

IDEA, MODELO, Y PLAN DE NEGOCIOS. SU APLICACIÓN EN LOS ESCENARIOS PRESUPUESTARIOS DE UNA EMPRESA DE FRUTAS Y VERDURAS CONGELADAS

IDEA, MODEL, AND BUSINESS PLAN. ITS APPLICATION IN THE BUDGET SCENARIOS OF A FROZEN FRUIT AND VEGETABLE COMPANY

Grecia Alejandra López Juárez

Universidad de Guanajuato, México.
grecia.alj@gmail.com
Código ORCID: 0000-0001-5077-8564

Rafael Espinosa Mosqueda

Universidad de Guanajuato, México.
asesorneg@yahoo.com.mx
Código ORCID: 0000-0002-1415-0355

Héctor Fabián Gutiérrez Rangel

Universidad de Guanajuato, México.
fabiangr@ugto.mx
Código ORCID: 0000-0002-7068-4490

Resumen

Un problema del emprendedor es no hacer un análisis sobre su idea de negocios, en esta investigación se presentan algunas teorías y supuestos fundamentales para el desarrollo de una empresa. Se exponen las determinantes a considerar, comenzando por la idea de negocios y su validación; seguido del estudio de mercado para poder construir el modelo de negocios que se adapte a las necesidades de la organización, y una vez obtenido se aplica al plan de negocios, encontrándose en él los escenarios presupuestarios, aplicados a un estudio de caso, como es una empresa de frutas y verduras congeladas.

Palabras clave: *Emprendimiento, investigación de mercado, punto de equilibrio*

Abstract

A problem of the entrepreneur is not to make an analysis of his business idea, in this research some theories and fundamental assumptions for the development of a company are presented. The determinants to consider are exposed, starting with the business idea and its validation; followed by the market study to be able to build the business model that adapts to the needs of the organization, and once obtained it is applied to the business plan, finding in it the budgetary scenarios, applied to a case study, as it is a frozen fruit and vegetable company.

Keywords: *Entrepreneurship, market research, break-even point*

Introducción

Uno de los problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas, (MIPYMES) en la supervivencia es la falta de planeación e investigación, incluso la falta de estudios en donde se comparen con otras organizaciones del mismo giro; esta situación ocasiona que al poco tiempo se quedan sin recursos, viéndose obligados a cerrar su negocio; siendo importante mencionar que lo antes expresado es consecuencia de no haber analizado previamente su mercado, el no tener una ventaja competitiva, entre otros aspectos esenciales.

México al igual que otros países de Latinoamérica comparten contextos similares, la proporción de MIPYMES respecto a la participación en el PIB es homogénea y las problemáticas parecen ser las mismas. Alva, (2017) realizó un estudio sobre la desaparición de las microempresas en Perú y concluye que los principales factores de mortalidad son la falta de un plan de negocios, la situación económica del país, la falta de mecanismos de control del efectivo y la alta cantidad de competencia. Lo anterior permite inferir que la falta de profesionalización de estas empresas es factor clave para sobrevivir en los mercados globales y el reto de muchos gobiernos para implementar estrategias para apoyar a dicho sector; situación que es obligado atender, pues como bien lo expresan Molina y Sánchez, (2016), este conjunto de empresas son un motor de desarrollo tanto para las economías emergentes, como para las avanzadas.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, es importante priorizar la importancia de las micro empresas, pues de acuerdo con Valdés y Sánchez (2012) este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, y emplean el 50% de la mano de obra, participando en la creación del 50% de PIB mundial.

Las grandes empresas suelen ser generadoras mayormente de capital, ingresos y de empleos para cualquier país, mientras que las micro y pequeña empresa suelen mantenerse en el mismo margen durante años es por eso que,

Es necesario dejar de lado prácticas erróneas como la de fundar negocios con base en la sola intuición de los emprendedores. Ahora se vuelve fundamental el empleo de herramientas que permitan valorar objetivamente la viabilidad de una empresa. Una de estas herramientas la proporciona el plan de negocios (García M. , 2008, p. 138).

En este sentido, la innovación es factor importante para desarrollar la competitividad en las pequeñas empresas. Valencia, Escobar y Calderón (2018) realizaron una propuesta de un modelo de innovación organizacional que podría apoyar a las empresas a ser más competitivas en el mercado, en el cual se desarrollan un análisis bibliométrico mediante un software que permite identificar las dimensiones de las partes interesadas definidas como los socios, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, la academia, el Estado y la sociedad. Cada uno de los interesados debe gestionar la estrategia, los factores relacionados con el recurso humano y el medio en el que opera para desarrollar procesos de innovación a la medida de la organización.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tiene como objetivo proponer las estrategias que se deben de llevar a cabo para implementar una empresa partiendo de la idea de negocios, aplicando el modelo de negocios más idóneo y soportando el mismo en un plan de negocios empresarial aplicado a una empresa de giro de frutas y verduras congeladas.

