



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Departamento de Finanzas

**“Financiamiento para la expansión de la empresa Repostería
Linda”**

“Trabajo práctico que presenta L.A.F. Daniel Osvaldo Santacruz Romo
para optar por el grado de Maestría en Administración enfocado al
área de Finanzas”

Tutor: Dra. Gloria Leticia Martel Campos

Comité Tutorial:

Asesor 1: M.C.I. Luis Lenin Herrera Díaz de León

Asesor 2: Dra. Marina Ortiz de Abreu

Aguascalientes, Ags. 24 de Mayo del 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **SANTACRUZ ROMO DANIEL OSVALDO** con ID **133589** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"Financiamiento para la expansión de la empresa "Repostería Linda"**", y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 21 de Mayo de 2019.

Dra. Gloria Leticia Martell Campos
Tutor de Trabajo Práctico

M.C.I. Luis Lenin Herrera Díaz de León
Primer asesor de Trabajo Práctico

Dra. Marina Ortiz de Abreu
Segundo asesor de Trabajo Práctico

- c.c.p.- Interesado
- c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado
- c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas
- c.c.p.- Minuta Secretario Técnica





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES


CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado "**Financiamiento para la expansión de la empresa "Repostería Linda"**" del estudiante **SANTACRUZ ROMO DANIEL OSVALDO** con ID **133589** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 21 de Mayo de 2019.


DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



Agradecimientos

Quisiera agradecer a la Universidad Autónoma de Aguascalientes que me brindó la oportunidad de estudiar este posgrado y prepararme de una manera eficiente para la vida laboral.

También agradezco al CONACYT por otorgarme la beca para poder llevar a cabo el estudio de este posgrado y lograr desarrollarme en el ámbito académico y profesional.

Además de agradecer a mi tutora la Dra. Gloria Leticia Martel Campos y a mi comité tutorial el M.C.I. Luis Lenin Herrera Díaz de León y a la Dra. Marina Ortiz de Abreu que me apoyaron durante este tiempo a realizar una adecuada elaboración de mi caso práctico de titulación, mediante la aportación de su tiempo y conocimientos del tema, para así realizarme las correcciones y darme la asesoría adecuada.

Por último, quisiera agradecer a cada uno de mis profesores que durante la maestría aportaron su conocimiento para transmitírnoslo a mí y a mis compañeros, así darnos las competencias necesarias para desarrollarnos en el ámbito laboral.

Dedicatorias

Quisiera dedicar este caso práctico de titulación a mis padres Luis y Hermelinda, los cuales me han apoyado en cada una de las decisiones que he tomado, ya que siempre han estado conmigo y me han servido de inspiración cada día de mi vida.

También quisiera dedicárselo a mis hermanos Luis y Adriana que al igual siempre han estado a mi lado y han sido un fuerte apoyo para realizar cada una de mis metas.

Además, quisiera dedicárselo a Araceli, quien es alguien muy especial para mí, y todos los días me da ánimos para mejorar como persona y lograr desarrollarme profesionalmente.

Por último, a cada uno de mis compañeros de la maestría que de una forma u otra aportaron para fuera posible terminar esta maestría.

Índice

Tabla de contenido

Índice.....	2
Índice de Tablas.....	4
Índice de Gráficas y Figuras	5
Resumen.....	6
Abstract	8
Introducción	10
Antecedentes.	10
Problemática Detectada.	11
Justificación.....	12
Objetivos del Caso Práctico.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.	13
Marco Teórico.	14
Revisión de la Literatura.	14
Industria de la Panificación en México.....	16
Definición y clasificación de las Pymes en México.	18
Inversión	22
Proyecto de Inversión	24
Procesos de preparación y evaluación de un proyecto.....	25
Introducción y Objetivos del Estudio.	27
Estudio de Mercado	27
Estudio Técnico.....	28
Estudio Económico.....	29
Financiamiento.....	30
Definiciones y ventajas de la utilización del financiamiento.	30
Financiamiento dentro de las Pymes.	32
Limitaciones y obstáculos de las pymes para crecer u obtener financiamiento.	35
Banca de Desarrollo enfocada a las Pymes en México.	37
Productos financieros actuales para las pymes en México en la Banca Privada.	44
Metodología.....	59
Intervención	61
Introducción de la evaluación del proyecto.	61
Estudio de mercado	61
Análisis Interno	61
Análisis de la Demanda o Análisis Externo	64

Conclusiones del estudio de mercado.....	83
Estudio Técnico.....	84
Declaración de Misión, Visión y Objetivos del Proyecto.....	84
Localización óptima de los puntos de venta.....	85
Capacidad de almacenamiento dentro de las sucursales.....	88
Descripción del proceso de recepción hasta la venta de los productos.....	89
Selección de maquinaria necesaria para el proyecto.....	90
Personal requerido para este proyecto.....	93
Control de Calidad y Mantenimiento.....	94
Distribución de Punto de venta.....	94
Publicidad a realizarse.....	95
Organigrama de la empresa.....	96
Aspectos legales para la apertura de los puntos de venta.....	97
Conclusiones del estudio técnico.....	97
Estudio Económico.....	98
Costos de mano de obra directa.....	102
Costos gastos Indirectos.....	103
Gastos de Operación y Ventas.....	104
Inversión Total.....	105
Tabla de Depreciaciones.....	105
Capital de Trabajo.....	108
Estado de Resultados.....	108
Tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto.....	109
Financiamiento.....	110
Balance general.....	129
Evaluación Económica.....	131
VPN (Valor Presente Neto).....	131
TIR (Tasa Interna de Rendimiento).....	131
PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).....	131
Razones Financieras.....	132
Tasas de Rentabilidad.....	132
Conclusión de la evaluación económica.....	133
Conclusiones Finales.....	134
Propuestas o Sugerencias.....	135
Bibliografía.....	137

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación del tamaño de las Pymes en México	20
Tabla 2 Participación de la Banca de Desarrollo en el PIB de México.....	38
Tabla 3 Créditos disponibles para Pymes por parte de la Banca de Desarrollo.	41
Tabla 4 Créditos disponibles para Pymes por parte de Instituciones Financieras Privadas.....	45
Tabla 5 Análisis FODA de Repostería Linda	62
Tabla 6 Perfil del Consumidor de Repostería Linda	64
Tabla 7 Cuadro comparativo de los principales competidores de Repostería Linda.....	67
Tabla 8 Demanda histórica de puntos de venta.....	81
Tabla 9 Mobiliario y equipo necesario para la operación en los puntos de venta.....	91
Tabla 10 Personal requerido.....	94
Tabla 11 Presupuesto de producción.....	98
Tabla 12 Costos anuales de materia prima para pasteles.....	99
Tabla 13 Costos anuales de materia prima para gelatinas.....	101
Tabla 14 Costos de mano de obra directa.....	102
Tabla 15 Presupuesto de gastos indirectos.....	103
Tabla 16 Gastos de operación y ventas.....	104
Tabla 17 Depreciaciones.....	105
Tabla 18 Depreciaciones anuales.....	107
Tabla 19 Estado de resultados.....	108
Tabla 20 Necesidades de la empresa.....	112
Tabla 21 Requisitos de las instituciones.....	115
Tabla 22 Tasas de interés.....	125
Tabla 23 Tabla de amortización del crédito Mujeres Empresarias.....	126
Tabla 24 Balance general.....	129

Índice de Gráficas y Figuras

Gráfica o figura 1 Estructura general de la evaluación de un proyecto.	26
Gráfica o figura 2 Variables del estudio de mercado.....	28
Gráfica o figura 3 Fuentes de financiamiento de las Pymes en el sector industria, comercio y servicios.	34
Gráfica o figura 4 Destino del financiamiento en los sectores empresariales.	35
Gráfica o figura 5 Nuevos clientes.....	73
Gráfica o figura 6 Calidad.....	74
Gráfica o figura 7 Productos.	75
Gráfica o figura 8 Servicio.....	76
Gráfica o figura 9 Trato del Personal.	77
Gráfica o figura 10 Precio.....	78
Gráfica o figura 11 Ubicación.....	79
Gráfica o figura 12 Posibles ubicaciones de nuevos puntos de venta.	80
Gráfica o figura 13 Ubicación del primer punto de venta.....	86
Gráfica o figura 14 Ubicación del segundo punto de venta.....	87
Gráfica o figura 15 Procesos descriptivo de la recepción del producto hasta su venta.....	90
Gráfica o figura 16 Distribución del punto de venta.....	95
Gráfica o figura 17 Organigrama de la empresa Repostería Linda.....	96
Gráfica o figura 18 Modelo para selección de financiamiento.....	111

Resumen

El financiamiento para las empresas es de los temas más comentados en el mundo empresarial, el crecimiento y en ocasiones subsistencia, y una alta relevancia al manejo de recursos externos. Sin importar el tipo de economía que se trate el crédito forma parte esencial para crear una empresa, potenciar su desarrollo llevar a cabo un proyecto o mantener un capital de trabajo constante. (Espinoza, 2017)

Dentro de este caso práctico se llevará a cabo una investigación, en la cual se realizará una propuesta a la empresa Repostería Linda, que consiste en la obtención de un crédito o la utilización de utilidades retenidas o flujos de la empresa para la expansión de la misma, por medio de la apertura de nuevos puntos de venta dentro la ciudad de Aguascalientes con la finalidad de convertirse en una empresa mucho más atractiva y competitiva dentro del mercado.

Es importante llevar a cabo esta investigación, debido a que esta empresa cuenta con un gran potencial de crecimiento el cual no se ha aprovechado a lo largo del tiempo de operación que lleva, y la apertura de nuevos puntos de venta puede ser un escalón importante para llevarlo a cabo, ya que no han abarcado todo el mercado potencial que existe en la ciudad de Aguascalientes.

Por medio de la obtención del financiamiento se puede facilitar la expansión, sobre todo en cuestiones de tiempo, ya que acelera el proceso de una forma exponencial, en esta investigación se realizará un análisis por medio de un proyecto de inversión, el cual nos indicará la viabilidad de mercado, técnica y financiera del mismo.

Se llegará a la conclusión de si la empresa puede financiarse con fondos propios o por lo contrario analizar 2 opciones de financiamiento, la primera por parte de instituciones públicas o gubernamentales y la segunda por parte de la banca privada. Esto con la finalidad que la empresa pueda seleccionar la opción que mejor se adecue a sus necesidades además de acceder a los mismos.

Se busca que este caso práctico se pueda replicar en micro, pequeñas y medianas empresas del sector, con la finalidad que logren su expansión y vean incrementadas sus utilidades económicas.



Abstract

Financing for companies is the most talked about topics in the business world, growth and sometimes subsistence, gives a high relevance to the management of external resources. Regardless of the type of economy involved, credit is an essential part of creating a company, promoting its development, carrying out a project or maintaining a constant working capital. (Espinoza, 2017)

In this case study will be carried out an investigation, which will make a proposal to the company Linda Repostería, which consists of obtaining a loan or utilization of retained profits or flows of the company for the expansion of the same, through the opening of new points of sale in the city of Aguascalientes in order to become a much more attractive and competitive company within the market.

It is important to carry out this research, because this company has a great potential for growth which has not been exploited over the time it has been operating, and the opening of new points of sale can be an important step for carry it out, since they have not covered the entire potential market that exists in the city of Aguascalientes.

By means of the obtaining of the financing the expansion can be facilitated, mainly in questions of time, since it accelerates the process of an exponential form, in this investigation an analysis will be realized by means of an investment project, which will indicate us the market viability, technical and financial.

The conclusion will be reached as to whether the company can be financed with its own funds or if it does not analyze 2 financing options, the first by public or governmental institutions and the second by private banks. This with the purpose that the company can select the option that best suits their needs as well as accessing them.

It is sought that this case study can be replicated in micro, small and medium-sized companies in the sector, with the purpose of achieving their expansion and increasing their economic profits.



Introducción

Antecedentes.

Repostería Linda se estableció formalmente en el año 2010, pero su historia nace desde hace aproximadamente 15 años, en donde la señora Hermelinda Romo con sus recetas vendía pasteles únicamente a conocidos y algunos recomendados, de esta forma nació una pequeña empresa familiar que hasta el día de hoy se encuentra en crecimiento.

Al inaugurarse la primera sucursal en Jardines de la Asunción, estableciéndose cerca de la fábrica del producto, ésta apostó a ofrecer pasteles con un rico sabor casero, elaborándolos con productos de calidad y un servicio personalizado.

Rápidamente gracias a la aceptación de los clientes la señora Hermelinda Romo decidió también abarcar el mercado del norte de la ciudad, y en el 2011 se estableció una sucursal en Pulgas Pandas (la cual recientemente se cambió a Av. Independencia), en el 2012 se inauguró una tercera sucursal ubicada en Av. Las Américas y en el 2013 tuvo apertura la cuarta de las tiendas al público establecida en Rio San Pedro (segundo anillo).

Actualmente Repostería Linda tiene cuatro sucursales ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad y una fábrica en la que cuenta con solo personal femenino, amable, honesto y atento, siempre con una visión a futuro que busca siempre el constante crecimiento de la misma.

Problemática Detectada.

La problemática principal detectada que enfrenta la empresa Repostería Linda es que a lo largo del tiempo que lleva en el mercado sus competidores se han logrado posicionar de una mejor manera y están más presentes en los deseos de consumo de las personas dentro de Aguascalientes, un punto clave es porque cuentan con una gran cantidad de puntos de venta dentro de la ciudad, así como servicio domicilio, grandes inversiones en publicidad y marketing y servicio de atención postventa, aspectos en los que Repostería Linda le ha faltado trabajar y no ha logrado desarrollar a lo largo del tiempo.

Dentro del diagnóstico inicial y hablando con la propietaria de la empresa la Sra. Hermelinda Romo Rangel, se ha detectado que la única fuente de financiamiento que utilizó para el emprendimiento de la empresa fue por medio de los recursos propios, y la expansión que tuvo durante este tiempo como la compra de activos y la apertura de nuevos puntos de venta fue a través de la reinversión de utilidades obtenidas durante los primeros años, lo que le generó un crecimiento lento comparado al de sus principales competidores.

Además que su único financiamiento para capital de trabajo es a través de los proveedores, lo cual no se puede considerar una problemática ya que este tipo de financiamiento generalmente no genera ningún tipo de costo, y como lo menciona Lecuona Valenzuela ha sido el más utilizado en las pequeñas empresas mexicanas ya que en el 2007, 71% del financiamiento de estas corrió por cuenta de sus proveedores (Lecuona Valenzuela, 2009).

Esta situación ha ocasionado que la empresa no haya conseguido el crecimiento deseado por su propietaria, ya que su visión al comenzar su proyecto consistía en tener una empresa que lograra posicionarse como la empresa líder en el mercado de Aguascalientes, por eso este trabajo se centrará en crear una propuesta de financiamiento para atacar estos problemas dentro de la organización.

Justificación.

Este caso práctico pretende atacar los principales problemas ya mencionados en el diagnóstico anterior, y de esta forma llegar al objetivo principal del estudio que consiste en la expansión de la empresa dentro del mercado de Aguascalientes, es por medio de la propuesta de financiamiento a la que pueda ser susceptible la empresa a costos financieros rentables para la misma.

Esta investigación funcionará como un parteaguas importante para en un futuro la empresa logre cumplir su visión, la cual es posicionarse como empresa líder dentro del mercado de Aguascalientes.

La importancia de este proyecto consiste en que este negocio logre identificar que dentro del mercado financiero hay una gran cantidad de financiamientos enfocados al crecimiento de las Pymes, tanto por parte del sector público como del privado, y debe apoyarse en ellos para lograr cumplir sus objetivos tanto a mediano como a largo plazo.

Además de que esta investigación puede ayudar posteriormente a otras Pymes dentro del sector, las cuales nunca han optado por incluir el financiamiento bancario dentro de sus empresas y de esta forma apoyarse a cumplir los objetivos planteados dentro de la organización.

Objetivos del Caso Práctico

Objetivo general.

Realizar una propuesta de evaluación de proyecto para la expansión de la empresa Repostería Linda por medio de financiamiento, ya sea público, privado o de la reinversión de recursos propios, con la finalidad de buscar la mejor alternativa que se adapte a las necesidades del proyecto y de la propietaria de la empresa.

Objetivos específicos.

- Realizar la evaluación del proyecto de apertura de nuevos puntos de venta para conocer la factibilidad del mismo.
- Analizar la información financiera con la que cuenta la empresa para conocer si puede financiar con fondos propios la apertura de nuevos puntos de venta.
- Analizar las opciones de financiamiento que ofrece la iniciativa pública y privada para las Pymes de México, para de esta forma evaluar si la empresa Repostería Linda puede ser sujeto a alguno de estos créditos, esto con la finalidad que el financiamiento tenga un gasto financiero menor.
- Realizar un comparativo en el cual se analicen tasas de interés, requisitos y accesibilidad, con la finalidad de escoger la opción que sea más benéfica hacia la empresa.

Marco Teórico.

Revisión de la Literatura.

Como base en el sustento de la literatura se tomaron una serie de artículos y libros, como lo es “El rol de la banca pública en el financiamiento a pymes. Estudio comparativo para la Argentina y Brasil”. (Villar, Briozzo, Pesce, & Fernández, 2016), En el cual se realiza un comparativo de como es el financiamiento tanto de la banca pública como la privada para las Pymes dentro de Argentina y Brasil y concluye que el financiamiento público en estos países se destina principalmente a las empresas más pequeñas y sobretodo innovadoras. Es relevante basarme en este artículo porque muestra un estudio actual, y no sólo muestra datos de Argentina y Brasil sino de toda América Latina, por lo cual es una base importante para mi caso práctico.

Otro artículo principal para el sustento de este caso práctico es “Financiamiento a las microempresas y las pymes en México” (Pavón, 2010), el cual consiste en un estudio de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) que evalúa las distintas fuentes de financiamiento que utilizan las Pymes en México y Latinoamérica, y el impacto que tienen en el desempeño de las empresas, y concluye que los países latinoamericanos han optado por apoyar bastante a las Pymes sobre todo a las que muestran un carácter exportador. Es importante tomar este documento como base para el caso práctico ya que es un estudio que se centra en las Pymes de México y nos puede acercar a una realidad más próxima a la de la empresa que se estudiará.

En el artículo “El Problema del Financiamiento de la PYME en el Distrito Federal” (Saavedra García, Tapia Sánchez, & Aguilar Anaya, 2014), se presenta un estudio realizado dentro del Distrito Federal donde se entrevistaron personalmente a 215 microempresarios, donde se buscaba encontrar las principales limitaciones para conseguir financiamiento, además de conocer las principales fuentes del mismo y concluyen que las principales limitantes son las altas tasas de interés otorgados por

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las instituciones de crédito, y que la principal fuente de financiamiento son sus proveedores, se tomó de base este artículo porque es importante conocer un poco sobre lo que piensan en la actualidad los microempresarios de México y conocer cuáles son las principales fuentes de financiamiento que utilizan para de esta manera lograr hacer una propuesta coherente para la empresa que voy a estudiar.

También el artículo “Capital Social Y Mercados Financieros Crediticios: Demanda De Crédito En México, 2010” (Zepeda, Leos, & Carvallo, 2016) el cual presenta la falta del uso de financiamiento en el caso específico de México en base a datos duros, me pareció relevante el uso de este artículo ya que al tocar el tema de financiamiento en mi caso práctico, es importante señalar que la falta de uso del mismo dentro de este país, como un parteaguas para la problemática de este estudio.

Por último se revisaron libros como “Evaluación de proyectos” (Baca Urbina, 2013), “Preparación y evaluación de proyectos” (N. S. Chain, 2007; S. Chain & Sapag Chain, 1995) además de “Análisis y evaluación de proyectos de inversión” (Bu, 1981), de estas 3 se eligió la metodología utilizada por Baca Urbina donde se explica detalladamente la evaluación de un proyecto y pretende que sirva como guía para cualquier persona o negocio a la hora de comenzar un proyecto. Se optó por este libro ya que su metodología es bastante detallada y explica de una manera fácil para que cualquier persona lo pueda comprender, incluso si no tiene conocimiento sobre la materia, además de que se podía adaptar a los objetivos que se están buscando dentro de este caso práctico.

Dentro de la literatura consultada para este caso práctico se tomó como referencia una serie de tesis que se presentaron en la Universidad Autónoma de Aguascalientes y entre las cuales destacan “Alternativas de Financiamiento para las pymes”, (Hermosillo Escalera, 2006), la cual toca a todo lo referente al financiamiento por parte de los programas gubernamentales para las pymes y concluye que el proyecto de la pequeña empresa es viable y que puede solicitar una línea de crédito, ya que sus flujos de efectivo se muestran de una forma positiva.

Otra tesis que se consultó fue “Elaboración de un proyecto de inversión para determinar la viabilidad técnica y financiera de una empresa de repostería” (Sánchez Cervantes, 2017), la cual realiza una propuesta de proyecto de inversión para una pequeña empresa de repostería situada en el municipio de Calvillo y concluye que el proyecto es viable y la pequeña empresa puede aspirar a la obtención de financiamiento por parte de un organismo público con un costo financiero reducido.

Y por último también se basa en la tesis “Proyecto de Inversión para determinar la viabilidad técnica-económica y financiera de una empresa que desarrolla tecnología para el sector agrícola” (Salas Ibarra, 2017), la cual realiza un proyecto de inversión enfocado a una micro empresa dedicada al desarrollo de tecnología para el sector agrícola, y de esta forma establecer posibles fuentes de financiamiento y por último una propuesta de evaluación financiera, y en este estudio concluye que el proyecto es viable técnica y financieramente hablando, pero se debe minimizar el riesgo de la operación.

Industria de la Panificación en México.

La panificación tradicional es una de las industrias más importantes dentro de la industria alimentaria de acuerdo con el número de establecimientos y el personal ocupado, sólo después de la industria de la tortilla de maíz y molienda de nixtamal (Economía, 2017)

Ya que el consumo per cápita anual en el 2009 de los derivados de harina en pan blanco y dulce fue de 32.5 kilos lo que nos da un indicio importante en el consumo de este tipo de productos, algunos aspectos que juegan en esta ingesta son la innovación, la promoción e incluso el clima. No obstante, el ingreso de productos extranjeros con larga vida de anaquel, en grandes cantidades y con precios dumping, son un reto para el mercado nacional. (CANAINPA, 2009)

Conforme a los Sistemas de Clasificación Económica Internacional, la industria del trigo se considera una Actividad Manufacturera Integrante de la División I (productos alimenticios, bebidas y tabaco) y a su vez está conformada por tres subgrupos: harina de trigo, pan y pasteles, así como galletas y pastas alimenticias. La empresa a la cual se centra este caso práctico se encuentra en el subgrupo de pasteles, ya que los productos principales de la empresa son estos.

La globalización induce transformaciones organizacionales en las compañías involucradas en el sistema agroindustrial de trigo. Si las empresas aspiran a sobrevivir, competir y expandir sus mercados, están obligadas a incorporar innovaciones organizacionales y tecnológicas en sus procesos de producción y comercialización. La industria alimentaria, en general, y las compañías dedicadas a la elaboración y distribución del pan, en particular, se articulan a un nuevo modelo de demanda que condiciona el proceso de producción y reestructura la cadena agroindustrial que exige la mayor innovación empresarial. (Torres Torres, 2007)

Es importante que las pequeñas y medianas empresas en México busquen su mejora organizacional día a día, en el caso específico de esta empresa lo que se busca es lograr la expansión para abarcar una mayor demanda en el mercado, y toda expansión conlleva una mejora de procesos y administración para que se lleve a cabo con éxito.

En términos regionales según el INEGI dentro de la ciudad de Aguascalientes existen 719 Mipymes dedicadas a la elaboración de pan y otros productos de panadería de los cuales casi en su totalidad son micro o pequeñas empresas y sus procesos los realizan de una manera tradicional y no de una forma industrializada, por lo cual se considera que puede ser un mercado que tiene aún muchos factores por explotar, pero que se encuentra en un crecimiento constante. (INEGI, s.f.)

Definición y clasificación de las Pymes en México.

En la mayoría de los países del mundo cerca del 90% de las empresas son Pymes (Pavón, 2010), por eso su gran importancia y trascendencia en la economía mundial como lo es el caso de los países latinoamericanos, donde según datos del Sistema económico latinoamericano y del caribe del 2009 las Pymes tienen una contribución a la generación del empleo de entre 35% y 40% y representan el 33% del Producto Interno Bruto.

A través del tiempo diversos autores han definido las Pymes de la siguiente manera.

