



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA**

FACULTAD DE INGENIERÍA.

**“PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
NEGOCIOS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA.

INGENIERÍA CIVIL – GESTIÓN ADMINISTRATIVA
DE LA CONSTRUCCIÓN.

PRESENTA:

ING. ARTURO PÉREZ MILLÁN.

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO.



México, D.F. 28 de Septiembre de 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: M.I. Salvador Díaz Díaz

SECRETARIO: M.I. Marco Tulio Mendoza Rosas

VOCAL: Dr. Jesús Hugo Meza Puesto

1er. SUPLENTE: M.C. Esteban Figueroa Palacios

2° SUPLENTE: Ing. Luis A. Díaz Infante Chapa

Lugar donde se realizó la tesis:
CIUDAD DE MÉXICO, DF.

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS HUGO MEZA PUESTO

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría empezar agradeciendo a Dios por sus bendiciones, su apoyo a lo largo de este camino a través de distintas personas e instituciones, abrumador es la palabra que mejor describe todo esto.

A mi madre, pieza clave en mi vida y educación, mi total admiración por tu entrega y dedicación a todo lo que emprendes, eres un ejemplo a seguir, te amo.

A mi novia por su paciencia en esos largos días de estudio y de espera, gracias por soportarlo.

A mi tío, gracias por recibirme cuando lo necesite.

Gracias Licenciada Mayra Peñuelas, por abrirme su casa y por toda la ayuda.

Agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, por su abrigo en sus filas académicas, por haberme dado la oportunidad de presentar mis estudios de posgrado en una de las mejores Universidades del mundo, cumpliendo un sueño con ello.

A mi tutor, por su guía y apoyo en cada paso del camino, desde el primer día de clases hasta el examen de grado, gracias Dr. Jesús Hugo Meza Puesto.

A todos mis profesores por hacerme cambiar mi visión y perspectiva de las cosas, sus consejos cayeron en buena tierra.

Para mis sinodales gracias, por darse el tiempo en sus ocupadas agendas para guiar a mi persona en la realización de este documento.

Al Consejo Nacional de la Ciencia y la Tecnología de México (CONACYT), por su confianza brindada mes a mes para poder realizar con éxito mis estudios.

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO	8
I.I SITUACION ACTUAL.....	8
I.I.I Preguntas De La Investigación.....	10
I.II OBJETIVOS.....	11
I.II.I Objetivos Generales.....	11
I.II.II Objetivos Particulares.....	11
I.III JUSTIFICACIÓN.....	12
I.IV MARCO TEÓRICO.....	17
I.IV.I Línea Y Área De Investigación.....	18
I.V METODOLOGÍA.....	19
I.VI UTILIDAD DE LA TESIS.....	21
CAPITULO II: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	23
II.I HOY EN DIA.....	23
II.II HECHOS Y OPORTUNIDADES.....	27
II.III INFRAESTRUCTURA A DESARROLLAR.....	33
CAPITULO III: ASPECTOS GENERALES	48
III.I IMPORTANCIA.....	48
III.II PLANEAR: LA PIEDRA ANGULAR.....	52
II.II.I El Carácter Esencial De Un Plan.....	53
II.II.II Pasos Básicos.....	54
III.III CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	57
III.III.I Descripción General Del proyecto.....	57
III.III.II La Empresa.....	63
III.III.III Producto y/o Servicio.....	66
III.III.IV Mercado.....	68
III.III.V Operaciones.....	75
III.III.VI Plan Financiero.....	78
III.III.VII Resumen Ejecutivo.....	84
III.IV SIMULACIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS.....	86
III.V INSPECCIÓN Y VIGILANCIA.....	89
III.VI NEGOCIACIÓN.....	91
III.VI.I Liderazgo: Calidad Necesaria.....	91

CAPITULO IV: CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	95
IV.I ESTRUCTURACIÓN.....	95
IV.I.I Etapa de Identificación.....	96
IV.I.II Etapa de Formulación.	102
IV.I.III Etapa de Desarrollo.....	106
IV.I.IV Etapa de Contratación y Seguimiento.....	108
IV.II PROPUESTA.....	110
IV.II.I Resumen Ejecutivo.....	110
IV.II.II Organización.....	112
IV.II.III Producto y/o Servicio.....	113
IV.II.IV Mercado.....	114
IV.II.V Desarrollo De Escenarios.....	116
IV.II.VI Finanzas.....	118
IV.II.VII Control.....	119
CONCLUSIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125

INTRODUCCIÓN.

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.”

Arthur Schopenhauer¹.

ANTECEDENTES.

El cambio es parte esencial en la vida del ser humano, se encuentra presente desde sus inicios y en todos y cada uno de los aspectos que le rodean. Por ejemplo, el hecho de que en un principio de ser, el hombre, de naturaleza nómada, posteriormente, a convertirse en un ser sedentario, cambiando sus formas y modos de vivir, adecuándose a su entorno, la forma de organizarse, su alimentación, costumbres, etc., el simple hecho de establecerse en un lugar y, por tanto, comenzar una actividad económica para sostener su nuevo estilo de vida, dicha actividad dio la necesidad de comenzar los famosos “trueques” entre las personas que no producían algunos tipos de productos pero que otros sí, con ello se da el inicio del comercio y, por tanto, de la actividad empresarial como tal.

Por naturaleza las personas buscan la comodidad, estabilidad y sobre todo la seguridad de vivir, es por ello que el tema económico tiene peso propio a la hora de hablar de estas tres características.

Es de vital importancia entregar a las personas el mapa de los caminos que ya han sido recorridos por algunos cuantos, en su ir y venir de la vida, lo que comúnmente conocemos como experiencia.

Lo anterior, constituye un factor importante para que se narre una guía, basada en documentación encontrada respecto al tema, así como de las

¹ Schopenhauer, Arthur (1998-2009). Citas y Refranes. Retrieved Octubre 22, 2008, from www.citasyrefranes.com Web site: <http://www.citasyrefranes.com/famosas/buscar>

experiencias de personas de “éxito” empresarial, como camino viable a seguir en dicho proceso.

El ser emprendedor existe en cada uno de nosotros la diferencia la hace la necesidad de ser constante en lo que se quiere; según Rafael Alcaraz²: “el ser emprendedor es una forma de vida, basada en la lucha constante por transformar nuestros sueños en realidad”, el dinero es un mal necesario puesto que todos lo necesitamos y lo buscamos, pero para ello es básico trabajar, y que mejor que trabajar con inteligencia y diligencia.

De lo anterior se deduce, la base del éxito es el trabajo, y no hay nada mejor que trabajar para uno mismo, esas horas de sacrificio dedicadas al trabajo, restadas a la familia, hay que verlas como una inversión personal, con una utilidad que es recuperable en un periodo de tiempo futuro, no solo en forma de dinero sino también en forma de tiempo, que después se podrá compartir con la familia, y que es tan necesario para la misma.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

A todos nos gustaría poner nuestro negocio propio, todos tenemos ese sueño del “negocio perfecto”, al elegir el momento ideal para instalarlo muchas veces lo hacemos de acuerdo a las posibilidades que en ese momento tenemos, sin tomar diversos factores que son necesarios para la puesta en marcha de cualquier negocio, como con toda meta necesitamos trabajar por ella, teniendo en cuenta que para alcanzar esta meta se necesita tener un Plan De Negocios con el cual podremos minimizar la incertidumbre que se presenta en todo proyecto, el futuro no es algo sobre el cual podamos ejercer control. Este sueño se encuentra al alcance de todos, más no será alcanzado por todos por diversas razones, una de ellas es la desinformación que existe alrededor, tal como: “para poner un

² Alcaraz, Rafael. *El Emprendedor De Éxito*. México: McGraw-Hill, 1997. Pág. 1.

negocio es necesario tener mucho dinero”, “solo las personas estudiadas pueden tener un negocio”.

El hecho de tener un Plan de Negocios nos hace tener una referencia en la presentación de nuestro producto, como un producto de calidad, diseñado y construido para una vida útil tal que los posibles inversionistas que le presentemos este mismo vean en dicho producto un negocio rentable, que produzca una ganancia en su inversión, además del potencial con el que lo vemos nosotros. Los gastos operativos en la puesta en marcha derivados de la misma naturaleza del negocio son los más grandes en un inicio por que, por lo general, salen de nuestra bolsa pero al presentar un atractivo Plan de Negocios podríamos iniciarlo con la ayuda, otra vez, de los inversionistas.

Sin embargo, nadie nos dice con claridad cuáles son los riesgos que se nos presentarán ni los pasos a seguir para que no se presenten, una manera sana de evitarlos es delimitar lo que conoceremos como nicho de mercado o, dicho de otra forma, a quien va dirigido nuestro producto. El hacer un estudio de mercadotecnia no es tan complicado como lo aparenta su nombre, más bien es una serie de encuestas basadas en una sucesión de preguntas formuladas para conocer la aceptación del producto en el mercado en el cual queremos introducir el mismo.

Cada caso que se presente es muy particular por lo que afirmar la existencia de una regla universal es muy aventurado, sin embargo, los pasos a seguir que darán “a luz” a nuestro proyecto son muy similares a la hora de poner en marcha cualquier negocio es por ello que puntualizaremos un camino básico al formalizar nuestro proyecto en un pedazo de papel denominado Plan de Negocios, el cual en general debe contener, principalmente:

- Información general (datos generales de los dueños).
- Descripción general del negocio.
- Descripción del producto y/o servicio.

- Análisis del mercado.
- Organización para la producción.
- Mercadotecnia.
- Resumen ejecutivo.

CAPÍTULO I.

I. PLANTEAMIENTO.

Como objetivo en este capítulo es describir la problemática que se aborda en el desarrollo de este trabajo, realizar una justificación de la existencia del mismo, se plantea las principales interrogantes que motivaron a su realización con el cual se espera abrir el entendimiento al conocimiento de la valiosa herramienta que es el Plan de Negocios, sobre todo en los ingenieros civiles.

I.I SITUACIÓN ACTUAL.

En el estado de Sinaloa, México, hay un sin número de personas emprendedoras con ideas frescas y nuevas, las tres principales ciudades del estado, con un número de habitantes que oscilan entre los 350,000 y 800,000¹, se observan ferias promovidas por universidades donde se promueve el ingenio principalmente de estudiantes de facultades afines a estos temas administrativos, donde se enfocan a las inquietudes de, precisamente y primordialmente, esas mismas personas, ¿Y que de los otros emprendedores? Con ideas marchitándose en las gavetas del olvido, ¿Acaso no merecen ellos también una oportunidad o espacio para exponer sus ideas?

La inexistencia de guía práctica que enfoque los pasos de las personas dentro de la meta de alcanzar la incubación de un negocio propio y los trámites burocráticos largos y tediosos son las razones principales por las cuales muchas de las personas se desaniman y no siguen con su sueño o empiezan su negocio y,

¹ INEGI, II (2005). Cuéntame INEGI. Retrieved April 22, 2008, from www.cuentame.inegi.org.mx. Web site: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/poblacion/default.aspx?tema=me&e=25>

ya los puestos en marcha y operando, cierran por falta de una verdadera educación empresarial o educación financiera; aunque hay pequeñas incubadoras para emprendedores e instituciones gubernamentales que ayudan a la puesta en marcha de un negocio, muy pocas personas conocen la existencia de las mismas.

A decir verdad es un hecho que data desde siempre, y que aún no se ha radicado del pensamiento cotidiano, pese al gran esfuerzo que podemos ver en la promoción de la cultura emprendedora.

Ninguna de las incubadoras trata tanto de motivar al cambio la mentalidad de la persona emprendedora así como de dar la información necesaria para puesta en marcha, y aunque esta afirmación parece contradictoria muchas veces es necesario tratar de implantar una nueva mentalidad dentro del emprendedor para la continuación de su sueño.

Si bien es un problema comúnmente encontrado por todo el país, también se ve agudizado en personas de nuestro ramo profesional y productivo.

La falta de un espacio para la expresión de ideas emprendedoras se puede abatir mediante la adaptación de un documento explícito que detalle un programa hacia la elaboración de un Plan De Negocios que marque el camino, mantenimiento mínimo al riesgo, así como una serie de recomendaciones para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros, además de consejos que nos guíen de manera práctica a la hora de presentar nuestro proyecto a posibles inversionistas, esto mediante un resumen ejecutivo donde se presente en un lenguaje sencillo y práctico en el cual se haga mención de todos los puntos que integran al mismo Plan de Negocios.

I.I.I Preguntas De La Investigación.

- ¿Es necesario contar con una guía para la elaboración de un Plan De Negocios para los Ingenieros Civiles en busca de un negocio propio?
- ¿Qué ventajas traería la elaboración de este tipo de guía para los Ingenieros Civiles?
- ¿Sería solo de utilidad para los Ingenieros Civiles?
- ¿Podría ser utilizada como libro de consulta por personas con profesión distinta en busca de su negocio?
- ¿Qué repercusiones le traería a las personas que la utilicen?

I.II OBJETIVOS.

I.II.I Objetivos Generales.

Ofrecer al usuario el conocimiento de los procedimientos que se deben aplicar a su idea o “sueño” mediante la implementación de una guía que denote la importancia de un Plan De Negocios, además de ayudar de manera moral y anímica.

Aunado a ello se busca primordialmente el cambio de perspectiva y mentalidad, con lo que cambiaría la “cosmovisión” de los Ingenieros Civiles, con relación al tema, trayendo consigo un aumento en la actividad económica de las mismas personas y del país por medio de una mayor productividad y de una profesionalización de los procesos bajo los estándares de calidad requeridos.

I.II.II Objetivos Particulares.

- Establecer los principios generales necesarios para la implementación de una guía para la elaboración de un Plan De Negocios.
- Evaluar la factibilidad de la creación de un libro motivacional aparte a este documento, encargado de motivar al cambio la manera de pensar de las personas, pretendiendo equilibrar el pensamiento técnico con el administrativo.

I.III JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad las personas están explorando el crecimiento laboral mediante el compromiso hacia la empresa que lo alberga; en un mercado creciente y cada vez más globalizado, las personas también deben ver por sus intereses y el de sus familias, por ello es que es recomendable optar por la operación y compromiso hacia su propio negocio, pero ¿Qué es lo que debe tener en mente las personas que quieren poner en marcha su negocio? para dar solución a esta pregunta nos basamos en los siguientes principios:

- Intereses propios.
- Capacidad económica.
- Especificaciones de producto y/o servicios.
- Instalaciones requeridas.
- Desarrollo social.
- Principios que ayudaron a emprendedores exitosos en sus inicios.