Para llevar a cabo el presente trabajo se realizó una investigación en atención a su alcance de tipo exploratoria y descriptiva, como lo describe Cazau (2006), que primeramente se “explora” un tema para conocerlo mejor, luego se “describen” las variables involucradas; y por ser necesario recabar información para adquirir el conocimiento preciso sobre la elaboración de un plan de negocios se consideró los conceptos de Rojas (2015, p. 2), que establece “Por los medios de obtener datos: Documental (o archivista, hemerográfica, archivística); por el nivel de conocimientos: Descriptiva, (análisis indagatorio)” pudiéndose determinar que se realizó una investigación documental, exploratoria y descriptiva, utilizando un estudio de caso, pues como bien lo dice Rodríguez (2018), este tipo de investigaciones forman parte de la investigación cualitativa al centrarse en estudiar un fenómeno en profundidad para sacar conclusiones generales.

Cuando una persona decide iniciar una empresa puede deberse a diversas circunstancias, entre algunas de ellas se pueden enunciar: el no contar con trabajo; en el trabajo actual no percibe un salario que le permita cubrir sus necesidades de él y su familia; el haber sido despedido de su empleo con la debida retribución de un finiquito económico por el tiempo laborado; contar con “*espíritu emprendedor*”¹ y haya identificado una oportunidad de negocio. Ante esta necesidad de crear nuevas empresas, los individuos deben de visualizar perfectamente cuáles son los pasos que deben de seguir para la apertura correcta de su nuevo negocio, de

1 Es aquella persona que se siente capaz de llevar a cabo un proyecto que es rechazado por una gran mayoría, es capaz de luchar ante cualquier problema que se le atraviesa y no le teme al fracaso, además, es muy hábil para convencer a otros del éxito de su idea y logra formar un excelente equipo de trabajo (Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO, 2016).

tal suerte que puedan permanecer en el gusto de sus clientes por el mayor tiempo posible; pues no se trata de abrir una empresa por concebir la empresa ideal, sino que debe de contar con cimientos sólidos, es decir partir de una idea de negocios; validar dicha idea; contar con un estudio de mercado que permita identificar los bienes o servicios a proporcionar, el precio de venta, el valor agregado que espera recibir el cliente, tomando en cuenta un aspecto sustancial el cual mencionan García, Camarena, y Tapia, (2017, p. 4) “la calidad para la competitividad en las PYME es un aspecto fundamental debido a que el mercado se vuelve cada vez más exigente, por lo que resulta indispensable su adopción en estas empresas”; el o los perfiles de los futuros clientes, y con ello reducir los riesgos de un fracaso. Como un segundo paso es imprescindible ese estudio de mercado llevarlo a un modelo de negocios que se adapte perfectamente a las exigencias actuales y futuras de los clientes potenciales. Por último, esa parte soñadora que es el modelo de negocios se debe concretar en un plan de negocios, ya que en este último paso se encuentra la parte financiera que podrá indicar la viabilidad de esa visión inicial de un nuevo negocio.

Por otra parte, Ortiz (2017) señala que un emprendedor debe poseer cualidades como la comunicación asertiva, la empatía, la vivencia de valores, la negociación, el mercadeo y la visión conjunta para trabajar con equipos de trabajo de alto desempeño desarrollando un liderazgo efectivo, no solo al interior de la organización si no también con los clientes, proveedores, el gobierno y la sociedad. Estas competencias permitirán que la gestión de las empresas sea exitosa y más competitiva en el mercado.

Para Molano (2019) es importante que el emprendedor o los dirigentes de los negocios no confundan posible con lo probable. En este sentido, hace referencia a que es importante estructurar bien un plan de negocios y no dejarnos llevar por el optimismo. Es importante hacer uso de herramientas y técnicas que nos permitirán conocer si los flujos de efectivo generan el recurso suficiente para pagar todos los costos y gastos que se encuentran inmersos en los negocios. Para ello es recomendable presupuestar adecuadamente los costos que intervienen en la producción de un bien y proyectar los ingresos y gastos a lo largo de varios años para determinar el valor presente neto de la inversión y el retorno de la inversión.

Por su parte, Nogal (2015) en su estudio sobre responsabilidad social e innovación en los planes de negocios en treinta y nueve empresas concluyó que la falta de inversión en estas áreas es debido a la falta de conocimiento por parte de los dueños y su impacto que podría tener la inversión en un futuro en la mayoría de la rentabilidad y la percepción de la sociedad con la marca. Por lo anterior, propone un modelo para concientizar a los empresarios sobre la importancia de implementar estrategias de responsabilidad social e innovación para ser más competitivos. El modelo se caracteriza por impartir capacitación a los empresarios en coordinación con el gobierno sobre temas de gestión, responsabilidad social e innovación.

1. Idea de negocios y su validación

Una idea de negocio puede iniciar a partir de un gusto o por una necesidad; ya sea, personal, familiar o social. En donde el individuo pretende satisfacer el deseo interno de ayudar o ayudarse para generar un

beneficio propio o en conjunto con la sociedad, este planteamiento se puede visualizar como una situación fácil de atender para cualquier emprendedor de negocios, más al momento de documentar esa idea no cuenta con la capacitación idónea que le permita realizar esta parte del proceso; se pueden mencionar diversas soluciones, y dentro de ellas se encuentra lo afirmado por Duarte y Ruiz (2009), es básico incluir en los Programas Educativos Institucionales, la asignatura de emprendimiento, con la finalidad de fomentar en los alumnos sus capacidades en la generación de proyectos de inversión, la creación de empresas, y la generación del autoempleo.

