



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Administración Estratégica y financiera: Alternativas de
competitividad en producción, comercialización de
colorantes naturales en empresas PYME, Tultepec,
México.

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Diana López Juárez

Tutor:
M.C Elida Elizabeth Martínez Flores
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, septiembre de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. EL MÉTODO	10
1.1 EL QUEHACER CIENTÍFICO	10
1.1.1. <i>Ciencia</i>	11
1.1.2. <i>Método científico</i>	13
1.1.3. <i>Métodos de apoyo</i>	15
1.1.4. <i>Métodos auxiliares</i>	16
1.1.5. <i>Otros métodos</i>	17
1.1.6. <i>La Metodología de la investigación</i>	19
1.1.7. <i>Tipo de investigación</i>	21
1.1.8. <i>Alcance de la investigación</i>	23
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1.1 <i>Problema</i>	26
2.1.2. <i>Preguntas de investigación</i>	28
2.1.3. <i>Justificación</i>	30
2.2. OBJETIVOS.....	35
2.2.1. <i>Objetivo General</i>	35
2.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	35
CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE	36
3.1.CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	36
3.2 TIPOS/ ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
3.3. LÍNEA DE TIEMPO	43
3.4 MODELOS	53
CAPÍTULO 4. HIPÓTESIS	62
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	64
CAPÍTULO 6. LA EMPRESA; PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME).....	67
6.1.1. <i>Concepto</i>	67
6.1.2. <i>Características, Clasificación</i>	67
6.1.3. <i>Problemáticas en PYMES</i>	72
6.1.4. <i>Importancia de la Administración estratégica en PYMES</i>	73
6.1.5. <i>Importancia de la planeación financiera en PYMES</i>	75

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

CAPÍTULO 7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN, DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA	77
7.1. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO	77
7.2 LA INDUSTRIA ALIMENTICIA Y LA IMPORTANCIA DEL USO DE COLORANTES NATURALES	77
7.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COLORANTES	80
7.3.1 <i>Colorantes artificiales</i>	81
7.3.2 <i>Colorantes naturales</i>	82
7.4. FLOR DE JAMAICA (<i>HIBISCUS SABDARIFFA</i>).....	85
7.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE COLORANTES, TULTEPEC, MÉXICO, SUJETO A ESTUDIO.....	86
7.5.1. <i>Nombre de la empresa.</i>	86
7.5.2. <i>Descripción general de la empresa.</i>	86
7.5.3. <i>Logo y slogan</i>	87
7.5.4. <i>Localización de la empresa</i>	89
7.5.5 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	93
7.5.5.1 <i>Misión, visión y valores de la empresa</i>	93
7.5.5.2 <i>Valores:</i>	93
7.5.6 PLAN DE MARKETING Y COMPETENCIA DE MERCADO.....	94
7.5.6.1. <i>Descripción del producto o servicio</i>	94
7.5.6.2 <i>Segmentación del mercado</i>	95
7.5.6.3 <i>Promoción</i>	99
7.5.7. ESTUDIO DE CAMPO	99
7.5.7.1 <i>Análisis de datos mediante la matriz FODA</i>	99
7.5.7.2 <i>Descripción de factores encontrados</i>	100
7.5.8. RECURSOS HUMANOS.....	116
7.5.8.1 <i>Estructura Organizacional</i>	116
7.5.8.2 <i>Descripción de cargos</i>	117
7.6. PLANEACIÓN FINANCIERA	128
7.6.1. INVERSIONES.....	128
7.6.1.1. <i>Inversión fija</i>	129
7.6.1.2. <i>Inversión Diferida</i>	132
7.6.1.3. <i>Inversión de capital de trabajo</i>	133
7.6.2. FINANCIACIÓN	133
7.6.3. INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL PRESUPUESTO DEL AÑO 2021 ..	135
7.6.3.1. <i>Presupuesto de Ingresos</i>	135
7.6.3.2. <i>Presupuesto general 2021 de inversiones y cálculo de depreciaciones</i>	135

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.3.3. Presupuesto General 2021 de gastos Indirectos de Fabricación	138
7.6.3.4. Presupuesto General 2021 de gastos de venta.....	138
7.6.3.5. Presupuesto General 2021 de gastos de administración	141
7.6.3.6. Costos de ventas	143
7.6.3.7. Estado de resultados	145
7.6.3.8. Presupuesto de efectivo	147
7.7. EVALUACIÓN FINANCIERA	154
7.7.1. RETORNO DE LA INVERSIÓN	154
7.7.1.1. Valor Presente Neto (VPN).....	155
7.7.1.2. Tasa interna de retorno (TIR)	156
7.7.1.3. Periodo de Recuperación (PRI).....	157
7.8. ASPECTO LEGAL.....	158
8.0. CONCLUSIONES.....	173
9.0. REFERENCIAS.....	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Evolución de la administración Estratégica	52
Tabla 4.1. Definición de variables: Empresa de colorantes, Tultepec, México.....	62
Tabla 4.2. Operacionalidad de las variables: Empresa de colorantes naturales, Tultepec, México	64
Tabla 7.1. Características del producto.....	94
Tabla 7.2. Empresas alimenticias, Estado de México	97
Tabla 7.3. Matriz de análisis FODA de la empresa de colorantes naturales, Tultepec, México	100
Tabla 7.4. Distribuidores de colorantes de alimentos en México	108
Tabla 7.5. Características del tanque de almacenamiento grado alimenticio 96°	112
Tabla 7.7. Características del equipo: Molino.	113
Tabla 7.8. Características del equipo: Báscula	114
Tabla 7.9 Características del equipo: Equipo de secado	114

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tabla 7.10. Características del equipo: Medidor de pH.....	115
Tabla 7.11 Características del equipo: Empaque.....	115
Tabla 7.12. Asignación de sueldos en SHO´NASHI.....	127
Tabla 7.13. Equipo de computo	130
Tabla 7.14. Equipo de Oficina	130
Tabla 7.15. Maquinaria y equipo	131
Tabla 7.16. Inversión total de activos fijos.....	131
Tabla 7.17. Inversión diferida	132
Tabla 7.18. Financiación	134
Tabla 7.19. Costo de capital.....	134
Tabla 7.20. Resumen de presupuesto de ventas	135
Tabla 7.21. Cédula de presupuesto de ventas 2021	135
Tabla 7.22. Presupuesto general 2021de inversiones y cálculo de depreciaciones	136
Tabla 7.22. Presupuesto general 2021de inversiones y cálculo de depreciaciones (Continuación).....	137
Tabla 7.23. Presupuesto general 2021 gastos Indirectos de fabricación	139
Tabla 7.24. Presupuesto general 2021 de gastos de venta	140
Tabla 7.25. Presupuesto general 2021 de gastos de administración .	142
Tabla 7.26. Costo de Ventas SHO´NASHI S.A DE C.V 2021	144
Tabla 7.27. Estado de resultados SHO´NASHI S.A DE C.V	146
Tabla 7.28. Cédula para la determinación de ventas a crédito y contado	149
Tabla. 7.29 Cédula de entradas de efectivo.....	149
Tabla 7.30. Cédula compras de materia prima a crédito y contado ...	150
Tabla 7.31. Cédula presupuesta para el pago de materia prima.....	150
Tabla 7.32. Cédula de salidas de efectivo.....	152
Tabla 7.33. Presupuesto de efectivo	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Elementos básicos de la relación científica.....	10
Figura 1.2. Descripción resumida del método científico	14
Figura 2.1. Diagrama Causa-Efecto: (Ineficiencia de la administración estratégica)	28
Figura 3.1. Evolución de la administración Estratégica	46
Figura 3.2. Modelo de Henry Mintzberg	53
Figura 3.3. Modelo de Thompson&Strickland (p.70)	54
Figura 3. 4. Modelo de administración estratégica (p.74):.....	55
Figura 3.5. Propuesta de un modelo de Administración Estratégica....	56
Figura 3.6. Seis dimensiones de la administración estratégica	61
Figura 7.1. Clasificación de colorantes.....	81
Figura 7.2. Molécula de antocianina.....	84
Figura 7.3. Logo de la empresa de colorantes Naturales, Tultepec, México.....	87
Figura 7.4. Mapa del Estado de México	89
Figura 7.5. Ubicación propuesta para la planta de colorantes Naturales, Tultepec, Estado de México	90
Figura 7.6. Autopistas Urbanas conectadas al circuito exterior Mexiquense.....	91
Figura 7.7. Plano de planta de Oficina (Nivel 1)	92
Figura 7.8. Plano de planta de oficina (Nivel 2).....	92
Figura 7.9. Presentación de 1Kg de colorante natural rojo SHO´NASHI	95
Figura 7.10. Diagrama de bloques de proceso de extracción del colorante a partir de flor de Jamaica	110
Figura 7.11-Estructura Organizacional de la empresa.	116

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Agradecimientos

A **Dios** por estar en cada paso, por estar presente en todo momento, por protegerme y lograr cumplir este objetivo.

A mi tutora

Maestra Elida muchas gracias por ser una persona paciente, gracias por compartirme su tiempo, su conocimiento, por ser una guía en esta tesis, un GRAN apoyo incondicional. Por darme la oportunidad de aprender nuevas cosas que hicieron que el trabajo se complementara perfectamente y ver que la química también se puede complementar con la administración.

A mi Familia

Gracias por darme los ánimos de seguir adelante, por apoyarme en cada decisión que tomo y no solo eso por hacer que siempre tenga los pies en la tierra. Mamá y papá siempre valoro todo el esfuerzo que hacen para que siga cumpliendo mis metas, esta tesis es por y para ustedes. Hermanos gracias por ser mi sustento y fortaleza en todo.

¡LOS AMO!

A mis Maestros

Agradezco infinitamente el apoyo en clases, que, aunque pasamos una situación difícil a nivel mundial nunca se rindieron y siempre buscaron nuevas herramientas para que aprendiéramos, gracias por el apoyo y dedicación.

Al programa de becas UNAM

Agradezco a la UNAM no solamente por el apoyo económico brindado a través de la beca, si no por darme la oportunidad de estudiar, de conocer personas increíbles y ser mi casa Master.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Introducción

En un mundo de globalización, el cambio constante en la industria puede presentar eventos que evitan el logro de metas de las organizaciones: falta de conocimiento, cultura empresarial, falta de planeación; el no tomar en cuenta el ambiente interno y externo puede lograr baja competitividad en el mercado.

Un parámetro que nos ayuda a resolver este tipo de problemas es la administración estratégica: esta se enfoca en el proceso de análisis e implementación de decisiones y acciones que ayuden a la organización hacer competitiva a través del monitoreo y evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tanto en ambiente externo como interno.

La aplicación de nuevas estrategias se ejemplificará en la empresa de colorantes, Tultepec, México. En el presente trabajo en el primer capítulo se explica la ciencia, el método científico, tipos de investigación, alcance y de acuerdo a la investigación concluiremos la investigación que se llevará a cabo. En el segundo capítulo se especificará el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, así como la justificación.

En el tercer capítulo, el contenido se basará en el estado del Arte, donde es realizada una revisión de línea de tiempo para una visualización de cómo fue evolucionando la planificación hasta llegar a la administración estratégica; herramienta a utilizar para la resolución de problemas en las empresas actuales; en este caso empresa de colorantes, Tultepec, México.

En los capítulos 4 y 5 nos orientan al diseño de la investigación. En el capítulo 6 se define el concepto PYME, las características de cada

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

una de las empresas y la importancia de la aplicación de la administración Estratégica y Financiera.

Finalmente, En el capítulo 7 se implementa la teoría a la práctica: Primeramente, explicando la importancia del uso de colorantes naturales en la industria alimenticia, posteriormente aplicando la administración estratégica y financiera de la empresa de Colorantes, Tultepec, Edo. de México

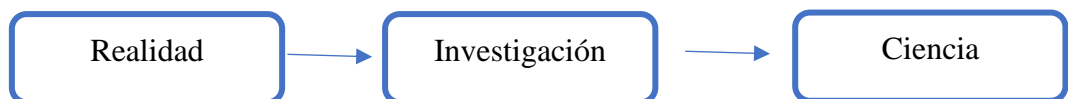
CAPÍTULO 1. El método

1.1 El quehacer científico

El quehacer científico, se empezó estructurar a partir de los trabajos de Galileo Galilei hacia finales del siglo XVI, quien, al estudiar el movimiento de objetos en caída libre, o en descenso sobre planos inclinados, utilizó una metodología sistemática basada en la observación, toma de datos, análisis de estos, en la búsqueda de regularidades que correlacionaran unos datos con otros, y que pudieran ser expresadas en lenguaje matemático. En nuestro tiempo le llamamos "método científico" a la versión moderna de la metodología de trabajo que siguió por primera vez Galileo (Vargas, 2014, p. 10).

La base y punto de la partida del científico es la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. Tres elementos básicos permiten toda relación científica, hasta el punto que no puede suprimirse uno de ellos, no podríamos concebir la ciencia sin base en la realidad y ésta se torna en ciencia por la investigación (Tamayo, 2003,p.15) figura 1.1.

Figura 1.1 Elementos básicos de la relación científica



Fuente: Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (3ra.ed.). México: LIMUSA.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

En este capítulo se realizará una investigación bibliográfica de ciencia, método científico, sus métodos de apoyo, métodos auxiliares, la metodología de investigación, tipos de investigación y alcance para definir que tipo de proyecto se realizará.

1.1.1. Ciencia

A través del tiempo puede verse cómo evoluciona el concepto de ciencia, de acuerdo al autor Cerraga (2012) se pueden distinguir tres concepciones sucesivas:

1. La -ciencia clásica-, griega y medieval era un complemento de la filosofía de la naturaleza. Sus conceptos científicos y su certeza provienen de la filosofía natural. En este sistema las ideas no son a *priori* y para hacer ciencia era necesario introducirse dentro del fenómeno, con observaciones repetidas y una experiencia intensa.
2. -Ciencia experimental- moderna de la revolución científica del siglo XVII, quien tiene sus inicios con Galileo y Newton. Al primero cabe atribuirle el mérito de emplear el razonamiento y la experimentación para abordar un reto científico. Al segundo es atribuible el origen de una física que es aplicable a todo el universo. Ambos dan origen a la denominada -Revolución científica-
3. Finalmente, la tercera concepción es inspirada en las -revoluciones científicas- sucesivas anteriores, ha sido posible captarla desde la perspectiva actual del siglo XX. Esta concepción se origina como consecuencia de la introducción a principios del siglo XX de la física relativista de Albert Einstein y de la física cuántica.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Para seguir con nuestra investigación mencionaremos algunos conceptos de ciencia:

Medina (1994) hacer referencia a ciencia: “La ciencia es un sistema acumulativo metódico y provisional de conocimientos comprobables, producto de una investigación científica y concerniente a una determinada área de objetos y fenómenos” (p. 28).

Conforme a la Real Academia Española (2020), ciencia es un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente. En otra acepción, ciencia es el conjunto de conocimientos relativos a las ciencias exactas, fisicoquímicas y naturales (Tamara, et. al., 2008, p. 18).

Ávila (2004) precisa que ciencia “es el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados que se refieren a una rama del ser humano, y que pretenden establecer verdades relativas con un alto grado de confiabilidad y aceptación” (p.37).

Con los conceptos enunciados por diversos actores podemos referirnos como ciencia a un conjunto de conocimientos que a través de herramientas y técnicas sistematizadas nos lleva a explicar fenómenos naturales de los que podemos deducir principios y leyes de manera confiable.

La ciencia tiene como cualidades el ser metódica, reflexiva, formal y crítica. Se vale del método científico para su progreso, el cual tiene la particularidad de usa técnicas específicas para cada área del conocimiento que son acordadas y reconocidas por cada comunidad científica para su uso (Ramírez, 2010, p.28)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

El método científico sería el procedimiento mediante el cual podemos alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad, tratando de dar respuesta a las interrogantes acerca del orden de la naturaleza, por ende, la ciencia se puede basar en este método.

1.1.2. Método científico

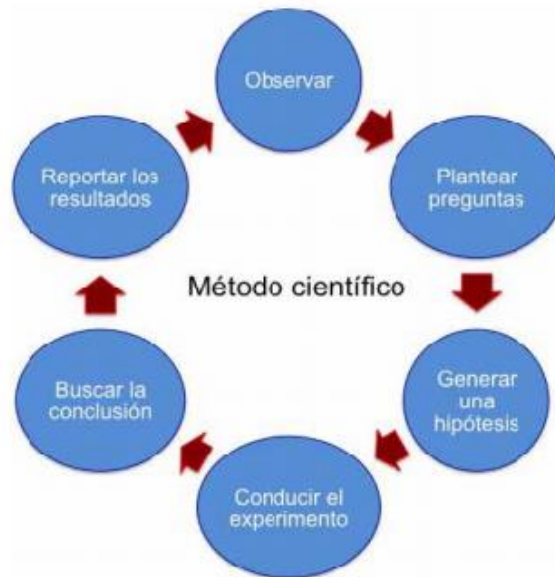
El método científico será el proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos, que se ajusten lo más posible a la realidad (Sierra, 1983).

Riveros y Rosas (1992) definen el método científico como “el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación” (Medina, 2015, p.316). Ruiz (2007) sostiene que el método científico es el procedimiento, instrumento de la ciencia adecuado para obtener esa expresión de las cosas, gracias al cual es posible manejar, combinar y utilizar esas mismas cosas. Además, nos permite comprobar si una hipótesis dada merece el rango de ley (p. 2)

Otzen, et.al., (2017) define las estrategias de aprendizaje como el método científico, constituye la columna vertebral de cualquier proceso de investigación, caracterizándose por una serie de etapas que, observadas y seguidas de forma sistematizada; permiten conducir y concluir cualquier protocolo de investigación (p.1031-1032). Este proceso se puede observar en la figura 1.2:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Figura 1.2. Descripción resumida del método científico



Fuente: Otzen, et.al. (2017). La necesidad de aplicar el método científico en investigación clínica. Problemas, beneficios y factibilidad del desarrollo de protocolos de investigación. *Int. J. Morphol.*, 35(3).

En conclusión, se puede definir al método científico como las bases para la resolución de un problema a través de una serie de etapas como: plantear el problema a resolver, generar una hipótesis y con la ayuda de la experimentación nos llevara a obtener evidencias para encontrar una solución.

A través de una serie de pasos el método científico busca: observar, describir, explicar y predecir un fenómeno natural. Para esto necesita técnicas que le ayuden a recopilar información del fenómeno, que más adelante, habrá de analizarse para emitir conclusiones o enunciados. La importancia de estos métodos es permitir la demostración y comprobación de las hipótesis. Por lo tanto, el método científico se complementa con algunos métodos de apoyo y auxiliares.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

1.1.3. Métodos de apoyo

Deducción: El método deductivo permite las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Calduch , 2012, p.200).

Inducción: Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general (Calduch, 2012, p.200).

Análisis: Este tipo de método de apoyo científico divide las partes de un todo (problema, tópico, conocimiento, etc.) con el fin de estudiarlas individualmente, encontrando e identificando los principios y las relaciones que hay entre sí para comprenderlo completamente (Villa, 2015,p.11).

Síntesis y Experimentación: La síntesis aporta a los investigadores, instrumentos sencillos y complejos que les permiten fundamentar juicios en los que se sustentarán la toma de decisiones (Ortega, 2017, p. 7). Mientras que el investigador en el método de experimentación lleva a cabo pruebas en condiciones controladas, observando y analizando activamente sus efectos, interpretando los resultados arrojados sobre el problema estudiado (Villa, 2015, p. 11).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

El autor Sánchez, G. & Angeles, M. (2017) expresa:

En la literatura existente sobre el tema de investigación, diversos autores como Kothari (2011); Kuada (2012); Kumar (2014); comentan que el MC (metodo científico) cuenta con el apoyo de otros métodos denominados auxiliares: Método Etnográfico, Método estadístico, Método Histórico, Método Matemático, etc. Los métodos etnográficos e históricos pueden tener mayor utilidad en los proyectos de investigación que son enunciados en las ciencias de la administración.

1.1.4. Métodos auxiliares

Etnográfico:

El enfoque etnográfico se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y de grupo en forma adecuada. En efecto, los miembros de un grupo étnico, cultural o situacional comparten una estructura lógica o de razonamiento que, por lo general, no es explícita, pero que se manifiesta en diferentes aspectos de su vida (Miguélez, 2005, p.2).

Estadístico:

El método estadístico son pasos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de nuestro protocolo de investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias verticales deducidas de la hipótesis general de la investigación (Calderón., s.f).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Histórico:

El método de investigación histórica es el analítico-sintético. Es indispensable que en el estudio de las cuestiones históricas se analicen los sucesos descomponiéndolos en todas sus partes para conocer sus posibles raíces económicas, sociales, políticas religiosas o etnográficas y partiendo de este análisis llevar a cabo la síntesis que reconstruya y explique el hecho histórico (García, 2010, p.11).

También nos permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades, este método hace uso de las observaciones para intentar probar las afirmaciones hechas en otras investigaciones anteriores. A través de este método se examina la teoría en diferentes etapas y contextos.

1.1.5. Otros métodos

Método Hermenéutico

Hermenéutica la entenderemos siempre por “la teoría de las reglas que presiden una exégesis; es decir, la interpretación de un texto singular o de un conjunto de signos susceptible de ser considerado con un texto (Rojas, 2011, p. 182). El término hermenéutica del griego *hermeneutiqué* que corresponde en latín a *interpretari*, o sea el arte de interpretar los textos, especialmente los sagrados, para fijar su verdadero sentido, según se señala en (Diccionario Hispánico Universal, 1961) es un término afín al latín *sermo* que indica originalmente la eficacia de la expresión lingüística (Arráez, et.al., 2006, p. 173).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

La hermenéutica asume que los humanos experimentan el mundo a través del lenguaje y este lenguaje nos proporciona la comprensión y el conocimiento de las personas (Solano, 2006, p.19).

Método Heurístico

Las instrucciones de resolución, o reglas empíricas, que permiten encontrar soluciones factibles (aunque no necesariamente óptimas) para los problemas, se conocen como heurística. La heurística es el procedimiento de búsqueda sistemática utilizando el centro de gravedad de un área objetivo, para resolver problemas (Krajewski L., et. al., 2000, p.444).

Peralta (2000) define el método heurístico, como la actividad del estudiante en el proceso de aprendizaje; actividad mental, como es obvio, pero que en determinados niveles puede ser simplemente manipulativa (Calixto, 2015,p. 10). Mientras que Horst (2001) precisa que “el método heurístico es un procedimiento para la solución de problemas mediante un examen sistemático que se emplea cuando no se dispone aún métodos garantizados” (p. 91).

Método basado en evidencias

Para comprender el método basado en evidencias primero se definirá el concepto de evidencia. De acuerdo al Alonso et al., (2004) el termino evidencia es algo que se comprueba, demuestra o verifica; la certeza la proporcionan las pruebas científicas obtenidas a través de la investigación realizada sobre la base de criterios metodológicos rigurosos.

Este método basado en evidencias puede aplicarse en la administración; es la utilización consciente, explícita y juiciosa de la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

evidencia más útil al momento de tomar decisiones. Significa, en la tarea de aprender, integrar la mejor evidencia disponible, obtenida de información válida y fiable. Apoya metodológicamente la toma de decisiones y acerca esta la realidad (Julio & Georg, 2008,p. 3).

Otro ejemplo de la aplicación de métodos basado en evidencias es en el área medicinal. La medicina basada en evidencia (MBE), término acuñado por Gordon Guyatt, se define como un proceso cuyo objetivo es el de obtener y aplicar la mejor evidencia científica en el ejercicio de la práctica médica cotidiana. Para ello, se requiere la utilización concienzuda, juiciosa y explícita de las mejores evidencias disponibles en la toma de decisiones sobre el cuidado sanitario del paciente (Junquera, 2003,p 265).

Finalmente, el método científico sistematiza el conocimiento con la adopción de la metodología de la investigación.

1.1.6. La Metodología de la investigación

Debido a la importancia y necesidad del hombre por indagar, descubrir y averiguar sobre su entorno, la “metodología de la investigación” constituye una gran fuente de conocimientos; ya que, al investigar, el sujeto reflexiona y cuestiona una situación, y es así como enriquece sus concepciones de la realidad (Bastar, 2012, p. 3).

Rivero (2008) expresa que investigar viene de la palabra latina sustantiva vestigio “*seguir la huella*”; también se puede interpretar *investigia-ire* que significa ir en pos de unos vestigios , de unos rastros...Sus sinónimos son indagar, inquirir, buscar dando un rodeo, rastrear, descubrir una cosa, averiguar (p. 13).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Delgado & Cervantes (2010) comenta que investigación se define como “un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado, metódico y crítico, que conduce hacia el descubrimiento de hechos, datos, relaciones, leyes o verdades nuevas en cualquier campo del conocimiento humano” (p. 7).

Tamayo (2003) definen a la investigación como: “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener informaciones relevantes y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Bastar, 2012, p. 9).

La investigación es una forma de ordenar y estructurar el trabajo a través de un proceso sistemático, controlado el cual podemos aplicar para la resolución de un problema. Para realizar una investigación es necesario seguir diferentes pasos, para ello nos podemos guiar por medio de un método. Etimológicamente, la palabra método está formada por dos raíces griegas: META= camino, o lo largo de, ODOS=camino, por lo cual se entiende como el camino o procedimiento para lograr un objetivo (Bastar, 2012, p. 10).

Haciendo referencia a la conceptualización de metodología de investigación se puede decir que la metodología de la investigación es la “disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

1.1.7. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación:

Investigación Básica, fundamental o pura

La investigación básica (pura) busca el progreso científico, persigue generalizaciones con vistas al desarrollo de teorías de carácter universal. Pacheco & Cruz (2006) especifican que la investigación de tipo básica es “utilizada para generar conocimiento encaminado a descubrir y conocer las leyes que rigen la realidad, tanto natural como social (p.18). Se caracteriza por que se origina en un marco teórico y permanece en él .Su objetivo es incrementar los conocimientos científicos pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (Relat, 2010,p. 221).

Investigación Aplicada

Para Murillo (2008) la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza por que busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación (Cordero, 2009,p.159).

Maya, (2014) concluye que la investigación aplicada “depende de los avances de la investigación básica, busca la aplicación y consecuencias prácticas, sobre todo a nivel tecnológico de los conocimientos. Lleva a la práctica los resultados de la investigación básica” (p.17).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Investigación Bibliográfica

Las investigaciones bibliográficas o documentales son totalmente teóricas y consisten en que el investigador realice el análisis de la información existente en la vertiente principal de conocimientos de un tema específico, con el fin de establecer relaciones, diferencias, etapas, opiniones o posturas (Bernal, 2010)

La investigación se apoya en diferentes técnicas de investigación documental que nos dicen ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿cuándo? y ¿dónde buscar?, su forma de utilizarlas y sistematizarlas para su análisis y presentación”. Entre estas técnicas están las bibliográficas, hemerográficas, video gráficas y fichas de trabajo (SEMAR, s.f.,p. 29).

Campo

La investigación de campo se basa en la información derivada de la simple observación de fenómeno a investigar. Este tipo de investigación puede estar apoyada por informes o documentos sobre el tema objeto de investigación (Relat, 2010, p.221).

Se puede apoyar en informaciones que provienen de otras; de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos (Rivero, 2008,p. 20).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Mixta

La investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio (Sampieri, et.al., 2014, p.30). Cívicos & Hernández (2007) mencionan que la investigación combina las ventajas de ambos y emplea diferentes técnicas para la recogida de información, lo que permite aproximarse mejor a la complejidad propia de la realidad social (Cordero, 2009, p. 157).

1.1.8. Alcance de la investigación

Descriptivos

Tipo de investigación se basa en el análisis pormenorizado del fenómeno a estudiar, lográndose caracterizar la patología en concreto, lo que puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad (Relat, 2010, p. 222).

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio concreto, señalar sus características propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio (Rivero, 2008, p.21)

Explicativos

Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

se investiga. Además de describir fenómeno tratan de buscar la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas (Rivero, 2008, p. 21).

Correlaciones

Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza las relaciones entre dos o más variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Sampieri, et.al., 2014, p. 93).

Exploratorio

La investigación exploratoria se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Delgado & Cervantes, 2010, p.8). Este tipo de estudio permiten acercarse a un tema “novedoso” o poco estudiado o desconocido y preparar el terreno para posteriores investigaciones (Hernández, et.al., 2004).

Concluyendo el tipo de investigación a desarrollar en este trabajo es de tipo mixta; primeramente, haremos una investigación bibliográfica y posteriormente se dirige a la aplicación.

Inicialmente, recopilaremos información teórica sobre el tema administración estratégica y financiera como soporte de nuestra investigación (misión, visión, FODA, presupuestos, entre otros), para posteriormente demostrar el cumplimiento de nuestra hipótesis desarrollando la parte cuantitativa en el capítulo 7.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

El alcance de la investigación es descriptivo ya que nos permitirá llevar a cabo la observación, análisis y discusión de los resultados que se presentaran en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. Planteamiento del problema

El ámbito de actuación de los negocios y su forma de interactuar con las empresas ha experimentado, en los últimos años, cambios radicales debido a que su desarrollo se ha tornado a nivel mundial. Esto implica el enfrentamiento de nuevos desafíos y de planeación de estrategias para que dichas empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado (Manríquez, et. al., 2010, p.4).

Ante la presión que sufren las empresas en un ambiente globalizado de negocios en la búsqueda de su permanencia en el mercado, éstas invierten sumas de dinero en la formación de recursos humanos, mercadotecnia, innovación tecnológica, sistemas de logística y distribución eficientes, en vía de alcanzar el éxito de estrategias empresariales mediante el logro de ventajas competitivas (Manríquez, et. al., 2010, p.4).

Las empresas que actúan de manera estratégica son aquellas que se adaptan a la evolución de los mercados adelantándose a sus exigencias, creándoles necesidades futuras. Para un crecimiento sostenido en la búsqueda de obtener ventajas competitivas la dirección de la empresa necesita la creación de estrategias, políticas internas y externas para competir en el mercado, transformando a la administración en una dirección estratégica que las lleven a lograr sus objetivos a través de un ciclo de mejora constante y dinámica (Manríquez, et. al., 2010, p.5).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

La clave del éxito empresarial radica en los resultados eficientes y eficaces que la dirección obtiene a través de la aplicación de políticas estratégicas relacionadas con el producto, relaciones con los clientes y proveedores, canales de distribución, etc., para estar a ventaja competitiva con respecto a las demás empresas (Manríquez, et. al., 2010, p.5).

2.1.1 Problema

Las empresas en general tienen riesgos en el negocio representan situaciones o eventos que se obstaculizan en el logro de metas y objetivos de las organizaciones como, por ejemplo: al realizar una mala compra, falta de la tecnología, falta de conocimiento o cultura empresarial, un proyecto fallido por falta de planeación en la organización, por consiguiente pueden tener consecuencias graves.

Un parámetro que nos ayuda a resolver este tipo de problemas es la administración estratégica. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones, entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

La aplicación de las nuevas estrategias se ejemplificará en la empresa de colorantes, Tultepec, México.

La toma de decisiones estratégicas se presenta en todo tipo de organizaciones. Las decisiones estratégicas afectan la vida y el trabajo de muchas empresas y esto a su vez a muchas personas, así que los riesgos son muy altos; la propia supervivencia de una empresa está en

| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

riesgo con frecuencia. La importancia general de las decisiones estratégicas hace que este curso sea primordial (Cruz & Medina, 2015, p.7).