Es un hecho que con el pasar del tiempo, y con la entrada de un nuevo milenio, habrá más y mayores retos en estos tiempos venideros, que en cualquier época de la historia registrada de la humanidad, es por esto que para poder alcanzar resultados satisfactorios, no solo es necesario tener ideas frescas, visión, determinación y esfuerzo, sobre todo se requiere de una organización tal que se posible enfrentar dichos retos.

En la vida diaria las personas tienen la astilla clavada de tener su negocio propio pero no es llevada a cabo, algunas veces por que se deja de soñar y nunca se trabaja, otras tanta por que se duda de la capacidad de uno mismo, en fin las razones pueden llegar a ser innumerables, pero lo más sobresaliente es que muchas veces no se cuenta con un “consejero” que enfoque los esfuerzos, los

cuales las personas están dispuestas a hacer, para la realización de su proyecto y/o negocio.

Es por ello que actualmente es necesario conocer la tendencia que sigue el mercado y cuáles podrían ser sus posibles cambios o perspectivas de desarrollo, con este conocimiento se adquiere un herramienta muy útil y eficiente, inclusive determinante para cualquier empresa, por lo que nos da una pauta y muestra la necesidad de la creación de un Plan de Negocios, el cual permita de manera sistemática, lo que podría ser interpretado como tener el timón firmemente tomado con las manos de todo detalle que sea necesario en el momento de evaluar cualquier posible proyecto ya sea la implementación de un nuevo sistema dentro de una empresa, el lanzamiento de un nuevo producto o en nuestro caso un negocio propio.

Uno de los cimientos que soportan a toda organización, es que ninguna puede llevar a cabo sus labores basándose en la improvisación, viviendo al día, todo debe ser cuidadosamente planeado, incluso las posibles situaciones adversas que podrían presentarse, para saber cómo enfrentar a las mismas. La planeación es también precisamente donde el proceso administrativo da inicio, es la que sirve como base, dando pie a las demás funciones.

El saber a dónde nos dirigimos, es una virtud, que permite a cualquier organización estar enfocados en el objetivo principal, esto nos marca el principio de un modelo metodológico para la acción que necesitamos desempeñar en el presente y en el futuro, en donde es fundamental tener al cambio, la capacitación constante y la adaptación como invitados permanentes durante todo este recorrido.

Así mismo se busca la generación de nuevos empleos y, a su vez, generación de impuestos para el beneficio social. Con la entrega de este documento se aconseja y exhorta a tener en mente los trámites ante hacienda

para tener todos los papeles estén en regla, ayudando al nuevo empresario, a que solo se tenga la preocupación de la operación de su negocio, a sabiendas que todos los otros puntos están “palomeados”. Los documentos no siempre corresponden a la operación de la empresa sino, más bien a trámites burocráticos o normativas para las nuevas micro y pequeñas empresas.

Un Plan De Negocios es la piedra angular, aunque muchas veces no lo parece porque no existe dentro de una organización productiva, para cualquier empresa, dado que permite tener documentadas todas las ideas establecidas, da un pronóstico de cómo se comportara el negocio, por lo que ayuda en el momento de toma de decisiones, y aunado a todo lo anterior permite mostrar la rentabilidad del proyecto a posibles socios e inversionistas, bajo un esquema positivo en la relación costo-beneficio, con lo cual se genera la certidumbre necesaria para ganarse la confianza de los mismos.

La realidad es que teóricamente cualquier persona puede instituir su propia empresa sólo falta dar el primer paso en este largo viaje, y tener un mapa sobre el terreno en el cual nos estamos aventurando, siempre nos da seguridad en lo que estemos haciendo y hacia donde nos dirigimos, lo que nos hace sentir, en cierta medida, el tener el control de las circunstancias.

La respuesta para toda persona que comprende la necesidad de un planteamiento estratégico para el correcto arranque de cualquier tipo de proyecto materializando de esta manera sueños es el Plan de Negocios, por que el objetivo principal es ayudar a incrementar las posibilidades de éxito. El Plan De Negocios justifica y respalda las metas sobre las cuales se está caminando en dirección del objetivo deseado.

Esta es la respuesta para los empresarios, tanto nuevos como consolidados, que reconocen como una obligación el prepararse y conocer cada uno de los diferentes tópicos de su proyecto en particular, Aunque, a veces los

planos de un negocio necesitan ser modificados por cuestiones prácticas o por órdenes de quien sea la persona encargada del proyecto, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos, durante el proceso de elaboración del Plan De Negocios mismo, estas modificaciones pueden estar contenidas dentro de las variables económicas, características de producto, condiciones de mercado, comercialización y movilización, recursos financieros, recursos humanos, materias primas, procesos productivos, tecnologías, políticas internas, etc.

De igual manera, hay que mantener en mente que plasmar en papel nuestras ideas sobre el proyecto no es más para clarificar el camino que cada uno tiene que seguir y, aunado a ello, el poder presentar el proyecto a terceros, para que estos su vez se unan a él.

Es por ello que se ve la necesidad de contar con un documento explícito sobre la funcionalidad del proyecto, así como una descripción detallada de los puntos que formen parte de la estructura central del proyecto que por seguridad jamás deberán ser sujetos a modificaciones así como los puntos que si, puedan ser modificables, ya sea parcial o totalmente, y/o desaparecer.

Como el medio ambiente, que rodea a cualquier proyecto, está en constante cambio, el Plan De Negocios debe tener características tales que permita ser actualizado y replanteado de acuerdo con las necesidades que se requieran al momento, mostrando de una manera general el mercado al que se quiere incursionar y los pasos que se deben de seguir dentro de la empresa para alcanzar dicho mercado, con ello que se puede sacar a relucir los requerimientos del nuevo producto o servicio, que permitirán la formación de la nueva empresa o el crecimiento de la empresa establecida.

Esta guía de Plan De Negocios nos representará un ahorro tanto en tiempo como en costo con el simple hecho de que no necesitaremos tomar más fuerzas de las necesarias. A su vez nos brindará una sensación de seguridad de que

estamos trabajando sobre los lineamientos reales para los cuales podemos caminar, parar, retroceder, revisar, corregir y seguir adelante.

Es imprescindible que además se detalle de manera clara el proceso que se siguió, con la única función de dar a conocer que es lo que hay detrás del producto o la empresa, pues nos marcará la pauta a seguir para la toma de decisión del proceso de renovación/innovación, según el caso.

Por todo lo antes mencionado surge una inquietud sobre la necesidad de establecer la estructura central para la realización de un Plan De Negocios, que contenga una metodología de una manera simple y que muestre, a su vez, los aspectos más importantes de su contenido.

I.IV MARCO TEÓRICO.

La guía para la elaboración de un Plan De Negocios debe referirse a procedimientos documentados del sistema de requerimientos a planificar y dirigir el conjunto de actividades que afectan el plan de trabajo (Plan De Negocios), de manera general, dentro de la organización inicial de la nueva empresa. Esta guía debe tratar cubrir los elementos aplicables y existentes que aclaren más detalladamente las dudas de los particulares dependiendo de la naturaleza de la actividad económica de las empresas del ramo.

Uso de Referencias:

Siempre que sea apropiado se debe incorporar la referencia de documentos que existen y estén disponibles para el usuario de este documento de consulta.

Revisión y Aprobación Final:

Antes de que la investigación sea emitida, el documento debe ser revisado por el comité correspondiente, personas responsables para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada. La emisión de esta guía para la elaboración de un Plan De Negocios debe ser aprobado por la gerencia responsable de su implementación y cada copia de este debe llevar una evidencia de su autorización.

¿Que incluir en una guía para la elaboración de un Plan De Negocios?

- a) *Título, Alcance y Campo de Aplicación:* El título y el alcance de la investigación para la elaboración de un Plan De Negocios deben definir la organización detallada del pensamiento que se requiere en el mismo. En esta sección también se deben definir la aplicación de los elementos a un nuevo sistema, como lo es una nueva empresa.

- b) *Tabla de Contenido:* Esta debe presentar los títulos de las secciones incluidas y como se pueden encontrar. La numeración de las secciones, sub-secciones, páginas, figuras, ilustraciones, diagramas, tablas, etc., debe ser clara y lógica.
- c) *Páginas Introdutorias:* Deben suministrar información general acerca de la organización del contenido.
- d) *Objetivos de la guía para la elaboración de un Plan De Negocios:* En esta sección de la guía para la elaboración de un Plan De Negocios se debe formular los objetivos de la mentalidad de la empresa, la persona encarga de su organización. Aquí se presenta el compromiso de la partes con respecto a la empresa.
- e) *Elementos de la guía para la elaboración de un Plan De Negocios:* La guía para la elaboración de un Plan De Negocios resultante debe reflejar los métodos y los medios, pero sobre todo la actitud, de la organización para satisfacer las necesidades de mercado a la cual va dirigida la actividad económica que se emprenda, los requisitos contenidos en normas formuladas por dependencias de gobierno y sus elementos resultantes.
- f) *Definiciones:* Las definiciones deben suministrar una comprensión completa, uniforme e inequívoca del contenido de la guía o libro de consulta.

I.IV.I Línea Y Área De Investigación.

Área 1: Administración de la construcción.

Línea 1: Administración.

I.V METODOLOGÍA.

Para la llevar a cabo este tipo de investigación, se tomaron en cuenta pasos, considerados básicos, que conformaron una estrategia a seguir, como se enuncia a continuación:

1° Se buscó información existente y “a la mano” sobre cómo realizar un Plan de Negocios, esta información fue encontrada en libros e instituciones dedicadas a la incubación de nuevas empresas, lo anterior aunado a comentarios de empresarios “exitosos” de la región que puedan aportar más que solo términos y normativas, es decir, testimonios vivos de personas que tienen experiencia en la realidad de la vida.

2° Se Recopiló la información encontrada en documentación bibliográfica en libros y portales de internet, incubadoras de empresas, así como conferencias, platicas y clases tanto con profesores y empresarios de la región así como en personas que estén en proceso de incubación (Plan De Negocios) conociendo de esta manera sus experiencias, con ello se identifico los principales puntos que son necesarios tener como base dentro de las directrices de contenido de un Plan De Negocios.

3° Las personalidades de las que se obtuvo información fueron directivos de empresas de la localidad tales como: Urbi, Covi, Patronato del Hospital Civil De Culiacán, así como profesores de instituciones como lo son UNAM e IPADE conociendo la opinión y experiencia de estos personajes en lo que respecta a un Plan De Negocios y Visión Empresarial.

4° Se Analizó, resumió y vació todo dato e información obtenido de cada fuente, elaborando un reporte con base en ello, y que a su vez se fue depurando, dejándonos lo más relevante y útil para nuestra investigación.

5° Dependiendo de las observaciones del director de tesis se modificó el contenido mediante los ajustes al cuerpo del documento.

6° Se Elaboraron las conclusiones y comentarios finales para el cierre del documento terminado.

I.VI UTILIDAD DE LA TESIS.

Al final de este trabajo, se persigue presentar una propuesta a las personas emprendedoras en donde encuentren consejos prácticos sobre la elaboración de un Plan de Negocios, pero más que nada que encuentren la motivación para seguir adelante para los que se encuentren indecisos o temerosos, la viabilidad de este documento para crear un cambio en la mentalidad de las personas es la médula espinal del propósito de su creación, esperando a que las personas encuentren de alguna manera el consejo que están buscando o necesitan.

Este documento representa un esfuerzo por aportar a la sociedad una mejor calidad de vida en regiones tanto financieras así como de crecimiento personal y profesional.

Aun que se trate de un documento principalmente dirigido a personas de la construcción, nuestro ramo, como Ingenieros Civiles, se tiene la esperanza de que sea un documento rico en información tal que pueda servir como libro de consulta para otras ramas.

Despertar la inquietud en las mentes de los nuevos ingenieros a que vayan más allá de lo que fuimos enseñados es la principal, sin decir que es la única, finalidad por la que se ve necesaria la creación de este documento, que aunque es vital tener los conocimientos técnicos, es necesario adquirir un pensamiento administrativo y financiero educado, para poder estar al frente de cualquier tipo de proyecto.

El alcance del presente trabajo se encuentra delimitado por ser un trabajo que solo ofrece asesoría teórica con lo que se espera que en un futuro pueda ser puesto en práctica por las personas que lo encuentren a su alcance, aunque el mismo alcance de la tesis es muy limitado, debido a que se enfoca

primordialmente en los ingenieros civiles y más precisamente en los que se forman en el estado de Sinaloa.

Conclusión Capitular

Plantear y describir el problema es una parte introductoria, lo que nos da la justificación de la existencia de este trabajo, mas no es este el fin que se persigue es mejor dicho el principio que nos da la pauta para desarrollar el contenido de todo el documento que estará expuesto en los capítulos siguientes y respalda todo el trabajo realizado durante todo este tiempo.

CAPITULO II.

II. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

El objetivo que se persigue en este capítulo es dar a conocer, como oportunidad de negocio, la infraestructura que es necesario desarrollar en el país, para enriquecer este capítulo se presenta la postura del Gobierno Federal acerca del tema, la Presidencia de la República Mexicana lo expresa en el llamado Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, en el cual se mencionan las metas que se están proponiendo.

Así mismo muestra una breve explicación de lo que ha sucedido hasta la fecha dentro de la industria de la construcción en México, en lo que a los renglones de desarrollo de la infraestructura se refiere, y como este déficit de infraestructura representa una oportunidad de negocio.

II.I HOY EN DÍA.

Podemos entender como éxito dentro de un proyecto a un conjunto de factores, los cuales es necesario que sean palomeados del “checklist” para la terminación satisfactoria de un proyecto, estos puntos pueden comprender que se finalice dicho proyecto bajo el tiempo y costo pronosticado, bajo una calidad tal que sea satisfactoria para el cliente, no importa cuál sea la naturaleza de la organización, pública o privada, solo se tiene un objetivo fundamental al momento de la ejecución de un proyecto, o con cualquier tarea que sea emprendida por cualquiera, es tener éxito. Tratando de evitar los cambios que nos lleven a un desenfoco; apeguándose lo más posible al plan o idea original, manteniendo la operación de la organización y la cultura de la empresa.

Como todos nosotros sabemos dentro de nuestro país ha habido crisis económicas, siendo estas muy recurrentes en últimos años, uno de los sectores más desfavorecidos en nuestra economía es el sector de la industria de la construcción, los empresarios dedicados a la transformación de nuestro entorno, los constructores, han tenido que enfrentar y saber superar distintos tipos obstáculos para poder sobrevivir en el mercado durante estos periodos.

Algunos de los factores que pudiéramos decir que han afectado de manera directa, perjudicando la posición de la industria de la construcción, son entre otros¹:

- Existe una mayor competencia entre empresas del medio.
- La fluctuación de las divisas ha hecho disminuir los Índices de rentabilidad.
- Algunas empresas extranjeras han ganado participación en el terreno nacional, desplazando a las nacionales.
- Ausencia de un sistema crediticio que fluya de la manera deseada.
- Los riesgos se han incrementado de una manera casi fatal, para los contratistas.

