



# **UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**CAMPUS IV**

**COORDINACIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**Propuesta de una estrategia financiera para el productor  
Roberto Ríos Muñoz de la nuez de la India del Ejido  
Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas.**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Maestro en administración con terminal en finanzas**

**Presenta:**

Wilfrido Ramírez Ordoñez PS1556

**Directora de tesis:**

Dra. Susana Patricia García Sampedro.



**Tapachula, Chiapas, enero del 2023**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS C-IV  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Tapachula, Chiapas.  
Enero 30 de 2023.  
Oficio No. CIP/026/2023.

**C. Ramírez Ordoñez Wilfrido**  
Presente.

Por este medio se le informa que, en virtud de haber obtenido los votos aprobatorios como requisito parcial para su examen de grado de la **Maestría en Administración con Terminación en Finanzas**, la Dirección a mi cargo tiene a bien autorizarle la **Impresión de la Tesis**, denominada: **"PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA EL PRODUCTOR ROBERTO RIOS MUÑOZ DE LA NUEZ DE LA INDIA DEL EJIDO CONGREGACIÓN REFORMA, MUNICIPIO DE TAPACHULA, CHIAPAS"**, asesorado por la **Dra. Susana Patricia García Sampedro**.

Sin más de momento, aprovecho para enviarles un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Mtro. Gilibaldo Hernández Cruz  
Director





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA CONSULTA Y REPRODUCCIÓN,  
PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE TESIS DE GRADO.**

El (la) suscrito (a) **Wilfrido Ramírez Ordoñez**, autor (a) de la tesis bajo el dominio **Propuesta de una estrategia financiera para el productor Roberto Ríos Muñoz de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas** presentada y aprobada en el año 2023, como requisito para obtener el grado de **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN FINANZAS**, autorizo a la Universidad Autónoma de Chiapas, a través de su Biblioteca Central Universitaria, para que, con fines académicos que contribuyan al fortalecimiento de la educación superior, realice la difusión de dicha creación intelectual, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del conocimiento de este trabajo de grado a través de la página Web de la Biblioteca Central Universitaria y en las redes de información del país y del exterior, con las que tenga convenio la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Consulta y reproducción, parcial o total, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, a través de cualquier medio digital conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derecho de Autor, "los derechos morales sobre el trabajo son propiedad del autor", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a los 30 días del mes de enero del año 2023.

**Wilfrido Ramírez Ordoñez**  
**TESISTA**

## **Agradecimientos**

A Dios por bendecirme cada día y  
Darme la oportunidad de culminar este proyecto.

A mi directora de Tesis  
Dra. Susana Patricia García Sampedro  
Por brindarme todo sus conocimientos y apoyo incondicional  
Y a su esposo Dr. José Luis Castellanos por su asesoría.

Al Sr. Roberto Ríos Muñoz y Sra. María Elena Nivón Solís  
Por brindarme todo su apoyo y conocimiento  
En el proceso de la nuez de la India.

A la Mtra. Alicia del Carmen López de la Rosa  
Por brindarme sus asesorías  
Y paciencia para lograr terminar la presente tesis.

A la Lic. Rebeca Velázquez por impulsarme  
A continuar con ahínco la culminación de la Maestría  
Con terminal en Finanzas.

## **Dedicatorias**

A Dios por darme la sabiduría e iluminarme para  
Lograr terminar mi maestría y culminar la presente tesis.

A mi amada esposa Alicia por su comprensión,  
Cariño y apoyo incondicional.

A mis hijos Saori, Uziel y Dariel  
Que son mi inspiración para seguir adelante.

A mi padre Francisco Ramírez Bravo  
Por motivarme a seguirme preparando.

## INDICE

Introducción.....	1
Planteamiento del problema de investigación .....	3
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación.....	6
Viabilidad de la investigación .....	6
CAPITULO I Marco teórico contextual.....	7
1.1 Origen y extensión de la nuez de la India .....	7
1.2 Etimología y características biológicas de la nuez de la India.....	8
1.3 El cultivo, cosecha y derivados de la nuez de la India .....	10
1.4 La nuez de la India a nivel Internacional .....	12
1.5 Nacional .....	13
1.6 Estado de Chiapas.....	14
1.7 Aumenta demanda de la nuez de la India del Soconusco.....	15
1.8 Nivel Local Ejido Congregación Reforma.....	18
CAPITULO II. Marco teórico conceptual.....	24
2.1 Definición de Finanzas.....	24
2.2 Clasificación de las Finanzas.....	26
2.3 Características de las Finanzas.....	28
2.4. Contabilidad .....	29
2.5. Capital de trabajo .....	32
2.6 Inversión .....	32
2.7 Estrategia.....	34
2.8 Niveles de estrategia empresarial .....	35
<b>2.8.1 Estrategia corporativa o empresarial.....</b>	<b>35</b>
<b>2.8.2 Estrategia de negocio.....</b>	<b>37</b>
<b>2.8.3 Estrategia funcional.....</b>	<b>40</b>
<b>2.8.4 Estrategia de Operación.....</b>	<b>41</b>
2.9 Estrategias Financieras.....	42
<b>2.9.1 Factibilidad de la estrategia.....</b>	<b>44</b>
2.10 Análisis Financiero .....	46
<b>2.10.1 Métodos para el análisis financiero. ....</b>	<b>48</b>

2.11 Comercialización.....	55
<b>2.11.1 Importancia de la comercialización.....</b>	<b>56</b>
<b>2.11.2 Clasificación de la comercialización.....</b>	<b>56</b>
2.12 Lienzo Modelo de Negocios .....	58
2.13 Evaluación de modelo de negocios.....	67
2.14 Análisis FODA.....	68
CAPITULO III. Constructo teórico para diagnosticar a un productor de la nuez de la india, del ejido congregación reforma, municipio de Tapachula, Chiapas. ....	71
3.1. Constructo Teórico.....	71
3.2. Modelo de Negocios. ....	71
3.3. Análisis FODA.....	71
3.4. Análisis Financieros. ....	72
3.5 Constructo Grafico .....	73
CAPITULO IV. Estudio de caso para el productor de la nuez de la india del Ejido Congregación Reforma municipio de Tapachula Chiapas.....	74
4.1. Describir la metodología del estudio de caso.....	74
<b>4.1.1 Descripción del Objeto de estudio su situación financiera .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.2 Tipo de Investigación. ....</b>	<b>75</b>
<b>4.1.4. Diseño de la Investigación.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.5. Diseño de los instrumentos para la recolección de datos. ....</b>	<b>79</b>
4.2 Lienzo Modelo de Negocios .....	81
4.3 Análisis de Mercado.....	84
4.4 Codificación de la información .....	97
4.5 Principales resultados. ....	97
CAPITULO V. Caso de estudio .....	98
5.1. Caso de Estudio.....	98
<b>5.1.1. Productor de la nuez de la India .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1.2. Análisis de la información.....</b>	<b>98</b>
5.2. Aplicación de las Razones financieras .....	115
5.3. Diagnóstico del productor de la nuez de la India.....	115
5.4. Propuesta de estrategias financieras .....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	120
Referencias bibliográficas .....	123

<b>Tabla 1</b> Cultivo de la nuez de la India por Municipio .....	16
<b>Tabla 2</b> Municipio de Huixtla .....	17
<b>Tabla 3</b> Municipio de Mazatán .....	17
<b>Tabla 4</b> Municipio de Frontera Hidalgo .....	17
<b>Tabla 5</b> Municipio de Tapachula .....	18
<b>Tabla 6</b> Productores del Ejido Congregación Reforma .....	21
<b>Tabla 7</b> Constructo a aplicar de las herramientas de información.....	73
<b>Tabla 8</b> Diseño de investigación .....	79
<b>Tabla 9</b> Categorización del modelo de negocios.....	80
<b>Tabla 10</b> Categorización del análisis financiero .....	81
<b>Tabla 11</b> Entrevista con el productor de la nuez de la India.....	86
<b>Tabla 12</b> Lienzo de Modelos de Negocios del productor. Sr. Roberto Ríos Muñoz .....	99
<b>Tabla 13</b> Fortalezas y Debilidades del Módulo de Propuesta de valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	100
<b>Tabla 14</b> Fortalezas y Debilidades del Módulo de Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	100
<b>Tabla 15</b> Fortalezas y Debilidades del Módulo de Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	101
<b>Tabla 16</b> Fortalezas y Debilidades del Módulo de Clientes del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	101
<b>Tabla 17</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de Propuesta de Valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India .....	102
<b>Tabla 18</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de los Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India .....	102
<b>Tabla 19</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	103
<b>Tabla 20</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de Clientes del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	104
<b>Tabla 21</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Propuesta de Valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India .....	105
<b>Tabla 22</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de los Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India .....	105
<b>Tabla 23</b> Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India.....	106
<b>Tabla 24</b> Estructura de la organización del Sr. Roberto Ríos Muñoz.....	106
<b>Tabla 25</b> Ciclo del proceso de la producción de la nuez de la India.....	107
<b>Tabla 26</b> Análisis del FODA del Sr. Roberto Ríos Muñoz .....	108
<b>Tabla 27</b> Estado de situación financiera (Balance General Inicial) .....	110

<b>Tabla 28</b> Inversión fija .....	111
<b>Tabla 29</b> Depreciaciones .....	112
<b>Tabla 30</b> Mano de Obra .....	112
<b>Tabla 31</b> Costos Fijos .....	113
<b>Tabla 32</b> Costos Variables .....	113
<b>Tabla 33</b> Presupuesto de Ingresos .....	114
<b>Tabla 34</b> Estado de Resultados .....	114
<b>Tabla 35</b> Balance General .....	115

Índice de Figuras	Págs.
<b>Figura 1</b> Descripción de la nuez de la India .....	10
<b>Figura 2</b> Modelo de Negocios .....	59
<b>Figura 3</b> Matriz FODA .....	68

## **Introducción**

La realización del presente trabajo surgió de la necesidad de algunos productores de la nuez de la India, ubicados en el Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula, Chiapas, para el crecimiento de sus negocios. Ya que carecían de información de cómo poder comercializar sus productos fuera del Ejido.

Muchas veces se desconocemos lo que tenemos a nuestro alrededor y no nos damos cuenta de que existen distintos caminos o alternativas como llegar a lo que queremos, por miedo, por lo que se le quiera llamar.

Por otra parte, en el marco de la apertura económica y los tratados que hoy existen con otros países desarrollados, se hace necesario entrar a competir con los demás, para esto se tiene que ser competitivo aprovechando todos los recursos que se tiene con calidad y valor agregado, para lograr esto se debe fomentar la generación de ideas innovadoras como en este caso el cultivo de la nuez de la India.

Por lo anterior debemos estar preparado para detectar la factibilidad de los cultivos y en especial de la nuez de la India, para comercializarlo dándole un valor agregado para que sea la diferencia entre los demás.

La nuez de la India es una fruta que tiene múltiples beneficios en la industria, pero que se desechan a nivel regional, además de ser un producto que está dentro de la cadena de exportación como Francia, Estados Unidos y Holanda entre otros.

Esta tesis consta de cinco capítulos, que consisten en lo siguiente:

En el capítulo I se menciona el origen, caracterización y composición química de la nuez de la india, asimismo la producción a nivel internacional, nacional y estatal.

El capítulo II se enfoca a conocer las finanzas, su definición, clasificación, y características, se menciona que es una estrategia y los niveles de estrategia empresarial, así como el lienzo de modelo de negocios.

Después le sigue el capítulo III, en este se presenta un constructo teórico que se utilizará para diagnosticar la situación problema del productor representándose a través de un diagrama.

Enseguida le sigue el capítulo IV, se describe la metodología utilizada para el estudio de caso, así como los instrumentos para la recolección de datos.

Y por último el capítulo V, en este se presenta los resultados obtenidos en la investigación y la propuesta de estrategia financiera para el productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma.

## **Planteamiento del problema de investigación (Problemática)**

El Ejido Congregación Reforma está situado en el municipio de Tapachula (en el Estado de Chiapas) aproximadamente tiene 1,428 habitantes, dentro de todos los pueblos del municipio ocupa el número 16 en cuanto a número de habitantes y está a 37 metros de latitud.

Está situado a 14.7 kilómetros de Tapachula de Córdoba y Ordoñez, que es la localidad más poblada del municipio en dirección noroeste. Y hay un porcentaje del 0% de la población indígena y el 57% de las viviendas cuenta con teléfono celular(*Congregación Reforma (Chiapas) Tapachula, localidad mexicana, s. f.*).

Para el año 2010 la localidad contaba con un alfabetismo del 10.16% y para el 2020 disminuyó a un 6.66%.

Para el 2020 cuenta con 344 viviendas de las cuales tiene un 98.25% de electricidad, 98.25% de agua potable, viviendas con automóvil del 20.41% servicios sanitarios del 98.83%(*Congregación Reforma (Chiapas) Tapachula, localidad mexicana, s. f.*).

De estas 344 viviendas, 79 tienen piso de tierra y unos 50 consisten en una sola habitación. La estructura económica permite tener computadora, a 84 tener una lavadora y 209 tienen una televisión(*Congregación Reforma (Chiapas) Tapachula, localidad mexicana, s. f.*).

Su principal actividad económica es la agricultura; dentro de la cuales podemos mencionar que el maíz es su principal actividad y posteriormente la soya, plátano macho, mango Ataulfo, nuez de la india, ajonjolí, palma africana y las hortalizas.

En el año de 1990 la secretaría de Desarrollo Rural y Ecología invitó a todos los poseedores de tierra del Soconusco a sembrar el cultivo de la nuez de la India, estipulando que tendrían un mercado suficiente para poder comercializar su producto, los principales demandantes serían Europa y Estados Unidos de Norte América.

Prometiéndoles una planta procesadora después de haber pasado 2 años del cultivo para su proceso.

En 1992 se inicia el programa, pero desafortunadamente los resultados no fueron acordes a lo que se tenía planeado debido al mal manejo de este y los precios que a los productores de la nuez de la India les habían propuesto eran falsos.

El Ejido Congregación Reforma empezó a introducir el cultivo de la nuez de la India a principio del año 1992 con 60 Ejidatarios y un sembradillo de más de 300 hectáreas, esta actividad se realizó de manera empírica, de tal manera que no se tenían estadísticas para medir, evaluar y diagnosticar. Los problemas se agudizaron con el rompimiento con los compradores de la nuez de la India, debido a que bajan los precios y empezaron a descontar demasiada merma.

Desafortunadamente los resultados no fueron satisfactorios, entre otro debido a que el apoyo proporcionado por el gobierno estatal no fue utilizado íntegramente en la plantación; al no existir un control en el uso de los recursos y no tener una supervisión sistemática por el gobierno estatal. Parte de los que recibieron ese apoyo lo utilizaron para cubrir necesidades inmediatas, debido a que las tierras utilizadas para la siembra de la nuez de la india ocuparon un alto porcentaje para los gastos elementales de una familia, en consecuencia, poco o nada del recurso utilizado para la plantación; algunos productores (pocos en comparación del total) si utilizaron el recurso porque no tuvieron necesidad de disponer de ese recurso para otro fin.

Cuando se entregaba el producto, los productores de la nuez de la India ya no sostenían el costo de esta y es cuando empiezan a talar los árboles.

Por tal motivo, disminuyó la producción quedando solo 26 hectáreas de las cuales hoy subsisten algunas familias.

Sin embargo, los productores del Ejido Congregación Reforma empiezan a darle una transformación a la castaña de la nuez de la India y sale a su comercialización empaquetada en almendras, adquiriendo un valor más viable para su venta y producción y esto viene a generar empleos.

Actualmente el cultivo ha venido aumentando durante el paso del tiempo, debido a la alta demanda que existe en el mercado Internacional y por su calidad, es un fruto muy demandante que solo se ha limitado a los mercados locales, y esto ha provocado que su nivel de industrialización, comercialización y explotación en el mercado Nacional sea mínimo.

Hoy en día existen otros países que están produciendo la nuez de la India, con rendimientos y costos más favorables para su demanda Internacional.

Estados Unidos, Alemania, China e Inglaterra: son las potencias entre otras que más consumen la nuez, quienes en los últimos quince años han aumentado considerablemente su demanda por esta fruta exótica.

Es aquí donde es necesario retomar acciones, encaminadas a consolidar y mejorar las aspiraciones del sector agropecuario, para su buen funcionamiento en la economía local, buscando las estrategias como capitalizarse para tener recursos que permita la comercialización.

Ante este contexto surge la interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias financieras que permita la capitalización de los productores de la nuez de la India?

### **Objetivo general**

Proponer una estrategia financiera para el productor Sr. Roberto Ríos Muñoz del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas, con base al modelo de negocios, análisis FODA y análisis financiero con el fin de que pueda comercializar la nuez de la India.

### **Objetivos específicos**

Analizar los aspectos generales de la nuez de la India: características, importancia, economía y valor nutricional.

Analizar conceptos de finanzas.

Analizar el contexto de la nuez de la India. (Internacional, Nacional y Local)

Analizar el modelo lienzo de negocio, el análisis FODA y análisis financiero.

Diseñar el constructo teórico para diagnosticar a un productor del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas.

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en estudiar estrategias financieras que permitan al productor la comercialización de la nuez de la India a nivel Nacional.

Con los resultados obtenidos permitirá al productor tener una visión general de la producción de la nuez y visualizar un mercado potencial a nivel Nacional.

Para ello es necesario realizar esta investigación para conocer y determinar si es factible comercializar la nuez y que estrategias financieras se pueden complementar para que el productor vea este producto como un negocio rentable, esta información se obtendrá a través del lienzo modelo de negocios, análisis FODA y análisis financiero realizando un constructo que diagnostique si se puede aplicar.

Así mismo fomentara al empleo y a un crecimiento económico no solo para el productor sino para el Ejido.

Derivado a lo anterior se considera que vale la pena estudiar el cultivo, para mostrar resultados positivos, y que incentiven alternativas en el mercado. Además, esta región del Soconusco está en desarrollo para contribuir y fortalecer las ideas innovadoras.

### **Viabilidad de la investigación**

En este contexto, hay dos familias que procesan la castaña de la nuez de la India, y otros productores que lo venden al natural y están dispuestos a ofrecer todo el apoyo necesario para realizar el trabajo de investigación.

## **CAPITULO I Marco teórico contextual.**

En este capítulo se presentará el origen, características y composición de la nuez de la India y la comercialización y producción a nivel nacional, regional y local.

### **1.1 Origen y extensión de la nuez de la India**

El anacardo accidentalmente también conocido como cayu, marañón o nuez de la India es originario del noreste de Brasil y, en el siglo XVI, los comerciantes portugueses lo llevaron a Mozambique y el litoral de la India, pero sólo como un retenedor de suelos para evitar la erosión en las costas. Con las plantaciones de la nuez de la India se formaron extensos bosques en esos lugares y en las islas cercanas, y eventualmente, se convirtieron también en dispersos en el este de África y en las tierras bajas tropicales del norte de Suramérica, Centroamérica y las Antillas. Ha sido más o menos plantado casualmente en todas las regiones cálidas y unos pocos especímenes productores se encuentran en estaciones experimentales y jardines privados en el sur de la Florida (Crane, 2019).

La producción y transformación de la castaña de la nuez de la India es compleja, debido a la gran desventaja del depósito de aceite tóxico, los latinoamericanos y los antillanos, a través de los años han preferido la succulenta pera (falso fruto o manzana), y por lo general, han desechado la nuez cruda o la han procesado en una escala limitada, excepto en Brasil, donde existe una muy bien desarrollada industria de procesamiento de anacardo, especialmente en Ceará (Crane, 2019).

En la India, por otra parte, un gran tonelaje de anacardos ha ido a la basura, sin embargo, es el país pionero en la utilización y promoción de la nuez, por eso se le conoce como nuez de la India.

En Goa, la India, las peras (falso fruto o manzana) siguen siendo pisoteadas para extraer el jugo para el famoso licor destilado. En Brasil, grandes pilas se muestran por los vendedores de frutas en los mercados y el jugo se utiliza como una bebida refrescante y para vinos (Crane, 2019).

En el campo, los frutos se recogen y se mastican para refrescarse, solo el jugo se ingiere, y el residuo fibroso se desecha. En el hogar, y en forma limitada con fines comerciales, la nuez se conserva en jarabe y en recipientes de vidrio(Crane, 2019).

En 1923 la India exportaba más de 45 toneladas de semilla de la nuez de la India, a Estados Unidos.

En los años 90 se intensifica la demanda de dicha semilla en el mercado Internacional, y es ahí donde empiezan a incursionar algunos países, como Francia, España, Brasil, México, Guatemala, Honduras y el Salvador entre otros etc.

En México participan en sembrar la nuez de la India, algunos estados de la República, entre ellos, Chiapas, Guerrero, y Veracruz.

## **1.2 Etimología y características biológicas de la nuez de la India**

El nombre científico de la nuez de la India es “Anacardium occidentale” que proviene de la familia: Anacardiácea, y en México se le conoce como marañón o nuez de la India.

Etimológicamente se le conoce como anacardium del griego kardia= corazón, por la forma del fruto y occidentale del latín occidentails procedente de occidente.

La fruta de la nuez de la India sorprende no solo por su buen sabor o variados usos que alcanza, sino por su extraña apariencia, de pera con una semilla colgada en su extremo. Sin embargo, fueron los portugueses quienes descubrieron este fruto en Brasil, lo cultivaron luego en Mozambique y la India.

Como prueba que habían descubierto aquellas místicas frutas, le quedo el nombre a su nuez, pero como quiera que se le conozca, la pepita de la nuez de la India tiene además de un jugoso y sabroso fruto, aplicaciones que llegan hasta la industria automotriz. Originario de Brasil en América latina, la nuez de la India crece en cualquier clima tropical, prácticamente sin plagas ni necesidad de riego. Se extiende

por todos los trópicos del nuevo y viejo Mundo. Desde el sur de México hasta Perú y Brasil.