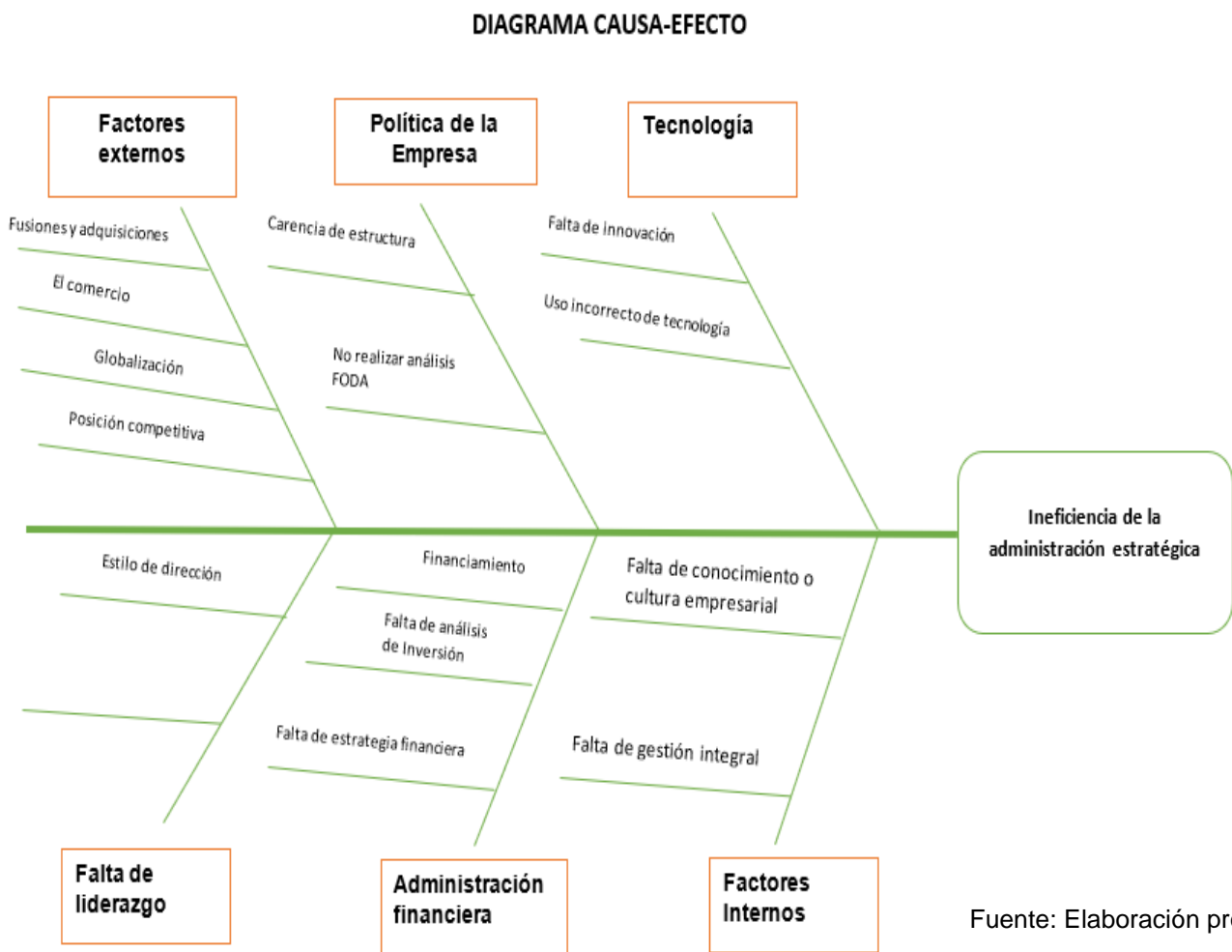
Por eso la importancia del uso de nuevas tecnologías e innovación, el tomar en cuenta nuestros factores internos como externos en la toma de decisiones, podemos conocer los riesgos en nuestra organización el cual nos ayudara a implementar soluciones efectivas que nos ayudaran hacer una empresa competitiva en el mercado.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

2.1.2. Preguntas de investigación PROCESO

De acuerdo al diagrama causa-efecto determinamos las siguientes variables:

Figura 2.1. Diagrama Causa-Efecto: (Ineficiencia de la administración estratégica)



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Variable dependiente (efecto):

- Administración estratégica

Variable independiente (causa):

- Falta de liderazgo
- Factores internos
- Administración financiera
- Factores externos
- Política de la empresa
- Tecnología

Con base a nuestras variables elegidas procedemos a enunciar nuestras preguntas de investigación:

1. ¿Por qué implementar la administración estratégica en una empresa del sector alimenticio (PYME), cuáles son sus beneficios?
2. ¿Cuáles son y de qué forma influyen los factores del ambiente interno y externo: cultura organizacional, económicos, éticos, legales, políticos, sociales y tecnológicos en una empresa de colorantes naturales, Tultepec, edo. México
3. ¿En una empresa del sector alimenticio es importante el diseño de nuevas estrategias en pro de una adecuada toma de decisiones?
4. ¿Cómo se puede hacer para implementar una política empresarial de planificación financiera en la producción y comercialización de colorantes naturales en una empresa PYME con liderazgo?
5. ¿Cómo influye la administración estrategia y financiera en la creación de una nueva empresa?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

2.1.3. Justificación

A continuación, se da posibles respuestas a nuestras preguntas de investigación:

1. **¿Por qué implementar la administración estratégica en una empresa del sector alimenticio (PYME), cuáles son sus beneficios?**

Uno de los graves problemas que enfrenta México es la baja competitividad de la MIPYME (Morejón., et. al., 2013). Los censos Económicos 2019 muestran que 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos. Por sus características, estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos (INEGI, 2019).

La administración estratégica sirve en la actualidad tanto para una organización con estabilidad comercial, como para aquella que enfrente fuertes amenazas; para una empresa grande o pequeña; para empresas que quieran mantener su liderazgo o bien, para aquellas que necesiten reinventarse en busca de un mejor posicionamiento competitivo. El diseño, la aplicación y evaluación de estrategias, como un ciclo constante, permite a todas éstas cumplir con sus objetivos (García, 2014, p.126).

Mintzberg (1981) considera que los empresarios de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la administración estratégica comercial tiene un alto componente informal, es manejada

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

fluidamente por el emprendedor con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios (p.323).

A pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica, como primer paso hacia el éxito empresarial obligando al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. Además, ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización (García,2014, p.127).

2. ¿Cuáles son y de qué forma influyen los factores del ambiente interno y externo: cultura organizacional, económicos, éticos, legales, políticos, sociales y tecnológicos en una empresa de colorantes naturales, Tultepec, México?

Según Porter (1998) las características estructurales de las empresas no son estables y su comportamiento influye de manera decisiva en el éxito de estas; es decir, la competitividad está determinada por los factores internos de las empresas. Esto se debe a que en estos factores existe un control sobre los mismos y se puede trabajar en ellos para mejorar, en cambio, los factores externos son incontrolables y solo queda adaptarse.

Ahora bien, la mejor manera de medir la competitividad, desde una perspectiva interna, es a través de indicadores de tipo cualitativo en vez de cuantitativos, ya que los primeros reflejan los aspectos relevantes de la empresa de una manera objetiva (Zahra, et.al., 2007).

Estrada, et.al., (2007) separan los factores internos cualitativos que afectan la competitividad de las MiPymes en cinco grandes grupos que son: recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificado de calidad.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Existen evidencias de que hay una estrecha relación entre cultura y estrategia empresarial, como prueba de ello en los últimos años se ha hecho énfasis en la variable cultura como clave del éxito y desarrollo de las estrategias. La importancia del ajuste entre estrategia y cultura es tal que, de no conseguirse, suele afirmarse que la empresa habrá de optar entre abandonar la estrategia o cambiar la cultura (Acosta & Oreja,2008, p13).

Al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar de garantizar su propia supervivencia, por este motivo Kreitner & Kinicki (1997), plantean los beneficios del desarrollo de lo que denominan “cultura adaptativa”, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa (Acosta & Oreja,2008, p.14).

3. ¿En una empresa del sector alimenticio es importante el diseño de nuevas estrategias en pro de una adecuada toma de decisiones?

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración pública en sentido general. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos organizacionales, solucionar problemas y aprovechar oportunidades (Cruz, 2015, p.150).

En correspondencia, desarrollando acertados procesos de decisión, las organizaciones no solo generarían ventajas competitivas o un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios, si no que podrían crear capacidades organizacionales que les permitan orientarse a los cambios, y, por tanto, adaptarse mejor a los mismos (Cruz, 2015, p.150).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Las decisiones estratégicas se definen como una elección que es importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva (Rodríguez-Ponce & Rejas, 2010, p.34).

Hitt y Collins (2007) comentan que, en este sentido, la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio ambiente Rodríguez-Ponce & Rejas, 2010, p.34).

4. ¿Cómo se puede hacer para implementar una política empresarial de planeación financiera en la producción y comercialización de colorantes naturales en una empresa PYME con liderazgo?

La planificación financiera define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos a nivel de operación, etcétera (Castro & Castro, 2014, p.7).

Dentro de la planificación financiera podemos realizar un plan de ventas y comercialización. Este describe las actividades de comercialización y proyecta la cantidad de ventas que es probable que su empresa tenga al año próximo. El plan le ayuda a su empresa a lograr sus objetivos, asignar sus recursos de la mejor manera y satisfacer la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

demanda de los clientes. El plan de ventas y comercialización es el plan más importante de su negocio (Jarskog, et. al., 2015, p. 44.)

5. ¿Cómo influye la administración estrategia en la creación de una nueva empresa?

Sabemos que la administración estratégica es un proceso mediante el cual se planean (formulan), implementan y evalúan las estrategias que una empresa ha de seguir para alcanzar sus objetivos sobre todo la ventaja competitiva (p.14).

Se ha convertido en una herramienta vital para aumentar las posibilidades de éxito en el ambiente tan competitivo de hoy en día. La administración estratégica se diferencia en que esta analiza ambos, el ámbito externo e interno de las empresas (p.14).

Para la creación de las nuevas empresas sin duda la primera función del proceso de la administración estratégica es de mucha ayuda: la planeación o formulación estratégica.

Debido a la importancia de la planeación estratégica para la creación de nuevas empresas se deben conocer al menos los conceptos básicos relacionados a esta: plan estratégico, ventaja competitiva, misión, visión, análisis FODA (Meixueiro, 2013, p.15).

El plan estratégico de negocios además de ser una herramienta para la planeación de una empresa, sirve para planear la supervivencia, crecimiento y éxito de la organización (Meixueiro, 2013, p.16).

Igualmente es una guía con visión a largo plazo para la futura operación de una empresa ya que en él se establecen los objetivos que se quieren alcanzar y los medios y actividades que se realizaran para alcanzarlos (Meixueiro, 2013, p.16).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Este documento auxiliar ayuda al emprendedor y administrador a pensar estratégicamente (organizar sus ideas en función de la misión y objetivos de la empresa) a reconocer sus alcances, limitaciones y evadir errores tales como subcapitalización, flujos de efectivo negativos, contratación de personal inadecuado, mala ubicación, subestación de la competencia, enfoque hacia el cliente equivocado, entre otros (Meixueiro, 2013, p.16).

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Describir una investigación que analice, interprete y realice la aplicación de la administración estratégica proponiendo un procedimiento sistemático que le permita un posicionamiento competitivo a una empresa de colorantes, ubicada en Tultepec, México.

2.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar mediante la administración estratégica de qué forma influyen los factores del ambiente interno y externo: cultura organizacional económicos, éticos, legales, políticos, sociales y tecnológicos en una Empresa de Colorantes Naturales, Tultepec, México.
- Aplicar las bases teóricas de planificación financiera para la elaboración de un plan financiero integral con el fin de la optimización de recursos en la producción y comercialización de colorantes naturales, Tultepec, México.
- Diseñar un modelo teórico-práctico con base a la administración estratégica que permita sistematización de procesos en la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

empresa en pro de una adecuada toma de decisiones y el mejoramiento de su competitividad.

- Proponer alternativas de competitividad a través de la administración estratégica y financiera para el aprovechamiento de recursos y oportunidades en una Empresa de Colorantes Naturales, Tultepec, México.

CAPÍTULO 3. Estado del Arte

3.1. Conceptos y definiciones

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr objetivos que no podían alcanzar como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. La **administración** es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001, p.3).

Ballina (2000) hace un barrido de lo que se entiende por **administración**, señalando “[...] Hoy en día se le ha conceptualizado como el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos, pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa (p.3).”

Para lograr que una organización mejore, los administradores proponen **estrategias**. De acuerdo con la Real Academia Española (2020) se puede definir como “estrategia en un proceso regulable,

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer (Thompson, et. al.,2018, p.8).

De acuerdo con Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Porter (1980) propuso tres formas de estrategias genéricas:

1) la estrategia de menor costo es la capacidad de la organización para producir y comercializar un producto comparable a un precio más bajo que sus competidores. Se enfoca en bajo costo, alto mercado, productos estandarizados, economías de escala y estricto control de costos (Hoque, 2003).

2) La estrategia de diferenciación es la capacidad de la organización para producir y comercializar productos únicos y de calidad superior. Se centra en el producto, aporta calidad de marca, énfasis en marketing e investigación y tiene un servicio post venta superior (Gliubicás&Kanapickiene, 2015, p. 257).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

3) Estrategia de enfoque que se concentra en un grupo de compradores, línea de productos o mercado geográfico definido y de rápida respuesta (Gliubicás&Kanapickiene, 2015, p. 257).

Anteriormente explicamos que es la administración y la estrategia dos palabras centrales para poder definir que es la administración estratégica, un tema principal que se tratara en el presente trabajo. A continuación, se plantearán tres definiciones de acuerdo a diferentes autores:

Aguilar et al., (2012) menciona a la administración estratégica en su concepto visionario como un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas utilizando diversas herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelo de competencia innovadores para revisar en detalle, que fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales (Espejel, et. al., 2017, p.5).

La administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (Empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico (Lana, 2008, p.4).

Hitt, et. al., (2004) define a la administración estratégica en dos partes, describiéndola como un proceso y una estrategia; es decir, como el proceso de administrar una estrategia. Donde el proceso “es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” y la estrategia “es un conjunto de compromiso y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja” (Peñaloza, 2014, p.108).

En resumen, la administración estratégica es la creación de estrategias y su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados (Thompson& Stricland, citados por Torres, 2008, p.37).

De acuerdo con las definiciones mencionadas podemos concluir que la administración estratégica se enfoca en el proceso de análisis e implementación de decisiones y acciones que ayuden a la organización hacer competitiva a través del monitoreo y evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades tanto en ambiente externo como interno.

América Latina ha experimentado cambios significativos durante las últimas décadas. Al mismo tiempo desarrollos significativos que ocurren en todo el mundo está afectando a los países y empresas de la región. La innovación tecnológica, las redes digitales, la inteligencia artificial y la automatización representan desafíos considerables para la industria, por ello es importante aplicar la administración estratégica (Bianchi, et.al., 2019, p.308).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Otros conceptos que se tomaran en cuenta para nuestro proyecto de investigación se enlistan a continuación:

- **Colorantes naturales:** Marzocca, (2008) señala que los colorantes naturales son aquellos que se extraen de manera animal, vegetal o mineral. La composición de estos colorantes naturales varía según las distintas variedades de las plantas que ellos originan, con la región geográfica y con la estación del otoño (Castillo, 2015, p.37).
- **Comercialización:** La secretaria de Economía (2020) define la comercialización como el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear, organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.
- **Competitividad:** La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo (Baz & Rubio, 2015, p. 5.).
- **Producción:** Tersine (1985) comenta que la producción es una función fundamental de toda la organización. Comprende aquellas actividades responsables de la creación de los bienes y servicios que son las salidas o resultantes de toda la organización. La producción concierne a la creación de bienes y servicios; implica el diseño, planificación, funcionamiento y control de los sistemas que producen bienes y servicios (Bautista&Llovera, 2014, p.19)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- **PYME:** La Real Academia Española (2020) define PYME como una empresa mercantil, industrial, etc., compuesto por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Acrón. de pequeña y mediana empresa.

3.2 Tipos/ Etapas de la administración estratégica

David (2013) nos dice que la administración estratégica define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Por lo tanto, comenta que el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: **formulación, implementación y evaluación de estrategias**, estas se explicaran de forma general a continuación (p. 5-7):

La **formulación de estrategias** implica desarrollar un visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de seguir (David, 2013, p.5).

Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización (David, 2013, p.6).

Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

estrategias; y tienen la autoridad para comprender los recursos necesarios para su implementación (David,2013, p.6).

La **implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (David, 2013, p.6).

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados. Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada (David,2013, p.6).

Las habilidades interpersonales son esencialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todo los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y ¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma? El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

entusiasmo en por del logro de los objetivos establecidos (David, 2013, p.6).

La **evaluación de estrategias** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos (David,2013, p.6).

La evaluación de las estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación del éxito no garantiza el éxito de mañana (David,2013, p.6).

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo (David, 2013, p.6).

3.3. Línea de tiempo

Si bien la administración estratégica es un término definido en la segunda mitad del siglo XX, como una herramienta establecida para mejorar la competitividad de las organizaciones, definitivamente la historia de la humanidad muestra que de alguna forma ésta existió en el desarrollo de las grandes civilizaciones (Gallardo, 2012, p. 12).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Las pirámides de Giza en Egipto, la ciudad de Persépolis del imperio persa, el Partenón en Grecia, la tumba del emperador Zheng (con sus 7,000 guerreros de terracota) en China, el Coliseo romano en Italia, o las pirámides de Chichen Itzá en México, son testimonio viviente de la grandeza visualizada y cristalizada por los líderes de estas culturas. Cada una de estas grandes civilizaciones, comenzando con la Edad Antigua hace aproximadamente 6,000 años, fue desarrollando ventajas competitivas y estratégicas que las llevaron a ser sociedades dominantes (Gallardo, 2012, p. 13).

Al principio, el vocablo *strategos* se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Poco después pasó a significar el arte del general o de la guerra, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía la responsabilidad asignada. En el tiempo de Alejandro de Macedonia, el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno. En la época de Pericles (450 a. C), se explicaron las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder), (Luna, 2014, p.67).

Los primeros estudios que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron **John Von Neuman y Oskar Morgenstern** en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), la cual abrió un insospechado campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explicaban la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Gallardo, 2012, p.15).

En **1954, Peter Drucker**, considerado como el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, en su libro *Practice of Management*

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

escribió: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" (Gallardo, 2012, p.15).

Drucker (1997) comenta que la gerencia va mucho más allá de la reacción y la adaptación pasiva. Su acción implica la responsabilidad de intentar darle forma al medio económico, de planear la iniciación de cambios en ese medio económico y llevarlos a cabo, de rechazar constantemente las limitaciones que las circunstancias económicas oponen a la libertad de acción de la empresa (Blacutt, J., 2019 cita a Drucker, 1997, p.24).

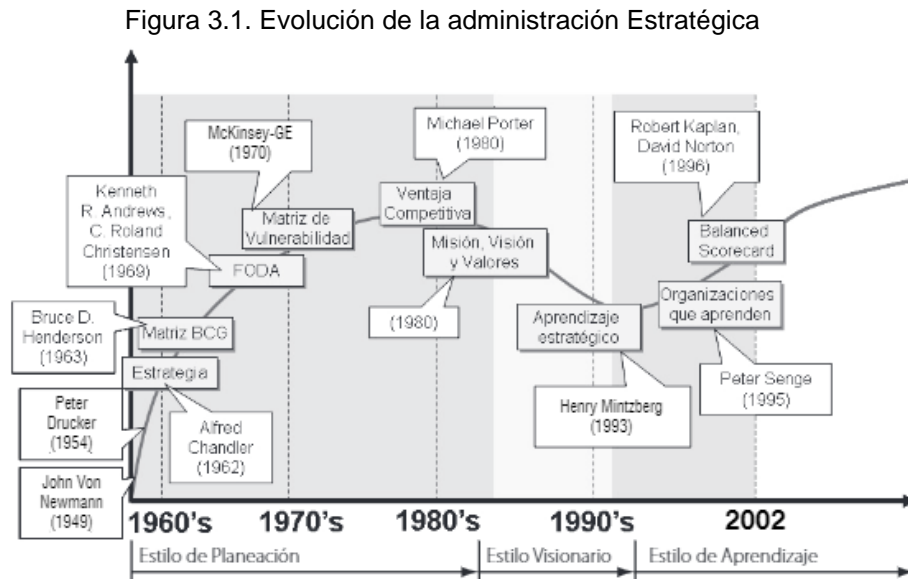
La administración Estratégica formal comienza en **1962 con Alfred D. Chandler**, quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una organización como (Gallardo, 2012, p.17):

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Igor Ansoff había ofrecido en **1965** una definición analítica. En su libro *Estrategia corporativa* consideraba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos-mercados. La estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto-mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia (Peñaloza, 2014, cita a Gallardo 2012, p.118).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Gallardo (2012) nos muestra el siguiente gráfico (figura 3.1) la evolución de la administración Estratégica (p.17):



Fuente: Gallardo, J., (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución.* (1 a ed.). Alfaomega.

En **1963**, de manos de su fundador **Bruce D. Henderson**, el Boston Consulting Group se convierte en la primera de muchas casas consultoras sobre estrategia empresarial. En BCG fueron pioneros en la consultoría de la planeación al tomar asalto a los corporativos estadounidenses con términos como “curva de la experiencia”, “matriz de crecimiento” y “participación de mercado”, creando nuevos conceptos que apoyaron a las organizaciones a identificar los ciclos de vida de sus productos (Gallardo, 2012, p.17).

Para **1966 Andrews y C.Roland Christensen** articularon el concepto de estrategia como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

competencia. Estos conceptos le darían forma a lo que hoy se conoce como análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) desarrollado en 1969 por estos mismos autores (Gallardo, 2012, p.17).

En **1970**, la casa consultoría McKinsey & Co. ayudo a General Electric (GE) a ver sus productos en términos de unidades estratégicas de negocios (UEN), identificando a sus competidores para cada una de ellas y evaluando su posición contra ellos. Esto perfiló a GE como el pionero en la **planificación estratégica**, creando un gran grupo centralizado de especialistas en planificación para reflexionar en cuanto al futuro (Gallardo, 2012, p.17).

En **1980 Michael E. Porter** publicó su libro *Estrategia Competitiva*, proporcionando a una nueva generación de ejecutivos modelos para trazar la estrategia basada en las teorías económicas. Así la década de los ochenta se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregulación, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario (Gallardo, 2012, p.18).

Las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente, si no que crearon una visión del futuro: “desarrolle una visión inspiradora” fue el lema de la época. Los conceptos de misión, visión y valores aparecerían entonces en el ámbito de los negocios (Gallardo, 2012, p.18).

El gran aporte de **Henry Mintzberg** consistió en integrar las distintas perspectivas bajo el concepto de “aprendizaje estratégico”, donde ninguna estrategia “piensa unos días y trabaja otros”; por el contrario, está en constante sincronización “ideas-acción” sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une (Gallardo, 2012, p.20).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Este concepto implica que de alguna forma “todos los niveles de la organización son estrategias”. La noción de que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula (Gallardo, 2012, p.20).

En **1992** el artículo “*The Balanced Scorecard* condujo a **Robert Kaplan** y **David Norton** a escribir su best seller *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, publicado en 1966, con el cual se agregaba esta gran herramienta de la Administración Estratégica (Gallardo,2012, p.20).

El *Balanced Scorecard* ha venido a cerrar un ciclo que había estado incompleto durante años, ya que los analistas y estudiosos de los conceptos de la Administración Estratégica habían centrado su atención en los aspectos de la planeación dejando poco o nada al proceso de ejecución (Gallardo,2012, p.20).

O´Shannassy (1999), sugiere 5 fases del desarrollo del pensamiento estratégico. Por ejemplo; “planificación financiera básica”, “planificación basada en pronósticos”, “planificación orientada externamente”, “gestión estratégica” e “implementación de la estrategia” (Blacutt., 2019, p.136).

En la actualidad sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización (Saavedra, 2005, p.70).

Se constituye esto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar estos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una Estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan (Saavedra, 2005, p.70).

Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, (Morris, 2005), agregando complejidades que deben tomarse en consideración para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la estrategia de su empresa (Saavedra, 2005, p.70).

De esta manera, Morris (2005) comenta que el estudio de la formulación de una Estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas (Saavedra,2005, p.70).

La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debería cumplir, si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del medio (Saavedra, 2005, p.71).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también ha surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales pueden aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, “*joint Venture*”, alianzas estratégicas, etc. (Saavedra, 2005, p.71).

Jagobides (2005), señala que éstas requieren replantear la Estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta. En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos procesos (Saavedra, 2005, p.71).

Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en qué parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocándose de esta manera, cambios en una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad (Saavedra, 2005,p.71).

Por otra parte, Subramanian &Younot, (2005) menciona que en los últimos años se ha hecho presente un especial interés, en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa, para analizar su futura Estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual, dentro del enfoque de Dirección Estratégica, constituyéndose esta materia en toda un área de desarrollo prácticamente por sí sola (cita Saavedra, 2005, p.71).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Es así como al empezar a analizar opciones estratégicas, sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la empresa. De igual manera, un área que se ha reincorporado con renovados impulsos, ha sido la relacionada con la importancia que se les ha dedicado a los conceptos de la moral, el comportamiento ético y la filosofía, a la hora de ver los valores fundacionales sobre los que se erigirá la Estrategia de una empresa (Saavedra, 2005, p.71).

Así las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera, por ejemplo (Robertson & Crittenden, 2003).

También en la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la Estrategia de las empresas que deben competir, no solo internacionalmente, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la Estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, manteniendo si una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, respecto de todas las áreas geográficas donde se compite (Saavedra, 2005, p.71).

Chan & Mauborgne, (2005) señala que la Estrategia dinámica, es motivo de estudio la forma como se mantiene a distancia a los principales competidores, por medio de la formulación de una Estrategia con énfasis en la creación de valor, en las variaciones de procesos o mediante la innovación, buscando definiciones en lo relativo a la construcción de barreras ligadas al conocimiento, y por otro lado, en lograr conformar asociaciones y redes con otras organizaciones, de manera que por medio

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

de las sinergias surgidas, éstas puedan ser utilizadas a favor de la empresa (cita Saavedra, 2005, p.72).

Finalmente, Gallardo (2012) señala la evolución de la administración Estratégica a través del siguiente cuadro (p.22):

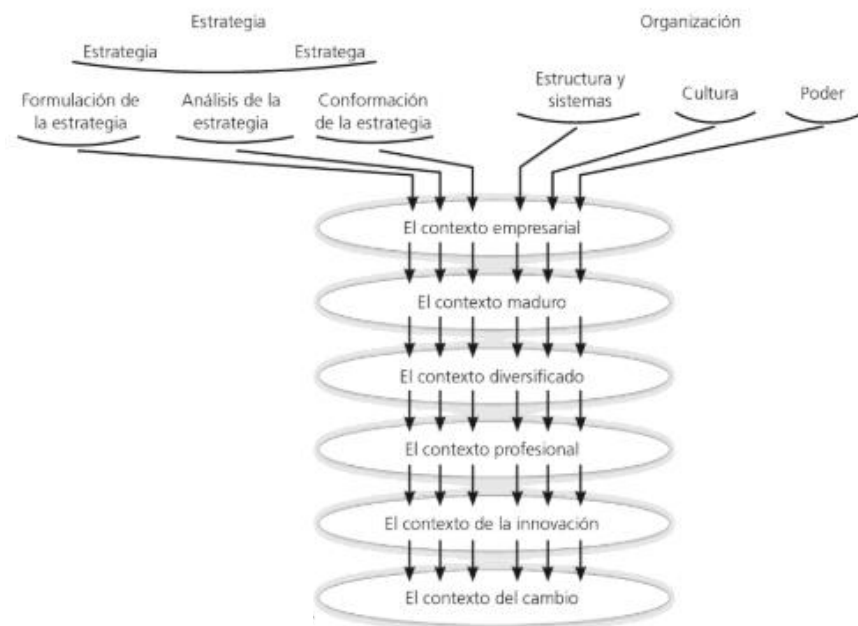
Tabla 3.1. Evolución de la administración Estratégica

Estilo Planeación		Estilo Visionario	Estilo Aprendizaje
1962-1969	1970-1983	1984-1991	1992-2002
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: Crecimiento rentable Desnormalización y privatización Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones a largo plazo • Presupuestos a cinco años • Planes operativos detallados • Estrategias para el crecimiento y la diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias explícitas • Divisiones en unidades estratégicas de negocio • Proyección explorativa • Planeación para el cambio socio-político • Simulación de estrategias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia está a cargo de la estrategia • Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia • Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia • Compromiso de los funcionarios a todos los niveles • Inversiones masivas en nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta importancia a los factores del entorno • Uso de tecnologías informáticas • Incremento del cálculo de riesgos • Altas velocidades en la renovación del conocimiento • Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
<ul style="list-style-type: none"> • Proyección tecnológica • Planeación de fuerza laboral • Presupuestación del programa • Análisis de vacíos • Matriz de producto mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de escenarios • Uso del FODA • Apreciación del riesgo político • Proyección social • Evaluación de impacto ambiental • Análisis de portafolio de negocios • Curvas de experiencia • Análisis de sensibilidad y riesgo • Presupuestación base cero 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofías y objetivos empresariales explícitos (misión, visión y valores) • Creación de escaños competitivos • Portafolios de tecnologías y recursos • Empleados propietarios de acciones • Entrenamiento interno de meradeo y servicios • Programas de mejoramiento a la calidad • Bases de datos internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Liderazgo • Benchmarking • Holística gerencial • Inteligencia emocional • Mejora continua • Cuadro de indicadores (Balaced Scoreard)

3.4 Modelos

Henry Mintzberg: Su modelo está basado en la estrategia, la cual contempla lo siguiente: formulación de la estrategia, análisis y conformación de ésta. Como segundo paso desarrolla la organización, en la que trata la estructura y sistemas, la cultura, el poder y por último el tercer paso trata los contextos que abarca el empresario que sea maduro, diversificado y profesional, de la innovación y el cambio, lo anterior se observa en la siguiente figura 3.2 (Luna, 2014, p. 65, p.69):

Figura 3.2. Modelo de Henry Mintzberg



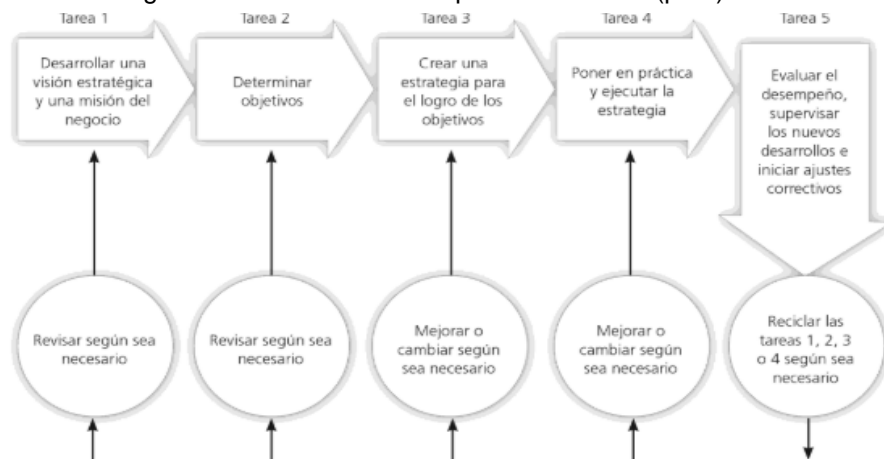
Fuente: Luna, A., (2014). *Administración estratégica*. (1 a ed.). Grupo Editorial Patria.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Thompson & Strickland: El modelo de estos autores se basa en cinco tareas administrativas correlacionadas (Luna, 2014, p. 70):

- Desarrollar una visión estratégica que indague la dirección de la organización, lo anterior con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades.