De este último punto se puede observar que a partir de las crisis el sector empresarial mexicano ha tenido que autofinanciar su crecimiento, otorgando crédito y tomando riesgos muy elevados en su proceso de venta en los mercados locales y de exportación. Y los métodos tradicionales para garantizar el pago de la venta como las cartas de crédito, fianzas de crédito y otras garantías de pago, han restado competitividad a las empresas mexicanas debido al costo y difícil acceso a estos instrumentos.

¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

Sin embargo para muchos los grandes retos o, en este caso, las crisis, representan oportunidades de crecimiento por lo que necesitan acciones y toma de decisiones determinantes, es por ello que se ven nuevos esquemas, más agresivos en la búsqueda de nuevos proyectos y/o diferentes formas de contratar proyectos.

Aunque la existencia de esta filosofía no es discutida, en la que algunas empresas encuentran estos momentos de recesión o crisis, como oportunidades importantes de negocios como se había mencionado, para la gran mayoría de las empresas solo empeora su operación y, por consecuencia, los resultados esperados.

Es por ello que en la actualidad surge la necesidad de tener una herramienta que permita integrar de una manera metódica y desde un enfoque objetivo, todo bajo un marco que englobe todas las variables que son necesarias tomar en cuenta en el momento de evaluación de un proyecto, es por este motivo que esta herramienta tiene razón de ser, y a la cual se le ha denominado Plan de Negocios.

Por consiguiente, el Plan de Negocios, es la respuesta para toda persona que comprenden la necesidad de un planteamiento estratégico para la puesta en marcha de cualquier negocio materializando de esta manera sus sueños, con el único objetivo de aumentar las posibilidades de éxito.

El Plan de negocios es una herramienta con tres propósitos básicos²:

- **Herramienta de comunicación**, se usa para atraer capital, obtener préstamos, y ayudar a atraer socios estratégicos para el negocio. El

² Small Business Administration, U.S. (2007). Small Business Administration (SBA). Retrieved September 23, 2008, from www.sba.gov Web site: http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/usos_del_plan.html

desarrollo de un plan de negocios exhaustivo demuestra si el negocio tiene o no el potencial de obtener ganancias.

- **Herramienta administrativa**, ayuda a seguir, monitorear y evaluar su progreso. El plan de negocios es un documento dinámico que usted puede modificar a medida que adquiera conocimientos y experiencia. Use su plan de negocio para establecer tiempos y etapas, puede evaluar su progreso y comparar sus proyecciones a logros actuales.
- **Herramienta de planificación**, es una guía a través de las diferentes etapas de su negocio. Un plan de negocios bien pensado le ayudará a identificar obstáculos para que pueda evitarlos y buscar alternativas.

Teniendo esta herramienta como la respuesta necesaria para los empresarios, tanto nuevos como consolidados, que reconocen como una obligación el prepararse y conocer cada uno de los diferentes tópicos de su proyecto en particular, mismo que pueden ser las variables económicas, características de producto, condiciones de mercado, comercialización y movilización, recursos financieros, recursos humanos, materias primas, procesos productivos, tecnologías, políticas internas, etc.

La razón de ser de un Plan De Negocios es planear estratégicamente un negocio con el objeto de incrementar las posibilidades de éxito del mismo.

II.II HECHOS Y OPORTUNIDADES

Contado con un pasado tan accidentado como el de nuestra historia y con miras a un futuro con un panorama incierto, podemos encontrar opiniones encontradas respecto a las perspectivas de oportunidad para la industria de la construcción para los años venideros que se aproximan.

Existe quien se muestra optimista y opina que se espera un crecimiento que se va a mantener, con lo cual se afectará positivamente al resto de la economía; claro que condicionado a la aprobación de las reformas fiscal y eléctrica dentro del país, según lo estimado por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), se calcula que sea del 3%, y que reciba el impulso de la implementación de esquemas alternativos de inversión, como los fondos de inversión para infraestructura y contratos de largo plazo³.

Sin embargo, por otra parte tenemos una percepción muy diferente de la situación, el enfoque pesimista, mismo que comenta que nunca se había enfrentado una situación tan adversa, señalando que la solución a los problemas ha sido por mucho más difícil, y no se muestra un panorama que cambie esa tendencia. Añorando las épocas doradas para el Sector de la Construcción y, incluso, sus palabras podrían alcanzar un nivel de queja de los grandes obstáculos que hoy observan los constructores de nuestro país para poder salir adelante.

Como resultado destaca la importancia de realizar un diagnóstico de la Industria de la Construcción, de nuestro ramo, con el fin de poder estar identificando las posibles oportunidades de negocio para una empresa que se encuentre navegando por las aguas de este sector.

³ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

Durante todo el crecimiento de infraestructura dentro del país, todo el desarrollo que se ha dado a lo largo de cinco décadas, la ingeniería mexicana y, por consiguiente, la industria de la construcción nacional son factores protagonistas, desempeñando un papel muy importante en la planeación, diseño, construcción y mantenimiento de la misma. Durante todo este periodo de tiempo se tiene desarrollada, por lo menos, la siguiente infraestructura:

Poco más de 6 millones de hectáreas con sistema de riego, de las cuales 3,2 millones se localizan en distritos de riego y 2.8 millones en unidades de riego. Del total de los distritos el 46% se ubican en la región noroeste del país, el 17% en la zona norte, el 17% en la cuenca Lerma-Balsas, el 6% en el Valle de México, el 6% en el noreste y el 4% en la región sureste⁴.

Se cuenta con una red de carreteras y caminos con una longitud de 329 mil kilómetros por la que circulan más de 356 millones de toneladas de carga y 2 mil 636 millones de pasajeros; del total de la red carretera, 85 mil 346 kilómetros son de caminos libres, 6 mil 378 kilómetros de autopista de cuota y 155 mil 310 kilómetros de caminos rurales. Hoy en día este sistema da servicios al 98.5% del movimiento nacional de pasajeros y más del 85% de carga terrestre⁵.

Una red férrea de 26 mil 677 kilómetros, de los cuales 20 mil 699 kilómetros son de vía principal y secundaria pero solo 17 mil 776 kilómetros se encuentran operando, 4 mil 422 kilómetros de vías auxiliares (patios y laderos) y mil 556 kilómetros de vías particulares. El equipo da servicio transportando 99 mil 845 millones de toneladas de carga⁶.

⁴ Zarate, Luis. *Retos De La Infraestructura En México*. México: CONACyT, Academia Mexicana de Ingeniería 2000. Print.

⁵ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT. *Historia De La Obra Pública En México*. México: Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 1999. Digital.

⁶ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT (2008). SCT Mexico. Retrieved October 13, 2008, from [www.sct.gob.mx](http://dgtfm.sct.gob.mx/fileadmin/Tronco/04_Reestructuracion/Anuario_07/Anuario_2007.pdf) Web site: http://dgtfm.sct.gob.mx/fileadmin/Tronco/04_Reestructuracion/Anuario_07/Anuario_2007.pdf

El sistema portuario nacional está formado por 107 puertos y terminales habilitados como tales, con una longitud total de muelles que asciende a 110 kilómetros. De esa longitud, el 55% se localiza en el Golfo de México y el 45% restante se localiza en el océano Pacífico y el Caribe. Contando con 3.3 millones de metros cuadrados de almacenamiento en patios, 379 mil metros cuadrados de bodegas y 7.5 millones de metros cuadrados de recintos fiscales⁷.

El movimiento de carga que se realiza en la red portuaria es de 272,934,412 millones de toneladas con un sobresaliente manejo de 3,062,442 TEUS (contenedores de carga). Aunque el manejo de carga decreció en un 1.8 % entre los años 2006-2007, el movimiento de carga portuario ha tenido un crecimiento en el manejo de la carga contenerizada⁸.

83 aeropuertos y mil 726 aeródromos que permiten que los pasajeros transportados durante 2008 alcanzaran los 56.2 millones, 1.4 por ciento superior a 2007. De éstos, 53.3 millones son pasajeros transportados en servicio regular y 2.9 millones en fletamento. Se transportaron 571,564 mil toneladas de carga por aerolíneas nacionales y extranjeras⁹.

En materia de energía eléctrica, se tiene una capacidad de generación de más de 51,105 Megawatts. La capacidad instalada de generación de energía eléctrica pasó de ser de 35,666 Mw en 1999 a 51,105 Mw en 2008. En este rubro, la hidroelectricidad ha perdido participación en el total generado, en tanto que la

⁷ Zarate, Luis. *Retos De La Infraestructura En México*. México: CONACyT, Academia Mexicana de Ingeniería 2000. Print.

⁸ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT (2008). SCT México. Retrieved October 13, 2008, from www.sct.gob.mx Web site: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/estadisticas/anuarios/2007ver3/index.html>

⁹ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT (2008). SCT Mexico. Retrieved October 13, 2008, from www.sct.gob.mx Web site: http://dgac.sct.gob.mx/fileadmin/images/AVIACI_N_MEXICANA_EN_CIFRAS_1989-2008.pdf

capacidad de generación a base de hidrocarburos se ha incrementado en más del 100% desde 1980¹⁰.

Más de 17.8 millones de viviendas en todo el país, de este total 53% están construidas con concreto, 27% con madera y 19% con materiales de tierra. Cabe señalar, que 91% de las viviendas tienen electricidad, sólo el 84% posee agua entubada¹¹.

Un sistema nacional de satélites de telecomunicaciones formado por tres satélites geoestacionarios (Morelos II, Solidaridad II y Satmex 5), con una capacidad conjunta de 114 transpondedores en las bandas de frecuencia para servicios fijos y móviles. Con esto se satisface la demanda de más de 350 grandes usuarios: 42% para empresas de radio y televisión y 58% para redes de voz y datos.¹⁰

En las telecomunicaciones, existen 20 millones 538 mil 847 líneas. Dicha cifra significa un incremento de 3.1% respecto al periodo octubre-diciembre de 2007. En términos de teledensidad, México registra 19.17 líneas por cada 100 habitantes al cierre de diciembre 2008. Actualmente, el 83% de la red está digitalizada, y se cuenta con más de 97.3 mil kilómetros de fibra óptica que comunica a las principales ciudades del país¹².

Como todos sabemos con seguridad o por lo menos tenemos cierto conocimiento, el trabajo de la ingeniería está íntimamente ligado al conjunto de acciones que impulsan una mejor adaptación del medio a sus necesidades, para un mejor desenvolvimiento de bienestar del ser humano; estos ajustes en el medio pueden ser obras tales como lo son: obras de drenaje; de abastecimiento de agua

¹⁰ Secretaría de Energía, SENER (2008). SENER México. Retrieved October 13, 2008, from www.sener.gob.mx Web site:

http://www.sener.gob.mx/webSener/res/PE_y_DT/ee/Generacion_Bruta_de_Energia_Electrica.pdf

¹¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

¹² Comisión Federal De Telecomunicaciones, COFETEL (2008). COFETEL. Retrieved October 14, 2008, from www.cofetel.gob.mx Web site: http://www.cofetel.gob.mx/wb/Cofetel_2008/cuarto_trimestre_2008

potable, vivienda; construcción de centros educativos, deportivos, culturales, así como los sistemas de transporte y comunicación (terminales aéreas, centrales de autobuses y puertos), por otro lado obras de tratamiento de desechos sólidos y medidas para proteger el sistema ecológico y el medio ambiente.

La infraestructura es fundamental para determinar los costos de acceso a los mercados, tanto de productos como de insumos, así como para proporcionar servicios básicos en beneficio de la población y de las actividades productivas, siendo así un componente esencial de la estrategia para la integración regional y el desarrollo social equilibrado, así como para incrementar la competitividad de la economía nacional y, con ello, alcanzar un mayor crecimiento económico y generar un mayor número de empleos mejor remunerados.

El Banco Mundial estima que, tan solo para alcanzar la cobertura universal en servicios básicos, atender el crecimiento de la demanda y dar un mantenimiento adecuado a la infraestructura existente, México debe incrementar su inversión entre 1.0 % y 1.25 % del PIB y que, para elevar la competitividad del país de manera significativa, la inversión en infraestructura como porcentaje del PIB debe al menos duplicarse respecto a los niveles actuales¹³.

Comparaciones internacionales señalan que, por la calidad y competitividad de su infraestructura, México se ubica actualmente entre el quinto y el séptimo lugar en América Latina. Dichas comparaciones señalan que la infraestructura de México es 30 % menos competitiva que la de Chile. Asimismo, los montos de inversión son relativamente bajos: la inversión en infraestructura, excluyendo a lo referente con el petróleo, como porcentaje del PIB en México es de alrededor de

¹³ Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos.pdf

2 %, Chile invierte más del doble, mientras que China destina un monto equivalente a 9 % del PIB para inversión en infraestructura¹⁴.

En los últimos años, el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente para abatir los rezagos económicos y sociales a la velocidad deseada. Ante esta situación es necesario generar nuevas condiciones para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado durante las últimas dos décadas. Como resultado de los esfuerzos para fortalecer la economía del país esperamos lograr un crecimiento anual del PIB del 5% al final del sexenio¹⁵.

En ausencia de cambios importantes, el crecimiento de la economía mexicana será, en promedio, de alrededor de 3.5 % por año, lo que implica un incremento per cápita cercano a 2.4%. De mantenerse esta situación, tomaría 30 años duplicar el nivel de ingreso por habitante¹⁶.

Para crecer a una tasa mayor, el país necesita incrementar la inversión y la productividad. En México, el crecimiento de la productividad durante los últimos 45 años ha sido la mitad del observado en Chile y una cuarta parte del observado en Corea del Sur, Irlanda y Singapur, esta comparación deja claro que se puede acelerar el crecimiento económico a partir de la implementación de políticas públicas adecuadas. Asimismo, la inversión en México ha sido sustancialmente menor a la registrada en estos tres países durante el mismo lapso, y a la experimentada en Chile en los últimos quince años, cuando ese país alcanzó un mayor crecimiento¹⁷.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

II.III INFRAESTRUCTURA A DESARROLLAR

El crecimiento que se ha dado en el país de la población, si bien se ha decrementado, se sigue teniendo un índice demográfico relativamente alto, lo cual demanda cumplir con un constante aumento de las necesidades que es primordial satisfacer para la población. Es por ello que la infraestructura es una necesidad básica en la consolidación de la construcción de una economía eficiente y cada vez más competitiva, sin olvidar claro que esta es una manera para elevar la calidad de vida de la población, respetando en su totalidad y teniendo bajo el cuidado al medio ambiente.