El árbol de la nuez de la India “*anacardium occidentale*”, es un árbol originario de las zonas tropicales de América, puede llegar a medir hasta 15 metro de altura. También existen árboles de tamaño mediano de 4 a 6 metros; con un tronco irregular y otra variedad conocida como árbol enano que mide cerca de 3 metros. El fruto o nuez de la India es un aquenio que pende de un falso fruto, al que se le conoce también como manzana, su apariencia es delgada y alargada, dependiendo de la variedad el diámetro de este último varía entre 5-11 centímetros y el peso es por lo general de 20 a 100 gramos la piel es membranosa brillante, el color es variado entre amarillo y verde o anaranjado rojizo puede ser hasta rojo oscuro. La manzana o pera se desarrolla poco, pero crece rápidamente, aproximadamente 20 días después que el fruto se ha formado.

La nuez de la India pertenece a un género de 400 de árboles arbustos, es un árbol de crecimiento rápido, de madera blanca, de copa frondosa y hojas tupidas, propagado por semillas especies.

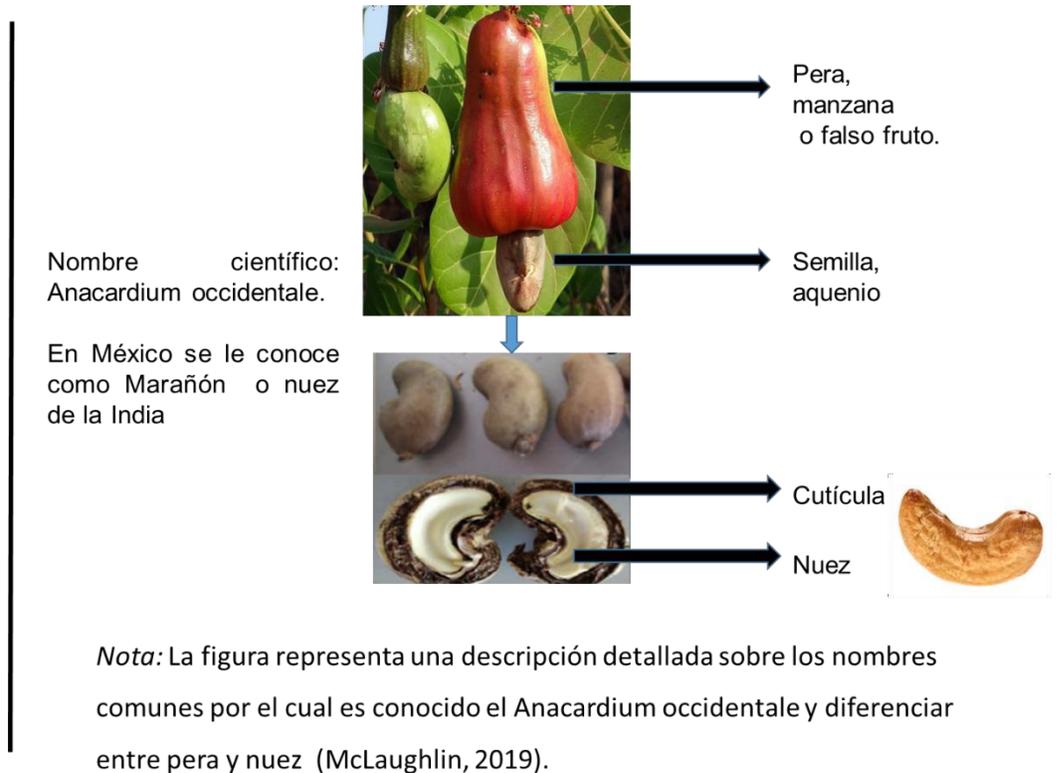
Un árbol de la nuez de la india inicia a dar fruto a los tres años y tiene un promedio de vida de 20 a 25 años, la producción es estable a los 8 o 10 años. El fruto está compuesto por dos partes, la nuez y la pera. La pera es la parte carnosa y es hasta 10 veces más grande que la nuez que, a la vez, contiene una almendra rodeada por una cubierta dura y una capa intermedia llamada pericarpio.

La nuez se hace visible aproximadamente una semana después de la polinización y alcanza su tamaño máximo de 5 o 7 semanas después. La nuez madura alcanza el 75% de su tamaño máximo, que lo tiene cuando está verde. Esta disminución de tamaño se debe principalmente a pérdida de humedad, la almendra en si no cambia de tamaño (McLaughlin, 2019).

En la Figura 1 se representa una descripción de la nuez de la India:

## Figura 1

### Descripción de la nuez de la India



### 1.3 El cultivo, cosecha y derivados de la nuez de la India

La fruta de la nuez de la India no tiene enemigos naturales; ni siquiera les afecta las sequías prolongadas o los cambios bruscos de temperatura como ocurre con los cítricos pues depende solamente de las lluvias de temporal. El establecimiento ideal de un cultivo se ubica entre 500 metros hasta el nivel del mar sin sombras, siempre en clima cálido tropical y soleado.

La cosecha del fruto se efectúa entre enero y junio, sin embargo, un buen almacenaje de la semilla puede garantizar que se mantenga en buenas condiciones hasta tres años después de la cosecha.

Para el almacenamiento se requiere de una bodega con el piso seco, aunque el clima del exterior debe ser caluroso y húmedo. La semilla está formada por el

pericarpio y el endospermo, conocida comercialmente como nuez, tiene forma de riñón, de color gris o pardo grisáceo y con una longitud que varía de 2.5 a 3 centímetros de largo y un peso variable de este, se extrae una almendra con alto contenido de aceite y proteínas.

La nuez de la India puede explotarse en su totalidad: la semilla, la pera y la cascara. La explotación y procesamiento de la pera, puede llegar a ser tan rentable como la propia nuez. Al procesar la cascara de la nuez se obtiene aceite y/o otros compuestos y es utilizado principalmente en industrias para la transformación de insecticidas, fungicidas, pegamentos, preservantes para madera, y principalmente para lubricantes de altas temperaturas. La cascara se utiliza normalmente como combustible y para la producción de abono orgánico.

La pera tiene un alto contenido de proteínas y puede llegar a tener hasta cinco veces más el contenido de vitamina "C". Además, es muy perecedero, se deteriora en menos de 24 horas después de haberse recolectado, lo atacan principalmente hongos y levaduras. Se ha determinado que se puede almacenar hasta por cinco semanas 0-1,6 c y a una humedad relativa de 85% a 90%. El jugo es astringente y ácido pues tiene un alto contenido de taninos de 35% y un 3% de sustancias grasosas.

En la literatura se indica que es la pera tiene ciertas aplicaciones. En forma fresca o en jugo se puede utilizar como un potente diurético y posee propiedades sudoríficas. En forma concentrada con azúcar y destilado (brandy) se usa como lineamiento para aliviar dolores de reumatismo y neuralgia.

De la pera de la nuez de la India se pueden obtener varios productos, similares a los obtenidos de otras frutas. El listado que se presenta seguramente es de productos producidos y consumidos en otros países como Brasil.

Dichos productos se han logrado elaborar aplicando procesos a la fruta tales como escaldado con vapor por 5-15 minutos antes de procesarla, con el fin de reducir la astringencia.

A continuación, se menciona una lista de productos elaborados de la pera:

- Jugo sazonado o carbonatado
- Vinagre
- Jalea de la pera y jaleas mezcladas
- Curtido de la pera
- Jugos mixtos (con otras frutas tropicales)
- Concentrado.
- Vino
- Salsa picante
- Whisky
- Almíbar

#### **1.4 La nuez de la India a nivel Internacional**

La nuez de la India a nivel mundial: La India era el mayor exportador de esta fruta y era Estados Unidos uno de los mayores consumidores, las primeras importaciones de semilla desde la India fueron hechas por Estados Unidos en el año de 1905, entre este año y 1914 ocurren las exportaciones de semillas a Francia e Inglaterra.

En 1923 la India exportaba 45 toneladas de semillas hacia Estados Unidos en aquella época, por la causa de lo lento de la transportación (cada viaje duraba alrededor de los 40 a 45 días) no es hasta después de los años 90 que se intensifica el cultivo de la nuez de la India y que el mismo, se convierte entre las frutas de mayor demanda.

La nuez de la India se cultiva principalmente en la región de la India, con 659,000.00 toneladas anuales y abarca un 23%, Vietnam con 958,000 toneladas y tiene un 58% del mercado Internacional, Nigeria con 580,000 toneladas anuales, costa de marfil con 246,383 toneladas anuales, Brasil con 220,505 toneladas anuales y un 3% a nivel mundial, Indonesia con 140,000 toneladas anuales de la producción a nivel mundial (Agronegocios, 2002).

Los países industrializados son los principales consumidores de la nuez de la India entre ellos destacan: Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, España, Francia, China, etc. De las cuales muestra una gran extensión del consumo afrodisíaco de esta fruta y cada vez se hace más popular y tiende a crecer (Agronegocios, 2002).

Tradicionalmente los países productores cubren la mayor parte de las exportaciones mundiales.

Hay factores que están afectando la producción de la nuez de la India, en el cual se puede incursionar la falta de eficiencia, la competitividad de los programas de fomento, la mala organización por parte de los productores, pérdida de rentabilidad de las unidades de producción. Además, las innovaciones tecnológicas en la producción.

Se puede decir, que el mercado Internacional de la nuez de la India, es un mercado creciente, de los cuales México puede incursionar.

### **1.5 Nacional**

En México existe una amplia gama de condiciones climáticas que favorecen el desarrollo de una gran diversidad de especies frutícolas, siendo las zonas tropicales las de más alto potencial productivo y competencia comercial, en donde se cultivan con éxito algunas especies convencionales como son: plátano, mango, papaya, soya etc. Sin embargo, ante las tendencias del mercado nacional e internacional por especies exóticas: en las últimas décadas se ha estado incrementando en los diferentes mercados en México y del extranjero, la producción de una fruta tan novedosa como exótica la llamada nuez de la India (Axayacatl, 2021).

Dentro de los principales estados que abastecen al mercado Nacional se encuentra: Campeche que es uno de los productores que más produce la nuez de la India, con una superficie de 739 hectáreas sembradas (Axayacatl, 2021).

Chiapas con 686 hectáreas.

Guerrero con 16.5 hectáreas y

Veracruz con 5 hectáreas.

De las cuales no se dan abasto para poder satisfacer el mercado nacional, y se tiene que importar de otros países para satisfacer la demanda nacional.

México tiene una producción mínima de la nuez de la India que apenas tal vez llega a cubrir sus estados donde producen, pero no tiene la capacidad de abastecerse por sí misma.

El territorio y el clima propicio para ser una potencia en producción de la nuez de la India, pero no están aprovechando todas estas condiciones y oportunidades para ser una potencia en producción, pero estas tierras no son aprovechadas para fomentar la agricultura, este producto no necesita mucha inversión para hacerla producir, solo necesita impulsar el desarrollo para potencializar esta actividad.

La comercialización de la nuez de la India es de vital importancia para la materia prima para darle un plus en el mercado Internacional. Del cual México no cubre la necesidad de este mercado con lo que produce. Su productividad no llega a cubrir el mercado Nacional menos el Internacional (Agronegocios, 2002).

## **1.6 Estado de Chiapas**

En la región del Soconusco del estado de Chiapas, está caracterizado como una zona altamente productiva en la agricultura por la homogeneidad de su clima, lo que hace que se desarrolle en estas tierras, tantas variedades de cultivos tropicales y el cultivo de la nuez de la India es uno de ellos, sembrándose también en los municipios de Huixtla, Mazatán, Tapachula, Frontera Hidalgo y Suchiate.

El cultivo de la nuez de la India del programa “Trópico Húmedo” proveniente de la sociedad Fondo Chiapas se originó para incentivar las inversiones y competitividad de los agro-negocios en la región e impulsar el desarrollo del Estado.

En el año de 1992 se siembra la primera etapa de 1,000 hectáreas de árboles de este fruto y en 1993 se sembraron otras 2,000 hectáreas; el programa tenía planeado alcanzar una meta de 25,000 mil hectáreas en el Estado de Chiapas, basados en los resultados de la primera etapa (Tapia, 2011).

La industrialización de la nuez de la India se realizó por medio de la planta Promotora del marañón en el municipio de Tapachula, que compraba la semilla de la nuez de buena calidad a 400 pesos la tonelada, precio que podía disminuir según a las normas de recepción de la empresa.

El objetivo de la empresa era procesar la producción de pequeños productores, industrializarla y venderla con el mayor valor agregado posible; así como desarrollar el cultivo y pequeñas microindustrias de los mismos grupos de productores.

En el año 2011 existieron muchas microempresas que recibieron la tecnología de proceso de la semilla de la nuez de la India y algunos de los socios de la empresa emigraron hacia otras entidades a promover el cultivo (Tapia, 2011).

Los productores de la nuez de la India argumentaron que la planta procesadora les compraba muy barato la semilla de la nuez y decidieron tirar los árboles.

En Chiapas los Municipios con siembras de árboles de la nuez de la India son: Huixtla con 263 hectáreas, Mazatán con 270 hectáreas, Tapachula con 208 hectáreas y Suchiate con 39 hectáreas (Axayacatl, 2021).

### **1.7 Aumenta demanda de la nuez de la India del Soconusco.**

Tapachula, aun cuando la importación de semilla de la “Nuez de la India” ha crecido en los recientes años en México, productores del soconusco han logrado posicionarse del mercado Nacional, gracias a la calidad y sabor del producto que se cultiva en la frontera Sur.

El representante de Nuez Arancita”, Abel Ruiz Méndez del Municipio de Huixtla, afirmó que la demanda de la semilla que se cosecha y procesa de manera artesanal en el Soconusco ha incrementado de manera considerable debido que el programa sembrando vida lo incluyó como un cultivo de sustento para apoyar a las familias campesinas, elevando las hectáreas de producción en los municipios del Soconusco.

Señaló que en el Soconusco se procesa mil 800 toneladas de semilla al año, las cuales se envían principalmente a la ciudad de México, Estado de México,

Monterrey, Guadalajara, Mérida, entre otros. Ya que los consumidores se han dado cuenta que la semilla que llega del extranjero por su proceso y calidad de tierra no tiene el mismo sabor.

Detalló que en Chiapas hay aproximadamente 3 mil hectáreas en producción de la nuez de la india, sin embargo, los productores le han apostado al incrementar sus áreas de cultivo ya que la nuez de la India no necesita tanta inversión en las actividades culturales, porque la zona es propicia para el crecimiento óptimo de las plantas.

Puntualizo que la producción que se tiene en los municipios del Soconusco apenas y alcanza para cubrir 20% de la demanda Nacional por ello es importante que los productores redoblen esfuerzos para elevar su cosecha, ya que el mercado para la comercialización de la semilla está garantizado (Mendez, 2022).

En la tabla No.1 se presenta el cultivo de la nuez de la India por Municipio:

**Tabla 1**

*Cultivo de la nuez de la India por Municipio*

<b>Municipio</b>	<b>Superficie</b>	<b>Producción estimada</b>	<b>Rendimiento estimado.</b>
<b>Mazatán</b>	<b>263</b>	<b>131</b>	<b>540</b>
<b>Huixtla</b>	<b>270</b>	<b>23</b>	<b>600</b>
<b>Suchiate</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>600</b>
<b>Tapachula</b>	<b>207</b>	<b>104</b>	<b>500</b>
<b>Total</b>	<b>779</b>	<b>281</b>	<b>2240</b>

*Nota:* En esta tabla se representan los Municipios que producen más nuez de la India en los Municipios de Chiapas, (Guzmán, 2021).

En las tablas 2, 3, 4, y 5 se detalla la cantidad de productores que hay por Municipios en la región Soconusco.

Productores de la nuez de la India por Ejidos según el Municipio:

**Tabla 2***Municipio de Huixtla*

<b>MUNICIPIO</b>	<b>EJIDOS</b>	<b>PRODUCTORES</b>
<b>Huixtla</b>	Barra de San José	34
	Aztlán	20
	Brisas del Hueyate	21
<b>Total</b>		<b>75</b>

*Nota:* En esta tabla se mencionan cantidad de productores de la Nuez de la India en el Municipio Huixtla, (Guzmán, 2021).

**Tabla 3***Municipio de Mazatán*

<b>MUNICIPIO</b>	<b>EJIDOS</b>	<b>PRODUCTORES</b>
<b>Mazatan</b>	Buenos Aires	4
	La victoria	6
	Barra de San Simón	28
	E. Zapata varillas	6
	Badenia	29
	Adolfo Ruiz Cortinez	4
<b>Total</b>		<b>77</b>

*Nota:* En esta tabla se mencionan cantidad de productores de la Nuez de la India en el Municipio de Mazatán, (Guzmán, 2021).

**Tabla 4***Municipio de Frontera Hidalgo*

<b>MUNICIPIO</b>	<b>EJIDOS</b>	<b>PRODUCTORES</b>
<b>Frontera Hidalgo</b>	Frontera Hidalgo	2
<b>Total</b>		<b>2</b>

*Nota:* En este cuadro se mencionan cantidad de productores de la Nuez de la India en el Municipio de Frontera Hidalgo, (Guzmán, 2021).

**Tabla 5***Municipio de Tapachula*

<b>MUNICIPIO</b>	<b>EJIDOS</b>	<b>PRODUCTORES</b>
<b>TAPACHULA</b>	Congregacion Reforma	22
	Francisco I. Madero	7
	La Esperanza	14
	Union Miramar	20
	Viva México	4
	Rio Florido	6
	Morelos	4
Total		77

*Nota:* En esta tabla se menciona la cantidad de productores de nuez de la India en el Municipio de Tapachula, (Guzmán, 2021).

**1.8 Nivel Local Ejido Congregación Reforma.**

Al inicio de 1960, el Ejido Congregación Reforma era una hacienda denominada la Reforma, en la cual sus dueños eran Alemanes, en ese entonces surgió un hombre llamado Gabriel Marina, que vio la necesidad que se vivía con los trabajadores de la hacienda, fue cuando empezó a gestionar con un grupo de personas el reparto de la tierras en esa localidad, ya que era extenso el terreno y solo una persona era el dueño, con el transcurrir del tiempo se logra el beneficio de que se les entregue dicha hacienda para el reparto de las mismas.

Se empieza hacer los deslindes de esta, quedando estipulado que a cada Ejidatario le correspondía 8 hectáreas por persona, como eran pocos los avecindados otras personas se apropiaron de esos terrenos.

Gracias a la lucha de aquel hombre que vivió la necesidad de aquel pueblo se logró el objetivo, así fue como se constituyó el Ejido Congregación. Durante ese tiempo se tenía la vía de comunicación de Ferrocarriles Nacionales de México, y la parada de ésta se le denomino Reforma.

Al pasar de los años se hicieron cambios en el nombre del Ejido llamándole: Ejido Congregación de la Reforma, y es ahí donde proviene una transformación para el Ejido, empezando a cultivar las tierras, con la asesoría del gobierno federal.

En 1975 surgen otros beneficios: como los pozos profundos para riego de más sembradillos, como el maíz y tabaco, esto contribuyó a mejorar el nivel económico de la comunidad y por consecuencia la necesidad de instalar un jardín de niños y una primaria y secundaria.

En 1989 al ver la necesidad que se tenía y que los hijos de los ejidatarios ya no seguían estudiando, empezó a ver un rezago educativo, es ahí que con el apoyo del profesor. Carlos Camacho Martínez y el Sr. Francisco Ramírez Bravo, empezaron a gestionar ante el gobierno Federal una escuela preparatoria.

Con el apoyo de todos los Ejidatarios y donando una hectárea de terreno, logran la oficialización de la misma. Esto vino a dar más auge a la comunidad, ya que muchas comunidades aledañas mandan a sus hijos a estudiar en la escuela preparatoria Emiliano Zapata Salazar.

En 1997 se empezó a pavimentar el camino principal que comunica con el centro de la ciudad de Tapachula Chiapas, esto benefició considerablemente a la comunidad porque la transportación de las cosechas era por camino pavimentado que daba rapidez y seguridad al llevar al centro de la Ciudad de Tapachula los productos agrícolas y no por ferrocarril como se solía realizar (Bravo, 2021).

Al haber tal transformación muchos hijos de ejidatarios se han preparado educativamente y en la actualidad se tienen profesionistas como contadores, ingenieros, médicos, profesores arquitectos, enfermeras. etc.

Esto ha contribuido al mejoramiento del ejido y que gracias a su transformación hoy en pleno 2022 cuenta con: instalaciones de farmacias médicas, ferreterías, tortillerías, purificadoras de agua, agroquímicas y laboratorios.

Gracias a la lucha de aquel hombre que perdió la vida por sus ideales, muchos de los que habitamos hoy en el ejido lo celebramos con bailes folclóricos cada 26 de noviembre de cada año conmemorándolo por la repartición de tierras.

El Ejido Congregación de la Reforma es muy activo, cuenta con muchas actividades agrícolas como plantaciones de plátano macho, tabaco, maíz, soya, ajonjolí, nuez de la india, chile habanero, mango Ataulfo, rambután etc. y la mayor parte la exporta.

Al inicio de 1990 la comunidad agrícola en el Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula, Chiapas, llega un mega proyecto donde se vería beneficiada algunos Ejidatarios que se quisieran unirse a este programa donde tenía unos buenos precios que existían en ese momento hacia la producción de la nuez de la India, un elemento básico en la economía del Ejido, pero a pesar de esto hacía falta apoyo tanto técnico como económico para este sector, pues como en cualquier negocio es necesario el invertir para generar más y mejores ganancias.

Las tierras del Ejido son inmejorables para el cultivo de la nuez de la India, pues se produce en toda su extensión por si sola. El árbol que produce la almendra de donde se confecciona la pepita para darle un sabor envidiable, degustado por ricos y pobres en todos los continentes.

La nuez de la India es también un factor vital del equilibrio ecológico, entre los múltiples beneficios que brinda esta planta, se encuentra la reactivación del subsuelo, retención de agua y humedad lo que complementado con la barrera natural que en contra de la salinidad ejerce la planta ha evitado un deterioro mayor de la superficie de los terrenos del Ejido.

Una de las principales amenazas que tiene la producción de la nuez de la India en el ejido, es la edad de las plantaciones en la región, hace que sean menos productivas que en las décadas pasadas, un dato alarmante es que ya están en su etapa final de la producción, pues ya casi tienen más de 20 años de vida.