Es por ello que, una idea de negocio, se debe tomar en cuenta a otras empresas, las necesidades del mercado observadas, desconfianzas e intereses de los clientes, la observación de otros mercados en el extranjero o internet, y los cambios económicos o la necesidad del cliente para cada ocasión; ya que para crear una nueva empresa se necesita comenzar con bases sólidas, para partir de ahí con una estructura en donde la organización pueda garantizar su crecimiento, al igual que predecir desde los mejores hasta los peores escenarios, contemplando un plan de contingencia que ayude a salir del abismo en el que se pueda ingresar.

Una vez concebida la idea de negocios se vuelve necesario validarla, Luis, (2016), eptcont.blogspot, (2018), Canales, (2020), MAC, (2020), y el Gobierno Regional de INCA, (2020) utilizan el modelo de “identificación de la mejor idea de negocio - macro y micro filtro”, éste permite escoger aquellas ideas que se cree responden a las necesidades de tus posibles clientes, con la finalidad de tomar la mejor opción. Con la toma de decisiones de la mejor idea, se vuelve imprescindible para el emprendedor “escuchar al cliente” y verificar si es correcta su apreciación, para ello una herramienta puede ser una investigación de mercado (Kindzersky, 2018) afirma que la investigación es una guía para la toma de decisiones empresariales, al ofrecer información sobre el mercado, competidores, productos, clientes, tendencias, etc.; y Salazar, Nereida y Valdez (2010), indican que al emprendedor le permitirá detectar sus áreas de oportunidad, y conocer las preferencias de sus actuales y posibles clientes, ya que son ellos quienes mantienen a flote su negocio.

2. Modelo de negocios

Con los resultados de la investigación de mercado el emprendedor debe seleccionar un modelo de negocio que responda a la perfección a las necesidades de sus clientes potenciales, dejando en claro que un modelo de negocio es solo la propuesta de valor estudiada para proveer esa necesidad en el mercado, este paso es previo a la formulación del plan de negocios o también llamado plan de acción, ya que se debe conocer la estructura de cómo se va hacer en general el negocio. Para dejar más claro se toma lo mencionado por Izquierdo (2017), él describe al modelo de negocio como un plan global que define qué productos y/o servicios va a ofrecer la empresa, cómo va a ofrecerlos, a qué público se va a dirigir, y cómo será su venta y la forma de obtener ingresos; incluso los clasifica en nueve modelos: Modelo “de varios lados”; Negocio “de cola larga”; Modelo “freemium”; De suscripción; El E-Commerce; El Dropshipping; De afiliación; “Peer to

peer". Se puede confirmar lo antes expuesto con la definición de modelo de negocios expresada por Cervilla y Puente(2013, p. 292), al decir que:

Es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos.

Como se comentó existen varios tipos de modelos de negocios, pero un modelo que se encuentra en boga es el modelo Canvas, el mismo es capaz de ayudar a evolucionar por consideración propia a una empresa, y si se complementa con la matriz BCG será más fácil el descifrar y completar el modelo de negocios deseado al permitir visualizar de forma detallada la estructura del producto o servicio a ofrecer.

2.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta útil, tanto para alumnos como para emprendedores y doctores dentro de las ciencias administrativas, pues como bien lo mencionan Canales, Román, y Ovando, (2017, p. 6), "La palabra anglosajona CANVAS equipara la creación de un negocio con la realización de un lienzo artístico. Éste se compone de nueve elementos agrupados en dos secciones: empresa y mercado". Representa un instrumento que es capaz de ser comprendido por cualquier persona y ofrece un amplio panorama de oportunidades de crecimiento para cualquier negocio sin importar su tamaño, giro o propósito. Es por eso que Ferreira (2015) considera que, el modelo Canvas es un referente para emprendedores y grandes compañías, les ha permitido transformar la manera en que percibían y hacían negocios, al tener sobrevalorado un extenso plan de negocios.

Para comenzar con este modelo es necesario verificar que los resultados de la investigación de mercado y el modelo de negocios seleccionado den respuesta a los nueve segmentos del modelo Canvas, que son: a) segmento de clientes, b) relaciones con clientes, c) canales, d) propuesta de valor, e) actividades clave, f) asociaciones clave, g) fuente de ingresos, h) estructura de costes.

2.2 Matriz BCG

Al tener en cuenta qué productos y servicios son los que se crearán u ofrecerán, es importante utilizar un modelo que te permita identificar qué productos como cuál será el marketing que aplicará en cada uno de dichos productos, pues no todos necesitan publicidad y/o promoción en la misma medida o medio, es por eso que la matriz BCG se vuelve indispensable para el manejo práctico en mercadotecnia, sin olvidar lo descrito por Pinargote, (2019, p. 83), "contar con un buen plan de marketing no asegura en modo alguno

el éxito organizacional; pero carecer de él si determina su fracaso en un escenario plagado de una crisis estructural socioeconómica”

La matriz clasifica a los productos en: a) producto “interrogante”, b) producto “estrella”, c) producto “vaca lechera”, d) producto “perro”; la categorización permitirá identificar el tipo de productos o servicios que sea necesario invertir en más publicidad, o si se necesita remplazar dicho producto o servicio; también es útil en los casos de aumentar de producción o disminuir la publicidad, por su demanda, la aceptación del consumidor, y el reconocimiento (Serrano, Arroyo, & Giménez, 2004)

2.3 Plan de negocios

Para lograr un crecimiento empresarial competitivo es necesario dejar a un lado los hábitos erróneos al momento de querer emprender, ya que uno de los primeros pensamientos al buscar innovar es creer que nuestro competidor tiene un negocio o creó un producto, el cual le genera ganancias, al imitar dicho producto o servicio tendrá el mismo éxito que lograron los demás. Un plan de negocios permitirá valorar si dicho proyecto tiene un futuro positivo o negativo, y una aceptación dentro del mercado, García M. (2008) plantea que un plan de negocios integra aspectos tales como la descripción de la empresa, sus finanzas, sus recursos humanos, el plan de producción, la estrategia de mercadotecnia y los aspectos legales.