Así que en este renglón, un poco rezagados a decir verdad, se espera que dentro de los próximos años, en México se deberá de crear distintos tipos de infraestructura, para poder tener una capacidad de respuesta positiva a las necesidades de alrededor de cada una de las nuevas familias que se forman cotidianamente, el Plan Nacional De Desarrollo 2007-2012 en su eje 2, pretende tener un avance en la infraestructura del país, el cual comprende algunos de los renglones siguientes:

- Sector Agrícola.
- Sector Hidráulico.
- Sector Vivienda.
- Sector De Telecomunicaciones.
- Sector Hidrocarburos.
- Sector Eléctrico.
- Sector Vial.
- Sector Ferroviario.
- Sector Portuario.
- Sector Aeroportuario.
- Sector Ambiental.

Sector Agrícola¹⁸

El PIB agroalimentario aumentó durante el periodo 2000-2006 a un ritmo anual del 2.4 %, lo cual duplica al crecimiento de la población (1.2 %) durante el mismo lapso. La producción agroalimentaria de esos años fue 16.6% mayor a la observada entre 1994 y el año 2000 y 31.8% a la de 1989 y 1994. Mientras que el PIB agropecuario y pesquero aumentó a una tasa anual (2.5%) superior a las alcanzadas en los dos sexenios previos, para colocarse 13.7% y 24.7% por encima del valor generado en esos periodos.

En 2006, el comercio agroalimentario y pesquero de México con el mundo alcanzó 29 mil millones de dólares, cifra 2.5 veces superior a la registrada en 1994. Con ello, el déficit en la balanza agroalimentaria y pesquera paso de 60.9% en 1994 a 15.3% en el 2006.

Aun así, el sector agropecuario y pesquero, en lo general, continúa siendo el de menor productividad, ya que éste representa sólo una cuarta parte de la del sector industrial y menos de una quinta parte de la del sector servicios.

Es por ello que es necesario incrementar la infraestructura hidroagrícola de 6 a 8 millones de hectáreas a fin de aumentar la productividad y la producción agropecuaria.

¹⁸ Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_7_Sector_Rural.pdf

Sector Hidráulico¹⁹

En los años venideros, México enfrentará los problemas derivados del crecimiento de la demanda, y la sobreexplotación y escasez del agua, los cuales, de no atenderse, pueden imponer límites al desarrollo económico y al bienestar social del país.

Ante ello, se requiere impulsar una agenda para utilizar el agua de manera eficiente, garantizando el desarrollo sustentable y la preservación del medio ambiente.

De acuerdo con el Segundo Censo de Población y Vivienda, a octubre de 2005 se alcanzó una cobertura a nivel nacional del servicio de agua potable de 89.2 por ciento. A diciembre de 2006, se estima que ésta llegó a 89.6 por ciento. Por otra parte, a octubre de 2005 se alcanzó una cobertura del servicio de alcantarillado a nivel nacional de 85.6 por ciento. Para el año 2006, se estima que llegó a 86.1 por ciento.

La problemática del agua en México se encuentra asociada a diferencias regionales que no sólo tienen que ver con la dotación del recurso hídrico, sino también al crecimiento de la población y la distribución territorial de las actividades económicas.

Modernizar 250 presas, 2,100 kilómetros de bordos en cauces y 50 vasos de almacenamiento. Construir 600 obras de protección hidráulica. En este rubro destacan las presas La Parota y Omitlán en Guerrero, Atexcaco en Puebla, el Cajón en Nayarit, así como Copainalá e Itzantún en Chiapas, Arroyo Hondo y San Francisco en Jalisco, Xuchiles en Veracruz y Boca del cerro en Tabasco.

¹⁹ Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_12_Sector_Hidraulico.pdf

Sector Vivienda²⁰

La vivienda constituye la base del patrimonio familiar y es el centro de la convivencia y desarrollo social. Una vivienda de calidad, con certidumbre jurídica sobre su propiedad, permite a las familias generar mayor riqueza, tanto para las generaciones actuales, como para las futuras. Durante la presente administración, la política de vivienda tendrá un sentido preponderantemente social y buscará, en todo momento, ampliar el acceso de las familias de menores recursos a una vivienda, atendiendo sus necesidades, preferencias y prioridades a lo largo de su ciclo de vida. Además se buscará promover herramientas de política pública para garantizar la seguridad jurídica de los proyectos de construcción y de vivienda, permitiendo un mayor acceso a fuentes de financiamiento formales. Contar con una vivienda propia permite a los ciudadanos adquirir y heredar un patrimonio a sus hijos.

La demanda habitacional tiene su origen en el comportamiento demográfico de la población. Las tendencias demográficas en un horizonte de 25 años (2005-2030) apuntan a que se integrará un promedio de 650 mil hogares nuevos por año. Con este ritmo, la demanda de vivienda alcanzará una cifra cercana a los 3.9 millones durante los seis años de la presente administración que, sumados a las 2.1 millones de familias que hoy requieren de habitación independiente, representa la necesidad de impulsar la oferta de 6 millones de viviendas.

Asimismo, fortalecer y modernizar los órganos oficiales promotores de vivienda, así como el desarrollo de esquemas financieros innovadores, como la bursatilización de hipotecas, serán acciones de gran importancia para cerrar el déficit existente en este sector.

²⁰ Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site: http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_13_Construccion_y_Vivienda.pdf

A esta demanda se agregan deficiencias e insuficiencias en la identificación del suelo apropiado para desarrollo económico y desarrollo habitacional por su disponibilidad de servicios e infraestructura, así como la necesidad de realizar mejoras o ampliaciones a más de un millón de viviendas que lo requieren, y de hacer frente al fenómeno de habitaciones que se extendieron sin disponer de servicios como agua potable, drenaje o luz eléctrica.

Sector De Telecomunicaciones²¹

Incrementar en un 50% el número de líneas telefónicas (de 12 a 18 teléfonos por cada 100 habitantes). Modernizar la red de microondas de larga distancia, mediante 8 mil 500 kilómetros de estaciones terrestres y más de 50 mil kilómetros de fibra óptica, así como una red satelital con 14 estaciones maestras.

Cabe notar que aún cuando se dio un incremento significativo en los recursos invertidos en las telecomunicaciones durante el periodo 1997-2001, se ha observado un menor dinamismo a partir de entonces.

La inversión en infraestructura telefónica y la apertura a la competencia del servicio de larga distancia y de telefonía pública permitieron que durante el periodo de 1997 a 2006 el número de líneas fijas creciera de 9.2 a cerca de 20 millones, y de una densidad de 9.8 a 18.9 líneas por cada cien habitantes.

En la última década, la telefonía móvil ha tenido un gran desarrollo y un fuerte crecimiento durante el periodo de 1997 a 2006, con lo que el número de usuarios pasó de 1.7 a 55.7 millones.

²¹ Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_10_Telecomunicaciones_y_Transportes.pdf

De igual manera, la densidad ha crecido de 1.8 a 51.3 líneas por cada cien habitantes, sobrepasando a la telefonía fija como el servicio con mayor penetración. Sin embargo, la densidad telefónica, tanto fija como móvil, es menor a la observada en otros países con niveles similares de desarrollo económico.

Por otra parte, el acceso a la tecnología de la información e Internet ha permitido, a los países que lo han aprovechado de manera integral, acceso a fuentes de información, a nuevos mercados, a la realización de operaciones de compra-venta y financieras y, en general, a la reducción de los costos de transacción de tal forma que se han traducido en ganancias significativas en productividad. México contaba en 2001 con más de siete millones de usuarios de Internet, mientras que al finalizar el 2006, se tenían más de 18 millones de usuarios. A pesar de que el número de usuarios ha crecido a más del doble, es imperativo proceder con una agenda activa que aumente el acceso a estos servicios.

Sector Hidrocarburos²²

El sector de hidrocarburos deberá garantizar que se suministre a la economía el petróleo crudo, el gas natural y los productos derivados que requiere el país, a precios competitivos, minimizando el impacto al medio ambiente y con estándares de calidad internacionales. Ello requerirá de medidas que permitan elevar la eficiencia y productividad en los distintos segmentos de la cadena productiva.

Uno de los retos más importantes consiste en detener y revertir la evolución desfavorable de las reservas de hidrocarburos. Al ritmo de producción actual, las reservas probadas de petróleo crudo se agotarán en 9.3 años y las de gas natural

²² Presidencia De La República, (2008). Gobierno Federal. Retrieved October 14, 2008, from www.presidencia.gob.mx Web site:
http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/Eje2_Economia_Competitiva_y_Generadora_de_Empleos/2_11_Energia_Electricidad_e_Hidrocarburos.pdf

en 9.7 años. El campo Cantarell, que actualmente aporta más de 50% de la producción nacional de petróleo crudo, ha iniciado su etapa de declinación. Por lo que toca a la producción de gas natural, si bien la tendencia muestra un crecimiento en los últimos años, dicho aumento no ha sido suficiente para abatir las importaciones de este energético.

Aunado a esta situación, Petróleos Mexicanos carece de la tecnología para desarrollar los recursos prospectivos en aguas ultra profundas y enfrenta restricciones para la explotación de campos en yacimientos fronterizos. De no tomar las medidas requeridas para corregir lo anterior, se enfrentará un deterioro en las finanzas de Petróleos Mexicanos y una disminución en la contribución del sector de hidrocarburos a las finanzas públicas.

Por otro lado, la capacidad de refinación en México se ha mantenido prácticamente constante en los últimos 15 años.

Las importaciones de gasolina han crecido significativamente y en 2006 casi cuatro de cada diez litros consumidos en el país fueron suministrados por el exterior. Por su parte, en petroquímica existe una industria desintegrada, con altos costos de producción y baja competitividad, lo que genera montos insuficientes de inversión e importaciones crecientes.

Finalmente, Petróleos Mexicanos tiene áreas de oportunidad en materia de organización que le permitirían operar con mayor eficiencia y mejorar la rendición de cuentas. También resulta indispensable realizar acciones para elevar los estándares de seguridad y reducir el impacto ambiental de la actividad petrolera. En este sentido, es necesario fomentar la introducción de las mejores prácticas de gobierno corporativo y de mecanismos que permitan un mejor manejo y utilización de los hidrocarburos, con seguridad y responsabilidad ambiental.

Adicionalmente en el sector petroquímico y energético será necesario impulsar la creación de:

- La industria petroquímica y del gas (Transporte y distribución) a través de la inversión privada en plantas y en gasoductos.
- En el renglón de ductos, cabe señalar los proyectos de inversión privada como los gasoductos de Baja California, de Monterrey, así como los de Samalayuca y Mérida para abastecer de gas natural a las termoeléctricas localizadas en ambas zonas y las líneas de transporte Hermosillo-Guaymas, Manzanillo-Guadalajara, Palmillas-Toluca, Cuernavaca-Salamanca y Puebla.

En el corto y mediano plazo, la infraestructura de gasoductos no sólo debe permitir la utilización del gas natural en la generación de energía y la industria nacional sino también, eventualmente, en la exportación de gas a Estados Unidos, toda vez que nuestro país cuenta con importantes reservas de gas no asociado en el norte y asociado en el sur. Las reservas totales en México de este hidrocarburo son superiores a 67 mil billones de barriles.

Sector Eléctrico²³

La energía eléctrica se ha convertido en un elemento indispensable para prácticamente todas las actividades de la vida moderna. Por ello, su suministro con la calidad requerida y a precios competitivos, permitirá atraer mayores inversiones, contribuyendo así a la generación de empleos en la economía.

En el sector eléctrico se requiere enfrentar varios retos. Uno de ellos es el nivel actual de las tarifas eléctricas, el cual tiene un importante impacto en las decisiones de inversión y es un factor clave para la competitividad de la economía. Actualmente el 64% de la electricidad generada se basa en la utilización de

²³ *Ibíd.*

hidrocarburos como fuente primaria. En los últimos años el costo de los energéticos, principalmente el de los hidrocarburos, se ha incrementado notablemente, lo que ha ejercido presiones sobre el costo de producción de la electricidad, aumentando los cargos que enfrentan los consumidores.

Un segundo reto consiste en mejorar la calidad del suministro de energía eléctrica. Para alcanzar niveles de confiabilidad acordes con los estándares internacionales, se buscará el desarrollo de la infraestructura necesaria.

Por otra parte, la expansión reciente de centrales generadoras se basó principalmente en plantas de ciclo combinado, que si bien ofrecen mayor eficiencia y menores costos de inversión y plazos de construcción más cortos, han generado mayores importaciones de gas natural, en un entorno de altos precios de este combustible.

En materia de transmisión y transformación, aunque recientemente se enlazó el área noroeste al Sistema Interconectado, resulta conveniente seguir propiciando el intercambio de energía entre regiones.

Por su parte, en el segmento de distribución, actualmente 97 de cada cien hogares cuenta con electricidad, lo que coloca al país en niveles muy cercanos de cobertura a los indicadores que tienen los países desarrollados. Sin embargo, más de 3 millones de habitantes aún no cuentan con el servicio eléctrico y la mayor parte se ubica en comunidades marginadas y de difícil acceso.

Dentro de las empresas públicas, Luz y Fuerza del Centro presenta una circunstancia particular. En materia financiera, sus pasivos laborales entre pensionados y trabajadores activos son cercanos a los 80 mil millones de pesos, y los recursos transferidos a Luz y Fuerza del Centro han sido crecientes en los últimos años.

Las transferencias a dicho organismo programadas para el año 2007 ascienden aproximadamente a 31 mil millones de pesos y se estima que, de continuar esta tendencia, las transferencias para el año 2012, serán cercanas a los 57 mil millones de pesos. Adicionalmente, las pérdidas de energía en Luz y Fuerza del Centro se ubican en alrededor de 33 %, lo cual excede los estándares de la industria eléctrica a nivel nacional e internacional. Esto significa que una tercera parte de la energía disponible para venta, se pierde o no se cobra.

En materia de infraestructura eléctrica se deberá incrementar la capacidad de generación de energía eléctrica de 36 a 55 millones de kilowatts. Esto representará la construcción y operación de:

Se necesitan más de 10 plantas termoeléctricas, 10 hidroeléctricas y 8 geotérmicas, en este rubro destacan los proyectos hidroeléctricos como las presas La Parota y Omitlán en Guerrero, Atexcaco en Puebla, El cajón en Nayarit, Xuchiles en Veracruz y Boca del cerro en Tabasco.

En el renglón de proyectos termoeléctricos destacan Puerto Libertad, Valladolid, Altamira, Tenancingo, Beristain, Colmi y la ampliación de Rosarito.