Una planta tiene estimado un ciclo de vida, de la nuez de la India se cumple a los 25 años aproximadamente, por lo que deja de ser productiva, provocando que sea necesaria su renovación.

Los productores que actualmente producen y comercializan la nuez de la India en el Ejido Congregación Reforma en su estado natural y un porcentaje menor le da la transformación a la materia prima se representan en la tabala No. 6

**Tabla 6**

*Productores del Ejido Congregación Reforma*

<b>NOMBRE</b>	<b>SUPERFICIE</b>
Víctor Hernández Muñoz.	4
Pablo Ríos Hidalgo	4
José Luis Aguilar	4
Ricardo López Alonzo	8
Andrés López Lopez	4
Gloria Mendoza	2
<b>Total</b>	26

*Nota:* En esta tabla se menciona la cantidad de productores de nuez de la India en el Ejido de Congregación Reforma.

La mayoría de los productores recolectan la nuez para posteriormente venderlo en el mismo Ejido al que pertenecen.

El pequeño productor, aprovecha las diferentes oportunidades que se le presentan para comercializarla, dándole una transformación a la materia prima, y así darle un valor agregado al producto y teniendo mejores beneficios a esta actividad.

En una entrevista con los productores del Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula Chiapas:

Comentan que esta actividad ya tiene más de 28 años ejerciéndolas y vino con una promesa muy buena que se aprovecharía la pulpa para extraer el jugo, la semilla para procesarla y obtener el aceite de ella para carros automotrices, y el precio que prometieron era más alto de lo que estaba en el mercado, y se contaba con un local donde se entregaría el producto.

El proyecto estaba muy interesante, en un periodo de tres años les dieron asesoría técnica y les financiaron, y cuando se estuviera entregando el producto les descontarían lo que les habían dado, pero eso no sucedió porque fueron abandonados y cuando se quiso vender el producto no había comprador, el proyecto prometido fue una falacia.

Por ello un 80% de productores de la nuez de la India optaron por talar sus hectáreas para poder ejercer otra actividad agropecuaria y sostener a sus familias; el 20% siguió produciendo la semilla, para entonces había comprador, pero se aprovechaban del productor, descontaban mucha merma y el precio era bajo.

Recolectar y trasladar la semilla (materia prima) tenía un costo alto, no había ganancia sino pérdida, ocasionando descapitalización del productor, optando por abandonar la producción de la nuez de la India.

Cuando se creía que esto no tenía futuro, surgió una familia que se dedicaban a la compra y venta de la semilla de la nuez de la india, instalándose en el ejido de Congregación Reforma por un periodo de 15 años aproximada y actualmente perduran con el negocio con plantas procesadoras en el cantón 2<sup>a</sup> de tinajas municipio de Tapachula, Chiapas, no solo lo exportan localmente sino también a nivel Nacional.

A raíz de esta familia emprendedora 2 grupos familiares arraigadas en el Ejido de Congregación Reforma iniciaron el negocio de la compra y venta de la semilla de la nuez de la India, procesándolo de manera artesanal y comercializando también de manera informal.

Hoy en día los productores que tienen plantación de la nuez de la india solamente son para subsistir, no se tienen apoyos menos que conozcan de financiamiento, además las tasas de interés son altas, optando por recolectar y vender al mejor postor.

La venta de la nuez de la India en su estado natural oscila en \$20.00 pesos el kilo, en el cual solo se paga para su recolección y posteriormente venderla, cabe aclarar que todo se vende en la misma localidad, y siempre llegan algunos compradores a querer dar precio, así como lo hacían antes no lo venden porque lo pagan a menor precio (Muñoz, 2021).

No pertenecen a ninguna asociación todo lo que se realiza es con base a lo que se ha aprendido con el paso del tiempo es decir empíricamente.

Después del año 2010 la plantación de la nuez de la India fue escasa y la mayoría de los productores decidieron enfocarse a siembra de plátanos, soya, maíz y hortalizas, pero con el nuevo programa sembrando vida impulsado en el 2020 por el presidente de la República Mexicana el Lic. Andrés Manuel López Obrador, nuevamente productores se han unido para la siembra de la nuez de la India y se está permitiendo buscar mercado para la comercialización de la nuez de la India.

## **CAPITULO II. Marco teórico conceptual**

En el marco teórico conceptual se mencionarán los diferentes conceptos de finanzas, contabilidad, capital de trabajo, inversión, estrategias, y comercialización los cuales se podrá conocer y desarrollar las estrategias financieras que se deberán tomar para la comercialización de la nuez de la India, para ello es importante tener la definición, clasificación, características de las finanzas.

### **2.1 Definición de Finanzas.**

Es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activo financiero con la administración de los mismos (Setzer, 2002).

Las finanzas son parte de la economía que estudia la forma de obtener y administrar el capital, es decir, los recursos financieros.

Las finanzas son definidas como el conjunto de actividades que tienen relación con el dinero, o el conjunto de bienes que dispone, especialmente en forma de dinero. “no lo compro porque mis finanzas no me lo permiten.”

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.

Para (Ortega, 2008) finanzas es la disciplina que, mediante el auxilio de otras ciencias, como la contabilidad, derecho, economía, trata de optimizar el manejo de los recursos Humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollos futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrio para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

En mi opinión las finanzas, es el procedimiento para administrar los recursos financieros de la organización, y así poder mejorar los recursos al máximo para poder alcanzar los objetivos de esta. En el campo de la vida diaria las finanzas es dinámica en la cual intervienen directamente las organizaciones financieras o no financieras, privadas o públicas grandes o pequeñas lucrativas o no lucrativas. Por lo cual las finanzas se ocupan de los procesos institucionales, mercados e

instrumentos implicados con el dinero entre los individuos las empresas y los gobiernos.

Es importante considerar que una compañía debe de tener bien planteado, todas sus metas y objetivos, para que pueda competir con éxito en el mercado, y que pueda superar a sus posibles competidores en el entorno macroeconómico, con la finalidad de alcanzar la productividad optima financiera para que se refleje en la utilidad y aprovechamiento. Este objetivo final se puede separar en objetivos parciales, para mejorar el patrimonio de la empresa, obtener fondos y recursos financieros por aportaciones de efectivo, organizar el capital de trabajo, inversiones y resultados, así como realizar análisis financieros, aplicar la planeación financiera, controles financieros, alcanzar las metas y objetivos financieros propuestos y prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

Las finanzas se describen a una función que se realiza en entes socioeconómicos, procedente de la constante escases de estos de contar con los recursos necesarios para dar continuidad a sus actividades. Las finanzas provienen de las necesidades de cuantificar las funciones básicas de la empresa, producir y comercializar.

La administración financiera se define por las responsabilidades y aspectos específicos que varían entre organizaciones, las funciones financieras claves son inversión, el financiamiento y las decisiones de bienes de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Es considerable la obtención y aplicación razonable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

Las funciones básicas de las finanzas deben establecerse en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, lo que es único en las entidades de negocios es que están directamente relacionados y, en cierto grado, sujetas a disciplinas de los mercados financieros. Estos mercados determinan en forma continua la evaluación de los valores de la empresa. Una consecuencia de esta evaluación de una organización por parte de los mercados de capitales es el cambio en el nivel de su valor. Las situaciones políticas, que están sujetas a las restricciones impuestas por

el gobierno, afectan tanto a la estabilidad como el riesgo, que son quienes determinan conjuntamente el valor de la empresa.

## **2.2 Clasificación de las Finanzas.**

Las finanzas son el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran los recursos financieros y otros recursos de valor. Dependiendo del ámbito de las actividades y de la esfera social en que se toman las decisiones, las finanzas se pueden clasificar en **públicas, corporativas y personales**. Las actividades que llevan a cabo los gobiernos y las empresas para tomar decisiones financieras son conocidas como finanzas públicas y finanzas corporativas, respectivamente. Las finanzas personales son las actividades que realizan los individuos para tomar sus decisiones financieras (Padilla, 2014).

### A) Finanzas públicas

En cuanto a los gobiernos, estos por lo general gastan más de lo que reciben. El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados, se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener. El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas. Cuando el gobierno necesita recursos “emite” algunos instrumentos financieros y con ello capta los recursos que tienen en exceso los individuos o las empresas. El instrumento más común que tienen algunos gobiernos es el denominado certificado de la tesorería o pagaré gubernamental. Cada determinado tiempo el gobierno emite certificados de la tesorería y la gente los “adquiere”, es decir invierte, entregando sus recursos al gobierno. En México los CETES, en Estados Unidos de América (EUA) los Treasury Bills (T-Bills) son unos de los instrumentos.

Las finanzas públicas: constituyen la actividad económica del sector público, con su particular y característica estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción (Padilla, 2014).

#### B) Finanzas corporativas

Las organizaciones que requieren capital son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio. Obtener el financiamiento suficiente ayuda a las empresas a realizar proyectos productivos, a mantener su nivel de operación y a lograr el crecimiento deseado. Si una entidad recibe capital en préstamo por parte de su banco, la empresa se convierte en el emisor y el banco en el inversionista. Si recibe efectivo de los socios, la empresa “emite” acciones y los individuos son los tenedores de estas, es decir, los inversionistas (Padilla, 2014).

Para (Padilla, 2014) las finanzas Privadas: son aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.

#### C) Finanzas personales

Si las personas requieren capital, que no tienen para financiar sus compras de bienes duraderos como muebles, casas, automóviles, computadoras, terrenos, etcétera, o para cubrir sus gastos diarios, se convertirán en emisores; por el contrario, si poseen dinero de sobra, serán inversionistas. Cuando una persona firma una compra de una computadora con su tarjeta de crédito en ese momento está “emitiendo” un pagaré. El inversionista ahora es el banco que le abrió un crédito y le proporcionó un mecanismo de pago como la tarjeta de crédito. Lo mismo sucede cuando una persona recibe un préstamo hipotecario o un crédito automotriz, en todos los casos tendrá que firmar un pagaré o contrato de préstamo donde se hace evidente que la persona es el emisor de un instrumento financiero, mientras que el banco o agencia automotriz se convierten en los inversionistas o acreedores (Padilla, 2014).

De acuerdo con (Padilla, 2014). Cuando una persona tiene recursos excedentes y deposita algún dinero en el banco o cuenta de ahorro, esta se convierte en inversionista y el banco en el emisor o deudor.

Las finanzas cumplen un papel trascendental en el logro de los objetivos y en la supervivencia del Estado y de las empresas privadas, pues se considera como una herramienta de planificación, ejecución, dirección y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumo mismo. Por eso las finanzas son principios y teorías relacionadas con la búsqueda de capital por las organizaciones y gobiernos para alcanzar sus objetivos.

### **2.3 Características de las Finanzas.**

El autor (Ortega, 2008) el carácter esencial de las finanzas se deriva de la necesidad de cuantificar las funciones básicas de la empresa, que son producir y comercializar asimismo representa invariablemente la dualidad económica de cualquier operación empresarial: causa y efecto.

Entre las características fundamentales de las finanzas tanto públicas como privadas tenemos que:

Su objetivo fundamental es satisfacer necesidades.

Ambas inciden en costos, medidos en términos reales y financieros.

Es un instrumento económico para la planificación, ejecución, dirección y control del ingreso y gasto.

Frecuentan en un medio de recursos escasos de múltiples fines que compiten entre sí y al final se establece una jerarquización de esos fines.

Las finanzas privadas reciben su ingreso a través del fomento al consumo de bienes y servicios por la sociedad, ingresando en el mercado de la oferta y la demanda.

Los gastos en las finanzas privadas se planifican mediante el flujo esperado de ingresos.

## **2.4. Contabilidad.**

De lo expresado anteriormente, se puede mencionar que las finanzas son parte importante de cualquier actividad realizada por una persona o conjunto de personas los cuales son de interés a las actividades que realizan, esto conlleva a tener información financiera oportuna y refleja directamente la calidad y la oportunidad de la información que se tiene.

Por lo tanto la contabilidad financiera es un arte o técnica importante para la elaboración y revelación de información financiera de las transacciones, comerciales, económicas y sus efectos obtenidos, realizadas por empresas comerciales, industriales, de servicios, publicas y privadas y cuando se utilizan en la toma de decisiones son muy importantes.

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). La contabilidad es una técnica para registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos monetarios las transacciones que realiza una empresa y los eventos de carácter financieros que le afecten (Setzer, 2002).

De acuerdo a las Normas de Información Financieras (NIF, 2019, págs. A-1-9). “La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera”. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.

La información financiera que emana de la contabilidad, es información cuantitativa, expresadas en unidades monetarias y descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad y cuyo objetivo esencial es el de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Su manifestación fundamental son los estados financieros. Se enfoca esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuros de los flujos de efectivo, entre otros aspectos (NIF, 2019).

La multiplicidad de participantes en la actividad económica y su diversidad de intereses, determinan que la información financiera sea de uso y aplicar ser útil para los diferentes interesados. Desde este punto de vista, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) emite las NIF que sirven de base para que las entidades elaboren información financiera que satisfaga las necesidades comunes de una gran variedad de usuarios (NIF, 2019).

De acuerdo a las NIF A-3 los estados financieros básicos que responden a las necesidades del usuario en general son:

- Estado de situación financiera o balance general: muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, relevando su riesgo financiero; así como el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha (NIF, 2019).
- Estado de resultados integral: para entidades lucrativas y no lucrativas, muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo contable y, por ende, de los ingresos, gastos y otros resultados integrales; así como, el resultado integral y la utilidad (perdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo contable (NIF, 2019).
- Estado de cambio en el capital contable: en el caso de las entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo (NIF, 2019).
- Estado de flujo de efectivo o estado de cambio en la situación financiera, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en normas particulares (NIF, 2019).

De acuerdo (NIF, 2019) existen Elementos básicos de los estados financieros.

- a) Los activos, pasivos, y el capital contable de las entidades lucrativas; y los activos, los pasivos y el patrimonio contable, de las entidades con propósito no lucrativos. Dichos elementos se presentan en el balance general.
- b) Los ingresos, costos, gastos, la utilidad o pérdida neta, los otros resultados integrales de las entidades lucrativas; y los ingresos, costos, gastos y el cambio neto en el patrimonio, los cuales se presentan en el estado de actividades de las entidades con propósito no lucrativos.
- c) Los movimientos de propietarios, la creación de reserva y la utilidad o pérdida integral, los cuales se presentan en el estado de cambios en el capital contable de las entidades lucrativas; y
- d) El origen y aplicación de recursos, los cuales se presentan en el estado de flujo de efectivo o, en su caso, en el estado de cambios en la situación financiera, tanto por las entidades lucrativas como no lucrativas.

De acuerdo a las (NIF, 2019) la utilidad como características fundamental de los estados financieros, es la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general y constituye el punto de partida para derivar características cualitativas, las cuales se clasifican en:

- **Confiabilidad:** debe ser congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos, y el usuario en general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella.
- **Relevancia:** cuando influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan.
- **Comprensibilidad:** es que los usuarios generales tengan la capacidad de analizar la información financiera, así como, un conocimiento suficiente de las actividades económicas y de los negocios.
- **Comparabilidad:** debe permitir a los usuarios generales identificar y analizar las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo.

## **2.5. Capital de trabajo.**

Son los recursos que necesita una entidad para iniciar sus movimientos, y es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, y la diferencia representa el patrimonio para afrontar obligaciones de pago a corto plazo.

El activo circulante representa los bienes de la empresa y se convierte en efectivo en un año, y estos pueden ser negociables de los cuales se mencionan. Caja, bancos, inventarios, clientes, documentos por cobrar, deudores diversos, funcionarios y empleados, IVA acreditable, anticipo de impuestos, primas de seguros y fianzas, rentas pagadas por anticipado e intereses.

Según el Instituto Mexicano de Contadores públicos (Alfonso, 2008) define: el activo circulante como el conjunto o segmento importante cuantificable de los beneficios futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo derechos, bienes o servicios, como consecuencia o transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos.

En cambio el pasivo a corto plazo se refiere a las deudas y obligaciones que pueden ser negociables a un año a cargo de una entidad económica, y está integrado por las cuentas de proveedores, documentos por pagar, acreedores, anticipo de clientes, dividendos por pagar, impuestos por pagar, ISR, PTU y rentas cobradas por anticipado.

Es imprescindible que las entidades cuiden sus pasivos y no caer en riesgo de no poder pagar sus deudas, situación que le limitaría alcanzar los rendimientos esperados.

Las empresas que tienen la necesidad de incrementar sus activos, lo pueden realizar por aportación de los socios o por financiamiento de instituciones financieras.

## **2.6 Inversión.**

Para (López, 2018) inversión es una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo.

Para (Arbos, 2000) inversión es sustraer bienes de la aplicación de satisfacer necesidades inmediatas para dedicarlos a la producción de nuevos bienes.

Toda inversión trata de lograr una mejora en el margen bruto del proceso productivo. Esta produce una corriente de ingresos, derivada de la enajenación del producto y unos gastos que, se componen del costo de adquisición y puesta en marcha, los de funcionamiento, los de mantenimiento y reparaciones y los generales vinculados a la inversión. La apropiada comparación de las corrientes de ingresos y gastos será lo que nos permitirá conocer la rentabilidad de la inversión. Como tales corrientes deben preverse, ello comporta un factor de riesgos de desviaciones (Arbos, 2000).

En mi opinión: la inversión consiste en la aplicación de los recursos en un bien o depositar recursos económicos en una institución financiera con el objetivo de tener un beneficio en el futuro.

La inversión se puede considerar según al tiempo destinado, a corto plazo, que es de menos de 1 año, medio plazo, a menos de 3 años y largo plazo de 3 años en adelante.

Según su naturaleza la inversión puede ser destinada al sector gobierno y privada al sector empresarial o personal, es importante conocer su significado económico y saber si es rentable, tiene riesgos, o liquidez y el tiempo del cual, se puede esperar un rendimiento dependiendo del tiempo destinado.

Para el autor (Arbos, 2000) todo inversionista debe conocer las cuantificaciones que le conllevaría invertir, mencionándose la siguiente:

- Rendimiento: es el estímulo que logra el que realiza la inversión, de los cuales pueden ser, tasa de interés, dividendos y ganancia de capital.
- Riesgo: es la posibilidad de que no se alcance el beneficio esperado por el inversionista o que sea negativo. Existen dos tipos de riesgos, que son: riesgo de inversión, que consiste que no pueda pagar el interés en el periodo

correspondiente y el riesgo de mercado, que es el tiempo en el entorno macroeconómico.

- Vencimiento: se refiere al periodo que se tiene que esperar para recibir una utilidad o pérdida de la inversión.
- Negociabilidad: es la posibilidad de recuperar la inversión antes de la fecha estipulada en el cual incurren el costo de la inversión y el tiempo que permite recuperarlos. Los aspectos que se deben de considerar en una inversión son: el costo de recuperar el dinero invertido y el periodo que toma recuperarlos.
- Liquidez: es convertirlo lo antes posible en positivo y que sea negociable y debe de tener las características de título-valor que sea eficaz para que sea disponible.

El inversionista debe de tener en cuenta las opciones de inversión mencionándose a continuación:

Mercado de dinero: son a corto plazo en el cual operan cetes, Udibono, papel comercial y bondes.

Mercado de capitales: son de tres años en adelante que se considera a largo plazo, como acciones preferentes y obligaciones de gobierno.

Existen diversos métodos para comparar distintas inversiones como por ejemplo:

Tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), razones financieras de rentabilidad-riesgos y ratios de valoración (ROI).

Se puede invertir en un sinfín de cosas por ejemplo, en bonos, activos financieros, acciones y fondos de inversión, es recomendable conocer su grado de inseguridad de la inversión y puede ser de renovación, expansión, innovación y de estrategias.

## **2.7 Estrategia.**

Para el autor (Castro, 1997)“Estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo.

Para (Münch, 2012) define la estrategia como: “La meta es lo que quiere lograr un negocio, la estrategia es el plan para lograrlo”.

Para (Münch, 2012) estrategia son los cursos de acción para lograr los objetivos.

En mi opinión considero que estrategia es la acción y efecto de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos.

## **2.8 Niveles de estrategia empresarial**

De acuerdo (Stricklan y Thompson, 2012) se tienen cuatro niveles de estrategias oportunas a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa clasificándose en: estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia operativa.

En la estrategia corporativa se trata de considerar a la empresa en relación con su medio ambiente, planteándose las cuestiones:

¿En qué actividades debería competir la empresa?

¿En qué actividades se quiere participar o desenvolver la organización?

¿Cuál es la combinación más adecuada de estas?

### **2.8.1 Estrategia corporativa o empresarial**

Es responsabilidad de los administradores, a nivel corporativo descubrir el ambiente, planeando en que actividades se quiere participar y en conjunto cual será la más importante.

De acuerdo (Stricklan y Thompson, 2012) define que la estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Las siguientes estrategias, son colocadas por las organizaciones con el propósito de adherirse y competir en el entorno macroeconómico (Fincowsky, 2014).

- Estrategia internacional: Cuando se emplea este enfoque, las empresas establecen subsidiarias en cada país en el que hace negocios, pero el control final lo ejerce la empresa matriz. Para explotar sus competencias centrales de expansión, transfieren capacidades y productos valiosos a mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos (Fincowsky, 2014).
- Estrategia multinacional. las organizaciones colocan subsidiarias en cada uno de los países en los que realizan negocios, a las cuales se brinda un gran grado de libertad para desenvolver un modelo de negocio que les permita lograr la máxima eficiencia a nivel local para lo cual, adaptan tanto su oferta de productos como su estrategia de comercialización para igualar las condiciones de los países con los que tienen negocios (Fincowsky, 2014).
- Estrategia global. Cuando se deciden por esta variante, las empresas se perfilan para comercializar un producto estandarizado en el mercado general y fabricarlo en los lugares donde la composición de costos y habilidades sea más conveniente.

La modalidad de introducción que la organización adopta para expandir su negocio es por medio de:

- Exportación. Uso de industrias nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros (Fincowsky, 2014).
- Licencia. Este tipo de acuerdo permite que una organización extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra compañía en un país potentado o en una serie de países (Fincowsky, 2014).
- Subsidiaria propia. Establecimiento de una empresa independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero, a través de la construcción de instalaciones propias en ese país (Fincowsky, 2014).