Beck, Demirgüç-Kunt y Levine dicen que son un tipo de empresas que se distinguen por su flexibilidad productiva, alta generación de empleo, adaptación a cambios del mercado y capacidad de reconversión de estrategias y estructura empresarial (Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine, 2003)

Cleri por su parte asevera que son empresas que deben de tener un pensamiento estratégico y sistémico, entendiendo la necesidad de comprender su entorno y sus dinámicas internas. (Cleri, 2013)

El-Said dice que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) generalmente han sido percibidas como la fuerza dinámica para el crecimiento económico sostenido y la creación de empleo en los países en desarrollo. (El-Said, Al-Said, & Zaki, 2013)

Y por último Ferraro propone que las pequeñas y medianas empresas son importantes agentes económicos para promover el desarrollo de los países. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción. (C. Ferraro et al., 2011)

La mayoría concuerdan en que se pueden definir como entes que se enfrentan a un constante cambio en el que habitan, por lo cual es fundamental que se logren adaptar por medio de estrategias que les permitan crecer y lleguen a convertirse en

empresas sólidas que aporten al desarrollo económico de los países, así como la generación de empleos.

Sin embargo, esto no resulta cosa sencilla para las Pymes, ya que la competencia dentro del mercado hace que la mayoría de estas desaparezca durante sus primeros años de operaciones, en el caso específico de México de las 200 mil Pymes que comienzan operaciones anualmente, solamente 35 mil logran sobrevivir 2 años más tarde. (Tan et al., 2007)

Algunos de los problemas que llegan a desencadenar este fenómeno puede estar relacionados a la falta de una estructura organizacional, las deficiencias en el gobierno corporativo, la gestión y su planeación financiera (Pavón, 2010), otro problema en el cual incurren los emprendedores es en aventurarse en un nuevo negocio sin conocerlo realmente a profundidad (Vásquez, 2007) y sin conocer realmente el entorno al que se enfrentan día a día, llevando las empresas a su fracaso.

Por otro lado, se encuentran los factores de difícil acceso al financiamiento del cual se hablará más adelante en este caso, los trámites gubernamentales y burocráticos, falta de apoyo de programas gubernamentales, así como trámites fiscales que hacen que el emprendimiento en México se vuelva más y más difícil y quite motivación a los pequeños empresarios de este país.

La clasificación de las Pymes alrededor de todo el mundo puede estar determinado por diversos factores o enfoques que lleven a su conceptualización, los cuales pueden ser: tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad de producción, niveles de inversión, ventas, personal ocupado o empleados (Cardozo, Velasquez de Naime, & Monroy, 2012) por lo cual es muy difícil realizar una unificación de todas las pymes.

En el caso específico de México la clasificación de las Pymes cambia en base al organismo que la realiza, a continuación, se muestra una tabla en la que se enlistan

las principales clasificaciones utilizadas en México, en las cuales algunas organizaciones las clasifican en base a las ventas anuales obtenidas como lo son la ABM (Asociación de Bancos de México) y el Banco de México, mientras que organismos como el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y el Diario Oficial de la Federación las clasifican al personal ocupado con el que cuenta la empresa.

Por otro lado, las clasificaciones del Diario Oficial de la Federación y del INEGI también toman la variable del sector en el cual se encuentra la empresa, los cuales se dividen en 3: Industria, Comercio y Servicios.

Tabla 1 Clasificación del tamaño de las Pymes en México

Clasificación del tamaño de las Pymes en México				
Organismo	Clasificación en base a:	Tipo de empresa	Rango	
ABM (Asociación de Bancos de México)	Ventas	Micro	Hasta 2 millones de pesos	
		Pequeña	De 2 hasta 40 millones de pesos	
		Mediana	De 40 hasta 100 millones de pesos	
Diario Oficial de la Federación (30 diciembre 2002)	No. de Trabajadores Sector	De y	Micro Pequeña	1 a 10 trabajadores en todos los sectores

			<p>11 a 50 en la Industria</p> <p>11 a 30 en el Comercio</p> <p>11 a 50 en Servicios</p> <p>51 a 250 en la Industria</p> <p>31 a 100 en el Comercio</p> <p>51 a 100 en Servicios</p>
		Mediana	
Banco de México	Ventas	Pequeña	<p>De 1 a 100 millones de pesos</p> <p>De 101 a 500 millones de pesos</p>
		Mediana	
IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)	No. De Trabajadores	Micro, Pequeña y Mediana	De 1 a 100 trabajadores
INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía)	No. De Trabajadores y Sector	Micro	1 a 10 trabajadores en todos los sectores
		Pequeña	11 a 50 en la Industria

			11 a 30 en el Comercio
		Mediana	11 a 50 en Servicios
			51 a 250 en la Industria
			31 a 100 en el Comercio
			51 a 100 en Servicios

Fuente. (Pavón, 2010)

Clasificarlas de esta manera nos ayuda a conocer las necesidades de cada una de las empresas de este tipo, ya que no son las mismas que podría llegar a tener una micro o pequeña empresa comparadas contra las medianas que cuentan con grandes niveles de producción o ventas, además de una mayor cantidad de empleados.

Inversión

Según Parra y Calero una inversión es la renuncia o sacrificio de una satisfacción inmediata y cierta, a partir de la adquisición o uso de bienes y servicios, a cambio de la utilidad o esperanza de un beneficio futuro (Parra López & Calero Garcia, 2006) .

Esta definición nos dice que la inversión que es un sacrificio en el presente a la espera de un rendimiento en el futuro, aunque no en todos los casos o proyectos se presentan beneficios ya que existe una posibilidad de fracaso.

Una vez tomada la decisión de inversión, las empresas deben evaluar las distintas alternativas de financiamiento. Para lo anterior, se deben tener las opciones más relevantes para luego realizar un análisis detallado de las ventajas y desventajas de cada una de ellas. (Vasconi, 2017)

Nassir Sapag Chaín nos dice que las inversiones se pueden clasificar de 3 formas las cuales son dependientes, independientes y por último en mutuamente excluyentes, las dependientes son aquellas que para realizarse requieren de otra inversión, las independientes son las que se pueden realizar sin la necesidad de depender o afectar o verse afectadas por otros proyectos, y las mutuamente excluyentes, corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga el otro. (N. S. Chain, 2007)

Al realizar este caso práctico se plantea la propuesta de inversión por medio de financiamiento ya sea público, privado o propio por medio de utilidades retenidas para la expansión realizando la apertura de nuevos puntos de venta de la empresa Repostería Linda, para conocer la viabilidad de esta inversión se debe realizar un Proyecto de Inversión, el cual nos dará una aproximación a la realidad y de esta forma hacer la toma de decisiones.

Para la realización de este proyecto se utilizará la metodología usada por Baca Urbina dentro de su libro "Evaluación de proyectos" donde presenta los aspectos teóricos de un proyecto de inversión de principio a fin y la forma en que se deben aplicar para realizar uno de una manera sencilla y fácil de comprender.

Proyecto de Inversión

Un proyecto es una decisión de inversión de recursos variados (humanos, técnicos y económico-financieros), realizado con la finalidad de producir una oferta de bienes y/o servicios que satisfagan una demanda existente o futura. (Cadenas, 2005)

Gabriel Baca nos menciona que un proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o la sociedad en general. (Baca Urbina, 2013), este autor hace énfasis en que el proyecto sea útil para una gran parte de la población y que a partir de esto se puedan beneficiar los inversionistas.

La evaluación de Proyectos de inversión tiene como objeto establecer una pauta para la toma de decisiones de las empresas, implementando técnicas presupuestales aplicadas para pronosticar las operaciones de la empresa y prever la situación financiera como resultado de la aceptación de un proyecto de inversión mediante el análisis de ingresos, costos y gastos.(Escorza & Segura, 2015)

Los proyectos de inversión se pueden definir como un plan o una serie de pasos que nos ayudan a conocer la necesidad de recursos humanos, técnicos y financieros, y de esta manera llegar a al resultado final que es la toma de decisiones y lograr ofrecer un producto o servicio a la sociedad.

En este caso práctico se llevará a cabo un proyecto de inversión con la finalidad de conocer la inversión necesaria para la apertura de nuevos puntos de venta, así realizar una propuesta de financiamiento más adecuada para el mismo.

Procesos de preparación y evaluación de un proyecto.

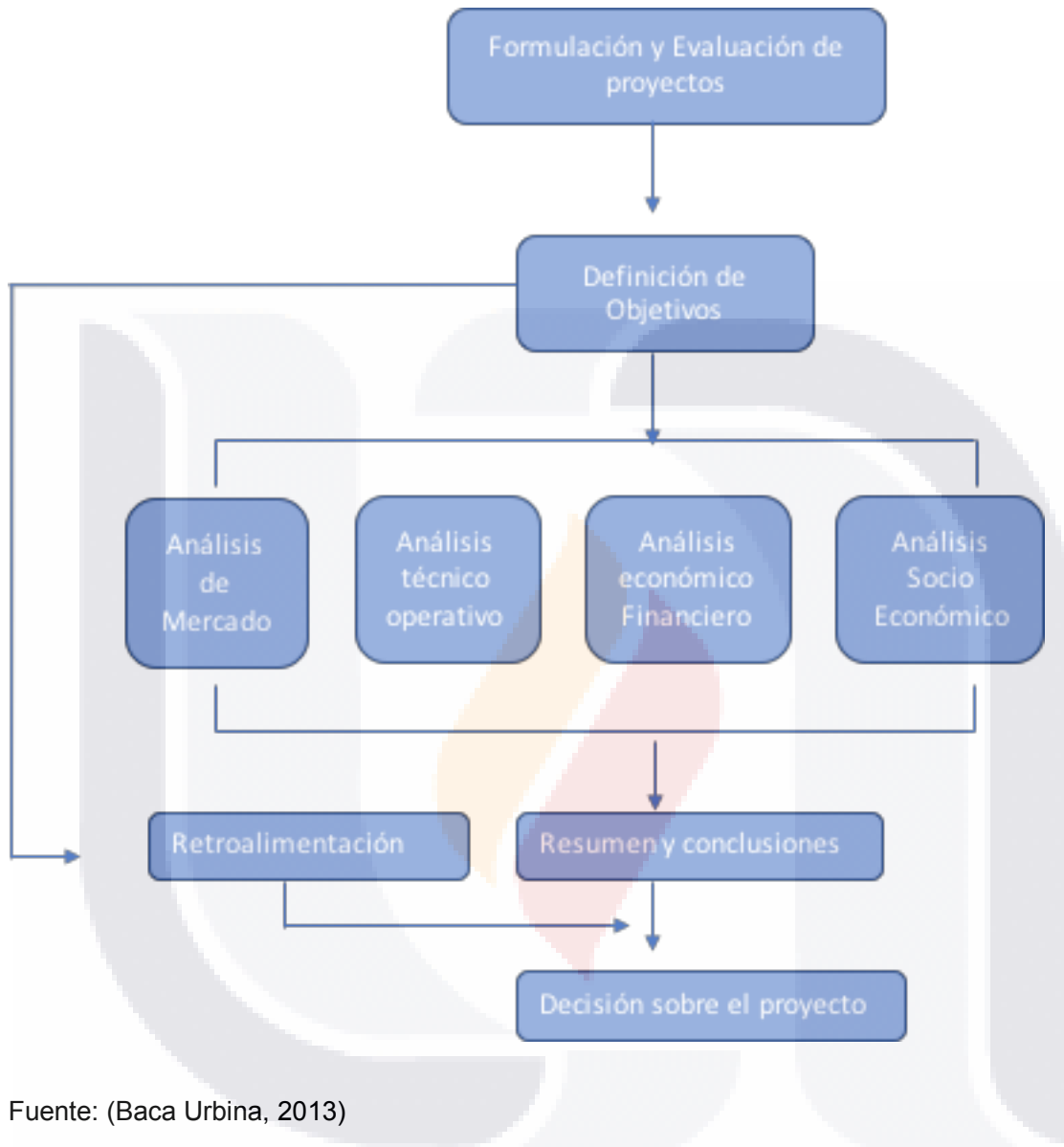
Según González una evaluación es un análisis de información que arroja un resultado útil para medir o contrastar con otro dato.(González, 1994)

Cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto, las áreas generales en las que se aplica la metodología de la evaluación de proyectos son: Instalación de una planta totalmente nueva, elaboración de un nuevo producto en una planta ya existente, ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales y sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente. (Baca Urbina, 2013)

Para este caso el área en la que se trabajará es en la creación de nuevas sucursales, la cual se localiza dentro del punto 3 de la metodología de Baca Urbina.

A continuación, se presenta un diagrama en el que se muestra la estructura general de la evaluación de un proyecto según la metodología de Gabriel Baca Urbina.

Gráfica o figura 1 Estructura general de la evaluación de un proyecto.



Fuente: (Baca Urbina, 2013)

Más adelante se explicarán cada una de las fases del proyecto de inversión con la finalidad de que quede expresado lo más fácil posible.

Introducción y Objetivos del Estudio.

Debe contener una breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto o servicio, además de los factores que influyen en su consumo, pasando a un marco de desarrollo donde el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales y debe aclarar porque se pensó en emprenderlo, a quien beneficiará o que problema específico resolverá. (Baca Urbina, 2013)

Según Baca Urbina lo más importante dentro de la evaluación de proyectos, es satisfacer necesidades dentro del mercado, por lo que se debe explicar claramente lo que se quiere hacer en este proyecto, a quien va a beneficiar y los resultados que se piensan obtener, es importante tener muy claro los objetivos y nunca perderlos de vista, ya que es en lo que se tiene que basar el proyecto por completo.

Mientras que los objetivos deben ser 3 básicos, verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, demostrar que existe la tecnología para producirlo y por último demostrar la rentabilidad económica (Baca Urbina, 2013)

Estos 3 objetivos se van a ver reflejados en los siguientes estudios que son el de mercado, el técnico y el económico que se presentan a continuación.

Estudio de Mercado

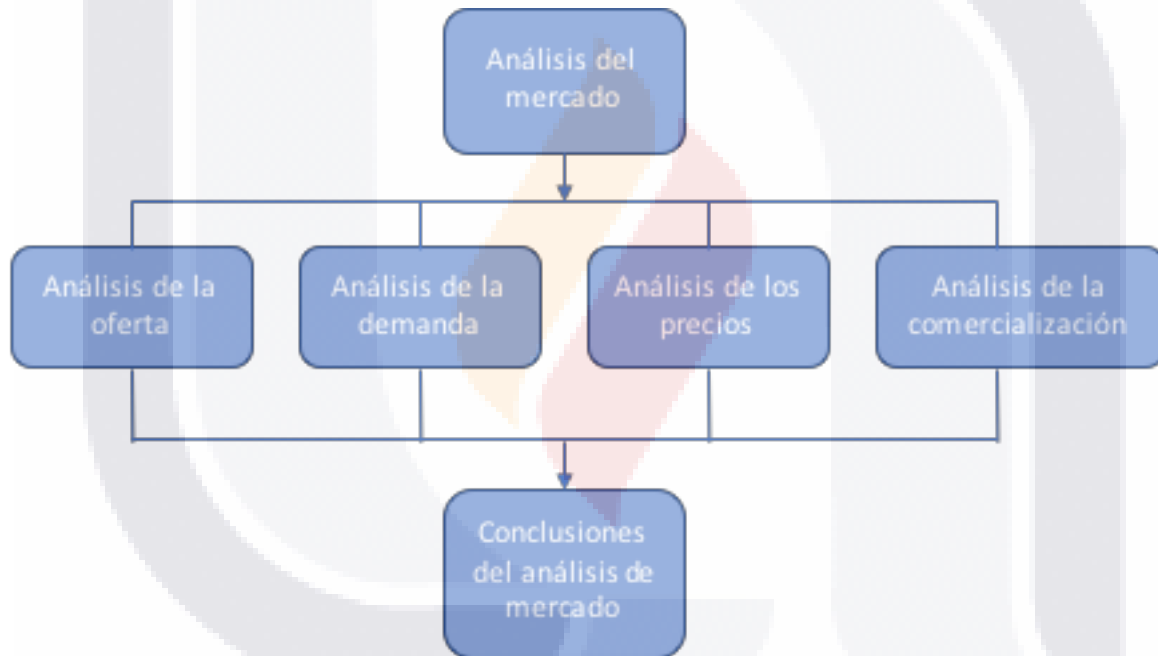
Es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización, y centra su objetivo principal en verificar la posibilidad real de penetración de un producto en un mercado determinado. (Baca Urbina, 2013)

Es importante que se tome la información por medio de fuentes primarias, ya que será la más actualizada que se puede conseguir, esta se puede encontrar por medio de la realización de encuestas, entrevistas, información con la que cuenta la organización entre otras.

Nassir Sapag Chaín define el estudio de mercado como uno de los estudios complementarios que integran un proyecto de inversión, el cual analiza el comportamiento de la oferta, la demanda, costos y maximización de los beneficios. (N. S. Chain, 2007)

Gabriel Baca Urbina nos menciona en su metodología que el estudio de mercado se divide en 4 variables fundamentales por medio del siguiente esquema.

Gráfica o figura 2 Variables del estudio de mercado



Fuente: (Baca Urbina, 2013)

Estudio Técnico.

Según Gabriel Baca Urbina el estudio técnico se subdivide a su vez en 4 partes, las cuales son la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la

localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. (Baca Urbina, 2013)

En este estudio se debe determinar la ubicación de nuestros posibles puntos de venta, además de los insumos necesarios para la apertura de los mismos, por eso es importante que se realice de una forma adecuada para el éxito del proyecto.

Santos nos menciona que el objetivo del estudio técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para producir el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas. A partir del mismo se determinarán los costos de inversión requeridos, y los costos de operación que intervienen en el flujo de caja que se realiza en el estudio económico-financiero. (Santos, 2008)

Como se menciona anteriormente, es importante contar con más de una alternativa y de esta forma poder escoger la más adecuada o la que se adapte más a las necesidades de la empresa.

Estudio Económico

Cada una de las etapas del proyecto es importante para su adecuada realización, pero en general el análisis económico es el que nos ayudará principalmente a enlazar el proyecto de inversión con una adecuada propuesta de financiamiento que es lo que se quiere lograr dentro de este caso práctico.

Santos nos menciona que el estudio económico-financiero de un proyecto, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. (Santos, 2008)

Para Gabriel Baca Urbina el estudio económico tiene como objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas

anteriores y así elaborar cuadros que sirven para la evaluación económica. (Baca Urbina, 2013)

Financiamiento.

Definiciones y ventajas de la utilización del financiamiento.

A lo largo de tiempo la definición de financiamiento ha ido cambiando según la perspectiva de varios autores, Mill lo menciona como el permiso para utilizar el capital de otras personas para obtener un beneficio propio (Mill, 1848).

Bárbara Stallings menciona en su libro que el acceso al financiamiento es un proceso fundamental en el desarrollo de las economías. (Stallings, 2006)

Charles Gide dice que el financiamiento es el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura. (Gide & Rist, 1949)

Pérez Rodríguez nos dice que la financiación puede entenderse como la utilización de recursos, tanto internos como externos, que influyan a largo plazo y de forma positiva en la promoción del desarrollo humano sostenible y en el logro del crecimiento económico (Pérez Rodríguez, 2009)

En términos generales se puede definir como la confianza que se deposita en una persona, en base a su capacidad de pago futura, para el otorgamiento de un bien físico o monetario.

Actualmente el crédito se ha convertido en una herramienta sumamente importante para el día a día de las personas, ya sea para uso personal o comercial, pero en México tan sólo el 14% de la población recurre al uso de créditos continuamente (Zepeda et al., 2016).

Sin duda el crédito es una herramienta de operación diaria utilizada por empresas y personas, este artículo se centrará en términos de créditos hipotecarios, y como los mismos facilitan a la creación de un patrimonio familiar.

En su artículo Villar nos menciona que la jerarquía financiera establece que la primera fuente de financiamiento a la que recurren las empresas son los fondos generados internamente (utilidades acumuladas), en segundo lugar, se emite deuda y, por último, se amplía el capital propio. (Villar et al., 2016)

En base a esto se puede concluir que las empresas deben ir creciendo poco a poco para ir ganando la confianza de otros inversionistas o que le otorguen financiamiento, entre más exitosa sea y mejores resultados muestre la empresa podrá acceder a un capital mayor.

En el caso específico de México, según el estudio de Andrade la profundización financiera que tiene es asombrosamente baja dada el tamaño de su economía.(Andrade, Farrell, & Lund, 2007)

Esto debido a que los mexicanos no han desarrollado aún una cultura financiera que en otros países si se tiene, en gran parte por el fomento que se le da a este tipo de instrumentos, esto se puede observar en un artículo publicado en la revista Forbes México muestra un estudio realizado en la Universidad George Washington en México, el 32% de los adultos cuenta con educación financiera mientras que en países como Suecia y Noruega, el 71% de los adultos sabe y aplica conceptos para manejar y ahorrar bien su dinero. (Dominguez, 2017)

Dentro de este caso práctico se buscará realizar una propuesta de financiamiento que mejor se adapte a las necesidades de la empresa por lo cual es importante sentar esta base acerca del financiamiento y sobretodo del de las Pymes que se presenta en el apartado siguiente.

Financiamiento dentro de las Pymes.

Dentro de este apartado se hablará de las principales fuentes de financiamiento con las que cuentan las Pymes tanto en el emprendimiento y durante los años siguientes para el crecimiento, también es importante señalar que se mencionarán los financiamientos otorgados por parte de la banca de desarrollo o gubernamentales como también los de la banca privada para el caso específico de México, además de resaltar los problemas a los que se enfrentan cada una de las Pymes día para lograr conseguir financiamiento de este tipo.

A través del mundo la financiación de las pymes ha sido un tema muy importante para los gobiernos y se han realizado muchas investigaciones al respecto, ya que las Pymes han sido de vital importancia para los sectores privados. (Beck, Demirgüç-Kunt, & Martinez Peria, 2008)

Por eso se han convertido en un foco muy importante para el desarrollo económico de muchos países, los cuales han apostado fuertemente por lograr que cada vez más y más Pymes logren tener el financiamiento adecuado para sus necesidades.

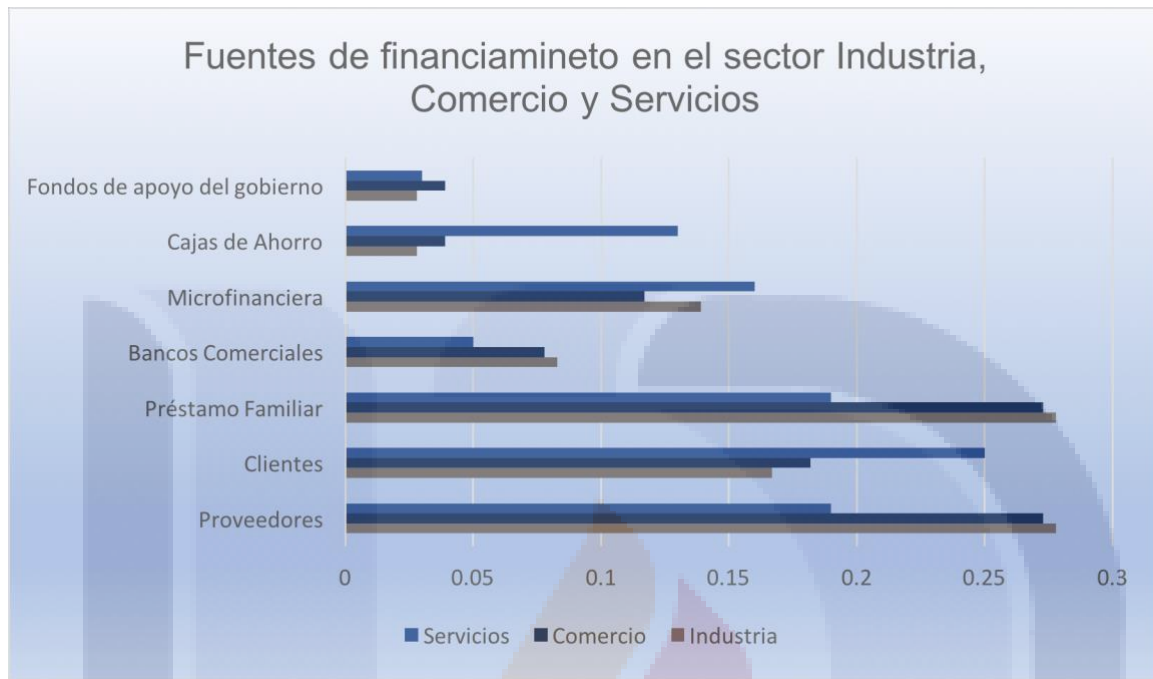
En el caso específico de México la apertura a la inversión extranjera aceleró la consolidación del sistema y para 2007 los cinco bancos más grandes concentraban casi 80% de los activos totales; los cuatro mayores contaban con 69 por ciento. Esa restructuración y la desaceleración económica podrían ser los factores determinantes de la disminución del crédito bancario a las Pymes (Alavez, 2009), en el 2004 las Pymes en México aportaron a la generación de cerca del 70% de los empleos y solamente se les destino cerca del 2% del PIB a financiar, lo que nos dice que los créditos otorgados en este país se realizan de una manera incongruente.