El desarrollo en el corto plazo de proyectos de generación como Altamira IV, Río Bravo III y Chihuahua III a través del esquema de Productor Independiente de Energía, será de gran importancia para impulsar una participación privada creciente que apoye el crecimiento en ésta área. Así como la capacidad de generación es importante incrementar la capacidad de transportación y producción de gas para lograr un mejor suministro a los diferentes centros de consumo, con una inversión mayor a los 1500 kilómetros de gasoductos a lo largo del país.

Sector Vial²⁴

Con el crecimiento demográfico que se da en el país, en el rubro de obras viales, especialmente en las ciudades principales de la república como lo son Guadalajara, Puebla, Tijuana, Cd. Juárez, Monterrey y la Zona Metropolitana de la ciudad de México, será indispensable y prioritario desarrollar sistemas de transporte masivo no contaminante y trenes interurbanos, así como para las regiones de rápido crecimiento de poblacional.

Sector Ferroviario²⁵

- .Diseñar y Construir aproximadamente mil 800 kilómetros nuevas vías ferroviarias principales.
- Construir obra de aprox. 2 mil 800 de vías secundarias.
- Crear 2 mil de vías dobles.
- Modernizar rutas ferroviarias existentes.
- Corregir y dar mantenimiento a pendientes, laderos y trazos en casi de mil 600 kilómetros de tramos críticos.
- Reforzar poco más de 5,000 puentes.
- Otorgar concesiones de rutas ferroviarias a empresas privadas en función de las necesidades del mercado de carga.
- Promover e incrementar el uso de ferrocarril para transportar más de 105 millones de toneladas anualmente.
- Modernizar las terminales de Nuevo Laredo, Monterrey, San Luis Potosí, Cd. de México, Guadalajara y Manzanillo.
- Buscar el desarrollo regional de sistemas ferroviarios, por medio de trenes suburbanos para tener una amplia cobertura en los estados y municipios aledaños a la metrópoli.

²⁴ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

²⁵ Zarate, Luis. *Retos De La Infraestructura En México*. México: CONACyT, Academia Mexicana de Ingeniería 2000. Print.

Sector Portuario²⁶

Para poder enfrentar a la competitividad que demanda la globalización en la actualidad, hoy en día, en México se deberá construir una infraestructura en las zonas costeras que permitan hacer frente a este reto el sector portuario:

- Equipar y actualizar los 20 puertos de altura existentes.
- Construir adicionalmente 5,000 metros de muelles.
- Realizar el dragado de distintos canales de navegación que suman aprox. 20 millones de metros cúbicos.
- Ampliar puertos industriales en el litoral del Golfo de México tales como: Altamira, Tuxpan y el Ostión; y, a su vez, los puertos en el Océano pacífico: Salinas del Marqués, Salina Cruz y Ensenada. Haciendo mención en este rubro a la remodelación de los puertos de Veracruz, Manzanillo y Lázaro Cárdenas.
- Dada la creciente importancia de la carga contenerizada, los puertos mexicanos deberán tener una capacidad tal que les permita el manejo de 40 millones de toneladas de carga en contenedores por año en el medio plazo.
- Impulsar el desarrollo regional y fortalecer la comunicación entre el Golfo de México y el Pacífico, estudiando la posibilidad de hacer realidad el puente terrestre Tehuantepec.
- Buscar el desarrollo del puerto Progreso como punto estratégico para la trasferencia de carga entre Sudamérica-México-Estados Unidos.

Sector Aeroportuario²⁷

Continuando en materia aeroportuaria se deberá promover el desarrollo de la infraestructura como sigue:

²⁶ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

²⁷ Ibid.

- Renovar y modernizar 12 aeropuertos de los 83 que constituyen el sistema nacional.
- Remodelar las terminales aéreas en: Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Cancún, Puerto Vallarta y Acapulco.
- Construir y establecer un nuevo sistema aeroportuario para la ciudad de México, que tenga una mejor capacidad de repuesta debido al nivel de saturación existente en la terminal actual.

Sector Ambiental²⁸

De acuerdo a las estimaciones disponibles, el mercado mexicano tiene aún una participación marginal en la economía nacional, tanto en términos absolutos, como en su aportación relativa al PIB (Producto Interno Bruto), sin embargo, dicho monto de inversión ubica a México como el segundo mercado en importancia en América Latina, precedido únicamente por Brasil.

Ahora es útil ofrecer un panorama completo sobre las necesidades y los mercados potenciales que en materia de infraestructura ambiental, se puede visualizar que para el año 2010. Este ejercicio nos permitirá identificar en cada uno de los rubros considerados el orden de magnitud de las erogaciones requeridas, y podrá servir como fundamento para definir estrategias y políticas que permiten atraer y concretar las inversiones correspondientes. Recordemos que ello depende de una oferta adecuada de servicios ambientales y, en última instancia, la sustentabilidad a largo plazo de nuestro proceso de desarrollo y la competitividad de nuestra economía.

Las necesidades pueden ser muy significativas, de hecho se estiman escenarios de inversión del orden de 14.4 mil millones de dólares y de gastos de operación anual de aproximadamente 8.6 mil millones de dólares.

²⁸ Ibid.

Las oportunidades detectadas en este tipo de infraestructura son:

- Ampliar la capacidad total de oferta de agua potable para la población en 40 metros cúbicos por segundo.
- En el corto plazo será necesario la ejecución de la IV etapa del Sistema Cutzamala a fin de incrementar el abasto de agua a la ciudad de México. Como ejemplos de acueductos que se deberán construir en un corto plazo destacan: El Novillo-Hermosillo para aumentar la oferta hidráulica para esta ciudad del Noreste y de la línea de conducción Cd. del Carmen-Campeche.
- Desarrollar más de 50 sistemas de tratamiento de aguas, especialmente en ciudades de alta densidad demográfica/económica.
- Construir en todo poco mas de 1,000 plantas de tratamiento de aguas residuales de menores dimensiones, sin olvidar el necesario desarrollo de un sistema integral de manejo de aguas en el Valle de México por medio de 4 megaplantas de tratamiento, que hoy ya se tiene un financiamiento de multilaterales japonesas, desarrollándose en tres paquetes, el primero con dos plantas con una capacidad de 35.5 metros cúbicos por segundo y de 5 y 10 metros cúbicos por segundo respectivamente los paquetes dos y tres.

Conclusión Capitular

Dentro de la infraestructura que el país necesita desarrollar encontramos que es mucha y muy diversa por lo que el incremento en la actividad del sector ofrece nuevas oportunidades de negocio a todos los involucrados en el ramo.

Estar preparado para enfrentar dichos retos, no es solo tener los conocimientos técnicos y hacer uso apropiado de las herramientas administrativas que nos son puestas a disposición, es también saber reconocer las oportunidades que existen dentro del marco que engloba nuestra profesión, y por última instancia esta generación de nuevos proyectos representa nuestra contribución para el progreso del país.

CAPITULO III.

III. ASPECTOS GENERALES.

Dentro de este capítulo que persigue destacar la importancia de la planeación, sus principales características y bondades dentro de un proyecto al momento de percibir la concepción del mismo.

Se describirá los aspectos que destacan dentro de la redacción de lo más relevante del contenido de un Plan de Negocios. Este está basado conforme a elementos que permitan evaluar mejor un proyecto o un negocio, con el fin de tener mayor certeza de éxito, en el arranque del mismo.

III.I IMPORTANCIA

Un Plan de Negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de cualquier persona que pretenda empezar un negocio.

El Plan de Negocios es una herramienta que debe transmitir, a los nuevos inversionistas o a los accionistas y a las instituciones financieras de donde se pretenda obtener financiamiento, los factores que se encuentran respaldando el éxito de la empresa, la manera y el tiempo en que se recuperará la inversión y, en caso de no lograr las expectativas esperadas, la forma en que se terminará la sociedad y, por consiguiente, el cierre de la empresa.

El Plan de Negocios es una herramienta con tres propósitos básicos¹:

¹ Small Business Administration, U.S. (2007). Small Business Administration (SBA). Retrieved September 23, 2008, from www.sba.gov Web site: http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/usos_del_plan.html

- **Herramienta de comunicación**, se usa para atraer capital, obtener préstamos, y ayudar a atraer socios estratégicos para el negocio. El desarrollo de un plan de negocios exhaustivo demuestra si el negocio tiene o no el potencial de obtener ganancias.
- **Herramienta administrativa**, ayuda a seguir, monitorear y evaluar su progreso. El plan de negocios es un documento dinámico que usted puede modificar a medida que adquiera conocimientos y experiencia. Use su plan de negocio para establecer tiempos y etapas, puede evaluar su progreso y comparar sus proyecciones a logros actuales.
- **Herramienta de planificación**, es una guía a través de las diferentes etapas de su negocio. Un plan de negocios bien pensado le ayudará a identificar obstáculos para que pueda evitarlos y buscar alternativas.

Un Plan de Negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí, en un sentido cronológico y ordenado, para el comienzo o desarrollo de un proyecto, bajo un plan que marque las directrices necesarias para alcanzar metas determinadas. En este se definen las etapas de desarrollo de un proyecto que se materializará en forma de empresa, es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma, con lo que es un instrumento que adopta la identidad de ser una tarjeta de presentación para posibles inversionistas, mismos que representan una oportunidad para obtener financiamiento.

Por si no fuera suficiente, además, minimiza la incertidumbre y el riesgo en la puesta en marcha de inicio o crecimiento de una empresa, aunado a que a la par facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un

proyecto. Lo anterior es afirmado por la siguiente frase: “Si usted no sabe hacia dónde va, ningún camino podrá llevarlo” dicha por David Campbell².

Un Plan de Negocios puede y debe elaborarse para una empresa que se esté formando, de reciente creación, o para alguna empresa que ya está operando y tiene planes en busca de crecimiento y de desarrollo. Si este último fuera el caso, cuando una empresa está operando, y en crecimiento, un plan sirve para revalorar todos y cada una de los objetivos planteados, metas propuestas y necesidades por satisfacer, cabe mencionar que es una manera sólida de respaldar la solicitud de créditos o inversiones adicionales por concepto de ampliación o/y proyectos especiales.

Es prioritario que después de cierto periodo de tiempo, en el cual haya entrado en operación el Plan de Negocios, comparar los resultados obtenidos a la fecha con el plan que se tenía desde un inicio, conociendo de esta manera las posibles desviaciones se fueron presentando, en qué punto del proceso ocurrieron, cual o cuales fueron las razones que las propiciaron, que consecuencias trajeron a la empresa y cuáles son las medidas correctivas necesarias que han de ser tomadas.

Como podemos observar, en cada plan de negocios se aprecia una diferencia clara, porque tiene el toque personal de la persona responsable de su elaboración, además que está diseñado, primeramente, a partir del tamaño y giro de la empresa en cuestión, por lo que es casi imposible la posibilidad de establecer un formato idéntico para todas y cada una de las empresas, aunque se tienen, en la mayoría de los casos, puntos básicos de apoyo.

Hay que tener en cuenta que la objetividad y veracidad de la información en la cual se basa el plan de negocios es de vital importancia para su éxito y el cumplimiento de objetivos. Además es más que conveniente para todas las partes,

² Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

que los inversionistas conozcan las proyecciones que fueron manejadas para estimar la utilidad pronosticada en el. Sumando, también es necesario dar a conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron en el camino para realizar dichas proyecciones.

La manera en que un Plan de Negocios pueda ser lo más objetivo y fácil de analizar, es que en él se deben incluir una información histórica y comparativa, lo anterior basado, en lo posible, en datos estadísticos y gráficos en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado³.

³ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

III.II PLANEAR: LA PIEDRA ANGULAR.

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”

J.P. Sergent⁴

La mayoría de las personas no le dan la importancia necesaria y que tiene el plan al inicio de un negocio, pero tiene un carácter trascendente si se quiere tener éxito. Por lo general, en los proyectos, en los cuales, los planes son tomados en cuenta desde la etapa inicial es determinante para que la balanza se incline ya sea para el éxito o el fracaso del proyecto. Es donde se presenta la oportunidad para elaborar un análisis de la manera en que se piensa administrar y operar, lo cual está íntimamente relacionado con la manera en que se debe cumplir con el plan maestro, que tiene como fin la misión de la empresa.

La función principal e inicial en el proceso administrativo es la planeación; esta es más que nada una actividad que se tiene que realizar de una manera mental, en ella se define, en forma consciente y precisa, los objetivos o metas a los que están encausados los esfuerzos de la empresa, además que se establece de una manera general la estrategia para alcanzar esas metas y se preparan los programas en los que estarán integradas y coordinadas las actividades, en forma eficiente y eficaz. Dicho de manera sencilla, planear es decidir de antemano ¿Qué hacer? ¿Cómo se hará? ¿Cuándo hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará?⁵

Cuando se visualiza por anticipado toda acción a desempeñar, sin importar la naturaleza de esta, resulta muy efectiva. Lo anterior se le puede llamar previsión, que no es más que ver antes de que ocurran las cosas.

⁴ Sergent, J.P> (1998-2009). Citas Y Refranes. Retrieved October 30, 2008, from www.citasyrefranes.com
Web site: <http://www.citasyrefranes.com/famosas/autor/2158>

⁵ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

La previsión puede definirse dentro de la planeación, "como la parte en la que, basándose en condiciones futuras, reveladas por una serie de datos objetivos, se definen las principales medidas en las cuales se tomará acción y además nos permitirán realizar sus objetivos"⁶.

Planear puede definirse como la actividad que da inicio al proceso administrativo; es fundamental para la administración por que tiene como fin el establecer los objetivos, las alternativas que marcan la dirección de la fuerza acción, determinando los principios que rigen al mismo, así como la serie de operaciones y la pauta de ejecución.

Planear, en un momento dado, puede significar no solo el éxito, sino también la tranquilidad de la persona o personas que lo implementan. Hay que ser siempre previsores y una manera de serlo es planeando precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles situaciones adversas que han de presentarse.

La experiencia de la puesta en marcha de un negocio puede ser mucho más costosa, complicada y, en el peor de los casos, dolorosa si no se tiene un Plan de Negocios que haya sido concebido con anticipación.

III.II.I El Carácter Esencial De Un Plan.

La planeación está relacionada con implicaciones futuras de decisiones actuales, por lo que dentro de un plan se deben de contener y cumplir con lo siguiente⁷:

- Medir los resultados mediante la definición de etapas que faciliten este propósito.

⁶ Ibid.

⁷ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- Definir los resultados esperados al final.
- Establecer los criterios necesarios de medición para conocer el comportamiento de los logros y fracasos.
- Identificar oportunidades para aprovecharlas en su aplicación en beneficio del plan de proyecto.
- Involucrar en la elaboración a toda aquella persona que vaya a participar en la aplicación de la misma.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Nombrar a la persona responsable de la aplicación.
- Prever las contingencias que puedan presentarse y las posibles acciones correctivas.
- Tener una serie de programas que faciliten su ejecución.
- Ser de carácter claro, conciso y preciso.