Figura 3.3. Modelo de Thompson & Strickland (p.70)



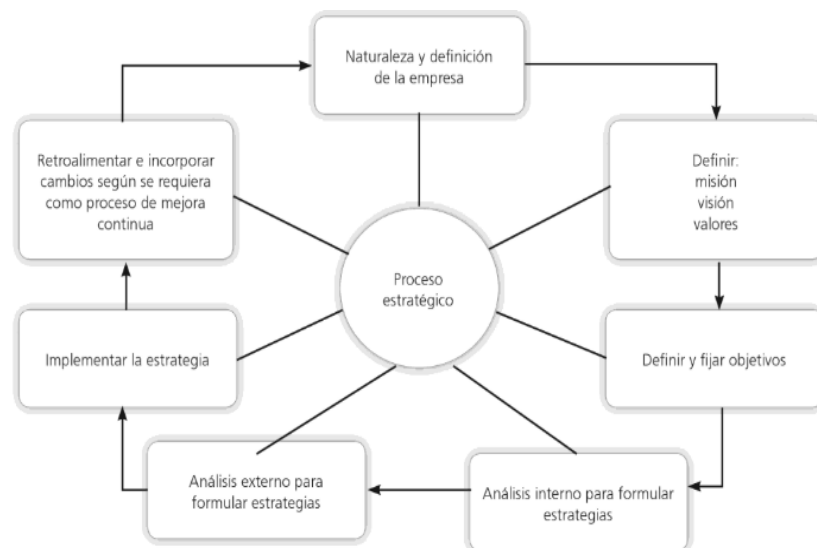
Fuente: Luna, A., (2014). *Administración estratégica*. (1 a ed.). Grupo Editorial

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Luna (2014): Los pasos sinérgicos de la administración estratégica que considera el maestro Luna (2014) son siete (p.7):

- Naturaleza y definición de la empresa
- Definir misión, visión y valores
- Definir y fijar objetivos estratégicos
- Análisis integral interno para formular estrategias
- Análisis integral externo para formular estrategias
- Implementar estrategias
- Retroalimentar e incorporar cambios según se requiera como un proceso de mejora continua

Figura 3. 4. Modelo de administración estratégica (p.74):



Fuente: Luna, A., (2014). *Administración estratégica*. (1 a ed.). Grupo Editorial Patria.

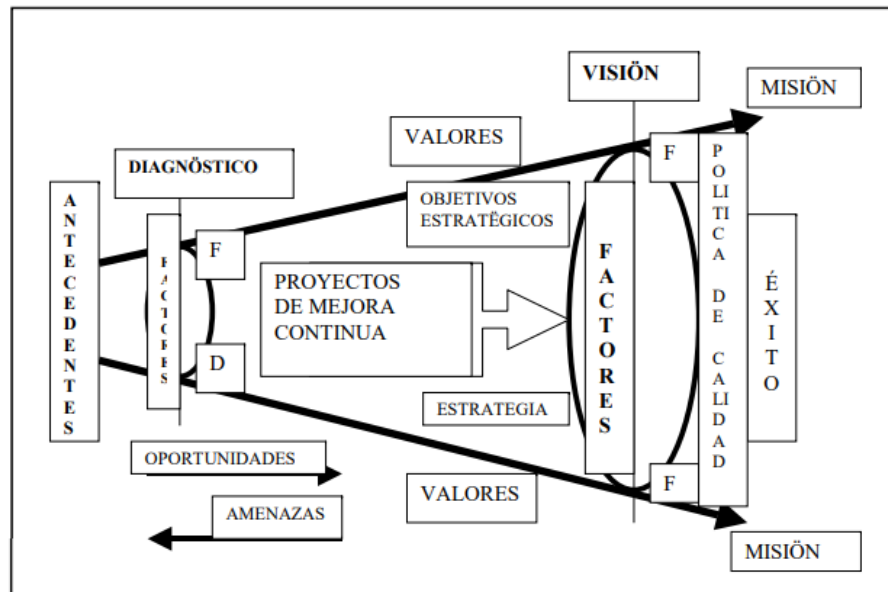
Rosas (2007) muestra un modelo de administración estratégica en el que se establecen dos líneas divergentes de izquierda a derecha que indican crecimiento. En la izquierda está el origen, mientras que a la derecha se encuentra el futuro, las flechas indican el rumbo del

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

desarrollo, en esa línea del tiempo se pueden apreciar tres momentos de análisis, el pasado, el presente y el futuro (p.206).

En el pasado se ubican los antecedentes, en el presente el diagnóstico y en el futuro la filosofía, en la brecha que separa el diagnóstico de la visión de futuro (filosofía), se colocan los proyectos de mejora continua, lo mencionado anteriormente lo podemos observar en la fig. 3.5 (Rosas, 2007, p. 206):

Figura 3.5. Propuesta de un modelo de Administración Estratégica



Fuente: Rosas, J., (2007). Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica. Revista Panorama Administrativo. 1(2). Celaya.

1.0 Misión: Indica la razón de ser de la entidad, establece el rumbo a seguir, motiva la actuación en la dirección señalada. Orienta los deseos, afanes e intereses de la entidad en cuestión (Rosas, 2007, p.207).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- 2.0 Visión: Describe los escenarios que se pretenden lograr en un tiempo futuro específico, es la fotografía de la entidad que se visualiza en ese futuro específico (Rosas, 2007, p.207).
- 3.0 Primer bosquejo de los objetivos estratégicos: Una vez explícitos los escenarios deseados en un futuro específico, ahora se debe establecer de qué manera se pretenden lograr dichos escenarios, indicando las condiciones que favorezcan dichos propósitos (Rosas, 2007, p.207).
- 4.0 Valores: Son conductas modelo que indican el deber ser y que orientan las acciones de las personas involucradas para conseguir lo establecido en la misión y visión (Rosas, 2007, p.207).
- 5.0 Política de calidad: Expresa compromiso y sus condiciones de los interesados en lograr el cumplimiento de cada uno de los escenarios establecidos en la visión, logrando con ello la plena satisfacción de los beneficiarios de lo expresado en la misión y visión de la entidad (Rosas, 2007, p.207)

Una vez establecido el rumbo, ahora se pueden describir los antecedentes, en los cuáles se describe la historia de la entidad, desde su origen hasta el día de ayer procurando establecer tendencias, tanto factores internos como externos indicando en los internos cuáles se han comportado como Fortalezas y cuáles como debilidades, de manera similar con los factores externos, indicando cuáles se ha manifestado como Oportunidades y cuáles como Amenazas (Rosas, 2007, p.207).

Cabe mencionar que los factores internos son los mismos que se deben analizar en antecedentes, diagnóstico y visión de futuro, aunque con diferente nivel de dominio. Ahora es el momento de realizar un Diagnóstico, evaluando los factores internos de la entidad en cuestión,

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

determinando cuáles de ellos son considerados Fortalezas y cuáles Debilidades (Rosas, 2007, p.207).

Así como los factores externos determinando cuáles de ellos son considerados Oportunidades y cuáles Amenazas, es imposible resaltar que el diagnóstico se realiza a la entidad en el presente (Rosas, 2007, p.207). Finalmente, Rosas (2007) nos explica a detalle cada uno de los pasos para la evaluación e implementación de su modelo.

Como último modelo Thompson (2018) nos plantea las seis dimensiones (des) acerca de la administración estratégica. Thompson (2018) concibe la administración estratégica como un concepto que abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de los cuáles establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden).

- **Diagnóstico:** Con lleva un cierto marco mental que, como término médico, lleva a los administradores a pensar en síntomas, medidas e historias de caso. La identificación del problema o asuntos que enfrenta una organización puede entonces ayudar a los administradores a meditar en un tratamiento apropiado (Thompson, et. al., 2018, p.21)
- **Dirección:** No es posible una estrategia plenamente emergente, sin propósito evidente (Mintzberg, 1985). Este aspecto de la administración estratégica se verá frecuentemente en forma explícita en la misión, visión, valores y objetivos de la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

organización. Sin embargo, el estilo de liderazgo y la cultura pueden tener una función igualmente importante en este aspecto de la formulación de la estrategia (Thompson, et. al., 2018, p.21).

En algunas organizaciones, esto puede verse como el punto de partida de su estrategia, ya que guía todos los demás aspectos de su proceso y operaciones hay un traslape con el elemento de diagnóstico por que la cultura y el estilo de liderazgo son áreas que también deben incorporarse en un auditoría o análisis de los recursos y capacidades internas de la organización (Thompson, 2018, et. al., p.21).

- **Decisiones:** Como señala Mintzberg (2007) la estrategia puede ser un “patrón en una corriente de decisiones”. Las decisiones pueden versar sobre la **selección del dominio** (Bourgeois, 1986)-o dónde competir- y también de navegación del dominio- o cómo competir (Thompson, et. al., 2018, p.22).

El hecho de que una organización elija competir puede visualizarse también como parte del elemento de dirección de la administración estratégica, ya que esto puede determinar los límites para las unidades de negocios en una forma similar a una misión o visión, que establecen límites para toda la organización (Thompson, et. al., 2018, p.22).

Por último, Rumelt comenta que las decisiones normalmente provienen de un conjunto de opciones, una o más

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

de las cuales deberían recomendarse con justificación que las respalde.

Es probable que el proceso de evaluación incluya la factibilidad, o sea, tomar en cuenta la forma en que financiará y pondrá en práctica la opción elegida, lo cual lleva a la cuarta dimensión del proceso, con la que se traslapa (Thompson, et. al., 2018, p.22).

- **Distribución (entrega):** Poner una estrategia en acción demanda que los administradores distribuyan recursos, establezcan y manejen redes y ecosistemas dentro y fuera de la organización, y en algunos casos modifiquen la arquitectura corporativa en términos de estructura, procesos, sistemas, políticas e incluso la cultura, para asegurarse de que todos estos elementos apoyan la ejecución de la estrategia elegida (Thompson, et. al., 2018, p.23).
- **Dinamismo:** Se requiere dinamismo en cada una de las cuatro dimensiones. Al agregar herramientas y técnicas más dinámicas, como planeación de escenarios, análisis de capacidades dinámicas o trayectorias de la industria, los administradores pueden entender su contexto actual y también obtener información sobre estado futuro tanto en el ambiente interno como el externo en que opera su organización (Thompson, et. al., 2018, p.23).

El contexto es un factor importante para determinar cómo debe responder la organización a su ambiente, por ejemplo, en ambientes en que los cambios son más lentos, el cambio incremental a los recursos es adecuado y necesario, pero en

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

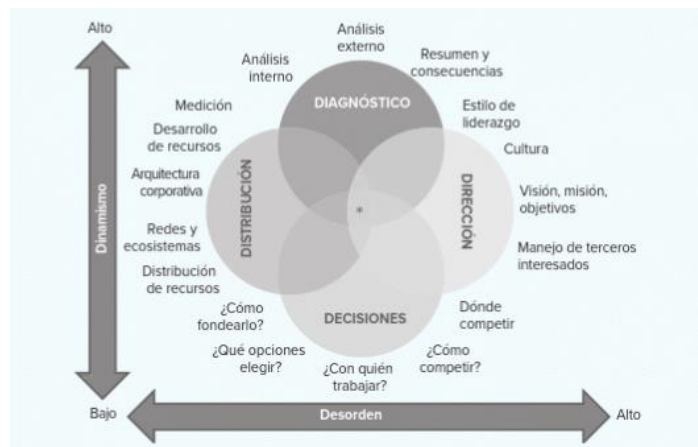
ambientes más dinámicos, la base de recursos de la empresa tendrá que ser renovada con mayor rapidez y en mayor medida, por lo que se requerirá un cambio más revolucionario (Ambrosini,2009).

- **Desorden:** Un alto nivel de desorden indica un contexto volátil y difícil de predecir, dentro del cual se debe manejar el proceso de estrategia. Una industria compleja y de desarrollo no lineal, requiere un enfoque diferente de estrategia a uno que sea relativamente simple y predecible.

En lo interno, un enfoque ordenado a la estrategia puede indicar un proceso de estrategia más deliberado, en tanto que otro proceso con menos orden puede ser visualizado como más emergente y experimental (Thompson, et. al., 2018, p.23).

En la figura 3.6 se muestra las seis dimensiones de la administración estratégica (p.22):

Figura 3.6. Seis dimensiones de la administración estratégica



Fuente: Thompson A., Strickland J., Janes A., (2018). *Administración estratégica*. (2 a. ed). McGraw-Hill Interamericana.

CAPÍTULO 4. Hipótesis:

La implementación de la administración estratégica y financiera nos guiaran a la eficiente toma de decisiones para el aprovechamiento de recursos, oportunidades en una Empresa de Colorantes Naturales, con el fin de lograr su crecimiento, desarrollo y competencia.

DEFINICIÓN DE VARIABLES:

Tabla 4.1. Definición de variables: Empresa de colorantes, Tultepec, México

Variable	Definición
Administración Estratégica	Conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas utilizando diversas herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelo de competencia innovadores para revisar en detalle, que fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales (Espejel, et. al., 2017, p.5).
Liderazgo	Se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las

| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

	cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (García, 2011)
Factores internos de una organización	Son la cultura de empresa, la organización general, el estilo y profesionalidad de los dirigentes (Artal,2017, p.91)
Factores externos de una organización	Son los cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, legislativos, económicos, ecológicos y competitivos (Artal,2017, p.91)
Planificación Financiera	Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo es necesario proporcionar los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se desarrollan dos actividades: financiamiento e inversión. En este caso se auxilian de estados financieros proyectados que presenten cifras por un periodo determinado en el que funcionara la planeación de la empresa (Morales&Morales, 2014, p.4)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

Tabla 4.2. Operacionalidad de las variables: Empresa de colorantes naturales, Tultepec, México

Variable	Instrumento de medición
Administración Estratégica	Modelo de Thompson (2018). Seis de la administración estratégica: cuatro de las cuáles forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnostico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de los cuáles establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden).
Liderazgo	Modelo EFQM of Excellence
Factores internos de una organización	Modelo FODA El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce ,2007)
Factores externos de una organización	
Planificación Financiera	Proyecto de inversión como estrategia gerencial (Pacheco & Pérez, 2017)

CAPÍTULO 5. Diseño de investigación

Para realizar el diseño, necesitamos conocer el tipo de investigación, un objetivo particular en el que nos basaremos y la hipótesis; estas se mencionan a continuación:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tipo de investigación : Mixta con un alcance descriptivo.

Un objetivo particular:

Diseñar un modelo teórico-práctico con base a la administración estratégica que permita orientar a la empresa en pro de una adecuada toma de decisiones y así mejorar su competitividad.

Hipótesis de investigación:

La implementación de la administración estratégica y financiera nos guiaran a la mejor toma de decisiones para el aprovechamiento de recursos, oportunidades en una Empresa de Colorantes Naturales, con el fin de obtener una mayor competitividad.

Operacionalidad de variables:

Variable: Administración estratégica

Operacionalidad de Variable: Modelo de Thompson (2018). Seis des de la administración estratégica: cuatro de las cuáles forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución) y dos de los cuáles se maneja ese proceso (Dinamismo y Desorden).

Tomando como base los elementos enunciados, el diseño de investigación será:

El diseño de investigación simboliza la secuencia lógica, plan de acción o estrategia concebida en un contexto particular para responder las preguntas de investigación, alcanzar los objetivos de estudios establecidos y comprobar o rechazar la hipótesis de trabajo formuladas, y las repercusiones de las variables dependiente e independientes en un contexto específico: sintetizando : las interpretaciones que pueden ser

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

generalizadas a una población más grande o a situaciones diferentes y exponiendo resultados obtenidos (Sánchez& Ángeles, 2017,p.146).

Podemos encontrar distintas clasificaciones o tipos de diseños según el número de variables dependientes, según el grado de control, según la técnica de control, según el número de grupos, según la forma de asignación de los sujetos y tratamientos, según el tipo de investigación, etc. En esta ocasión nos centraremos en esta última, es decir, según el tipo de investigación: experimental y no experimental (Albert,2007, p.59).

Los diseños experimentales, presentan las siguientes características: En un experimento puro, el investigador manipula y controla una o más variables independientes y observa las variables dependientes para determinar si hay una variación concomitante a la manipulación de las variables independientes (Albert,2007, p.72).

Kerlinger (2002) define la investigación no experimental como la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya que han ocurrido o a que son inherentes no manipulables (Albert, 2007, p.91).

El diseño de investigación propuesto para la construcción del Protocolo de Investigación será un diseño de investigación:

NO EXPERIMENTAL

En el presente trabajo se basará en la recolección de datos, describiremos el comportamiento de una o varias variables y se analizará su incidencia en interrelaciones en un momento preciso, así mismo,

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

presentará un estudio de tipo descriptivo ya que nos permitirá llevar a cabo la observación, análisis y discusión de los resultados.

Enfoque: El enfoque seleccionado es: Cuantitativo

Hernández, et. al., (2004) nos dicen que una investigación cuantitativa de tipo no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en lo que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos, por lo que se tomará de referencia para el análisis de este trabajo (p.149).

CAPÍTULO 6. La empresa; Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

6.1.1. Concepto

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PYMES) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones.

Estas son importantes para el crecimiento económico y contribuyen de forma considerable al desarrollo económico tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo. Las PYMES se complementan, en mayor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas (Cruz,2016, p.51).

6.1.2. Características, Clasificación

Existen diferentes tipos de Empresas, las cuáles se describen de manera breve:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Microempresas

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; además, producen el 15% del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2020).

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa (SPYME), ha desarrollado el “Programa Nacional de Microempresas”. Este programa apoya a los empresarios con: a) capacitación grupal y consultoría *in si tu*, b) homologación de imagen y c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos (Secretaría de Economía, 2020).

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México: el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% del empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía (Secretaría de Economía, 2020).

Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan más del 3% del total de las empresas y casi el 15 % del país, asimismo producen más del 14% del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2020).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Medianas Empresas

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir sus funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa. Representan casi el 1% de las empresas del país y casi el 17% del empleo; además generan más del 22% del Producto Interno Bruto (Secretaría de Economía, 2020).

Grandes Empresas

Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos. Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales dependen de cada país (secretaría de Economía, 2020).

Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra (secretaría de Economía, 2020).

La administración es necesaria para las PYME porque sistematiza y estructura los procesos que se generan en estas unidades económicas. Los efectos de una mala administración en las PYME puede llevarlas al fracaso en el primer año de vida (Quick books, 2022).

La administración es una actividad fundamental para las PYME, ya que organiza, sistematiza y ordena todos los procesos que impactan en un sistema complejo conocido como empresa u organización, el cual está integrado de múltiples sujetos y elementos. La complejidad en esta materia aumenta según las variables, condiciones y estado de la empresa (Quick books, 2022).

Es decir que, la administración se va a convertir en un canal para acceder a los flujos de trabajo con otras empresas, es la manera como la empresa establece sus operaciones internas y la forma como se va a relacionar con su entorno inmediato (Quick books, 2022).

Por otra parte, respecto a la estructura interna de la PYME, la administración ayudara a dar forma a los procesos, operaciones, roles de los colaboradores, además de que sistematiza las relaciones laborales para que la organización pueda alcanzar un objetivo en común (Quick books, 2022).

La administración tiene un enfoque integral y universal de ver los negocios, porque en ella coinciden tanto los conocimientos, principios y leyes de comportamiento y actividades organizacionales, como del individuo como persona, así como sus reglas, normas, protocolos y procesos, fundamentada en la cultura y valores de la sociedad, con el apoyo de la comunicación para su transmisión, a través de las siguientes

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

fases: planeación, organización, dirección y control , gestionando la mejora continua dentro de la organización (Quick books, 2022)..

Con este antecedente podemos asegurar que las personas son la base de cualquier sistema. En este caso, de la empresa. Sin este primer elemento no se puede entender la relevancia de la administración en PYME (Quick books, 2022).

Otro factor importante a tomar en cuenta es la mala administración: falta de conocimientos acerca de cómo operar un negocio en particular, la escasa o nula experiencia anterior como administrador de un negocio, la experiencia desbalanceada y finalmente. la incompetencia plena y abierta (Quick books, 2022).

En síntesis, podemos decir que la administración en las PyME es un proceso en esencia dinámico y evolutivo, que se adapta e influye de forma continua en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, utilizándolas para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persigue (Quick books, 2022).

“La administración estratégica es un proceso que considera la evaluación de punta a punta de un negocio, define objetivos claros a largo plazo, plantea estrategias e identifica estados y condiciones favorables para la empresa, al mismo tiempo que visualiza los recursos para alcanzarlos” (Quick books, 2022).

En ese sentido, engloba la integración de todas las áreas de la empresa como pueden ser: producción, operaciones, contabilidad, desarrollo, logística, ventas, comercial, TI y marketing. Por lo anterior, es fundamental que las PyMEs implementen una administración estratégica que toque todos los procesos y considere nuevos elementos que le permita crecer y tener mayor presencia en los mercados. Este proceso

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

es por naturaleza dinámico, se compone de una serie de compromisos y decisiones que involucran a todos los actores que intervienen en la empresa (Quick books, 2022).

6.1.3. Problemáticas en PYMES

Jurado et. al (1997) menciona sus resultados de sobre la problemática de las PYMES y las resume en los siguientes puntos (Palomo, 2005, p.27):

- a) Organización: Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- b) Recursos Humanos: Falta de capacitación excesiva, rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- c) Mercadotecnia: Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y, adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- d) Producción. Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
- e) Innovación Tecnológica. Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
- f) Contabilidad. Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
- g) Finanzas. Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- h) Fiscal. Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento

6.1.4. Importancia de la Administración estratégica en PYMES

Uno de los graves problemas que enfrenta México es la baja competitividad de la MIPYME, que representan más del 90% de la oferta de empleo y los establecimientos en los diferentes sectores económicos del país, esta situación se agrava por la importancia que ocupan en la economía regional, en cuanto la dinámica sectorial , la estructura tecnológica y el acceso a los mercados nacional e internacional , en otros factores, lo cual impacta en el crecimiento y desarrollo de la región y el estado (Morejón, et. al., 2013).

Por lo tanto, la baja competitividad es nuestro punto de partida para la aplicación de modelo sujeto por la administración estratégica. García (2014) realiza un estudio y señala que la administración estratégica sirve en la actualidad tanto para una organización comercial, como para aquella que enfrente fuertes amenazas; para una empresa grande o pequeña; para empresas que quieran mantener su liderazgo o bien, para aquellas que necesiten reinventarse en busca de un mejor posicionamiento competitivo (p.126).

El diseño, la aplicación y evaluación de estrategias, como un ciclo constante, permite a todas éstas cumplir con sus objetivos. Mintzberg (1981) considera que los empresarios de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la administración estratégica comercial tiene un alto componente informal, es manejada fluidamente por el emprendedor con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios (p.323).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

A pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica, como primer paso hacia el éxito empresarial obligando al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. Además, ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización (García,2014, p.127).

Los procesos de la administración estratégica constituyen una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o mejor de su ámbito de actuación. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos (Lana, 2008, p.19).

De acuerdo con Wright, et. al. (2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces (Lana, 2008, p.3).

La administración estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entorno interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. (Lana, 2008, p.3).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas-cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada-son los más diversos y amplios posible, tales como (Lana, 2008, p.3):

a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) identificación facilitada de las capacidades- e incapacidades-de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas-actuales y futuras-del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas. (Lana, 2008, p.3).

6.1.5. Importancia de la planeación financiera en PYMES

De acuerdo a Robles (2012), el manejo de los recursos financieros es fundamental y se piensa que es un punto clave en la obtención de objetivos. Dichos recursos son de los más importantes dentro de una empresa y por ello se necesita utilizarlos de una manera cuidadosa para aprovecharlos de la mejor manera en las inversiones que se realicen en la entidad (Martinez,2018, p.36).

Actualmente el mundo empresarial se ha convertido en una constante lucha debido a la globalización y a los avances tecnológicos, por consiguiente, ahora es necesario contar con empresas más competitivas que utilicen la administración financiera como una herramienta determinante y así contar con los recursos monetarios

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

necesarios para el correcto desarrollo en las operaciones que se lleven a cabo en la organización (Martinez,2018, p.36).

La planeación Financiera en la pequeña empresa puede ser de gran ayuda para el pequeño empresario, de este modo Ellis (1975) ha señalado que las pequeñas empresas cometen grandes fallas en administrar su efectivo, debido a una inadecuada gestión. Una buena planeación financiera ayuda a elevar la habilidad de la empresa para sobrevivir cuando las condiciones del negocio no son favorables y relativamente inciertas (Saavedra,2016, p.6).

El uso efectivo de la información financiera puede sustancialmente ayudar al pequeño empresario en la planeación financiera del futuro de la empresa. Así al plantear varios escenarios, puede plantear también una serie de combinaciones de decisiones bajo su consideración, que le ayudaran a anticipar los problemas que pudieran presentarse (Saavedra,2016, p.6).

Scott (1975) ha señalado que los problemas centrales que confronta el área de la administración financiera de la empresa, sea grande o pequeña, se traduce en los esfuerzos que se realizan para encontrar respuestas a tres interrogantes:

- ¿Qué activos se deben comprar?
- ¿Cómo se deberían seleccionar los fondos necesarios para financiar la adquisición de activos?
- ¿Cuál es el importe de dividendos que se debería pagar a los propietarios de la empresa?

Nagy, (2014) comentó la planeación financiera se encarga de identificar vías por las cuales la empresa puede alcanzar sus metas

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

financiera; se enfoca en identificar oportunidades de inversión con rendimientos positivos y estrategias de financiamiento que impulsen la creación de valor (Saavedra, 2016, p.6)

Capítulo 7. Desarrollo de la investigación, de la teoría a la práctica

7.1. Descripción del método de investigación utilizado

Cómo se mencionó anteriormente el tipo de investigación aplicado en este trabajo de investigación es mixta, pues como se expuso la primera parte de la tesis es una investigación bibliográfica y en esta segunda parte se dirige a la aplicación llevándose a cabo la observación, análisis y discusión de resultados en la empresa de colorantes, Tultepec, Estado de México.

7.2 La industria alimenticia y la importancia del uso de colorantes naturales

Una de las principales metas de la Industria de Alimentos es la producción de varios tipos de alimentos, con apariencia cada vez más atractiva. Para cumplir con dicha finalidad, es necesario el empleo de aditivos (Catillo&González, 2006). Estos se añaden a los alimentos para mejorar su aspecto y hacerlos más apetecibles, o para reemplazar pérdidas de color que se producen durante el proceso de elaboración (Rolón, 2018, p.14).

El color es la primera sensación que se percibe y la que determina el primer juicio sobre su calidad. Es también un factor importante dentro del conjunto de sensaciones que aporta el alimento, y tiende a veces a modificar subjetivamente otras sensaciones como el sabor y el olor. La

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

experiencia permite confirmar que la falta de color en los alimentos dificulta la identificación de los sabores (Rolón, 2018, p.14).

El conjunto de parámetros que define la calidad de los alimentos puede resumirse en tres grandes grupos: parámetros de aspecto, parámetros de textura, parámetros de sabor y aroma. Por parámetros de aspecto se entienden aquellos que captamos por el sentido de la vista. A través de una vista percibimos el 83% de nuestro entorno dejando sólo el 17% para los demás sentidos (Reyes, 1996, p.17).

La información que obtenemos por medio de nuestros ojos nos hace tomar un sin número de decisiones diariamente. En alimentos la vista es un factor muy importante para evaluar la calidad y aceptación de un alimento, por medio de ella obtenemos información respecto a su apariencia: textura, forma, color, dicha información nos hace emitir un juicio acerca de su apetecibilidad y finalmente decidir si se ingiere o no, generalmente con la certeza de que si se ve bien sabe bien (Reyes, 1996, p.17).

Dentro de los parámetros de apariencia encontramos el color, el cual representa la primera evaluación que se realiza a un alimento, el color exterior es un índice inmediato de calidad, no siempre objetivo, pero si determinante en muchas ocasiones. Un producto fresco debe tener un color que estimule nuestra visión dando la sensación de frescura y sabor agradable (Reyes, 1996, p.17).

Los colorantes ya sea naturales, artificiales o sintéticos idénticos al natural, empleados de manera adecuada, cumplen las siguientes funciones (Reyes, 1996, p.25):

1. Proporciona al alimento un aspecto atractivo que nos permite asociar su apariencia con su sabor.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

2. Permite mantener una uniformidad en la apariencia, eliminando variaciones en la coloración producidas por el procesamiento, almacenamiento, empaquetado.
3. Permite conservar una característica de identidad del alimento muy importante el color.

Dadas las condiciones actuales del mercado alimentario, en las cuales hay una marcada tendencia hacia el consumo de productos más naturales y libres de compuestos químicos, se han desarrollado investigaciones en el campo de los colorantes, enfocándose principalmente en lo relacionado con toxicidad, efectos secundarios, obtención de colorantes naturales y su sustitución (Rolón.2018, p.14 cita a Restrepo, 2007).

Cano, 2011, (p.4) menciona que los alimentos naturales tienen su propio color y lo ideal sería que se mantuviera a lo largo del proceso de manipulación e industrialización, pero la mayoría de veces no es así. Sin embargo, los consumidores prefieren en determinados alimentos un color constante, que no varíe en los diferentes lotes de fabricación de un producto y esto solo puede obtenerse modificándolo de forma artificial (Ramírez, et.al., 2007).

Por lo tanto, Badui (1993), sostiene que el color de los alimentos es definitivamente muy importante para el consumidor, ya que, siendo el primer contacto visual que tiene con ellos, es determinante para que un comestible sea aceptado o rechazado. La homogeneidad del color de los productos durante el tiempo de vida útil es fundamental. Por esta razón, existen en el mercado agentes químicos que sirven para colorear; básicamente hay dos tipos: los naturales y los sintéticos (Cano, 2011, p.4).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

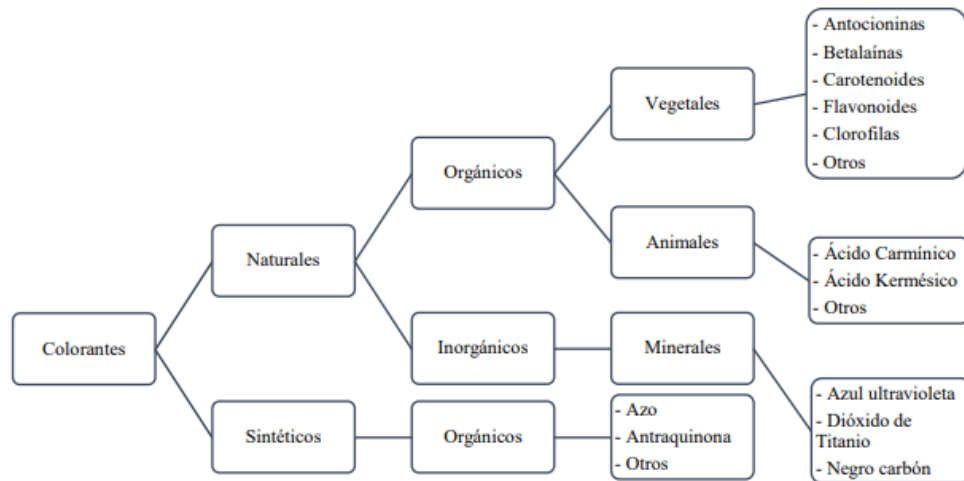
Finalmente, para que un colorante pueda ser empleado en alimentos, debe de poseer las características que a continuación se enumeran (Reyes,1996, p27):

1. No debe de impartir olor o sabor desagradable al alimento o bien un olor o sabor que altere negativamente las propiedades organolépticas del alimento, a los niveles empleados.
2. Deber ser lo más estable posible a los efectos de luz, pH, oxidación, reducción y actividad microbiana.
3. Debe ser compatible con el alimento.
4. Debe tener un poder tintóreo elevado y un rango de tonos deseable.
5. Deberá ser altamente soluble ya sea en agua o grasas.
6. De no ser soluble debe ser fácilmente dispersable.