Por mucho tiempo la principal fuente de financiamiento por la cual han optado las Pymes dentro de México, radica en financiarse a través de sus proveedores, según Lilianne Pavón en el año 2009 los proveedores tuvieron una participación promedio del 56.7% dentro del financiamiento de las pequeñas empresas y 54.8% para las

medianas empresas mexicanas, lo que reflejaría una situación financiera más vulnerable para las mismas (Pavón, 2010). Esto se puede explicar por diversos factores, el primero es que la mayoría de los proveedores no cobra gastos financieros con la finalidad de obtener mayores ventas, haciéndolo atractivo para las Pymes, otro factor es que estas empresas tienen muchas limitantes o problemas para acceder al financiamiento de la banca de desarrollo o de la banca privada, los cuales se mencionarán más adelante.

En un estudio realizado por Saavedra en la ciudad de México enfocado al emprendimiento y a la creación de Pymes se realizó la siguiente tabla, encuestando a una muestra de 215 Mipymes en la que se desglosa la estructura del financiamiento en términos porcentuales utilizados por las pequeñas empresas divididos en industria, comercio y servicios, donde se puede observar que la fuente de financiamiento más utilizada son los proveedores, en segundo lugar, a través de los clientes, en tercer lugar, por medio de préstamos familiares, seguido de los bancos comerciales en quinto lugar las micro financieras, en sexto las cajas de ahorro y por último con fondos de apoyo del gobierno. (Saavedra García et al., 2014)

Gráfica o figura 3 Fuentes de financiamiento de las Pymes en el sector industria, comercio y servicios.



Fuente (Saavedra García et al., 2014)

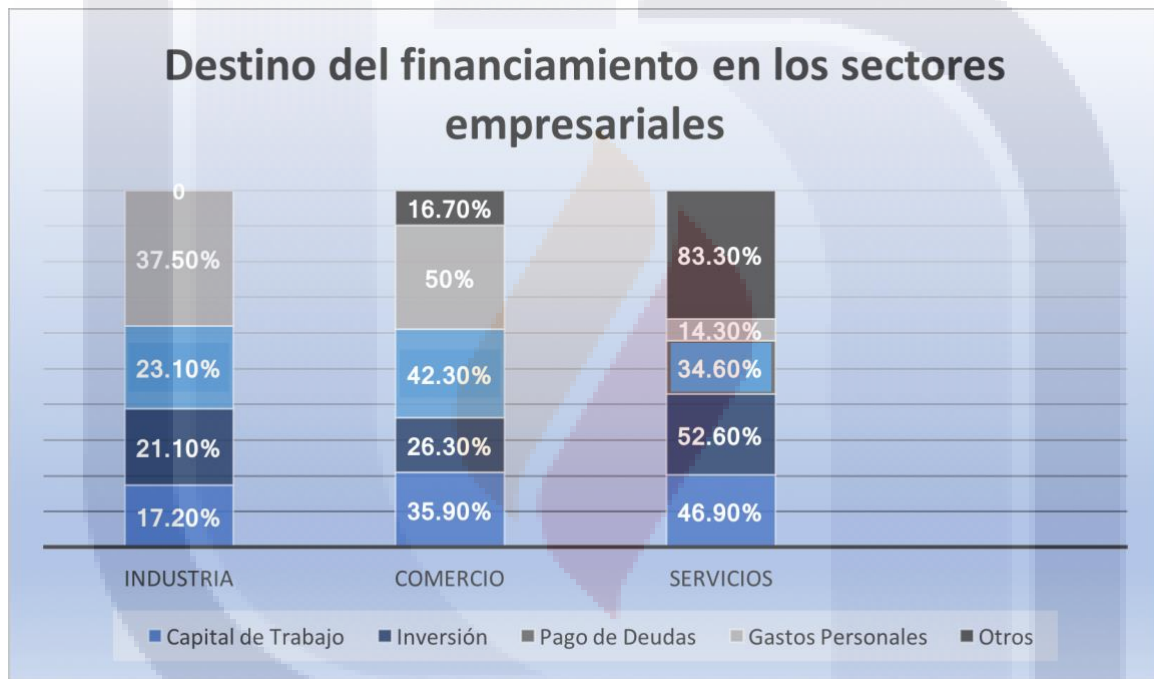
Varios de los pequeños y medianos empresarios consideran al crédito bancario como un elemento de rescate en caso de emergencia, y no como una herramienta de crecimiento (Peña Kegel, 2007), lo cual ha generado que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas queden estancadas o con un pobre crecimiento, ya que la visión de la mayoría de los empresarios siempre es a corto plazo, y no cuentan con una planeación adecuada para el crecimiento de sus empresas.

Como se verá en el siguiente cuadro en el año 2014 el financiamiento obtenido por las Mipymes fue utilizado con diferentes fines dependiendo del sector, el estudio muestra que las empresas dedicadas a la industria y el comercio utilizaron principalmente su financiamiento para gastos personales, seguidos de pago de

deudas, mientras que las dedicadas a los servicios lo utilizaron principalmente para inversión y capital de trabajo.

Esto nos muestra que la mayoría de las pequeñas empresas mexicanas no ha aprovechado su financiamiento de una manera óptima, ya que han mezclado sus gastos personales con los de la empresa, lo que es un problema recurrente día a día.

Gráfica o figura 4 Destino del financiamiento en los sectores empresariales.



Fuente: (Saavedra García et al., 2014) Nota: Las columnas no suman 100% por que el empresario tuvo la oportunidad de marcar más de una opción.

Limitaciones y obstáculos de las pymes para crecer u obtener financiamiento.

Según el estudio de Beck en el cual realizaron un cuestionario a 91 Bancos de 45 países diferentes, arrojó que la percepción de los bancos hacia a los principales problemas que se enfrentan las pymes para su crecimiento, son en primer lugar con 45% a la competencia a la que se enfrentan día a día, en segundo lugar, con 39%

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

al entorno de macroeconómico, mientras que tan solo el 8% cree que el entorno legal es el principal obstáculo. (Beck et al., 2008)

Ferraro afirma que los países latinoamericanos en cuestión de financiamiento se caracterizan por la discriminación negativa hacia las Pymes. La existencia de un elevado diferencial en las tasas de interés con respecto al tamaño de la empresa y el uso de autofinanciamiento y pasivos operativos como principal fuente de fondos son indicadores de la existencia de dificultades de acceso al crédito. (Ferraro, Goldstein, Zuleta, Alberto, & Garrido, 2011)

Otro problema para el crecimiento y la obtención del financiamiento que menciona Pavón en su estudio es que surgen dificultades en la presentación de estados financieros ya que la mayoría tienen un alto grado de informalidad. (Pavón, 2010)

En otro estudio hecho en México Alavez dice que el principal factor que aleja a las pymes del financiamiento son las altas tasas activas reales, lo que le genera unos costos financieros demasiados elevados, viendo perjudicada su operación. (Alavez, 2009)

En el estudio de El-Said realizó en Egipto se menciona que el problema principal para conseguir financiamiento por parte de las pymes es que los bancos consideran que es arriesgado y que atenderlas requiere altos costos de transacción, lo que las hace menos rentable que las empresas más grandes.(El-Said et al., 2013)

Ferraro dentro de otro estudio que realizó en el mismo año ratifica que los principales problemas que tienen las pymes latinoamericanas para acceder al financiamiento son las elevadas tasas de interés que se les imponen a comparación de otros países, y agrega que otro aspecto son los cortos periodos de crédito que van aproximadamente entre 1 y 15 años, y las garantías que los bancos piden que ocasiones son 2 veces el valor del préstamo. (C. Ferraro et al., 2011)

La mayoría de los autores reconocen que existen factores para hacer más difícil el acceso al financiamiento de una pyme lo que les genera problemas operativos y de

crecimiento, ya que en algunas ocasiones el único financiamiento al que pueden acceder es al capital propio o al de personas cercanas a ellos, lo cual es un gran problema para la expansión el cual es el tema central de esta investigación.

Banca de Desarrollo enfocada a las Pymes en México.

La Banca de Desarrollo se ha constituido como una herramienta de política económica fundamental para promover el desarrollo, resolver los problemas de acceso a los servicios financieros y mejorar las condiciones de los mismos para aquellos sectores que destacan por su contribución al crecimiento económico y al empleo: micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), infraestructura pública, vivienda para familias de bajos recursos, y el financiamiento a los productores rurales de ingresos bajos y medios. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.)

Según Kampel un Gobierno puede involucrarse en forma directa en el proceso de intermediación, a través del establecimiento de instituciones financieras que cubran las brechas en la clase de créditos otorgados por la banca privada o cuando los retornos sociales de la actividad o grupo que se va a financiar son mucho más elevados que los rendimientos para las entidades financieras del sector privado. (Kampel & Rojze, 2004)

Por eso es un papel importante el cual deben tomar los gobiernos, para crear instituciones del sector público que puedan ayudar a los sectores más desfavorecidos, en los cuales la banca privada no tiene interés de invertir su capital.

A lo largo del tiempo el gobierno mexicano ha trabajado en desarrollar instituciones dedicadas al impulso de las Pymes en el país, poniéndolo como uno de los temas fundamentales a desarrollar, de esta manera se creó la subsecretaría de Pymes, acompañado del fondo pyme el cual es un fideicomiso con recursos financieros que hace posible la operación de dicha subsecretaría y que pertenecen a la Secretaría de Economía del país, además del desarrollo de Nacional Financiera (NAFIN) y

Banco de Comercio Exterior (Bancomext) el cual se especializa en financiar a pymes exportadoras y por último el CONACYT que comenzó a dar apoyos financieros a empresas innovadoras.

El sistema de la Banca de Desarrollo promueve la competencia de los intermediarios financieros, bancarios y no bancarios, en favor de las pymes, y Nacional Financiera (NAFIN) es la encargada de incentivar la participación de aquellos mediante el fondeo a tasas atractivas, en su carácter de banco de segundo piso, esto favorece a que en los últimos años las tasas de interés del financiamiento por parte de la banca comercial hayan bajado y cada día más pymes logren acceder a este tipo de créditos.

Sin embargo, en los últimos años la participación de la Banca de Desarrollo en el porcentaje del PIB se ha visto incrementada como se puede ver en la siguiente tabla, esto es una apuesta que el gobierno ha realizado para para el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas, sobre todo en materia de tecnología y temas ambientales.

Tabla 2 Participación de la Banca de Desarrollo en el PIB de México.

Periodo	Estructura Porcentual
2010	0.79
2011	0.95
2012	1.05
2013	1.29
2014	1.51
2015	1.78

Fuente: INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México.

La empresa a la que está dirigida esta investigación es susceptible de los créditos otorgados por Nafin por lo cual esta parte de la investigación se centrará en hablar de este organismo.

Nafin contribuye al desarrollo económico de México, al propiciar que la banca comercial y las instituciones de crédito presten más y más barato, facilitando así el acceso de las Mipymes, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional. (Nacional Financiera, s.f.)

También se centra en la financiación de micro, pequeñas y medianas empresas, para destino de inversión en activos fijos donde financian hasta el 70% del proyecto, capital de trabajo con una financiación del 50% y desarrollo tecnológico o ambiental que en este caso llega hasta el 80% (Alavez, 2009)

Por último, cuenta con diferentes programas entre los que destacan el primero que es de la Cadenas Productivas, el cual es un mecanismo de factoraje electrónico para pequeñas o medianas empresas que son proveedores de grandes empresas.

El segundo programa que tiene este organismo es el de Garantías y Crédito Inducido, en el cual comparte el riesgo crediticio con la banca comercial y opera con base en la oferta de garantía pública para las pymes, para créditos bancarios o de intermediarios financieros no bancarios, este programa está constituido a través de un fideicomiso operado con capital propio y financia a sectores empresariales (máximo 1.250.000 dólares) y especializados (máximo 850.000 dólares); opera por medio de subastas convocadas por NAFIN en las que los intermediarios concursan con base en tasas y condiciones.

El segundo gran conjunto de programas de esta institución para financiamiento de pymes se refiere a la banca de inversión, el primero es el programa Emprendedores su objetivo es apoyar con capital, en la etapa pre comercial, mediante una inversión, El segundo programa para apoyar a las pymes en la etapa de crecimiento es el Fondo de Fondos que trata de un fondo de fondos de capital privado, creado en

2006 por la banca de desarrollo para invertir en fondos de capital privado o de riesgo con el objetivo de desarrollar un mercado de capital de riesgo en el país.

Los activos de la banca de desarrollo pasaron de 19 a 7.5 por ciento del total del sistema financiero en el periodo de 2000 a 2007; Nafín, Banobras y el Banco Nacional de Comercio Exterior (bancomext) mantienen 80% de ellos (Alavez, 2009). En 2007 La banca comercial y de fomento participaba con 14% del crédito a las Pymes, ya que como se vio anteriormente la principal fuente de financiamiento utilizada por las mismas son los proveedores, los cuales tienen costos ocultos por lo que resulta difícil el cálculo de tasas de interés exactas para este tipo de financiamiento.

Durante los años 2007 a 2010 los apoyos otorgados a las Mipymes tuvieron un gran incremento de atender cerca 618 mil a cerca de 928 mil, representando un crecimiento del 50% (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.)

El crédito inducido se ha orientado mayoritariamente a las micro y pequeñas empresas, aplicándose principalmente en los sectores de comercio y servicios, con montos donde predominan créditos en un rango de 80.000 a 300.000 dólares, destinados mayoritariamente a capital de trabajo (Garrido, 2011)

A continuación, se presenta una tabla en la que se especifica el nombre de la banca de desarrollo o institución pública, el plazo del crédito, las características que este tiene, los requisitos para su obtención, y su tasa de interés anual, con la finalidad de conocer las opciones que se encuentran disponibles para poderlas utilizar dentro de este caso práctico.

Tabla 3 Créditos disponibles para Pymes por parte de la Banca de Desarrollo.

Créditos de Instituciones públicas o bancas de desarrollo para pymes.				
Institución	Características del crédito	Requisitos	Plazo	Tasa de Interés
Nacional Financiera	<p>Mujeres Empresarias</p> <p>Impulsar el crecimiento y modernización de las empresas de mujeres, eliminando barreras de acceso.</p> <p>Crédito hasta 300 mil pesos para mujeres inscritas en el RIF.</p> <p>Sin comisión por apertura o por prepago.</p> <p>Sin aval, ni obligado solidario, ni</p>	<p>Ser mujer mayor de 18 años.</p> <p>Ser propietaria de la empresa.</p> <p>Al menos 1 año de operación para negocios de mujeres inscritos en el RIF.</p> <p>Buen historial crediticio.</p> <p>Información legal y financiera actualizada.</p>	60 meses para inversión en activos fijos.	14.5%

	garantía hipotecaria.				
Nacional Financiera	Financiamiento Empresarial Buen historial crediticio. Información legal y financiera actualizada. Monto máximo de 15 millones de pesos. Destinado a capital de trabajo o activos fijos.	Ser una empresa formal o persona física con actividad empresarial. Contar con antecedentes favorables en buró de crédito. Al menos 2 años de antigüedad.	Hasta 60 meses.	60	14.5%

		Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al crédito.		
Nacional Financiera	Crecer juntos Crédito para comprar insumos, reemplazar, modernizar o adquirir algún mobiliario; o invertir en adecuaciones y mejoras al local, entre otros. Este crédito forma parte de los incentivos que el gobierno federal otorga a los negocios inscritos en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)	<p>Estar dado de alta en el RIF.</p> <p>Tener historial crediticio positivo.</p> <p>Contar con capacidad de pago comprobable.</p> <p>Contar con aval u obligado solidario.</p>	5 años para equipamiento.	Hasta 30% anual fija

	<p>Monto máximo de 300mil pesos.</p> <p>Para negocios en operación.</p>			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nacional Financiera.

Como ya se mencionó anteriormente Nacional financiera es la banca de desarrollo enfocada a las pequeñas y medianas empresas dentro de México, y estos 3 productos que ofrece son los a que la empresa Repostería Linda podría ser candidata.

Productos financieros actuales para las pymes en México en la Banca Privada.

Existen diversas opciones de financiamiento para las pymes en México, ya sea para emprender un negocio o para hacer crecer el que ya se tiene, puede ser por medio de instituciones de banca múltiple, entidades bancarias y otros programas que se dedican a apoyar a pymes dentro del país.

Por parte de los créditos de instituciones financieras privadas se mostrará una tabla en la que se especifique el nombre de la institución, el plazo del crédito, las características del crédito, los requisitos para su obtención y su tasa de interés anual, con el objetivo de comparar los créditos para las pymes en cuestión de inversión o compra de activos.

Tabla 4 Créditos disponibles para Pymes por parte de Instituciones Financieras Privadas.

Créditos de Instituciones Financieras Privadas para pymes				
Institución	Características del Crédito	Requisitos	Plazo	Tasa de Interés
BANAMEX Fuente (CityBanamex, s.f.)	Crédito Amortizable Crédito para Personas Morales y Personas Físicas con Actividad Empresarial. Monto de línea de crédito hasta \$15'000,000. Disposición del crédito en una sola exhibición. Tasa de interés y pagos mensuales fijos. Fecha de corte será el día anterior al otorgamiento del crédito.	Llenar la Solicitud Contrato correspondiente. Identificación oficial, tuya y de tus obligados solidarios (si aplica). Alta en la SHCP o Constancia de Situación Fiscal (con menos de 6 meses de expedición). Comprobante de domicilio personal y fiscal. 4 años de operación en el negocio (aplica para PFAE y PM). FM2 o Carta de Naturalización (sólo aplica para extranjeros). Requiere Obligado Solidario para Persona Moral. Requiere Obligado Solidario para Persona Física con Actividad Empresarial a	Crédito Amortizable Plazo desde 12 y hasta 60 meses.	Crédito Amortizable CAT 20.01% sin I.V.A. a tasa fija

		partir de \$1,000,000. Importante: No serán sujetos de crédito clientes que se dediquen a construcción de vivienda y/o servicios complementarios.		
BBVA BANCOMER Fuente (BBVA BANCOMER MÉXICO, s.f.)	Crédito Simple Pyme Montos desde \$50 mil hasta \$15 millones de pesos o su equivalente en USD para Clientes Exportadores o Importadores. Fecha de pago: día 2 de cada mes.	Antigüedad del negocio de 4 años o 2 años en caso de ser cliente Bancomer. Constancia de situación fiscal ante la SHCP. Se podrán solicitar garantías. En caso de ser persona física con actividad empresarial, edad entre 25 y 70 años de edad e identificación oficial vigente. En caso de ser persona moral, acta constitutiva de la empresa y poder notarial del representante de la empresa, ambos con sello de inscripción en el Registro Público e identificación oficial vigente del	Crédito Simple Pyme Plazo: para Capital de Trabajo 12, 24 o 36 meses y para Equipamiento o Compra de activo fijo 12, 24, 36, 48 o 60 meses.	Crédito Simple Pyme Comisión por apertura 2% + I.V.A. Desde TIIE + 5.5% hasta TIIE + 24%

		<p>representante legal. Comprobar ingresos: En créditos hasta de \$2 millones, presentar original y copia de los últimos 12 estados de cuenta de cualquier institución bancaria. En créditos superiores a \$2 millones, presentar estados financieros de los dos últimos ejercicios fiscales completos y un parcial con antigüedad no mayor a 3 meses. Para créditos en dólares, se requiere una Carta declaratoria de ser Exportador directo o indirecto, o Importador. Tener una cuenta de depósito en BBVA Bancomer. Si cumples con todos los requisitos acude a tu sucursal más cercana dentro de la República Mexicana o</p>		
--	--	---	--	--

		contacta a tu ejecutivo asignado.		
SCOTIABANK Fuente (Scotiabank México, s.f.)	<p>Crédito Pyme Financiamiento hasta \$500,000 pesos</p> <p>Pagos mensuales mínimos</p> <p>El capital pagado se reintegra a la línea de crédito para utilizarse nuevamente.</p>	<p>Crédito Pyme Cliente Scotiabank, Persona Física con actividad empresarial con servicio de banca electrónica (Scotia en Línea)</p> <p>Tener ventas anuales hasta \$5,000,000 de pesos.</p> <p>La alta de tu negocio en Secretaría de Hacienda y Crédito Público será mínimo de 1 año.</p> <p>Ser Persona Física con Actividad Empresarial.</p> <p>El solicitante deberá tener al menos 23 años de edad, y máxima de 65 años.</p>	Crédito Pyme Plazo a 12 meses (por cada disposición)	Crédito Pyme Tasa de interés variable promedio anual desde 20.49%.
SANTANDER Fuente (Santander México, s.f.)	<p>Crédito Simple Santander Pyme</p> <p>Línea: Hasta 25 millones de pesos</p> <p>Garantías: Al menos se</p>	<p>Crédito Simple Santander Pyme</p> <p>Persona Moral Representante (s) legal (es) y/o Principal Accionista</p>	Crédito Simple Santander Pyme	Crédito Simple Santander Pyme
			Plazo: Hasta 36 meses para capital	Depende del Monto solicitado.