- Franquicias. Este tipo de acuerdos permite que una empresa utilice el nombre de una marca impropia a cambio del pago de derecho y una participación o regalías de las utilidades a la empresa propietaria (Fincowsky, 2014).
- Alianza estratégica: Acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser antagonistas, que les permita compartir riesgos y capital con el fin de lograr objetivos estratégicos como facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos o establecer estándares tecnológicos en una empresa (Fincowsky, 2014).
- Adquisición: Acuerdo en la que una empresa compra el 100% del control total y las acciones de otra entidad con el propósito de utilizar con más eficacia sus competencias centrales y convertir a la empresa adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera (Fincowsky, 2014).
- Fusión: Alianza entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva (Fincowsky, 2014).

### **2.8.2 Estrategia de negocio**

Es como ampliar lo mejor posible la actividad central del negocio para ejecutar una ventaja competitiva razonable, por medio del desarrollo de las potencialidades internas.

Para Thompson y Strickland define que la estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo (Stricklan y Thompson, 2012)

Para el autor Michael Porter citado en (Fincowsky, 2014) las decisiones que la organización implementa para cautivar clientes, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado son alternativas de acción:

- Liderazgo en costos. Por medio de esta decisión se intenta superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior al resto de la entidad.
- Diferenciación. En este caso se intenta ofrecer un producto o servicio con condiciones, atributos y características únicas que le otorgan un valor exclusivo percibido por los clientes.
- Concentración o enfoque. En este, se puede abrir los ojos a un nicho de mercado en específico, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de mercado de la línea de productos o servicios.
- Diversificación. El objetivo final de la organización es aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presentan en su efectiva organización, cuando posee la habilidad, técnica, recursos, experiencias y capacidades para competir con éxito en otras empresas.
- Integración vertical. En este caso las organizaciones intentan ampliar su alcance competitivo dentro de la misma organización mediante la producción del insumo propio o la disposición de la producción.
- Integración horizontal. El plan de esta vía es buscar mayor poder en el mercado mediante la adquisición, fusión o integración de empresas conjuntas.
- Subcontratación global. Complica participar en una división de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra barata y suministros más económicos.

Decisiones que la organización adopta para competir en condiciones más favorables como son las estrategias independientes de las cuales se mencionan:

- Ofensiva competitiva. Aprovechamiento de una capacidad distintiva o mejoramiento de la virtud interna para lograr una ventaja competitiva sobre los competidores.
- Pacificación competitiva. Labor emancipada para mejorar la relación con los competidores.

- Relaciones públicas. Creación y mantenimiento de una imagen favorable en la mente de quienes maniobran en el contenido.
- Acción voluntaria. Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.
- Acción legal. Cooperación en una lucha natural privada con competidores sobre antimonopolios, publicidad mentirosa más favorable.
- Acción política. Esfuerzo por intervenir en representantes populares para crear un ambiente de negocios más favorables.

Para Michael Porter citado en (Fincowsky, 2014) propone tres estrategias genéricas que proporcionan un buen punto de partida para desarrollar el pensamiento estratégico: Liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

De las cuales corresponden a la estrategia corporativa. Liderazgo general de costos. Las empresas trabajan para lograr costos de producción y distribución más bajos con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener participación en los mercados.

Para el autor: Michael Porter en cuanto a su estrategia de Diferenciación. El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios para el cliente valorada por una gran parte del mercado (Castro, 1997).

Para Michael Porter: El Enfoque. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente y busca el liderazgo en costos o la diferenciación dentro del segmento meta elegido.

De acuerdo al autor Franklin Fincowsky Precisa las diferentes vertientes de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación; ambiente, modo de ingreso, alternativa de acción, de integración de personal, del manejo del conocimiento, economías, independencia y cooperación (Fincowsky, 2014).

### 2.8.3 Estrategia funcional

Es la manera de utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos, las áreas funcionales más características son: estrategias de investigación, desarrollo, fabricación, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos con el propósito general aplicando todas las técnicas y habilidades necesarias para lograr el objetivo de la empresa.

Para Thompson Strickland define que las estrategias funcionales concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos etc., un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene que sea decisivas para la estrategia (Stricklan y Thompson, 2012).

Para el autor Michael Porter citado en (Fincowsky, 2014) Forma de capitalizar los servicios para una organización que surgen de la creación de valor mediante el juego de economías son:

- Economías de escala. Son los restablecimientos asociados con grandes volúmenes de producción que reducen la estructura de costos de la organización (Fincowsky, 2014).
- Economías de ubicación. Son los beneficios económicos de crear valor en un punto inmejorable (Fincowsky, 2014).
- Economías de alcance. Se logran al reducir los costos debido a que se comparten diversos capitales entre negocios (Fincowsky, 2014).

Las medidas que controla una organización para convertir el conocimiento en una capacidad distintiva son:

- Conocimiento personal. El sujeto se debe conocer y valorar.
- Conocimiento social. Implica contratar personas que tienen diversos orígenes y experiencias.
- Conocimiento empresarial. Se hace ahínco en la entidad y su funcionamiento.
- Conocimiento cultural. Es necesario entender las diferencias culturales y poder aprovecharlas.

Permitir a la organización emplear conocimientos para preparar los cuadros de mando en diferentes lugares como la integración de personal es:

- Etnocéntrico. Se contratan personas excluidas para ocupar puestos en el extranjero.
- Policéntrico. Se utilizan más personal nacional que de otro país.
- Regiocéntrico. Se buscan direcciones similares al Policéntrico, pero los grupos regionales trabajan como una unidad con mayor grado de libertad.
- Geocéntrico. Mayor visión a nivel general, por lo que se emplean personas de cualquier lugar.

#### **2.8.4 Estrategia de Operación**

Es responsabilidad de los administradores de la planta, de los administradores de unidades geográficas y de los supervisores en un nivel inferior que corresponde zonas específicas, distritos, departamentos dentro de las áreas funcionales.

Para Thompson y Strickland define que las estrategias conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centro de distribución) y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas publicitarias) (Stricklan y Thompson, 2012).

Para Enrique Díez Castro (Castro, 1997) la estrategia se caracteriza por:

- a) La incertidumbre: Que consiste en el comportamiento de los competidores y de la referencia de los clientes, es decir el entorno.
- b) La complejidad: se refiere a la forma de percibir el entorno y de cómo se interrelaciona con la empresa.
- c) Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y quiénes son los afectados.

Alternativas que sigue la organización para interactuar con otras entidades e influir en el ambiente.

- Contratación. Arreglo entre la organización y otras entidades o grupos para intercambiar bienes, servicios o información.
- Cooptación. Filtración de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización.
- Coalición. Alianza temporal de dos o más empresas para resolver problemas de manera conjunta.

## **2.9 Estrategias Financieras.**

La estrategia financiera la define Luis T. Díez de Castro como “la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros” (Castro, 1997).

El autor (Castro, 1997) menciona que existen tipos de estrategias financiera.

- De inversión: se trata de establecer un modelo de selección de inversión. Entre ellas destacan:
  - Diversificar el riesgo: la empresa tendrá rentabilidad y liquidez.
  - Lanzarse o no inversiones arriesgadas.
  - Implementar unos determinados valores de aprobación en los criterios de inversión (VAN TIR, plazo de recuperación)

Aplicar un porcentaje a tecnología.

- De financiación: es determinar cómo sería el pasivo de la empresa, dar una pauta a seguir en la selección de las fuentes de financiación.
- Se citan algunas alternativas.
  - conservar una explícita proporción entre recursos propios y ajenos.
  - Entre recursos a corto plazo.
  - Estrategias de reservas.
  - Adquirir la autosuficiencia financiera.
  - Generalizar las fuentes de financiación.
- De amortización: es el costo beneficio que tendrá la empresa
  - Amortización acelerada. Cuando la empresa está amortizando la inversión está minimizando el riesgo.
  - Amortización dilatada. Las empresas que quieren extender el beneficio trataran de alargar el plazo de amortización.
  - Método de amortización: de cuota fija, progresivo, regresivo.
- De dividendos. Cuando hay utilidad hay dividendos y en la junta de accionistas toman las decisiones para reparto de estas.

Tiene mucha relación con las políticas de financiación. Algunas de las estrategias posibles son:

- Tener un dividendo permanente.
- Constituir una tasa de crecimiento anual del dividendo.
- Compartir siempre el mismo porcentaje del beneficio.
- De circulante: son las políticas que se van a establecer en lo referente:
  - A almacenes: es tener solo lo adecuado en existencia.

- Al crédito a clientes: dar un porcentaje mínimo de crédito.
- A la tesorería.

### **2.9.1 Factibilidad de la estrategia.**

La estrategia tendrá condiciones para responder a las exigencias de la organización.

- Aceptable o deseable. Para los accionistas, satisfaciendo sus expectativas de rendimiento-riesgo; para los colaboradores debe ser compatible con la cultura y estructura de la organización. Y para los externos debe ser compatible con las pretensiones éticas y jurídicas.
- Posible: la organización debe tener en cuenta sus limitaciones en sus distintos aspectos del sector, del mercado y del entorno: tales como financieros, productivos, tecnológicos y laborales.
- Pertinentes: es cómo lograr conseguir y alcanzar el objetivo.

Las estrategias financieras son líneas de acción como las de cualquier otro tipo de actividad interna que exige organizar, presupuestar, motivar, construir una cultura, supervisar, y dirigir para hacer funcionar la estrategia.

Para que una estrategia tenga éxito se debe tener en cuentas estos puntos importantes:

Formar una entidad competente.

Destinar recursos necesarios a las actividades importantes.

Tener políticas que soporten las estrategias.

Incentivar a los colaboradores para lograr los objetivos de la empresa.

Construir una cultura empresarial que mantenga la estrategia.

Construir sistemas de información.

Las estrategias como el plan van enfocados al objetivo, sin embargo presentan modalidades diferenciadores visiblemente identificables, esto es en cuanto a la toma de decisiones, se difieren en el grado de concertación y cuantificación, mientras las estrategias se visualizan de forma no cuantitativa. De tal manera que la estrategia considera todo a su alrededor en sentido general, global y abstracto, el plan se elabora en función de determinados escenarios.

Esto es valioso, especialmente si la organización está siguiendo una estrategia de desarrollo de crecimiento. A partir de aquí, las decisiones de financiación y las políticas de endeudamiento, que mantiene la empresa, orientan la formulación de objetivos de financiamiento.

Esos objetivos deben estar alineados con la misión organizacional, de acuerdo con el horizonte del tiempo seleccionado, a cuatro años, por ejemplo, según el potencial de cada fuente de ingreso, es necesario determinar qué porcentaje de sus ingresos provendrá de cada fuente.

Esta visualización del mediano y largo plazo permitirá estimar otros recursos necesarios (personal calificado, habilidades, conocimiento, tecnología equipos entre otros (Nava, 2013).

El análisis de los principales riesgos y barreras a la financiación permitirá tomar acciones con anticipación. El propósito es garantizar la disponibilidad de recursos en el momento oportuno.

La estrategia financiera debe ser parte de la estrategia organizacional en el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera corresponde al ámbito de la alta gerencia. Aunque la participación de la gerencia media facilita posterior identificación de tácticas para la implementación.

Especialmente cuando se quiere establecer el marco operativo a corto plazo para promover el logro de resultados a largo plazo. No existe una estrategia financiera única aplicable a todas las organizaciones, ella debe estar ajustada a las características particulares (Nava, 2013).

Por esta razón es necesario que se cumpla, un proceso de revisión para identificar la acción más acertada.

Los líderes empresariales experimentados saben que las estrategias financieras pueden evolucionar de manera distinta al plan inicial. Algunas podrían generar incrementos exagerados en el nivel de endeudamiento de la compañía. Mientras que otras podrían reducir significativamente la liquidez de las cuentas corporativas.

Para evitar los efectos negativos de una estrategia financiera inadecuada es necesario revisar los resultados financieros de la compañía. El análisis financiero implica el estudio de los resúmenes contables e informes financieros mensuales y anuales.

Las cuentas de ingresos y gastos pueden mostrar la tendencia en cuanto a excedentes de liquidez o necesidad de endeudamiento. Incremento en la liquidez fomenta la búsqueda de oportunidades de inversión, exceso en consumo de recursos puede fomentar el ahorro. La información disponible ayuda a tomar la mejor decisión de inversión financiera para optimizar los procesos financieros.

Estas variables ofrecen orientaciones para ajustar la estrategia financiera dependiendo del sector económico, pueden existir estrategias más afectivas que otras, por ello es necesario mirar a nuestros competidores.

## **2.10 Análisis Financiero**

Es un método por medio del cual se diagnóstica la situación actual de una empresa y todo lo que conlleva en lo futuro.

De acuerdo al autor (Setzer, 2002) define “El análisis financiero es la interpretación contenida en los informes de la compañía y el comportamiento en las variables económicas dentro y fuera de la empresa” por tal motivo es necesario disponer de los estados financieros básicos de la contabilidad y son los siguientes:

- Balance general o estado de situación financiera.
- Estado de resultados.

- Estado de flujo de efectivo.
- Estado de variaciones en el capital contable.

De acuerdo al autor Guadalupe Angélica Ochoa Setzer define: Balance general presenta la situación financiera de una entidad se refleja en los registros contables. Contiene una lista de recursos con los que cuenta y las obligaciones que ha de cumplir y la situación que guardan los derechos de los accionistas (Setzer, 2002).

El autor (Setzer, 2002) define: El estado de situación financiera o balance general, es el instrumento contable mediante el cual se presenta el efecto acumulado de las operaciones efectuadas en el pasado, está compuesto por:

Activo: que representa todos los derechos de la empresa.

Pasivo: son todas las obligaciones de la entidad.

Capital social. Es el patrimonio de los accionistas.

De acuerdo al autor (Setzer, 2002) define: Estado de resultados. Muestra todos los ingresos, gastos y costos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de sus operaciones de una entidad durante un periodo determinado.

Para el autor Guadalupe Angélica Ochoa Setzer define: Estado de flujo de efectivo. Presenta una lista de las fuentes de efectivo y de aplicaciones o desembolsos del mismo, lo cual constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y los probables orígenes de este (Setzer, 2002).

El objetivo de este estado financiero es mostrar de manera directa cuales fueron las transacciones que originaron incremento o disminución de efectivo.

Para el autor Guadalupe Angélica Ochoa Setzer define: Estado de variación en el capital contable: muestra un análisis de los cambios en la cuenta de capital, es decir, los cambios en la inversión de los accionistas durante un determinado periodo (Setzer, 2002).

### 2.10.1 Métodos para el análisis financiero.

En mi opinión las razones financieras son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los estados financieros básicos de la contabilidad que permiten obtener información específica de la empresa.

El método de los estados financieros también llamados de porcentajes integrales, representa un análisis de razones, pues cada una de las partidas es expresada con porcentajes de tal correspondiente de ese mismo estado (Setzer, 2002).

De acuerdo a la NIF A-3 apéndice-c, (NIF, 2019) menciona que **solventia** (estabilidad financiera) se refiere al exceso de activos sobre pasivos, y por tanto, a la suficiencia del capital contable de las entidades. Por lo tanto sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión. Incluye razones financieras como:

a) Razones de apalancamiento:

Deuda a capital contable (DaC), representada de la siguiente formula:

I.  $DaC = \frac{PT}{CC}$ , de donde:

PT= Pasivos Totales y

CC=Capital Contable.

II. Y deuda a activos totales (DaAT), representada por la siguiente formula.

$DaAT = \frac{PT}{AT}$ , de donde:

PT= Pasivos Totales y

AT=Activos Totales.

b) Razones de cobertura.

I. Cobertura de interés (CI), representada por la siguiente formula.

CI=  $\frac{UAFI}{I}$ , de donde:

(CIF)  
UAFI= utilidad antes de financiamiento e impuestos y  
CIF=costo integral de financiamiento.

II. Cobertura de cargos fijos (CCF), representada por la siguiente formula:

$$CF = \frac{UACFI}{(CF)}, \text{ de donde:}$$

UACFI= utilidad antes de cargos fijos e impuestos.

CF= cargos fijos constituidos por los intereses del periodo, pagos al principal asi como deuda cubierta o fondeada;

III. Cobertura de flujo (CF), representada por la siguiente formula;

$$CF = \frac{FOAFI}{(CIF)}, \text{ de donde:}$$

FOAFI= flujo operativo antes de financiamiento e impuesto, y

CIF= costo integral de financiamiento.

IV. Y cobertura de deuda (CD), representada por la siguiente formula.

$$CD = \frac{FO}{(DT)}, \text{ de donde:}$$

FO= flujo operativo, y

DT= deuda total.

FO=flujo operativo y

DT=deuda total.

De acuerdo a la NIF A-3 apéndice-c, (NIF, 2019) **Liquidez** se refiere a la “disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento”. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente si es factible disponerlo en el mercado. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo incluye razones financieras, tales como:

A) Razones de capital de trabajo:

I. Prueba de liquidez (PL), representada por la siguiente formula:

$$PL = \frac{(AC)}{(PC)}, \text{ de donde:}$$

AC= activo circulante y

PC=pasivo circulante.

- II. Prueba del ácido (PA), representada por la siguiente formula:

$$PA = \frac{(AC-I)}{(PC)}$$

AC= activo circulante y

I=Inventario y

PC=pasivo circulante.

- III. Liquidez inmediata (LI), representada por la siguiente formula:

$$LI = \frac{(E)}{(PC)}$$

E= efectivo y equivalentes, y

PC=pasivo circulante.

- IV. Margen de seguridad (MS), representada por la siguiente formula:

$$MS = \frac{(CTN)}{(PC)}$$

CTN= capital de trabajo neto y

PC=pasivo circulante.

- V. E intervalo defensivo (ID), representada por la siguiente formula:

$$ID = \frac{(E+IT+C)}{(GPsD)} \cdot 365$$

E= efectivo y equivalentes,

IT= inversiones temporales,

C= cuentas por cobrar y

GPsD= gastos proyectados sin depreciación, los cuales a su vez, se representan por la siguiente formula:

$$GPsD = CV + GV + GA + GID - D$$

CV= costo de ventas,

GV= gastos de ventas,

GA= gastos de administración,

GID= gastos de investigación y desarrollo, y

D= depreciación del periodo.

De acuerdo a la NIF A-3 apéndice-c, (NIF, 2019) **Eficiencia operativa**, se refiere al “grado de actividad que la entidad mantiene niveles de operación adecuados”. Sirve al usuario para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la entidad. Incluye razones financieras, tales como:

a) Razones de actividad operativa a corto plazo:

I. Rotación de inventarios (RI), representada por la siguiente formula:

$$RI = \frac{CV}{(II+IF)+2}$$

CV= costo de ventas,

II= inventario inicial e

IF= inventario final.

II. Antigüedad promedio de inventarios (AI) representada por la siguiente formula:

$$AI = \frac{(II+IF)+2}{CV} = 360$$

II= inventario inicial

IF= Inventario final

CV= costo de ventas;

III. Rotación de cuentas por cobrar (RCC), representada por la siguiente formula:

$$RCC = \frac{VN}{(SIC+SFC)+2}$$

VN= ventas netas,

SIC= saldo inicial de cuentas por cobrar y

SFC= saldo final de cuentas por cobrar;

IV. Antigüedad de cuentas por cobrar (ACC), representada por la siguiente formula:

$$ACC = \frac{(SIC+SFC)+2}{(VN)}=360, \text{ de donde:}$$

SIC= saldo inicial de cuentas por cobrar,

SFC= saldo final de cuentas por cobrar y

V= ventas netas;

- V. Rotación de cuentas por pagar (RCP), representada por la siguiente formula:

$$RCP = \frac{(CV)}{(SICP+SFCP)+2}, \text{ de donde:}$$

CV= costo de ventas,

SICP= saldo inicial de cuentas por pagar y

SFCP= saldo final de cuentas por pagar;

- VI. Antigüedad de cuentas por pagar (ACP), representada por la siguiente formula:

$$ACP = \frac{(SICP+SFCP)+2}{(CV)}=360, \text{ de donde:}$$

SICP= saldo inicial de cuentas por pagar,

SFCP= saldo final de cuentas por pagar y

cv= costo de ventas;

- VII. Y rotación de capital de trabajo (RCTN), representada por la siguiente formula:

$$RCTN = \frac{(VN)}{(CTN)}, \text{ de donde:}$$

VN= ventas netas y

CTN= capital de trabajo neto;

B) Razones de actividad de inversión en el largo plazo:

- I. Rotación de activos productivos (RAT), representada por la siguiente formula:

$$RAT = \frac{(VN)}{(AT)}, \text{ de donde:}$$

VN= ventas netas y

AT= activos totales.

De acuerdo a la NIF A-3 apéndice-c, (NIF, 2019) **Rentabilidad**, se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos. Sirve al usuario general para medir la utilidad neta o cambios de los activos netos de la entidad, en relación con sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos. Incluye razones financieras tales como:

A) Razones de retorno sobre ingresos.

- I. Margen de utilidad bruta (MUB), representada por la siguiente formula:

$$\text{MUB} = \frac{\text{UB}}{\text{VN}}, \text{ de donde:}$$

UB= utilidad bruta

VN= ventas netas.

- II. Margen de utilidad operativa (MUO), representada por la siguiente formula:

$$\text{MUO} = \frac{\text{UO}}{\text{VN}}, \text{ de donde:}$$

UO= utilidad operativa y

VN= ventas netas.

- III. Margen de utilidad antes de financiamiento e impuestos (MUAFI), representada por la siguiente formula:

$$\text{MUAFI} = \frac{\text{UAFI}}{\text{VN}}, \text{ de donde:}$$

UAFI= utilidad antes de financiamiento e impuestos y

VN= ventas netas.