Es importante mencionar que a diferencia del plan de negocios, un modelo de negocios de forma comparativa es que según Vargas (2002), el modelo principia con la concatenación de los diversos elementos de la formulación de la estrategia, que incluye el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos.

Se debe dejar en claro que las características del plan de negocios dependerá del giro de cada organización; más contarán con particularidades en común, tal y como señalan Arias, Portilla Y Acevedo (2008): a) claridad, b) objetividad, c) generalidad, d) consistencia y presentación. Esto ayudará a que el plan de negocios sea completamente claro para aquellos a los que se pretenda introducir a la empresa como inversionistas, dejando en claro el camino que llevará la empresa y sobre todo si existe una rentabilidad para ellos.

Además, es importante considerar dentro del plan de negocios la gestión de los costos de calidad para lo cual Ramos, Acevedo, Betancourt y García (2016) manifiestan que las organizaciones deben implementar modelos para la gestión para la eficiencia de los costos de calidad con un enfoque generalizador, utilizando herramientas como el costeo ABC, matriz para el análisis del riesgo económico, análisis operacional, entre otras. Este modelo, aplicado a una empresa de la Industria Sideromecánica, permitió identificar partidas inherentes a otras áreas de la gestión organizacional como el incremento en las plantillas laborales, el costo por malas decisiones, costo por mala gestión jurídica, el costo por mala gestión de las cuentas por cobrar,

el costo por mala contratación, entre otras. Lo anterior mejoró sustantivamente la eficiencia en la administración de los costos de calidad. Este modelo puede ser utilizado por pequeñas y medianas empresas para mejorar su gestión y competitividad.

Además, Vallone (2017) hace mención que la formulación de negocios y su expresión financiera conlleva una gran responsabilidad: la administración. Por lo que es importante desarrollar una herramienta efectiva de planificación estratégica para crear las condiciones óptimas para asegurar que el negocio sea un éxito. Para ello es importante que el emprendedor desarrolle su plan de negocios a conciencia y no solo sea por mera formalidad para ser presentado a terceros. Normalmente se toman decisiones bajo la influencia de un conjunto de sesgos cognitivos que afectan nuestro juicio y de igual forma el plan de negocios puede estar afectado por estos sesgos, por lo que sugiere que el plan de negocios se convierta en un instrumento que permita convertir esa idea en un negocio viable, rentable y exitoso.

3. Caso de estudio: empresa de frutas y verduras congeladas

3.1 Idea de negocios

Con la intención de crear una empresa de giro en frutas y verduras congeladas con una ventaja competitiva dirigida a la calidad, dando a conocer los beneficios del producto con la finalidad de crecer la preferencia en la mente del consumidor, y aportando una aceptación considerable en la colocación sólida en el mercado de la empresa. La organización pretende enfocarse a la satisfacción de la demanda de frutas y verduras congeladas dentro y fuera de temporada; y con ello impactar positivamente a todas las familias mexicanas al poner a su alcance una solución nutritiva y rápida para su alimentación diaria. Teniendo esta idea de negocios se plantearon dos propuestas que abrigaran las expectativas del cliente, ya que para fundar una empresa no solo es necesario tener la iniciativa y el capital, es importante que la idea de negocios cuente con puntos clave, como pueden ser la estrategia comercial; el mercado meta; el posicionamiento en el mercado, en el cual se debe encontrar una ventaja competitiva que en nuestro caso es ofrecer un producto diferenciado y de calidad tomando en cuenta las preferencias del cliente.

Si sabemos que todo emprendedor inicia su proyecto de negocios con una idea, esta idea lo lleva a tener en una incógnita, pues en ocasiones creerá que la empresa con la que espera iniciar su proyecto de negocios es un imposible o que probablemente perderá dinero por miedo a que no tenga éxito, por ello es que cualquier emprendedor debe saber cómo visualizar este proyecto con la idea de convertir lo imposible en posible. Para validar las dos propuestas de idea de negocios se utilizó el modelo de “micro y macro filtros” del Gobierno Regional de INCA, respondiendo de manera positiva o negativa las cinco preguntas detonantes que permiten avalar cada idea de negocios, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Macro filtro

Factor Clave	Idea 1		Idea 2	
	SI	NO	SI	NO
Satisface una Necesidad	✓		✓	✓
Existe un mercado para esta idea	✓		✓	
Es posible producir o realizar tu producto o servicio	✓		✓	
Te interesa realmente tu idea de negocios	✓		✓	✓
Esta idea te da ganancias	✓		✓	

Fuente: Elaboración propia con datos de Gobierno Regional de INCA(2020, p. 3)

Tabla 2. Micro filtro

Factor Clave	Idea 1	Idea 2
Disponibilidad de materias primas	5	4
Conocimiento técnico para el procesamiento	5	4
Costo de las Materias primas	5	3
Tecnología necesaria	5	3
Almacenamiento	5	5

Fuente: Elaboración propia con datos de Gobierno Regional de INCA(2020, p. 4)

Para el “análisis micro filtros” de las ideas de negocio se analizó una por una cada idea de negocios, para visualizar cuál obtuvo mayor puntaje, y que a la vez se pueden hacer en la localidad, de acuerdo a la disponibilidad de tecnología, materia prima y mano de obra; según se indica en la tabla 2, siendo seleccionada la idea que tiene mayor puntaje.