7.3 Clasificación de los colorantes

Los colorantes se dividen de forma general en naturales y sintéticos, según su procedencia, estos se extraen de fuentes naturales o se sintetizan, respectivamente, Almeida (2012) nos presenta de manera general en la figura 7.1 la clasificación de los colorantes:

Figura 7.1. Clasificación de colorantes



Fuente: Almeida, J. (2012) Extracción y caracterización del colorante natural del maíz negro (*Zea mays l.*) y determinación de su actividad antioxidante proyecto. Tesis de licenciatura.

7.3.1 Colorantes artificiales

El origen de estos colorantes es de síntesis química, su composición es menos compleja que la de los colorantes naturales, son hidrosolubles, se presentan generalmente en forma de polvo y tienen normas específicas de pureza (Rolón, 2018, p.16).

Las ventajas de los colorantes sintéticos frente a los naturales hacen que, a pesar de la fuerte tendencia a lo natural por lo que se inclina la sociedad, todavía se sigan empleando los sintetizados en el laboratorio. Estas ventajas se pueden resumir en (Astiasarán, et.al., 2003, p.135):

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- Proporcionan una mayor intensidad de coloración, por lo que se requiere menor cantidad para obtener el mismo efecto.
- Suministran una mayor gama de colores.
- Son más estables a la luz, al pH y a la temperatura.
- Es más fácil lograr la reproducibilidad de obtención del color deseado, porque los pigmentos vegetales pueden estar menos definidos y pueden variar de una remesa a otra o según el método de extracción empleado.
- Presentan menor probabilidad de interactuar con otros aditivos.

Sin embargo, se puede afirmar de forma genérica que la mayoría de los colorantes de síntesis presentan problemas de toxicidad a altas dosis, por lo que su dosis de empleo está siendo restringidas. En la actualidad existe una tendencia en la industria alimentaria a emplear más los colorantes naturales (Astiasarán, et.al.,2003. p.136).

7.3.2 Colorantes naturales

El término colorante natural se aplica a aquellos productos alimenticios de origen animal, vegetal o incluso mineral. A la vez se consideran naturales a los colorantes obtenidos de materiales biológicos, algas, hongos, líquenes, insectos, así como algunos organismos invertebrados (Guerrero, 2011), incluso los que se forman al calentar o someter tratamiento térmico un alimento, como el caramelo (Aceituno, 2010).

Los colorantes naturales no afectan la salud y son biodegradables. Para comunidades pequeñas, el consumo de colorantes naturales permite mantener sus nexos culturales con el pasado, dar origen a

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

prácticas productivas novedosas y a una mayor sostenibilidad económica y ecológica (González & Robert, 2004, p.22).

Una realidad que debe asumirse cuando se desea reemplazar compuestos artificiales o sintéticos por los naturales es la estabilidad de éstos últimos ante los cambios de pH, temperatura e iluminación y el hecho que deben dosificarse en cantidades mayores lo que implica posible alteración de otras propiedades organolépticas del alimento como el aroma, la textura y el sabor (Rolón,2018, p.18 cita a Restrep,2007) Entre los pigmentos naturales de interés para la industria alimentaria, están las antocianinas (Cano, 2011,p.2)

7.3.2.1 Antocianinas

Las antocianinas son el principal grupo de pigmentos solubles en agua, siendo responsables de los colores, rojos, azulados o violetas de algunos frutos, vegetales, flores y cereales. También se encuentran en otras partes de la planta como tallos, hojas y raíces (Brouillard, 1982) en donde se acumulan en las vacuolas de las células epidérmicas o subepidérmicas (Mendoza, et.al.,2017, p. 101 cita a Wagner,1982).

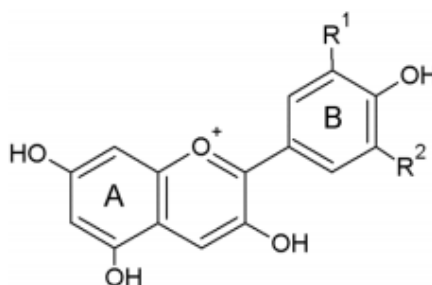
Las antocianinas se consideran metabolitos secundarios de las plantas y tienen diferentes funciones como son la percepción visible para la atracción de animales con el propósito de polinización y dispersión de semillas (Schaefer et. al., 2004), protección contra la radiación ultravioleta (Markham,1998), contaminación microbiana y resistencia contra plagas (Winkel, 2001). Desde el punto de vista químico, pertenecen a la familia de los flavonoides que forman parte de un grupo aún mayor de compuestos conocidos como polifenoles (Mendoza, et.al., 2017, p.101).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Su estructura está dada por una molécula de antocianidina que es la aglicona, a la que se une un azúcar por medio de un enlace β -glucosídico, la estructura química básica de esta aglicona es el ion flavilio, también llamado 2-fenil-benzopirilio, que consta de dos anillos aromáticos; un anillo benzopirilio (A) y otro fenólico (B) unidos por una cadena de tres carbonos (ver figura 7.2) variaciones estructurales en el anillo (B) derivan en 6 antocianidinas muy conocidas y con mayor presencia en plantas (Mendoza, et.al.,2017., p.101).

Si además de la presencia de un azúcar en la molécula existe un radical acilo, entonces son antocianinas aciladas. Las antocianinas tienen propiedades farmacológicas y terapéuticas (Astrid, 2008), las cuales están relacionadas con su capacidad antioxidante (He&Guisti, 2010), por lo que son de gran interés nutricional (Stintzing& Carle, 2004) y medicinal debido a sus potentes efectos protectores sobre la salud humana (Mendoza, et.al.,2017, p.101).

Figura 7.2. Molécula de antocianina



Fuente: Mendoza, M., Castillo C., Díaz, R., Nieto, A., Méndez D. (2017). Antocianinas como colorantes alimentarios. *Mexican Journal of Biotechnology*. 2(1): 101-113.

Se conocen 20 diferentes antocianinas, sin embargo, sólo 6 son importantes en alimentos: malvidina, petunidina, cianidina, peonidina, pelargonidina y delfinidina. Generalmente se obtienen de desechos de

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

uva, no obstante, se pueden extraer de durazno, zarzamora, arándano, grosella (Reyes, 1996, p.53).

7.4. Flor de Jamaica (*Hibiscus Sabdariffa*)

La planta de colorantes, Tultepec, Estado de México utilizara como materia prima la flor de Jamaica que es rica en antocianinas, este compuesto es aprovechado como alternativa de colorante en la industria alimenticia, por ello se describirá de manera breve sus características principales.

La rosa de Jamaica (*Hibiscus sabdariffa*), también conocida como rosa de Abisina o flor de Jamaica, es un hibisco de la familia de las Malváceas, originario de África tropical, desde Egipto y Sudán hasta Senegal, debido a sus propiedades medicinales, se cultiva con éxito en América Central y del Sur y en el sudeste asiático, incluido el sur de China (Menéndez, 2008, p.14)

Se trata de una planta herbácea anual que puede alcanzar de 3 a 5 metros de altura. Es propia de climas secos subtropicales, montanos, de matorral espinoso. Las hojas, tri o Penta lobuladas, tiene unos 15 cm de longitud, alternas en el tallo, y las flores, de color rojo en la base y más pálido en los extremos, tienen de 8 a 10 cm de diámetro, aunque lo más destacable de la planta es el cáliz, carnoso y de un color rojo intenso, que se recoge en el momento en que alcanza un tono vinoso (Menéndez,2008, p.14).

La parte que más se aprovecha de la planta de Jamaica es el cáliz o flor, que en México se utiliza en bebidas refrescantes, gelatinas e infusiones, así como para la preparación de mermeladas, ates, jalea, cremas y otros derivados. En análisis fitoquímico de la Jamaica ha

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

revelado la presencia en ella de ciertas sustancias que se encuentran en las plantas llamadas antocianinas que tienen propiedades antioxidantes y que no presentan actividad tóxica ni mutagénica (Ménéndez,2008, p.14).

7.5. Descripción de la empresa de colorantes, Tultepec, México, sujeto a estudio.

7.5.1. Nombre de la empresa.

SHO´NASHI

Se escoge esta palabra de origen zapoteco que se traduce como: aroma grato, olor agradable, perfume, **esencia**, fragancia. Se propone esta palabra debido a que la base de nuestros productos son la **esencia** colorida de las flores. La belleza de las flores es una cuestión innegable, se mire como se mire, esto debido a su gran color.

De distintos colores y con distintos patrones provocan en el espectador una serie de sentimientos, todos ellos relacionados con el color. La importancia del uso de colores a través de la extracción de colorantes naturales encontrados en las plantas es lo que deseamos transmitir al cliente y consumidor con nuestros productos.

7.5.2. Descripción general de la empresa.

SHO´NASHI es una empresa líder en la producción y distribución de colorantes naturales de alta calidad. El objetivo de nuestra empresa es ofrecer una alternativa a la industria alimenticia para minimizar el consumo de colorantes artificiales, por ello ofrecemos una propuesta de colorantes naturales obtenidos a partir de la Flor de Jamaica.

7.5.3. Logo y slogan

Figura 7.3. Logo de la empresa de colorantes Naturales, Tultepec, México



Fuente: Elaboración propia

Nuestro logo está conformado de una figura en forma de flor, cada uno de los pétalos se encuentran pintados de diferentes colores que representan a *SHO'NASHI*:

El logo está conformado por los colores rojo, naranja, azul.

- El rojo representa pureza, inocencia, optimismo, frescura, limpieza, simplicidad.
- El naranja se asocia a calidez, entusiasmo, creatividad, éxito, ánimo, equilibrio.
- El azul simboliza libertad, verdad, armonía, tranquilidad, inteligencia, fidelidad, progreso, seriedad, lealtad.

En cuanto al slogan estamos conscientes que el mercado de colorantes naturales va en aumento por ende se espera que SHONASHI se

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

encuentre continuamente innovando y en tendencia en el “futuro del color”.

Los puntos fundamentales del negocio se determinan de manera breve a continuación:

Nuestro proveedor ideal: Proveedores interesados en el bienestar de sus consumidores buscando alternativas en materias primas para maximizar su calidad en los productos terminados.

¿Qué hace?: Producción y comercialización de colorantes naturales

¿Cómo lo hace?: Se tendrá convenios con productores e intermediarios para la venta de materia prima.

Ventaja competitiva: Alternativas de colorantes naturales, calidad y servicio.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.5.4. Localización de la empresa

7.5.4.1. Macro localización

El estado de México es una de las 32 entidades federativas de la República Mexicana, y se localiza en el centro del territorio nacional. Colinda al norte con los estados de Hidalgo y Querétaro, al este con Tlaxcala y Puebla, al oeste con Michoacán y al sur con Morelos, Guerrero, y en el centro, colinda con Distrito Federal (México& Real, 2017).



Figura 7.4. Mapa del Estado de México

Fuente: Mexico&Real.Estado de Mexico de la República (2017).
https://mrtravelbymexico.com/698estadodemexico/?fbclid=IwAR3y5Wkzc0rzks2bpTofz3V5T_tqw6-HU_hjkYMPW3S8WMCP0y3knMY0

7.5.4.2. Micro localización

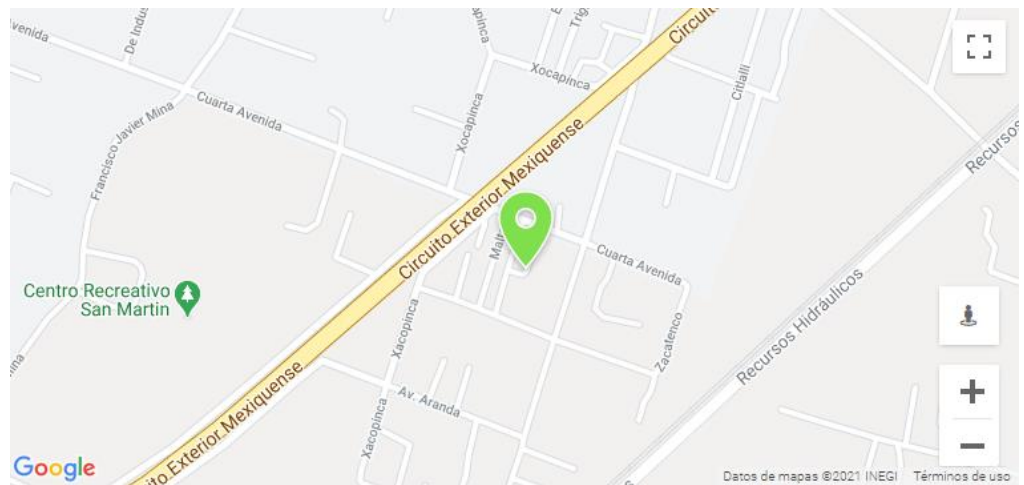
La localización de la planta de colorantes naturales debe permitir fácil acceso a la materia prima y a la vez estar cerca de las zonas principales de comercialización, por ello se requiere garantizar la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

seguridad en la planta y el acceso a vías de comunicación. Considerando los puntos mencionados anteriormente, nuestra planta se ubicará en:

Maguey 13, Colonia Trigotenco, Cp. 54962, Tultepec, Estado de México

- Figura 7.5. Ubicación propuesta para la planta de colorantes Naturales, Tultepec, Estado de México

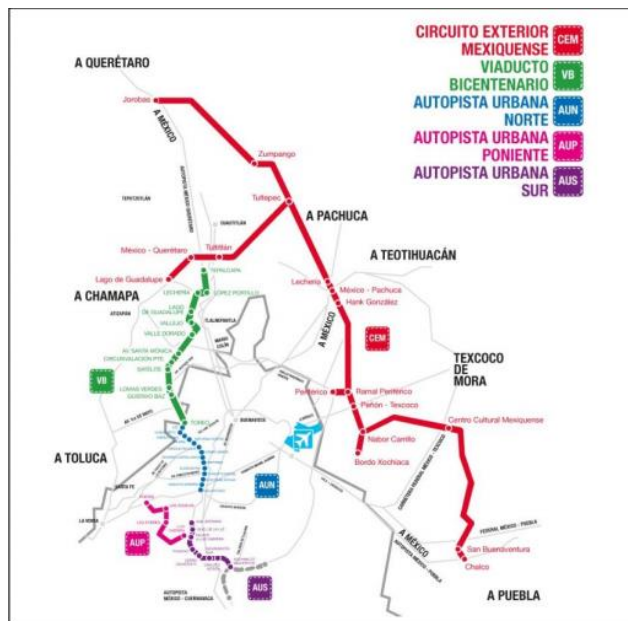


Fuente: Mapas INEGI 2021

Podemos examinar en el mapa anterior que nuestra planta está cerca del circuito exterior Mexiquense, esto nos aporta mayor accesibilidad de distribución de nuestros colorantes naturales, debido a que el circuito exterior Mexiquense conecta a diferentes sectores: México-Querétaro, México-Toluca, México-Puebla, México-Pachuca.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Figura 7.6. Autopistas Urbanas conectadas al circuito exterior Mexiquense.



Fuente: Circuito Exterior Mexiquense (2013). Autopistas urbanas que utilizan televia y telepass. http://elciclo.ahora.si/wpcontent/uploads/2017/05/steer_davies_gleave_proyecciones_de_trafico_e_ingresos_cem.pdf

7.5.4.3. Tamaño de planta.

El terreno cuenta con 294 m², el cual se encuentra evaluado por \$1,150,000.00 Para el desarrollo de nuestro proceso productivo de colorantes naturales, se requiere una construcción de dos niveles: El nivel 1 se destinará para el área de recepción de materias primas, almacenamiento, el proceso productivo, incluyendo empaque, almacenamiento del producto terminado y recepción de clientes, vestidores y el nivel dos estará destinado para oficinas administrativas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Figura 7.7. Plano de planta de Oficina (Nivel 1)

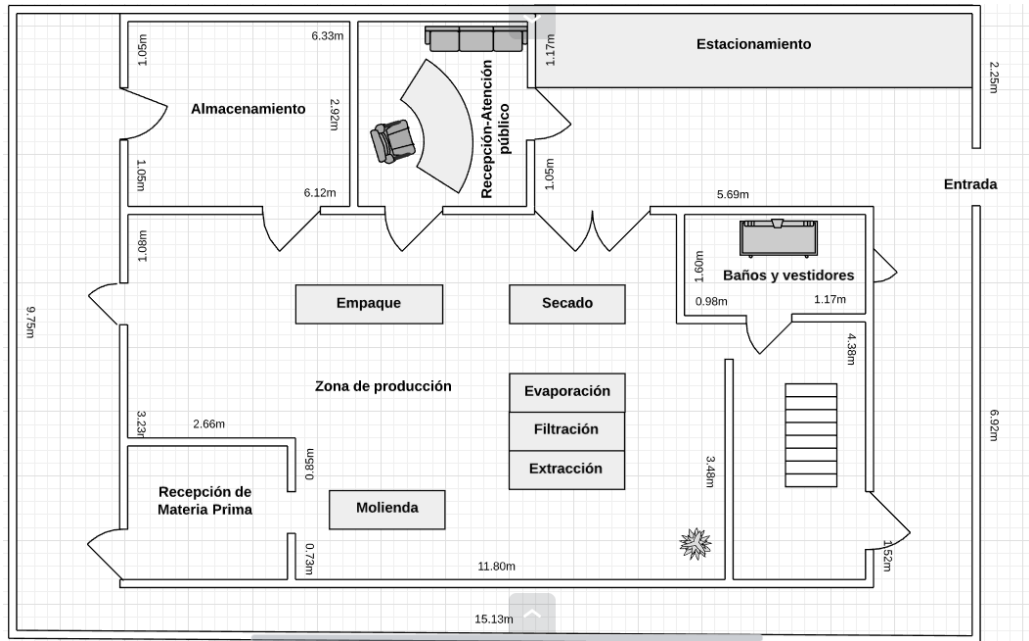
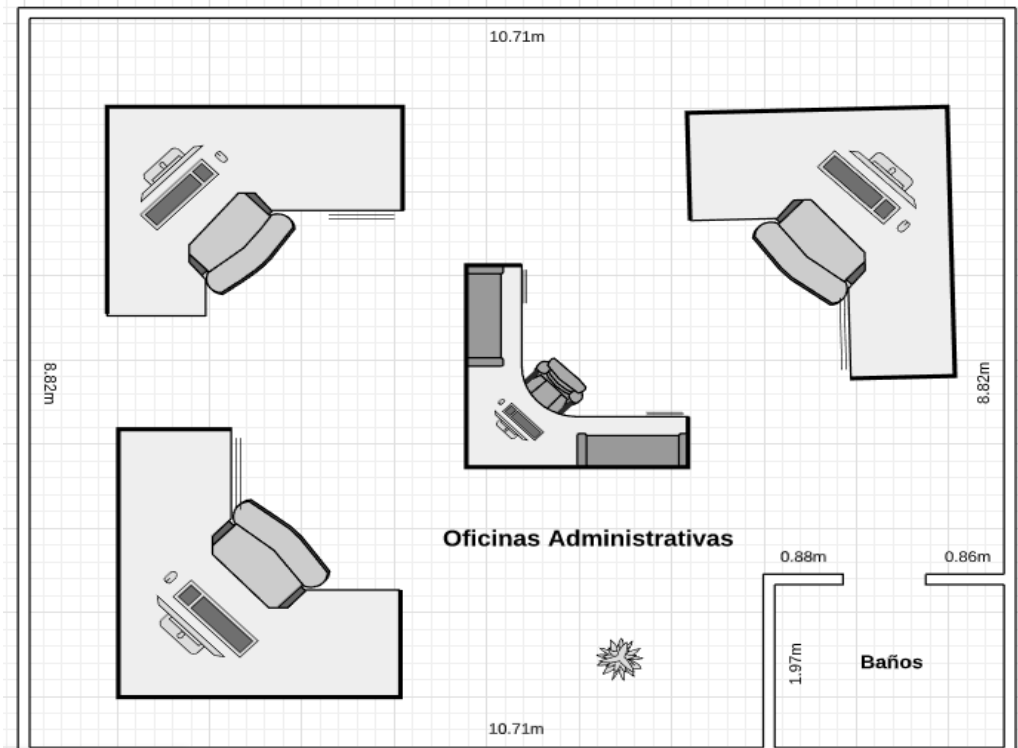


Figura 7.8. Plano de planta de oficina (Nivel 2)



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.5.5 Filosofía de la empresa

7.5.5.1 Misión, visión y valores de la empresa

Se establece una misión, una visión, valores que sirvan de guía para llegar al camino correcto y sano de nuestra organización a través la planeación estratégica, con el fin de atraer y satisfacer la demanda de nuestros clientes, generando una ventaja competitiva en el sector alimenticio.

Misión: Somos una empresa dedicada al desarrollo y distribución de colorantes naturales para la industria alimentaria con el compromiso de ofrecer inocuidad y bienestar a todos nuestros consumidores.

Visión: Ser líder del mercado nacional en la producción y distribución de colorantes naturales, lo anterior basado en la innovación, inocuidad, optimización en los procesos y el cuidado del medio ambiente.

7.5.5.2 Valores:

1. Compromiso y excelencia con la calidad de nuestros productos.
2. Entorno laboral basado en la confianza, justicia, afecto y respeto mutuo.
3. Empatía y tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás.
4. Ser mejor en todo lo que hacemos y somos en la organización, a través de la innovación y renovación.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

5. Tratamos a nuestros colaboradores con respeto, justicia, confianza y afecto.
6. La diversidad nos enriquece, la inclusión nos fortalece.
7. Cuidamos el hoy el mañana por ello, somos una organización que solamente nos preocupamos por nuestros colaboradores y clientes si no que somos solidarios con el medio ambiente.
8. Somos una organización que está deseoso de aprender, estamos en búsqueda constante del aprendizaje y de nuevos retos que le permitan desarrollarse continuamente en un entorno dinámico.
9. Somos ágiles descubriendo y capturando oportunidades.
10. Somos una organización leal con nuestros principios.

7.5.6 Plan de marketing y competencia de mercado

7.5.6.1. Descripción del producto o servicio

En *SHO'NASHI* se propone la venta de colorante rojo en las presentaciones de 1kg, en el siguiente cuadro se presenta de manera general:

Tabla 7.1. Características del producto

Producto	Obtención	Características	
Colorante	Antocianinas (Jamaica)	Presentación	Contenedor: capacidad para 1Kg
		Características físicas	Colorante natural en polvo, hidrosoluble, color rojo. Se recomienda el uso en pH ácidos para obtener mayor estabilidad de color
		Color	Rojo 40
		Precio	\$2500 cada 1Kg
		Necesidad que satisface	Ofrecer alternativas de colorantes
		Calidad	Nuestros productos se elaboran con la más alta calidad, higiene.

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

La presentación final de nuestro producto es el siguiente:



Figura 7.9. Presentación de 1Kg de colorante natural rojo SHO'NASHI

Fuente: Elaboración propia

7.5.6.2 Segmentación del mercado

El mercado mundial de colorantes naturales está listo para ganar impulso a partir de la demanda en rápida evolución de los consumidores modernos. Hoy en día, eligen alimentos y bebidas en función de su apariencia. Se está comprando lo que son atractivos para sus ojos.

Por lo tanto, los colores juegan un papel importante en la creación del impulso de compra de alimentos. Además, varias plantas y frutas están demostrando ser excelentes fuentes de materias primas para la fabricación de colores, por lo que nuestra empresa busca ser proveedor en la industria alimenticia.

Asimismo, de acuerdo a Reyes (1996) los principales rubros a los que se destina la producción de colorantes naturales, son (p.25):

1. Lácteos 58%.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

2. Embutidos 20%
3. Sazonadores 12%
4. Confitería 10%

En cambio, para los colorantes artificiales los principales rubros a los que se destina su producción en México son los siguientes (Reyes, 1996, p.25):

1. Bebidas 47%
2. Confitería 25%
3. Sazonadores 15%
4. Panificación 13%

En datos más recientes según un reporte realizado por Leatherhead Food Research: “Del 2005 al 2009, el mercado global de colorantes naturales se incrementó en casi 35% de su valor, con crecimiento en el futuro de los colores naturales y colorantes para alimentos. Los alimentos representan el 67% del mercado global de colorantes para alimento, seguido por refrescos (28%) y bebidas alcohólicas (5%)”. (O’Donnell,2010).

El mercado meta está dirigido a proveer colorantes naturales en el sector alimenticio encontrado en Centro-Sur, Estado de México, tipo de zona metropolitana. Algunas empresas del sector alimenticio encontrados en esta zona son las siguientes:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tabla 7.2. Empresas alimenticias, Estado de México

Empresa	Ubicación	Producto
Botanas Vikingos	Ayuntamiento #7, San Juan XocotlaTultepec, Estado de México, C.P. 54960	
Gatorade	Autopista Querétaro – México Km 37.4, Industrial Cuamatla, 54730 Cuautitlán Izcalli, Méx.	
Alpura	Km.37.4, Autopista Querétaro-México, Industrial Cuamatla, 54730 Cuautitlán Izcalli, Méx.	
Saljamex	Guillermo González Camarena 28, Industrial Cuamatla, 54730 Cuautitlán Izcalli, Méx.	
Jarritos S.A de C. V	Boulevard Tultitlán #183 Col: Barrio de los Reyes, Estado de México, C.P. 54900	
Conservas la Costeña S.A de C.V	Vía Morelos,268. Col. Santa María Tulpetlac, Ecatepec, Edo. de Méx., México.	

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

También se puede observar que el consumo de colorantes naturales como insumos en la industria alimentaria en México es atractivo. De acuerdo al estudio realizado por Carpio&Rivera (2014) Estados Unidos es el país con mayor participación a nivel mundial de importaciones de “materia de colorantes de origen vegetal o animal, aunque sean de constitución química definido, seguido por Japón, Alemania, España, México, países bajos (Holanda), Reino Unido, Francia, Dinamarca, Italia (p.8).

Otro ejemplo, se considera la empresa hindú Roha abrió su segunda planta en 2015 en el Estado de México la cuál produce colorantes naturales para la industria de alimentos, y planea exportarlos a Centroamérica (Ortiz,2014). En cuatro décadas la empresa hindú Roha, filial de JJT Group, se ha convertido en un fabricante líder en el mercado de colorantes para diferentes industrias. La clave de su éxito radica en que ha aprendido a responder a las tendencias del mercado con innovación (Ortiz,2014).

De producir dos toneladas mensuales de colorantes en 1972 pasó a fabricar 1,500 toneladas métricas por mes actualmente. De tener pequeña en un suburbio de Mumbai, cuenta ahora con 11 plantas, 11 laboratorios y 16 oficinas en varios países, incluyendo una planta en México. Sus productos se venden en más de 130 naciones (Ortiz,2014).

Desde sus inicios, Roha ha basado su crecimiento en la inversión en innovación. Comenzó con la fabricación de colorantes artificiales, pero previniendo los cambios en los hábitos de consumo y las regulaciones más estrictas sobre colorantes sintéticos, desarrolló un portafolio de colorantes naturales (Ortiz,2014).

Y va por su segunda planta en territorio mexicano, que estará ubicada en el Estado de México, según informa el gerente de operación

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

de Roha, Kunal Shah, a vanguardia industrial. Será en 2015 cuando se defina la ubicación de la nueva planta en Cuautitlán Izcalli o Tultitlán, la cual se producirá entre cinco y 10 toneladas mensuales de colorantes naturales (Ortiz,2014).

Finalmente, con lo mencionado anteriormente podemos concluir que es viable la venta de colorantes naturales para el sector alimenticio ya que esta tendencia va en aumento.

7.5.6.3 Promoción

SHO NASHI es una empresa nueva en el sector industrial por lo cual no cuenta con publicidad en medios de comunicación, el medio que se utilizara para dar a conocer nuestros productos es por internet mediante una página web, redes sociales, vía correo electrónico y vía telefónica, también se trabajará en una campaña publicitaria que tendrá presupuesto con base a los resultados de ventas obtenidas.

7.5.7. Estudio de campo

7.5.7.1 Análisis de datos mediante la matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Ponce,2007, p.114).

Thompsón& Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce,2007, p.114). Por lo tanto, para marcar un objetivo inicial para nuestra organización debemos analizar los factores internos y externos que puedan afectar el éxito del negocio, para tomar decisiones que nos ayuden a tomar una ruta en nuestro emprendimiento, esto lo podemos observar en la matriz de la tabla 7.3.

Tabla 7.3. Matriz de análisis FODA de la empresa de colorantes naturales, Tultepec, México

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Fácil obtención de materia prima: Jamaica seca.• Calidad de nuestro producto.• Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.	<ul style="list-style-type: none">• Alta inversión en los equipos de procesamiento para la elaboración de los colorantes.• Precios más elevados a comparación de los colorantes artificiales.• Empresa nueva sin reconocimiento aún.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que sean naturales.• Creación de una marca.• Acceso sencillo al mundo digital.• Sectores nuevos crecimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Precio elevado a comparación de colorantes artificiales.• Aumento de precios de materia prima.• Posible entrada de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

7.5.7.2 Descripción de factores encontrados

7.5.7.2.1 Factores internos

Fortalezas

Fácil Obtención de materia prima: Durante la investigación bibliográfica se buscó una flor, fruto que fuera de fácil uso en el proceso de la extracción de colorante, que no generará muchos residuos y fácil almacenamiento, en este caso se optó por el uso de la flor de Jamaica.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

De las materias primas que se descartaron fue el uso de arándano ya que el colorante en mayor proporción se encuentra en la cáscara, así mismo en la cáscara de rábano y por ende se debería de realizar previamente un tratamiento a la materia prima al contrario de la flor de Jamaica que es fácil de almacenar, de procesar y no se cuenta con un tratamiento previo por parte de la planta, además el precio es accesible.

Calidad de nuestro producto: Se realizarán las pruebas correspondientes para el cumplimiento de normas como

- NOM-119-SSA1-1994, BIENES Y SERVICIOS. MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTOS, PRODUCTOS DE PERFUMERÍA Y BELLEZA. COLORANTES NATURALES ORGÁNICOS. ESPECIFICACIONES SANITARIAS.
- Finalmente, en México, la lista general de colorantes cuyo uso se permite en alimentos se determina por la secretaría de Salud y la publica la Comisión Federal para la Protección contra riesgos sanitarios (Chacón, 2013)

Cualidades del servicio que se considera de alto nivel: Se tiene maquinaria de alta tecnología, se cumplen con altos estándares de calidad, se reconoce el trabajo de personal. En el área de ventas se tienen aspectos a considerar como que nos hace referencia Violante (2015):

1. Ser honesto: a las personas les gusta saber qué ocurre con tu producto y saber exactamente lo que compran. No trates de exagerar sus características para vender más, solo lograrás desilusiones a las personas que ya te compraron y jamás volverán a acercársete.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

2. Cumplir: va de la mano con el punto anterior y se refiere a que lo mínimo que tu producto o servicio debe hacer es cumplir con lo que has prometido. Ser transparente, nunca hay que tratar de “marear” al usuario, cuanto más directos y abiertos sean los procesos y tu trato con él, más satisfecho quedará.
3. Ser predecible: esto no quiere decir no ser innovador. Se refiere a que entregues la calidad de servicio o producto la forma que has acostumbrado.
4. Honrar tu palabra: si tienes que hacer una devolución o cambiar un producto por que el primero que vendiste salió defectuoso, hazlo. No trates de faltar a tus garantías porque ahorrarte unos cuantos pesos podrías perder a un cliente de toda la vida.
5. Bono: Tener un producto de alta calidad: parece muy obvio, pero no siempre se cumple. La mejor manera de tener clientes fieles, es ofrecer un producto que se destaque por sí mismo por su calidad y que esté centrado en la satisfacción del cliente.

Por último, se debe de tomar en cuenta cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, ya que es muy importante la alta calidad en producto, pero también en servicio, en *SHO'NASHI* nos importan estas dos características, así como la calidad de vida de nuestro personal.