- IV. Margen de utilidad antes de financiamientos e impuestos, depreciación y amortización (UAFIDA), representada por la siguiente formula:

$$\text{MUAFIDA} = \frac{\text{UAFIDA}}{\text{VN}}, \text{ de donde:}$$

UAFIDA= utilidad antes de financiamiento, impuestos, depreciaciones y amortización y

- VN= ventas netas.
- V. Margen de utilidad neta (MUN), representada por la siguiente formula:  

$$MUN = \frac{UN}{VN}$$
 de donde:  
 UN= utilidad neta y  
 VN= ventas netas.
- VI. Utilidad por acción (UPA), representada por la siguiente formula:  

$$UPA = \frac{UA}{AP}$$
 de donde:  
 UA= utilidad atribuible y  
 AP= acciones ponderadas.
- VII. Crecimiento en ventas (Cev), representada por la siguiente formula:  

$$CeV = \frac{VNPAc - VNPA_n}{VNPA_n}$$
 de donde:  
 VNPAc= ventas netas periodo actual y  
 VNPA\_n= ventas netas periodo anterior.
- VIII. Gastos (en sus diferentes tipos ) a ventas (GaV) representada por la siguiente formula:  

$$GaV = \frac{Gn}{VN}$$
 de donde:  
 Gn= pueden ser gastos de ventas, generales, de investigación y desarrollo y/o administrativos y  
 VN= ventas netas;
- IX. Y contribución marginal (CM), representada por la siguiente formula:  

$$CM = \frac{VN - CV}{VN}$$
 de donde:  
 CV= costo de venta y  
 VN= ventas netas;

b) Razones de retorno sobre la inversión:

- I. Retorno de activos (RdA), representada por la siguiente formula:  

$$RdA = \frac{UN}{AT}$$
 de donde:  
 UN= utilidad neta y  
 AT= activos totales:

II. Retorno de capital contribuido (RdCC), representada por la siguiente formula:

$$\text{RdCC} = \frac{\text{UN}}{\text{CCo}}, \text{ de donde:}$$

UN= utilidad neta y

CCo= capital contribuido:

III. Y retorno de capital total (RdCT), representada por la siguiente formula:

$$\text{RdCT} = \frac{\text{UN}}{\text{CC}}, \text{ de donde:}$$

UN= utilidad neta y

CC= capital contable.

## 2.11 Comercialización

Es la labor y efecto de poner a la venta un producto o darle las condiciones necesarias y vías de distribución para su venta.

El sistema de comercialización de la empresa está encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores reales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales, incrementar el porcentaje de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

La estructura de la comercialización está constituida por el conjunto de relaciones de organización entre el empresario y el consumidor industrial, ya que el camino empleado para la comercialización de los productos es someterse a concurso.

Para Enrique C. Díez Castro el sistema comercial comprende el conjunto de empresas, personas y organizaciones que, actuando como intermediarios entre la oferta y la demanda, se dedican a la distribución de bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado (Castro, 1997).

### **2.11.1 Importancia de la comercialización**

La función del marketing se refiere al conjunto de actividades y esfuerzos sistemáticos que desarrolla una empresa para conocer el mercado, adecuar a él los productos y servicios de la empresa, consolidando las relaciones con su cliente y asegurando su satisfacción a largo plazo (Castro, 1997).

Las funciones de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, igualar, catalogar, financiar correr riesgos y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra venta de bienes y servicios.

### **2.11.2 Clasificación de la comercialización.**

Para Enrique Díez Castro (Castro, 1997), el sistema comercial admite diversos criterios de clasificación, siendo los más comunes, por la posición o función que desempeñan en el canal de distribución, podemos encontrar los siguientes intermediarios:

- Mayorista.
- Minorista.
- Agente comercial.
- Comisionistas.
- Corredor.
- Viajante de comercio o representante

#### **2.11.2.1 Mayoristas.**

Son entidades de propiedad independiente que tienen el título de la mercancía que manejan. En otras palabras, los mayoristas adquieren los productos que venden. Los mayoristas compran productos a granel a menor precio y los almacenan hasta

que puedan revenderlos. Los mayoristas generalmente venden los productos que han comprado a otros intermediarios a un precio más alto, por lo general a los minoristas, para obtener un beneficio (Castro, 1997).

#### **2.11.2.2 Minoristas.**

Un minorista tiene la propiedad o compra los productos procedentes de los intermediarios del mercado interno. Los minoristas pueden ser utilizados de forma independiente, como las pequeñas tiendas de “de una localidad “o pueden formar parte de una gran cadena comercial, como Wal-Mart. El detallista vende los productos que ha comprado directamente al usuario final para obtener un beneficio (Castro, 1997).

#### **2.11.2.3 Agente comercial.**

Es una función libre que representa a una organización, sin dependencia laboral alguna, para vender mercancía o servicios y difundir o divulgar marcas y productos, así como las actividades que se le encomienden, tales como promover operaciones comerciales, concluidas o no en un contrato, en nombre o por cuenta ajena (Castro, 1997).

#### **2.11.2.4 Comisionistas**

Es una entidad o persona independiente que actúa ocasionalmente por cuenta propia y recibe a cambio de sus labores un porcentaje en función de la cifra de negocio alcanzada (Castro, 1997).

#### **2.11.2.5 Corredor**

Es un intermediario fortuito, cuya misión consiste en reunir a compradores y vendedores en un lugar determinado.

La función del corredor o mediador es indicar al mandante la oportunidad de negocio con un tercero, o servir de intermediario entre el mandante y el cliente, negociando sobre el producto, precio, calidad y cantidad, etc. (Castro, 1997).

### **2.11.2.6 Viajante de comercio o representante.**

Es un individuo importante de la empresa, al que se le encarga realizar una serie de actividades (prospección del mercado, ofrecer productos de la empresa, promover pedidos, recoger pedidos etc.) por dichas funciones recibe una retribución económica (Castro, 1997).

### **2.12 Lienzo Modelo de Negocios**

La metodología que representa un modelo de negocios de acuerdo con el autor, Alexander Osterwalder, y el profesor Yves Pigneur lo definen como el “valor que una empresa ofrece a sus diferentes clientes, las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización y distribución de ese valor y relaciona el capital con el objeto de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”. Lo que ellos plantean es un método que se adapte a los cambios constantes a la innovación en modelo de negocios y que consiste en “crear valor para la empresa los clientes y la sociedad, es decir, plantear nuevas alternativas estratégicas y que estén revolucionadas al cambio (Osterwalder, 2011).

El lienzo modelo de negocios es una herramienta (canvas) que describe lo que es un modelo de negocios de la organización, y permitirá describir, analizar y desarrollar nuevas estrategias principales para la empresa. Bajo el esquema de 9 módulos principales para su crecimiento de una entidad.

En la figura 2 se presenta el modelo de negocios Canvas:

**Figura 2**

*Modelo de Negocios*



*Nota: En la figura 2 se representa una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos claves de un negocio, (Osterwalder, 2011).*

### 1. Segmento de Mercado.

De acuerdo (Osterwalder, 2011) define que una entidad atiende de uno o varios segmentos de mercado que la organización se va a dirigir, basándose en las necesidades de comportamiento y atributos comunes del servicio o producto que se está ofreciendo. Estos pueden ser de nichos o masas del segmento del mercado.

Por lo tanto, un modelo de negocio se puede describir de uno o varios segmentos de mercado. Según su función de la entidad seleccionando con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y al mismo, los que no se consideran. Una vez que se tomó la decisión se puede planear un modelo de negocio basándose en fundamentos de conocimientos atribuyendo las necesidades específicas del cliente objetivo.

Existen diferentes tipos de segmento de mercado.

- De masas es al público en general.
- Nicho al cliente objetivo.
- Segmentado necesidades diferentes.
- Diversificado son dos segmentos totalmente diferentes.
- Multilateral interdependientes.

## 2. Propuesta de valor.

En este módulo (Osterwalder, 2011) propone que se debe describir “el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”. Siendo el objetivo “solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor”.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado de acuerdo a las necesidades específicas, del segmento del mercado.

Para una propuesta innovadora de productos o servicios hay que tener clara la propuesta para que los clientes la vean atractiva y tengan la opción de comprar el producto o preferir el servicio.

A continuación algunos aspectos sobre los cuales se puede contribuir a la creación de valor para el cliente:

- Novedad: Necesidades o características no identificadas pero que están latentes.
- Funcionalidad o desempeño: Mejora o rendimiento.
- Marca o Estatus: Para cierto tipo de clientes.
- Costo al cliente: ayudar al cliente a reducir sus costos.
- Amplitud de beneficios: Brindar servicios que antes no tenían permitido tener acceso a ellos.
- Comodidad: Hacer cosas más fáciles o prácticas.
- Precio: el bajo precio crea valor a los segmentos de mercado.

### 3. Canales.

De acuerdo a (Osterwalder, 2011) Es la forma que se hace conocer los productos y se entregan los beneficios a los clientes por medio de los canales de comunicación, distribución y ventas, siendo puntos muy importantes entre la empresa y el cliente, por lo que esto es fundamental.

Existen varios tipos de canales.

- Información: Como logramos que nuestros clientes conozcan nuestros productos y servicios.
- Compra: Como permitimos que los clientes adquieran nuestros productos y servicios.
- Entrega: Como entregamos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes.
- Posventa: Como proveemos a nuestros clientes servicios post-entrega.
- Evaluación: Como ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.

Se menciona que hay dos tipos de canales para que una empresa pueda entrar en contacto con los clientes puede utilizar sus propios canales directos o indirectos, como un equipo comercial o un sitio web o canales indirectos como una tienda propia o tiendas de socios. Y utilizar los canales de los socios comerciales a través de canales indirectos como la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

### 4. Relación con el cliente.

De acuerdo (Osterwalder, 2011) Es necesario definir qué tipo de relación se desea tener con el segmento de clientes, dependiendo de la situación de la entidad desarrollada y el estado del cliente si es nuevo o antiguo esto puede ser captación, fidelización o para estimulación de las ventas.

Existen varias categorías para esto:

- Asistencia personal: El cliente puede comunicarse con un representante real el servicio, de atención al cliente para que lo ayude. (interacción real con representante).
- Asistencia personal exclusiva: Se trata de la relación más íntima con el cliente y puede prolongarse por un largo periodo.
- Autoservicio: La empresa no mantiene una relación directa con los clientes Proporciona medios, no directos.
- Servicios automáticos: Simulan relación personal en línea, son servicios sofisticados automáticos.
- Comunidades de usuarios: Intercambio entre clientes. Facilita el contacto entre miembros de la comunidad.
- Creación colectiva: Colaboración de clientes para crear valor.

## 5. Fuentes de ingresos.

De acuerdo con (Osterwalder, 2011) menciona que “al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado”. Describe como flujo de caja a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una entidad en un período determinado, reconociendo medir su nivel de liquidez. Por tal motivo, en este punto importante se puede definir las fuentes de ingreso de cada segmento de mercado.

De acuerdo con (Osterwalder, 2011) un modelo de negocio tiene dos tipos de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o de servicio de posventa de atención al cliente.

Formas de generar ingresos:

- Venta directa del producto o servicio: es el giro principal de la empresa.
- Cuota por uso: Se basa en el uso de un servicio determinado.

- Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido genera ingresos.
- Leasing: Surge de la concesión temporal a cambio de una tarifa de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado.
- Licencia: Es la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio de una remuneración.
- Corretaje: Pagos por intermediación.
- Publicidad: Es el resultado por publicidad.

## 6. Recursos clave.

En este módulo (Osterwalder, 2011) se refieren a los activos más importantes para crear y ofrecer la propuesta de valor y que el modelo de negocio funcione en la realidad. Esto permitirá que los productos lleguen al mercado meta, y así generar ingresos, de los cuales se mencionan algunos recursos clave, físico (activos) económicos, (efectivo) intelectuales o conocimientos propios desarrollados internamente y (marcas y patentes) humanos (personal altamente calificado).

## 7. Actividades claves.

En este módulo mencionan que “las actividades claves son acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione”.

Se puede decir:

¿Qué actividades claves se pueden realizar para nuestra propuesta de valor?

¿Qué actividades claves requieren los canales de distribución?

¿Qué actividades claves requieren las relaciones con los clientes?

¿Qué actividades claves requieren las fuentes de ingresos?

Osterwalder y pigneur catalogan a las actividades claves de la siguiente manera:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con la fabricación y operación de las empresas.
- Resolución de problemas: Es darle nuevas soluciones a los problemas por clientes individuales.
- Plataformas o redes:

## 8. Asociación clave.

En este módulo según (Osterwalder, 2011) se describe “la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios”. Esto es con el fin de optimizar y reducir costos, reducir riesgos, incertidumbre o realizar actividades en conjunto. Y menciona cuatro tipos de asociaciones.

- Alianzas estratégicas: Con empresas no competidoras.
- Coopetición (Fusión de dos palabras competencia y cooperación): Entre empresas competidoras.
- Joint ventures: Unión de empresas generalmente temporales para crear nuevos negocios.
- Relaciones clientes-Proveedores: Adquisición de suministros.

## 9. Estructura de costos.

El último módulo (Osterwalder, 2011) se describen “todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio”. Todos los costos deben minimizarse en los modelos de negocios, y se puede distinguir dos estructuras de costos de las cuales se mencionan:

**Costos.** “el objetivo de los modelos de negocios basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible”.

**Valor.** “algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocios sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor”.

Se mencionan algunas características de las estructuras de costos.

- Costos fijos: Este tipo de costos no varían en función de volumen de bienes o servicios producidos.
- Costos variables: Este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: Se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- Economías de campo: Se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Existen otros enfoques de autores sobre el modelo de negocios que se mencionan a continuación:

Para el autor, Rafael Rodríguez Alcázar lo define como: El termino abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como su objetivo, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros (Alcazar, 2015).

Para Betz (Alcazar, 2015), un modelo de negocios es una abstracción de un negocio e identifica la manera en que genera beneficios económicos.

Para los profesores Hamermesh y Paul Marshall, de la universidad de negocios de Harvard, definen el modelo de negocio como el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio (Alcazar, 2015).

De acuerdo al autor Rafael Rodríguez Alcázar menciona algunas características de un modelo de negocios que describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos los componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocios es mantener los costos fijos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocios con más éxito cuentan con una especie de secreto que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y

poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administración determina un modelo de negocios único. La combinación de tales variables y el nivel de superioridad determinan sus ventajas competitivas (Alcazar, 2015).

Para el autor: Rafael Alcazar Rodriguez: Menciona que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe ponerse atención en los siguientes aspectos (Alcazar, 2015).

- Bajos costos.
- Innovación y diferenciación.

#### Bajos Costos.

Si la compañía maneja los mismos costos que los competidores, entonces obtendrá las mismas ganancias. Por lo tanto, para aumentar el margen de ganancias, deben disminuirse los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el sector, ostentando un muy buen control, un esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad (Alcazar, 2015).

#### Innovación o diferenciación.

La empresa debe ser diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y resultado final o producto terminado (Alcazar, 2015).

El modelo de negocio proporciona información de interés acerca de la selección de clientes, el producto o servicio a ofrecer, la manera en que saldrá al mercado y los recursos necesarios.

Para Chesbrough y Rosenbloom (Alcazar, 2015) los principales elementos que componen un modelo de negocios son:

- ✓ Propuesta de valor: se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que lo resuelve y el valor de tal producto desde la perspectiva del consumidor.
- ✓ Segmento del mercado: grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado presentan diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto solo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- ✓ Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
- ✓ Generación de ingresos y ganancias: forma en que producen los ingresos el costo de la estructura y los márgenes de ganancias.
- ✓ Posición de la compañía en la red de oferentes: identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- ✓ Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentara desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible; por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

### **2.13 Evaluación de modelo de negocios.**

La evaluación frecuente del modelo de negocios es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocios o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocios (Osterwalder, 2011).

## 2.14 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta clave para evaluar de manera pormenorizada la situación actual de una empresa o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y del entorno oportunidades y amenazas (Huerta, 2020).

Cada sigla de un análisis FODA representa uno de las 4 variables que se estudian: F=Fortalezas; O= Oportunidades; D=Debilidades y A=Amenaza.

El análisis FODA es visualizado a través de una matriz de cuatro cuadrantes donde se enlistan las principales características y observaciones a cada categoría.

### Figura 3

*Matriz FODA*

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

*Nota:* Esta figura muestra los cuatro cuadrantes que permitirán evaluar los factores internos y externos de una empresa, (Huerta, 2020).

Para realizar un análisis FODA se debe de seguir un proceso estructurado y minucioso que permita identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio micro y macro entorno y de un estricto análisis interno.

El análisis o factor externo se enfoca a las oportunidades y amenazas, que consiste en identificar los elementos que interfieren:

Oportunidades: visualiza el micro entorno de la empresa como proveedores, clientes, intermediarios, competidores. Este elemento está formado por las 5 fuerzas de Porter desarrollado precisamente por Michael Porter en 1979 centrándose que la rivalidad con los competidores viene por cuatro fuerzas:

- Las amenazas de nuevos competidores entrantes
- El poder negociador de los clientes
- La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos
- El poder negociador de los proveedores

Amenazas: En este elemento se considera al macro entorno de la empresa estudia las variables:

- Político: Se refiere a diferencias políticas, política fiscal de los diferentes países, modificación de los tratados comerciales, cambios de partidos políticos.
- Económico: La inflación, tasa de empleo, política económica del gobierno
- Social: Inmigrantes, estructura de edades de la población, personas más profesionales o preparadas.
- Tecnológico: Virtual, realidad aumentada, impresiones en 3d
- Ecológico; Contaminación, escases de materia prima, leyes de protección ambiental.
- Legales: Leyes sobre el empleo, leyes de salud y seguridad social, certificaciones y acreditaciones para ejercer alguna actividad, privacidad de los usuarios.

Respecto al análisis o factores internos corresponde a las debilidades y fortalezas que afecta a los aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad de los productos o la percepción que el consumidor tiene acerca de ellos, la opinión deberá de considerarse de los puestos claves, empleados, miembros de comité.

Las fortalezas son los puntos donde la empresa está bien e incluso mejor que la competencia como puede ser:

- Capacidad de fabricación,
- Capacidad de financiamiento
- Instalaciones modernas
- Buena rentabilidad
- Propiedad de la tecnología principal
- Costos unitarios bajos
- Habilidades y recursos superiores

En cambio las debilidades son aquellos aspectos que nos limitan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que puede ser un grave problema para la entidad sino se atiende por ejemplo:

- No hay dirección estratégica clara
- Exceso de problemas internos operativos
- Instalaciones obsoletas
- Incapacidad de financiamiento
- Falta de habilidades o capacidades claves
- Costos unitarios altos
- Rentabilidad insuficiente

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos de la empresa es importante que se ponderen de tal manera que permita evaluar el impacto positivo o negativo y quedarnos con las variables más relevantes de tal manera que nos permita tomar la decisión adecuada para aplicar, afrontar, corregir o mantener según sea el caso.

### **CAPITULO III. Constructo teórico para diagnosticar a un productor de la nuez de la india, del ejido congregación reforma, municipio de Tapachula, Chiapas.**

En este capítulo se desarrollara el constructo teórico y su representación gráfica.

#### **3.1. Constructo Teórico.**

El constructo teórico que se desarrollará para diagnosticar al productor Sr. Roberto Ríos Muñoz, del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas se determinara con los sistemas, Modelo de Negocios, análisis FODA y Análisis financieros.

#### **3.2. Modelo de Negocios.**

La Metodología del Modelo de Negocios describe como una entidad captura y entrega valor de un bien o servicio, de las cuales hay aspectos claves de la organización tales como su objetivo, estrategias, relación con los clientes y un esquema de financiamiento etc.

Esta metodología es muy importante para la trascendencia del productor de la nuez de la India, del Ejido Congregación Reforma, para su innovación para ser competitivo en el mercado, de los cuales es necesario mencionar los elementos que lo conforman: 1. Segmento de Mercado. 2. Propuesta de valor. 3. Canales. 4. Relación con el cliente. 5. Fuentes de ingresos. 6. Recurso clave. 7. Actividades claves. 8. Asociación clave. 9. Estructura de costos.

El Modelo de Negocios proporciona información de interés acerca de la selección de los clientes, el producto o servicio a ofrecer y la manera en que saldrá al mercado y los recursos necesarios. De los cuales tienen las herramientas necesarias para tomar decisiones y estrategias para ser competitivos en el mercado.

#### **3.3. Análisis FODA.**

El análisis FODA le permitirá al productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula Chiapas, hacer una evaluación general de su modelo de negocio que permite identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas de vigilar los ambientes internos y externos del entorno como se menciona en el capítulo III.

De los cuales el productor debe analizar las principales fuerzas del macro entorno y los factores del micro entorno que afecten de manera directa su capacidad de generar un plus valor ante la competencia. Una buena empresa debe de encontrar, desarrollar y obtener ganancias aprovechando estas oportunidades.

Es preciso mencionar que una organización debe diseñar planes de contingencias para poder mejorarlas, por eso es importante innovar y tener crecimiento de la organización y que piense de manera creativa para complementar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

### **3.4. Análisis Financieros.**

Son método o procedimientos que permiten analizar la información contable de la empresa para tener una visión clara de la situación actual y futura de la organización, por eso es necesario tener información de los estados financieros (balance general y estado de resultados) esto es fundamental para evaluar el desempeño financiero real de la entidad, y aplicar correctivos adecuados para resolverlos.

El análisis financiero se realizará con base a razones financieras teniendo como fuente principal el balance general y estado de resultados, se considerará las siguientes razones financieras: capital de trabajo del cual deriva la prueba de liquidez; que es la capacidad de un ente para generar suficiente ingreso para enfrentar las obligaciones con terceros. Prueba del ácido; son las obligaciones de la empresa a corto plazo. Y deuda de activos totales; este índice de apalancamiento muestra como una empresa ha crecido y adquirido sus activos en función del tiempo.

Y de rentabilidad considero margen de utilidad neta; es para evaluar la fortaleza financiera de la empresa. Retorno de capital total; muestra la eficiencia de los recursos de la empresa. Y retorno de activos totales; son las utilidades generadas

por la empresa antes que los impuestos y los intereses se evalúen contra los activos totales de la entidad.