3.2 Investigación de mercado

Quedando seleccionada la primera idea de negocios, fue imprescindible realizar una investigación de mercado para tener una expectativa de las preferencias de nuestros clientes potenciales, para lograr un posicionamiento dentro del mercado que es la forma en que una empresa quiere que los clientes perciban, piensen y sientan acerca de su marca frente a las actividades de la competencia (Ortegón, 2017).

Tomando primeramente la investigación realizada por Arango et. al (2018), relativa al consumo de frutas y verduras. De acuerdo con nuestra visión de cadena de producción y distribución se decidió un enfoque de adaptación del producto tomando en cuenta las preferencias de un rango de población de 350 personas, en

base a esta población se realizaron 126 encuestas, contemplando un margen de error del 7%, apoyándonos con el “Método estadístico para determinar la muestra en universos grandes”, y para la estructura de las preguntas nos apoyamos en Tapia (2010), él explica el tipo de preguntas que se pueden utilizar para obtener un cuestionario bien formulado, contemplando algunos tipos de pregunta entre las que se encuentran las abiertas, las cerradas, y las de escala de Iker; por lo tanto para obtener los datos necesarios para la creación de nuestra empresa de frutas y verduras congeladas fueron de 34 ítems; enfocados en cinco variables: a) propuesta de valor, b) canal de distribución, c) relación con el cliente, d) segmento de cliente, e) flujo de efectivo.

3.3 Modelo Canvas

Teniendo los resultados de la investigación de mercado se puede determinar que nuestros clientes cuentan con poco de tiempo para la preparación de sus alimentos, por lo que debe ser práctica la forma de prepararlo, y de adquirirlo en lugares comerciales. En cuanto a su presentación debe tener en cuenta poner 4 empaques con porciones personales de 200 gramos desprendibles, 2 empaques de verduras, y 2 de frutas; ya que nuestros clientes prefieren verduras, pero también las frutas son considerables. En relación con su preparación el empaque cuenta con un instructivo, que indica la forma fácil, práctica de su preparación; obteniendo una comida en menos tiempo y nutritiva.

El valor añadido se centra en: enfoque en nutrientes; practicidad; calidad; recetas incluidas; empaque ecológico; división de porción; porciones de 200 y 500 gramos; y recomendaciones de una adecuada conservación, y uso.

3.4 Modelo BCG

Otro resultado de la investigación de mercado fue la determinación de cuánto dinero está dispuesto el cliente a pagar por nuestros productos, gracias al modelo BCG se tomaron los precios quedando así: Para el producto 1 Mezcla Campestre \$69.00 pesos, producto 2 Jitomate \$55.00 pesos, producto 3 Fresa \$59.00 pesos, producto 4 Chicharos \$65.00 pesos, producto 5 Plátano \$59.00 pesos, producto 6 Zanahoria \$59.00 pesos, producto 7 Brócoli \$59.00 pesos, producto 8 Manzana roja y verde \$69.00 pesos, producto 9 Papas \$69.00 pesos.

3.5 Plan de negocios

A continuación, se muestran los resultados del plan de negocios, en su apartado financiero, iniciando por la inversión inicial.

3.5.1. Activos fijos y depreciación

Para que una empresa se ponga en marcha de una manera prevaleciente ocupará bienes, lo cuales en términos contables se les llaman activos fijos, entre ellos está el mobiliario, las máquinas, aparatos y equipos técnicos especiales, entre otros, tal como lo menciona García y López (2014), inclusive que le ayudarán a la realización y optimización de sus labores; se hace énfasis en lo que describe García, Narváez, y Erazo, (2019) para que un activo fijo sea reconocido como tal, debe existir la garantía que en el futuro se obtendrá algún provecho económico procedente del mismo, la medición de su costo debe ser fehaciente y será útil a la empresa por un largo periodo de tiempo.

Este tipo de recurso estará sujeto a una depreciación, y que según Ijiri y Kaplan (2007, p. 171)“ es el método de asignación del costo depreciable (costo de adquisición menos valor de salvamento) de un activo a través de su vida de servicio.” Este cálculo reduce el valor del bien y se presenta como un gasto, que puede ser indirecto dependiendo su área funcional con relación al lugar físico donde su utilice. Se dividirá cada una entre la variable anual para después trasladarlo a los costos y gastos fijos definiéndolo como depreciaciones.

Para nuestro caso se preparó una tabla estructurada, en donde se exponen los tipos de bienes y el monto original de la inversión individual. Organizando para aplicar la depreciación por área funcional: Producción, Comercialización y Administración. Se colocaron las tasas de depreciación para después poder aplicarlas conforme se vaya identificando las características que cumplen con la categoría.