	<p>requiere Obligación Solidaria.</p> <p>El establecimiento de la misma depende del plazo y el destino del crédito.</p> <p>Disposición: Una sola disposición al inicio y se paga mediante amortizaciones mensuales programadas.</p> <p>Lo pagado no puede volver a disponerse Pagos Capital e Intereses: El pago de intereses y capital correspondiente a cada mes, se cobra directamente a la cuenta del cliente el día de corte del crédito, lo que facilita la operativa y reduce las posibilidades de olvidar hacer el pago</p>	<p>Identificación oficial vigente con fotografía y firma.</p> <p>De la Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de Crédito - Acta Constitutiva de la Sociedad y Estatutos Sociales vigentes. - Poderes de los representantes legales (apoderados) - Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc) - Cédula de Identificación Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT. <p>Persona Física con Actividad Empresarial</p> <p>Solicitud de Crédito</p> <p>Identificación oficial vigente con fotografía y firma</p> <p>Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal</p>	<p>de trabajo. Hasta 60 meses para activo fijo</p>	
--	---	--	--	--

		o estados financieros, etc)		
		Cédula de Identificación Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT.		
BANORTE Fuente (Grupo Banorte, s.f.)	<p>Crediativo</p> <p>El monto va desde los 100,000 pesos hasta los 11.2 millones de pesos.</p> <p>Para obtenerlo no es necesario ser cliente Banorte, pero debes presentar una garantía hipotecaria o prendaria.</p>	<p>Crediativo</p> <p>Se debe presentar una solicitud de crédito requisitada, así como el acta constitutiva y poderes de tu empresa. Además, la información financiera del ejercicio anterior y actual, tu alta ante Hacienda, identificación oficial, las declaraciones de ISR e IVA y un programa de inversión.</p>	<p>Crediativo</p> <p>Este crédito tiene, en la modalidad revolvente, un plazo de uno a tres años; y en el simple desde uno hasta 5 años.</p>	<p>Crediativo</p> <p>17.8% sin IVA</p>
HSBC Fuente (HSBC MÉXICO, s.f.)	<p>Crédito Equipamiento</p> <p>Este producto te presta desde 100,000 pesos hasta 2 mdp.</p> <p>Requiere de garantía</p>	<p>Crédito Equipamiento</p> <p>Solicitud de crédito requisitada y anexo financiero. Acta constitutiva y poderes y reformas (solo</p>	<p>Crédito Equipamiento</p> <p>Puede pagarse en plazos de 4, 8, 12, 24, 30 o 36 meses.</p>	<p>Crédito Equipamiento</p> <p>Tasa de Interés del 18%.</p>

	<p>prendería del bien financiado.</p>	<p>en caso de personas morales). Si eres Persona moral deberás presentar estados financieros originales con la firma del representante legal o principal accionista y tu balance general.</p>		
<p>INBURSA Fuente (INBURSA, s.f.)</p>	<p>INBURPYME</p> <p>Monto del crédito \$500,000.</p> <p>Valor mínimo de la garantía \$1,000,000.</p> <p>Forma de pago: Mensual con cargo a la cuenta de cheques.</p>	<p>INBURPYME</p> <p>Original y copia de la solicitud de crédito.</p> <p>Información financiera del solicitante.</p> <p>Información complementaria</p>	<p>INBURPYME</p> <p>Plazos de 1 hasta 10 años.</p>	<p>INBURPYME</p> <p>De 1 a 5 años el 14.50% De 6 a 10 años el 16.50%</p>
<p>BANBAJIO Fuente (Banco del Bajío, s.f.)</p>	<p>Crédito Pyme</p> <p>Monto del crédito desde \$200,000 hasta \$20,000,000</p> <p>Deudor solidario necesario. Garantía líquida del 10% y</p>	<p>Crédito Pyme</p> <p>Formato de autorización para consulta de Buró de Crédito Solicitud de crédito Copia de identificación oficial</p>	<p>Crédito Pyme</p> <p>Hasta 10 años</p>	<p>Crédito Pyme</p> <p>Tasa de interés variable de 12.95%</p> <p>Comisión por apertura del 2%</p>

	<p>patrimonio en inmuebles libres de Gravamen mínimo 1 a 1 propiedad del acreditado o del obligado solidario sujeto a avalúo o boleta predial.</p> <p>Garantía hipotecaria sobre bienes urbanos con cobertura mínima de 1.5 veces el monto del crédito o 2.5 con bienes rústicos.</p>	<p>Estados financieros históricos internos de 3 años inmediatos anteriores</p> <p>Relación de inmuebles reportados en EEFF,</p> <p>Relación de principales proveedores</p> <p>Copia del alta de RFC</p> <p>Copia de última declaración anual de impuestos</p> <p>Comprobante de domicilio</p> <p>Acta de matrimonio</p>		
<p>BANCA MIFEL Fuente (Banca Mifel, s.f.)</p>	<p>Crédito Pyme Empresarial</p> <p>Monto de 1 a 50 millones de pesos.</p> <p>Garantía: Aval u obligado solidario.</p> <p>Sin comisión por prepago.</p>	<p>Crédito Pyme Empresarial</p> <p>Mínimo 2 años en operación de Tu Empresa y que se encuentre dada de alta en Hacienda (SHCP).</p> <p>No estar o haber estado en suspensión de pagos</p> <p>No tener antecedentes negativos en Buro de Crédito</p>	<p>Crédito Pyme Empresarial</p> <p>Plazo desde 12 hasta 60 meses.</p>	<p>Crédito Pyme Empresarial</p> <p>Tasa de 3.8 hasta 8 pts. + TIIE</p>

		<p>No presentar quiebra técnica contable.</p> <p>Ventas a partir de 3 MDP anuales.</p> <p>Identificación Oficial Vigente del (los) representante (s) legal (es).</p> <p>Solicitud de Crédito.</p>		
<p>BANCO MULTIVA Fuente (Banco Multiva, s.f.)</p>	<p>MultiCrédito Pyme</p> <p>Montos de crédito desde \$500,000 hasta \$10,000,000 de pesos.</p> <p>Sin garantías reales y sin aval u obligado solidario.</p>	<p>MultiCrédito Pyme</p> <p>Personas Físicas con Actividad Empresarial o Personas Morales del segmento Pyme</p> <p>En caso de PFAE tener mínimo 23 años de edad y máximo 65.</p> <p>En caso de Personas Morales estar legalmente constituidas y registradas en SHCP y con facultades para la contratación de créditos.</p> <p>Residencia permanente en la República Mexicana.</p>	<p>MultiCrédito Pyme</p> <p>Hasta 72 meses en Crédito Simple y hasta 36 meses en Crédito en Cuenta Corriente.</p>	<p>MultiCrédito Pyme</p> <p>Tasa de interés variable TIIE + 10.5 pts.</p> <p>2% de comisión por apertura.</p> <p>Comisión de 1% por anualidad sobre saldos insolutos.</p>

		<p>Antigüedad mínima de operación de 3 años ininterrumpidos.</p> <p>Antigüedad mínima en el domicilio de 1 año.</p> <p>Reporte de Ventas anuales mayores a \$10,000,000.</p> <p>Buena experiencia crediticia y capacidad de pago suficiente.</p>		
<p>BANREGIO Fuente (Banregio, s.f.)</p>	<p>Crédito a negocios</p> <p>Monto del crédito de hasta \$10,000,000 de pesos.</p> <p>Cargo automático del crédito a través de la cuenta de cheques.</p> <p>Puedes liquidarlo antes de que termine el plazo sin penalización.</p>	<p>Crédito a negocios</p> <p>Solicitud de crédito llenada.</p> <p>Estados financieros firmados por representante legal.</p> <p>Alta de hacienda y cédula fiscal.</p> <p>Descripción y datos de registro de propiedades.</p> <p>Autorización de consulta de buró de crédito.</p> <p>Identificación oficial vigente.</p> <p>Comprobante de domicilio.</p> <p>Copia de los últimos 3 meses</p>	<p>Crédito a negocios</p> <p>Plazo de 1 hasta 7 años.</p>	<p>Crédito a negocios</p> <p>Hasta \$250,000 tasa de TIIE + 12</p> <p>De \$250,001 hasta \$1,000,000 tasa de TIIE + 11</p> <p>De \$1,000,001 hasta \$2,000,000 tasa de TIIE + 10</p> <p>De \$2,000,001 hasta \$3,500,000 tasa de TIIE + 9</p> <p>De \$3,500,001 hasta \$5,000,000 tasa de TIIE + 8</p>

		de estados de cuenta bancarios.		De \$5,000,001 hasta \$7,500,000 tasa de TIIE + 7 De \$7,500,001 hasta \$10,000,000 tasa de TIIE + 6. Comisión por apertura del 2%
AFIRME Fuente (Afirme, s.f.)	Crédito Total Pyme Montos desde \$70,000 mil pesos. Hasta \$19,000,000 millones de pesos. Dirigido a personas físicas con actividad empresarial y personas morales. Sin penalización por pagos anticipados.	Crédito Total Pyme Solicitud de Crédito debidamente requisitada. Acta de matrimonio, divorcio o modificación del régimen conyugal del solicitante y aval. Identificación oficial vigente con fotografía y firma legible, del solicitante y aval. Comprobante de domicilio del solicitante y aval. Alta en Secretaria de Hacienda y Crédito Público, así como la Cedula Fiscal del solicitante y aval.	Crédito Total Pyme Plazo en cuenta corriente de hasta 3 años. Plazo en crédito simple de hasta 5 años.	Crédito Total Pyme Tasa variable del 13.6%. Comisión por apertura del 2%

		Últimos 3 estados de cuenta correspondiente a la cuenta de cheques completos del solicitante.		
BANSÍ Fuente (Bansí, s.f.)	<p>CrediCrece Pyme</p> <p>Montos de hasta \$2,000,000 con desembolso inmediato.</p> <p>Solicitud ágil y mínimos requisitos.</p> <p>Pagos Mensuales y sin penalizaciones por pagos anticipados.</p>	<p>CrediCrece Pyme</p> <p>Con respecto a la persona como ya dijimos antes, el solicitante debe ser persona moral o física con actividad empresarial. Se tiene que completar la solicitud del préstamo con todos los datos personales y la firma correspondiente. Es importante decir que esta operación no tiene en la actualidad garantía de tipo inmobiliaria. Lo que sí va a tener que cumplir es con una garantía personal, que puede ser un aval solidario que responda por usted ante cualquier tipo de problemas.</p>	<p>CrediCrece Pyme</p> <p>Plazos desde 12 hasta 84 meses.</p>	<p>CrediCrece Pyme</p> <p>Tasa de interés fija del 14.2%</p> <p>Comisión por apertura del 1%</p>

		<p>Debe tener el alta de hacienda.</p> <p>También se pide como requisito de tipo fiscal la cédula RFC.</p> <p>Sobre los requisitos financieros se solicita que acompañe un balance patrimonial y el estado de ingresos y egresos que tenga en los últimos meses.</p> <p>Se tiene que entregar el acta constitutiva, la identificación oficial que se encuentre vigente con fotografía, y comprobante de domicilio que pueden ser recibos de servicios de luz, agua, teléfono, etc., que no tengan más de 3 meses.</p> <p>Por escrito se debe firmar la autorización para que se realice la consulta correspondiente en el Buró de Crédito respecto</p>		
--	--	--	--	--

		de su historial crediticio.		
--	--	-----------------------------	--	--

Fuente: Creación propia con datos de los portales de cada uno de los bancos.



Metodología.

En este caso práctico se pretende realizar una propuesta viable de financiamiento, para un proyecto de inversión en el cual se busca la expansión de la empresa Repostería Linda, por medio de la apertura de nuevos locales comerciales. Para fines del mismo se utilizará la metodología que propone Gabriel Baca Urbina en su libro Evaluación de Proyectos, se utilizará esta metodología porque abarca los aspectos clave para el éxito de un proyecto aplicándolos de una manera sencilla y comprensible para que los inversionistas puedan entenderla de una mejor manera.

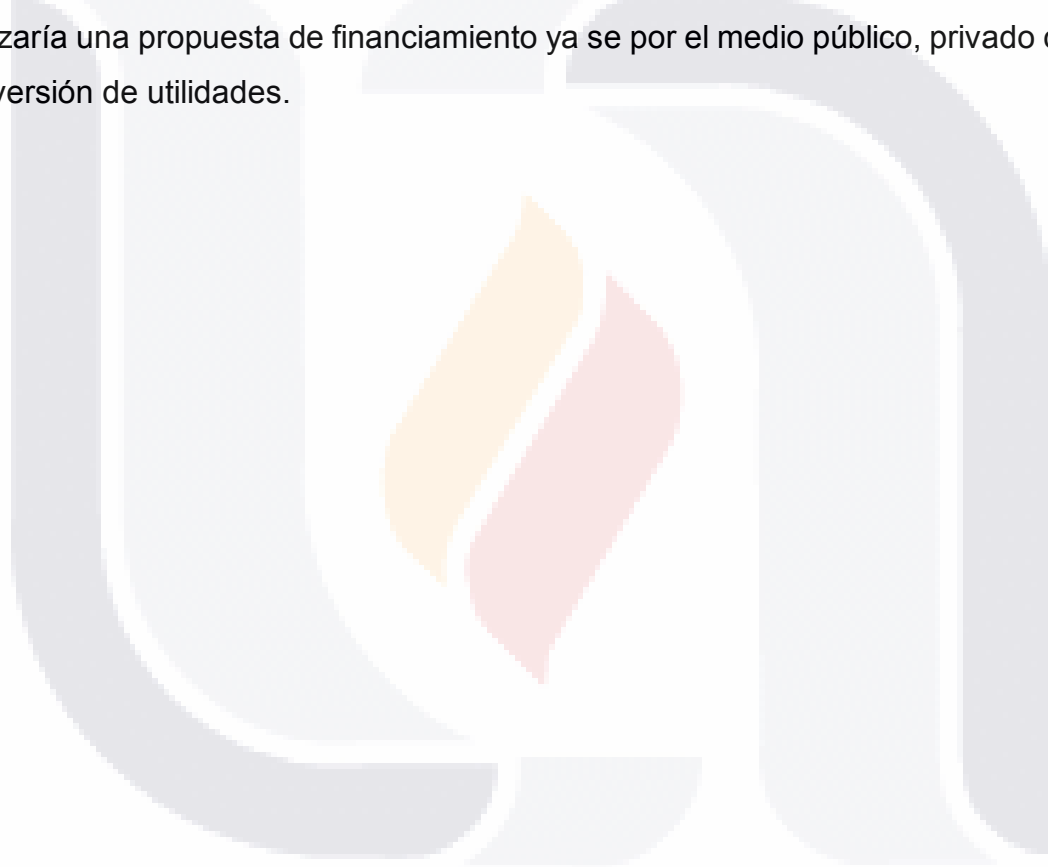
En primera instancia se realizará la introducción o planificación del proyecto siguiendo los pasos que propone la metodología ya mencionada, además de los tiempos de realización de la misma, donde se llevará a cabo un diagnóstico de la empresa por medio de la realización de un análisis FODA entre otros aspectos a destacar, después se realizarán el estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico, y por último se evaluará el proyecto y se realizará la propuesta de financiamiento que sea más conveniente para la empresa.

Para la realización de los estudios de mercado, técnico y económico se utilizarán datos de fuentes primarias que se recaudarán por medio de la estancia a realizar en la empresa, en la cual se llevará a cabo una entrevista a profundidad con la propietaria para conocer la problemática de la empresa, así como las áreas de mejora que esta pueda llegar a tener, también se realizará una encuesta postventa dentro de los puntos de venta de la empresa en donde se recaudarán datos necesarios para la expansión de la misma.

Dentro del estudio económico se llevará a cabo la realización de un modelo de creación propia para la elección del financiamiento que se utilizará para llevar a cabo el proyecto, la selección se realizará a través de los siguientes factores: Necesidades de financiamiento de la empresa, requisitos de las instituciones financieras y por último la tasa de interés que manejan.

Además, se utilizarán datos de fuentes secundarias como lo son El INEGI por medio del DENU, la Secretaría de Economía, el Banco de México entre otras, para conocer el panorama general de este sector dentro del país y en el caso más específico de la ciudad de Aguascalientes.

La finalidad de este caso práctico es que por medio de este proyecto podamos conocer si se puede lograr la expansión y aplicarse directamente a esta empresa, en caso de que la expansión se factible por medio del proyecto de inversión se realizaría una propuesta de financiamiento ya se por el medio público, privado o por reinversión de utilidades.



Intervención

Introducción de la evaluación del proyecto.

En este caso práctico, se ha decidido realizar la evaluación de este proyecto ya que se ha detectado que una de las principales problemáticas de la empresa es que no ha logrado crecer en base a la expectativa que tenía la propietaria, mientras que sus competidores sí lo han logrado.

Este problema se busca atacar mediante una propuesta de evaluación de un proyecto de inversión en el cual se quiere conocer que tan factible es la apertura de 2 nuevos puntos de venta, por medio del financiamiento público, privado o la utilización de recursos propios, con la finalidad de conseguir un aumento generalizado en las ventas, satisfaciendo la necesidad de los consumidores en áreas que aún no han sido abarcadas por los competidores.

Estudio de mercado

Análisis Interno

Análisis FODA.

A continuación, se realizará un análisis FODA para poner en contexto un poco de la situación actual en la que se encuentra la empresa y de esta forma conocer las fortalezas con las que cuenta, las debilidades que presenta, las oportunidades que se han dado o se darán en el mercado y por último las amenazas a las que se ve sometida día con día la empresa.

Tabla 5 Análisis FODA de Repostería Linda

Análisis FODA “Repostería Linda”	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado • Excelente calidad en los productos • Buena imagen ante el consumidor • Ubicación dentro de las avenidas principales de los puntos de venta • Precios competitivos • Productos de calidad tradicional o “caseros” • Productos personalizados • Facilidad y rapidez de producción 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el consumo de productos de la industria de la panificación • Crecimiento constante de la población de la ciudad de Aguascalientes • Creación de publicidad en las principales redes sociales que existen. • Incursión dentro de plataformas digitales de venta de alimentos • Venta de productos dentro de comedores industriales y restaurantes
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de innovación dentro de la decoración de los productos • No se cuenta con estrategias de mercadotecnia • Los puntos de venta no se encuentran ubicados dentro de los sitios de mayor interés dentro de la ciudad. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas contra la ingesta de productos con alto contenido calórico • Creación del impuesto IEPS aplicado a los productos con alto contenido calórico • Aumento de competidores en el mercado

<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control interno dentro de la producción. • Información financiera incompleta • No se cuenta con servicio a domicilio • Poca gama de productos dentro de las sucursales • Crecimiento desacelerado en los últimos años 	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas generaciones buscan productos más saludables con menos contenido calórico • Aumento de personas que no consumen productos con gluten • Los puntos de venta no son propios, y no se tiene contrato a largo plazo por los mismos
--	---

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis anterior se puede observar que se presentan oportunidades fundamentales para la realización de este proyecto, ya que en los últimos años se ha visto un incremento en el consumo de los productos de la panificación en México, aunado al crecimiento acelerado en la población de la ciudad de Aguascalientes donde radica esta empresa, puntos importantes para apostar por la expansión de la misma, aumentando los puntos de venta donde se ofrecen sus productos.

Pero de la misma forma se deben cuidar las posibles amenazas, que principalmente consisten en que las personas buscarán la ingesta de productos más saludables, por lo que se debe ampliar la gama de productos buscando atacar a los consumidores potenciales.

Análisis de la Demanda o Análisis Externo

Análisis del Consumidor o Perfil del Consumidor

Dentro de la entrevista a profundidad con la propietaria, la misma nos definió su perfil del consumidor en base a la experiencia que han tenido en todos los años que lleva en el mercado, y lo definió con las siguientes características.

Tabla 6 Perfil del Consumidor de Repostería Linda

Perfil del Consumidor	
Sexo	Femenino
Edad	24 a 60 años
Clase Social	Media, Media alta y Alta
Ocupación	Empresaria, Empleada, Ama de casa
Nivel de educación	Básica, Pregrado, Postgrado
Beneficios buscados	Buena presentación, sabor casero, alta calidad de los productos
Estilo de Vida	Tradicional, Conservador

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Mercado

Panorama general

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), el ramo genera 460,000 empleos directos y 1.2 millones indirectos. Ahora bien, Según datos de la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT) y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el segmento está compuesto por unas 7,000 pastelerías, que se suman a las 32,500 panaderías que existen en el país, donde también se produce pastel, pero no de manera exclusiva.

“De este total, el 90% es de tipo tradicional, el 9% de autoservicios y el 1% de tipo industrial. Respecto a la producción, el 85% es artesanal y el resto industrial”, explica Carlos Aguirre, presidente de la Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares (ANPROPAN).

A decir de esta organización, el subsegmento que más ha crecido en los últimos 10 años es el de los autoservicios, al triplicar su tamaño y pasar de 1,175 tiendas en 2002, a 4,721 en 2012. No obstante, hay cabida para nuevos emprendedores que desarrollen conceptos innovadores y que ofrezcan productos que destaquen por sus ingredientes y sabor, aunque también por la originalidad de su diseño. Las tendencias apuntan hacia pastelerías tipo boutique, donde en vez de ropa o accesorios, las vitrinas exhiben verdaderas obras de arte en materia de pastelería.

Las pastelerías son negocios muy arraigados en el gusto popular, por lo que prácticamente no hay barrio que no tenga un establecimiento de este tipo. La decisión de compra está a cargo, sobre todo, del género femenino, a razón de ocho mujeres por cada dos varones. Se trata de consumidores que buscan una relación justa entre el precio y la calidad del producto, pero que al mismo tiempo prestan atención a los detalles como la cobertura, el relleno y el decorado del pastel.

“El pastel es un producto democrático que se consume en todos los estratos socioeconómicos, aunque eso sí, con algunas diferencias. En las zonas populares, por ejemplo, se consume más el producto húmedo o lechoso y el consumidor busca un balance entre precio y volumen o cantidad del producto”, señala Erik Navarrete, presidente de la CANAINPA. Por el contrario, en las zonas más exclusivas lo más requerido son los pasteles de fondant; además, se aprecia el diseño o presentación, sabor e ingredientes.

Valor nacional

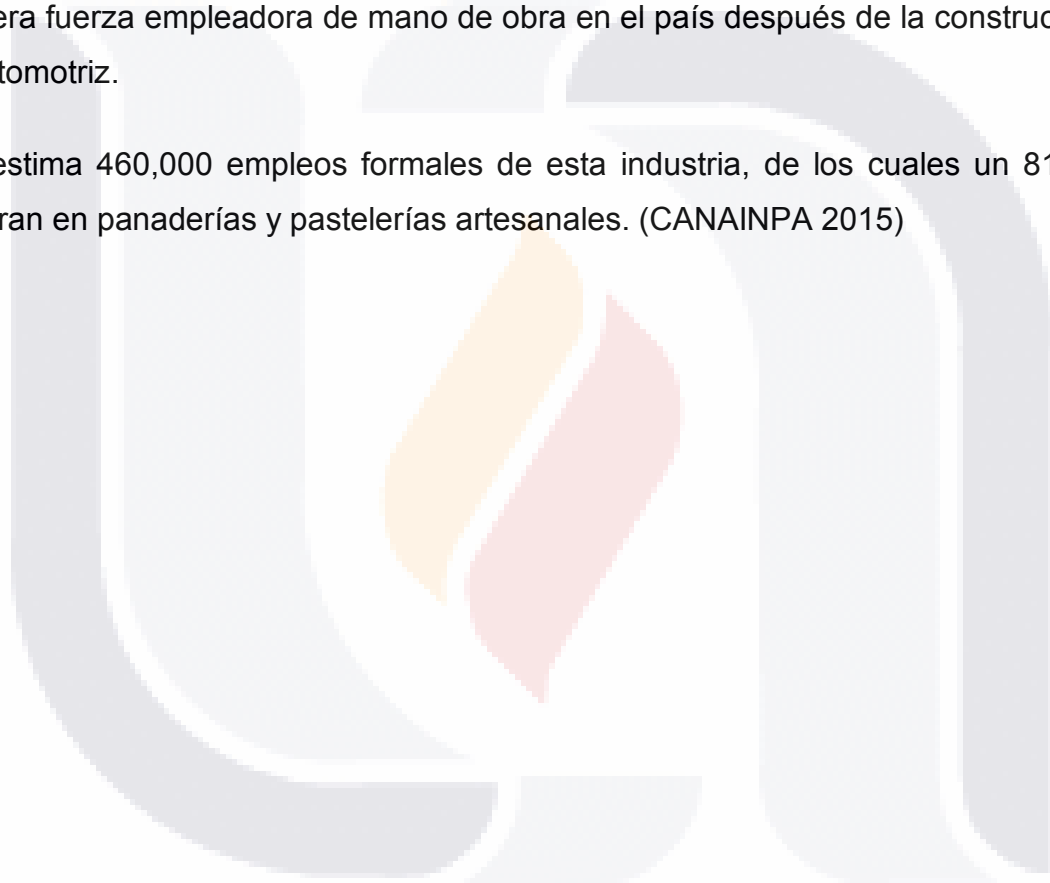
La industria de la panificación en México tiene un valor en el mercado de 6,500 millones de dólares, y el consumo per cápita anual asciende a 34kg.

El consumo de esta industria se relaciona con el pan blanco en un 70%, con un treinta por ciento correspondiente a pan dulce, repostería fina, pasteles, galletas, etc; según se afirma en estudios de CANAINPA en 2015.

Personal ocupado

La industria panificadora en México, es de producción artesanal en su gran mayoría, razón por la que es muy importante la mano de obra. Esta cadena industrial es la tercera fuerza empleadora de mano de obra en el país después de la construcción y automotriz.

Se estima 460,000 empleos formales de esta industria, de los cuales un 81.9% laboran en panaderías y pastelerías artesanales. (CANAINPA 2015)



Análisis de la oferta o los competidores

Tabla 7 Cuadro comparativo de los principales competidores de Repostería Linda

CARACTERISTICAS	Repostería Linda	La Flor	Marianett	El manjar del rey	Obelie
1. Alcance geográfico	<p>Cuenta con 4 sucursales que cubren norte, poniente y sur de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Río San Pedro Las Américas Jardines de la sunción Independencia 	<p>Cuenta con 12 sucursales en toda la ciudad y en municipio aledaño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Américas • Pozo Bravo • Jardines • Jesús María • Alameda • Colinas • Ojocaliente • Zaragoza 	<p>Cuenta con 9 sucursales ubicadas de manera estratégica en la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivero y Gtz • Santa Anita • Américas • Colosio • José Ma Chávez • Haciendas 	<p>Cuenta con 4 sucursales, focalizadas al sur y poniente de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. De los maestros • Morelos • Juan Pablo II • San Marcos 	<p>En nuestro estado cuenta con 7 sucursales distribuidas en la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arboledas • Ojocaliente • El Dorado • Colosio • Centro • Positos

		<ul style="list-style-type: none"> • Villasunción • Colosio • Haciendas • La loma 	<ul style="list-style-type: none"> • Marista • Gral. Barragán • Universidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Jardines de Aguascalientes
2. Targets					
2.1 Target primario	Mujeres de 25 a 50 años, de clase media, media alta y/o alta, madres de familia y profesionistas de medio tiempo.	Mujeres de 25 a 50 años, de clase media y/o media alta, madres de familia y profesionistas.	Mujeres de 25 a 50 años, de clase media, media alta; madres de familia, profesionistas de medio tiempo.	Mujeres de 25 a 50 años, de clase media, madres de familia, amas de casa.	Mujeres de 25 a 50 años, de clase media, media alta, profesionistas o amas de casa.
2.2 Target secundario	Mujeres de 18 a 25 años, estudiantes y trabajadoras, clase media, media alta.	Mujeres de 18 a 25 años, estudiantes y trabajadoras, clase media, media alta.	Mujeres de 18 a 25 años, estudiantes, clase media, media alta.	Mujeres de 18 a 25 años, amas de casa, clase media.	Mujeres, de 18 a 25 años, clase media alta.