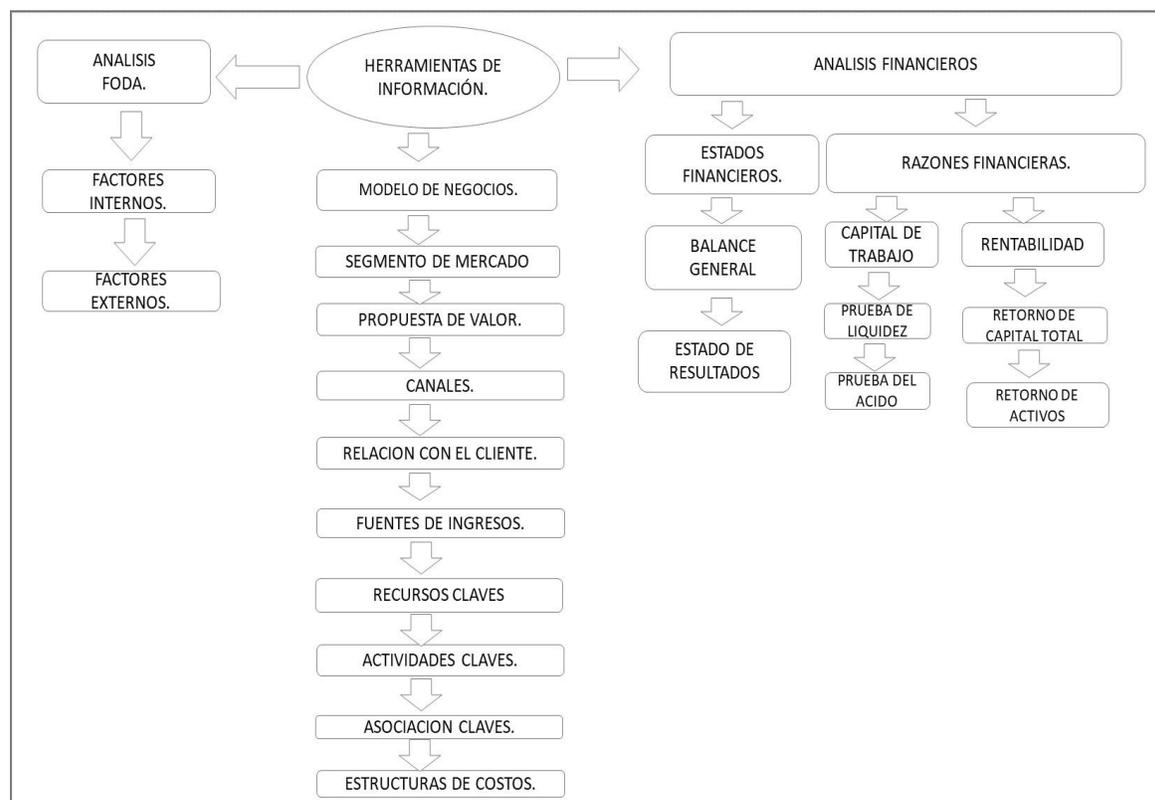
Esta información facilita la toma de decisiones de inversión, financiamiento y planes de acción y permite conocer el comportamiento de la empresa para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros que son para calcular examinar los indicadores financieros.

### 3.5 Constructo Grafico.

A continuación se presenta el constructo de manera gráfica.

**Tabla 7**

*Constructo a aplicar de las herramientas de información*



*Nota:* Este cuadro es un constructo representado gráficamente que permitirá obtener la información necesaria para resolver el problema de la investigación.

## **CAPITULO IV. Estudio de caso para el productor de la nuez de la india del Ejido Congregación Reforma municipio de Tapachula Chiapas.**

Este capítulo comprende los procedimientos del estudio de caso y el desarrollo de este.

### **4.1. Describir la metodología del estudio de caso.**

Esta investigación contiene la descripción del objeto de estudio su situación financiera, el tipo de investigación, la autenticidad, corroboración estructural y muestra, la descripción del estudio de caso, el diseño de investigación, el diseño de los instrumentos para la recolección de datos, el procesamiento, análisis y los principales resultados.

#### **4.1.1 Descripción del Objeto de estudio su situación financiera.**

De acuerdo con (Sampedro, 2021) menciona que “El objeto de estudio son fenómenos, sucesos o procesos que tienen lugar en la realidad específica y que pueden ser de origen humano natural o social”. Tomando como base esta definición y el problema definido en esta investigación donde se construye la necesidad de establecer estrategias para la capitalización, comercialización de la nuez de la India de un productor del Ejido Congregación Reforma, se define como el objeto de estudio: **su estructura financiera y el modelo de negocios** del productor, con el fin de proponer una estrategia financiera para su capitalización y la comercialización de la nuez de la India.

Generando con esto un conocimiento de intervención al proponer la estrategia financiera que permita la capitalización del productor del Ejido Congregación Reforma. Para analizar la situación financiera se tendrá que definir el modelo de negocios y evaluarlo, hacer un análisis financiero por medio de la interpretación del informe contable.

#### **4.1.2 Tipo de Investigación.**

La investigación científica:

Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, (es la aplicación a la lógica a las realidades o hechos observados) procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento (Tamayo, 2002).

De acuerdo con ( Pacheco & Espejel & Cruz Estrada, 2017) citado en la tesis de (Sampedro, 2021) dice que la investigación científica se clasifica conforme a su objetivo, su nivel de formalización, sus fuentes de información, su nivel de profundidad y la forma de acercamiento al objeto de estudio.

El tipo de investigación de este trabajo de acuerdo a su objetivo es de intervención porque con el resultado de la evaluación del Modelo de Negocio y el análisis financiero se propone una estrategia financiera que permita la capitalización del productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma. De acuerdo a su fuente de información es documental y de campo. Es documental porque se recurre a libros, revistas e internet para recabar información. Es de campo porque puede cumplir con el objetivo de la investigación se ajusta directamente con el productor para recabar información a través de la observación directa, entrevista y cuestionarios. Según su nivel de profundidad es una investigación explicativa porque con el resultado de su análisis financiero y la evaluación del Modelo de Negocio se explicará lo que está sucediendo con el productor. Y de acuerdo con la forma de acercamiento al objeto de estudio es una investigación cualitativa porque lo que se quiere es conocer como el Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India está funcionando en su entorno, para comprender las interacciones que lo rodean.

### 4.1.3 Autenticidad, Corroboración estructural y Muestra.

#### Autenticidad

De acuerdo con (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2019) citado en la tesis (Sampedro, 2021) en la investigación cualitativa no es recomendable basarse en el paradigma de la investigación cuantitativa para medir la validez y confiabilidad de una investigación. En su caso y por las características de la Investigación cualitativa, dicho autor menciona que, es más descriptivo hablar de la necesidad de autenticidad que, de validez, esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir.

Para obtener la autenticidad en esta investigación se parte desde:

- La selección del estudio de caso donde el productor está en la mejor disposición de ofrecer todo su apoyo incondicional.
- Selección y diseño de los instrumentos de recolección de información que permitan obtener los datos más ajustados a la realidad.
- La aplicación de los métodos para la obtención de información creando un ambiente de seguridad para la obtención de la información.

#### Corroboración estructural

Para Franklin y Ballau (2005) citado en (Sampieri, 2006) consideran que la credibilidad se logra mediante la Corroboración estructural: proceso mediante el cual varias partes de los datos (categorías), se “soportan conceptualmente” entre sí (mutuamente). Implica reunir los datos e información emergentes para establecer conexiones o vínculos que eventualmente crean un “todo” cuyo soporte son todas las piezas de evidencias que lo conforman (Sampieri, 2006, pág. 666).

Según (Franklin, Ballau y Mertens, 2005), citado en (Sampieri, 2006), surgen algunas medidas que el investigador puede adoptar:

- Triangulación: es el uso de múltiples teorías o perspectivas para analizar el conjunto de los datos (la meta no es corroborar los resultados contra los

estudios previos), sino analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio.

- Segundo, triangulación de métodos (complementar con un estudio cuantitativo, que nos conduciría a un plano cualitativo a un mixto).
- Tercero, triangulación de investigadores con el fin de obtener mayor riqueza interpretativa y analítica.
- Cuarto, triangulación de datos, (diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos por ejemplo, entrevistas a participantes y pedirles tanto un ensayo escrito como fotografías relacionadas con el planteamiento de estudio) (Sampieri, 2006, pág. 666).

Con base a la corroboración estructural, la triangulación se realiza de la siguiente manera:

- Para la triangulación de teorías. Se realiza las siguientes herramientas de información, Lienzo modelo de negocios, análisis FODA y análisis financieros.
- Triangulación de datos. Es la recolección de información, observación, entrevistas y análisis de documentos.
- Triangulación de investigadores. Se realiza mediante la comisión designada para el seguimiento y revisión de la investigación, además de la asesoría del Ingeniero José Luis Castellanos.

Con todo esto se considera tener la mejor interpretación de lo que está sucediendo con el productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma.

La muestra.

De acuerdo a (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2019). Citado en la tesis (Sampedro, 2021), menciona que en la investigación cualitativa no interesa la representatividad por lo que se puede realizar en un solo caso, en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas y como lo que se busca es conocer la subjetividad, y explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos o grupales, esta no se puede generalizar. Por ello se decide trabajar esta investigación a través de un estudio de caso.

Para el autor Eisenthart. Citado en Sampieri (Sampieri, 2006) Un estudio de caso: “es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias cualitativas y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Para el autor Chetty citado en Sampieri (Sampieri, 2006) indica que el método de estudio de caso, es una metodología rigurosa adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta al “cómo” y “porque” ocurren, permite estudiar un tema determinado, es ideal para el estudio de temas de investigación en los que la teoría existentes son inadecuadas, permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, además permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales de temas que emergen y juega un papel muy importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado como la exploración inicial de un fenómeno.

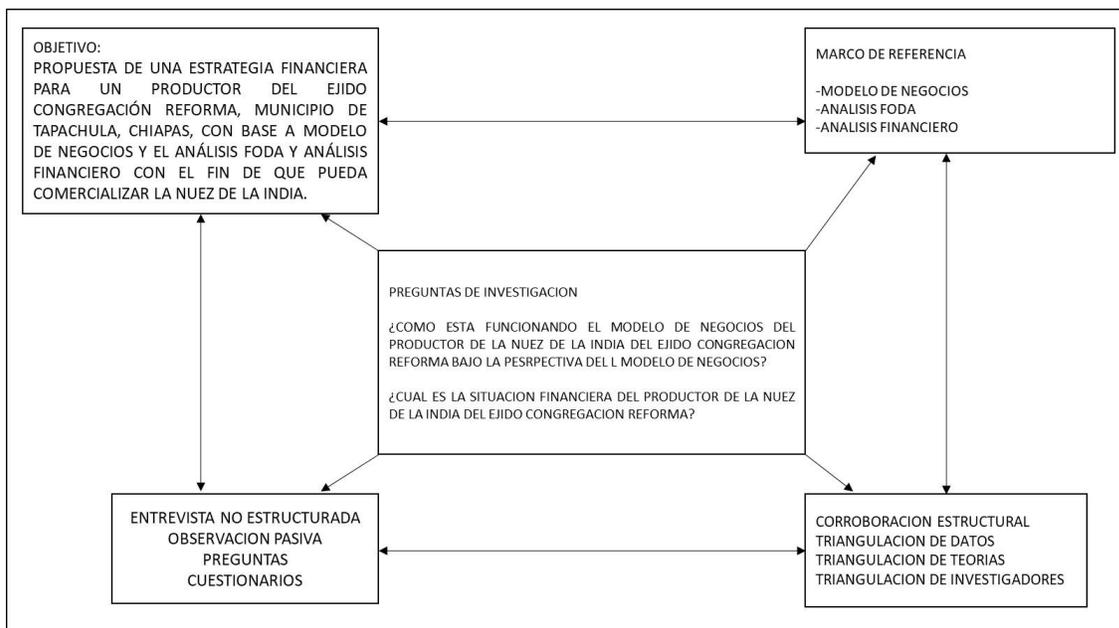
El Diseño que debe tener un estudio de caso cualitativo es el siguiente: primero establecer los objetivos del estudio, segundo elaborar la estructura de la investigación, tercero la realización de estudio a través de la recolección de datos, enseguida la evidencia así como las fuentes del caso y por último, el análisis y conclusiones,

Para el desarrollo de esta investigación, se decidió aplicar el estudio de caso al productor Roberto Ríos Muñoz; el grupo de productores del Ejido Congregación Reforma decidió enfocar la investigación y análisis a solo un productor, debido que presenta más ventas en el año a comparación de los demás, el productor Roberto Ríos presentó accesibilidad para brindar información a la investigación, y que por ende el tipo de investigación brinda la confiabilidad, la veracidad, legitimidad y ratificación del estudio de caso, así como el diseño de los instrumentos para la recolección de datos, y los métodos de análisis y los resultados.

#### 4.1.4. Diseño de la Investigación.

**Tabla 8**

#### *Diseño de investigación*



*Nota:* En la tabla se menciona el objetivo, marcos de referencias, las técnicas para la obtención de información, las preguntas de investigación y la corroboración estructural que se utilizarán, al combinarlos permitirá obtener una información fehaciente.

#### 4.1.5. Diseño de los instrumentos para la recolección de datos.

La categorización para el estudio de caso enfocado a la situación financiera que tiene el productor Sr Roberto Ríos de la nuez de la India aplicará el sistema modelo de negocios, análisis FODA y análisis financiero permitirán evaluar el modelo de negocios al productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma.

**Tabla 9**

*Categorización del modelo de negocios*

<b>TEORIA</b>	<b>ELEMENTO CONSTRUCTO</b>	<b>METODOLOGIA.</b>
<p>La metodología del modelo de negocios es con el fin de ser un método que plantea la innovación en los modelos de negocios. Por tal motivo, describe el modelo de negocios para lo cual propone dividirlo en nueve módulos básicos utilizando como herramienta para describir, evaluar y modificar el modelo de negocios con el fin de proponer estrategias financieras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmento mercado.</li> <li>2. Propuesta de valor.</li> <li>3. Canales.</li> <li>4. Relación con el cliente.</li> <li>5. Fuentes de ingresos.</li> <li>6. Recurso clave.</li> <li>7. Actividades claves.</li> <li>8. Asociación clave.</li> <li>9. Estructura de costos.</li> </ol>	<p><b>Describir:</b> Los nueve módulos.</p> <p><b>Técnicas de recolección:</b> Entrevista no estructurada observación y notas de campo.</p> <p><b>Unidad de análisis:</b> Modelo de negocios.</p>
	<p>Modelo de negocios</p>	<p><b>EVALUAR:</b> El entorno del modelo de negocios.</p> <p><b>TECNICAS DE RECOLECCION:</b> Entrevista no estructuradas.</p> <p><b>UNIDAD DE ANALISIS:</b> Propuesta de valor.</p> <p>Mercado</p> <p>Estrategia competitiva</p> <p><b>EVALUAR:</b> El modelo de negocio mediante el análisis FODA.</p>

*Nota:* En esta tabla la categorización es sobre el modelo de negocios CANVAS.

**Tabla 10**

*Categorización del análisis financiero*

<b>TEORIA</b>	<b>ELEMENTO CONSTRUCTO</b>	<b>METODOLOGIA.</b>
<p>Análisis financiero, Es un método por medio del cual se diagnóstica la situación actual de una empresa y todo lo que conlleva en lo futuro. Es la interpretación contenida en los informes financieros de la compañía y el comportamiento de las variables económicas dentro y fuera de la organización.</p>	<p>Balance General Estado de Resultados</p>	<p><b>Describir:</b> La estructura financiera <b>Técnicas de recolección:</b> Entrevista no estructurada observación y documentos o papeles de trabajo. <b>Unidad de análisis:</b> Activo, Pasivo, Capital, Ingresos y Egresos.</p>
	<p>Razones financieras.  Capital de trabajo: prueba de liquidez, prueba del ácido  Rentabilidad: retorno de activos.</p>	<p><b>Unidad de análisis:</b> estados financieros.  Balance general y estado de resultados.  <b>Instrumento de medición:</b> revisión de la información financiera de la empresa.</p>

*Nota:* En la tabla 10 la categorización se enfoca al Balance General y estados de Resultados.

#### **4.1.6 Instrumentos para la entrevista.**

Es un medio por el cual la entrevista detallara las descripciones del modelo de negocio del productor del Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula Chiapas, bajo la representación del entrevistado.

#### **4.2 Lienzo Modelo de Negocios**

a) Medio por el cual se describe los nueve módulos del modelo de negocios con base a (Osterwalder, 2011).

**1. Segmento de mercado:** se realiza en función del área geográfica al cual se destina el producto o servicio.

1. ¿Con quienes vende su producto?	
2.- ¿Es local, regional o nacional?	

**2. Propuesta de valor:** es la cantidad de valor del producto o servicio que propone el negocio a los clientes de un segmento de mercado en específico. Ejemplo precio, calidad, marca y reducción de costos etc.

2. ¿Cuáles son los productos o servicios que crean valor a su segmento de mercado?	
--	--

**3. Canales.** Es el medio por el cual la empresa hace llegar los productos o servicios a los clientes. Ejemplo tiendas comerciales, sitios web, comisionistas etc.

3. ¿Cómo se comunica con sus clientes o segmento para llegar a ellos y proporcionarles propuesta de valor?	
--	--

**4. Relación con el cliente:** es la manera de cómo se va a interactuar con el cliente. Ejemplo. Asistencia personal, autoservicio, asistencia personal exclusiva etc.

4. ¿Cuáles son las diferentes formas de conexión con los clientes?	
--	--

**5. Fuentes de Ingresos.** Esto se genera cuando los clientes aceptan la propuesta de valor ofrecidas en los productos o servicios. Ejemplo ventas de activos, cuotas por usos, cuotas por suscripción, publicidad y concesión de licencias.

5. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de cada segmento de mercado?	
---	--

**6. Recurso clave.** Son los recursos clave que requiere la propuesta de valor.

6. ¿Cuáles son los recursos físicos más importantes?	
7. ¿Cuáles son los recursos humanos más importantes?	
8. ¿Cuáles son los recursos intelectuales más importantes?	
9. ¿Cuáles son los recursos económicos más importantes?	

**7. Actividades claves.** Son las actividades claves que requieren la propuesta de valor. Ejemplo: producción, resolución de problemas, plataforma y mantenimiento.

10. ¿Cuál es la actividad clave para que su empresa funcione mejor?	
---	--

**8. Asociación clave. Es la optimización y economía a escala.**

11. ¿Quiénes son los socios claves?	
12. ¿Quiénes son los proveedores claves?	

**9. Estructura de costos.** Son los recursos o actividades más costosas para la entidad.

13. ¿Cuáles son los costos más importantes al modelo de negocio?	
--	--

b) Instrumento para evaluar el medio ambiente del modelo de negocios con base a (Osterwalder, 2011).

### 4.3 Análisis de Mercado

Cuestiones del mercado:

1. ¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en la perspectiva del cliente?	
---	--

2. ¿Qué cambios se están produciendo con el cliente?	
--	--

Segmento de mercado:

3. ¿Cuáles son los segmentos de mercado más importante?	
---	--

Necesidades y demandas:

¿Qué características necesitan los clientes en los productos?	
¿Dónde está aumentando la demanda y donde está disminuyendo?	

¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?	
¿Existe el problema de que el cliente prefiera a otros productores?	
¿Cuáles son las razones para que un cliente elija a otro productor que a usted?	

¿Hay diferencia de precios entre usted y otros productores?	
---	--

Capacidad creadora de ingresos:

¿Por qué están dispuesto a pagar por el producto los clientes?	
¿Los clientes tienen a su alcance otros productos más económicos?	

Análisis competitivo:

Competidores.

¿Quiénes son sus competidores?	
¿Quiénes son los principales competidores del sector?	
¿Cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas?	
¿Describa su oferta principal del producto?	
¿En qué segmento de mercado se concentran?	

Nuevos competidores:

¿Quiénes son los nuevos competidores de su segmento de mercado?	
---	--

Productos sustitutos:

¿Qué productos podrían sustituir a los nuestros?	
¿Cuánto cuesta en comparación con los nuestros?	

Proveedores y otros actores de la cadena de valor:

¿Cuáles son los principales competidores de la cadena de valor?	
---	--

Inversión:

¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocios?	
¿Qué grado de influencia tienen los inversores, colaboradores y el gobierno?	

Tendencia clave:

Tendencias tecnológicas:

¿Cuáles son las tendencias tecnológicas dentro y fuera del segmento del mercado?	
--	--

## Tabla 11

### *Entrevista con el productor de la nuez de la India*

¿ Que mano de obra ocupa en sus actividades?
¿ Puede decirme que materia prima utiliza para el procesos de producción?
¿Cuales son la etapas del proceso de producción?
¿Cuántas personas ocupa para partir la semilla de la nuez?
¿Cuántas personas realizan la limpieza de la semilla?
¿Cuántas personas ocupa para el horneado de la semilla de la nuez?
¿Cuántas personas embolsan la semilla de la nuez?
¿El horneado de la semilla de la nuez es sobre pedido o diario?
¿En cuánto tiempo hornea la semilla de la nuez?
¿En que fechas compra la semilla de la nuez?
¿Cuántos kilos o tonelada compra semilla de la nuez?
¿A que precio compra la semilla de la nuez
¿La semilla de la nuez la compra a credito o de contado?
¿Qué Maquinaria y/o equipo utiliza?
¿Cuenta con manual de procedimientos de las actividades principales de su negocio?
¿Tienen rotación de personal?
¿Cuál es el costo de su bodega de almacenaje?
¿El local es propio o rentado?
¿Tiene cuenta bancaria?
¿ Llevan control de sus ventas?
¿Cuánto es su venta anual?
¿Tienen inventario inicial y final en el año?
¿Qué insumos ocupan para el proceso de la nuez?
¿El Capital invertido es propio o de inversionistas?
¿Tienen credito con alguna financiera?
¿Qué tasa de interes maneja y a que plazo?
¿Motivo por el cual solicito un credito?
¿Cuál es el importe del prestamo?