3.5.2 Costos y gastos fijos

Considerando a Ramírez (2008, p. 42), en su afirmación de “un costo que permanece constante independientemente de que aumente o disminuya la actividad, es un costo fijo”; de aquí que se puede decir que el conjunto de costos de fabricación que intervienen en la transformación de los productos, aunque no se identifican o cuantifican plenamente con los productos terminados, estos no varían durante un cierto período, independientemente del volumen de las ventas o producción de la empresa, ejemplo de ellos son: materia prima indirecta, mano de obra indirecta, erogaciones fabriles, depreciaciones, amortizaciones, erogaciones efectuadas para realizar la función de comercialización del producto, erogaciones realizadas en la administración y dirección de la empresa, entre otros. En el caso de frutas y verduras congeladas se procedió a establecer cada una de las subcuentas de costos y gastos fijos, valorando cada una de ellas, en atención a su área funcional, (producción, comercialización y administración), y sumando arrojará el importe de los costos fijos definido como gran total, y en nuestro caso arrojó un importe de \$978,502.82.

3.5.3 Costos variables

Es elemental la determinación de los costos variables, disponiendo de lo descrito por (Riquelme, 2017), que los costos variables son aquellos que varían en proporción a la actividad de la empresa; y (Tiberio, 2009) lo confirma aseverando que este tipo de costos son dependientes del nivel de producción, al incrementarse en forma proporcional o menos proporcional al nivel de producción; de aquí el costo variable será la adición de todos los costos marginales de las unidades producidas; siendo una operación necesaria realizar, ya que la suma de los costos variables y los costos fijos forman el costo total de un bien determinado. En el estudio de caso trabajado se utilizaron los modelos de (Espinosa, 2011), y (Del Rio, 2009), cuantificando los costos de luz y fuerza de producción, la gasolina de logística, la cual es la que nuestros agentes de ventas utilizan para su transportación hasta la puerta del cliente los productos. Considerando lo anterior, se tomó en cuenta que, para conseguir el total de costos variables de nuestra empresa de frutas y verduras congeladas se utilizó la tabla de materia prima, que contiene los nueve productos elegidos con precios estimados para lanzar al mercado. Para poder conseguir el costo variable de cada producto se determinó, primeramente, el costo de la materia prima de cada bien, más el costo de la mano de obra, obteniendo el costo primo; como siguiente paso se adicionaron los costos variables fabricación, con el propósito de cuantificar el costo de producción, como último paso se agregaron los costos logística, obteniendo los resultados de la tabla 3:

Tabla 3. Determinación de los Costos variables

CONCEPTO	PRODUCTOS									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Costos variables	\$65.33	\$49.09	\$54.23	\$57.92	\$51.87	\$51.65	\$52.55	\$61.46	\$66.25	\$510.36

Fuente: Elaboración propia con datos de Espinosa (2011, p. 82)

3.6 Punto de equilibrio

Conociendo el precio de venta de cada uno de los productos que se pretenden comercializar, así como los costos variables de cada uno de ellos, y los costos fijos inherentes al proyecto de negocios, se puede identificar el punto de equilibrio, entendiendo por éste al vértice en el que se unen las ventas y los gastos totales, constituyéndose el momento en el cual no existe utilidad o pérdida para una empresa, en otras palabras, los ingresos son iguales a los gastos, como bien lo afirma (Del Rio, 2009).

Tabla 4. Determinar el punto de equilibrio para varios productos
Costos y gastos fijos \$978,502.82 / Margen de contribución ponderado \$6.09 = 160,647 Unidades

CONCEPTO	PRODUCTOS									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Precio de venta	\$ 69.00	\$55.00	\$59.00	\$65.00	\$59.00	\$59.00	\$59.00	\$69.00	\$69.00	\$ 563.00
Costo variable	\$65.33	49.09	\$54.23	\$57.92	\$51.87	\$51.65	\$52.55	\$61.46	\$66.25	\$510.36
Margen de contribución	\$3.67	\$5.91	\$4.77	\$7.08	\$7.13	\$7.35	\$6.45	\$7.54	\$2.75	\$52.64
% de participación	6%	16%	18%	8%	12%	14%	14%	8%	4%	100%
Margen de contribución ponderado	\$0.22	\$0.95	\$0.86	\$0.57	\$0.86	\$1.03	\$0.90	\$0.60	\$0.11	\$6.09

Fuente: Elaboración propia con datos de Espinosa(2011, p. 82)

En nuestro caso se tomó la matriz BCG con los precios de venta unitarios, clasificándolos de acuerdo a su porcentaje de participación en el mercado; el costo de venta del “Total de costos variable”, con el objeto de sacar el “Margen de contribución”, (es el resultado de restando el precio de venta menos el costo de venta de cada producto). Como siguiente paso se obtuvo el “Margen de contribución ponderado”, multiplicando el por ciento de participación de cada producto, por el margen de contribución; haciendo este procedimiento en cada producto para así sacar el total del “Margen de contribución ponderado” de todos los productos que se pretenden ofertar en el mercado. Al tener este cálculo se puede obtener el “Punto de equilibrio” contemplando el gran total de nuestros Costos y Gastos fijos que se dividirá entre dicho resultado, y nos arrojará el número de unidades que se deben vender en total de todos los productos de forma mensual, como se puede observar en la tabla 4.