3. Estrategias de marketing	La recomendación y el sabor generan un atractivo singular.	Su nueva imagen atrae al cliente, y la compra se refuerza gracias a la variedad de productos.	Variedad de productos y tradición.	Un precio sumamente accesible.	Publicidad dentro de redes sociales por medio de videos con recetas propias.
4. Marketing mix					
4.1 Posición de precio (líder o seguidor, posición)	Precio alto	Precio justo	Precio ligeramente más alto	Precio por debajo de la media	Precio alto
4.2 Canales de distribución					
Canal primario	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal
Canal(es) secundario(s)	A domicilio	En línea /A domicilio	A domicilio	A domicilio	A domicilio
4.3 Promoción					
Mezcla de medios	Facebook	Facebook, pagina web	Facebook, pagina web	Facebook, Stands en ferias locales, aparición en Radio y	Facebook, whatsapp, Instagram, youtube

				televisión de Aguascalientes	
Promociones	Por temporalidad y por sucursal	Por temporalidad	Por temporalidad	Por temporalidad	Por temporalidad
4.4 Posicionamiento					
Target / Nichos de mercado	Repostería tradicional, con productos de alta calidad.	Pastelería innovadora a precios accesibles.	Repostería tradicional, con productos de media gama.	Pastelería a precio accesible.	Repostería Tradicional, con productos innovadores
Beneficios / Atributos/ Usos únicos	Sabor único en el mercado.	Variedad e innovación.	Calidad	Precio accesible.	Buen sabor.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las fuentes primarias.

Encuesta aplicada postventa, para conocer zonas de la ciudad potenciales para la apertura de nuevos puntos de venta, además este instrumento servirá para conocer la percepción de los clientes recurrentes, así como la de los que están comprando por primera vez.

1. ¿Es la primera vez que nos visita? (En caso de contestar Sí, pasar a la pregunta 4)
 - a) Sí
 - b) No
2. ¿Cómo le parece la calidad de los productos de Repostería Linda?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
3. ¿Cuál de los postres de Repostería Linda es el que más le gusta?
 - a) Pasteles
 - b) Gelatinas
 - c) Pays
 - d) Galletas
4. ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por Repostería Linda?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
5. ¿Cómo calificaría el trato del personal de Repostería Linda hacia los clientes?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
6. ¿Cómo le parece el precio de los productos de Repostería Linda?

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- a) Demasiado Elevado
 - b) Elevado
 - c) Adecuado
 - d) Bajo
7. ¿Cómo le parece la ubicación de los puntos de venta de Repostería Linda?
- a) Demasiado Lejanas
 - b) Lejanas
 - c) Ni cercana ni lejana
 - d) Cercana
8. Número de Código Postal:
-

Análisis de los resultados de las encuestas.

La aplicación de esta encuesta se realizó de una manera aleatoria a 200 consumidores de una manera postventa dentro de los puntos de venta con los que ya cuenta Repostería Linda, el objetivo de la misma era conocer la cantidad de clientes nuevos y recurrentes con los que se cuenta, la percepción que se tiene en cuestión de servicio, calidad, precio y trato al cliente y por último conocer si la ubicación de los puntos de venta les parecía adecuada, además de conocer el código postal de los clientes para establecer probables lugares para el establecimiento de los nuevos puntos de venta.

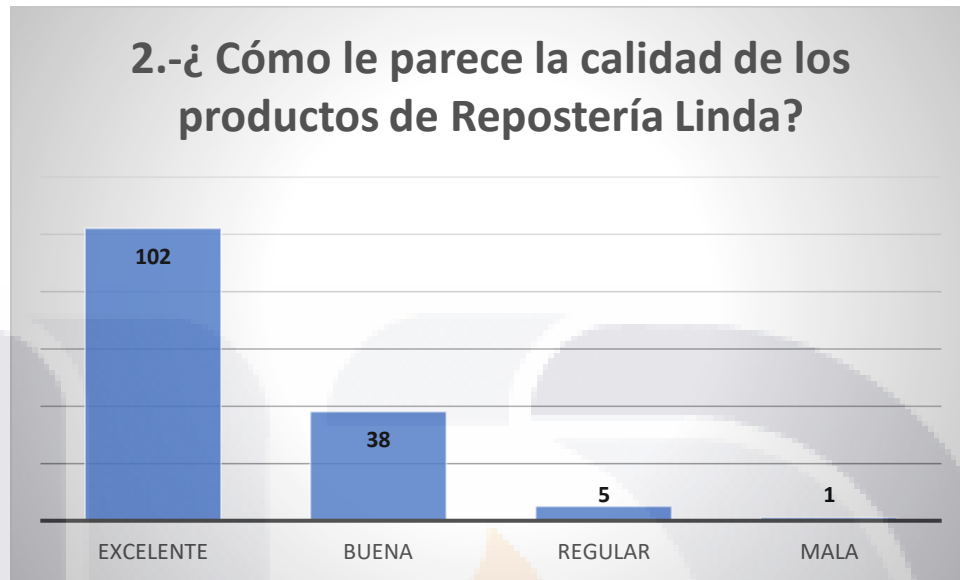
Gráfica o figura 5 Nuevos clientes.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de esta encuesta se puede observar que el 27% de los clientes encuestados en este periodo de tiempo es la primera vez que compran un producto de Repostería Linda, por lo que se puede concluir que hay una oportunidad grande de crecimiento y que cada vez más personas están consumiendo y conociendo los productos de Repostería Linda, además se puede observar que el 73% de los clientes son recurrentes, por lo que la empresa tiene un alto nivel de fidelidad y un gran posicionamiento en el gusto de los clientes.

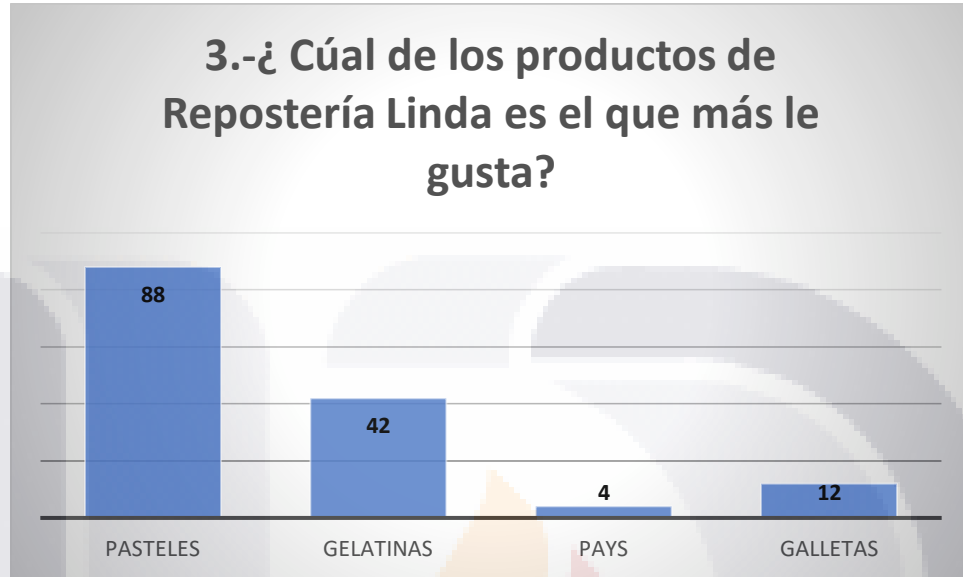
Gráfica o figura 6 Calidad.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de esta encuesta se puede observar que la percepción de calidad que tienen los clientes sobre Repostería Linda es muy favorable ya que cerca del 50% de los encuestados respondió que la misma es excelente, por lo que se puede concluir que los clientes se pueden considerar recurrentes y tienen la percepción que la calidad de los productos que ofrece la empresa es excelente, por lo que regresan a comprar sus productos constantemente.

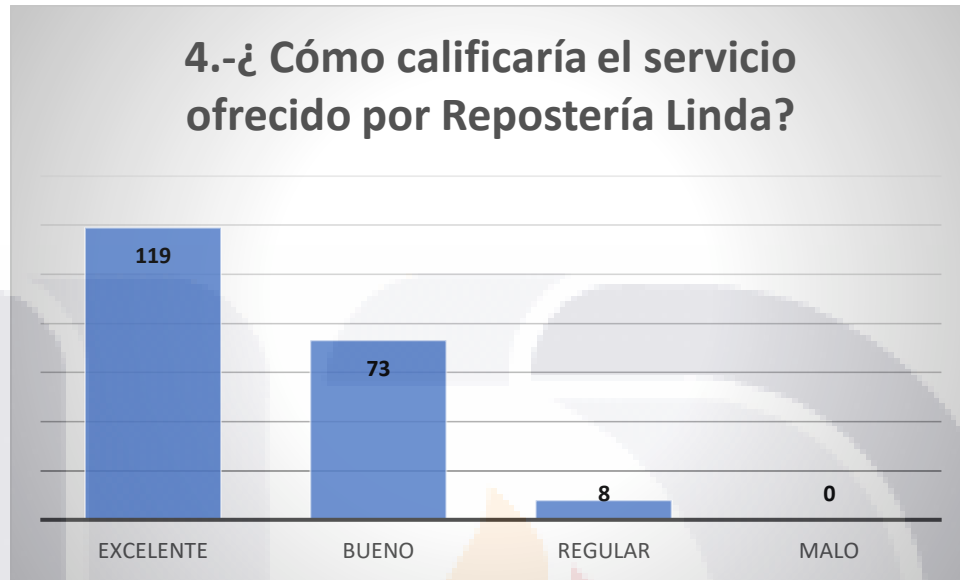
Gráfica o figura 7 Productos.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la tercer pregunta se puede observar que el producto de preferencia de los consumidores es el pastel, por lo que se debe apostar por la explotación del mismo, y dentro de los nuevos puntos de venta sean los productos que más se ofrezcan, partiendo de la innovación de estos en el área de decorado y agregando nuevos sabores que se puedan adaptar a los gustos del mercado y del resto de los productos realizar una mejora continua para que logre más el agrado de los consumidores.

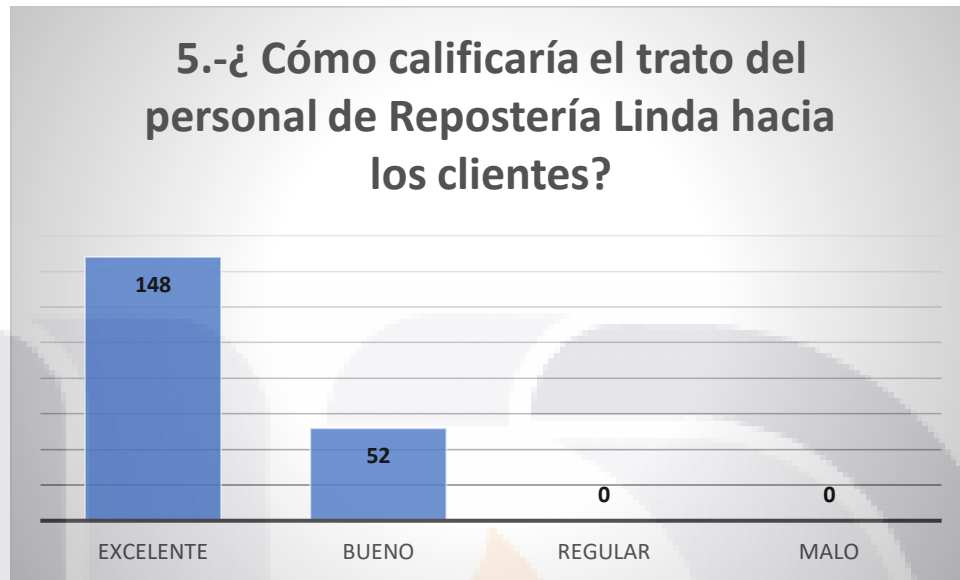
Gráfica o figura 8 Servicio.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la cuarta pregunta se puede observar que el 57% de los consumidores considera que el servicio en general ofrecido por Repostería Linda es excelente, y cerca del 40% considera que es bueno, por lo que se puede concluir que se encuentran satisfechos con el mismo.

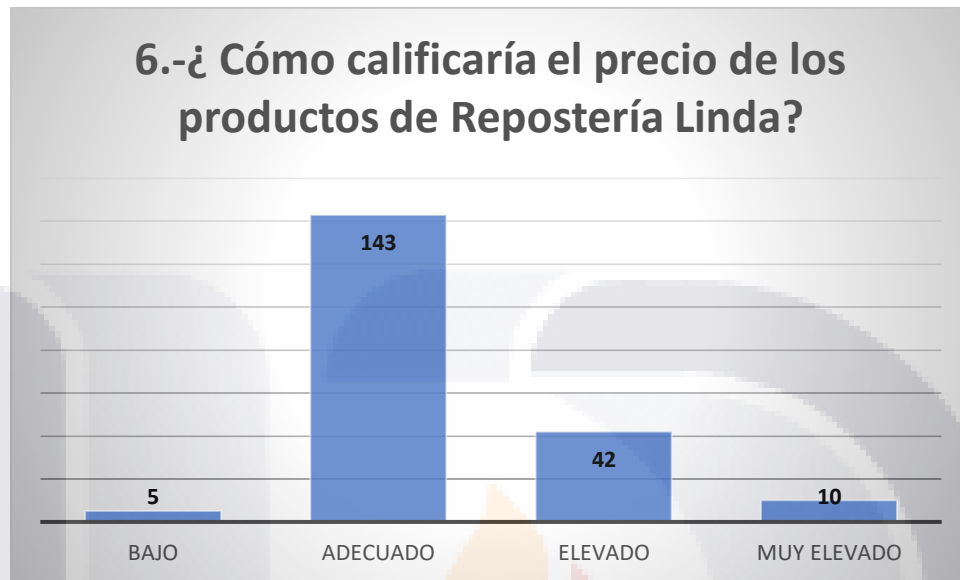
Gráfica o figura 9 Trato del Personal.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la quinta pregunta se puede observar que el trato recibido por parte del personal de Repostería Linda les parece excelente o bueno a los consumidores, por lo que podemos concluir que se debe replicar el sistema de reclutamiento para la apertura de los nuevos puntos de venta, además de continuar con la capacitación constante para cada uno del personal de la empresa.

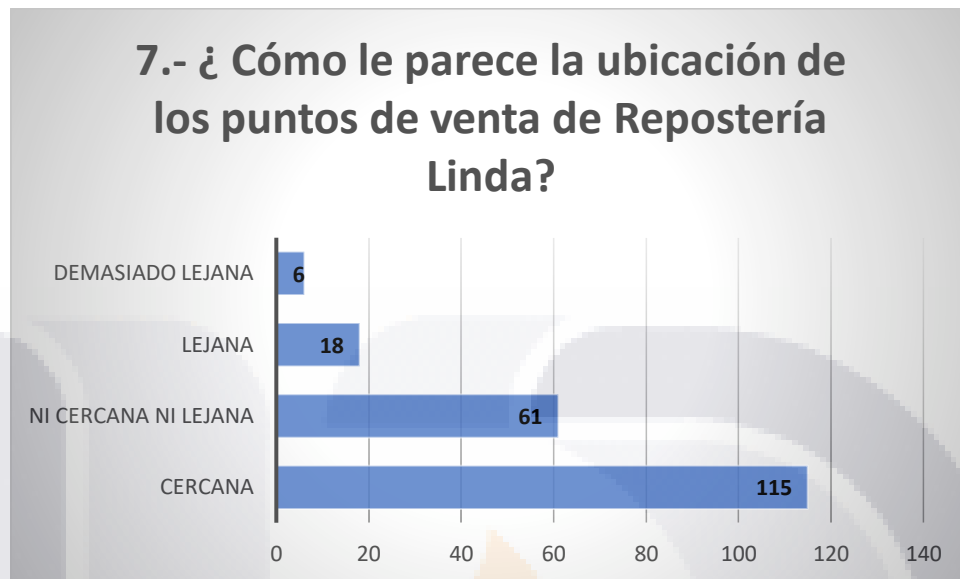
Gráfica o figura 10 Precio.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la sexta pregunta se puede observar que la percepción que tienen los consumidores sobre el precio es que lo consideran adecuado, por lo cual se puede concluir que no es necesario un ajuste de precios para los productos ofrecidos por Repostería Linda y en base a la información recolectada en la entrevista con la propietaria nos menciona que su margen de ganancia de cada producto es cerca del 50% y el margen de utilidad es cerca del 30% por lo que se considera apropiado para el correcto funcionamiento de la empresa.

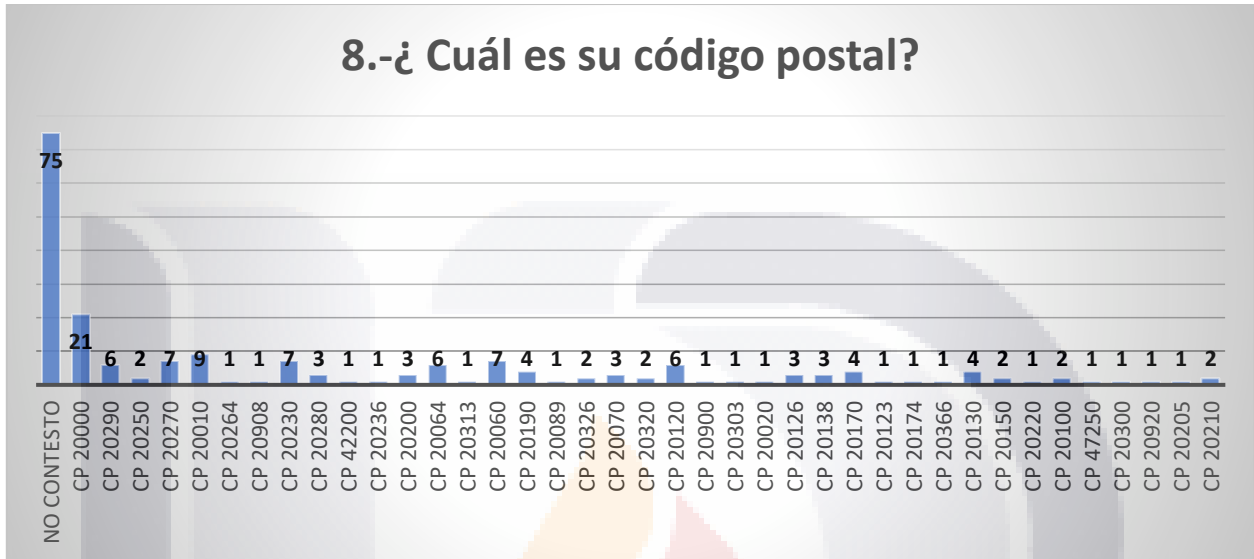
Gráfica o figura 11 Ubicación.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la séptima respuesta se puede observar que el 52% de los consumidores consideran que es cercana la ubicación de los puntos de venta, mientras que el 36% consideran que nos es ni cercana ni lejana, por lo que se puede concluir que la apertura de un nuevo punto de venta puede atraer a nuevos consumidores que se encuentran en una zona cercana o medianamente cercana a este mismo, ya que la mayoría de los compradores en los puntos de venta actuales son de zonas cercanas a los mismos.

Gráfica o figura 12 Posibles ubicaciones de nuevos puntos de venta.



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Dentro del resultado de la octava pregunta se puede observar que el 30% de los encuestados no quiso proporcionar su código postal, en algunos casos por desconocimiento del mismo, pero también se puede observar que los principales códigos postales que proporcionaron los consumidores se encuentran el 20000 que corresponde a la zona centro de la ciudad de Aguascalientes, el 20010 que corresponde a la zona de Colinas del Río, Olivares Santana, Las Brisas entre otros fraccionamientos, por lo que se podría concluir que estas zonas se pueden considerar adecuadas para la apertura de los nuevos puntos de venta, tomando en cuenta que aún no se cuenta con los mismos dentro de estas zonas.

Análisis de la Demanda.

Para realizar el análisis de la demanda se tomarán los datos recolectados en los primeros 5 años de operaciones de los puntos de venta de Repostería Linda, en los cuales se tomaron las ventas anuales de cada uno de estos y se sacó un aproximado de las unidades vendidas, y para proyectar la demanda se realizará un promedio del crecimiento de los 4 puntos de venta, la cual se puede ver reflejada en la siguiente tabla.

Tabla 8 Demanda histórica de puntos de venta.

Año/Demanda de Ptos de Venta	Av Aguascalientes Sur		Av Las Américas		Río San Pedro		Av Independencia	
	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas
1	1095	360	750	200	820	300	950	350
Crecimiento primer año	31%	31%	53%	53%	28%	28%	29%	29%
2	1440	470	1150	306	1250	384	1230	450
Crecimiento segundo año	45%	45%	52%	52%	21%	21%	48%	48%
3	2100	680	1750	465	1520	465	1830	666

Crecimiento tercer año	7%	7%	4%	4%	N/A	N/A	12%	12%
4	2250	727	1820	483	N/A	N/A	2050	745
Crecimiento cuarto año	3%	3%	N/A	N/A	N/A	N/A	3%	3%
5	2320	750	N/A	N/A	N/A	N/A	2120	767

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la propietaria de la empresa.

Se puede observar que el crecimiento en la demanda después del tercer año es muy poco, esto es en base a que en los datos históricos los puntos de venta existentes a partir de este año se estabilizan un poco las ventas, y ya sólo tienen un crecimiento pequeño y constante.

Análisis de los precios.

Como este proyecto consiste en la apertura de nuevos puntos de venta, los precios de los productos ya se encuentran establecidos, y se utilizarán los mismos que normalmente tienen los productos en las sucursales que ya operan dentro la ciudad.

Al realizar la entrevista a profundidad con la propietaria de la empresa se mencionó que la manera en que establecieron el precio de sus productos fue por medio de sacar el costo de producción en el cual se incluye un 5% extra por las mermas que se puedan presentar durante su elaboración, y al costo aumentarle un 50% de margen de ganancias, además de realizar un aumento anual en base a la inflación de la materia prima, siempre cuidando no salirse de los precios que se manejan normalmente en el mercado de las reposterías.

Como estrategia para evitar que los productos lleguen a estar en mal estado, se mencionó en la entrevista que cuando estos ya tienen algunos días dentro de la sucursal, se recurre a venderlos por rebanadas a mitad de precio para recuperar por lo menos el costo de la producción.

Y por último la comercialización del producto se llevará a cabo como ya menciona este proyecto por medio de los puntos de venta directamente hacia el consumidor final.

Conclusiones del estudio de mercado.

En este estudio de mercado se pudieron encontrar muchos aspectos positivos para la realización de este proyecto, al realizarse el análisis del panorama general se pudo observar que cada año aumenta el consumo de productos de repostería por lo que se presenta un parteaguas para la realización del proyecto.

Además, uno de los puntos más importantes es que al realizar las encuestas se arrojó un resultado de que cerca del 27% de los encuestados son consumidores

nuevos, por lo que se puede decir que tiene potencial de crecimiento esta empresa, otros aspectos importantes son que los clientes de repostería Linda creen que la calidad de los productos ofrecidos es excelente a un precio adecuado.

Al realizarse el análisis de la oferta se descubrió que los principales competidores cuentan con más puntos de venta dentro de la ciudad, además de que cuentan grandes campañas publicitarias sobre todo dentro de las redes sociales, por lo que han logrado posicionarse de mejor manera en el mercado actual.

Los aspectos presentados en el estudio de mercado son principalmente positivos para la realización de este proyecto, por lo que es recomendado avanzar con el mismo.

Estudio Técnico.

Declaración de Misión, Visión y Objetivos del Proyecto.

Dentro de este apartado se realizará una propuesta de misión y la visión para la empresa Repostería Linda ya que no cuenta con las mismas, esta propuesta puede ayudar a la empresa a tener sus objetivos bien claros y no desviarse de su finalidad, mientras que los objetivos se establecerán para la realización de este proyecto en particular.

Misión

Ser una empresa líder dentro del mercado de la repostería en Aguascalientes, mediante un servicio especial y personalizado con el distinguido sabor tradicional que nos caracteriza.

Visión

Ser una empresa con la capacidad de cubrir la demanda de pasteles en la ciudad, al aumentar el número de sucursales y servicios, manteniendo la calidad de los productos y servicios con los que se nos distingue.

Objetivo General

Posicionarnos como una empresa líder en el mercado, abarcando el mismo mediante la apertura de nuevos puntos de venta que puedan satisfacer la demanda potencial que existe en Aguascalientes.

Objetivos del Proyecto.

1. Realizar las estrategias adecuadas para lograr una penetración de mercado por medio de la apertura de 2 puntos de venta, acompañada de una campaña publicitaria principalmente a través de las principales redes sociales.
2. Definir el financiamiento más adecuado para cubrir la inversión a realizar dentro de este proyecto, la cual se realizará por medio de un detallado análisis entre el financiamiento público y privado.
3. En un futuro replicar el mismo modelo para la apertura de nuevos puntos de venta y lograr una exitosa expansión.