*Nota:* En esta tabl se mencionan una serie de preguntas abiertas realizadas al productor de la nuez de la India en Congregación Reforma, (Muñoz, 2021).

Cuestionario:

Evaluación de la Propuesta de Valor.

	+					-					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
La propuestas de valor está en consonancia con las necesidades de los clientes											La propuestas de valor está en consonancia con las necesidades de los clientes
La propuestas de valor tienen un potente efecto de red											La propuestas de valor tienen un potente efecto de red
Hay fuertes sinergias entre los productos y servicios											Hay fuertes sinergias entre los productos y servicios
Los clientes están muy satisfechos											Los clientes están muy satisfechos
Elevar los precios vendiendo la semilla entera y con un mejor empaque											

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 141. Adaptado con permisos del autor.

Evaluación de Costos e Ingresos.

	+					-					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Se tienen márgenes elevados											Se tienen márgenes elevados
Los ingresos son predecibles											Los ingresos son predecibles
Se tienen fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes											Se tienen fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes
Se tienen fuentes de ingresos diversificadas											Se tienen fuentes de ingresos diversificadas
Las fuentes de ingresos son sostenibles											Las fuentes de ingresos son sostenibles
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos											Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos
Se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar											Se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos											Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos
Los costos son predecibles											Los costos son predecibles
La estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio											La estructura de costos se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio
Las operaciones son rentables											Las operaciones son rentables
Se aprovechan las economías de escala											Se aprovechan las economías de escala

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 142. Adaptado con permisos del autor.

Evaluación de la Infraestructura.

	+					-					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
La competencia no puede imitar fácilmente los recursos claves											Los recursos clave se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles											Las necesidades de recursos no son predecible
Se aplican los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado											Se tienen problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Se realizan las actividades clave de forma eficiente											Se realizan las actividades clave de forma eficiente
Las actividades clave son difíciles de copiar											Las actividades clave son difíciles de copiar
La ejecución es de alta calidad											La ejecución es de baja calidad
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal											Se realizan muchas o muy pocas actividades internamente
Están especializados y trabajamos con socios cuando es necesario											No están especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
Se tienen buenas relaciones profesionales con los socios clave											Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 143. Adaptado con permisos del autor.

Evaluación de la interacción con los clientes

	+					-					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
El índice de migración de clientes es bajo											El índice de migración de clientes es elevado
La cartera de clientes está bien segmentada											La cartera de clientes no está segmentada
Se captan nuevos clientes constantemente											No se captan nuevos clientes
Los canales son muy eficiente											Los canales son ineficientes
Nuestros canales son muy eficaces											Nuestros canales son ineficaces
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes											Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales											Los canales no llegan a los clientes potenciales
Los canales están perfectamente integrados											Los canales no están bien integrados
Los canales proporcionan economías de campo											Los canales no proporcionan economías de campo
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado											Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
Estrecha relación con los clientes											Poca relación con los clientes
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado											La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado costo de cambio											El costo de cambio es bajo
La marca es fuerte											La marca es débil

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 143. Adaptado con permisos del autor.

Amenazas para la propuesta de valor					
					-
	1	2	3	4	5
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?					
¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 144. Adaptado con permisos del autor.

Amenazas para los costos/ingresos					
					-
	1	2	3	4	5
¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?					
¿Y la tecnología?					
¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?					
¿Qué fuentes de fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?					
¿Qué costos amenazan con volverse impredecibles?					
¿Qué costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 144. Adaptado con permisos del autor.

Amenaza para la infraestructura.					
					-
	1	2	3	4	5
¿Podríamos hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?					
¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?					
¿Qué actividad clave podrían interrumpirse?					
¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?					
¿Corremos el peligro de perder clientes?					
¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?					
¿Dependemos demasiado de determinados socios?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 144. Adaptado con permisos del autor.

Amenaza para la interacción para los clientes					
					-
	1	2	3	4	5
¿Nuestros mercados podrían saturarse en breve?					
¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?					
¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?					
¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?					
¿La competencia pone en peligro nuestros canales?					
¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?					
¿Algunas de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 144. Adaptado con permisos del autor.

Oportunidades de la propuesta de valor					
					+
	1	2	3	4	5
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?					
¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?					
¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 145. Adaptado con permisos del autor.

Oportunidades de costos/ingresos					
					+
	1	2	3	4	5
¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?					
¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?					
¿Podemos elevar los precios?					
¿Qué costos podemos reducir?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 141. Adaptado con permisos del autor.

Oportunidades de infraestructura					
	+				
	1	2	3	4	5
¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?					
¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?					
¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?					
¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?					
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?					
¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?					
¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 146. Adaptado con permisos del autor.

Oportunidades de interacción con clientes					
	+				
	1	2	3	4	5
¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?					
¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?					
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?					
¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?					
¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?					
¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?					
¿Podríamos aumentar la personalización?					
¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así ¿por qué no?					
¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?					

*Nota:* Adaptado de la Tesis Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en la primera sección de Tinajas del Municipio de Tapachula Chiapas, (Sampedro, 2021), Pág. 146. Adaptado con permisos del autor.

## Cuestionario del análisis financiero.

¿Qué mano de obra ocupara para sus actividades?

Actividad	Tipo de Mano de obra		Antigüedad	Sueldos
	Indefinido	Eventual		
Despepitadores				
Horneadores				
Gerente				

## Proceso de produccion

¿Puede decirme que materia prima utiliza para el proceso de producción?

MATERIA PRIMA	SI	NO
Nuez de la india		
Leña		
Bolsas		

¿Cuáles son las etapas del proceso de produccion?

Actividad	Tiempo
Compra de semilla	Una vez al año
Partir la semilla de la nuez	Se realiza por kilo.
Limpieza de la semilla	
Horneado de la semilla	
Embolsar la semilla de la nuez	

## Preparacion del Horneado de la nuez

¿Cuántas personas ocupa para partir la semilla de la	
¿Cuántas personas realizan la limpieza de la semilla?	
¿Cuántas personas ocupa para el horneado de la semilla de la nuez?	
¿Cuántas personas embolsan la semilla de la nuez?	
¿El horneado de la semilla de la nuez es sobre pedido o diario?	
¿En cuánto tiempo hornea la semilla de la nuez?	

### Adquisición de la semilla de la nuez de la india

¿En que fechas compra la semilla de la nuez?	
¿Cuántos kilos o tonelada compra semilla de la nuez?	
¿A que precio compra la semilla de la nuez?	
¿La semilla de la nuez la compra a crédito o de contado?	

### ¿Qué Maquinaria y/o equipo utiliza?

Nombre del equipo	¿Cuántos tiene?	costo	Vida útil
Bodega			
Cortadora de semilla			
Cortadora de semilla			
Horno artesanal			
Mesa de trabajo			

### Estructura del negocio

¿Cuénta con manual de procedimientos de las actividades principales de su negocio?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Tiene rotación de personal?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Cuál es el costo de su bodega de almacenaje?	Especificar: _____			
¿El local es propio o rentado?	Especificar: _____			
¿Tiene cuenta bancaria?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Lleva control de sus ventas?	Especificar: _____			
¿Cuánto es su venta anual?	Especificar: _____			
¿Tiene inventario inicial y final en el año?	Especificar: _____			
¿Qué insumos ocupan para el proceso de la nuez?	Especificar: _____			
¿El Capital invertido es propio o de inversionistas?	Especificar: _____			
¿Tiene crédito con alguna financiera?	Especificar: _____			
¿Qué tasa de interés maneja y a que plazo?	Especificar: _____			
¿Motivo por el cual solicitó un crédito?	Especificar: _____			
¿Cuál es el importe del préstamo?	Especificar: _____			

#### **4.4 Codificación de la información.**

Una vez obtenida la información se ordenó, clasificó para analizarse y obtener los datos más relevantes, que permita realizar una propuesta de mejora para el productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma.

#### **4.5 Principales resultados.**

Cada herramienta de información (análisis FODA, Lienzo Modelo de Negocios y análisis financieros) va a generar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo que permitirá evaluar al productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma y proponer una estrategia financiera.

## **CAPITULO V. Caso de estudio**

Este capítulo detalla sobre el productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma y la presentación del análisis de información con su diagnóstico.

### **5.1. Caso de Estudio.**

En este apartado se describe al productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma y se presenta el análisis de la información y el diagnóstico del productor de la nuez de la India, del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas.

#### **5.1.1. Productor de la nuez de la India.**

En el año de 1990 llega un proyecto al estado de Chiapas donde se les invita a todos los Ejidatarios del Estado a sembrar la nuez de la India, en 1992 el Sr. Roberto Ríos Muñoz se interesó en el proyecto y junto con su familia iniciaron el procesamiento de la nuez de la India guiados por la industria procesadora a través del Fondo Chiapas.

El Sr. Roberto fue una de las personas pioneras en el Ejido Congregación Reforma en comprar la materia prima (Semilla natural) y procesarla de manera artesanal para venderla en el mercado local.

Actualmente la compra de semillas es de 10,000 toneladas anuales obteniendo ventas en el año por \$400,000.00.

#### **5.1.2. Análisis de la información.**

La obtención de la información corresponde al ejercicio 2021.

#### **5.1.3. Lienzo Modelo de Negocios.**

Con base en este modelo de negocios una vez recaba y analizada la información se presenta el lienzo modelo de negocios y la evaluación del productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma.

**Tabla 12**

*Lienzo de Modelos de Negocios del productor. Sr. Roberto Ríos Muñoz*

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar nuez de la india con cáscaras.</li> <li>• Producción para la obtención de la nuez.</li> <li>• Vender la nuez de producto terminado en el mercado</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuez de la india artesanal.</li> <li>• El precio</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia personal</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Las vendedoras del mercado al por menor.</p> <p>Publico en general del Ejido Congregación Reforma.</p>
<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El propietario del negocio</li> <li>• Utensilios para corte de la semilla</li> <li>• Almacén</li> <li>• Utensilios de empaque</li> <li>• Auxiliar de personal</li> <li>• Recurso propio.</li> <li>• Insumos de higiene</li> <li>• horno</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <p>La venta del producto es directa en el mercado local. Y publico en general en la localidad.</p>		
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p>Inversión \$54,650.00  Capital de trabajo: \$386,799  Costos \$543,207.00  Inventario \$11,527.00</p> <p><i>El productor de la nuez de la india no utiliza financiamiento para operar su negocio. Se estima que por cada kilo de nuez entera obtiene una merma se obtiene 800 grs. del producto.</i></p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Al año se vende aproximadamente 2,000 kg de nuez de la india, cada kilo es vendido a \$200.00 obteniendo un ingreso anual de: \$400,000.00</p>		

*Nota:* Lienzo de negocios representado por bloques, con información del productor Sr. Roberto Ríos Muñoz que permite visualizar todos los aspectos dentro de las distintas áreas del modelo de negocios.

**Tabla 13**

*Fortalezas y Debilidades del Módulo de Propuesta de valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación de la Propuesta de valor priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Fortalezas	Debilidades
Las propuestas de valor están en proporción con las necesidades de los clientes. Hay fuertes uniones entre sus productos y servicios Los clientes estan satisfechos.	La propuesta de valor no tiene efecto en la red.

*Nota:* Fortalezas y debilidades de la propuesta de valor del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 14**

*Fortalezas y Debilidades del Módulo de Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación de Costos e Ingresos priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Fortalezas	Debilidades
Las fuentes de ingresos son recurrentes.	Los ingresos son predecibles.
Las fuentes de ingresos son sostenibles.	No hay fuentes de ingresos diversificados
Hay ingresos antes de gastos.	No se cobran a los clientes por todo el servicio.
	El mecanismo de precio no incluye todas las oportunidades de ingresos
	No se aprovechan las economías de escala.
	No se aprovechan las economías de escala.
	Las operaciones no son rentables.

*Nota:* Fortalezas y debilidades de costos e ingresos del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 15**

*Fortalezas y Debilidades del Módulo de Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación de la Infraestructura priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Fortalezas	Debilidades
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal.	La competencia puede imitar fácilmente el recurso clave.
Estamos especializados y trabajamos con los socios cuando es necesario.	Las necesidades de recursos no son predecibles
Hay buena relación con los socios claves.	Hay problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento.
	Se realiza de forma ineficiente las actividades claves.
	Las actividades claves son fáciles de copiar.

*Nota:* Fortalezas y debilidades de Infraestructura del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 16**

*Fortalezas y Debilidades del Módulo de Clientes del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación de los clientes priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Fortalezas	Debilidades
El índice de migración de los clientes es bajo.	La cartera de clientes no está segmentada.
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	No captamos nuevos clientes.
Estrecha relación con los clientes.	Los canales son ineficientes.
	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales.
	Los canales no están perfectamente bien integrados.
	Los canales no proporcionan economías de escala.
	Los canales no se adecúan a los segmentos de mercado.
	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado.
	El costo de cambio es bajo.
	La marca es débil.

*Nota:* Fortalezas y debilidades de clientes del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 17**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de Propuesta de Valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India.	
Evaluación de la propuesta de valor priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
	Hay productos sustitutos disponibles ( jugo de la nuez de la India)
	La competencia ofrece un precio mejor.

*Nota:* Oportunidades y amenazas de propuesta de valor del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 18**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de los Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India.	
Evaluación de los costos e Ingresos priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
En el mercado local tiene varios clientes	La competencia ´pone en peligro los márgenes de beneficios.
	Los costos son impredecibles.
	La adquisición de la nuez.

*Nota:* Oportunidades y amenazas de Costos e Ingresos del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 19**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India	
Evaluación de la Infraestructura priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
	No se podría hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.
	La calidad de nuestro recurso se ve amenazada de alguna manera.
	Los socios podrían emigrar.
	La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera.
	Se puede perder clientes.
	Los socios podrían emigrar con la competencia

*Nota:* Oportunidades y amenazas de propuesta de valor del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 20**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de Clientes del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India	
Evaluación para los clientes priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
No se podrían saturar los mercados en breve.	
Algunas de las relaciones con clientes no corre el peligro de deteriorarse.	La competencia pone en peligro la cuota de mercado
Si se puede atender nuevos segmentos de mercado	Hay probabilidades de perder a nuestros clientes
Si podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación mas depurada.	la competencia pone en peligro nuestros canales
Como podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal ( segmentado a los clientes por volumen de compra)	Es posible que nuestros clientes dejen de utilizar nuestros canales
Si se puede mejorar el seguimiento de los clientes.	
Podríamos estrechar las relaciones con los clientes	
Si podríamos aumentar la personalización	
Hemos identificado los clientes que no son rentables si ( se depuró )	

*Nota:* Oportunidades y amenazas de clientes del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 21**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Propuesta de Valor del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India	
Evaluación para la propuesta de valor priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
Mejorar la integración de nuestros productos y servicios.	
Otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer ( mejor empaque).	

*Nota:* Oportunidades y amenazas de propuestas de valor del modelo de negocios Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 22**

*Oportunidades y Amenazas del Módulo de los Costos e Ingresos del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación para los Costos e Ingresos priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
Porque otros elementos estarían dispuestos a pagar ( agregar picante a la nuez )	No se pueden reducir los costos
Que fuentes de ingresos podríamos añadir o crear ( venta de jugos )	

*Nota:* Oportunidades y amenazas de costos e ingresos del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 23**

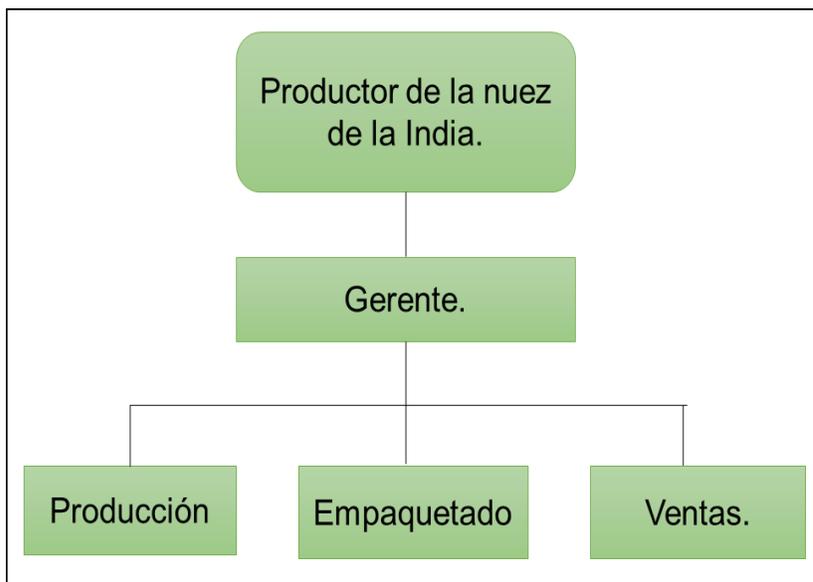
*Oportunidades y Amenazas del Módulo de la Infraestructura del Modelo de Negocios del productor de la nuez de la India*

Evaluación de los módulos básicos del modelo de negocios del productor de la nuez de la India bajo el análisis FODA.	
Evaluación para la Infraestructura priorizadas de acuerdo al productor de la nuez de la India.	
Oportunidades	Amenazas
Si se puede estandarizar algunas actividades claves. ( horenear la semilla )	No se podrían utilizar los recursos mas baratos para obtener los mismos resultados.
Se puede mejorar la eficiencia en general (capacitación)	No tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.
El soporte TI podría aumentar la eficiencia ( si apoyaria lo suficiente)	

*Nota:* Oportunidades y amenazas de infraestructura del modelo de negocios del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 24**

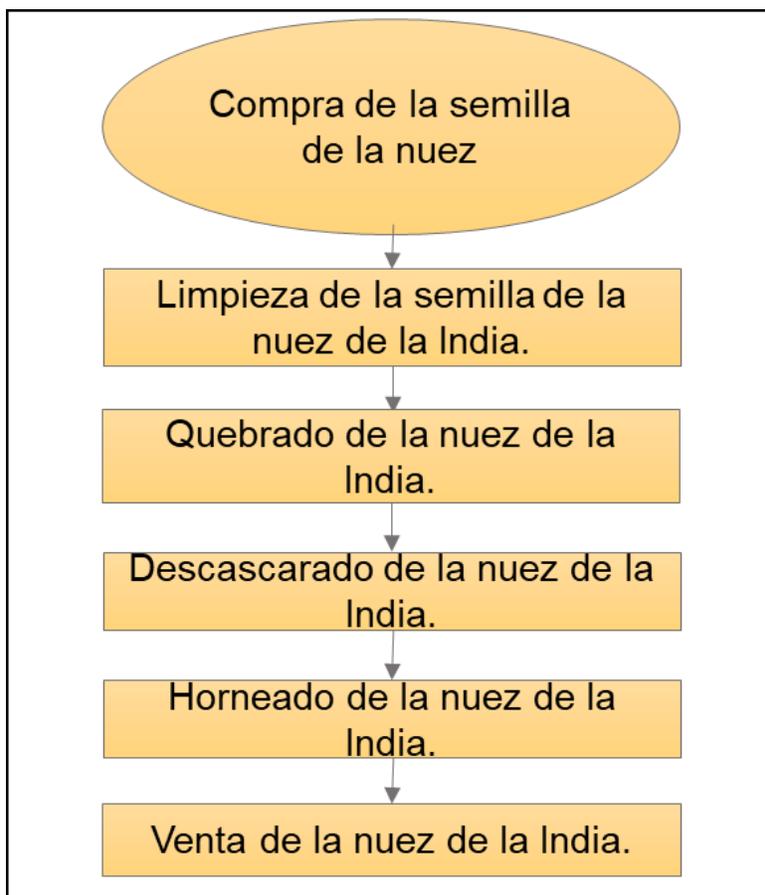
*Estructura de la organización del Sr. Roberto Ríos Muñoz*



*Nota:* Organigrama del Productor de la Nuez Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 25**

*Ciclo del proceso de la producción de la nuez de la India*



*Nota: Proceso de la producción de la nuez de la India.*

Del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 26**

*Análisis del FODA del Sr. Roberto Ríos Muñoz*

Fortalezas	Debilidades
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes. Hay fuertes sinergias entre sus productos y servicios Los clientes estan satisfechos.	Nuestra propuesta de valor no tiene efecto en la red.
Las fuentes de ingresos son recurrentes.	No hay márgenes elevados
Las fuentes de ingresos son sostenibles.	Los ingresos son predecibles.
Hay ingresos antes de gastos.	No hay fuentes de ingresos diversificados
La estructura de costos se adecua al modelo de negocios	No se cobran a los clientes por todo el servicio.
Las operaciones son rentables.	El mecanismo de precio no incluye todas las oportunidades de ingresos
El equilibrio entre trabajo interno y colaboracion externa es ideal.	Los costos no son predecibles.
Estamos especializados y trabajamos con los socios cuando es necesario.	No se aprovechan las economias de escala.
Hay buena relación con los socios claves.	La competencia puede emitir facilmente el recurso clave.
El indice de migración de los clientes es bajo.	Las necesidades de recursos no son predecibles
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	Hay problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento.
Estrecha relación con los clientes.	Se realiza de forma ineficiente las actividades claves.
	Las actividades claves son faciles de copiar.
	La cartera de clientes no esta segmentada.
	No captamos nuevos clientes.
	La ejecución es de baja calidad.
	Nuestros canales son ineficientes.
	Nuestros canales son ineficaces.
	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales.
	Los canales no estan perfectamente bien integrados.
	Los canales no proporcionan economias de escala.
	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado.
	La calidad de la relación no esta en consonancia con los segmento de mercado.
	El costo de cambio es bajo.
	La marca es débil.