Debilidades

Alta Inversión en los equipos de procesamiento para la elaboración de los colorantes: Al ser nuestra presentación de colorante en forma de polvo se necesitan equipos de alta tecnología que cumplan con los parámetros esenciales y de calidad en la obtención del producto terminado, por ello se necesita una mayor inversión. Sin embargo, a

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

futuro se necesita esa inversión de recursos tecnológicos ya que permite a la empresa replantear e integrar sus procesos, reducir costos, mejorar las comunicaciones, transformar los procesos de negocio e implementar una cultura sólida.

Precios más elevados a comparación de los colorantes artificiales: En este rubro, hay un costo de producción mucho más alto involucrado en la producción de aditivos naturales en comparación con los colorantes producidos sintéticamente. Los naturales provienen de plantas, como raíces y bayas, y el pigmento que proporciona el color real es solo un componente menor de toda la planta. Por lo que durante extracción se debe pasar todo un proceso de cultivo involucrado (Farbe naturals,2018).

La industria que produce los aditivos naturales se esfuerza constantemente para hacer que éstos sean más asequibles optimizando el contenido de pigmento en las plantas aplicando nuevos métodos de extracción más eficientes para el rendimiento de color y usan tecnologías avanzadas de formulación de color para ofrecer una mayor intensidad y estabilidad, pero la tendencia hacia ingredientes aún más procesados e ingredientes naturales también limita las opciones para crear soluciones de color de origen natural eficientes para la industria alimentaria (Farbe naturals,2018) .

Sin embargo, son cada vez menos las empresas que optan por estos aditivos, debido a las controversias que existen sobre los posibles efectos secundarios que tienen los aditivos artificiales. Finalmente, los segmentos de alimentos que se ven más afectados por la demanda de colores de origen natural son los que más se consumen durante el día. La industria láctea ha sido líder en el uso de aditivos naturales, sobre

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

todo en los alimentos dirigidos a los niños, así como en cereales, panes y los quesos (Farbe naturals,2018).

Empresa nueva sin reconocimiento aún: Al ser una empresa nueva no se tiene el reconocimiento en el mercado, por lo que no se tiene fidelidad de la marca, difícil acceso a créditos y financiamientos, por ello se buscará crear una buena marca, una identidad para crear una apariencia, sensación identificable y reconocible en el mercado ya que cómo se sabe una excelente marca puede incrementar el valor del producto y de la empresa misma.

7.5.7.2.2 Factores externos

Oportunidades

Aceptación del producto ya que el consumidor valora los productos que sean naturales: Los consumidores buscan etiquetas limpias, sin aditivos, es decir productos que se consideren naturales. Esta tendencia ha incentivado a que los fabricantes de alimentos busquen reemplazar los colorantes sintéticos por naturales, lo cual representa un reto para los fabricantes de colores naturales, quienes vienen demostrando que no es imposible lograr formulaciones estables para distintas aplicaciones (Gamarra,2009).

Con esta tendencia hacia el consumo de productos más naturales y saludables, especialmente en alimentos para niños, el uso de colorantes naturales podría convertirse en una herramienta de marketing muy poderosa (Gamarra,2009).

Hasta hace algunas décadas los consumidores prestaban poca atención a la información nutrimental y lista de ingredientes de los productos adquiridos en el mercado, pero hoy en día eso ha cambiado y la búsqueda se centra en los alimentos que no contengan sabores artificiales ni colores artificiales y que no tengan modificaciones

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

genéticas. Existe además una preferencia por los alimentos funcionales, es decir, los que cuentan con propiedades benéficas para el organismo y los colorantes que se obtienen de fuentes naturales destacan por proveer vitaminas y antioxidantes (Farbe naturals, 2019).

Por otro lado, los temas de salud y bienestar están en tendencia y la búsqueda de un estilo de vida más saludable que incluya buenos hábitos alimenticios es lo que impulsa a los consumidores a buscar lo natural. Incluso en alimentos procesados y alimentos preparados los que tienen mejor aceptación son los que tienen un aspecto, aroma y sabor natural, de lo que, en colorantes para alimentos, los generados por procesos sintéticos, a pesar de ser considerados como los más estables, están siendo desplazados por los naturales (Farbe naturals, 2019).

Creación de una marca:

Acceso sencillo al mundo digital: En este rubro se pueden romper barreras de comunicación. Cuando se cuenta con un buen respaldo tecnológico las barreras de comunicación pasan a segundo plano. La comunicación entre empleados y ejecutivos no se verá limitada a una simple llamada telefónica, porque es posible contar con otros métodos de comunicación como correo electrónico, redes sociales empresariales, video llamadas y boletines de noticias con las cuales será posible mantener el contacto con todos los miembros de la empresa, así mismo nos ayudará para mejorar la comunicación con proveedores clientes o bien aliados comerciales (Castro,2016).

Sectores nuevos de crecimiento:

Ante el incremento de los efectos nocivos de los colorantes artificiales para alimentos, el segmento de los productos generados a partir de plantas y animales presenta una nueva ola de crecimiento,

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

describen firmas de analistas. Para el cierre de 2013, el mercado mundial de colorantes de alimentos alcanzó un valor cercano a los 2 mil 985 millones de dólares, con una tasa de crecimiento promedio anual de 4.3% de 2011 a 2018 ubica la consultora *Transparency Market Research*, mientras que los colorantes naturales proyectan crecimiento de entre 10 y 15% destaca la firma *UBIC Consulting* (Chacón, 2013).

En México, el estudio “Industria de Alimentos procesados” realizado por Pro-México, señala que el país está posicionado como una de las 20 principales naciones en venta de alimentos procesados y que está evolucionando a la venta de productos orgánicos. Cambio que está generando una mayor demanda de aditivos para desarrollar colorantes, conservadores y saborizantes naturales, así como sustitutos de sal, azúcar y grasas (Chacón,2013).

Amenazas

Precio elevado a comparación de colorantes artificiales: Un motivo que siempre parece influir en la utilización de colorantes naturales es el costo. Los fabricantes de productos alimenticios piensan que el precio de utilizar naturales sería mayor, especialmente cuando se compara en la relación a la dosificación que se requiere para dar determinados tonos de color (Gamarra,2009).

Este valor muchas veces puede ser de 10 a 20 veces más alto que usar artificiales, pero, a pesar de ello, el impacto en el costo final de los productos no llega a ser significativo. Los colorantes, en general, son ingredientes utilizados en los alimentos en dosis muy pequeñas, por lo que el efecto en el costo visto por producto final no llega a impactar en más del 1 % en la mayoría de los casos. Además, con el avance de tecnología y el aumento de oferta de colores naturales, es posible que se

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

encuentren disponibles productos de precios bastantes aceptables (Gamarra, 2009).

Aumento de precios de materia prima: Los aumentos continuos e inesperados de la materia prima causa descontrol en el manejo del efectivo en los empresarios y en el establecimiento de precios. Cuando existe un aumento del costo de materia prima el empresario debe de tener mayor capital de trabajo para surtir material lo que ocasiona una inversión inicial adicional que no siempre se está en condiciones de hacer frente (López, et.al., s.f., p.25).

Si el empresario tiene la política de inversión reflejada en su capacidad de ahorro, podrá enfrentar los aumentos del costo de los inventarios o de la materia prima. En caso contrario, tendrá que adquirir un préstamo para capital del trabajo ya sea en instituciones financieras o adquirir financiamiento espontaneo a través de proveedores. En cualquiera de las dos situaciones la empresa aumentara su nivel de endeudamiento (López, et.al., s.f., p.25).

Cuando el empresario no tiene la posibilidad de adquirir financiamiento o no está dispuesto a contraer deudas, es común que disminuya la calidad de los productos que comercializa o de la materia prima que utiliza en su proceso productivo con el fin de mantener los costos, sin embargo, ello puede generar una disminución de ventas que en última instancia generará problemas de liquidez y se enfrentará a la necesidad de financiarse en el corto plazo (López, et.al., s.f., p.25).

Otra reacción de los empresarios es disminuir el inventario afectando la disponibilidad de los artículos que se fabrican o venden directamente, perjudicando una vez más el nivel de la organización. En otros casos ajustan el precio de venta de los productos con el objetivo de

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

mantener los mismos niveles de utilidad, tomando en cuenta las presiones competitivas para no salirse de mercado (López, et.al., s.f., p.26).

Posible entrada a nuevos competidores: Al ser un sector de crecimiento se encuentran diferentes empresas en México que ya ofrecen colorantes naturales, como:

Tabla 7.4. Distribuidores de colorantes de alimentos en México

Distribuidores de colorantes de Alimentos en México	Productos	Contacto
<p>Aceites y esencias <i>sensaciones</i></p> 	<p>Concentrados, sabores naturales y artificiales, potenciadores, oleorresinas, enmascarantes, sabores en polvo, líquidos, aceites esenciales, extractos, colores primarios, mezcla de colores y lacas a lumínica</p>	<p>Tel: (55) 5254-7055 y 5255-1581 LADA sin costo: 01-800-SABORES (722-6737) Fax: (55) 5250-3062 email: emiranda@essencefleur.com email: correo@essencefleur.com web: www.essencefleur.com Lago Victoria No. 52 Col. Granada 11520 Ciudad de México, CDMX</p>
<p>Brenntag Food& Nutrition</p> 	<p>Líder global en distribución. Materias primas e ingredientes para alimentos: edulcorantes,</p>	

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

	<p>hidrocoloides, polioles, vitaminas, acidulantes, conservadores, extractos vegetales, emulsificantes, antioxidantes, proteínas, colorantes, ingredientes funcionales, etc.</p>	<p>Tel: (55) 5899-6400 LADA sin costo: 01 800 9079 999 email: servicioaclientesmexico@brenntagla.com email: ventasbrenntag@brenntagla.com web: www.brenntagla.com/food-nutririon</p> <p>Montes Urales No. 455 Piso 5 Col. Lomas de Chapultepec 11000 Ciudad de México, CDMX</p>
<p>Ingredientes Funcionales de México, S.A de C.V</p> 	<p>Colorantes Naturales para productos naturales</p>	<p>Tel: (55) 5564-0593, 5574-6463, 5264-0580, 5584-6643 y 5264-0743 email: ventas@ifmex.com web: www.ifmex.com Nicolás San Juan No. 1255 casi esq. Pilares Col. Del Valle 03100 Ciudad de México, CDMX</p>

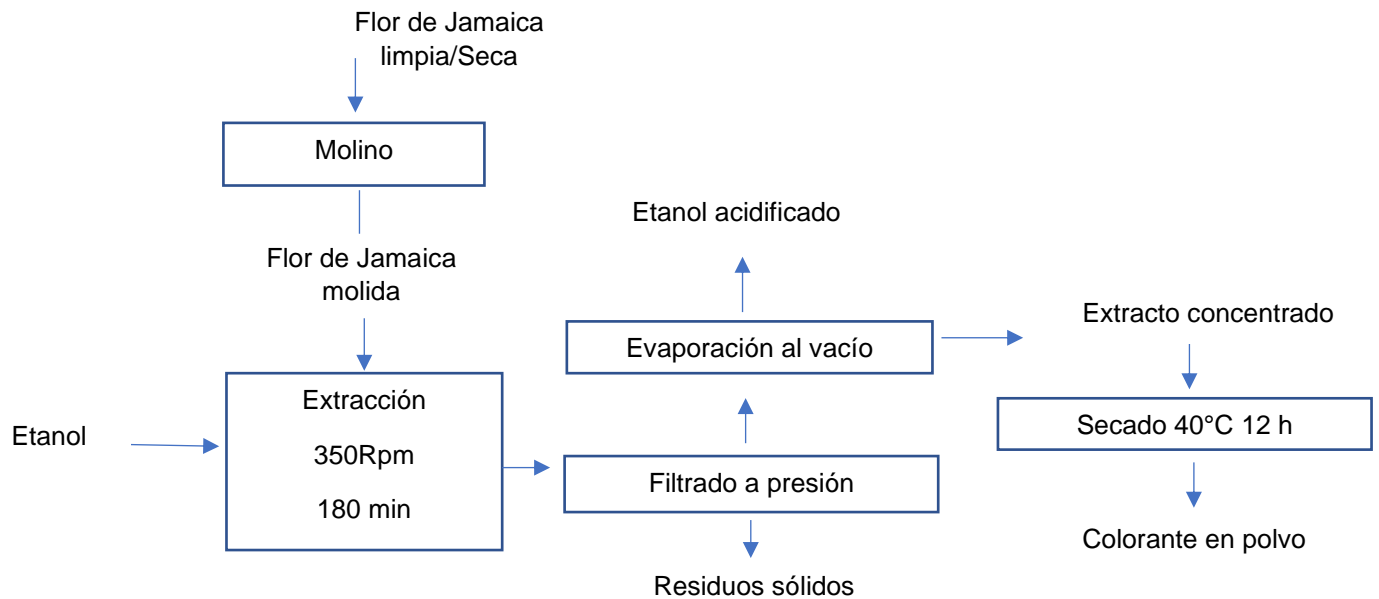
Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.5.8 Plan de operaciones (procedimientos)

El proceso general para la extracción del colorante natural rojo de la flor de Jamaica, en el cual se encuentra representado mediante un diagrama de bloques en la figura 7.10, el cual se compone de las siguientes etapas:

Figura 7.10. Diagrama de bloques de proceso de extracción del colorante a partir de flor de Jamaica



Adquisición de la materia prima

La Flor de Jamaica, proveniente del proveedor PREMIER (procesadora de Frutos Secos) será adquirida en forma deshidratada para facilitar su transporte y almacenamiento.

Molienda

El proceso de molienda tiene como propósito aumentar la superficie de contacto entre la flor de Jamaica y el solvente (etanol), favoreciendo el proceso de extracción. La flor de Jamaica ingresará al

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

molino, mediante el cual se reducirán hasta un tamaño de partícula de un diámetro 250mm.

Extracción

Este proceso se llevará a cabo por medio de la extracción por percolación. La flor de Jamaica molida se transporta a la tolva del extractor, por medio del cual se alimentará continuamente a las celdas, seguido de ello se encontrará con el Etanol acidificado a una temperatura de 60°C, de ahí empezará el proceso de extracción.

Posteriormente se realiza una filtración para separar partículas molidas de flor de Jamaica (residuos) y el concentrado. Este concentrado pasará luego a la parte de secado a fin de obtener el colorante en forma de polvo.

Secado

El concentrado se alimenta a la cámara de secado donde se llevará a cabo el proceso de secado por liofilización. En la industria alimentaria, la liofilización consiste en eliminar el agua de un alimento a partir de la congelación, en lugar de aplicar calor. Esto explica que se reserve para los productos con sustancias sensibles a las altas temperaturas, como las proteínas o las enzimas. Una vez liofilizados, el tiempo de conservación sin refrigeración aumenta por que la reducción del contenido de agua inhibe la acción de microorganismos patógenos que podrían deteriorar los alimentos (Chavarrías,2010, p.1).

Almacenamiento

El colorante obtenido se empacará en bolsas de aluminio de capacidad de 1Kg.


ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.5.8.1 Equipo e instalaciones requeridas

Para este proyecto, la empresa inicialmente planea montar una planta con capacidad de fabricación de 1200 unidades de producto al mes por lo cual se adquieren los equipos necesarios que a continuación se describen brevemente:

- **Tanque de almacenamiento grado alimenticio 96°**


Tabla 7.5. Características del tanque de almacenamiento grado alimenticio 96°

	Tanque de Almacenamiento 1000L	
	Proveedor: INOXIMEXICO	Precio: \$42,443.10
	Tanque de almacenamiento plano de acero inoxidable 304 grado alimenticio calibre 14 de 1000L nominales (útiles el 80% regularmente).	
	Modelo	
	Medidas del tanque	97cm de diámetro por 145 cm de altura. Base 40cm de altura. Base 50cm de altura. Válvula de 1" npt de esfera incluida
	Características técnicas	
	Campos de aplicación	Grado alimenticio

Fuente: Elaboración propia

- **Equipo de extracción Ultrasónico**

Tabla 7.6. Características del equipo de extracción ultrasónico.


	Equipo de extracción de/ultrasónico disolvente de extracción y concentrado de la máquina	
	Proveedor: Sed Pharma	Precio: \$740,044.51
	Modelo	
	Temperatura	Agua:50-90°C , Alcohol:40-80°C
	Material	Acero inoxidable 304/316L
	Capacidad de concentración	250Kg/Hr
	Características	
	Industrias aplicables	Alimentos y bebidas de fábrica.

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- **Molino**

Tabla 7.7. Características del equipo: Molino.


	Molino pulverizador Serie MPV 250	
	Proveedor: Veyco	Precio: \$107,000.00
	El cuerpo del molino está hecho de Acero fundido (Inoxidable, Hierro, gris o nodular). Los diseños son hechos con materiales de primera calidad que los hacen ser herméticos, a las pruebas de presión o a las pruebas de choque, también pueden estar equipados con inyectores de aire caliente o frío su turbina puede contener 3-6-8 aspas.	
	Modelo	
	Motor H. P	7.5/10/15
	Rendimiento	75 a 300 Kg/Hr
	Diámetro "A" (mm)	250
	Ancho "B" (pulgadas)	4
	Cabeza y tolva de carga con base sencilla (frente, fondo, altura)	45X50X80 110X60X160 120X60X190
	Características técnicas	
	Aplicación	Reducción de tamaño, micronización, pulverización y granulado
	Campos de aplicación	Alimentos, fármacos, cosméticos, químicos, plásticos, naturista.
	Tipo de Material a procesar	Duro-Blando, semiduro, elástico, abrasivos.

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- **Báscula**

Tabla 7.8. Características del equipo: Báscula

	Báscula electrónica Multifunciones	
	Proveedor: Rhino	Precio: \$930.00
	Características generales	
	<p>Plato de acero inoxidable de 28x20cm, con perfiles angulados para evitar derrames.</p> <p>Pantallas de peso, precio importe hacia el cliente.</p> <p>Pesa en Kilogramos y Libras.</p> <p>Contiene 10 memorias de acceso directo en teclado para los productos de mayor desplazamiento.</p>	

Fuente: Elaboración propia

- **Equipo de secado**

Tabla 7.9 Características del equipo: Equipo de secado


	Liofilizador	
	Proveedor: LyoMicron	Precio: \$1,309,000.00
	<p>Aparato diseñado para llevar a cabo un proceso de congelación seguido de otro de deshidratación por sublimación (el paso directo del estado sólido al gaseoso), que se efectúa en un recipiente en el que ha hecho el vacío, esto con el fin de que los productos a secar no pierdan sus propiedades.</p>	
	Modelo	
	Tamaño de placas (WxD) (mm)	380x450mm
	Material de la cámara	Acero Inoxidable AISI 316L
	Capacidad del condensador (Kg)	30Kg
	Caudal de la bomba de vacío (m ³ /h)	20m ³ /h
	Temperatura del condensador (°C)	-85°C
	Rango de temperatura del fluido (°C)	De -60°C a +80°C
Dimensiones (W x D x H) (mm)	1.300 x 850 x 1.800 mm	

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- **Medidor de pH**


Tabla 7.10. Características del equipo: Medidor de pH

	Medidor de pH	
	Proveedor: Hanna Instruments	Precio: \$1350.00
	Modelo	
	Intervalo de pH	0 a 14
	Resolución de pH	0.1 pH
	Duración de la batería	Aproximadamente 1000 horas de uso continuo
	Condiciones ambientales	0 a 50°C
	Dimensiones	150x80x36 mm
	Calibración de pH	Automática
	Características técnicas	
	Campos de aplicación	Grado alimenticio

Fuente: Elaboración propia

- **Empaque**

Tabla 7.11 Características del equipo: Empaque

	Selladora de Impulso de Pedal -12"	
	Proveedor: Uline	Precio: \$8,294.00
	Ideal para sellar bolsas de polietileno en gran volumen.	
	Características	
	Modelo No.	H-87
	Sellado largo, ancho	12x1/16"
	Grosor máx. de sellado	Grosor 8 mil
	Funciona con pedal	
	110 voltios	

Fuente: Elaboración propia

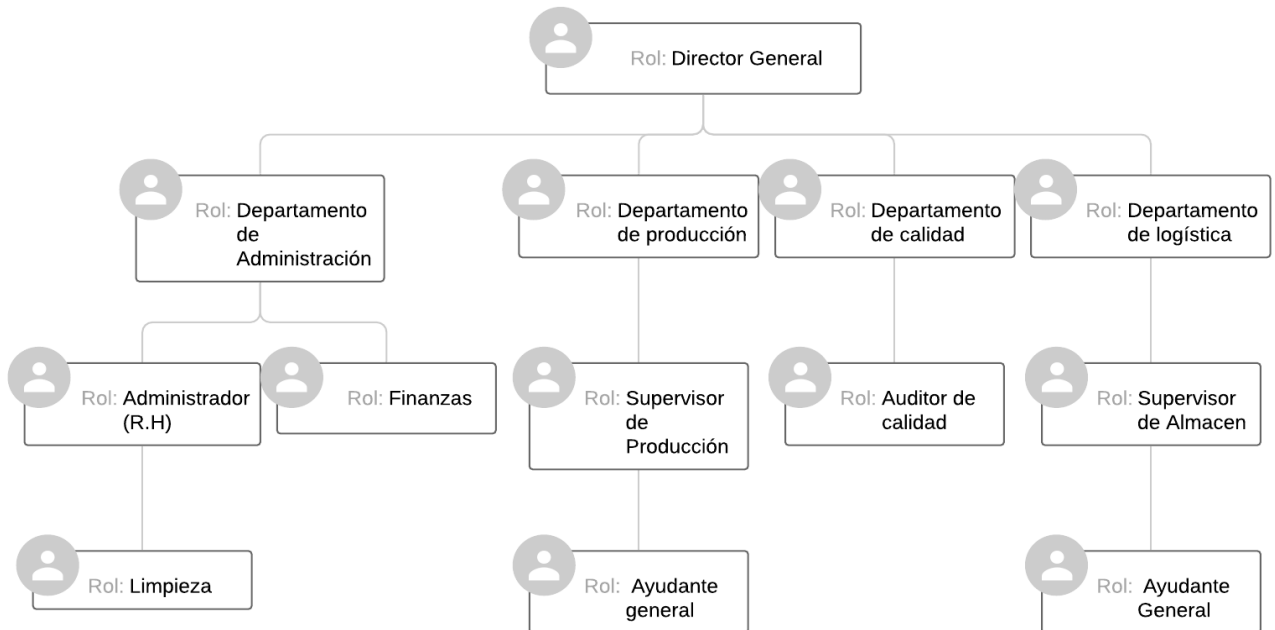
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.5.8. Recursos Humanos

7.5.8.1 Estructura Organizacional

En una empresa es necesario tener una estructura organizacional donde se presenta el sistema jerárquico para organizar el personal con el fin de desarrollar las actividades con éxito. En este sistema se establecen los cargos que deben ser desempeñados por cada uno de nuestros colaboradores y las relaciones que existen entre estos. La definición de cada cargo consiste en especificar el perfil que debe de tener cada persona que lo desempeñará, junto con los deberes y responsabilidades de cada uno.

Figura 7.11-Estructura Organizacional de la empresa.



Podemos observar en la figura 7.11 que la toma de decisiones y la supervisión de las actividades está concentrada en jefaturas y en el director general. Nuestro organigrama delega actividades conforme a la

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

jerarquía donde se encuentre cada colaborador, a su vez nuestra estructura se sostiene bajo los departamentos de administración, departamento de producción, departamento de calidad, departamento de logística, todo ello sigue una jerarquía descendente.

Las jefaturas deben de trabajar en conjunto, debido a que las decisiones que toman y las actividades que realizan tienen gran incidencia la una sobre la otra y se encuentran subordinadas a la gerencia general.

7.5.8.2 Descripción de cargos

La descripción de cargos son las herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos que dan como resultado la simplificación de tareas propias de este sector, por ende, se explica brevemente las funciones principales de cada uno de los colaboradores:

Título de cargo: director general¹

Objetivo de cargo

Un director General se encarga de coordinar todas las actividades de una empresa u organización, es decir, supervisa el desempeño de los empleados, controlan los presupuestos, establecen los objetivos generales a cumplir en la organización, además de asegurar que todas estas actividades se realizan de manera eficiente, organizada, segura y rentable.

Funciones principales

- Gestionar las actividades de la organización estableciendo tareas, objetivos y prioridades.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- Desarrollar, implementar, coordinar, revisar, evaluar y mejorar los procedimientos y políticas de la empresa.
- Supervisa el desempeño de los integrantes de cada departamento, autoriza y gestiona la creación de los departamentos y gestiona la creación de otros y las posiciones asociadas con ellos.
- Soluciona conflictos para asegurar el buen funcionamiento de la organización.

Perfiles

- Habilidades de comunicación, negociación y proactividad.
- Flexible y sensible con capacidad de adaptarse a distintas situaciones.
- Confiable y leal.
- Es capaz de delegar responsabilidades y es autoridad para otros con el fin de asegurar el buen funcionamiento de las operaciones.
- Gestionar requerimientos de manera adecuada, profesional y efectiva.

Título de cargo: Administrador de Empresas^{2,3}

Objetivo de cargo

Un administrador es el responsable de llevar a cabo todas aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados y desempeñar funciones básicas para que la empresa o negocio que dirige cumpla las metas establecidas.

Funciones principales

Las funciones del Ejecutivo-Administrador conforma el denominado ciclo administrativo:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

- **Planeación:** Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos.
- **Organización:** Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades.
- **Dirección:** Asignar personas responsables, dirigir las actividades, motivarlas, liderarlas y comunicarlas.
- **Control:** Monitorear las actividades y corregir los desvíos.

Perfiles

- Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad.
- Capacidad analítica y habilidad para resolver conflictos.
- Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente.
- Honesto, discreto y con altos niveles de seguridad: es capaz de manejar información confidencial y sensible.
- Inventivo e ingenioso, con conocimientos generales de procedimientos, procesos y equipos de oficina.

Título de cargo: Contador⁴

Objetivo de cargo

El sector de la contabilidad abarca el registro, análisis e interpretación de transacciones financieras de una actividad económica. Los contables están a cargo de realizar el mantenimiento y de llenar las hojas de cálculo, así como de mantener al día los libros contables. Así mismo, son responsables de notificar, compilar y monitorear las transacciones, además de lidiar con entidades recaudadoras de impuestos, tributos y demás entidades gubernamentales.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Funciones principales

A continuación, las funciones más comunes de un contador son;

- Documentar informes financieros para los clientes.
- Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros.
- Hacer Auditorias financieras para sus clientes.
- Habilidades de comunicación.
- Redactar informes contables detallados y precisos y ser capaz de explicar los resultados a clientes o superiores.
- Ser capaz de trabajar como parte de un equipo.
- Añade información de manera meticulosa en los libros contables.
- Hacer el balance de libros contables.

Perfiles

- Habilidades de comunicación.
- Redactar informes contables detallados y precisos y ser capaz de explicar los resultados a clientes o superiores.
- Ser capaz de trabajar como parte de un equipo.
- Añade información de manera meticulosa en los libros contables.
- Conocimiento avanzado en computación: utilizar programas especializados para la elaboración de estados financieros, declaración de ingresos y hojas de cálculo.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Título de cargo: Calidad^{5,6}

Objetivo de cargo

El departamento de calidad es el encargado de supervisar todos los procesos, prácticas y acciones para conseguir que el producto o servicio llegue a un nivel de calidad mínimo al cliente.

Funciones principales

- Cumplimiento de normas establecidas por la empresa, así como las políticas de ISO 9001, si está ya cuenta con dicha certificación.
- Tiene la responsabilidad de tomar iniciativas en beneficio de la empresa, por lo que es también de sumo interés elaborar planes de integración de equipos o demás departamentos a través de estrategias, para conseguir una mejora continua.
- Revisión e inspección de materia prima y producto terminado.
- Manejar las documentaciones legales de la empresa que den base a los procesos de calidad.
- Aporta ideas y proyectos de innovación a la hora de diseñar esquemas de producción o presentación.

Perfiles

- El responsable de calidad debe de tener la autoridad para garantizar la promoción de la atención al cliente e informar sobre el desempeño del sistema de calidad en la empresa.
- Competencias genéricas: amabilidad, disponibilidad, practicidad, responsabilidad, honradez, compañerismo, productividad, tolerancia, solidario, respeto, lealtad, humanidad, responsabilidad.

5. Lean Manufacturing (s.d). Departamento de calidad y sus funciones. <https://leanmanufacturing10.com/departamento-de-calidad-y-sus-funciones>.

6. Unidos por Colima (2015). Calidad y mejora continua <http://www.colima.gob.mx/portal2016/wp-content/uploads/2017/09/JEFE-DE-DEPARTAMENTO->

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Título de cargo: Supervisor de Almacén⁷.

Objetivo de cargo

Responsable de supervisar y coordinar las actividades en el almacén, y llevar a cabo los inventarios cíclicos a las posiciones que emiten o suministran materiales.

Funciones principales

- Garantizar que las acciones y los suministros sean los adecuados y se almacenen en una manera que preserve su calidad.
- Planear la distribución y el diseño de la bodega, teniendo cuenta en factores como la rotación de existencias, tamaño y peso.
- Comunicar de manera efectiva a los niveles de direcciones o gerencias con respecto al inventario inservible, de movimiento lento y exceso de existencias, así como sugerencias para las mejoras del área.
- Resolver las discrepancias entre los registros de inventario y control de existencias.

Perfiles

- Manejo de paquetería office.
- Excelentes habilidades de administración y servicio al cliente.
- Experiencia en Manejo de Personal.
- Competencias: apertura a la innovación, pensamiento analítico, proactividad para la excelencia, calidad y profesionalidad, orientación al servicio, desarrollo del compromiso y el talento, trabajo en equipo.

Título de cargo: Supervisor de producción^{8,9}

Objetivo de cargo

Será responsable de supervisar al personal a cargo. Deberá encargarse del proceso de creación de nuevos productos, planificación de la producción, cotización de nuevos productos y cumplir con los tiempos y procesos de producción, asegurando los estándares de calidad establecidos y verificando los tiempos y costos durante el proceso. Debe controlar los pedidos de materiales, supervisar su uso, controlar las órdenes de producción y debe asegurar el cumplimiento de calidad, así como la seguridad industrial en la planta.

Funciones principales

- Establecer una línea de comunicación abierta con las siguientes áreas: de producción, de comprar y ventas de mantenimiento y almacén.
- Supervisar al personal a cargo, además de presentar informes de actividades realizadas, coordinar actividades de producción. Es responsabilidad que el personal a cargo realice su trabajo.
- Responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
- Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.

Perfiles

- Competencias genéricas: compromiso, ética, orientación al cliente, trabajo en equipo, colaboración, iniciativa,

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

responsabilidad, adaptación al cambio, orientación de resultados, comunicación.

- Competencias funcionales: Capacidad de planificación y de organización, metodología para la calidad.

Título de cargo: Ayudante General¹⁰

Objetivo de cargo

Elaborar productos con eficiencia y eficacia, según las especificaciones técnicas de los mismos, evitar y reducir los desperdicios de material en la producción de los colorantes naturales, evitar accidentes, conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación, alcanzar o prolongar la vida útil de las máquinas y herramientas.

Funciones Principales

- Control del buen funcionamiento del proceso de fabricación.
- Control visual e instrumental de la calidad de producto (autocontrol).
- Asegurar los niveles de productividad y calidad establecidos.
- Operar la planta, seguir el plan de producción establecido y reportar resultados.
- Cumplir las normas de seguridad vigentes en el centro de trabajo.
- Realizar actividades manuales y ejecutar las labores establecidas en los procesos productivos y/ o administrativos.
- Cumplir las normas ambientales, de seguridad y salud ocupacional.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Perfiles

- Conocimientos básicos (Word, Excel, Power point).
- Capacidad de atención al detalle, preocupación por el orden y la calidad compromiso, responsabilidad, iniciativa y trabajo en equipo.