3.7 Escenarios

El punto de equilibrio es la base para poder pronosticar los escenarios posibles a fin de poder seleccionar uno de ellos y elaborar el presupuesto maestro correspondiente. Con relación a nuestro caso se manejaron escenarios: excelente, bueno, malo, pésimo y neutro. Teniendo como guía la tabla 5.

Tabla 5. Determinación de escenarios de ventas

		PÉSIMO	MALO	NEUTRO	BUENO	EXCELENTE
		0.5	0.7	1	1.3	1.5
Unidades		80,324	112,453	160,647	208,841	240,971
Ventas		\$4,870,821	\$6,819,149	\$ 9,741,642	\$12,664,134	\$14,612,463
Costos variables		\$4,381,570	\$6,134,197	\$ 8,763,139	\$11,392,081	\$13,144,709
Margen de contribución		\$489,251	\$684,952	\$ 978,503	\$1,272,054	\$1,467,754
Costos fijos		\$978,503	\$978,503	\$978,503	\$978,503	\$978,503
Utilidad antes de ISR y PTU				\$ -	\$293,551	\$489,251
Pérdida		-\$489,251	-\$293,551			
ISR	30%				\$88,065	\$146,775
PTU	10%				\$ 29,355	\$48,925
	Utilidad neta				\$176,131	\$293,551

Fuente: Elaboración propia con datos de Espinosa(2011, p. 82).

Finalmente, al tener los resultados de los posibles escenarios; los escenarios bueno y el excelente se tendrá de una manera estimada el Impuesto sobre la Renta (ISR) a cubrir, así como la Participación en la Utilidades de los Trabajadores (PTU); por lo contrario, en los escenarios malo y pésimo se podrá estimar cuánto se perdería en cada escenario.

Conclusiones

El presente artículo concluye que es fundamental contemplar las bases ya mencionadas para la creación de cualquier empresa dirigida al sector productivo deseado. Creando principalmente una estrategia comercial convirtiéndola en la “raíz” de una empresa de cualquier giro anhelado.

Con el estudio de caso presentado, el emprendedor podrá tomar en cuenta cada uno de los puntos más importantes, siendo así una de las prioridades de cualquier empresa, para lograr una permanencia en el mercado.

Para lograr el éxito, hay que empezar por el cambio, lo que nos llevaría a romper completamente con las costumbres de crear negocios que ya existen, y que son exitosos, creyendo que al ubicar otro dirigido al mismo giro tendrá el mismo auge que el que ya existía. Esto sucede cuando no hemos adquirido el conocimiento previo para la creación de una empresa, y creemos que solo hace falta iniciativa y capital, lo que es una parte fundamental, pero también se requiere un proceso que conlleve conocimientos y personas capacitadas para poder aportar todo lo que la empresa necesita, recordando que nunca está de más la innovación,

las tecnologías y la reinención.

Ante una cultura globalizada se necesita un hábil desempeño competitivo. Para eso una conveniente participación de la coordinación de elementos que tienen relevancia para el cumplimiento de objetivos, lo garantizarán. Cuando se tiene por objetivo impactar a un determinado segmento de personas con necesidades parecidas, ya no basta simplemente con cumplir con la necesidad inicial, si no también implica el grado de satisfacción que la marca le genera. La clave será ingeniar una ventaja competitiva diferenciando el producto ofrecido. Aunque esto implica un aumento en los costos, también aumenta el número de personas que demandarán el producto, logrando una producción a gran escala, y por ende reducir los costos y aumentar las ganancias notablemente.

Queda claro, por lo tanto, que no solo se debe tener una idea negocios, esta idea debe pasar por diversos filtros con la finalidad de que al arrancar la empresa disminuya el grado de riesgo, y pueda asegurar su permanencia en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76–90.
- Arango, A., Valenzuela, D., Gómez, L. M., Shamah, T., Rodríguez, S., Gaona, E. B., & Martínez, B. (Mayo - Junio de 2018). *Consumo de grupos de alimentos y factores sociodemográficos en población mexicana*. Obtenido de Salud pública Méx: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342018000300008&lang=pt
- Arias, L., Portilla, L., & Acevedo, C. (diciembre de 2008). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios*. Obtenido de Scientia Et Technica: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454025.pdf>
- Canales, R. (2020). *MODULO V IDENTIFICACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO*. Managua, Nicaragua: Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente Departamento de Estudios Ambientales y Agrarios Área de Desarrollo Agrario y Rural (ADAA).
- Canales, R., Román, Y., & Ovando, W. (2017). *Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica*. Obtenido de Entre ciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento,: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457650040001/html/index.html>
- Cazau, P. (Mrazo de 2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de alcazaba.unex.es: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (abril-junio de 2013). *Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide*. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (Ve): <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992009.pdf>