Continuación de la tabla 26 Análisis del FODA del Sr. Roberto Ríos Muñoz

Oportunidades		Amenazas
Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingreso.		La competencia pone en peligro los márgenes de beneficios.
No se depende demasiado de determinados socios.		Los costos son impredecibles.
No se podrían saturar los mercados en breve.		La adquisición de la nuez.
Algunas de las relaciones con clientes no corre el peligro de deteriorarse.		No se podría hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos.
Podríamos mejorar la integración de nuestros productos y servicios.		La calidad de nuestro recurso se ve amenazada de alguna manera.
Otras necesidades de los clientes que podríamos satisfacer ( mejor empaque).		Los socios podrían emigrar.
Porque otros elementos estarían dispuestos a pagar ( agregar picante a la nuez )		La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera.
Que fuentes de ingresos podríamos añadir o crear ( venta de jugos )		Se puede perder clientes.
Podemos elevar los precio ( si vendiendo la semilla entera y mejor empaque )		Los socios podrían emigrar con la competencia
Si se puede estandarizar algunas actividades claves. ( horenear la semilla )		La competencia pone en peligro la cuota de mercado
Se puede mejorar la eficiencia en general (capacitación)		Hay probabilidades de perder a nuestros clientes
El soporte TI podría aumentar la eficiencia ( si apoyaria lo suficiente)		la competencia pone en peligro nustros canales
Hay oprtunidades de ventas cruzadas con los socios.		Es posible que nuestros clientes dejen de utilizar nuestros canales
Si se puede atender nuevos segmentos de mercado		No se pueden reducir los costos
Si podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación mas depurada.		No se podrían utilizar los recursos mas baratos para obtener los mismos resultados.
Como podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal ( segmentado a los clientes por volumen de compra)		No tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.
Si se puede mejorar el seguimiento de los clientes.		
Podríamos estrechar las relaciones con los clientes		
Si podriamos aumentar la personalización		
Hemos identificado los clientes que no son rentables si ( se depuro )		
Si tenemos que automatizar algunas relaciones.		

*Nota: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del productor Roberto Ríos Muñoz.*

**Estados financieros y Razones financieras. Del productor Roberto Ríos Muñoz.**

De acuerdo a la entrevista realizada al Sr. Roberto Ríos Muñoz se considera que el productor inicia sus actividades en el ejercicio 2021 con un patrimonio de \$584,656.00

Cabe destacar que toda Inversión en un negocio debe de realizarse debe representarse a través de Estados financieros, es por ello que el primer Estado Financiero del productor de semillas de la Nuez de la India se representa en el tabla 27.

**Tabla 27**

*Estado de situación financiera (Balance General Inicial)*

<b>Productor Sr. Roberto Ríos Muñoz</b>			
Estado de situación Financiera			
al 01 de enero del 2022			
<b>Activo Circulante</b>			
Efectivo	\$	515,550	
Inventario	\$	11,527	
	\$	-	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$</b>	<b>527,076</b>	
<b>Activo no Circulante</b>			
Maquinaria	\$	57,580	
<b>Total activo no circulante</b>	<b>\$</b>	<b>57,580</b>	
			<b>Patrimonio \$ 584,656</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$</b>	<b>584,656</b>	<b>Total Pasivo + Capital \$ 584,656</b>

*Nota:* Se presenta un Balance General del inicio de operaciones del Productor Sr. Roberto Ríos Muñoz.

Durante la entrevista se concluye que no se tiene información financiera sistematizada, todo se realiza de manera empírica es por ello que se define junto

con el productor de semilla de la Nuez del Ejido Congregación Reforma su inversión, Costos e infraestructura y se refleja en los siguientes cuadros:

**Tabla 28**

*Inversión fija*

<b>Inversion fija del productor de la nuez de la India Ejido Reforma</b>				
<b>UNIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL EN PESOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MAQUINARIA</b>			<b>\$ 22,500.00</b>	<b>\$ 22,500.00</b>
2	CORTADORA DE SEMILLA ENTERA	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00	
1	CORTADORA DE SEMILLA EN MITAD	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	

<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>\$ 35,080.00</b>	<b>\$ 35,080.00</b>
1	BASCULA PESA X KILO	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	
1	BASCULA GRANDE	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
5	SILLAS	\$ 200.00	\$ 1,000.00	
3	MESA DE TRABAJO	\$ 6,000.00	\$ 18,000.00	
2	TINAS GRANDES	\$ 800.00	\$ 1,600.00	
4	CUBETAS DE 20KGS	\$ 50.00	\$ 200.00	
4	CHAROLAS P/HORNEAR	\$ 600.00	\$ 2,400.00	
4	CUCHILLOS	\$ 20.00	\$ 80.00	
1	HORNO ARTESANAL	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
<b>GRAN TOTAL ACTIVOS</b>			<b>\$ 57,580.00</b>	<b>\$ 57,580.00</b>

*Nota:* Se presenta un detallado de los activos fijos del productor de la nuez de la India Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 29***Depreciaciones*

Depreciación de Activos Fijos						
CANTIDAD	CONCEPTOS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	(Años) VIDA UTIL	% DEPRECIACION	ANUAL
2	CORTADORA DE SEMILLA ENTERA	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00	10	10%	\$ 1,500.00
1	CORTADORA DE SEMILLA EN MITAD	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	10	10%	\$ 750.00
1	BASCULA PESA X KILO	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	10	10%	\$ 180.00
1	BASCULA PARA PESAR COSTAL	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	10	10%	\$ 500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21,800.00</b>	<b>\$ 29,300.00</b>			<b>\$ 2,930.00</b>

*Nota:* Se presenta la depreciación de los activos fijos del productor de la nuez de la India Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 30***Mano de Obra*

Costo de Mano de obra del Productor de la Nuez de la India.

No. DE TRABAJADORES	PLAZA	SUELDO DIARIO	SUELDO MENSUAL	ANUAL	CLASIFICACION
1	GERENTE	\$ 200.00	\$ 6,083.33	\$ 73,000.00	Costos Fijos
1	HORNENADOR	\$ 150.00	\$ 4,562.50	\$ 54,750.00	Costos Variables
1	EMPACADOR	\$ 120.00	\$ 3,650.00	\$ 43,800.00	Costos Variables
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 470.00</b>	<b>\$ 14,295.83</b>	<b>\$ 171,550.00</b>	

*Nota:* Se presenta el costo de mano de obra de la producción de la nuez de la India del Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 31***Costos Fijos*

Costos Fijos del Productor del Ejido Reforma		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
GERENTE	\$ 6,083.33	\$ 73,000.00
RENTA	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
AGUA	\$ 120.00	\$ 1,200.00
DEPRECIACION	\$ 244.17	\$ 2,930.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,447.50</b>	<b>\$ 89,130.00</b>

*Nota:* Se presenta un detallado de los costos de sueldos que representan los costos fijos del productor de la nuez de la India Sr. Roberto Ríos Muñoz.

**Tabla 32***Costos Variables***Costos variables de la materia prima anual del productor de la nuez de la India.**

NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COMPRA ANUAL	TOTAL
SEMILLA NATURAL	KG	\$ 20.00	10,000	\$ 200,000.00
PARTIR LA SEMILLA A LA MITAD Y QUITAR LA SEMILLA DE LA CASCARA	KG	\$ 12.00	10,000.00	\$ 120,000.00
QUITAR LA CUTICULA DE LA NUEZ	KG	\$ 12.00	2,000.00	\$ 24,000.00
METRO DE LEÑA POR HORNEADA	MTRO	\$ 120.00	33.33	\$ 4,000.00
BOLSAS DE KILO PARA ENVOLTURA	KG	\$ 2.13	2,000.00	\$ 4,260.00
COSTALES DE 50 KILOS PARA LA SEMILLA NATURAL		\$ 5.00	200.00	\$ 1,000.00
TRANSPORTE DE MERCANCIA DE PRODUCTO TERMINADO		\$ 34.00	66.67	\$ 2,266.67
MANO DE OBRA		\$ 270.00	365.00	\$ 98,550.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 454,076.67</b>

*Nota:* Se presenta un detallado de los costos variables del productor de la nuez de la India Sr. Roberto Ríos Muñoz.

### Tabla 33

#### Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PRODUCTOR DE LA NUEZ DE LA INDIA		
PRONÓSTICO DE VENTA	KG	2,000.00
PRECIO DE VENTA		\$ 200.00
PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$ 400,000.00

NOTA: DE 10,000 KILOGRAMOS QUEDAN HORNEADOS 2,000 KG.  
TRABAJAN 33 DIAS AL AÑO Y OBTIENEN UN INGRESO ANUAL DE \$400,000.00

### Tabla 34

#### Estado de Resultados

Sr. Roberto Ríos Muñoz		
Estado de Resultados proforma del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022		
Ventas	\$	400,000
Inventario final	\$	-
Costos fijos	\$	89,130
Costos variables	\$	454,077
Pérdida Bruta		<u>(143,207)</u>
Pérdida del ejercicio		(143,207)

*Nota:* Se presenta el estado financiero de pérdidas y ganancias del 01 al 31 de diciembre del 2022.

Con la información obtenida de las ventas que representa 2,000 kilogramos a un precio de \$200.00 el kilo da un total de ingresos de \$400,000.00 a eso le quitamos los costos fijos de \$89,130.00 y los costos variables de \$454,077.00 se obtiene una pérdida considerable de \$143,207.00

**Tabla 35***Balance General*

<b>Sr. Roberto Ríos Muñoz</b>			
Estado de situación Financiera Proforma			
al 31 de diciembre del 2022			
Activo Circulante			
Efectivo y equivalente de efectivo	\$	386,799	
	\$	-	
Total Activo Circulante	\$	386,799	
Activo no Circulante			
Maquinaria	\$	57,580	Patrimonio \$ 584,656
Depreciación acumulada	-\$	2,930	Perdida Contable (143,207)
Total activo no circulante	\$	54,650	Capital Contable \$ 441,449
Total Activo	\$	441,449	Total Pasivo + Capital \$ 441,449

*Nota:* Se presenta un balance general proforma al 31 de diciembre del 2022, representa una pérdida de \$143,207.00

Una vez determinado la inversión fija, depreciaciones, costos fijos y variables se finaliza con un Balance General Proforma, se observa que el productor no tiene utilidad para la compra de su materia prima, pues sus costos fijos y variables son más alta que sus ventas, afectando el patrimonio del productor.

## 5.2. Aplicación de las Razones financieras

No es factible aplicar razones financieras dado que los estados financieros presentan pérdida en el ejercicio.

## 5.3. Diagnóstico del productor de la nuez de la India.

Después de haber ordenado los datos, con base a las tres metodologías que se utilizaron, se procede a su análisis para determinar su situación que tiene el

productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma Municipio de Tapachula, Chiapas.

De acuerdo con los resultados obtenidos del Modelo de Negocios, el productor no tienen una visión clara hacia donde se dirige y no tienen definido su Modelo de Negocio, una vez evaluado se identifica en el Segmento de Mercado, no se obtienen nuevos clientes, en la Propuesta de Valor el producto es 100% artesanal y natural, pero la competencia ofrece semillas con otros ingredientes y esto podría afectar en sus ventas al momento que los clientes busquen semillas de la nuez con sabor diferente; en el módulo de Canales, se tiene contacto directo con los clientes en el mercado local, la mayoría de las ventas es al por menor, en el módulo relación con los clientes, son de asistencia personal pero se tiene poca relación con los Clientes, en el módulo de Fuentes de Ingresos, no son suficientes debido a que no establece objetivos metas de venta al año, además que solo les interesa recuperar sus costos; en el módulo de Recurso Clave, los recursos físicos son austeros y eso hace que la producción no sea rápida, en el intelectual el gerente es el que realiza la mayoría de las actividades, tiene poco personal y no hay contratación porque el recurso financiero no se lo permite, en el módulo de Actividades Claves, todas las actividades se realizan de manera empírica y tradicional, en el módulo de Asociación Clave, hay buena relación con los socios sin embargo, no se tiene la tenacidad para optimizar su modelo de negocios, y por último la Estructura de Costos, no llevan registro de sus operaciones todo lo que realizan es empírico.

Respecto a la aplicación del análisis FODA, se diagnostica que es un negocio de generación familiar y por ello han seguido los lineamientos que la semillas se procesen de manera artesanal, existe buena comunicación en cada una de las áreas del negocio, aunque el gerente es quien toma las decisiones del negocio y quien quiere cubrir la mayor parte de las funciones.

Así mismo se enfatiza que no está legalmente constituidos y por lo mismo no se siente obligado a llevar una contabilidad, reportes de ventas y de costos, todo se realiza de manera manual, no cuenta con una misión y visión establecida y tampoco tiene definido el organigrama de la estructura del negocio.

El proceso del negocio es conocido por el productor y delega a una persona quien es el gerente quien organiza la forma de trabajar hacia sus colaboradores y quien conoce todo el proceso para la producción de la nuez de la india; la mayoría de los clientes son al menudeo no tienen establecidas alianzas con otras empresas para incrementar sus ventas.

El productor de la nuez de la India no tiene apoyo gubernamental para el desarrollo de sus negocios además que no hay apoyo para siembra de más árboles que produzcan el fruto para la nuez.

En la información financiera se demuestra que el productor de la Nuez de la India en el Ejido Reforma únicamente recupera su capital, además que la operatividad del horneado de las semillas no es el año completo, solamente laboran 33 días al año.

#### **5.4. Propuesta de estrategias financieras**

De acuerdo a los resultados obtenidos la estrategia financiera que se propone al productor del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas es:

- En el presupuesto de ingresos cuadro No.37 Se menciona que de 10 mil kilos, solamente se obtiene un 20% de semillas para hornear, y es lo que sale a la venta. Por ello se propone que al comprar su semilla natural supervisen sea de calidad, que no se compren costales por bultos de semillas sin revisar, el cual se podría considerar un check list para realizar una compra de semillas de calidad y obtener no un 20% sino un 30% o hasta un 50% de nuez horneada.

Anexo check List:

- ✓ Considerar tamaño estándar de la semilla natural
- ✓ Considerar peso en las semillas
- ✓ Que no esté manchada (hongos)
- ✓ Que no esté húmeda
- ✓ Que no esté verde
- ✓ Que esté libre de malezas

- Actualmente el productor de la nuez de la India trabaja sobre pedidos, en promedio laboran 33 días al año, si el comprara semillas de calidad, y trabajara jornadas semanales completas que equivale a 313 días, pueden incrementar su productividad y sus ventas.

Se presentan estados financieros proyectados considerando calidad en la semilla de un 35%, al tener mayor calidad puede incrementarse el precio de venta de la semilla horneada de \$200.00 a \$240.00 con venta anual de 3500 kilos de semillas.

En el siguiente balance general y Estado de resultados se comprueba que al mejorar la calidad y precio de venta se obtienen resultados favorables para el producto Roberto Ríos Muñoz:

Estado de situacion Financiera Proforma al 31 de diciembre del 2022			
Activo Circulante			
Efectivo y equivalente de efectivo	\$	826,800	
	\$	-	
Total Activo Circulante	\$	826,800	
Activo no Circulante			
Maquinaria	\$	57,580	Patrimonio \$ 584,656
Depreciacion acumulada	-\$	2,930	Utilidad Contable \$ 296,793
Total activo no circulante	\$	54,650	Capital Contable \$ 881,450
Total Activo	\$	881,450	Total Pasivo + Capital \$ 881,450

*Nota:* Se presenta un balance general proyectado al 31 de diciembre del 2022, considerando la estrategia de mejor precio de venta de la nuez de la India considerándose una utilidad de \$296,793.00

**Sr. Roberto Ríos Muñoz**

Estado de Resultados proforma del 01 de enero al 31 de diciembre del 2022

Ventas	\$	840,000
Inventario final	\$	-
Costos fijos	\$	89,130
Costos variables	\$	454,077
Utilidad Bruta		<u>296,793</u>
Utilidad del ejercicio		296,793

Las razones financieras de liquidez y prueba del ácido no aplican en virtud que al no tener pasivos el productor tiene la capacidad para hacer frente a su economía propia.

Las razones financieras que se presentan son las de retorno a capital y la de activos totales:

<b>UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE</b>	<b>34%</b>
<b>UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTALES</b>	<b>34%</b>

En el estado de resultados a 31 de diciembre del 2022 se presenta números favorables para el productor considerando como la propuesta idónea para la comercialización con calidad y precio competitivo de la semilla de la nuez de la India.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **Conclusiones**

La presente investigación fue realizada con el objetivo de evaluar con base al modelo de negocios, análisis FODA y análisis financiero, para proponer una estrategia financiera al productor de la nuez de la India del Ejido Congregación Reforma, Municipio de Tapachula, Chiapas y una vez obtenido los resultados, realizar propuestas de mejora.

Se consideró aplicar este estudio al productor de la nuez de la India, para conocer su situación actual, y determinar qué factores están influyendo para mejorar sus productos.

La nuez de la India es un fruto completo, en la investigación se encontró que se le puede dar diferentes aplicaciones, como fungicida, pegamentos, almibares, vino, jaleas, vinagre entre otros, pero en la región de Reforma únicamente se aprovecha la nuez horneada, sería necesario que el productor se arriesgue y diversificarse.

Para esta investigación se utilizaron tres metodologías el modelo de Negocios, análisis FODA y análisis financieros que permitió evaluar cada parte que conforma la empresa, y así determinar el problema para proponer propuestas de mejoras.

En el modelo de negocios se detectó que el productor no tiene una visión clara hacia donde se dirige como negocio, es decir trabaja de manera empírica.

Respecto al análisis FODA se diagnosticó que es un negocio familiar y el productor líder absorbe todas las decisiones del negocio, no delega y no permite nuevas ideas.

En el análisis financiero se obtuvo que el productor compra semilla sin revisar la calidad de la misma, el cual se vuelve un costo elevado cuando al estar en el proceso de limpieza de la nuez obtiene bajo rendimiento para el horneado de semillas. Por ello es necesario comprar semilla de calidad para vender a un precio más alto y obtener ganancias.

En términos generales la industria de la semilla de la nuez artesanal es rentable, tiene comercialización, pero el productor del ejido debe cumplir normativas de calidad, sistematizar sus controles operativos, financieros para obtener utilidad y no pérdidas como bien se refleja en el estado de resultado Tabla 35.

Cabe mencionar que esta investigación se realizó gracias a la colaboración del productor de la nuez de la India, aportando todo su apoyo necesario que se necesitó para realizar esta investigación, fue difícil, se requirió tiempo esfuerzo paciencia y sobre todo dedicación, pero gracias a eso, se logró el objetivo de la investigación.

## **Recomendaciones.**

Con la investigación realizada y resultados obtenidos puedo recomendar al productor de la nuez de la India lo siguiente:

- 1.- Constituirse legalmente ante notario y darse de alta fiscalmente
- 2.- Establecer objetivos del negocio y establecer metas de ventas anuales.
- 3.- Llevar registro contables de sus ventas y costos.
- 4.- Realizar alianzas estratégicas con empresas para ofertar la semilla de la nuez de la India e incrementar sus ventas.
- 5.- Invertir en marketing.
- 6.- Realizar un presupuesto de ventas y de los gastos generales del negocio que permita realizar análisis financieros.
- 7.- Asesorarse con profesionistas relacionado al giro de la producción de la nuez de la India y permita crecimiento al negocio.
- 8.- Establecer un porcentaje de la utilidad para campañas de sembradíos de árboles de la nuez de la india con otros productores.
- 9.- Buscar inversionistas para hacer crecer el negocio.

Si el productor aplica todas las recomendaciones observadas le permitirá comercializar la semilla de la nuez no solo local, sino regional y estatal.

## Referencias bibliográficas

- Agronegocios. (2002). Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/maranon-es-uno-de-los-cultivos-con-mayor-proyeccion-2623049>
- Alcazar, R. R. (2015). *Emprendedor de éxito*. Mexico: McGraw-Hill.
- Arbos, L. C. (2000). *Manual de Organización e Ingeniería de la producción y Gestión de Operaciones*.
- Axayacatl, O. (25 de 01 de 2021). *Estadísticas de producción de nuez en México*. Obtenido de <https://blogagricultura.com/estadisticas-nuez-mexico/>
- Bravo, F. R. (09 de 08 de 2021). Inicios del Ejido Congregacion Reforma. (W. Ramirez, Entrevistador)
- Castro, E. D. (1997). *Distribucion Comercial*. México: McGraw-Hill.
- Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guzmán, I. J. (09 de 05 de 2021). Cultivo de la Nuez de la India en el Soconusco. (W. R. Ordoñez, Entrevistador)
- Huerta, D. S. (2020). *Analisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Inegi. ( de 2018). Obtenido de [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)
- I. (s.f.).
- López, J. F. (13 de julio de 2018). *Inversión*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>
- McLaughlin, J. (24 de 01 de 2019). *El Marañon (Anacardium occidentale) en Florida*. Obtenido de [http://www.sabelotodo.org/agricultura/frutales/maranon.html#Origen\\_y\\_distribuci%F3n](http://www.sabelotodo.org/agricultura/frutales/maranon.html#Origen_y_distribuci%F3n)
- Méndez, A. R. (18 de agosto de 2018). *Calidad de marañón del Soconusco abre nuevos mercados nacionales*. Obtenido de <https://oyechiapas.com/estado/costa/43729-calidad-de-maranon-del-soconusco-abre-nuevos-mercados-nacionales.html>
- Mendez, A. R. (09 de febrero de 2022). Aumento de la producción de la Nuez de la India en el Soconusco. (W. R. Ordoñez, Entrevistador)
- Münch, L. (2012). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill.
- Muñoz, R. R. (2021). Precio de la Nuez de la India 2021. (W. Ramirez, Entrevistador)

- Nava, A. G. (2013). *Estrategia Financiera*. México.
- NIF. (2019). *Normas de informacion Financiera*. Mexico: printed in mexico.
- Ortega, A. (2008). *Introducción a las finanzas*. McGraw Hill.
- Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barceno, España: Deuste.
- Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. México: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.
- (1994). *Resumen de avances del programa marañon*. Tapachula.
- Sampedro, S. P. (2021). *Diagnóstico Integral del Rancho San Antonio Ubicado en 1ra. Sección de Tinajas Mpio de Tlachula, Chiapas*. Tapachula, Chiapas.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Setzer, G. A. (2002). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Stricklan y Thompson, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Tamayo, M. T. (2002). *El proceso de la investigacion científica*. México: limusa, s.a. de c.v.
- Tapia, L. E. (02 de 2011). *Fondo Chiapas*. Obtenido de <http://fondochiapas.com/ciclo-de-inversion-concluido/>