II.II.II Pasos Básicos.

Dentro de todo plan deben de existir ciertos pasos que nos lleven a la elaboración de un mismo plan más adecuado cual sea nuestra razón para formular uno, y estos son:

Previsión⁸.- una previsión debe ser realizada bajo la consciencia de que nunca se alcanzará una certeza absoluta, pero es totalmente erróneo decir que un evento totalmente incierto. Lo que con seguridad podemos afirmar es que siempre existirá un riesgo.

Existen situaciones básicas:

- Certeza.- Excluye el temor de equivocarse.

⁸ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

- Incertidumbre.- Se carece de elementos para predecir cómo se presentarán los acontecimientos en el futuro, es cuando no somos capaces de decir que podrá ocurrir.
- Probabilidad.- es cuando tenemos motivos para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra algo en un sentido o en otro, esta puede ir desde una casi total incertidumbre hasta una enorme certeza.

Objetividad⁹.- Toda previsión debe estar respaldada por hechos más que en opiniones subjetivas. El éxito de todo proyecto depende la cantidad y calidad de la información que se tenga a la disposición.

Medición¹⁰.- Una previsión es más segura cuanto más pueda ser apreciada, tanto cualitativa como cuantitativamente, es por ello que la estadística es una herramienta que permite medir hechos y determinar tendencias. Mas en algunos casos no es posible tener una medición directa, por lo que se recurre a proceder fijando estándares, por ejemplo los rendimientos de maquinaria.

Precisión¹¹.- Los planes no pueden basar en afirmaciones vagas, poco claras, deben ser precisos, porque forman las directrices de las acciones a ejecutar. Si se carece de un plan preciso cualquier negocio se convierte en una aventura.

Flexibilidad¹².- Todo plan debe de tener un margen para cambios por situaciones no previstas o por que las circunstancias se encuentren cambiando, esto es que teniendo una dirección básica, permite adaptaciones momentáneas y puede volver después a su posición original; se vuelve a la forma inicial cuando la fuerza que mantenía cierta presión deja de ejercer su efecto.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

Unidad¹³.- Todo plan debe ser de tal naturaleza que pueda ser integrado a un plan general, dentro de toda organización existen distintas áreas, esto es que exista uno solo para cada área y todos deben estar coordinados e integrados, hasta formar finalmente uno solo.

¹³ *Ibíd.*

III.III CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

La elaboración de un Plan de Negocios puede seguir tantos caminos como giros existan para las empresas, se pueden dar diferentes formatos, ya que no existe un contenido universal para su misma elaboración.

Es por ello que su contenido, el de un plan de negocios, queda de acuerdo y debe ser adaptado a cada tipo de empresa, dado que el plan de negocios difiere de una empresa a otra, cuando se inicia o cuando está en funciones, según su giro, se quiere ampliar sus operaciones. Por supuesto que el tamaño de la empresa juega un papel de gran importancia en este renglón.

Teniendo en mente lo expuesto anteriormente, es posible exponer una estructura para un plan de negocios que puede ser expresada de la siguiente manera:

III.III.I Descripción General Del Proyecto.

Misión¹⁴.- La misión explica de manera sencilla, en el menor número de palabras posible, por qué existe el negocio. Es lo que se pretende hacer y para quien se va hacer. Es la razón de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es el por qué de las actividades que se desempeñan las cuales están encausadas a lograr la satisfacción de los clientes a través de ella se debe motivar al personal que labora en la empresa manteniéndolo enfocado en el principal objetivo general.

Se tiene que tener en mente el siguiente tipo de preguntas que nos ayudaran a formular la misión: ¿Qué diferencia hace la presencia de la empresa

¹⁴ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

en el mercado? ¿Cuál es el objetivo general de la empresa? ¿Cómo se va a llevar a cabo? No hay que olvidar que entre más sencilla y breve mejor.

Como es el propósito de toda la organización, envuelve la esencia misma del por qué de la empresa, en términos que involucren tanto a sus consumidores como a todo el personal empleado. Para empresas activas en el mercado, la misión comienza con un resumen de su historia, el estado actual de la misma (expansiones de mercado, ganancias, nuevas tecnologías, alcances, etc.)¹⁵.

Es donde se introducen los conceptos propios de un negocio que forman parte del plan de negocios en el cual se encuentra basado.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Visión¹⁶.- La visión es lo que nos define en un futuro próximo determinado, lo que seremos, haremos y/o tendremos como negocio. Es un conjunto de ideas generales, aunque algunas de ellas son un tanto abstractas, nos entregan un marco de referencia de lo que una organización es y, muestra un tinte profético de la empresa sobre su propio futuro. Sirve de guía para la formulación de los objetivos.

Igual que la misión, debe ser contenida en una fórmula breve y sencilla, no es trata de un secreto industrial es para que todos la comprendan y, sobre todo, que la compartan. Puede tener una redacción en donde se hable en presente o en futuro. Es un sueño posible y a largo plazo. Por lo que sobresalen los siguientes elementos:

¹⁵ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

¹⁶ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

- Debe ser formulada por el líder
- Ser comprendida y aceptada por todos los demás
- Ser amplia
- Ser positiva y alentadora

Metas¹⁷.- Las metas dan a las actividades de una organización el sentido básico de la dirección, son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas son¹⁸:

- Definir fines y medios.
- Estar establecidas por escrito.
- Ser cuantitativas, por consiguiente medibles.
- Ser realistas y congruentes.
- Tener un tiempo definido para su logro.
- Estar fijadas por las personas comprometidas para su alcance.

La mayoría de las personas no ven la diferencia entre las metas y los objetivos, por lo que esta confusión resta precisión en el momento del establecimiento de los mismos.

Objetivos¹⁹.- Los objetivos implican las ideas de algo hacia lo cual se lanzan o se dirigen los pasos que tomamos, dicho propiamente representan lo que se espera alcanzar como resultado de todo el proceso, marcado por las metas alcanzadas. Tomando en cuenta la misión y la visión, los objetivos del negocio deberán reflejar puntos de logro específicos en el mediano y el corto plazos, son

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

¹⁹ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

los puntos terminales de las mismas y los cuales deben de dar repuestas a interrogantes como lo son: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué?

Así mismo para que los objetivos sean eficaces deben contener las siguientes características enunciadas²⁰:

- Ser de carácter medibles, con ello se puede evaluar el cumplimiento de los mismos, utilizando cifras como pueden ser unidades o porcentajes.
- Tener un plazo determinado, se hace mención al tiempo que deben durar las actividades y la frecuencia de sus mediciones: mensual, semestral, anual, etc.
- Deben ser susceptibles de realizar.
- Proporcionar la dirección, las líneas de acción que afectan al negocio diseñando, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer por lo menos un objetivo para cada una de las funciones básicas de la empresa.

Así mismo deben mencionarse los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- Ventas.
- Compras.
- Finanzas.
- Inventarios.
- Personal.
- Producción.
- Utilidades.

²⁰ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

- Crecimiento.
- Mercadotecnia.
- Innovación.
- Recursos Físicos.
- Rentabilidad.
- Empleados.

Cumplir una meta, no es todavía lograr el objetivo, es por ello que las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

Estrategia²¹.- Por definición tenemos que es el arte o ciencia de dirigir fuerzas militares. Para nosotros define el plan de acción para distribuir los recursos con que contemos a disposición, por escasos que estos sean, con el único fin de obtener ventaja sobre el cada vez más competitivo mercado y lograr alcanzar las metas u objetivos propuestos con un nivel de riesgo aceptable. Es una mezcla de las metas y procedimientos que nos van a servir para ganar la batalla diaria y con el tiempo la guerra.

Por consiguiente es prioritario analizar el entorno en que se encuentre la empresa, lo cual hace necesario el revisar la mayor cantidad de información sea factible, para detectar posibles tendencias, ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Qué leyes afectan de manera directa el proyecto? ¿Qué buscan los clientes? ¿Cómo es la oferta de la empresa para dicha demanda?

Al identificar las oportunidades y amenazas del entorno estamos reconociendo los factores positivos y negativos, que se nos presentan y que pueden presentar. El analizar los recursos de la organización, ver que habilidades y capacidades tienen sus empleados, que liquidez tiene la empresa, como perciben los clientes su imagen y la calidad de sus servicios, no es más que

²¹ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa, con que cuenta y con que no cuenta la empresa y que le está haciendo bien o causando un daño a la misma.

Para la formulación de estrategias existen se puede descansar en conceptos básicos²²:

- Crecimiento, consiste en elevar la cantidad de operaciones en las que participa la empresa.
- Estabilidad, conocida como la ausencia de cambios significativos, que perjudiquen el desempeño actual de la empresa.
- Atrincheramiento, en este punto la empresa se protege reduciendo su tamaño, generalmente al enfrentar un entorno desfavorable que amenaza con un proceso declinante.
- Combinación de estrategias. Algunas partes de la empresa pueden seguir al mismo tiempo dos o más de los puntos antes mencionados.

La concepción empresarial del futuro de la compañía debe ser definida por la alta dirección de la misma, sean cual sean las personas involucradas a dicho nivel, además son quienes tiene la obligación de difundirla y hacerla operar en todos los demás niveles del organigrama. Es por ello que aquí es donde nace la definición de la misión, visión, metas y los objetivos y estrategias que harán una institución fuerte y de constante crecimiento.

Siempre hay que estar evaluando la misión, visión y objetivos de manera periódica de la empresa, con el propósito es encontrar un nicho estratégico que se pueda explotar y ver si son realistas la misión, visión y objetivos. De no ser así, se modifican. En este momento ya se pueden empezar a formular las estrategias.

²² *Ibíd.*

III.III.II La Empresa.

En el presente se busca la descripción de las fortalezas de la buena administración y del personal clave para realizarla, así como las capacidades necesarias para el buen término del negocio: el éxito.

Las fortalezas que se tengan, así como las oportunidades que se presenten, deberán ser perfectamente conocidas y cuidadas para no perderse, y esto implica tener conocimiento de los avances que se presenten en la competencia, en el sector rama de la industria y el comportamiento en general del mercado.

Como hemos venido mencionando en el momento de la elaboración de un plan de negocios, se debe llevar a cabo, con sumo cuidado, una evaluación muy objetiva y clara. Por ejemplo, si la empresa los objetivos propuestos hasta ahora por lo que ha tenido éxito, se debe saber porque razón lo ha tenido, pero si pasara lo contrario, si la empresa no ha alcanzado sus objetivos se debe saber claramente cuál es la razón por lo que no se han alcanzado dicho objetivos.

Debe tenerse sumo cuidado de no hacer el plan de negocios a ciegas, se tiene la obligación de conocer con precisión cuáles son las fortalezas con las que se cuenta, mismas que servirán para que se fundamente el éxito para el posicionamiento en el mercado al cual se quiere dirigir o para la ampliación de operaciones de interés.

Manteniendo la vista en lo anterior se deben considerar los siguientes puntos²³:

²³ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- Analizar de una manera general, echar un vistazo a la situación actual del país en general y por supuesto de la región donde se encuentre la empresa, algunos de los factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia y rumbo que vaya tomando el plan de negocios.
- Estudiar a detalle la factibilidad de éxito del negocio en cuestión.
- Analizar el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- Nunca dejar de estudiar todos los posibles riesgos.

Recursos Humanos²⁴.- Plantea en este punto el número y características de edad, preparación y experiencia, de las personas que trabajarán en el negocio, conformando el equipo de trabajo. Además que se describe brevemente el organigrama del negocio, a partir de la cabeza, identificando las funciones o posiciones que llevarán a cabo uno o más de los roles previamente identificados, basados en el tipo de actividades a desempeñar.

El personal clave dentro de la empresa puede estar conformado por:

a) Directivos²⁵.

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué han logrado a la fecha?
- ¿Cuáles son sus principales motivaciones y aspiraciones?
- ¿Por qué son el personal adecuado? O ¿Por qué no?
- ¿Cuál es su compromiso con el éxito de la empresa?
- ¿Qué Calidad de trabajo de grupo demuestran?
- ¿Tienen la capacidad para hacer que se desarrolle la empresa?

²⁴ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

²⁵ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- ¿Entienden con claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa?
- ¿Con qué experiencia cuenta dentro del giro de la empresa?
- ¿Cuál es la cultura administrativa que manejan?
- ¿Cuál es la Efectividad de los sistemas de información?
- ¿Qué desempeño tienen en el manejo de los procedimientos de operación y control?
- ¿Sus metas y compromisos financieros e inversiones entrar en armonía o conflicto con la empresa?
- ¿Qué estilo gerencial manejan, cual es su calidad de líder?
- ¿Qué desempeño, éxitos y fracasos, han alcanzado en el logro de objetivos y metas en años anteriores?
- ¿Cómo es su integración con los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos?

b) Personal a emplear dentro de la empresa²⁶.

- Existe una equidad entre la cantidad y calidad de personas laborando y los objetivos que pretenden realizarse.
- ¿Qué condiciones laborales se exhiben en el contrato de trabajo?
- ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades?
- ¿Cuál es el monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por departamento o área según el caso?
- ¿Cómo está formada la estructura del personal (organigrama)?
- ¿Qué tan frecuente será la necesidad de horas extras?
- Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- ¿Cuáles son las necesidades futuras de personal y su disponibilidad?

²⁶ Ibid.

- ¿Qué planes se han trazado para hacer frente a los sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación del personal?
- ¿Cómo es la plantilla base de personal, comparada con ejercicios anteriores?
- ¿Cuál es el ritmo de rotación de la mano de obra comparada con periodos anteriores?
- ¿Cuáles serían las razones para, si hubiese la necesidad, contratar más personal, a qué áreas se destinarían, cual sería su perfil y cuántas personas serían necesarias?

c) Staff externo²⁷.

Éste puede estar conformado por personas de distintas profesiones o disciplinas, pueden ser:

- Abogados laborales.
- Abogados mercantiles.
- Abogados civiles.
- Abogados fiscales.
- Contadores externos.
- Asesores informáticos
- Asesores financieros.
- Auditores.
- Otro tipo de especialistas.

III.III.III Producto y/o Servicio.

En este renglón se hace necesaria la formulación de un plan, que representa una descripción completa del producto o servicio hacia el cual se enfoca el plan de negocio. Para lograr esto, es posible encausar una revisión de

²⁷ *Ibíd.*

los nombres de productos y/o servicios similares al que se tiene en mente. Compáralos utilizando para ello criterios como los siguientes: El nombre debe dar identidad propia al producto y/o servicio aunque sea similar o ya se encuentre en el mercado, es decir, exponer las razones que reflejaran aquello por lo que será conocido y reconocido. El nombre debe ser único, pero al mismo tiempo atractivo²⁸.