- Del Rio, C. (2009). *El presupuesto* (Vol. decima edicion). CENGAGE Larning.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (Diciembre de 2009). *EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO*.
Obtenido de Scientia Et Technica: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- eptcont.blogspot. (Septiembre de 2018). *QUINTO AÑO - VALIDACIÓN DE LAS IDEAS DE NEGOCIOS*.
Obtenido de Rumbo al Mundo del Trabajo : <http://eptcont.blogspot.com/2018/09/quinto-ano-validacion-de-las-ideas-de.html>
- Espinosa, R. (2011). *GUÍA PRÁCTICA PARA DESARROLLAR MODELOS PRESUPUESTARIOS EN LAS PYMES MEXICANAS DE TIPO INDUSTRIAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES*. Obtenido de Universidad de Guanajuato: eumed.net/libros-gratis/2011e/1076/indice.htm
- Ferreira, D. (6 de noviembre de 2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de Innovación social y solidaridad: <file:///Users/admin/Downloads/1252-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3085-1-10-20160426.pdf>
- Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO. (febrero de 2016). *Texto Guía del Participante/ Espíritu Emprendedor*. Obtenido de Cooperación Suiza en Bolivia: <https://formaciontecnicabolivia.org/webdocs/contrapartes/02/ESPIRITU-EMPRENDEDOR.pdf>
- García, L., Narváez, C., & Erazo, J. (abril-junio de 2019). *Gestión integral de activos fijos con enfoque en el control contable administrativo*. Obtenido de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/download/479/1102/>
- García, M. (mayo-agosto de 2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da Unimep*, 6(2), 137-176. Obtenido de Revista de Administração da Unimep: [redalyc.org/pdf/2737/273720426008.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2737/273720426008.pdf)
- García, M., & López, I. (abril-junio de 2014). *Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional*. Obtenido de EduSol: <https://www.redalyc.org/pdf/4757/475747188004.pdf>
- García, M., Camarena, M., & Tapia, B. (2017). *Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/29055967002.pdf>
- Gobierno Regional de INCA. (2020). *Formato N. 5*. Obtenido de Idea de negocio: <http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/Escuela%20Emprende/Idea%20de%20Negocio.pdf>
- Ijiri, Y., & Kaplan, R. (enero-junio de 2007). *Depreciación probabilística y sus implicaciones para la depreciación de grupos INNOVAR*. Obtenido de Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802911.pdf>
- Izquierdo, R. (03 de Octubre de 2017). *9 modelos de negocio*. Obtenido de Modelos de negocio; una breve descripción y nueve ejemplos: <https://ehorus.com/es/modelos-de-negocio/>
- Kindzersky, A. (08 de Noviembre de 2018). *La importancia de la investigación de mercados* . Obtenido de

- empresas/ Marketing: <https://www.elsol.com.ar/la-importancia-de-la-investigacion-de-mercados>
- Luis, B. (2016). *Pequeños empresarios*. Obtenido de Reflexión/ Micro y Macro Filtro: <http://luisnegocio.blogspot.com/p/micro-filtro-y-macro-filtro.html>
- MAC. (2020). *Identificación y Selección de Ideas de negocio (ISIN)*. Obtenido de Ministerio de la Producción, Perú: http://www.mac.pe/descargas/Oportunidades_de_Negocio.pdf
- Molano, M. J. (2019). No Confundas Posible Con Probable. *Entrepreneur México*, 27(4), 72.
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). *Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina*. Obtenido de Revista Pymes, Innovación y Desarrollo: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6353919.pdf>
- Nogal, N. M. (2015). Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 83–108.
- Ortegón, L. (enero-junio de 2017). *Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia*. Obtenido de Revista Lasallista de Investigación: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Ortiz, A. (2017). *Secretos De Emprendimiento Que Enseña Carolina Herrera*. *Debates IESA*, 22(3/4), 9.
- Pinargote, K. (2019). *Importancia del Marketing en las empresas*. Obtenido de Revista científica: ciencias económicas y empresariales: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38/39>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa* (Vol. octava edición). Monterrey, Monterrey, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ramos A. Acevedo S. J. Ramírez B., F., & García R. E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 59–69.
- Riquelme, M. (16 de Agosto de 2017). *Costos Variables – Definición y Ejemplos*. Obtenido de webyempresas.com: <https://www.webyempresas.com/costos-variables/>
- Rodríguez, A. (2018). *Estudio de Caso: Características, Metodología y Ejemplo*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/estudio-caso/>
- Rojas, M. (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación*. Obtenido de REDVET. *Revista Electrónica de Veterinaria: redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf*
- Salazar , A., Nereida, J., & Valdez , D. I. (2010). *IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO*. Obtenido de itson/publicaciones/pacioli/: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.-_importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf
- Serrano, M. d., Arroyo, M. P., & Giménez, A. M. (25 de junio de 2004). *La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas*. Obtenido de Revista Metas de Enfermería.: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200011

- Tapia, F. (2010). *Cómo elaborar un cuestionario*. Obtenido de mat.uson.mx: [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/C%C3%B3moElaborarUnCuestionario.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/C%C3%B3moElaborarUnCuestionario.pdf)
- Tiberio, J. C. (2009). *COSTOS EN EL SECTOR PÚBLICO IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN CON LA PRESUPUESTACIÓN*. Obtenido de Revista Científica “Visión de Futuro”: redalyc.org/pdf/3579/357935472003.pdf
- Valencia De Lara, P., Escobar-Sierra, M. & Calderón-Valencia, F. (2018). Nuevo modelo de innovación para el contexto organizacional: una relación entre el emprendimiento corporativo y las partes interesadas. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(19), 99-114.
- Valdés, J., & Sánchez, G. (Julio-Diciembre de 2012). *LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO*. Obtenido de Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana: <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Vallone, G. (2017). La fragilidad de los planes de negocios. *IEEM Revista de Negocios*, 20(2), 30–35.
- Vargas, A. (enero-marzo de 2002). *MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS*. Obtenido de Estudios Gerenciales: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208205.pdf>