Localización óptima de los puntos de venta.

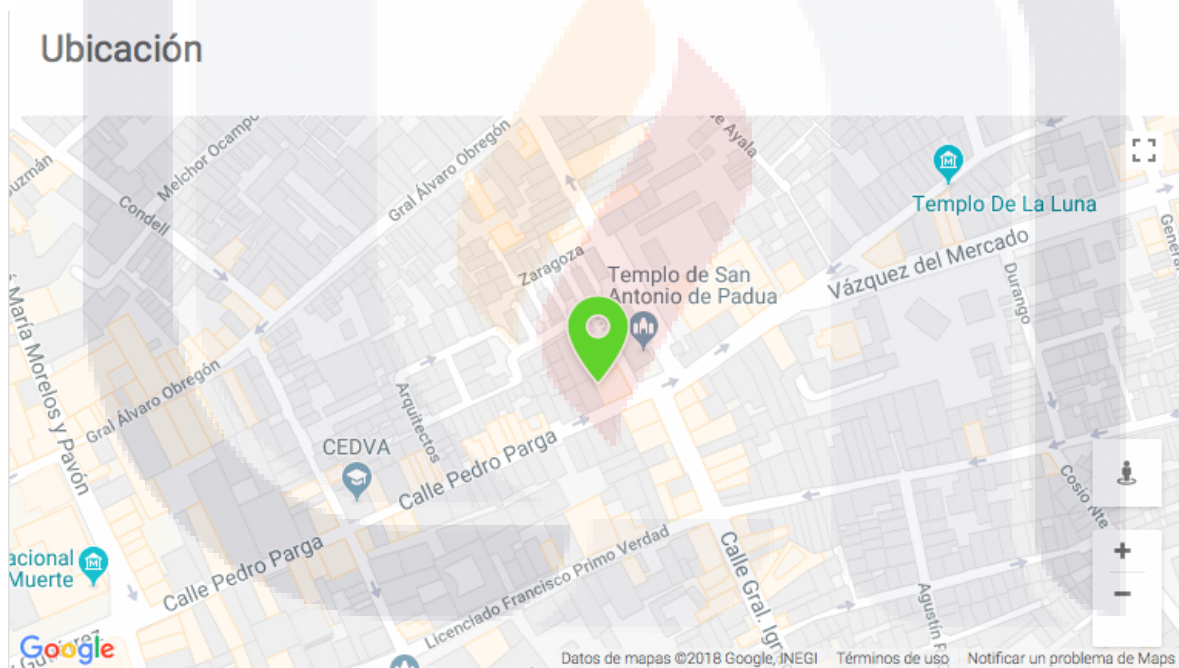
Para este proyecto en específico se necesitan 2 locales comerciales de tamaño pequeño, con una buena ubicación y que sean de fácil localización.

Para conocer la localización óptima de los puntos de venta se realizó una pregunta dentro del estudio de mercado, en la cual se le solicitaba su código postal para de

esta forma conocer de qué zona son más frecuentes los consumidores de Repostería Linda y de esta manera poder abrir un punto de venta cerca de estos para potencializar de mayor manera su consumo.

1.El código postal más común dentro de esta pregunta fue el 20000 que corresponde a la zona centro de la ciudad de Aguascalientes, al no tener un punto de venta cercano a esta zona se vuelve un lugar atractivo para la apertura de una nueva sucursal.

Gráfica o figura 13 Ubicación del primer punto de venta.



Fuente: Google Maps

Dirección: Calle Pedro Parga #256, Colonia centro.

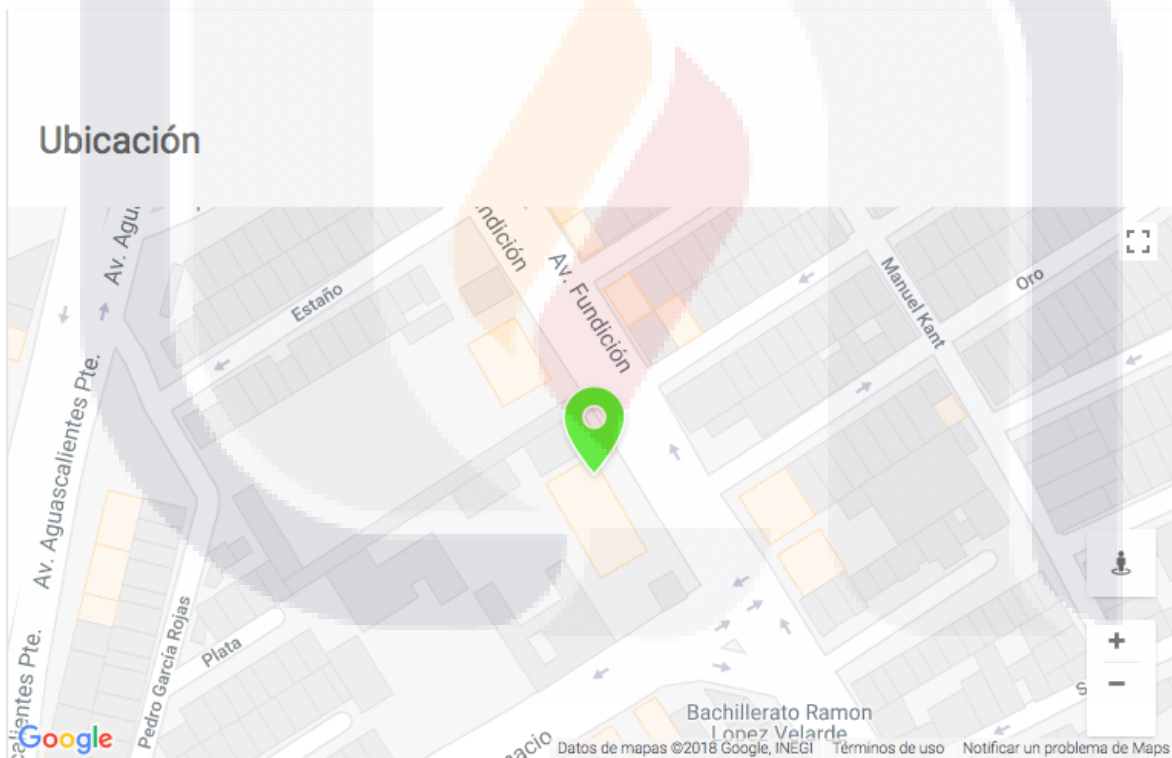
Metros Cuadrados: 75

Precio de Renta: \$7,000 mensuales

Esta se presenta como la opción más viable para las necesidades de Repostería Linda, ya que se encuentra en una zona céntrica con varios sitios de interés, es un local nuevo el cual requiere un poco acondicionamiento para su uso, como pintura y acabados.

2.-El siguiente código postal más frecuente fue 20010 el cual corresponde la zona de los fraccionamientos Las Brisas, Colinas del río, San Cayetano entre otros, lo cual se presenta como una opción interesante para la apertura de la segunda sucursal.

Gráfica o figura 14 Ubicación del segundo punto de venta.



Fuente: Google Maps

Dirección: Av. Fundición 2230, Fraccionamiento San Cayetano

Metros Cuadrados: 105

Precio de renta: \$6,500 mensuales.

Esta se presenta como la opción más viable, ya que al igual que local anterior se encuentra dentro de una plaza comercial con sitios de interés, son locales nuevos listos para usar que no requieren muchas modificaciones o adaptaciones, la ubicación se encuentra cerca de los fraccionamientos antes mencionados y una avenida muy concurrida y por último cuenta con varios cajones de estacionamiento.

Capacidad de almacenamiento dentro de las sucursales.

Cada una de las sucursales deberá contar con una vitrina horizontal con capacidad para hasta 21 productos ya sean pasteles, gelatinas o pays, la cual también tiene la función principal de exhibir los productos, además cada sucursal de contar con un refrigerador vertical con capacidad de hasta 50 productos, que tiene la función de almacén.

Dentro del stock que la empresa Repostería Linda maneja, cada una de las sucursales debe tener 1 pastel para 25 personas, 8 pasteles para 15 personas que son 2 de cada sabor, 8 pasteles para 10 personas igualmente 2 de cada sabor, 8 pasteles para 5 personas 2 de cada sabor, en cuestión de gelatinas 4 para 15 personas 2 de cada sabor y 4 para 10 personas 2 de cada sabor.

Lo cual nos daría un total de 33 productos en stock, por lo cual la capacidad de almacenamiento dentro de los puntos de venta sería suficiente.

Descripción del proceso de recepción hasta la venta de los productos.

Transporte de los productos terminados hacia las sucursales.

El repartidor recibe los productos solicitados por cada uno de los puntos de venta en la fábrica o matriz y los transporta debidamente empacados para evitar el daño de los mismos.

Recepción de los productos en los puntos de venta.

El encargado de mostrador recibe los productos por parte del repartidor, revisando su estado y que coincidan con el pedido realizado, después se firma una forma por ambas partes en la que se especifica los productos recibidos y en caso de haber devoluciones también se escribirán dentro de la misma y por último el encargado de mostrador registra los productos en la lista de inventarios.

Etiquetado y preparación para exhibición.

Una vez recibidos los productos el encargado de mostrador debe etiquetar los productos con la fecha de recepción y el precio del producto, además de poner el domo correcto para su exhibición y colocarlo dentro de la vitrina horizontal o el refrigerador vertical según sea el caso.

Empaquetado y venta.

Por último, al efectuarse la venta el encargado de mostrador debe retirar el empaque de exhibición y ponerlo en el empaque final para su correcto transporte, después realizar el cobro entregar el recibo o la nota pertinente.

Gráfica o figura 15 Procesos descriptivo de la recepción del producto hasta su venta.



Fuente: Elaboración Propia

Selección de maquinaria necesaria para el proyecto.

Para la selección de maquinaria se realizó una cotización con 3 proveedores que ofrecían el mismo producto, y se escogió a los que ofrecían un menor precio.

Tabla 9 Mobiliario y equipo necesario para la operación en los puntos de venta.

Nombre	Descripción	Proveedor	Precio	Foto
2 Vitrinas Criotec VCC-200	Vitrina para exhibición y refrigeración de los productos de 31.96 pies cúbicos.	Todo por mayoreo	\$65,400	
2 Refrigeradores Verticales Criotec CFX-37-2P	Refrigerador vertical para almacenamiento en frío de 37 pies cúbicos	ECY	\$53,520	
2 Escritorios de Recepción	Escritorio de recepción para cobro y realizar pedidos.	Línea Italia	\$17,222	

<p>2 Sillas para escritorio</p>	<p>Silla de escritorio para uso de encargado de mostrador.</p>	<p>Coppel</p>	<p>\$2,398</p>	
<p>4 Estanterías de 4 baldas con ruedas</p>	<p>Estantería para almacenamiento de productos complementarios como cajas de para empaque, utensilios entre otras.</p>	<p>Amazon</p>	<p>\$4,749</p>	
<p>2 Mesas plegables de trabajo</p>	<p>Mesa para recepción y preparación de los productos.</p>	<p>Walmart</p>	<p>\$1,290</p>	

<p>6 Sillas de visita para recepción</p>	<p>Sillas de visita para uso de los clientes.</p>	<p>Mercado Libre</p>	<p>\$1,500</p>	
<p>2 Letreros para punto de venta</p>	<p>Letrero para fachada de puntos de venta</p>	<p>3D Letras</p>	<p>\$20,000</p>	

Fuente: Elaboración propia

El total requerido de inversión para la compra de equipo es de \$166,079.

Personal requerido para este proyecto.

El único personal que se necesita su contratación es el de encargado de mostrador, que es el que realizará las ventas dentro de las sucursales, por lo cual se necesitarán 1 por sucursal en el turno de la mañana con un horario de 9 a.m. a 4 p.m. y 1 por sucursal en el turno de la tarde de medio tiempo de 4 p.m. a 9 p.m y turno de los domingos de 10 a.m. a 5 p.m.

Tabla 10 Personal requerido.

Personal Requerido			
Cantidad	Turno	Salario Mensual	Total
2	Mañana	\$4,800	\$9,600
2	Tarde	\$3,600	\$7,200

Fuente: Elaboración propia

Control de Calidad y Mantenimiento.

El control de la calidad dentro de los puntos de venta se realiza desde el momento que le entregan los productos revisando que se encuentren en buen estado y no estén dañados, así como su correcto etiquetado para cuidar la fecha de caducidad de los productos y no llegar a venderlos en mal estado.

El mantenimiento preventivo se llevará a cabo a los sistemas de refrigeración cada 6 meses por parte de un técnico contratado, para de esta forma evitar averías en las máquinas y que represente costos mayores en el futuro.

Distribución de Punto de venta.

A continuación, se presenta la distribución que tendrán los puntos de venta, se determinó que fuera en base a las distribuciones que existen en los puntos de venta ya existentes y en base a las características de los locales comerciales.

Gráfica o figura 16 Distribución del punto de venta.



Fuente: Elaboración propia

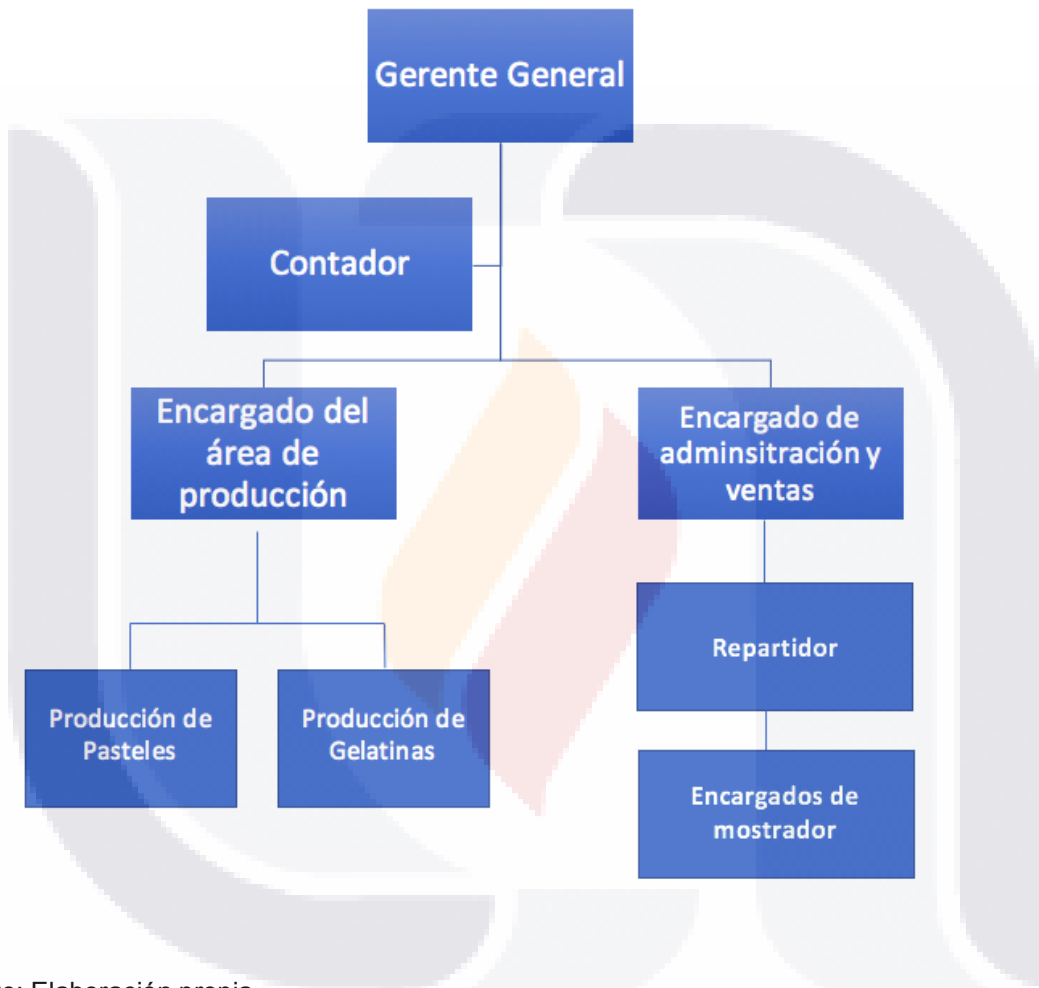
Publicidad a realizarse.

Se realizará una campaña publicitaria dentro de la fan page de Facebook con la que cuenta la empresa, en la cual se contratará un plan donde se publicitará la página de Facebook entre personas de Aguascalientes, con un costo de \$2,000 el cual se prorrateará entre los 6 puntos de venta y con un alcance de 22,575 a 94,279 personas que verán el anuncio diariamente.

Organigrama de la empresa.

En el siguiente organigrama se plasmará de una manera muy general una propuesta para la empresa en base a las operaciones que presenta día con día.

Gráfica o figura 17 Organigrama de la empresa Repostería Linda.



Fuente: Elaboración propia

Aspectos legales para la apertura de los puntos de venta.

Dentro de los aspectos para la apertura de los puntos de venta, se deben tomar en cuenta los siguientes:

Asegurar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social a cada uno de encargados de mostrador que se van a contratar y realizar un contrato individual a cada uno de estos.

Tramitar la licencia de funcionamiento ante el Instituto Estatal de Gestión Empresarial y Mejora Regulatoria, para de esta manera poder desarrollar las actividades económicas, esta licencia tiene un costo de \$155 anuales.

Al rentar locales de tipo comercial el uso de suelo ya se encuentra tramitado por el rentero.

Conclusiones del estudio técnico.

En este estudio técnico se puede concluir que, todos los recursos de materia prima y tecnológicos se pueden conseguir, y que no hay impedimento para que se lleve a cabo la transportación y venta de los pasteles producidos por Repostería Linda, además que existen espacios en renta en ubicaciones adecuadas en base al estudio de mercado.

Por lo cual se puede pasar al estudio económico para conocer la viabilidad financiera del proyecto.

Estudio Económico.

Tabla 11 Presupuesto de producción.

Unidades a Producir										
Año/Demanda de ptos. de venta	Av. Aguascalientes Sur		Av. las Américas		Av. Aguascalientes Poniente		Av. Independencia		Nuevos Puntos de venta	
	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas	Pasteles	Gelatinas
1	1758	525	1038	326	945	375	1324	452	1266	420
Crecimiento Anual	31%	31%	53%	53%	28%	28%	29%	29%	35%	35%
2	2303	688	1588.14	498.78	1209.6	480	1707.96	583.08	1702	562
Crecimiento Anual	45%	45%	52%	52%	21%	21%	48%	48%	42%	42%
3	3339	997	2414	758	1464	581	2528	863	2436	800
Crecimiento Anual	7%	7%	4%	4%	N/A	N/A	12%	12%	8%	8%
4	3573	1067	2511	788	N/A	n/A	2831	967	2972	941
Crecimiento Anual	3%	3%	N/A	N/A	N/A	N/A	3%	3%	3%	3%
5	3680	1099	N/A	N/A	N/A	N/A	2916	996	3298	1047

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presentan las unidades a producir y vender dentro del nuevo proyecto, las cuales se calcularon a partir de los resultados históricos de los puntos de venta que ya existen dentro de la empresa, por lo que se sacó un promedio de las unidades vendidas dentro del primer, segundo, tercero, cuarto y quinto año y en base a eso se proyectaron las ventas de los nuevos puntos de venta, los recuadros presentan N/A es porque no aplican ya que no cuentan con tantos años abiertas.

Costos de materia Prima.

Costos de materia prima para pasteles.

Los costos de materia prima de los pasteles se encuentran calculados para el promedio de los 4 tamaños que se ofrecerán en venta en las nuevas sucursales.

Tabla 12 Costos anuales de materia prima para pasteles.

Costos de Materia Prima de Pasteles							
Materias primas	Cantidad en Kg y Litros	Costo de Mp	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Azúcar	0.2	\$12.00	\$5,796	\$8,082	\$11,882	\$13,332	\$14,293
Aceite	0.2	\$10.00	\$4,830	\$6,735	\$9,902	\$11,110	\$11,911
Huevos	0.4	\$20.00	\$19,320	\$27,045	\$39,737	\$44,642	\$47,880
Harina	0.2	\$7.00	\$3,381	\$4,715	\$6,931	\$7,777	\$8,338
Harina Hot Cakes	0.2	\$21.00	\$10,143	\$14,144	\$20,794	\$23,330	\$25,013
Royal	0.005	\$18.00	\$217	\$212	\$331	\$321	\$329
Leche	0.1	\$13.00	\$3,140	\$4,344	\$6,394	\$7,155	\$7,666
Nuez Picada	0.025	\$160.00	\$9,660	\$12,741	\$18,892	\$20,795	\$22,174
Mantequilla	0.075	\$87.00	\$15,758	\$21,690	\$31,950	\$35,692	\$38,220
Queso crema	0.075	\$132.00	\$23,909	\$32,910	\$48,476	\$54,153	\$57,989
Manteca	0.075	\$40.00	\$7,245	\$9,973	\$14,690	\$16,410	\$17,572
3 leches preparadas	0.15	\$28.00	\$10,143	\$14,107	\$20,748	\$23,259	\$24,931
Lechera	0.125	\$42.00	\$12,679	\$17,598	\$25,889	\$29,002	\$31,081
Leche clavel	0.15	\$63.00	\$22,822	\$31,742	\$46,683	\$52,333	\$56,095
Media crema	0.125	\$100.00	\$30,188	\$41,900	\$61,642	\$69,054	\$74,003

Vino	0.005	\$60.00	\$725	\$706	\$1,104	\$1,071	\$1,098
Totales			\$179,954	\$248,643	\$366,046	\$409,436	\$438,595
Tabla o Plato	1	\$5.00	\$12075	\$16968	\$24,884	\$27,977	\$30,013
Caja	1	\$5.00	\$12075	\$16968	\$24,884	\$27,977	\$30,013
Merma	5% del costo	0.05	\$8997	\$12432	\$18,302	\$20,472	\$21,930
Total global			\$213,101	\$ 295,012	\$434,117	\$485,862	\$520,552

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se pueden observar todos los componentes de materia prima necesarios para la elaboración de los pasteles, además de la tabla y la caja piezas importantes para su transportación, por último, se agrega un 5% del costo total del producto por cuestiones de merma de materia prima.

Costos de materia prima para gelatinas.

Los costos de materia prima de las gelatinas se encuentran calculados para el promedio de los 2 tamaños que se ofrecerán en venta en las nuevas sucursales.

Tabla 13 Costos anuales de materia prima para gelatinas.

Costos de Materia Prima para Gelatinas							
Materias primas	Cantidad en Kg y Litros	Costo de Mp	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo de Piña	0.75	\$20.00	\$12,615	\$17,564	\$26,038	\$31,894	\$36,963
Azúcar	0.2	\$12.00	\$2,018	\$2,792	\$4,147	\$5,073	\$5,873
Lechera	0.2	\$42.00	\$7,064	\$9,772	\$14,515	\$17,756	\$20,554
Grenetina	0.04	\$50.00	\$1,682	\$2,243	\$3,369	\$4,092	\$4,706
Crema	0.41	\$34.00	\$11,724	\$16,291	\$24,165	\$29,588	\$34,278
Queso asadero	0.15	\$85.00	\$10,723	\$14,788	\$21,985	\$26,879	\$31,098
Zanahorias	0.083	\$20.00	\$1,396	\$1,907	\$2,843	\$3,469	\$4,007
Nuez	0.083	\$160.00	\$11,168	\$15,254	\$22,744	\$27,754	\$32,055
Totales			\$58,391	\$80,610	\$119,806	\$146,505	\$169,534
Base	1	\$5.00	\$4205	\$5,869	\$8,683	\$10,637	\$12,329
Domo	1	\$5.00	\$4205	\$5,869	\$8,683	\$10,637	\$12,329
Merma	5% del costo	0.05	\$2919	\$4,030	\$5,990	\$7,325	\$8,477
Total global			\$69,720	\$96,378	\$143,163	\$175,104	\$202,668

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se pueden observar los componentes de materia prima necesarios para la elaboración de las gelatinas, además de un molde de aluminio y un domo que sirven para su correcta transportación.

Costos de mano de obra directa.

Tabla 14 Costos de mano de obra directa.

Presupuesto de mano de obra directa					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario personal de producción	\$259200	\$274398.43	\$290488.05	\$307521.09	\$325552.89
Prorrateo nuevas sucursales	\$46656	\$60367.65	\$81336.65	\$92256.32	\$97665.86

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los costos de mano directa, los cuales representan el salario del personal de producción de los pasteles y gelatinas para toda la empresa, las cuales son solamente 3 personas el encargado de la producción en general y las personas que realizan los pasteles y las gelatinas, el encargado cuenta con un salario de \$8000.00 mensuales, mientras que las auxiliares uno de \$6800.00 cada una, por lo que al año son \$259200.00 los cuales se prorratearan en base al porcentaje de producción que generará el proyecto con forme a la producción total y aumentan cada año en base al factor de aumento salarial presentado en México durante los últimos años, y de esta manera conocer el costo mano de obra de solamente estos 2 puntos de venta.