Título de cargo: Limpieza¹¹

Objetivo de cargo

Se ocupa de ejecutar las actividades de limpieza y mantenimiento que van a garantizar la correcta higiene de las instalaciones.

Funciones principales

Las funciones que debe cumplir el personal de limpieza se van a basar en las actividades y programas que permitan la limpieza y el mantenimiento diario.

Por lo general, el personal de limpieza se encarga de tareas generales, tales como:

- Vaciado de papeleras o eliminación de residuos.
- Reposición de materiales, como papel higiénico o servilletas.
- Realizar la correspondiente limpieza en cada uno de los espacios del baño, desde el lavabo hasta los espejos y ventanas.
- Mover y ordenar cada uno de los objetos que forman parte del mobiliario, en especial de sillas, mesas o muebles.
- Limpieza de comedores o escaleras.

11.Limte (s,d). <https://www.limtek.pe/blog/perfil-habilidades-personal-de-limpieza-oficinas>

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Perfiles

El personal de limpieza debe presentar ciertos aspectos físicos y de la personalidad que permitirá el desarrollo más ameno de las actividades de limpieza:

- Demostrar receptividad ante las instrucciones que le indiquen.
- Disposición y facilidad de adaptación a nuevas tecnologías de limpieza.
- Responsabilidad al momento de seguir un plan de limpieza y mantenimiento.
- Actitud discreta ante los documentos o archivos de interés para la empresa.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Prestar especial cuidado al manejar productos o herramientas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

En este modelo inicial el gerente general y administrativo serán responsable de las ventas y relaciones corporativas que permitan consolidar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

La asignación de sueldos básica mensual para el personal de la empresa SHO´NASHI será la siguiente:

Tabla 7.12. Asignación de sueldos en SHO´NASHI

ASIGNACIÓN DE SUELDOS MENSUAL	
Gerente General	\$18,000.00
Administrativo	\$10,000.00
contador	\$15,000.00
Recursos Humanos	\$13,000.00
Coordinador de calidad	\$15,000.00
Supervisor de Almacén	\$12,000.00
Supervisor de Producción	\$12,442.00
Operarios	\$5,283.28
Ayudante general	\$5,283.28
Limpieza	\$5,283.28
Especialista Marketing	\$15,000.00
Vendedor	\$12,000.00
Chofer	\$7,200.00

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6. Planeación financiera

De acuerdo al autor Rangel (2015) existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que empiece a generar ingresos (p.151).

Si no se realiza esta previsión se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio. Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas (Rangel, 2015, p.151).

El estudio financiero es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, su aceleración, este permite evaluar la rentabilidad del proyecto de negocio y visualizar su rentabilidad y recuperación al mismo tiempo.

7.6.1. Inversiones

Las inversiones en un proyecto son el capital, ya sea propio o de terceros, que se pone en juego, con el objeto de operar una empresa; se constituyen por la suma del valor de bienes, servicios y efectivo existente y necesario para realizar las funciones de producción, distribución y venta de bienes y/o servicios (Pacheco &Pérez,2017, p.131).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Por lo tanto, el análisis y cálculo de las inversiones en los estudios de preinversión tienen una característica productiva y no especulativa, se invierte para formar o incrementar capital, comprando bienes para producir satisfactores (Pacheco & Pérez, 2017, p.131).

Las inversiones para efectos de cálculo se clasifican desde el punto de vista económico en: fijas, diferidas y capital de trabajo. Las dos primeras se desembolsan en la etapa previa a la operación y la última cuando la empresa arranca (Pacheco & Pérez, 2017, p.131).

Dicho esto, las inversiones que requiere un proyecto de inversión se aprecian en la inversión fija, inversión diferida, el capital de trabajo, el financiamiento en el cual determina la aportación de cada socio y se mencionan otras opciones de financiamiento por crédito, los presupuestos de ingresos y gasto, la depreciación y amortización del mobiliario y equipo, el punto de equilibrio, los estados financieros proforma que nos muestran las proyecciones financieras de un proyecto, son: el estado de resultados y el flujo de efectivo.

Después de haber calculado el estado de resultados y el flujo de efectivo, es importante realizar la evaluación financiera donde observaremos si el proyecto es financieramente viable al calcular el valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo de recuperación con un horizonte de 5 años de funcionamiento.

7.6.1.1. Inversión fija

En el caso de la inversión fija, se realizan distintos estudios y cotizaciones para adquirir maquinaria, muebles, equipo de oficina, posterior a ello se escogió la que cumpliera con las necesidades de la empresa, las cuales se mencionan en la tabla 7.13 y 7.14.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

En el equipo de computo

Tabla 7.13. Equipo de computo

EQUIPO DE COMPUTO			
Producto	Precio Unitario	Cantidad	Total
Computadora de escritorio	\$9,999.00	6	\$59,994.00
Impresora Sencilla	\$1,190.00	1	\$1,190.00
Impresora/Fotocopiadora	\$10,999.00	1	\$10,999.00
Teléfono	\$395.00	4	\$1,580.00
Proyector (Ben Q)	\$7,599.00	1	\$7,599.00
Licencia de Microsoft 365	\$1,749.00	1	\$1,749.00
TOTAL			\$83,111.00

Fuente: Elaboración propia

Este rubro se compone de sillas, escritorios, archiveros, estantería y demás equipos para la realización de las labores administrativas.

Tabla 7.14. Equipo de Oficina

EQUIPO DE OFICINA			
Producto	Precio Unitario	Cantidad	Total
Archivero Vertical Hirsh	\$1866.00	6	\$11,196.00
Escritorio Formal Nogal	\$2,759.00	6	\$16,554.00
Escritorio tipo Mostrador	\$3,050.00	1	\$3,050.00
Silla Ejecutiva Top	\$1,699.00	7	\$11,893.00
Estantería cerrada Industrial	\$10,406.00	2	\$20,812.00
Despachador de Jabón K.C	\$489.00	4	\$1956.00
Secador de Manos A.	\$1,799.00	4	\$7,196.00
Fregadero Higiénico Inmeza	\$3,360.00	4	\$13,440.00
TOTAL			\$86,097.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.15 se encuentra una lista de la maquinaria y equipos necesarios para la obtención de los colorantes naturales para la empresa SHO´NASHI. Para la implementación del proyecto se precisa una inversión inicial de \$2,696,530.87 para la compra de equipos y maquinaria.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tabla 7.15. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA			
Producto	Precio Unitario	Cantid ad	Total
Molino Pulverizador	\$107,000.00	1	\$107,000.00
Equipo de Extracción Ultrasónico	\$740,044.51	1	\$740,044.51
Secador por atomizador	\$1,309,000.00	1	\$1,309,000.00
Báscula	\$930.00	1	\$930.00
pH-metro	\$1,350.00	1	\$1,350.00
Tanque de almacenamiento	\$42,413.10	3	\$127,239.30
Selladora de impulso de pedal	\$8,294.00	1	\$8,294.00
Cuchara Metálica	\$263.59	3	\$790.77
Bolsas de extracción	\$663.50	2	\$1327.00
Bombas adicionales	\$28,620.00	1	\$28,620.00
SUBTOTAL			\$2,324,595.58
TOTAL (INCLUYE IVA)			\$2,696,530.87

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla resume la inversión fija inicial total para el proyecto SHO'NASHI:

Tabla 7.16. Inversión total de activos fijos

Activos Fijos	
Concepto	Valor total
Terreno	\$1,150,000.00
Edificio	\$2,000,000.00
Equipo de transporte	\$460,900.00
Equipo de computo	\$83,111.00
Equipo de oficina	\$86,097.00
Maquinaria	\$2,696,530.87
Total	\$6,476,638.87

Fuente: Elaboración propia

En este rubro la inversión fija se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año, y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades, en este caso podemos observar en la tabla 7.16 la adquisición de terreno para la instalación del negocio, edificio, equipo de transporte, equipo de cómputo, equipo de oficina y maquinaria necesaria para desarrollar el proceso de obtención de colorante natural.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.1.2. Inversión Diferida

Estas inversiones se realizan en bienes y servicio intangibles que son indispensables del proyecto o empresa, pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo. En las inversiones diferidas podemos encontrar (Bautista, 2011, p.7):

- Gastos de instalación, organización y constitución jurídica de la empresa
- Pago de permisos o derechos requeridos por las diversas autoridades federales, estatales o municipales.
- Patentes, licencias o franquicias
- Estudios previos requeridos tales como: mecánica de sueldos topográficos, encuestas, investigaciones de mercado, estudios de preinversión, sobre la calidad de agua, etc.
- Pagos realizados por anticipado tales como: primas de seguro, rentas pagadas por anticipado.

En la tabla 7.17 se observa la inversión diferida para la puesta en marcha de SHO´NASHI:

Tabla 7.17. Inversión diferida

Inversión diferida	
Concepto	Valor total
Capacitación	\$72,860.02
Publicidad y promoción	\$49,900.00
Instalación y montaje de los equipos industriales	\$165,504.24
Licencia de funcionamiento	\$23,628.19
Total	\$311,892.45

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.1.3. Inversión de capital de trabajo

Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa (Baca,2001, p.187).

Esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituiría el activo circulante (Baca, 2001, p.187)

Por lo tanto, la inversión en el capital de trabajo es el monto de recursos económicos necesarios para iniciar la producción y venta de nuestro producto terminado, hasta el momento en que sea capaz de generar los ingresos suficientes para que podamos cubrir el total de sus costos y gastos. En SHO´NASHI se realiza el cálculo para trabajar los primeros tres meses.

El capital de trabajo en el proyecto se compone de todos los costos de producción que se relacionan de manera directa en la elaboración del producto como son la materia prima, mano de obra, costos indirectos, gastos de administración y ventas. En este caso se considera el concepto de \$500,000.00

7.6.2. Financiación

El costo de la inversión total para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio en los tres primeros meses se detalla en la siguiente tabla:

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tabla 7.18. Financiación

Concepto	Valor
Inversión fija	\$6,476,638.87
Inversión Diferida	\$311,892.45
Capital de trabajo	\$500,000.00
TOTAL, INVERSIÓN	\$7,288,531.32

Fuente: Elaboración propia

Los gastos financieros se observan en los intereses de financiación. Este punto en lo personal me parece un elemento importante en la evolución del proyecto. En este rubro va a depender de las decisiones que tome la administración en cuanto y como se va a financiar el proyecto, ya que si el financiamiento se consigue de una forma errónea puede hacer que el negocio quiebre. En nuestro caso, se puede observar en la tabla 7.19 tres principales fuentes de financiamiento para la apertura de SHO´NASHI:

Tabla 7.19. Costo de capital

Costo de Capital				
	Fuente de Financiamiento	%Financiado	Costo Individual	Costo de capital
Banco de desarrollo	\$5,788,531.32	79.42	14%	10.72
Capital	\$1,500,000.00	20.58	16%	3.29
Total	\$7,288,531.32	100	K=14.01	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 7.19 el total de la inversión es de \$7,288,531.32 de la cual \$5,788,531.32 serán aportes de banca de desarrollo y finalmente se participará con un capital de socios de \$1,500,000.00. Conforme a lo anterior se calculó la tasa de interés promedio obteniéndose el 14.01% equivalente a un pago total de 2,035,549.97 anual en el primer año, cabe mencionar que esta cifra incluye el pago de capital e intereses generados por el préstamo. Este pago se realizará por un lapso de 5 años.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.3. Información para realizar el presupuesto del año 2021

7.6.3.1. Presupuesto de Ingresos

Representa una estimación de entrada de efectivo generada por la venta de colorante natural rojo, este dato nos va hacer muy útil para la realización del estado de resultados y punto equilibrio, para posteriormente hacer un análisis de evaluación económica del proyecto.

7.6.3.1.1. Presupuesto de ventas 2021

El primero de todos los presupuestos a desarrollar por la empresa es el de ingresos, es el más importantes de todos los presupuestos ya que en el descansan todos los demás debido a que sus objetivos condicionan las decisiones que afectan la situación financiera de la empresa (Welsch,2005).

El presupuesto de ventas (ingresos), a veces conocido como un plan de penetración de mercado, comprende todas las actividades del área de mercadeo, por lo tanto, lo podemos definir como una estimación anticipada de los ingresos y egresos ocasionados por dicha actividad (Del Rio,2000).

Cómo podemos observar en la tabla 7.21 el resumen de presupuesto de ventas. En este se espera una venta anual por concepto de \$36,500,000.00, esto se determinó en la cédula de presupuesto de ventas 2021.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Tabla 7.20. Resumen de presupuesto de ventas



Precio de venta	\$2,500.00
Cantidad de venta al año (Kg)	14,600
Total, de ventas (\$) al año	\$36,500,000.00

Tabla 7.21. Cédula de presupuesto de ventas 2021

VENTAS EN UNIDADES POR MES

MES	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS EN UNIDADES	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,400	1,200	14,600
PRECIO DE VENTA (1KG)	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$30,000
TOTAL, DE VENTAS EN PESOS	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,500,000	\$3,000,000	\$36,500,000

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la cédula de presupuesto de ventas 2021, las ventas estimadas unitarias se multiplicaron por el precio por unidad equivalen a las ventas presupuestadas.

7.6.3.2. Presupuesto general 2021 de inversiones y cálculo de depreciaciones

“La depreciación es la disminución en el valor de mercado de un bien, la disminución en el valor de un activo para su propietario, o la asignación del costo de uso o demerito de un activo a lo largo de su vida útil” (Zambrano, 2011).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

La depreciación sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso de estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, está, con el uso del tiempo, no baja de precio o se despreja, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión (Baca, 2010, p.148). La depreciación de propiedades, planta y equipo se calcula mediante el método de depreciación de línea recta. En este rubro se definen los porcentajes de depreciación aplicable para cada uno de los activos fijos de la empresa. El sistema le sugiere por defecto los siguientes porcentajes de depreciación para los bienes adquiridos.



De acuerdo a lo mencionado anteriormente se calculó la depreciación total para los activos correspondiente a la operación y a las ventas.

Tabla 7.22. Presupuesto general 2021 de inversiones y cálculo de depreciaciones

TIPO DE ACTIVO	TOTAL	%TASA FISCAL ANUAL	ENE	FEB	MZO	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TERRENO	\$1,150,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EDIFICIO	\$2,000,000	5%	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$100,000
MAQ. Y EQUIPO	\$2,696,531	8%	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$17,977	\$215,722
MOB. Y EQPO. DE OFICINA	\$86,097	10%	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$717	\$8,610
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$83,111	30%	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$2,078	\$24,933
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$460,900	25%	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$9,602	\$115,225
TOTAL	\$6,476,639	78%	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$464,490

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Fuente: Elaboración propia

En la aplicación de resultados podemos observar que el gasto de la depreciación de nuestros activos fijos se dividirá en costo de producción, gastos de venta y gastos de administración. En el caso de producción se tendrá que cubrir por concepto de \$21,369 cada mes, en gastos de venta el concepto de \$13,398 y finalmente los gastos de administración el concepto por \$3,940 sustentando la depreciación por un total de \$38,708 mensuales.



Tabla 7.22. Presupuesto general 2021 de inversiones y cálculo de depreciaciones (Continuación)

APLICACIÓN A RESULTADOS													
	ENE	FEB	MZO	ABRIL	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$21,369	\$256,431
GASTOS DE VENTA	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$13,398	\$160,781
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$3,940	\$47,278
TOTAL	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$38,708	\$464,490

Fuente: Elaboración propia

7.6.3.3. Presupuesto General 2021 de gastos Indirectos de Fabricación

Los gastos indirectos de fabricación están constituidos por todos los desembolsos indirectos necesarios para llevar a cabo la producción. Se suman los gastos indirectos, de empaque y los energéticos, los cuales están considerados dentro de los costos variables por su relación con la cantidad de productos elaborados.

Los gastos de depreciación, sueldos indirectos y algunos seguros pagados están incluidos en los gastos de fabricación, pero dentro de los costos fijos, ya que, independientemente de la cantidad de productos que se elaboren siempre estarán presentes (Pacheco & Pérez, 2017, p.126). Para el caso de SHO´NASHI podemos ver en la tabla 7.23 desarrollado cada rubro que implica en los gastos indirectos de Fabricación para la obtención del colorante rojo natural.

7.6.3.4. Presupuesto General 2021 de gastos de venta

Los gastos de venta son aquéllos originados por las ventas o que se hacen para el fomento de éstas. Son los gastos relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la venta, la promoción de ventas, los gastos en que se incurre al realizar las ventas, gastos de reparto y otros (Pacheco & Pérez, 2017, p.129):

Entre los gastos variables incluidos están: comisiones, viajes, regalías, fletes. Entre los gastos fijos se encuentran los sueldos, mantenimiento, depreciación, seguros. En el caso de SHO´NASHI se obtiene un gasto anual por concepto de \$1,612,574.68 (Ver Tabla 7.24).

SHO'NASHI S.A DE C.V

Tabla 7.23. Presupuesto general 2021 gastos Indirectos de fabricación

SUBCUENTA DE GASTOS	%	ENE	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS		\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 39,442.00	\$ 473,304.00
3% NÓMINA	3%	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75	\$ 1,236.75
5% INFONAVIT	5%	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25	\$ 2,061.25
IMSS (14%)	14%	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50	\$ 5,771.50
AGUINALDO														\$ 33,000.00
TOTAL FACTOR		\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 9,069.50	\$ 42,069.50
SUBTOTAL		\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 48,511.50	\$ 81,511.50
MANO DE OBRA		\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 31,699.68	\$ 380,396.16
3% NÓMINA	3%	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98	\$ 993.98
5% INFONAVIT	5%	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63	\$ 1,656.63
IMSS (14%)	14%	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58	\$ 4,638.58
AGUINALDO														\$ 13,500.00
TOTAL FACTOR		\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 7,289.19	\$ 20,789.19
SUBTOTAL		\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 38,988.87	\$ 52,488.87
LUBRICANTES		\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 33,000.00
ENERGIA (GAS)		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
RENTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO		\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 11,250.00	\$ 135,000.00
DEP. ACUM EDIFICIO		\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 2,833.33	\$ 34,000.00
DEPREC ACUM DE MAQ.		\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 17,976.87	\$ 215,722.47
DEP. ACUM DE MOB Y EQ OF.		\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 143.50	\$ 1,721.94
DEPREC ACUM DE EQ.COMP		\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 415.56	\$ 4,986.66
DEPREC ACUM. TRANSPORTE		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DEPRECIACIONES		\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 21,369.26	\$ 256,431.07
TELEFONO/ INTERNET		\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 112.90	\$ 1,354.80
LUZ		\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 6,732.30	\$ 80,787.55
PAPELERIA		\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 893.80	\$ 10,725.60
AGUA		\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 3,741.36	\$ 44,896.32
LIMPIEZA		\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 2,346.49	\$ 28,157.88
PRUEBAS DE CALIDAD		\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ 20,000.00
OTROS MATERIALES		\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 3,130.97	\$ 37,571.64
SEGUROS		\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 14,053.41	\$ 168,640.89
TOTAL		\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 80,047.15	\$ 960,565.75
TOTAL GIF SIN PRESTACIONES														\$ 1,433,869.75
TOTAL PRESTACIONES														\$ 242,804.26
TOTAL GIF														\$ 2,057,070.17

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

SHO'NASHI S.A DE C.V



Tabla 7.24. Presupuesto general 2021 de gastos de venta

SUBCUENTA DE GASTOS	%	ENE	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
SUELDOS		\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	\$ 34,200.00	410,400.0	
3% NÓMINA	3%	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	1,072.38	12,868.57	
5% INFONAVIT	5%	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	1,787.30	21,447.62	
IMSS (14%)	14%	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	5,004.44	60,053.33	
AGUINALDO													\$ 51,300.00	51,300.0	
SUBTOTAL		\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 42,064.13	\$ 93,364.13	556,069.5
GASOLINA		\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	\$ 11,908.13	142,897.5	
COMBUST Y LUBRICANTES		\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	15,600.0	
LUZ		\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	10,098.4	
RENTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
MANTENIMIENTO AUTOS		\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	\$ 2,601.00	31,212.0	
DEP. EDIFICIO		\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	33,000.0	
DEPREC ACUM DE EQ.COMP		\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	9,973.3	
DEP. ACUM DE MOB Y EQ OF.		\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	\$ 215.24	2,582.9	
EQUIPO DE TRANSPORTE		\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	\$ 9,602.08	115,225.0	
TOTAL DEPRECIACIONES		13398.43583	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	13398.44	160,781.2	
TELEFONO/INTERNET		\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	\$ 564.50	6,774.0	
PAPELERIA		\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	\$ 1,340.70	16,088.4	
AGUA		\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	5,612.0	
LIMPIEZA		\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	\$ 938.60	11,263.2	
OTROS MATERIALES		\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	12,523.9	
MERCADOTECNIA		\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	\$ 24,900.00	298,800.0	
VIATICOS		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	120,000.0	
COMISIONES		\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	\$ 18,737.88	224,854.5	
		\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	\$ 88,042.10	1,056,505.2	
TOTAL GIF														1,612,574.68	

Fuente: Elaboración propia

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.3.5. Presupuesto General 2021 de gastos de administración

Los gastos de administración son aquellos que representan los gastos generales de oficina de este departamento: el departamento de contabilidad, los de personal y los de créditos y cobranzas, etc.; de igual modo que los gastos de ventas, los mismos se individualizan o se controlan por cuentas separadas. Entre ellos, están (Pacheco & Pérez, 2017, p.130):

- Sueldos
- Suscripciones
- Mantenimiento
- Honorarios
- Seguros
- Amortización
- Gastos de viaje
- Útiles de oficina
- Energía eléctrica
- Teléfonos
- Depreciación

Cabe mencionar que no se incluyen gastos que tienen que ver propiamente con la operación del giro del negocio ni con el mercadeo. Estos gastos derivan de los propios gastos administrativos, los cuales consisten en el conjunto de gastos que no tienen que ver con la actividad corriente de la empresa, tales como los salarios de empleados que llevan a cabo la producción del bien o del servicio.

Sirven para mantener el funcionamiento de la empresa a nivel interno, y son imprescindibles para su correcto funcionamiento. Un patrón común en este tipo de gastos suelen conformarlo departamentos como el de contabilidad, recursos humanos, etc. Esta condición se daría si la empresa no se dedica profesionalmente a ninguna de las áreas antes citadas (Llamas, 2020).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Una empresa de cierta envergadura puede contar con direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería. Esto implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que pudieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización (Baca,2015, p.185). En la tabla 7.25 vemos cada rubro a considerar para el área administrativa, cómo es la luz, agua, renta, teléfono, papelería, y las depreciaciones con un pago anual de \$999,163.64.



SHO'NASHI S.A DE C.V

Tabla 7.25. Presupuesto general 2021 de gastos de administración

SUBCUENTA DE GASTOS	%	ENE	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SUELDOS		\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	672,000.0
3% NÓMINA	3%	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	\$ 1,755.95	21,071.3
5% INFONAVIT	5%	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	\$ 2,926.58	35,118.9
IMSS (14%)	14%	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	\$ 8,194.41	98,332.9
AGUINALDO													\$ 48,000.00	48,000.0
SUBTOTAL		\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 68,876.93	\$ 116,876.93	\$ 874,523.18
LUZ		\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 841.54	\$ 10,098.44
RENTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. EDIFICIO		\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	\$ 2,750.00	
DEPREC ACUM DE EQ.COMP		\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	\$ 831.11	
DEP. ACUM DE MOB Y EQ OF.		\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	\$ 358.74	
TOTAL DEPRECIACIONES		\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 3,939.85	\$ 47,278.17
TELEFONO		\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 451.60	\$ 5,419.20
PAPELERIA		\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 2,234.50	\$ 26,814.00
AGUA		\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 467.67	\$ 5,612.04
LIMPIEZA		\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 1,407.89	\$ 16,894.73
OTROS MATERIALES		\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 1,043.66	\$ 12,523.88
		\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 10,386.71	\$ 124,640.46
														\$ 999,163.64

Fuente: Elaboración propia.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

7.6.3.6. Costos de ventas

De manera breve se explican los diferentes rubros a considerar para la realización de la cédula de costo de ventas:

Materias primas (MP): Es el primer elemento del costo y comprende los materiales que guardan una relación directa con el producto terminado bien sea por su clara identificación, por la fácil asignación a este o lo relevante de su valor (Marulanda,2009, p.11).

Mano de obra directa (MOD): Es el segundo elemento del costo y comprende toda remuneración (salario, prestaciones sociales, aportes para fiscales, auxilio de transporte, horas extras, incentivos, e.t.c) a los operarios (trabajadores que interviene directamente en la transformación de las materias primas).

Costos indirectos de fabricación (CIF): Es el tercer elemento del costo e incluye aquellas erogaciones necesarias para producir diferentes a MP y MOD. Se compone, entre otros, de (Marulanda,2009, p.11):

- a) Materiales, repuestos y accesorios: Elementos físicos diferentes de las materias primas que se requieren para obtener un producto terminado y no están físicamente en éste; entre los materiales tenemos las grasas, lubricantes, aceites, combustibles, algunos repuestos son poleas, bandas, motores,
- b) Mano de obra indirecta: Todo contra prestaciones (salario, prestaciones sociales, aportes parafiscales, horas extras, bonificaciones, auxilio de transportes, etc.) al personal de producción diferente de los operarios (gerente de producción, jefe de planta, electricistas, supervisores, ingeniero industrial, secretarías, personal de mantenimiento, mecánicos, etc.)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Otros CIF: Son desembolsos necesarios para elaborar el producto final que por sus características de valor y/o variedad no son fácilmente identificables o cuantificables en el producto final, como pueden ser la depreciación del equipo, las pólizas de seguros, los arrendamientos de la planta de producción o equipos, impuestos municipales (predial y valorización), fletes de poco valor en la compra de M.P, servicios públicos de la fábrica, entre otros.

Tabla 7.26. Costo de Ventas SHO´NASHI S.A DE C.V 2021

SHO´NASHI S.A DE C.V	
COSTO DE VENTAS	
Materia prima requerida	\$22,043,855.40
Mano de Obra Directa	\$380,396.16
Gastos Indirectos de fabricación	\$1,676,674.01
Costo de producción	\$24,100,925.57
. +Inventario Inicial	\$0.00
. – Inventario final de artículos	\$250,000.00
= Costo de producción y venta	\$23,850,925.57

Diana López Juárez
Elaboró

El costo de ventas proyectado por concepto de \$23,850,925.57 anuales, este dato se utilizará en el estado de resultados o pérdidas y ganancias que explicará a continuación. Como podemos observar nuestro mayor costo de ventas se encuentra en el rubro de materia prima, esto se debe a que durante el proceso de obtención de colorante rojo sólo se produce la quinta parte en la relación a la flor de Jamaica.

De acuerdo a Guevara, et. al., (2009) el presupuesto de costo de ventas permite tomar decisiones sobre si es conveniente incrementar o llegar a la meta de ventas presupuestadas, lo cual conlleva un aumento en los costos de venta (p.33)

7.6.3.7. Estado de resultados

También conocido como “estado de ingresos y egresos”, “estado de rentas y gastos” o “estado de pérdidas y ganancias”. El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos e importantes que se elaboran en el sistema contable, el cual muestra cuánto se perdió o cuánto se ganó en un periodo de tiempo determinado, es decir el resultado del ejercicio. De esta manera podemos darnos cuenta como operó la empresa durante el periodo y como obtuvo sus resultados positivos o negativos (Salazar,2020).

Este es un estado financiero dinámico, ya que la información que proporciona corresponde a un periodo determinado (por lo general un año). De los ingresos se deducen los costos y los gastos, con lo cual, finalmente, se obtienen las utilidades o pérdidas, así como el monto de los impuestos y repartos sobre utilidades (Morales & Morales, 2009). El estado de resultados mide el desempeño durante cierto periodo, por lo común trimestre o un año. SHO´NASHI presenta el estado de resultados proyectado para el primer año.

Tabla 7.27. Estado de resultados SHO´NASHI S.A DE C.V

SHO´NASHI S.A DE C.V

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

(Cifras en ps.)

Ventas Netas	\$36,500,000.00	100%
. - Costo de ventas	\$23,850,925.57	65.3%
Utilidad Bruta	\$12,649,074.43	34.7%
Gastos Generales:		
. - Gastos de venta	\$1,612,574.68	4.4%
. - Gastos de Admón.	\$999,163.64	2.7%
Utilidad de Operación	\$10,037,336.11	
RIF (Resultado Integral de Financiamiento)		
. - Gastos financieros	\$953,381.52	2.6%
Utilidad antes de ISR y PTU	\$9,083,954.59	24.9%
ISR 30%	\$2,725,216.58	7.5%
PTU 10%	\$908,395.46	2.5%
Utilidad neta después de ISR y PTU	\$5,450,372.75	14.9%

Las cifras de este estado son parte integral del mismo
Diana López Juárez

Elaboró

7.6.3.8. Flujo de efectivo (Cédula de cobranza y pagos)

El presupuesto de entradas y salidas de efectivo, o presupuesto de efectivo, se calcula mediante una proyección de efectivo de una empresa a lo largo de diferentes periodos. Revela el momento y la cuantía de las entradas y salidas esperadas de efectivo en el periodo estudiado.

Con esta información, los directores financieros están en mejores condiciones para determinar las necesidades futuras de efectivo de las compañías, planear el financiamiento de dichos requerimientos y controlar el efectivo y la liquidez de las mismas (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.181).

Aunque es posible preparar presupuestos de entradas y salidas de efectivo para casi cualquier intervalo de tiempo, las más comunes son las proyecciones mensuales para un año. Esto permite a los analistas tener variaciones estacionales de los flujos de efectivo (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.181).

La clave para la precisión en la mayoría de los presupuestos de entradas y salidas de efectivo es el pronóstico de ventas. Puede estar basado en un análisis interno, externo, o ambos (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.131). Una vez que se ha hecho el pronóstico de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la entrada de efectivo derivada de estas ventas.

En el caso de las ventas en efectivo, este último se recibe al momento de la operación; cuando se trata de ventas a crédito las entradas ocurren después (Van Horne&Wachowicz, 2002, p.183).

El tiempo de recepción del efectivo dependerá de los términos de pago, el tipo de cliente y las políticas de crédito y cobro de las empresas (Van Horne &Wachowicz, 2002, p.183). De acuerdo a la cédula de cobranza y pagos de ventas se tendrá contemplado el pago de ventas del 60% de contado y el 40% de crédito. La cobranza a crédito se efectúa el 70% en 30 días y el 30% en 60 días.

Por ejemplo, para el mes de enero se tiene previsto la venta de \$3,000,000.00 de ps al mes (ver pronóstico de ventas) por concepto de colorante rojo, sin embargo, sólo se tiene contemplado el 60% de contado dando por concepto \$1,800,000.00 y a crédito \$1,200,000.00.

En treinta días se espera el 70% de pago: en este caso es de \$840,000.00 y el 30% restante se deberá pagar en 60 días por concepto de \$360,000.00. Lo mencionado anteriormente lo podemos observar en la cédula para la determinación de ventas a crédito y de contado.