Aquí es donde se dan a conocer, también, las principales características técnicas, esta son especificaciones que describen aspectos tales como la dimensión, calidad, peso, textura, tiempo, etc., sobre los componentes del producto y/o servicio; es, también, la oportunidad de exponer el proceso de elaboración y distribución. Se describe los términos positivos, que dan un beneficio al consumidor, su funcionalidad, así como el resultado de estos benéficos y tecnología que propicia esta funcionalidad²⁹.

Para conocer el porcentaje de utilidad que debemos aumentarle a nuestro producto y/o servicio, es necesario determinarlo basados por el giro de la empresa, muchos de los precios que se manejan se determinan por un precio parecido al de la competencia, este se denomina precio de mercado.

Otro factor importante para determinar un precio son los gastos directos del producto y/o servicio, es decir, la mano de obra, gastos de servicios públicos, materia prima, maquinaria, tecnología, insumos y consumibles, etc. Para considerar ganancia en el producto y/o servicio se recomienda aumentarle un cierto porcentaje que englobe la cobertura del costo de los puntos antes mencionados.

²⁸ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

²⁹ *Ibíd.*

Además son considerados cada uno de los siguientes puntos para poder realizar éste plan³⁰:

- Determinar el costo de venta por producto y/o servicio.
- Productos y /o servicios que ofrece la empresa.
- Aceptación del mercado del producto y/o servicios.
- Amplitud de la línea de productos.
- Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- Estudiar a la posible competencia en calidad, aspectos económicos e incursión en el mercado.
- Ventajas sobre la competencia en el mercado.
- Rango de apertura del mercado a nuevos productos.
- Capacidad para la diversificación de nuevos productos.
- Estudios de proyecto de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Balance en el Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- Posibilidad de patentes.

III.III.IV Mercado.

Existen factores importantes para la elaboración de un plan de negocio con respecto al análisis de mercado:

a) Tamaño y ubicación geográfica³¹.

Para resolver este inciso, se responde a las siguientes preguntas: ¿De qué tamaño es la demanda?, es decir, ¿Cómo recibirá el mercado al producto y/o

³⁰ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

³¹ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

servicio? ¿Cuál es el sector de la población al cual están dirigidos los esfuerzos para vender el producto o contratar el servicio? ¿Qué factores del mercado favorecen o perjudican su venta o contratación, su edad, sexo, escolaridad, etc.? ¿Dónde está ubicado el mercado?, esto último puede ser en términos de ciudades, colonias o fraccionamientos.

Lo anterior es solo una investigación de mercado con base en fuentes documentales, que permiten, incluso si se quiere trabajar en el extranjero, que aun sin haber visitado nunca el país, se puedan medir las dimensiones y características del mercado de interés, junto con todas sus variables.

b) Segmentación del mercado³².

La segmentación es una ayuda para un mejor posicionamiento del producto y/o servicio. Este proceso consiste en dividir y clasificar a la población que constituye la demanda del producto y/o servicio, en criterios que sean significativos, como por ejemplo las características, precio, calidad, tiempos de entrega y otros aspectos similares del producto.

Un segmento de mercado puede construirse a partir de un criterio, o combinando dos o más de ellos. Es la selección del mercado meta o mercado objetivo³³, el cual debe seleccionarse con la mayor objetividad posible considerando oportunidades y amenazas que este ofrece.

Indica, para cada uno de los segmentos establecidos, cuál sería inicialmente tu estrategia consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio para llegar a ellos, pero también considera los recursos que permiten sacar el mayor provecho del potencial de un mercado en particular.

³² *Ibíd.*

³³ Se entiende por mercado objetivo el segmento del mercado al que está dirigido un producto. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía.

El análisis de mercado arroja información vital que permitirá conocer el segmento que ofrece las mejores perspectivas de éxito para el plan de negocios, porque nos ofrece, a su vez, una ayuda para el estudio, a conciencia, sobre todo detalle dentro del mercado elegido, en términos cuantitativos y cualitativos, lo cual facilita de manera considerable conocer las tendencias del mercado, lo cual nos toma de la mano en el momento de la fijación de las metas que dirigirán nuestro camino para el alcance de los objetivos contenidos dentro del plan de negocios.

c) Análisis (competencia)³⁴.

En este apartado, se hace una descripción breve sobre la dimensión, localización y características principales de las empresas más representativas del sector de mercado de la actividad en que hemos de incursionar, mismo en el cual se encontrara el nuevo negocio propuesto. Se Describe, así mismo, las características más relevantes de las empresas que de antemano, y basados en el tipo de producto y/o servicio que se ofrece, son consideras competidores directos, es aquí donde se comienza a explorar las posibles estrategias para entrar en el mercado y ganar un posicionamiento positivo.

El análisis de la competencia, es el marco entorno a nuestro mercado, nos permite identificar riesgos y oportunidades en el mercado una vez elegido, lo que nos lleva a conocer las siguientes características³⁵:

³⁴ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_1_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

³⁵ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- Análisis de la competencia (características principales).
- Quiénes son los competidores más importantes.
- Índice de satisfacción de los clientes, comparados con la competencia.
- Canales de distribución de productos y/o servicios.
- Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etc.).
- Posibilidades de crecimiento.
- Distribución de las ventas del mercado.
- Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- Oportunidades de negocios nuevos.
- Ingreso de competidores importantes en el mercado.

En el mismo sentido a lo anteriormente mencionado, indica lo que percibes como oportunidades (circunstancias favorables, que pudieran ser utilizadas como palanca para avanzar hacia tus objetivos), y como riesgos (circunstancias ante las cuales que hay que estar atentos).

Considerando en particular los resultados de la evaluación sobre la competencia es necesario hacer, con la mayor precisión posible, un “checklist” sobre las ventajas y desventajas que se tienen o que se podrían tener respecto al producto y/o servicio de los que se consideren los principales competidores en el arranque del negocio. Las ventajas y desventajas podrían tener que ver con aspectos tales como: localización del negocio, conocimientos, tecnologías, promoción, rapidez de respuesta, calidad del producto y/o servicio, experiencia, proveedores, etc.

d) **Mercadotecnia.**

Palabras como promoción, publicidad y desarrollo de imagen corporativa, son conceptos esenciales para dar a conocer el producto y/o servicio del negocio, pero al mismo tiempo pueden representar grandes ventajas sobre la competencia del mercado.

La promoción es utilizada como un recurso para invitar a personas específicas, o grupos de las mismas, a conocer y adquirir determinado producto y/o servicio, para nuestro caso equivale a parte de la estrategia de penetración de mercado.

Una imagen fuerte atrae, y muchas veces significa la preferencia de los clientes y/o consumidores; es de vital importancia la utilización de la publicidad para llegar a grupos más amplios, pero al mismo tiempo menos definidos, en otras palabras, esto amplía el mercado incluso fuera de los márgenes que se había tenido en mente desde un inicio.

Es muy importante que tanto el nombre como el slogan de una empresa traten de comunicar el propósito de la existencia de la empresa, ese algo que hace que los clientes en cuanto lo vean o lo escuchen identifiquen rápidamente que pueden encontrar en la empresa. La comunicación e imagen bien articuladas logran mayores ventas, con lo que nos da un mayor soporte interno para la estrategia de crecimiento de la empresa.

En la mercadotecnia será necesario considerar lo siguiente³⁶:

- Estudios de mercado.
- Plan y objetivos del mercado.

³⁶ *Ibíd.*

- Aceptación de la imagen de la marca (del producto y/o servicio).
- Fortalecer la imagen y las ventas de la empresa a través de estrategias que lo propicien.
- Fuerza de la presencia de la marca de la empresa en el mercado.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Eficacia y eficiencia en la relación coste/beneficio del área de publicidad y promoción.
- Costo de la forma de la distribución publicitaria.

e) Ventas.

El negocio como tal sólo se realizará cuando el producto y/o servicio llegue a las manos de los clientes, con la calidad y tiempo esperados, cubriendo las necesidades de los mismos siempre que lo requieren. Por ello, es importante describir en este inciso la estrategia de distribución del producto, es decir, el orden que se seguirá desde el proceso de producción hasta la entrega misma, sin nunca perder de vista, sobre todo, las dimensiones y localización geográfica del mercado³⁷.

La descripción del nicho de mercado, o el análisis de mercado, es tomar en cuenta lo que hasta ahora se ha investigado, estableciendo por escrito una descripción del mercado en el cual para el producto y/o servicio es la mejor opción para su posicionamiento, dicha descripción puede tener puntos tales como: dimensiones, ubicación, gustos, edades, niveles de ingreso; entre otras características que permitan una mejor identificación del mercado previsto, es así que teniendo lo anterior como base se preparan las posibles formulas que conformaran nuestras estrategias de comercialización.

³⁷ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

Para poder definir las ventas cuantitativamente de cualquier empresa se debe considerar lo siguiente³⁸:

- ¿Cuál es la base de los clientes?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?
- ¿Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes?
- ¿Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad?
- ¿Cómo es la programación de los pedidos de los clientes?
- ¿Cómo se va a ampliar la cartera de clientes?
- Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- Objetivos por producto y servicio.
- Metas para cada área y vendedor para periodos futuros.
- Metas por canal de distribución.
- Pronósticos de ventas y diferencias con la realidad.
- Método de venta.
- Ventas por productos, servicios y dinero (diarias, semanales, mensuales, anuales)
- Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes)
- Costos de los servicios posventa.

Este punto representa una descripción detallada de las principales características del mercado antes mencionadas, los aspectos cuantitativos y cualitativos, del mercado meta. Es así como debemos de caer, con un fundamento en la investigación objetiva, en un plan de venta del producto y/o servicio del negocio en mente, y es así como se podrán definir los escenarios de las ventas proyectadas. Esta sección describe la estrategia de mercado, la cual se encuentra ligada a las fortalezas y debilidades de los competidores previamente estudiados.

³⁸ Ibid.

Puntualizando todo lo anterior, para poder realizar un adecuado plan de mercado es necesario considerar los siguientes puntos³⁹:

- Análisis del mercado.
- Características del mercado.
- Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- Factores que afectan al mercado.
- Posible Diversificación del mercado.
- Posibles mercados nuevos (mercados no explotados).
- Estrategia de mercado.
- Escenarios diversos del mercado.
- Capacidad de penetración.
- Participación del producto y/o servicio en el mercado.
- Competidores en el mercado en mente y su porcentaje de participación en el mercado.
- Segmentación del mercado y consumo proyectado y/o esperado.
- Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
- Estadística sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- Tendencias del mercado.

III.III.V Operaciones.

Es una sección que muestra como se administra el negocio, así como la habilidad del negocio para la entrega de sus productos y servicios, se incluyen también los recursos requeridos para éstos procesos (equipo, personal, otros), así como planes de contingencia para riesgos asociados a los mismos.

³⁹ *Ibíd.*

a) Inventarios.

En el manejo de inventarios, se plantea en esta sección dónde y cómo se almacenará la materia prima y el producto, en su caso terminado, y cuáles son las preparaciones que hay que hacer, sobre los insumos que serán requeridos para las distintas etapas del proceso de producción⁴⁰.

Con lo anterior se destaca lo siguiente⁴¹:

- Niveles de existencia en el almacén.
- Determinación de Niveles óptimos de inventario.
- Rotación de existencias en stock.
- Control en las diferencias de máximos y mínimos (periodos de aprovisionamiento).
- Reducciones o aumentos en inventarios.
- Valor de los inventarios.

b) Operación y producción.

En este inciso donde se plantea la lista de todo el mobiliario, equipo y/o maquinaria que necesario tener, según el caso, para el arranque de la empresa, recordar en este punto que no tiene que ser más allá de lo necesario; tiene que ser lo básico para que no se eleve la inversión inicial.

Es aquí donde se describen los nombres, características de mobiliario, equipo y/o maquinaria; de ser necesario se puede optar por hacer un plano

⁴⁰ Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

⁴¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

general del acondicionamiento de los espacios necesarios en el proceso de producción. (Dibujar la planta física, de esta manera visualizara a la empresa)⁴².

Puntualizando se puede tener en términos generales⁴³:

- Descripción de la distribución general de la empresa.
- Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible.
- Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
- Planes de crecimiento del área de producción.
- Necesidades presentes y futuras si aumenta la demanda.
- Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
- Posible Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
- Personal Capacitado.
- Capacidad instalada y ocupada, comparándolos con ejercicios anteriores después de un periodo de puesta en marcha.
- Capacidad y niveles de producción.
- Percances en el proceso de producción.
- Ingeniería de diseño y control de calidad.
- Evaluación y control de la eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
- Costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
- Evolución actual y prevista en tecnología (comparación con la competencia).
- Flexibilidad de las operaciones.

⁴² Culiacán, Empreser (2008). Empreser. Retrieved October 30, 2008, from www.empreser.org Web site: http://www.empreser.org/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1007.1&p_p_id=62_INSTANCE_s60Y&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=null&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&

⁴³ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
- Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
- Costo de tiempos muertos del la maquinaria y/o equipo.
- Principales insumos y consumibles necesarios.
- Índice de productividad del personal.
- Tiempo de entrega.
- Mantenimiento preventivo y correctivo (costo y tiempo).

III.III.VI Plan Financiero.

Ésta es la última parte para la elaboración de un plan de negocios, consiste en traducir en términos monetarios, y por tanto de suma delicadeza, todo lo visto en los puntos anteriores; con el fin de conocer a ciencia cierta los resultados finales financieros que el proyecto arrojará; según los diferentes escenarios en los cuales sea ponderada la inversión inicial (pesimista, conservador, optimista).

Con ayuda del programa de actividades a corto, mediano y largo plazo previamente elaborado, en donde son contenidas todas las actividades necesarias para proyecto, se estiman los montos de los recursos financieros que serán necesarios inyectar a dichas actividades. Si es necesario solicitar recursos financieros, y en el arranque de una empresa lo es, se puede recurrir a nuevos socios, accionistas o instituciones que manejen estos instrumentos financieros.

Si es el caso en el cual se solicitara apoyo financiero, es necesario estimar los montos de los recursos adicionales, la utilización que se les dará y la manera en que se obtendrán, así como el costo financiero que implica solicitar dichos montos (intereses).

La Secretaría de Economía, en colaboración con la Banca de Desarrollo y las Instituciones Financieras han diseñado Productos de Crédito a la medida de las PyME's⁴⁴.

En primer lugar será necesario analizar el balance de la empresa, pues a partir de él se pueden obtener datos fundamentales para la elaboración de las razones financieras.