Costos gastos Indirectos.

Tabla 15 Presupuesto de gastos indirectos.

Presupuesto de gastos indirectos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gas Fábrica	\$4,320.00	\$5,499.82	\$6,999.78	\$7,479.96	\$190,710.45	
Mantenimiento Maquinaria	\$1,800.00	\$2,291.59	\$2,916.57	\$3,124.90	\$3,255.00	
Energía eléctrica Fábrica	\$12,960.00	\$15,840.00	\$20,160.00	\$21,600.00	\$21,600.00	
Agua Fábrica	\$2,160.00	\$2,640.00	\$3,360.00	\$3,600.00	\$3,600.00	
Teléfono e Internet Fábrica	\$1,077.84	\$1,317.36	\$1,676.64	\$1,796.40	\$1,796.40	
Total	\$14,760.00	\$18,131.59	\$23,076.57	\$24,724.90	\$24,855.00	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los gastos indirectos, en la cual se presenta el total a gastar durante cada año en aspecto del mantenimiento de equipo en general y la suma de la energía eléctrica, el agua, el gas y el teléfono e internet que se utilizan en la fábrica, todo prorrateado entre ventas de cada una de las sucursales.

Gastos de Operación y Ventas.

Tabla 16 Gastos de operación y ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador	\$5,400	\$6,987	\$8,893	\$9,528	\$10,086.39
Chofer	\$10,800	\$13,974	\$17,785	\$19,055	\$20,172.78
Sueldo del gerente	\$32,400	\$41,922	\$53,355	\$57,166	\$60,518.34
Personal de Ventas	\$172,800	\$182,932	\$193,659	\$205,014	\$217,035
Agua	\$10,800	\$11,250	\$11,718	\$12,206	\$12,714
Luz Puntos de Venta	\$23,040	\$21,659	\$18,900	\$19,086	\$20,780
Teléfono e internet	\$12,000	\$12,500	\$13,020	\$13,562	\$14,127
Publicidad	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000
Papelería	\$648	\$674.98	\$703.08	\$732.35	\$762.84
Combustible	\$12,960	\$16,499	\$20,999	\$22,499	\$23,436.00
IMSS e INFONAVIT	\$9,000	\$11,645	\$14,821	\$15,880	\$16,810.65
Renta puntos de venta	\$162,000	\$168,745	\$175,770	\$183,088	\$190,710.45
Licencias	\$10,368	\$13,200	\$16,799	\$17,999	\$18,748.80
Gastos bancarios por manejo de cuenta (Terminales Bancarias)	\$1,080	\$1,320	\$1,680	\$1,800	\$1,800
Comisiones por uso de terminales	\$4,634	\$6,489	\$9,674	\$12,292	\$14,211
Depreciaciones	\$16,608	\$16,608	\$16,608	\$16,608	\$16,608
Total Gastos	\$506,538	\$548,404	\$596,385	\$628,516	\$660,521

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestran los gastos de operación y de ventas, los cuales al igual que los gastos anteriores se encuentran prorrateados en base al porcentaje de la producción que representa el proyecto en base a la producción total de la empresa.

Inversión Total.

La inversión a realizarse en activos fijos asciende a la cantidad \$166,079.29 la cual se financiará a través de una institución ya se pública o privada.

La inversión se realizará en 2 vitrinas de refrigeración, 2 refrigeradores verticales, 4 estanterías de aluminio, 2 escritorios, 2 sillas para escritorio, 6 sillas para clientes, 2 mesas de trabajo y 2 letreros.

Tabla de Depreciaciones

Tabla 17 Depreciaciones.

Depreciación					
Activo Fijo	Valor	% Depreciación	Depreciación	Años por depreciar	
2 vitrinas	\$65,400	10%	\$6,540.0	10	
2 refrigeradores	\$53,520	10%	\$5,352	10	
4 estanterías	\$4,749	10%	\$475	10	
2 escritorios	\$17,222	10%	\$1,722	10	
2 sillas para escritorio	\$2,398	10%	\$240	10	
6 sillas	\$1,500	10%	\$150	10	

2 mesas de Trabajo	\$1,290	10%	\$129	10
2 letreros	\$20,000	10%	\$2,000	10
Total depreciaciones	166,079.28		16,608	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la depreciación del mobiliario y equipo que se necesitará para el proyecto, y ya que para este proyecto se adquirirá nuevo mobiliario el tiempo de depreciación de los mismos es de 10 años según lo establecido en Ley del Impuesto Sobre la Renta.

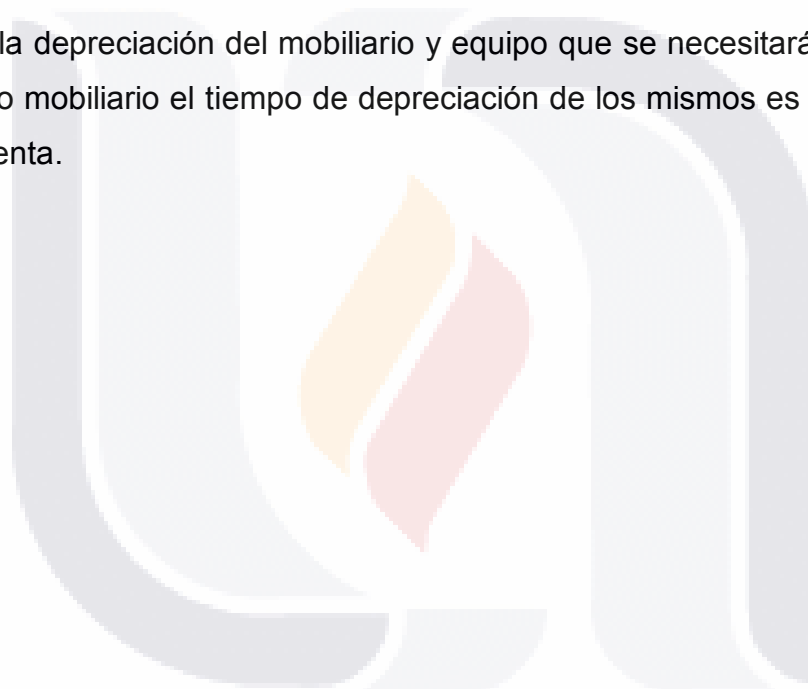


Tabla de depreciaciones anuales.

En la siguiente tabla se desglosa la depreciación total de manera anual.

Tabla 18 Depreciaciones anuales.

Depreciación por año							
	Valor histórico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
2 vitrinas	\$65,400	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540	\$6,540
2 refrigeradores	\$53,520	\$5,352	\$5,352	\$5,352	\$5,352	\$5,352	\$5,352
4 estanterías	\$4,749	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475	\$475
2 escritorios	\$17,222	\$1,722	\$1,722	\$1,722	\$1,722	\$1,722	\$1,722
2 sillas para escritorio	\$2,398	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
6 sillas	\$1,500	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
2 mesa de Trabajo	\$1,290	\$129	\$129	\$129	\$129	\$129	\$129
2 letreros	\$20,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Depreciación Total		\$16,608	\$16,608	\$16,608	\$16,608	\$16,608	\$16,608

Fuente: Elaboración propia

Capital de Trabajo.

Mientras que la inversión para capital de trabajo asciende a la cantidad de \$73,253.43 la cual representa la compra de materia prima necesaria para el primer mes de producción se realizará a través de la reinversión de utilidades de la empresa Repostería Linda.

Estado de Resultados.

Tabla 19 Estado de resultados.

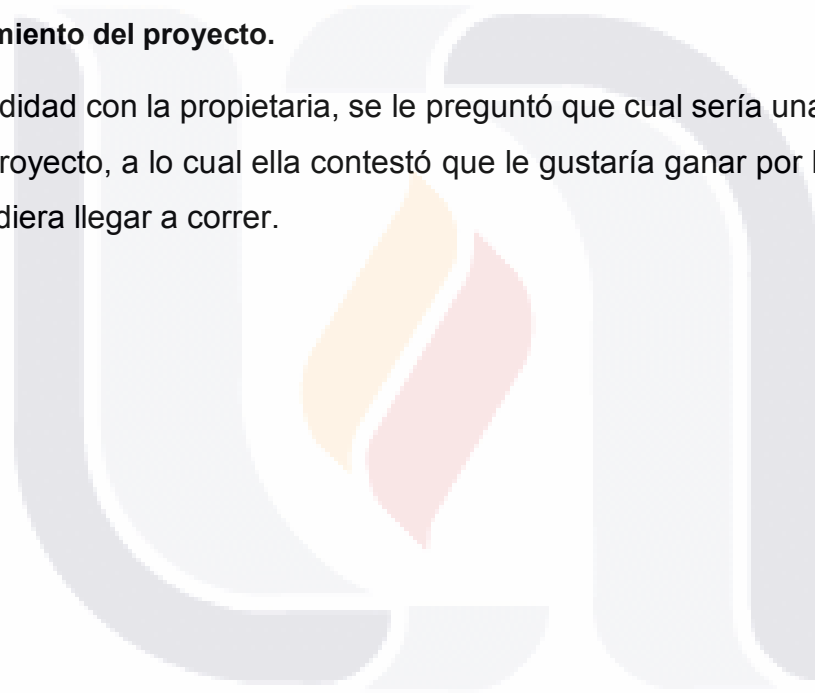
Estado de Resultados							
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas			\$956,992.50	\$1,339,312.14	\$1,994,198.41	\$2,516,393.03	\$2,910,900.47
-Costo de Producción y Ventas			\$342,502.10	\$469,548.96	\$680,545.46	\$777,321.24	\$845,270.87
Utilidad Bruta			\$614,490.40	\$869,763.18	\$1,313,652.94	\$1,739,071.79	\$2,065,629.59
-Gastos de Operación			\$506,538.40	\$548,404.18	\$596,384.57	\$628,515.82	\$660,520.86
Utilidad de Operación			\$107,952.00	\$321,359.00	\$717,268.38	\$1,110,555.97	\$1,405,108.73
-Gastos Financieros			\$21,944.31	\$16,825.48	\$10,913.04	\$4,083.97	
Utilidad Antes de Impuestos			\$86,007.69	\$304,533.53	\$706,355.34	\$1,106,472.00	\$1,405,108.73
ISR 30%	30%		\$25,802.31	\$91,360.06	\$211,906.60	\$331,941.60	\$421,532.62
PTU 10%	10%		\$8,600.77	\$30,453.35	\$70,635.53	\$110,647.20	\$140,510.87
Resultado del Ejercicio			\$51,604.61	\$182,720.12	\$423,813.20	\$663,883.20	\$843,065.24

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presenta el estado de resultados proyectado de los 5 años del proyecto, en el cual se puede observar que los primeros años del proyecto la utilidad es mínimo, pero como ha sucedido en los otros puntos de venta las ventas han incrementado notablemente en los años consecutivos, en base a eso resultados se proyectaron las ventas de este proyecto.

Tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto.

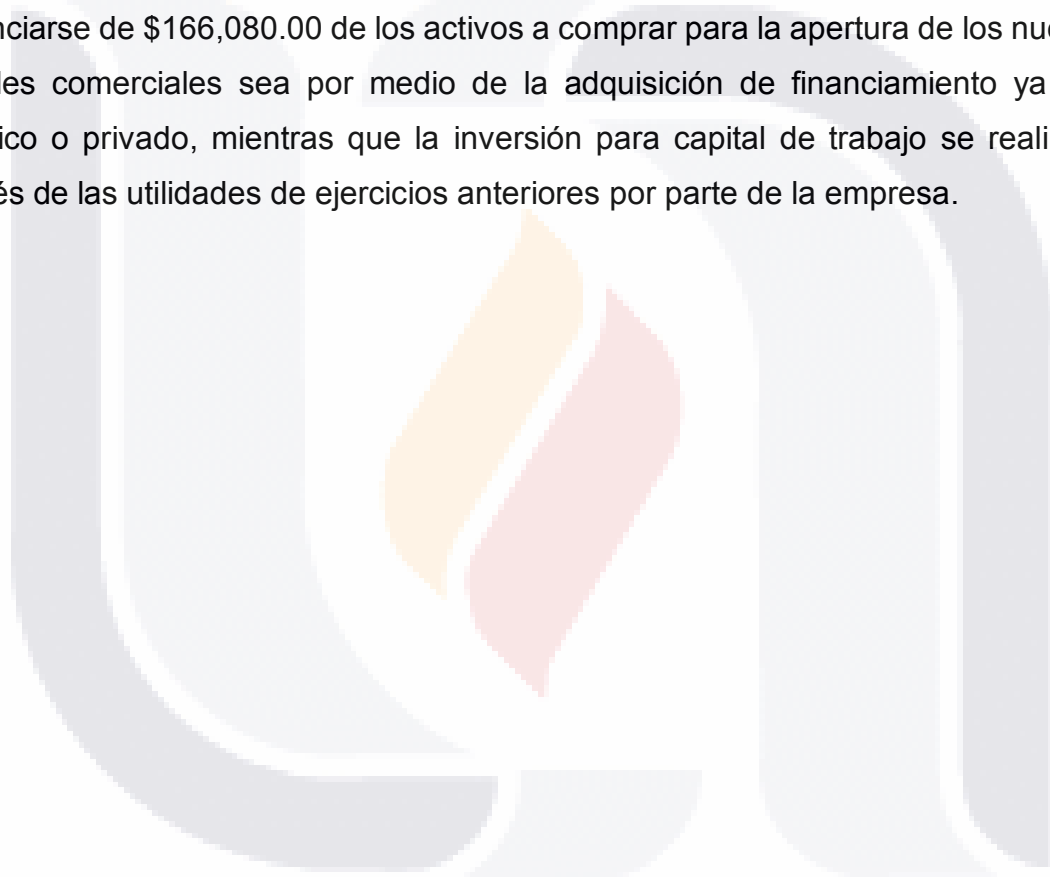
En base a la entrevista a profundidad con la propietaria, se le preguntó que cual sería una tasa de rendimiento con la cual ella se sentiría cómoda con el proyecto, a lo cual ella contestó que le gustaría ganar por lo menos el 40 porciento durante el proyecto por el riesgo que pudiera llegar a correr.



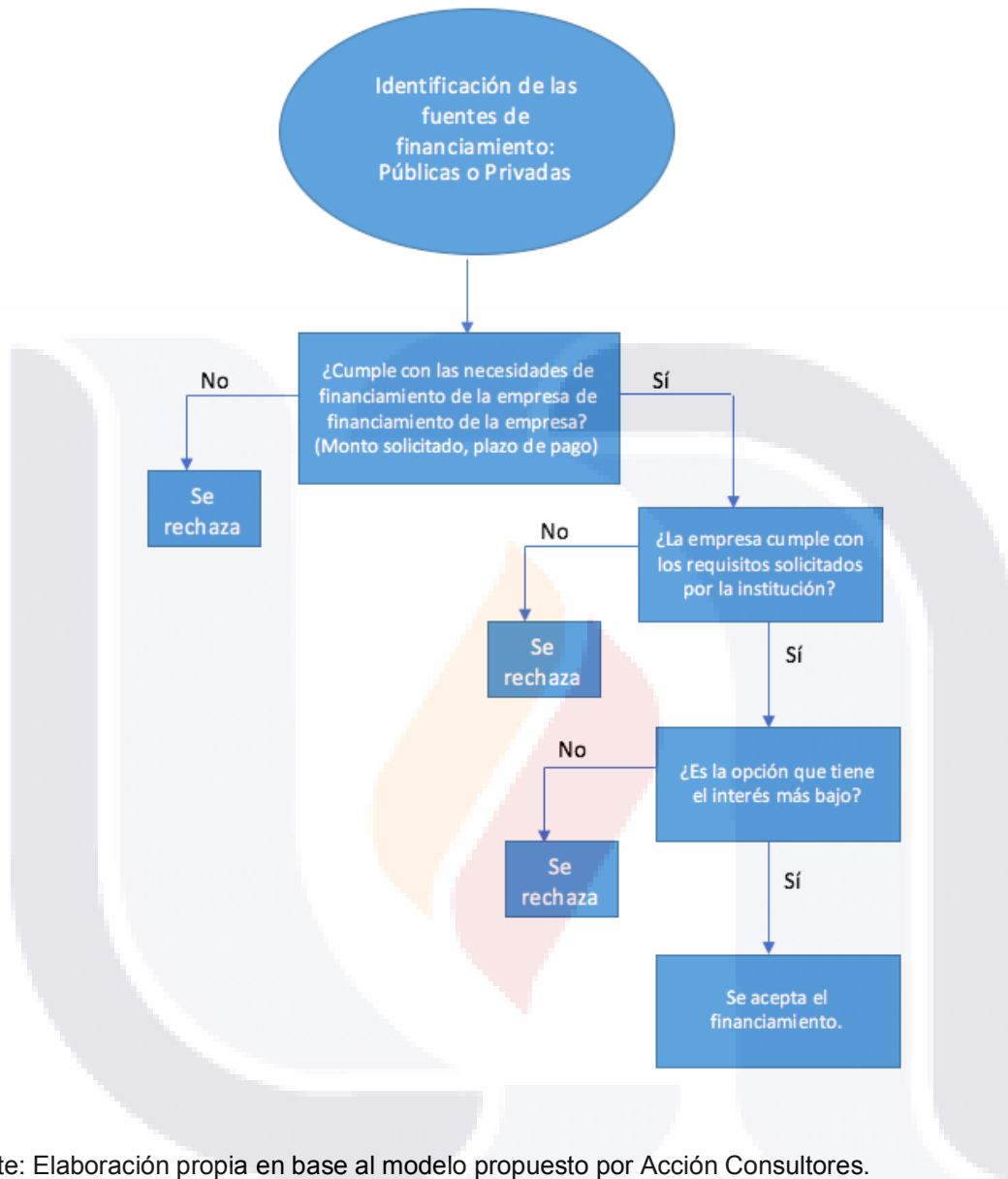
Financiamiento.

Dentro de este apartado se realizará un comparativo entre créditos ofrecidos por la banca de desarrollo pública y los créditos que se pueden obtener de la banca privada, de esta forma poder hacer la elección del crédito que más represente los intereses de la empresa. Dentro de los factores que se van a comparar son tasas de interés, monto ofrecido, accesibilidad al crédito y requisitos para su obtención.

La propuesta de financiamiento para la Repostería Linda es que el monto a financiarse de \$166,080.00 de los activos a comprar para la apertura de los nuevos locales comerciales sea por medio de la adquisición de financiamiento ya sea público o privado, mientras que la inversión para capital de trabajo se realice a través de las utilidades de ejercicios anteriores por parte de la empresa.



Gráfica o figura 18 Modelo para selección de financiamiento.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo propuesto por Acción Consultores.

Parámetros para la elección del financiamiento.

Tabla 20 Necesidades de la empresa.

Nombre del Crédito	Tipo de financiamiento	Monto y Plazo	¿Cumple con las necesidades de la empresa?
Mujeres Empresarias	Público (NAFIN)	Monto: Hasta 300mil pesos. Plazo: Hasta 60 meses	Sí
Financiamiento Empresarial	Público (NAFIN)	Monto: Hasta 15 millones Plazo: Hasta 60 meses	Sí
Crecer Juntos	Público (NAFIN)	Monto: Hasta 300 mil pesos Plazo: Hasta 60 meses.	Sí
Crédito Amortizable Banamex	Privado	Monto: Hasta 15 millones Plazo: de 12 hasta 60 meses	Sí
Crédito Simple Pyme Bancomer	Privado	Monto: Desde 50 mil hasta 15 millones Plazo: de 12 hasta 60 meses	Sí

<p>Crédito Pyme Scotiabank</p>	<p>Privado</p>	<p>Monto: Hasta 500 mil pesos</p> <p>Plazo: 12 meses por cada disposición</p>	<p>No</p> <p>Ya que la empresa no presenta utilidades durante el primer periodo, por lo que no podría hacer frente a este financiamiento.</p>
<p>Crédito Simple Santander Pyme</p>	<p>Privado</p>	<p>Monto: Hasta 25 millones de pesos</p> <p>Plazo: Hasta 60 meses.</p>	<p>Sí</p>
<p>Crédito Equipamiento HSBC</p>	<p>Privado</p>	<p>Monto: Desde 100 mil hasta 2 millones de pesos</p> <p>Plazo: desde 4 hasta 36 meses.</p>	<p>No</p> <p>Porque el proyecto necesita amortizar el financiamiento a más tiempo para que no se vea tan comprometido el proyecto.</p>
<p>Inburpyme Inbursa</p>	<p>Privado</p>	<p>Monto: 500 mil pesos</p> <p>Plazo: de 1 a 10 años</p>	<p>Sí</p>

Crédito Pyme Banbajo	Privado	Monto: Desde 200 mil hasta 20 millones. Plazo: Hasta 10 años	No, ya que el monto de financiamiento requerido por la empresa es menor al mínimo que ofrece la institución.
Crédito Pyme Empresarial Banca Mifel	Privado	Monto: de 1 a 50 millones Plazo: 12 hasta 60 meses	No, ya que el monto de financiamiento requerido por la empresa es menor al mínimo que ofrece la institución.
Multicrédito Pyme Multiva Banco	Privado	Monto: desde 500 mil hasta 10 millones Plazo: Hasta 72 meses	No, ya que el monto de financiamiento requerido por la empresa es menor al mínimo que ofrece la institución.
Crédito negocios a BANREGIO	Privado	Monto: hasta 10 millones Plazo: 1 a 7 años	Sí

Crédito Total Pyme AFIRME	Privado	Monto: desde 70 mil hasta 19 millones Plazo: hasta 5 años	Sí
CrediCrece Pyme BANSÍ	Privado	Monto: hasta 2 millones Plazo: 12 hasta 84 meses	Sí

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Requisitos de las instituciones.

Nombre del Crédito	Tipo de financiamiento	Requisitos	¿La empresa cumple con los mismos?
Mujeres Empresarias	Público (NAFIN)	Ser mujer mayor de 18 años. Ser propietaria de la empresa. Al menos 1 año de operación inscrita en el RIF. Buen Historial Crediticio.	Sí

		Información Financiera actualizada.	
Financiamiento Empresarial	Público (NAFIN)	<p>Ser una empresa formal o persona física con actividad empresarial.</p> <p>Contar con antecedentes favorables en buró de crédito.</p> <p>Al menos 2 años de antigüedad.</p> <p>Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al crédito.</p>	Sí
Crecer Juntos	Público (NAFIN)	<p>Estar dado de alta en el RIF.</p> <p>Tener historial crediticio positivo.</p> <p>Contar con capacidad de</p>	No, la empresa no quiere requerir a financiamiento que necesite aval u obligado solidario.