Tabla 7.28. Cédula para la determinación de ventas a crédito y contado

1

CÉDULA PARA LA DETERMINACIÓN DE VENTAS A CRÉDITO Y CONTADO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS (\$)	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,500,000.00	\$3,000,000.00	\$36,500,000.00
CONTADO (60%)	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$2,100,000.00	\$1,800,000.00	\$21,900,000.00
CRÉDITO (40%)	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,200,000.00	\$1,400,000.00	\$1,200,000.00	\$14,600,000.00
30 DÍAS (70%)	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$980,000.00	\$840,000.00	\$10,220,000.00
Fuente: Elaboración propia													
60 DÍAS (30%)	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$420,000.00	\$360,000.00	\$4,380,000.00

De acuerdo la cédula para la determinación de ventas a crédito y contado podemos observar la entrada mensual de efectivo por ventas, a partir de mes de marzo se tiene un acumulativo por \$3,000,000.00:

Tabla. 7.29 Cédula de entradas de efectivo

ENTRADAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
VENTAS AL CONTADO	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$2,100,000.00	\$1,800,000.00
COBRO A CLIENTES 30 DÍAS	\$-	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$840,000.00	\$980,000.00
COBRO A CLIENTES 60 DÍAS	\$-	\$-	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00
TOTAL DE INGRESOS	\$1,800,000.00	\$2,640,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,300,000.00	\$3,140,000.00

Fuente: Elaboración propia

Para proyectar los pagos correspondientes por materia prima al mes se considera la compra de materia prima el 40% de contado y el 60% de crédito. De los cuáles los pagos a proveedores a crédito se efectúan el pago de 40% cada treinta días y el 60% cada sesenta días. En la cédula presupuestal para el pago de materia prima se encuentran los pagos a realizar por Materia prima por concepto de 30 a 60 días según sea el caso.

Tabla 7.30. Cédula compras de materia prima a crédito y contado.



CÉDULA DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA A CRÉDITO Y CONTADO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
MATERIA PRIMA POR COMPRAR	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$22,043,855.40
CONTADO (40%)	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$8,817,542.16
CRÉDITO (60%)	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$1,102,192.77	\$13,226,313.24
30 DÍAS (40%)	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$5,290,525.30
60 DÍAS (60%)	\$-	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$7,274,472.28

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.31. Cédula presupuesta para el pago de materia prima.



CÉDULA PRESUPUESTAL PARA EL PAGO DE MATERIA PRIMA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
PAGO DE CONTADO	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18	\$734,795.18
PAGO A PROVEEDORES 30 DÍAS	\$-	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11	\$440,877.11
PAGO A PROVEEDORES 60 DÍAS	\$-	\$-	\$-	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66	\$661,315.66
TOTAL, DE EGRESOS MENSUALES POR MP	\$734,795.18	\$1,175,672.29	\$1,175,672	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborados los presupuestos de crédito y cobranza se determina las salidas de efectivo o pagos a realizar durante cada mes, en este caso podemos encontrar los gastos de producción, gastos administrativos, gastos de venta, gastos financieros, pago de materia prima, préstamo, ISR, IVA. Finalmente se realiza el presupuesto de efectivo con el método directo, en el cual se contabilizó las entradas de efectivo al mes que percibirá SHO´NASHI y las salidas de dinero, la diferencia nos indica el flujo de caja, esto lo podemos visualizar en la cédula de presupuesto de efectivo.



CÉDULA DE SALIDAS DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL, DE INGRESOS (VENTAS)	\$1,800,000.00	\$2,640,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,300,000.00	\$3,140,000.00	\$34,880,000.00
GASTOS DE PRODUCCIÓN	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$171,422.51	\$2,057,070.17
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$83,263.64	\$999,163.64
GASTOS DE VENTAS	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$134,381.22	\$1,612,574.68
GASTOS FINANCIEROS	\$85,093.60	\$84,106.65	\$83,108.18	\$82,098.04	\$81,076.12	\$80,042.26	\$78,996.33	\$77,938.19	\$76,867.70	\$75,784.71	\$74,689.08	\$73,580.65	\$953,381.52
PAGO PROVEEDORES	\$734,795.18	\$1,175,672.29	\$1,175,672.29	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$1,836,987.95	\$19,619,031.31
PRESTAMO	\$84,535.56	\$85,522.51	\$86,520.99	\$87,531.12	\$88,553.05	\$89,586.90	\$90,632.83	\$91,690.97	\$92,751.67	\$93,844.45	\$94,940.09	\$96,048.51	\$1,082,168.45
ISR	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$227,098.86	\$2,725,186.38
IVA	\$127,646.40	\$182,697.83	\$232,353.01	\$141,137.05	\$141,137.05	\$141,137.05	\$141,137.05	\$141,137.05	\$141,137.05	\$141,137.05	\$182,516.36	\$160,447.40	\$1,873,620.38

TOTAL	\$1,648,236.98	\$2,144,165.53	\$2,193,820.70	\$2,763,920.41	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,805,299.7	\$2,783,230.7	\$30,922,196.52
					1	1	1	1	1	1	2	5	

Tabla 7.32. Cédula de salidas de efectivo

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en el presupuesto de efectivo, se tomó en cuenta el préstamo de \$500,000.00 solicitados para el rubro de capital de trabajo. Cabe mencionar que en el estado de flujo de efectivo por actividades de financiamiento al adquirir un préstamo el dinero se registró como efectivo entrante en el mes de enero y los intereses a pagar se registró en las salidas de dinero en el rubro de gastos financieros. De acuerdo a los resultados cada mes de nuestro proyecto encontramos saldos positivos acumulados en los periodos de enero a diciembre, esto quiere decirnos que nuestro efectivo por ventas es mayor que el efectivo que se destinan a pagar cuentas, gastos mensuales, proveedores, entro otros. En este caso el presupuesto de efectivo nos ayuda a conocer el futuro de SHO´NASHI y de acuerdo a los resultados el proyecto es rentable debido a que nuestros futuros ingresos son mayores que nuestros egresos futuros.

Tabla 7.33. Presupuesto de efectivo



PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 651,763.02	\$ 1,147,597.49	\$ 1,953,776.79	\$ 2,189,917.97	\$ 2,425,935.98	\$ 2,662,015.5	\$ 2,898,095.1	\$ 3,134,174.7	\$ 3,370,254.3	\$ 3,606,333.9	\$ 4,101,034.23
ENTRADAS (VENTAS)	\$1,800,000.00	\$2,640,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.00	\$3,000,000.0	\$3,000,000.0	\$3,000,000.0	\$3,000,000.0	\$3,300,000.0	\$3,140,000.00
CAPITAL DE TRABAJO DISPONIBLE	\$500,000.00											
SALIDAS	\$1,648,221.59	\$2,144,165.53	\$2,193,820.70	\$2,763,920.41	\$2,763,920.41	\$2,763,920.01	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,763,920.4	\$2,805,299.7	\$2,783,230.75
SALDO MENOS SALIDAS	\$ 651,763.02	\$ 1,147,597.49	\$ 1,953,776.79	\$ 2,189,917.97	\$ 2,425,935.98	\$ 2,662,015.57	\$ 2,898,095.1	\$ 3,134,174.7	\$ 3,370,254.3	\$ 3,606,333.9	\$ 4,101,034.2	\$ 4,457,803.48

Fuente: Elaboración propia

7.7. Evaluación Financiera

Para Sapag&Sapag (2014), la evaluación de un proyecto permite comparar, mediante distintos criterios o instrumentos, si el flujo de caja proyectado (tanto económico, como financiero) permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, teniendo en cuenta que se tiene que recuperar su inversión. Los principales criterios para la evaluación financiera considerados son: la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el Return on equity o rentabilidad sobre recursos propios (ROE) (Pancorbo, et.al.,2018, p.293).

7.7.1. Retorno de la inversión

Para conocer si los flujos de efectivo contables retornan la inversión, se conocen dos procedimientos (Pacheco&Pérez,2017, p.152):

1. Los que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo a saber:

VPN Valor Presente Neto

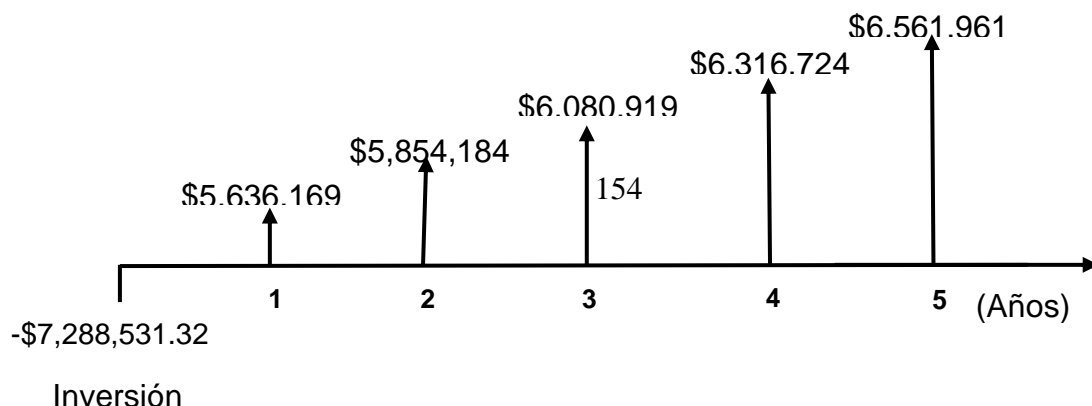
TIR Tasa Interna de Rendimiento

TREMA Tasa de Rendimiento Esperado Mínimo Aceptado

2. Los que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo:

Periodo de recuperación

Para evaluar los métodos antes mencionados de acuerdo a Pacheco &Pérez, (2017) se deben conocer los flujos de efectivo contables los cuales para el caso de SHO´NASHI son los siguientes:



7.7.1.1. Valor Presente Neto (VPN).

El valor presente de una inversión, se define como “la cantidad máxima que una compañía estaría dispuesta a invertir en un proyecto”. A la diferencia entre el valor presente de los flujos y el valor de la inversión se le denomina valor presente neto. Por valor presente neto de un proyecto, se entiende el dividendo que podría anticiparse a los accionistas a cuenta del proyecto, sabiendo que éste habrá de recuperarse y además se pagara el costo de financiamiento (Pacheco & Pérez, 2017, p.153).

El valor de dinero en el tiempo confirma el hecho de que el dinero tiene un costo, llamado interés. Consiste en traer los flujos de efectivo contables de los años de objeto de estudio al año 0 (De la inversión) descontados a valor presente neto (Pacheco & Pérez, 2017, p.154);

$$\frac{FEC \text{ año } 1}{(1+k)} + \frac{FEC \text{ año } 2}{(1+k)^2} + \frac{FEC \text{ año } n}{(1+k)^n}$$

Es decir, dividiendo, el flujo efectivo contable entre sí mismo más el costo del capital, elevado según el año que se trate. Obteniendo los flujos de efectivo contables descontados a valor presente, los cuales se suman (Σ), se comparan contra la inversión y, si es posible, se acepta el proyecto (Pacheco & Pérez, 2017, p.154).

$$\Sigma = \frac{FEC^n}{(1+k)^n} \geq Inversión = Se \text{ acepta el Proyecto.}$$

Un proyecto se considerará como bueno (utilizando este método de evaluación), si el valor presente de los flujos que se generen por el proyecto supera el valor de la inversión. Si el valor presente de los flujos de entrada es inferior al valor de inversión, se rechazará el proyecto. Esto significa que se acepta el proyecto si el valor presente neto es positivo y se rechaza si el valor presente neto es negativo (Pacheco & Pérez, 2017, p.154).

De acuerdo a lo visto anteriormente se realizan los cálculos para el caso SHONASHI y se determine el valor del VPN obteniéndose un resultado de +13,407,503.00 esto nos indica que nuestro proyecto es aceptable, debido a que nuestro resultado es positivo y el valor presente de los flujos supera el valor de la inversión que en este caso es \$7,288,531.32.

7.7.1.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el valor actualizado Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado (Sevilla,2017).

El criterio de selección será el siguiente donde “k” es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN (Sevilla,2017):

Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si $TIR=k$ estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.

Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

En este proyecto se estima un TIR de 75.60% y una tasa de descuento (k) de 14.01%. Por lo tanto, se concluye que la $TIR > k$ por lo que el proyecto de inversión será aceptado, pues supera el porcentaje de reinversión requerido.

7.7.1.3. Periodo de Recuperación (PRI).

El tiempo de recuperación de la inversión (PRI) descontado es un indicador de rentabilidad, cuyo resultado permite saber en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión, considerando los flujos actualizados. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días la fecha en la cuál será cubierta la inversión inicial (Pancorbo, et.al.,2018, p.296).

Es importante este índice porque permite alinear el ciclo de vida de un giro con su tiempo de recuperación de la inversión, es decir, que aun cuando su valor presente neto, su tasa interna de rendimiento o su tasa de rendimiento mínima aceptada sean positivas, si el tiempo no es suficiente para recuperarse, es probable que sucedan dos eventos (Pacheco &Pérez, 2017, p.178).

- 1) Que no se recupere
- 2) Que el riesgo sea negativo y al operar el proyecto, este quiebre y la inversión se pierda.

Al realizar los cálculos pertinentes se obtiene que el periodo de recuperación para el caso de SHO´NASHI es de 1 año 9 meses 3 días. De acuerdo a indicadores de retorno de inversión podemos ver que nuestro proyecto es rentable si lleva acabo de acuerdo a lo establecido en la presente tesis.

7.8. Aspecto Legal

La estructura legal se refiere a una serie de reglas y códigos de normatividad que en materia fiscal, sanitaria, civil y penal debe sujetarse todo proyecto de inversión y actividad empresarial, por encontrarse incorporado a un determinado marco jurídico. Por esa razón este aspecto en especial, es de vital importancia para la realización de un proyecto de inversión ya que en ella se toma en cuenta el marco jurídico al que habrá que acatarse para el mejor aprovechamiento de los recursos de que se dispone, evitando futuras complicaciones de esta índole (Flores, et. al.,2013, p.100).

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona o un grupo de personas realizarán sus actividades económicas como consituyéndose como persona física o como persona moral (Flores, et. al.,2013, p.100):

- Persona física: es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos
- Persona Moral: es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

Al igual que el autor Flores, et. al., (2013) en *SHO´NASHI* se opta en constituir la empresa bajo la denominación de Sociedad Anónima de Capital Variable ya que esta se adapta a la solicitud de los socios.

- En la sociedad anónima la obligación de los socios se limita exclusivamente en el pago de sus acciones. Las sociedades anónimas se deben constituir, ya sea ante notario público, un corredor público o bien mediante suscripción pública.
- En el caso de la sociedad de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

Flores, et.al. (2013) nos hace hincapié en que la sociedad anónima es la más recomendable, porque protege los bienes e intereses de los socios, estableciendo un límite de responsabilidad la cual es el capital invertido en la empresa, mientras que otros tipos de sociedad tienen una responsabilidad limitada por lo que llegan a utilizar incluso los bienes privados de los socios (p.101).

En la sociedad anónima el capital social está representado por acciones, ofrece una mayor facilidad para incorporar capital adicional al aportado inicialmente, así como la admisión de nuevas accionistas. Tiene una asamblea general de accionistas la cual podrá acordar y ratificar los actos y operaciones que lleven a cabo los administradores o el consejo de administración (p.102).

Después de decidir cuál de las sociedades es conveniente para la empresa la página de gobierno de México (2021), nos hace referencia general de los pasos que se necesitan para dar de alta tu empresa:

Paso 1. Constitución de la sociedad

Uno de los pasos más importantes para constituir una sociedad mexicana, es dotarla de un nombre que la individualice y la distinga de

otras, independientemente de su régimen jurídico, especie o modalidad. Por este motivo, antes de protocolizar el acta a través de la cual constituirá una sociedad, es necesario obtener la autorización de uso de la denominación o razón social, trámite que deberá realizarse ante la secretaría de Economía.

Paso 1A: Autorización de uso de denominación o razón social

La denominación o razón social son las palabras y caracteres que conforman el nombre de una sociedad o asociación, que permiten individualizarla y distinguirla de otras, sin considerar si régimen jurídico, especie, ni modalidad (Secretaría de Economía , 2017).

La autorización de uso de denominación o razón social es un trámite previo y necesario para formalizar la constitución de una persona moral, el cual consiste en solicitar a la Secretaría de Economía el nombre de dicha sociedad o asociación. No se requiere ningún documento, sin embargo, es necesario contar con tu e. firma (Secretaría de Economía , 2017).

Trámite en línea:

1. Ingresa a la sección “tu empresa”, completa los datos requeridos.
2. Acepta términos y condiciones.
3. Solicita tu denominación o razón social.
4. En un máximo de 2 días hábiles recibirás respuesta.
5. Firma la autorización con tu e. Firma.
6. Imprime tu constancia de autorización de denominación o razón social

Paso 1B. Aviso de uso de denominación

El aviso de uso de denominación o razón social, es el mecanismo por medio del cual el interesado hace constar ante la Secretaría de economía que la autorización de uso de denominación o razón social, efectivamente fue utilizada para la constitución de una nueva persona moral o para la formalización del cambio de denominación de una sociedad o asociación ya creada (Trámites de la secretaría de Economía , 2016).

Permite a notarios y corredores públicos y, en su caso a representantes legales, notificar el uso de la denominación o razón social autorizada, reservando al interesado el uso exclusivo de la denominación o razón social (Trámites de la secretaría de Economía , 2016).

Trámite en línea:

1. Accede al módulo de denominaciones y razones sociales
2. Ingresa a la opción “aviso de uso”
3. Completa los datos requeridos
4. Firma el aviso de uso con tu e. Firma
5. Imprime tu constancia de uso en pdf.

Cabe mencionar que cuando ya constituiste tu persona moral y utilizaste una denominación o razón social autorizada, el fedatario o servidor público tiene un máximo de 180 días naturales posteriores al otorgamiento de la autorización para presentar el aviso de uso.

Paso 2. Inscripción al registro público de comercio

El registro público de comercio (RPC) tiene por objeto dar publicidad a los actos mercantiles, que conforme a la legislación lo requieran para surtir efectos contra terceros, y de esta manera brindar

certeza jurídica a los comerciantes. La operación del RCP está a cargo de la Secretaría de Economía y de las autoridades responsables del registro público de la propiedad en las entidades federativas (Dirección de Asuntos Internacionales y políticas públicas, 2016).

Trámite presencial (Dirección de Asuntos Internacionales y políticas públicas, 2016):

Se presentará la forma precodificada y el acta correspondiente en la oficina registral que corresponda de acuerdo al domicilio de la sociedad, acompañada del medio magnético que contenga tales documentos. Una vez acreditado el pago de los derechos, se generará una boleta de ingreso en la que constará la información que identifique el acto a inscribir, el número de control interno y datos generales de recepción, así como, la fecha de recepción de la oficina registral, misma que servirá al interesado para determinar la prelación entre derechos sobre dos o más actos que se refieran a un mismo folio mercantil electrónico.

Generada la boleta de ingreso, se turnará la forma precodificada, acompañada del testimonio, póliza, acta y el medio electrónico correspondiente, para continuar la fase de análisis. La fase de análisis comprende la revisión de la forma precodificada, verificación de la existencia o inexistencia de antecedentes registrales y, en su caso, su captura y preinscripción a la base de datos ubicada en la entidad federativa.

En la fase de calificación, el responsable de oficina o el registrador recibirá a través del SIGER (Sistema Integral de Gestión Registral) el acto a procesar, identificándolo por el número de control, la fecha y la hora, y revisará los datos capturados en la fase de análisis, de ser correctos y

procedente la inscripción del acto, el responsable de la oficina autorizará mediante la generación de la firma electrónica su inscripción definitiva en la base de datos, con lo cual se creará el folio mercantil electrónico correspondiente o se agregará a éste el acto de que se trate.

El responsable de oficina o el registrador calificará el acto que se haya presentado para su inscripción dentro de un plazo de diez días hábiles, contados a partir de la recepción de la forma precodificada en la oficina registral. Una vez firmado electrónicamente e inscrito el acto en la base de datos, la oficina registral, a través del SIGER, emitirá una boleta de inscripción, la que será entregada al interesado previa presentación de la boleta de ingreso.

Paso 3. Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

Los encargados de presentar la solicitud de inscripción al RFC son las personas morales de nueva creación a través de sus representantes legales, como son entre otras: asociaciones civiles, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sindicatos, partidos políticos, asociaciones religiosas, sociedades cooperativas, sociedades de producción rural, y otras personas morales (RFC, 2017).

La solicitud se puede presentar en el portal del SAT (preinscripción, misma que no tendrá por presentada si el contribuyente no cumple con la conclusión del trámite en la oficina del SAT dentro de los diez días siguientes al envío de la solicitud), y en una oficina del SAT para iniciarlo y concluirlo, previa cita registrada en el portal del SAT, SAT Móvil o portal GOB.MX (RFC, 2017).

Los documentos que se obtienen en el registro es la solicitud de inscripción en el RFC son : acuse único de inscripción en el RFC (que contiene la cédula de identificación fiscal y código de barras bidimensional (QR)), acuse de presentación con información inconclusa de solicitud de inscripción o aviso de actualización en el RFC con el que se informa que la autoridad está en posibilidad de constatar los datos proporcionados en el RFC, se deben presentar para continuar con el trámite de inscripción y finalmente el acuse de preinscripción en el RFC, en el caso de que el trámite se inicie en el Portal del SAT (RFC, 2017).

Trámite en línea:

1. Ingresa a la sección trámites y de la barra superior elige la opción RFC
2. Del apartado Preinscripción, selecciona la opción personas morales
3. Envía tú trámite al SAT e imprime la hoja previa con el número de folio asignado a tu trámite
4. Acude con la documentación a la autoridad fiscal que atenderá tu trámite
5. Recibe tu solicitud y acuse de inscripción al RFC, así como los productos derivados del trámite.

El trámite se realiza dentro del mes siguiente al día en que se tenga la obligación de presentar las declaraciones periódicas, de pago o informativas propias o por cuenta de terceros o cuando exista la obligación de expedir comprobantes fiscales por las actividades que se realicen (RFC, 2017).

Paso 4. Alta patronal e inscripción en el seguro de riesgos de trabajo o reanudación de actividades para personas morales.

Este trámite te permite registrarse ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) para cumplir con tus obligaciones patronales. Para realizar tu alta como patrón persona moral ante el IMSS, es necesario registrar tu empresa. Para realizar este trámite por internet, debes estar registrado en el escritorio virtual (necesitarás CURP) y tener a la mano tu FIEL y correo electrónico. El patrón persona moral, sujeto obligado o representante legal son los encargados en realizar el trámite de alta patronal (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2016).

Trámite en línea:

1. Comprobante de domicilio del centro de trabajo
2. Primera y última hoja del poder Notarial para actos de dominio, de administración o poder especial en donde se especifique que puede realizar toda clase de trámites y firmar documentos ante el IMSS
3. Primera y última hoja de la escritura pública o acta constitutiva que contenga el sello del registro público de la propiedad y del comercio, así como, la hoja donde aparezca el nombre del representante legal.

Para realizar el trámite a través de internet, el patrón persona moral debe contar con su firma electrónica avanzada (FIEL) expedida por el servicio de Administración Tributaria (SAT), debe registrarse en la página web del Instituto Mexicano del seguro social, en la liga www.imss.gob.m, en donde se proporciona los datos que le solicite el sistema, al terminar el trámite recibirá carta de términos y condiciones para utilizar la firma electrónica avanzada en los actos que se realicen

ante el IMSS, acuse de recibo electrónico, aviso de registro patronal personas morales en el régimen obligatorio (ARP-PM) y la tarjeta de identificación patronal (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2016).

Una vez concluido el trámite podrá inscribir a sus trabajadores con el uso de su firma electrónica avanzada (FIEL), por lo que no es necesario que tramite su número patronal de identificación electrónica (NPIE) y el certificado digital ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (Instituto Mexicano del Seguro Social, 2016).

Paso 5. Secretaría de Salud

Las actividades relacionadas con la salud requieren obtener una autorización que podrá tener la forma de:

- Licencia Sanitaria: La licencia es una autorización que se otorga si se cumplen las condiciones sanitarias de un establecimiento (sanitarios, 2017).
- Permiso Sanitario: Este rubro contiene información de trámites referentes a permisos sanitarios, los cuales son una autorización sanitaria. En la cual se permite a una persona física o moral, la realización de actividades relacionadas con la salud humana (sanitarios, 2017).
- Registro Sanitaria
- Tarjetas de Control Sanitario

Paso 5A. Certificación de alimentos por COFEPRIS

La COFEPRIS es la autoridad competente para el ejercicio de las atribuciones que le corresponden a la secretaría de salud en materia de regulación, control y fomento sanitario de productos y servicios, de

su importación y exportación, así como de los establecimientos dedicados al proceso de los mismos (Sanitarios, 2017).

Para cumplir con esta encomienda, la comisión realiza acciones de control y vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas, suplementos alimenticios, materias primas y aditivos que intervengan en su elaboración, su importación y exportación, así como de los establecimientos destinados al proceso de dichos productos (Sanitarios, 2017).

Procedimiento para obtener la certificación de alimentos:

En el caso de que, el resultado de la aplicación de la Guía de Autoevaluación el interesado considere que su cumplimiento es igual o superior al 85%, deberá proceder de la siguiente manera:

1. Presentar ante la COFEPRIS, una solicitud de visita de verificación sanitaria para exportación, anexando comprobante de pago de derechos (Trámite de solicitud de visita de verificación para exportación COFEPRIS-01-020 puede consultar en la página del Centro Integral de Servicios).

2. En el formato de solicitud y en el escrito libre que lo acompaña, es necesario que se indiquen los productos que se desea exportar, así como el o los países de destino y la fecha en que los productos se estarán procesando, con la finalidad de que la COFEPRIS se encuentre en posibilidad de revisar, de proceder, el cumplimiento de los requisitos exigidos por el país de destino.

3. La COFEPRIS realizará la visita al establecimiento dentro de los diez días hábiles posteriores a la solicitud, a menos que el particular solicite hacer algún ajuste en las fechas de visita cuando sea

justificable en función de los periodos de proceso de productos, ya que es necesario observar la totalidad de actividades desarrolladas en el establecimiento para una evaluación integral (Sanitarios C. F., 2016).

4. En la visita de verificación se constatará:

- a) El cumplimiento de la legislación mexicana en la materia.
 - b) Cumplimiento de la normatividad vigente en el país de destino, en caso de que se requiera de un certificado de buenas prácticas con fines de exportación.
 - c) La aplicación de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés).
- Durante la visita el personal oficial deberá tomar muestras de los productos que se pretendan exportar, con la finalidad de que se proceda al análisis en laboratorios autorizados por la COFEPRIS.
 - Los resultados de dichos análisis deberán ser remitidos a la Comisión de Operación Sanitaria de la COFEPRIS, para su interpretación en el dictamen final.
 - La comisión de Operación Sanitaria notificará mediante oficio si la solicitud de Certificación para Exportación procede o no procede.
 - Durante el periodo de vigencia señalado en el oficio de procedencia, y de ser requerido por el país de destino, la empresa podrá solicitar los certificados para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias (COFEPRIS-01-007-C, que puede consultar en la página del Centro Integral de Servicios) que requiera para la exportación de sus productos.

6. El establecimiento queda sujeto a visitas de verificación para constatar que prevalecen las condiciones bajo las cuales se otorgó la procedencia de su solicitud (Sanitarios C. F., 2016).

Paso 6. Inscripción ante los demás organismos requeridos (permisos estatales o municipales que sean requeridos conforme al objeto de la sociedad).

Paso 6 A. Licencia de uso suelo: Consiste en autorizar el uso y señalar las disposiciones normativas para el aprovechamiento de los inmuebles ubicados en el territorio estatal. En los casos que se debe solicitar la licencia de uso de suelo es cuando eres una persona física o moral y requieres el permiso para utilizar un predio con un determinado uso de suelo, ya sea habitacional, de servicios, comercial o industrial (Trámite de licencia de uso de suelo y licencia de funcionamiento municipal, 2016).

Documentos necesarios:

1. Alta constitutiva.
2. Identificación oficial vigente con fotografía (IFE, INE o Pasaporte Vigente).
3. Título profesional.
4. Comprobante de domicilio.
5. Croquis de ubicación, escrituras del predio, plano topográfico.
6. Boleta predial vigente.
7. Escrito libre de solicitud.
8. Oficio de solicitud.
9. Plano georeferenciado con coordenadas universal transversal.

Paso 6 B. Licencia de funcionamiento para la apertura de establecimiento comercial, industrial y/o de prestación de servicios de mediano y alto impacto.

Toda actividad comercial o de prestación de servicios que realice una persona física o jurídica colectiva, pública o privada, requiere de autorización, licencia o permiso del Ayuntamiento. La licencia se expedirá mediante oficio que firmarán de manera conjunta el Director de Desarrollo Económico y el secretario del Ayuntamiento (Licencia de funcionamiento para la apertura de establecimiento comercial, industrial , 2016).

Documentos necesarios (Licencia de funcionamiento, 2015):

1. Acta constitutiva
2. Identificación oficial (IFE, INE, Pasaporte vigente)
3. Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
4. Comprobante de domicilio
5. Croquis de ubicación
6. Comprobante de pago

Paso 6 C. Contrato de servicios de agua potable y/o drenaje

Es la dotación de los servicios de agua potable y/o drenaje por medio de una red de distribución en sus diferentes contratos: doméstico, comercial e industrial. En el presupuesto se debe de tomar en cuenta el pago por derechos de conexión más lo generado en el presupuesto (mano de obra, materiales, metros lineales del terreno, condiciones físicas del mismo y el tipo de servicio a contratar) de acuerdo a lo establecido en el artículo 135 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y lo establecido en el presupuesto por los conceptos de

mano de obra y materiales (Contratos de servicios de agua potable y/o drenaje, 2017).

Documentos necesarios:

1. Solicitud llena
2. Documento que acredite la propiedad (escrituras públicas o contrato de compra-venta)
3. Recibo predial
4. Croquis de ubicación del predio
5. Alta constitutiva
6. Carta poder del representante legal

Trámite presencial:

Asistir el usuario a las oficinas presentando la documentación correspondiente en el departamento de ingresos llenando la solicitud proporcionada en el área de recepción y el registro oportuno. Presentarse el usuario después de transcurridos 20 días hábiles, ya generada la factibilidad por parte de la dirección de operación y el presupuesto respectivo. En caso de que el usuario autorice la instalación efectúa el pago correspondiente en la caja del organismo, para la programación de su obra (Contratos de servicios de agua potable y/o drenaje, 2017).

Paso 6D. Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)

El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) es un instrumento del Estado mexicano con el propósito de captar, integrar, procesar y suministrar información oportuna y confiable sobre las características y ubicación de los establecimientos de comercio, servicios, turismo e industria en el país, que permita un mejor desempeño

y promoción de las actividades empresariales. Todos los comerciantes e industriales, deben registrar y actualizar anualmente cada uno de los establecimientos en el SIEM, mediante la cámara empresarial autorizada por la Secretaría de Economía como operador del SIEM que corresponda de acuerdo con su actividad y giro (Economía, 2017).

Los servicios que ofrece el programa son los siguientes (Economía, 2017):

1. Promoción de los productos y/o servicios que ofrece
2. Información sobre proveedores de los productos que su negocio requiere
3. Directorios empresariales, sectoriales, de servicios, nacionales e internacionales.

Documentos necesarios:

1. Escrito libre en el cual se señale que se presenta un convenio para su registro.
2. Ejemplar del convenio de colaboración debidamente firmado por las partes.

En el sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se deben de registrar todos los establecimientos de las personas físicas y morales, sujetas a un régimen fiscal y con actividades empresariales, este registro se debe realizar a través de la cámara empresarial, autorizada por la secretaría de economía para tal fin, que corresponda a la ubicación y giro o actividad empresarial de su establecimiento. Se realiza el trámite de manera presencial en su sucursal más cercana en un horario de lunes a viernes 09:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00 horas.

Paso 6E. Inscripción de la empresa ante la tesorería general del Estado.

Este trámite tiene como objeto inscribir a la empresa ante la Tesorería General. A continuación, se presenta una relación de los documentos necesarios para inscribirse en el Registro Estatal de Contribuyentes:

1. Formulario de Registro en original y copia
2. Copia del aviso de inscripción con obligación de retenedor presentando ante el SAR.
3. Comprobante de domicilio
4. Poder especial o carta poder de identificación y,
5. En caso de ser sociedad, copia del Acta constitutiva.
6. En caso de ser sociedad, copia del Acta constitutiva.

Se realiza el trámite de manera presencial en su sucursal más cercana en un horario de lunes a viernes 09:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00 horas.

8.0. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de la presente tesis podemos corroborar que nuestra hipótesis es válida; la administración estratégica y financiera son guía para la toma de decisiones, el aprovechamiento de recursos, oportunidades en una empresa de colorantes naturales, Tultepec, México.

Se cumplieron los objetivos de investigación donde durante el desarrollo de los diferentes capítulos se logró analizar, interpretar y aplicar la administración estratégica y financiera en la gestión de una empresa de colorantes naturales, Tultepec, México.

La administración estratégica es un proceso que evalúa, define y nos ayuda a generar e implementar estrategias de una organización. En

este caso la administración estratégica nos ayudó a definir la misión, visión, a determinar de valores de SHO´NASHI, también es la encargada de generar la ventaja competitiva con respecto a la competencia, nos facilita la detección de oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades en diferentes ámbitos como el industrial y social.

En el mundo empresarial no solo se necesita ofrecer un buen producto y/o servicio con excelente innovación y calidad, se deben considerar otros factores que nos lleven al éxito. Las pymes deben considerar tomar en cuenta un punto importante relacionada a una correcta gestión financiera ya que se verán beneficiadas al conocer a detalle datos y cifras internas. En este sentido es necesaria una sana administración financiera que le permita a las PYMES no solo optimizar sus recursos, si no también mejorar su competitividad y tomar mejores decisiones que le permitan crecer.

Por lo tanto, se realizó un plan financiero integral con el fin de utilizar de manera eficiente los recursos de la empresa SHO´NASHI. Finalmente, la planificación financiera es el trabajo en equipo de toda la empresa y liderazgo de quien lleva la administración financiera, es un trabajo de coordinación de todos los departamentos con el fin de lograr los objetivos de la organización.

9.0. Referencias

- Aceituno, V. (2010) Propiedades de colorantes naturales secados con técnicas alternativas a nivel laboratorio como alternativa al FD&C Rojo N°40 en alimentos. Universidad de San Carlos de Guatemala. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1153_Q.pdf
- Acosta, J.& Oreja, J, (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la empresa*, 14(1). <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>
- Aguilar, A., Cabral M, A., Alvarado, Felipe, Alvarado, T., Arras , A. M., Denogean B., Francisco G.; Moreno M., S. (2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos-. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30
- Albert,M. (2007). La investigación educativa: claves teóricas.Universidad Nacional de Educación a Distancia. Mc Graw Hill. España
- Ambrosini, V., Bowman, C & Collier, N., (2009). Dynamic capabilities : an exploration of how firms renew their resource base *British Journal of Management* ,20, S9-S24
- Almeida, J. (2012) Extracción y caracterización del colorante natural del maíz negro (*Zea mays* L.) y determinación de su actividad antioxidante proyecto. Tesis de licenciatura.

Alonso, P., Ezquerro, O., García, I., García, J., Marzo, M., Navarra M., Pardo J., Subirana M., Urrutia G., (2004). Enfermería basada en la evidencia. Hacia la excelencia en los cuidados. *Difusión Avances de Enfermería (DAE, S.L)*, Madrid-España <http://www.efamiliarcomunitaria.fcm.unc.edu.ar/libros/evidencia.PDF>

Arias, G. (s.f.). El proceso de la investigación. *Investigación* https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf

Artal, M. (2017). Dirección de ventas: Organización del departamenteo de ventas y gestión de vendedores. 15ª ed Business Marketing School. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/28-Direccion-de-ventas-Manuel-Artal-Castells.pdf>

Arráez, M., Calles, J., & Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 171-181.

Astiasarán, I., Lasheras, B., Ariño, A., Martínez, J. (2003). *Alimentos y nutrición en la práctica sanitaria*. Díaz de Santos, España.

Astrid-Garzón G. 2008. Las antocianinas como colorantes naturales y compuestos bioactivos: revisión. *Acta Biológica Colombiana*. 13(3):27-36

Ávila, J. (2004). *Introducción a la economía*. UNAM.

Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. 4ta edición. Mc. Graw Hill, México, D.F., México.

- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos de inversión. En G. Baca Urbina, Evaluación de proyectos. México: Mc. Graw Hill.
- Badui, D. S. 1993. Química de los alimentos. Addison Wesley Longman de México, S. A. DE C. V. México D. F., México.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*. Mc Graw Hill
- Bateman, T.S. & Snell, S.A (2001). *Administración: una ventaja competitiva* (4ª. Ed) McGraw Hill
- Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red de tercer milenio http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Bautista, I. (2011). Clasificación de las inversiones. Escuela Superior Huejutla, UAEH. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/evaluacion%20de%20proyecto%20de%20inversion/clasificacion_de_las_inversiones.pdf
- Bautista, J. Llovera, F. (2014). Organización de la producción: una perspectiva histórica. *Real Academia de Doctors*. <https://raed.academy/wp-content/uploads/2015/04/Discurso-Dr.-Llovera.pdf>
- Baz, V. & Rubio L.(2015). *El poder de la competitividad*. (1ª ed). Fondo cultura económica, México
- Bernal, C.(2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3 a. Ed.): Pearson.

- Bianchi, C., Mingo S., Fernández, V. (2019). Strategic management in Latin America: challenges in a changing world . *Journal of Business Research* (105).
- Blacutt, J. A. (2019). Las nuevas tendencias de la Administración Estratégica. *Perspectivas* 22(43)
http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n43/n43_a06.pdf
- Brouillard, R. 1982. Chemical structure of anthocyanins. In: Anthocyanins Food Colors.1- 38
- Calduch, R. (2012). Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales. Universidad Complutense de Madrid. , Curso de doctorado. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Calixto, C. (2015). Método Heurístico y su incidencia en el aprendizaje del álgebra. Guatemala.Tesis de grado.<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/86/Cocine-ro-Pablo.pdf>
- Cano, A. (2011). Extracción y uso de tres pigmentos naturales a partir de tomate de árbol (*Solanum betaceum* Cav.), Mortiño (*Vaccinium mytillus* L.) y mora de castilla (*Rubus glaucus*) como alternativa colorante natural para alimentos.Tesis de Licenciatura.<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4929/1/T-ESPE-IASA%20I-004583.pdf>
- Carpio, K., Rivera, E. (2014). Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de pigmento a base de Cochinilla a Copenhague.-Dinamarca. Facultad de ciencias economicas y administrativas.

- Castán, Y. (s.f.). Introducción al método científico y sus etapas. Instituto Arágones de ciencias de la salud. Tesis de Licenciatura. <http://www.haykhuyay.com/A1/Generic/ECO1/U1U2/metodoCientifico.pdf>
- Castillo, N. (2015). Obtención de colorantes naturales de hortalizas para su uso en repostería. Tesis (Licenciatura en Gastronomía). Facultad Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10780/3/84T00430.pdf>
- Castro, M., Castro, M.A.J (2014). Planeación financiera. Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Castro, J. (11 de Agosto del 2016). Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento. <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Cerraga, J. (2012). Metodología de la Investigación científica y tecnológica (págs. 1-17). España: *Díaz Santos*. <https://cienciaenlautn.files.wordpress.com/2018/08/cegarra-metodologacc81-de-la-investigaciocc81n-cienticc81fica-y-tecnolocc81gica-cap-2-3-y-4-unidad-1.pdf>
- Chacón, L. (29 de noviembre del 2013). Crece la industria de colorantes naturales para alimento. <https://manufactura.mx/industria/2013/11/29/crece-la-industria-de-colorantes-naturales-para-alimentos>
- Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.

Chan K., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard School Press

Chavarrías, M (2010). Liofilización para una mejor conservación. CONSUMER. https://www.adiveter.com/ftp_public/A2190210.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A.,

Chiavenato, I. (2012). *Administración Proceso administrativo* (3ª ed.). MC GRAW HILL.

Cívicos., Hernández, M (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social. *Revista Acciones e investigaciones sociales*, 23.

Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1).

Contratos de servicios de agua potable y/ o drenaje :

<http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/Tramite?tram=2628&cont=0>

Cruz, M. L., & Medina, M. M. (2015). *Antología: Administración estratégica . Licenciatura en turismo. UAEM.*
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/33725/secme-18458.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, Y. (2015). Gestión de Información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Dialnet plus.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704545>

- Cruz, J. (2016). Principales problemáticas de mortalidad de las PYMES en México. Tesis profesional. Licenciatura en administración. Universidad de Sotavento , Veracruz.
- David, F. (2013), Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Delgado, G., & Cervantes,G. (2010). Métodos de investigación: Pearson Educación<https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- Del Río González, C.(2000).El Presupuesto. Novena edición. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Dirección de Asuntos Internacionales y políticas públicas. (30 de Agosto de 2016). Obtenido de Dirección de Asuntos Internacionales y políticas públicas:https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/202337/Inscripci_n_en_el_Registro_P_blico_de_Comercio__RPC__pdf
- Drucker, P. (1997). *La Gerencia de Empresas.*(1 a. ed). Sudamericana
- Economía, S. d. (06 de Junio de 2017). Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Obtenido de Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM):
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1072/2.5.3_SIE_M.pdf
- Ellis, J. (1975). A Financial Planning aid for the Small Businessman. *Journal of Small Business Management*, 13 (4), 19-28

Espejel J.; Leyva A.; Cavazos J. (2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y la planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y administración*
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/1.04.pdf>

Farbe naturals. (11 de septiembre 2018). Preguntas comunes sobre los colorantes para alimentos. <https://farbe.com.mx/preguntas-comunes-los-colorantes-alimentos/>

Farbe naturals. (2019). ¿Por qué los consumidores prefieren colorantes naturales?. <https://farbe.com.mx/los-consumidores-prefieren-colorantes-naturales-2/>

Flores Hernández, L., González Castro , M. A., & Hernández Soto, M. P. (2013). Proyecto de Inversión para un centro de nutrición integral en el municipio de Metepec, Estado de México. Tesis de Licenciatura , 154. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63992/Tesis_Centro_Integral_de_Nut.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Farbe naturales. (20 de mayo del 2019). ¿Por que los los consumidores prefieren colorantes naturales?. <https://farbe.com.mx/los-consumidores-prefieren-colorantes-naturales-2/>

Francis, F. 1975. Anthocyanins as Food Colors. *Food Technology*. 44: 66. Francis, F. 1989. Food Colorants: Anthocyanins. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. 28: 273 – 301.

- Gallardo, J., (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución.* (1 a ed.). Alfaomega.<https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/visor/web/visor.php>
- Gamarra, S (29 de octubre del 2009). Los colorantes naturales del momento. <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/14761-los-colorantes-naturales-del-momento>
- García, G. (2010). Conceptos y metodología de la investigación histórica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(1). <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2010.v36n1/9-18>
- García S., E & L. M. Valencia V. (2012). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica.* 2a Edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- García, M. (2014). *Administración estratégica; desarrollo de microempresas de la industria hotelera en Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero.* Tesis. Maestría en administración. <http://132.248.9.195/ptd2014/septiembre/0719512/Index.html>
- González, R. (2004). *Elaboración de planes de Negocios*, Mc Graw Hill. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf
- González & Robert (2004) . Estudio nacional del mercado de tintes, colorantes y pigmentos naturales, parte 2: aspectos técnicos. (Santiago de Cali: Instituto Von Humboldt Colombia).
- Guerrero , D. (2011) *Extracción y Evaluación de un colorante natural a partir de pepa de aguacate para el teñido de las fibras de algodón y poliéster.* Universidad Técnica de Ambato. Disponible en: [http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1757/1/SBQ_2 Ref.3396](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1757/1/SBQ_2_Ref.3396)

- Guevara, J., López, J., Quintanilla, A., (2009). "El presupuesto maestro como una herramienta para la toma de decisiones financiera en la mediana empresa del municipio de san Salvador" [Tesis de licenciatura]. Universidad del Salvador <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11617/1/G%20939p.pdf>
- Gliaubicas, D., Kananpickiene, R. (2015). Contingencies Impact On Strategic Cost Management Usage In Lithuanian Companies. *Science Direct* (2131)
- He J. & Giusti M. M. 2010. Anthocyanins: natural colorants with health-promoting properties. *Annual Review of Food Science and Technology*. 1:163–187
- Hernández R., Fernández C., Baptista, L. (2004). *Metodología de la investigación*, McGrawHill. Quinta edición https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/ Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hitt, A., Collins, J. (2007). Business ethics, strategic decision making, and firm performance. *Business Horizons*, *Science Direct*, 50(5). <https://www.dl-maghaleh.ir/wp-content/uploads/2018/09/order-z-1507980895-6268.pdf>
- Hitt, R., Michael, A., Duane Ireland, Robert E (2004). *Administración estratégica* (5 a ed.). Thomson.
- Hoque, Z. (2003). *Strategic management accounting*. Malaysia: Pearson Australia Group Pty Ltd
- Horst S., Zenke, A. (2001). *Diccionario Akal de Pedagogía*. Ediciones AKAL

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019). Comunicado de prensa numero 790/12. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf

Instituto Mexicano del Seguro Social. (01 de Noviembre de 2016). Obtenido de Instituto Mexicano del Seguro Social: <https://www.gob.mx/imss/articulos/homoclave-imss-02-001-c?idiom=es>

Jagobides, M. (2005). Industry Through Vertical, Desintegration: How and Why markets emerged in mortgage banking. London Business School.

Jarskog H., Murray B., Borgenvall. (2015). Planificación empresarial .Oficina Internacional de Trabajo. Suiza. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553924.pdf

Julio, G., & Georg, D. (2008). La administración basada en la evidencia como método de enseñanza. *Scielo* - Scientific Electronic Library Online. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n6/aci04608.pdf>

Junquera, J. (2003). Medicina basada en la evidencia (MBE) . Ventajas. *Scielo* . 25(5). Scientific Electronic Library Online. <http://scielo.isciii.es/pdf/maxi/v25n5/Controversia1.pdf>

Jurado A., Vivar V., Pérez R. (1997). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. In: Estrategias para el impulso de la vinculación Universidad -Empresa. Pallán C., Ávila G.eds., 3er Congreso Nacional de Vinculación, ANUIES, Cuernavaca, Morelos.

Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento, Métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw-Hill.

Kothari, C.R. (2011). Research methodology: methods and techniques (2^a ed.). New Delhi, India: New Age International.

Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. (2000). Administración de operaciones. Pearson Educación.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997): Comportamiento de las organizaciones, McGraw-Hill.

Kuada, J. (2012). Research methodology: a project guide for university students. Rosenorns, DK: Samfunds Literature.

Kumar, R. (2014). Research methodology: a step-by-step guide for beginners. (4^a ed.). Newcastle, England: SAGE.

Lana, R. (2008). La administración Estratégica como Herramientas de Gestión. Revista Científica "visión de futuro" 9(1). Universidad Nacional de Misiones, *Redalyc*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Licencia de funcionamiento. (12 de enero de 2015). Obtenido de Licencia de funcionamiento : <https://www.gob.mx/tramites/ficha/licencia-de-funcionamiento/Entidades7553>

Licencia de funcionamiento para la apertura de establecimiento comercial, industrial . (21 de Enero de 2016). Obtenido de Licencia de funcionamiento para la apertura de establecimiento comercial, industrial:
<http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/Tramite?tram=2493&cont=0>

- Llamas, J (21 de abril de 2020). Gastos de administración. Economipedia.com
- López, A., Contreras, R., Martínez J. (sin fecha). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya. https://www.researchgate.net/profile/Contreras_Soto/publication/307171300_ANALISIS_DE_LAS_PROBLEMATICAS_FINANCIERAS_ESTRATEGICAS_Y_COMERCIALES_DE_LAS_EMPRESAS_DE_CELAYA/links/57c3b41e08ae2f5eb3396634/ANALISIS-DE-LAS-PROBLEMATICAS-FINANCIERAS-ESTRATEGICAS-Y-COMERCIALES-DE-LAS-EMPRESAS-DE-CELAYA.pdf
- Luna, A., (2014). *Administración estratégica*. (1 a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Manríquez, S., Guerra, J., & Hernandez,R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas.*Revista Panorama Administrativo*. <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/19/17>
- Maranto M. (2015). *Qué es la ciencia*. Universidad Autonoma de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16697/LECT129.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Markham K. R. 1988. Distribution of flavonoids in the lower plants and its evolutionary significance. In: *The Flavonoids: Advances in Research since*. 427-468.
- Marulanda, O. (2009). Curso, costos y presupuestos. Universidad Nacional abierta y distancia.<https://www.upg.mx/wp->

content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf

Manríquez, S., Guerra, J., & Hernandez,R. (2010). La estrategia y la ventaja competitiva elementos esenciales para el éxito de las empresas mexicanas.*Revista Panorama Administrativo*.
<http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/19/17>

Martínez, M. (2018). Importancia de la Administración Financiera en dos Microempresas de la Ciudad de México. Tesis, Licenciatura en Contaduría.México
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95209/TESIS%20MIGUEL%20FELIX%20%20MARTINEZ%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maya, E. (2014).*Métodos y técnicas de investigación:Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*.UNAM.
https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf

Marzocca, A. (2008), *Índex de plantas colorantes, tintóreas y curitientes: manual de especies de Argentina*. Academia Nacional de Agronomía y veterinaria. Texas.

Medina A., Dominguez, M., Ruiz A., Medina M., Perez R., Albert M., Gairín J., Pérez E., Saéz J., Cacheiro M., García J., López E. (2015). *Innovación de la educación y de la docencia*. 2a. ed. Editorial Universitaria Ramón Areces

Medina ,L. (1994). *Métodos de Investigacion I y II*. -2ª. ed.- Mexico: DGETI

- Meixueiro, E (2013). Planeación Estratégica de una empresa desarrolladora de vivienda de nueva creación, Mexico, Tesis de Maestría, UNAM.
- Mendoza, M., Castillo C., Díaz, R., Nieto, A., Méndez D. (2017). Antocianinas como colorantes alimentarios. *Mexican Journal of Biotechnology*. 2(1): 101-113.4
https://docs.wixstatic.com/ugd/38ce56_9033c068631246c18587ac785eb04b3a.pdf
- Menéndez, W. (2008). "Obtención de Colorante para su uso en Yogurt a partir de la flor de Jamaica (*Hibiscus Sabdariffa*) y del Mortiño (*Vaccinium myrtillus* L.). Título de Ingeniero de Alimentos, Escuela Superior Politécnica de Litoral.
https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11951/3/CAPITULOSSS.pdf?fbclid=IwAR3rqjwarU8u5k70m6Mr1CeG51LZqVoEiTLBgxoW0apdMUym9nOfEC_hB3c
- México & Real. Estado de México de la República (2017).
https://mr.travelbymexico.com/698-estado-de-mexico/?fbclid=IwAR3y5WKz7x0rDzksc2bpTofz3V5T_tqw6-HU_hjyYMPw3s8WMCP0y3KnMY0
- Mintzberg, Henry (1981). What is planning anyway? In *Strategic Management Journal*.
- Mintzberg, H., Waters, J (1985) "of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal* , 6: 257-272
- Mintzberg, H., (2007). *Tracking Strategies: towards a General Theory*, Oxford: Oxford University Press.

Miguélez, M. (2005). El Método Etnográfico de Investigación. Universidad Simón Bolívar de Caracas http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica.pdf

Morales, A. & Morales, J. (2009). Proyectos de inversión, evaluación y formulación. México: McGrawHill.

Morales, A. & Morales, J. (2014). Planeación financiera. Grupo Editorial patria, S.A. de C.V. México. <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>

Morejón, V., Hernández, L., Jaramillo, V. (2013) Modelos de los negocios de las Pyme. Un análisis de sus manejos financieros. Revista Panorama Administrativo.

Morris, D. (2005). Journal of Business Strategy. V-26 N° 3

Morris, D. (2005). El modelo de la Oportunidad. Una nueva herramienta para el análisis de la Estrategia. Trend Management V-7, No 6

Murillo, W. (2008). La investigación científica. [http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion/investigacion.shtm](http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion/investigacion/investigacion.shtm)

Nagy, C. (2014). The importance of financial planning of Romanian SME'S in the XXI Century. Analele Universitatii 'E. Murgu' Resita. Fascicola II. University Resit, 232-241

O'Donnell, C. (2010). Tendencias en colorantes naturales. Prepared Foods, sp.

- O`Shannassy, T. (1999). Lessons from the Evolution of the Strategy. Rmit Business.
- Otzen,T., Manterola, C., Rodríguez-Núñez, I., Garcia-Dominguez, M. (2017). La necesidad de aplicar el método científico en investigación clínica. Problemas, beneficios y factibilidad del desarrollo de protocolos de investigación. Int. J. Morphol., 35(3).
- Ortega, A. (2017). Elaboración de un plan de negocios para la venta de productos artesanales mexicanos. Tesis.Licenciatura en administración , pág.59.
- Ortiz, s. (23 de diciembre del 2014). México atractivo para mercado de colorantes naturales. <https://www.vanguardia-industrial.net/mexico-atractivo-para-mercado-de-colorantes-naturales/>
- Pacheco, A. (2006). *Metodología crítica de la investigación .Lógica, procedimientos y técnicas*. México: CECSA.
- Pacheco, C., Pérez, G. (2017).El proyecto de inversión como estrategia gerencial.IMCP. Policromía Impresora S.A de C.V
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías.3 (28) UNAM. http://eprints.uanl.mx/10226/1/28_los_procesos_gestion.pdf
- Pancorbo, J., Vargas, M., Yabar, B., (2018).Plan de negocio para la creación de la línea de negocio de obtención de colorantes naturales mediante el sistema de extracción alcalino acuoso en la empresa AICACOLOR SAC. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Peñaloza, M. (2014). Administración estratégica: desarrollo de microempresas de la industria hotelera en Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero. Tesis maestría en administración. UNAM <http://132.248.9.195/ptd2014/septiembre/0719512/Index.html>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Consejo Nacional para la enseñanza en investigación en Psicología A.C. (12)1. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Perea, R. (2009). Promoción y educación para la salud:tendencias innovadoras. *Díaz Santos*. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789145.pdf>
- Poo Barrera, S. (2005). Concentración de Antocianinas en Jug de Cranberries (*Vaccinum macrocarpon Ait*) mediante Nanofiltración. Tesis de Licenciatura. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2005/fap821c/doc/fap821c.pdf>
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free
- Porter, M. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (2009). La nueva era de la Innovación. Cómo crear valor a través de Redes Globales. Mc Graw Hill

Quick Books, (2022). Importancia de la administración para PYMES.
<https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/administracion/importancia-de-la-administracion-para-pymes/#>

Ramirez, M., Gonzalez, A y Correa, L.(2007). Actividad antimicrobiana, conservante y obtención de un colorante natural a partir de plantas de la región de Boyacá. (en línea).Pereira, Colombia. . UTP. ISSN 0122-1701 415. pp. 515-417
<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/02537415-417.pdf>

Ramírez, A. (2010). Metodología de la investigación científica. Bogotá, 3era. Edición, Editorial McGraw Hill

Rangel, S. (2015). Plan de negocio y creación de una empresa comercializadora y productora de caramelo artesanal. Facultad de ingenierías fisicomecánicas
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156442.pdf?fbclid=IwAR1eiDC8AjHvH3sJxWAWn5V98XvdOI6pWcDuVoU9nuk30O6jiZ9bXiFZ0zg>

Real Academia Española (2020). Concepto de ciencia:<https://dle.rae.es/ciencia>

Real Academia Española (2020). Estrategia:
<https://dle.rae.es/estrategia>

Real Academia Española (2020). PYME: <https://dle.rae.es/pyme>

Relat, J. (2010). Introducción a la investigación básica. Revisiones tematicas, 33(3),
file:///C:/Users/IQ_AI/Downloads/RAPD%20Online%202010%20V33%20N3%2003.pdf

- RFC, I. e. (18 de Enero de 2017). Catálogo de servicios y trámites. Obtenido de Catálogo de servicios y trámites : http://www.sat.gob.mx/gobmx/Paginas/Ficha_43_cff.html
- Restrepo , M. (2007) «Sustitución de colorantes en alimentos», Lasallista de investigación, 4(1), pp. 35-39
- Reyes, E. (1996). "Colorantes naturales: propuesta de un método general de extracción simplificado". Tesis de Licenciatura, UNAM. <http://132.248.9.195/ppt1997/0243084/Index.html?fbclid=IwAR1Z3U20Gc-3VDftMxSdn5SbRkpm4LnVIMH8TOjCEQ0dmyMgofy1MxUqE5w>
- Ribeiro, J., Porto, A., & Thofehn, M. (2004). Práctica Basada en Evidencias: tendencias metodológicas en la enfermería. Evidentia, 9(40).Dialnet plus.
- Rivero, D. (2008). Metodología de la investigación. Shalom.
- Riveros H.&Rosas L. (1992). El método científico aplicado a las ciencias experimentales. México: Trillas.Tercera edición.
- Robles C. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: RED Tercer Milenio. S.C.
- Rodríguez-Ponce, E., Rejas-Pedraja, L. (2010). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Innovar 19(35).<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a04.pdf>
- Rodriguez, D. (s.f.). lifeder.com. Método hermenéutico:origen,características, pasos, ejemplos.: <https://www.lifeder.com/metodo-hermeneutico/>

- Rojas, I. (2011). Hermenéutica para las técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. *Espacios Públicos*.14(31)
- Robertson C., and Crittenden, W. (2003). Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, v 24, No 4.
- Rolón, N. (2018). Colorante natural con capacidad antimicrobiana a partir de *Morus nigra* .Tesis de Maestría https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/Beca1327_Tesis_Natalia_Rolon.pdf
- Rosas, J., (2007). Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica. *Revista Panorama Administrativo*. 1(2). Celaya <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/article/view/84>
- Ruiz, R. (2007). El método científico y sus etapas. Obtenido de El método científico y sus etapas: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Salas, J., Valles, E., Galván, A., Cuevas, T. (s.f). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25). https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44452942/559-1735-1-PB.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompetitividad_Para_Las_Micro_Pequeñas_y.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAB2DIIPAW%2F20200419%2

Salazar, B. (01 de junio del 2020). Estado de resultados.
<https://abcfinanzas.com/administracion-financiera/estado-de-resultados/>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición: Mc Graw Hill. Págs. 634

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sapag, N., & Sapag, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Sánchez, G. & Angeles, M. (2017). Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas. Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.: UNAM: FES-Cuautitlán.

Saavedra, J., (2005). Administración Estratégica: evolución y tendencias. Economía y administración. N.64
<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Saavedra, M. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de ti, de México. Ciencias Administrativas, *Redalyc*, Argentina.

Sanitarios, C. F. (25 de octubre de 2016). Procedimiento para obtener la certificación de alimentos. Obtenido de Procedimiento para obtener la certificación de alimentos :
<https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/procedimiento-para-obtener-la-certificacion-de-alimentos>

Sanitarios, C. F. (31 de Diciembre de 2017). Certificación de alimentos por COFEPRIS. Obtenido de Certificación de alimentos por

COFEPRIS: <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/certificacion-de-alimentos>

Sanitarios, C. F. (12 de Enero de 2017). Licencia Sanitaria Trámites. Obtenido de Licencia Sanitaria Trámites: <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/licencia-sanitaria-tramites>

Schaefer H., Schaefer V., Levey D. (2004). How plant-animal interactions signal new insights in communication. *Trends Ecology Evolution*. 19(11):577–584.

Scott, D. (1975). Financial Structure Planning for the small firm. *Journal of small business management*, 13 (1), 1-8

Secretaría de Economía . (06 de Junio de 2017). Obtenido de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/autorizacion-de-uso-de-denominacion-o-razon-social-se-09-041>

Secretaria de Economía (2020). PYMES <http://www.20062012.economia.gob.mx/mexicoemprende/empresas/microempresario>

Secretaria de Economía (2020). Comercialización: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>

SEMAR. (s.f.). Metodología de la investigación, págs. 167: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf

Sevilla,A(2017).Tasa Interna de Retorno (TIR).
<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Sierra Bravo, R. (1983). Ciencias sociales.Epistemología,lógica y metodología.Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.Dialnet.págs.308

Solano , M. (2006). Fenomología-Hermeneutica y enfermería. *Cultura de los Cuidados*.Departamento de Enfermería.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/961/1/culturacuidados_19_01.pdf

Stintzing F. & Carle R. (2004). Functional properties of anthocyanins and betalains in plants, food, and in human nutrition. *Trends in Food Science*. 15(1):19-38

Subramanian, M., Younot, M. 2005. The Influence of the Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *The Academy of Management Journal*. 48(3)

Tamara A., Castro P., Verdugo M. (2008). *Conceptos básicos de ciencia,tecnología e innovación*. (1 a ed) CONICYT:

<https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2012/09/Conceptos-B%C3%A1sicos-de-Ciencia-Tecnolog%C3%ADa-e-Innovaci%C3%B3n-2008.pdf>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (3ra.ed.). México: LIMUSA.[https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-](https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20)

%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica
.pdf

Trámite de licencia de uso de suelo y licencia de funcionamiento municipal. (20 de Enero de 2016). Obtenido de Trámimte de licencia de uso de suelo y licencia de funcionamiento municipal: <https://www.gob.mx/tramites/ficha/tramite-de-licencia-de-uso-de-suelo-y-licencia-de-funcionamiento-municipal/Entidades6703>

Trámites de la secretaría de Economía . (30 de Agosto de 2016). Obtenido de Trámites de la secretaría de Economía : https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/202333/Tr_mites_s_ante_la_Secretar_a_de_Econom_a__SE_.pdf

Tersine, R. (1985). *Production/Operations Management: Concepts, Structure, and Analysis*. (2da Ed). New York, North-Holland,

Thompson, A.& Strickland, K. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana

Thompson Jr.,; Strickland III, A., Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica* (18 a ed.). McGraw Hill

Thompson, A.; Sutton, C.; Peteraf, M.; Strickland A.; Gamble, J.; Janes, A. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. (Segunda ed.). MC GRAW HILL.

Thompson A., Strickland J., Janes A., (2018). *Administración estratégica*. (2 a. ed). McGraw-Hill Interamericana.

Torres S., Mejía A., (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración; revisión del contexto colombiano,19(32).

Colombia

Scielo.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf?>

Torres Z., (2008). *Administración Estratégica*. (1 a ed.). Grupo Editorial Patria.

Vargas, E., W. (2014). El quehacer en científico en nuestros días . (G. S. Aguilar., Ed.) Dínamo Innovador.
file:///C:/Users/IQ_AI/Downloads/0727739%20(2).pdf

Van Horne, J., Wachowicz, J (2002). Fundamentos de administración financiera. PEARSON EDUCACIÓN, México.
<https://books.google.com.mx/books?id=ziiCVbfGK3UC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Violante,M. (27 de Junio del 2015). 5 características del buen servicio al cliente. <https://www.entrepreneur.com/article/268543>

Wagner G. (1982). Cellular and subcellular location in plant metabolism. In: Recent advances in Phytochemistry. 16:1-45

Welsch, A.(2005) Presupuestos: Planificación y control de utilidades. Madrid: Editorial Dossat S. A. para Prentice/Hall Internacional Inc.

Winkel-Shirley B. 2001. Flavonoid biosynthesis. A colorful model for genetics, biochemistry, cell biology, and biotechnology. Plant Physiology. 126(2):485-493.

Wright, P; Kroll, M.; Parnell, J (2000). Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.

Zahra, S., Neubaum, D., Lucia, N. (2007). " The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources". Small Business Economics, 29(3),

Zambrano, G(2011). Definición y métodos de depreciación. Contabilidad general. Recuperado de 02 de junio del 2021. http://www.mailxmail.com/definición-metodos-depreciación-contabilidad-general_h.

Zarzar Charur , A. C. (2015). *Métodos y Pensamiento Crítico* 1. Patria.