		<p>pago comprobable.</p> <p>Contar con aval u obligado solidario.</p>	
<p>Crédito Amortizable Banamex</p>	<p>Privado</p>	<p>Identificación oficial, tuya y de tus obligados solidarios (si aplica).</p> <p>Alta en la SHCP o Constancia de Situación Fiscal (con menos de 6 meses de expedición).</p> <p>Comprobante de domicilio personal y fiscal.</p> <p>4 años de operación en el negocio (aplica para PFAE y PM).</p> <p>Requiere Obligado Solidario para Persona Moral.</p> <p>Requiere Obligado Solidario para</p>	<p>Sí, ya que el obligado solidario sólo se solicita a partir de 1 millón de pesos</p>

		Persona Física con Actividad Empresarial a partir de \$1,000,000.	
Crédito Simple Pyme Bancomer	Privado	<p>Antigüedad del negocio de 4 años o 2 años en caso de ser cliente Bancomer.</p> <p>Constancia de situación fiscal ante la SHCP.</p> <p>Se podrán solicitar garantías.</p> <p>En caso de ser persona física con actividad empresarial, edad entre 25 y 70 años de edad e identificación oficial vigente.</p> <p>Comprobar ingresos:</p>	Sí

			<p>En créditos hasta de \$2 millones, presentar original y copia de los últimos 12 estados de cuenta de cualquier institución bancaria.</p> <p>Tener una cuenta de depósito en BBVA Bancomer.</p>	
Crédito Simple Santander Pyme	Privado		<p>Solicitud de Crédito</p> <p>Identificación oficial vigente con fotografía y firma</p> <p>Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc)</p> <p>Cédula de Identificación</p>	Sí

		Fiscal (RFC) y Alta ante el SAT.	
Inburpyme Inbursa	Privado	Original y copia de la solicitud de crédito. Información financiera del solicitante. Información Complementaria.	Sí
Crédito a negocios BANREGIO	Privado	Solicitud de crédito llenada. Estados financieros firmados por representante legal. Alta de hacienda y cédula fiscal. Descripción y datos de registro de propiedades.	Sí

			<p>Autorización de consulta de buró de crédito.</p> <p>Identificación oficial vigente.</p> <p>Comprobante de domicilio.</p> <p>Copia de los últimos 3 meses de estados de cuenta bancarios.</p>	
Crédito Pyme AFIRME	Total	Privado	<p>Solicitud de Crédito debidamente requisitada.</p> <p>Acta de matrimonio, divorcio o modificación del régimen conyugal del solicitante y aval.</p> <p>Identificación oficial vigente con fotografía y firma</p>	<p>No, la empresa no quiere requerir a financiamiento que necesite aval u obligado solidario.</p>

		<p>legible, del solicitante y aval.</p> <p>Comprobante de domicilio del solicitante y aval.</p> <p>Alta en Secretaria de Hacienda y Crédito Público, así como la Cedula Fiscal del solicitante y aval.</p> <p>Últimos 3 estados de cuenta correspondiente a la cuenta de cheques completos del solicitante.</p>	
<p>CrediCrece Pyme BANSÍ</p>	<p>Privado</p>	<p>El solicitante debe ser persona moral o física con actividad empresarial.</p> <p>Se tiene que completar la solicitud del</p>	<p>No, la empresa no quiere requerir a financiamiento que necesite aval u obligado solidario.</p>

	<p>préstamo con todos los datos personales y la firma correspondiente.</p> <p>Es importante decir que esta operación no tiene en la actualidad garantía de tipo inmobiliaria.</p> <p>Lo que sí va a tener que cumplir es con una garantía personal, que puede ser un aval solidario que responda por usted ante cualquier tipo de problemas.</p> <p>Debe tener el alta de hacienda.</p> <p>También se pide como requisito de tipo fiscal la cédula RFC.</p> <p>Sobre los requisitos</p>	
--	---	--

	<p>financieros se solicita que acompañe un balance patrimonial y el estado de ingresos y egresos que tenga en los últimos meses.</p> <p>Se tiene que entregar el acta constitutiva, la identificación oficial que se encuentre vigente con fotografía, y comprobante de domicilio que pueden ser recibos de servicios de luz, agua, teléfono, etc., que no tengan más de 3 meses.</p> <p>Por escrito se debe firmar la autorización para que se realice la consulta</p>	
--	---	--

		correspondiente en el Buró de Crédito respecto de su historial crediticio.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Tasas de interés.

Nombre del Crédito	Tipo de financiamiento	Tasa de Interés	¿Es la opción económicamente más viable?
Mujeres Empresarias	Público (NAFIN)	14.5% Anual	Sí
Financiamiento Empresarial	Público (NAFIN)	14.5% Anual	Sí
Crédito Amortizable Banamex	Privado	20.01% Anual	No
Crédito Simple Pyme Bancomer	Privado	12.38% a 30.88% anual	Depende de la evaluación del cliente y monto que solicite el cliente
Crédito Simple Santander Pyme	Privado	18% anual	No
Inburpyme Inbursa	Privado	14.5% anual	Sí

Crédito negocios BANREGIO	a	Privado	20.42% anual	No
--	----------	---------	--------------	----

Fuente: Elaboración propia

Elección del financiamiento.

Al realizar el análisis comparativo de los créditos que se encuentran disponibles en el mercado en base a las necesidades de la empresa, los requisitos de la institución financiera y la tasa de interés que maneja el crédito, quedaron solamente 3 opciones viables para la empresa, las cuales son Mujeres Empresarias de NAFIN, Financiamiento empresarial de NAFIN y InburPyme de INBURSA, ya que los 3 cumplen con las necesidades de financiamiento de la empresa, esta misma cumple con sus requisitos y por último manejan una tasa de interés igual.

Por lo cual se hace la propuesta a la empresa de escoger el financiamiento para Mujeres empresarias, ya que al ser un crédito público por parte de la banca de desarrollo NAFIN, dentro de su servicio también otorgan asesoría a la empresaria para que pueda desarrollar su empresa de la mejor manera, por lo que se considera que es la opción más viable.

Tabla de amortización.

Tabla 23 Tabla de amortización del crédito Mujeres Empresarias.

Tabla de Amortización del Crédito				
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Pago Total
0	\$166079.28			
1	\$166079.28	\$2,573.34	2006.7913	\$4,580.13
2	\$163,505.94	\$2,604.43	1975.696832	\$4,580.13

3	\$160,901.52	\$2,635.90	1944.22664	\$4,580.13
4	\$158,265.62	\$2,667.75	1912.376183	\$4,580.13
5	\$155,597.86	\$2,699.99	1880.140866	\$4,580.13
6	\$152,897.88	\$2,732.61	1847.516039	\$4,580.13
7	\$150,165.27	\$2,765.63	1814.496995	\$4,580.13
8	\$147,399.64	\$2,799.05	1781.078971	\$4,580.13
9	\$144,600.59	\$2,832.87	1747.257146	\$4,580.13
10	\$141,767.72	\$2,867.10	1713.026641	\$4,580.13
11	\$138,900.62	\$2,901.74	1678.382517	\$4,580.13
12	\$135,998.88	\$2,936.81	1643.319776	\$4,580.13
13	\$133,062.07	\$2,972.29	1607.833361	\$4,580.13
14	\$130,089.78	\$3,008.21	1571.918152	\$4,580.13
15	\$127,081.57	\$3,044.56	1535.568967	\$4,580.13
16	\$124,037.01	\$3,081.35	1498.780563	\$4,580.13
17	\$120,955.67	\$3,118.58	1461.547632	\$4,580.13
18	\$117,837.09	\$3,156.26	1423.864803	\$4,580.13
19	\$114,680.83	\$3,194.40	1385.72664	\$4,580.13
20	\$111,486.43	\$3,233.00	1347.127642	\$4,580.13
21	\$108,253.43	\$3,272.06	1308.062238	\$4,580.13
22	\$104,981.36	\$3,311.60	1268.524794	\$4,580.13
23	\$101,669.76	\$3,351.62	1228.509606	\$4,580.13
24	\$98,318.14	\$3,392.12	1188.010902	\$4,580.13
25	\$94,926.03	\$3,433.10	1147.022837	\$4,580.13
26	\$91,492.92	\$3,474.59	1105.539501	\$4,580.13
27	\$88,018.34	\$3,516.57	1063.554907	\$4,580.13
28	\$84,501.77	\$3,559.06	1021.063	\$4,580.13
29	\$80,942.70	\$3,602.07	978.0576486	\$4,580.13
30	\$77,340.63	\$3,645.59	934.5326493	\$4,580.13
31	\$73,695.04	\$3,689.64	890.481723	\$4,580.13
32	\$70,005.39	\$3,734.23	845.8985146	\$4,580.13

33	\$66,271.17	\$3,779.35	800.7765925	\$4,580.13
34	\$62,491.82	\$3,825.02	755.1094471	\$4,580.13
35	\$58,666.80	\$3,871.24	708.8904904	\$4,580.13
36	\$54,795.56	\$3,918.01	662.1130547	\$4,580.13
37	\$50,877.55	\$3,965.36	614.7703916	\$4,580.13
38	\$46,912.19	\$4,013.27	566.8556713	\$4,580.13
39	\$42,898.92	\$4,061.76	518.3619814	\$4,580.13
40	\$38,837.16	\$4,110.84	469.2823262	\$4,580.13
41	\$34,726.31	\$4,160.52	419.6096251	\$4,580.13
42	\$30,565.80	\$4,210.79	369.3367122	\$4,580.13
43	\$26,355.01	\$4,261.67	318.456335	\$4,580.13
44	\$22,093.34	\$4,313.17	266.9611532	\$4,580.13
45	\$17,780.17	\$4,365.28	214.8437379	\$4,580.13
46	\$13,414.89	\$4,418.03	162.0965706	\$4,580.13
47	\$8,996.86	\$4,471.41	108.7120416	\$4,580.13
48	\$4,525.44	\$4,525.44	54.68244959	\$4,580.13

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de amortización que presenta el proyecto es a 4 años aunque este se pudiera liquidar en un tiempo menor, esto para que la liquidez de la misma no se vea comprometida y puedan hacer frente a contingencias que se pudieran llegar a presentar en cualquiera de los años del proyecto.

Balance general.
Tabla 24 Balance general.

Balance General					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante					
Efectivo	\$127,745.74	\$295,645.57	\$704,361.57	\$1,338,322.16	\$2,200,713.13
Inventario Finales de Materia Prima	\$999.01	\$1,215.63	\$1,899.36	\$2,258.11	\$2,549.93
Inventarios Finales de terminados	\$736.46	\$859.31	\$1,323.12	\$1,591.28	\$1,769.42
Total Activo Circulante	\$129,481.21	\$297,720.51	\$707,584.05	\$1,342,171.55	\$2,205,032.47
Activo Fijo					
Mobiliario y equipo	\$166,079.28	\$166,079.28	\$166,079.28	\$166,079.28	\$166,079.28
Depreciaciones	\$14,607.93	\$29,215.86	\$43,823.78	\$58,431.71	\$73,039.64
Total Activo Fijo	\$151,471.35	\$136,863.42	\$122,255.50	\$107,647.57	\$93,039.64
Total Activo	\$280,952.56	\$434,583.94	\$829,839.54	\$1,449,819.12	\$2,298,072.11
Pasivo					
Proveedores	\$23,568.46	\$32,615.77	\$48,106.65	\$55,080.58	\$60,268.33
Financiamiento a largo plazo	\$133,062.07	\$94,926.03	\$50,877.55		\$-
Total pasivo	\$156,630.54	\$127,541.79	\$98,984.20	\$55,080.58	\$60,268.33
Capital					
Capital Social	\$72,717.41	\$72,717.41	\$72,717.41	\$72,717.41	\$72,717.41
Resultado del ejercicio anteriores	\$-	\$51,604.61	\$234,324.73	\$658,137.93	\$1,322,021.13
Resultado del ejercicio	\$51,604.61	\$182,720.12	\$423,813.20	\$663,883.20	\$843,065.24
Total Capital	\$124,322.03	\$307,042.14	\$730,855.34	\$1,394,738.54	\$2,237,803.78
Total Pasivo más Capital	\$280,952.56	\$434,583.94	\$829,839.54	\$1,449,819.12	\$2,298,072.11

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se presenta el balance general generado por los 5 años de proyecto, donde se pueden observar todos los activos y pasivos con los que se contará durante el proyecto, y el mismo se analizará más adelante con las razones financieras de la empresa.



Evaluación Económica

ROI (Retorno sobre la Inversión)

ROI es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones y nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Este proyecto presenta un ROI de 17.18 lo cual nos dice que este proyecto puede dar un beneficio de 17.18 veces lo invertido.

VPN (Valor Presente Neto)

La definición de VPN según Baca Urbina, representa la suma de los flujos descontados en el presente, restando la inversión inicial, lo cual equivale a comparar las todas las ganancias generadas, contra todos los desembolsos necesarios para producir estas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento. (Baca Urbina, 2013)

Este proyecto presenta un VPN de \$476,220.23 lo cual nos dice que en base a esta evaluación este proyecto se puede aceptar ya que presenta un valor mayor a 0.

TIR (Tasa Interna de Rendimiento)

Baca Urbina define la TIR como la tasa de descuento que hace que el valor del VPN sea 0 (Baca Urbina, 2013), la TIR es el valor real del rendimiento del dinero en la inversión realizada en este proyecto.

La TIR presentada es de 284%, la cual nos indica que la inversión realizada nos entregó este rendimiento final, es muy elevada ya que la inversión es muy pequeña comparada contra flujos que presenta el proyecto, por lo cual se debería aceptar este proyecto.

PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)

Consiste en determinar el número de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de flujos de efectivo futuros que generará el proyecto. (Baca Urbina, 2013)

El PRI presentado dentro de este proyecto es de 1 año y 5 meses, este indicador también es bastante bueno, ya que nos dice que la propietaria de la empresa tendrá su inversión inicial muy pronto disponible para realizar alguna otra inversión.

Razones Financieras

Liquidez

Mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

En el primer año la empresa presenta una liquidez de 5.39, esto nos indique que por cada peso que la empresa debiera a corto plazo cuenta con 5.39 pesos, los cual nos indica que se encuentra muy estable en ese sentido, en los siguientes años presenta 8.97, 14.60, 24.31, 36.58, por lo cual no habría problemas de liquidez durante el proyecto.

Apalancamiento

Mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de deuda.

En este proyecto se presenta un apalancamiento del 57% durante el primer año ya que esta empresa pediría financiamiento para todos sus activos fijos, pero conforme avanza el proyecto el grado de apalancamiento va disminuyendo, 30% el segundo año, 12% el tercero, 4% el cuarto y 3% el quinto, esto se explica porque la deuda se termina de pagar en 4 años y los últimos 2 no existe financiamiento a largo plazo.

Tasas de Rentabilidad

Margen de beneficio sobre ventas.

Divide el ingreso neto después de impuestos entre las ventas.

La tasa margen de beneficio que presenta el proyecto el primer año es de apenas el 5% pero conforme pasan los años esta tasa se ve aumentada, en el segundo año a 13% en el tercero a 21% en el cuarto a 26% y en el quinto a 29%, esto se ve reflejado ya que cada año la empresa tiene menos gastos financieros por pagar y

se ve un aumento generalizado de ventas por lo que el margen se hace cada vez mayor.

Rendimiento sobre activos totales.

Son los rendimientos futuros que generan el total de los activos de una empresa.

La tasa de rendimiento del proyecto durante el primer año fue de 28%, mientras que el segundo año de 70% y el tercero de 86%, pero durante el cuarto y quinto año bajo a 77% y a 61% respectivamente, esto se puede explicar ya que durante los primeros años el incremento de ventas es muy alto y durante los últimos años del proyecto el incremento de las ventas baja bastante.

Tasa de Rendimiento sobre el valor neto de la empresa.

Esta tasa mide el rendimiento de la inversión que realizan los inversionistas en el proyecto.

La tasa de rendimiento del capital social o inversión de este proyecto durante el primer año es de 63% lo que nos dice que durante el primer año se obtuvo como resultado el 63% de la inversión realizada, lo que es un buen parámetro porque nos indica que la inversión se puede recuperar rápidamente, mientras que en los siguientes años se vuelve aún más productiva, 242% para el segundo año, 574% el tercero, 904% el cuarto y 1150% el quinto, esto se puede explicar ya que la inversión que se realizó al principio fue la única durante todo el proyecto, y las utilidades anuales fueron cada vez mayores.

Conclusión de la evaluación económica

Se puede concluir que es muy viable la inversión en un proyecto de apertura de nuevos puntos de venta para esta empresa, ya que la inversión no es tan grande y se puede financiar de fácil manera, además de que cada una de los indicadores financieros arrojó resultados positivos y el riesgo no es tan grande ya que se han tenido resultados exitosos en las anteriores aperturas de puntos de venta.

Conclusiones Finales

El análisis de cada uno de los estudios que se realizó dentro de este caso práctico en base a la información proporcionada por la empresa Repostería Linda, demuestra que el proyecto es mercadológico, técnico y económicamente viable, además de replicable para esta misma empresa dentro de un futuro u otras empresas del mismo sector.

El estudio económico arrojó resultados muy positivos, ya que cada uno de los indicadores financieros tuvo resultados muy favorables, los cuales nos sirven para conocer qué tan económicamente viable es el proyecto, además de indicar que la inversión a realizarse no es demasiada y se puede financiar de una manera fácil, se puede concluir que este proyecto se puede llevar a cabo sin ningún tipo de problema ya que indicadores como el retorno de la inversión nos dice que al final del proyecto se puede entregar 17.18 veces lo que se invirtió, además de una TIR 284% lo que nos dice que este mismo entrega unos flujos de efectivo bastante elevado en contraste a la inversión realizada.

Aunque al principio del proyecto parezca que tiene un nivel de apalancamiento muy grande como lo es el 57% conforme se va desarrollando el proyecto se va pagando rápidamente la deuda a largo plazo quedándonos solamente con el financiamiento de los proveedores, a su vez presenta liquidez a lo largo de todo el proyecto por la que no es necesario tener que acceder a créditos para solventar el capital de trabajo.

Dentro de la propuesta para financiar el proyecto se sugiere a la empresa tomar las opciones de la banca pública de desarrollo, ya que cuentan con costos financieros más bajos que las instituciones privadas, además que estas mismas cuentan con asesorías para que la empresa logre cumplir con sus objetivos.

Por otro lado, como lo menciona el análisis FODA una de las problemáticas mayores a las que se puede enfrentar este proyecto son, que día con día hay una cantidad mayor de competidores en el mercado que abren nuevos puntos de venta de

productos de repostería, por lo cual se debe buscar ventajas competitivas que te lleven a la elección de los consumidores.

Otra gran problemática, es que día con día existen más personas que no consumen productos con gran contenido calórico, o productos que contienen gluten, por lo que se debería pensar crear en un futuro una línea de productos enfocada en este tipo de personas.

Cabe destacar que a la empresa le gustó mucho el proyecto y le pareció una opción interesante, por lo que a principios del año 2019 echo andar el proyecto en base a las especificaciones de esta propuesta realizada, solamente que por decisión de la propietaria se realizará en 2 partes, por ahora se inició con la apertura del primer punto de venta, también revisando sus números decidieron no utilizar una institución pública o privada para su financiamiento, tomando el camino de la utilización de los flujos de efectivo con los que actualmente cuenta la empresa, aumentando de esta forma sus pasivos sobre todo en el rubro de proveedores o cuentas por pagar.

El nuevo punto de venta inició operaciones el 11 de marzo por lo que todavía sus ventas no son concluyentes para ver los resultados del proyecto, pero se puede decir que inició a un ritmo más acelerado que los anteriores puntos de venta.

Por último, se concluye que esta empresa tiene un gran potencial de crecimiento, el cual se debe de aprovechar y explotar a la brevedad por medio de proyectos de este tipo, siempre que se encuentren bien estructurados, y se haya hecho un estudio de viabilidad positivo para el proyecto.

Propuestas o Sugerencias.

Dentro de este caso práctico se pudieron observar tanto aspectos positivos como negativos dentro de la empresa Repostería Linda, así como bastantes áreas de oportunidad y mejora, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones.

Como primera recomendación, la empresa Repostería Linda debería buscar proveedores foráneos de materia prima o buscar comprar en cantidades más grandes para de esta manera conseguirla más barata, y así ver aumentadas sus utilidades en mayor proporción, ya que los costos de materia prima se muestran elevados.

También se sugiere a la empresa mejorar su información financiera, para que esta esté plasmada de una manera más específica sobre todo en cuestión de las ventas y los gastos de cada uno de los puntos de venta, y así lograr tener un mayor control de los mismos y conocer cuáles son aquellos que le generan mayor rendimiento y en cuales se deben invertir mayores esfuerzos para mejorarlos.

Otra recomendación para la empresa es buscar la venta de sus productos a mayoristas como restauranteros, cafeterías entre otras, para de esta manera lograr atacar el problema de capacidad ociosa con el que cuenta su fábrica, ya que con el equipo que se cuenta se podría producir más unidades de las que se obtienen en estos momentos.

Por último, se sugiere que no se pierdan de vista tanto misión, visión y objetivos de la empresa, además de inculcarlos en cada uno de los trabajadores de la empresa, con la finalidad de llevarlos a cabo y convertir la misma en una empresa de éxito.

Bibliografía.

- Alavez, E. (2009). La Banca de Desarrollo en el Financiamiento. *Comercio Exterior*, 59, 8.
- Andrade, L., Farrell, D., & Lund, S. (2007). Fulfilling the potential of Latin America's financial systems. *The Mckinsey Quarterly*.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos (7a: McGraw Hill Mexico*.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2003). Law, endowments, and finance. *Journal of Financial Economics*, 70(2), 137-181.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Martínez Peria, M. (2008). Bank financing for SMEs around the world: Drivers, obstacles, business models, and lending practices.
- Bu, R. C. (1981). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*: Editorial Limusa.
- Cadenas, E. (2005). Guía para la Evaluación de Proyectos de Inversión. *Caso de Estudio: Planta Turística Hotelera. Trabajo de Ascenso para optar a la categoría de Profesor Asociado. Universidad de Los Andes. Venezuela*.
- CANAINPA. (2009). Situación del sector de panificados en México. *Revista Énfasis*.
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Monroy, R. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte Definition of SMEs in Latin America: A review of the state of the art*. Paper presented at the 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*: Pearson Educación.
- Chain, S., & Sapag Chain, R. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*.
- Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes, El*: Ediciones Granica.
- Dominguez, F. (2017). México mejora en educación financiera, pero no lo suficiente. *Forbes México*.
- Economía, S. d. (2017). Conoce más sobre la industria panificadora en México.
- El-Said, H., Al-Said, M., & Zaki, C. (2013). *What determines the access to finance of SMEs? Evidence from the Egyptian case*. Paper presented at the The Economic Research Forum (ERF).
- Escorza, R. P., & Segura, J. C. (2015). Proyecto de inversión. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 4(7).
- Espinoza, J. R. I. (2017). ESTRATEGIAS DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN CHICLAYO-LAMBAYEQUE, PERU. *EPISTEMIA*, 1(1).
- Ferraro, C., Collao, F. R., de Matos, M. P., Arroio, A., Zuleta, L. A., Zevallos, E., . . . Goldstein, E. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*: Naciones Unidas.
- Ferraro, C. A., Goldstein, E., Zuleta, J., Alberto, L., & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina.
- Garrido, C. (2011). Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: oportunidades y desafíos.
- Gide, C., & Rist, C. (1949). Historia de las doctrinas económicas.
- González, B. (1994). Evaluación financiera del proyecto de inversión.

- Hermosillo Escalera, M. Y. (2006). *Alternativas de financiamiento para las Pymes*. (Maestría en Finanzas y Negocios). Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Kampel, D., & Rojze, A. (2004). Algunas reflexiones sobre el rol de la banca pública. *Documento de trabajo, 2*.
- Lecuona Valenzuela, R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economía UNAM, 6*, 69-91.
- Mill, J. S. (1848). Principles of Political Economy With Some of Their Applications to Social Philosophy. 1857. *George Routledge and Sons, Manchester*, 467-474.
- Parra López, E., & Calero Garcia, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*: McGraw Hill.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*: Cepal.
- Peña Kegel, L. (2007). Objetivos de la Banca en el Sector de las Pymes. *BANORTE, Ponencia presentada en la, 70*.
- Pérez Rodríguez, V. (2009). *Financiación para el desarrollo: un análisis de nuevas alternativas*. tesis de maestría, Universidad de La Habana,
- Saavedra García, M. L., Tapia Sánchez, B., & Aguilar Anaya, M. d. I. Á. (2014). *El Problema del Financiamiento de la PYME en el Distrito Federal*. Paper presented at the ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC, Panamá, Panamá.
- Salas Ibarra, L. C. (2017). Proyecto de Inversión para determinar la viabilidad técnica-económica y financiera de una empresa que desarrolla tecnología para el sector agrícola. In. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. *Contribuciones a la Economía, 11*.
- Stallings, B. (2006). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada* (Vol. 90): United Nations Publications.
- Sánchez Cervantes, A. P. (2017). *Elaboración de un proyecto de inversión para determinar la viabilidad técnica y financiera de una empresa de repostería*. (Maestría en Administración). Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Tan, H., López-Acevedo, G., Lima, R. F., Sánchez, M. R., Slota, E., Tinajero, M., & Busjeet, G. B. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México. *Banco Mundial, Washington*.
- Torres Torres, F. (2007). Cambios en el patrón alimentario de la ciudad de México. *Problemas del desarrollo, 38*, 127-150.
- Vasconi, F. (2017). Cómo lograr un correcto y más eficiente financiamiento para mi empresa. *IEEM Revista de Negocios, 20(1)*, 56-59.
- Villar, L., Briozzo, A., Pesce, G., & Fernández, A. (2016). El rol de la banca pública en el financiamiento a pymes. Estudio comparativo para la Argentina y Brasil. *The Role of Public Banks in Financing SMEs. Comparative Study for Argentina and Brazil*. (76), 205-241. doi:10.13043/DYS.76.5
- Vásquez, R. (2007). Las MIPYMES y la administración de riesgos. *Rafael Regalado Hernández (comp.). Las MIPYMES en Latinoamérica. México: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración*.

Zepeda, E., Leos, J. A., & Carvalho, F. (2016). CAPITAL SOCIAL Y MERCADOS FINANCIEROS CREDITICIOS: DEMANDA DE CRÉDITO EN MÉXICO, 2010. *CAPITAL SOCIAL ET MARCHÉS FINANCIERS CRÉDITEURS: DEMANDE DE CRÉDIT AU MEXIQUE, 2010.*, 47(184), 61-85.