El balance general es un reporte que muestra, a manera de fotografía, un momento en la vida de la empresa. Es decir, es como si todo se detuviera en el instante que se hace el balance. El balance incluye parte de la información que se generó en el año y la de años previos el balance se divide en dos partes, del lado izquierdo se muestran los activos y del lado derecho los pasivos y el capital. Ambos lados están siempre en balance. La suma de ambas partes siempre es el mismo monto manteniendo un equilibrio en la balanza. En la columna de los activos, en listamos todos los bienes y propiedades de la empresa, así como las cuentas por cobrarles a terceros. Bajo el pasivo enlistamos las deuda a empresa se liquidara al valor en el balance considere que la empresa cierra sus operaciones en la fecha del balance. Considere también que los activos generan el efectivo que representan⁴⁵.

Otro documento, igual importante que debe analizarse, es el estado de resultados, el cual mientras que el balance general muestra la posición financiera de la empresa a una cierta fecha, el estado de resultados muestra lo ocurrido en un periodo, contiene los montos de ventas, costos, gastos y utilidades o pérdidas de la empresa⁴⁶.

⁴⁴ Secretaria De Economía, SE (2008). Contacto PyME. Retrieved April 22, 2009, from www.economia.gob.mx Web site: <http://www.economia.gob.mx/?P=7100>

⁴⁵ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

⁴⁶ *Ibíd.*

El siguiente paso sería, continuar con la estimación de los resultados financieros previsibles; dado que a diferencia de los documentos contables anteriormente descritos, que sirven para llevar un registro formal de los resultados que ha obtenido la empresa durante distintos ejercicios; los estados financieros proformas son utilizados para la planeación financiera de la empresa, es decir, lo que se pronostica que sucederá. Este documento se elabora a partir del pronóstico de ventas, y permitirá visualizar cuales serán los costos y cual el margen bruto que arrojarán las operaciones.

Después continuaríamos con la deducción que se tiene por concepto de gastos de operación y financieros, lo cual nos lleva a las utilidades antes de impuestos y, una vez restados los impuestos, se obtendrá la utilidad neta; con éste punto se puede definir la situación financiera de la empresa y con ello determinar las necesidades financieras adicionales, para así decidir la forma de obtención de los recursos.

Éste documento contiene el origen de los fondos financieros y su aplicación, la estimación del flujo de efectivo, el resultado debe dar positivo, pues de otra forma implica recurrir una vez más a una institución financiera para obtener apoyo.

El cálculo de las razones financieras, sirve para analizar, los efectos financieros de la empresa. Las instituciones financieras tienen indicadores por cada sector, para estimar en qué condiciones se encuentra una empresa con respecto a la media, y con ello determinar que tan fuerte o débil es; esto con el fin de autorizar o no créditos. Es de igual manera importante mencionar hasta este punto que aunque la palabra “deuda” es asociada a una connotación negativa, existen deudas que son buenas por qué te ayudan a ganar dinero.

Es importante calcular al menos las tres más utilizadas, aunque existen muchas más razones:

- Razón de apalancamiento.
- Razón de liquidez.
- Razón de rentabilidad.

Razones de apalancamiento⁴⁷.- Expresan la relación existente entre los recursos propios y los ajenos, es decir, la relación entre el capital y el pasivo en el balance. Por ejemplo por cada peso invertido 30 centavos corresponden a dinero ajeno y 70 a dinero propio. Un apalancamiento muy grande limita las posibilidades de obtener mayores créditos.

Razones de Liquidez⁴⁸.- Miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios, es decir, en qué proporción puede la empresa hacer frente a sus adeudos, por ejemplo por cada peso invertido que adeuda la empresa, dispone de 70 centavos de dinero líquido, para pagar. Se calcula utilizando los recursos líquidos (caja y bancos).

Razones de rentabilidad⁴⁹.- Miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa; es decir la rentabilidad sobre lo invertido, por ejemplo 24.7%; frecuentemente se utiliza la tasa interna de retorno (TIR), que permite evaluar los rendimientos que se obtendrán en el futuro, respecto a las inversiones que se hacen en el presente. El cálculo se efectúa trayendo al valor presente los rendimientos futuros esperados, para evaluar lo atractivo de esa inversión en términos de costo oportunidad.

Una vez que se conozcan las cifras, las cuales podrían confirmar la viabilidad o lo atractivo del proyecto, si los resultados no corresponden a las expectativas que se tienen en el negocio, es necesario revisar el plan, es decir, revisar las maneras de incrementar las ventas y tatar de reducir costos. Si el plan

⁴⁷ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

⁴⁸ *Ibíd.*

⁴⁹ *Ibíd.*

de ninguna forma arroja resultados atractivos, lo más seguro es que la empresa todavía no esté lista para iniciar.

El plan financiero contiene la operación económica del negocio, agrupa los puntos anteriores, considerando las ventas proyectadas en el plan de mercado y definiendo cuánto costará exactamente la entrega de productos o servicios. En este punto se especifica cómo y cuándo se tendrá el retorno de la inversión. Además de considerar lo siguiente⁵⁰:

a) Planes, programas y presupuestos.

- Plan de inversiones.
- Presupuesto anual por áreas y total.
- Programa de trabajo anual por áreas.

b) Contabilidad y finanzas.

- Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- ¿Cómo? ¿cuándo? y ¿dónde? han de obtenerse los recursos financieros.
- Generación y captación de recursos financieros (capacidad de respuesta).
- Capacidad de endeudamiento a corto y mediano plazo.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas.
- Estabilidad y solidez financiera.
- Estructura de costos generales de la empresa, línea de negocios, áreas, clientes.

⁵⁰ *Ibíd.*

- Indicadores y razones financieras.
- Inversiones en valores e inmuebles.
- Liquidez a corto y mediano plazo.
- Margen de utilidad.
- Margen por producto.
- Estabilidad y desviaciones en el presupuesto.
- Rentabilidad económica y financiera.
- Solicitud de créditos (número, condiciones e instituciones o personas).
- Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etc.).
- Cuentas por pagar por operación.
- Capital contable, pagado y social.
- Hipotecas.
- Balance general y flujo de efectivo actual.
- Estados financieros proyectados.
- Estados financieros actualizados.

d) Crédito y cobranza.

- Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- Créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Cuentas por cobrar.
- Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- Porcentaje de cartera vencida (según el caso).
- Cuentas incobrables (según el caso).
- Promedio de recuperación de la cobranza.

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender, de una manera general, el negocio. Esta es una redacción que engloba, de una manera compacta, todo un plan de negocios, y aunque no es fácil, puede ser la clave para la aprobación del mismo, es el primer punto que se lee al revisar el plan.

III.III.VII Resumen Ejecutivo.

El resumen ejecutivo tiene como objetivo que los lectores conozcan, en términos generales y sencillos, los aspectos fundamentales del plan de negocio. Es conveniente que este resumen sea muy claro y preciso, de fácil comprensión, ya que frecuentemente es la única parte que es leída íntegramente por los interesados, por ello debe ofrecer una visión panorámica del negocio, breve pero clara. Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son⁵¹:

- Marco legal.
- Descripción de la compañía.
- Mercado en el que se desea incorporar empresa.
- Resumen del plan de ventas.
- Resumen de la situación financiera.
- Comentarios sobre las finanzas, facilitando el entendimiento de los factores comerciales.
- Una descripción del pasado, presente y futuro proyectado en términos financieros.
- Impacto de los resultados por las variables de riesgo más importantes.
- Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad importante que no puede ser rechazada.

⁵¹ *Ibíd.*

- Cómo se pretende que el inversionista o financiero entregue los recursos económicos necesarios.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan, que sientan que cuando tomen el documento no les tomara demasiado tiempo leerlo y entenderlo.

La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas, hay que ser cuidadosos en el manejo de estas tres características.

III.IV SIMULACIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS

Es necesario realizar un escenario del plan de negocios que pretende desarrollarse. El escenario es una herramienta eficaz para contrastar el desarrollo del plan de negocios en un futuro con una situación actual. Es también una herramienta que nos permitirá visualizar las posibles oportunidades y capacidades.

La elaboración del escenario tiene como finalidad estudiar las variables relevantes o que principalmente afectan al plan de negocio y sus relaciones dinámicas, considerando lo que pasaría en el futuro si todo siguiera como hasta ahora ha ocurrido, armonizando la continuidad en el tiempo de las variables analizadas, es decir, extrapolar tendencias.

Es así como, con base en la opinión de expertos, un escenario explora diversas posibilidades e identifica qué tendencias se mantendrían, cómo actuarían y desviaciones podrían ocurrir en el desarrollo del mismo, relacionando además los posibles impactos de decisiones distintas y eventos externos aleatorios.

Al integrar un escenario, el cual tiene como objetivo explicar los impactos y el comportamiento futuro debido a las interacciones de las variables y a las decisiones de los involucrados en el desarrollo del plan de negocios, finalmente, el escenario desarrollado permitirá responder a cuatro necesidades⁵²:

- Explicación.
- Experimentación.
- Cuantificación.
- Previsión.

⁵² *Ibíd.*

Podemos concluir que un escenario será valioso si es creíble, posible, global, coherente y sencillo. Un escenario será útil si permite detectar tensiones, secuencias, discontinuidades, ciclos, amenazas y oportunidades. Es finalmente un instrumento para apoyar la forma de toma de decisiones dentro del desarrollo de un plan de negocios.

Solo explicar o tratar de entender un procedimiento único, es imposible hacerse dentro de esta técnica. Cada escenario es distinto, en cada equipo de trabajo, el factor humano, se mantiene con diversas apreciaciones ante el futuro, más bien, sin perder la objetividad analítica, la elaboración de escenarios debe estimular la creatividad.

En términos generales se tiene que la elaboración de escenarios se realiza en tres etapas las cuales son⁵³:

- Explicar la imagen actual e histórica del sistema.
- Desarrollo una explicación lógica y objetiva que permita establecer la relación entre el presente y el futuro.
- Describir la imagen futura, que no es otra cosa sino la elaboración de los escenarios que conduzcan al establecimiento de previsiones.

Este proceso no se trata de uno lineal, en el que cada operación del proceso recibe información, la procesa y transforma, ofreciendo un producto que será el insumo necesario en la siguiente operación. En la elaboración de escenarios se tienen distintos elementos básicos, y su creación es dependiente de la persona a cargo de la redacción del documento.

A continuación se enunciaran ocho elementos que de acuerdo a los principales autores, son básicos para la integración de escenarios su integración:

⁵³ Ibid.

- Definición y ubicación del sistema.
- Definición del problema, supuestos, objetivos y valores.
- Variables.
- Actores y eventos.
- Elementos portadores del futuro.
- Invariantes, tendencias importantes y tendencias pesadas.
- Posible evolución del sistema y opciones que se plantean.
- Las consecuencias y previsiones.

En otras palabras un escenario será valioso si es creíble, posible, global, coherente y sencillo. Un escenario será útil si permite detectar tensiones, secuencias, discontinuidades, ciclos, amenazas y oportunidades. Es un instrumento vital para aprender del fenómeno en estudio.

III.V INSPECCIÓN Y VIGILANCIA

Para poder conocer si un plan de negocios está arrojando los resultados de acuerdo a lo planeado, debe hacerse una evaluación del mismo, para que, en su caso, poder hacer las correcciones necesarias rectificando el camino nuevamente al plan de negocios.

El propósito de éste punto es identificar y ubicar las instancias de la evaluación dentro del subsistema de decisiones planeadas. En esta función se ubican precisamente las tres instancias de la evaluación: evaluación diagnóstica, evaluación ex-ante y evaluación ex-post, respectivamente.

La evaluación diagnóstica, es aquella que se realiza para valorar la naturaleza de los problemas actuales o posibles de presentarse; la evaluación antes de, es aquella que se realiza antes de llevar a la ejecución los diferentes diseños de solución, para determinar el grado de factibilidad en el que podrán acercarse a los resultados preferidos y la evaluación después de (ex-post), es la que se realiza durante o al término de la operación, para vigilar el rumbo del sistema hacia los resultados esperados y detectar los problemas derivados desde la puesta en marcha debido a un posible mal diseño o a nuevas situaciones.

La evaluación ex-post es la instancia más conocida y por lo mismo la más realizada. Consiste en comparar los resultados de la operación contra los resultados esperados.

Esta instancia, permanentemente sencilla, demanda responsabilidades y sentido crítico. En esta etapa las interrogantes que deben ser resueltas son, al menos, las siguientes⁵⁴:

⁵⁴ *Ibíd.*

- ¿Qué tanto se alcanzaron los resultados esperados?
- ¿Cuánto faltó o cuánto se excedió el nivel de resultados esperados?
- ¿Qué tanto se apartaron de la orientación original? ¿Fue benéfica o perjudicial, qué tanto?
- ¿Dónde se tuvieron desviaciones?
- ¿Qué causas propiciaron los desajustes?
- ¿Qué nuevos hubo impactos o reacciones?
- ¿Qué tan validos son ahora los resultados preferidos?
- ¿Qué tan validos son los supuestos que inicialmente se plantearon para elaborara el plan de negocios?

En este contexto se puede argumentar que un sistema describe un conjunto estructurado de actividades que, combinadas entre sí formar un todo, exhibiendo propiedades emergentes, permiten alcanzar un propósito.

Las acciones que miden el desempeño todas las cosas asociadas con el mantenimiento de la estructura del plan de negocios y el contenido de las operaciones. Sin embargo, la adaptación determina, en principio, decir que operaciones no son adecuadas. La decisión dependerá del juicio del desempeño operacional. Para lo cual las medidas de desempeño deben ser definidas con base en, las cinco E's⁵⁵:

- Eficacia: ¿Qué medios son los adecuados para trabajar?
- Eficiencia: ¿Qué tan aprovechados son los recursos usados?
- Efectividad: ¿Qué se está haciendo, son acciones correctas?
- Ética: ¿Qué tan moralmente correcta es la política interna?
- Estética: ¿Es estéticamente satisfactorio?

De este modo el sistema operacional define indicadores de desempeño con base en estos cinco criterios: eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética.

⁵⁵ Ibid.

III.VI NEGOCIACIÓN

Estamos viviendo en un mundo donde las normas y los límites, hoy en día, son un poco difusos. Hoy todo parece ser posible, dado que al parecer esto depende de los acuerdos que las contrapartes logren alcanzar. Y, aunque desde siempre se ha presentado la necesidad de negociar en la actualidad nos desenvolvemos en una sociedad en la que esta habilidad se puede tornar en un arma de dos filos. Todos negociamos, y hasta somos negociados, y en esa dinámica contribuimos a la viabilidad o no de nuestras empresas y de nuestras propias vidas

La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos⁵⁶.

La negociación no es un ámbito exclusivo del mundo de los negocios sino que afecta a cada persona en su diario vivir, en nuestras actividades cotidianas. Es por ello de la gran importancia incorporar habilidades de negociación en cada uno, sea cual sea el rol que desempeñemos o el puesto que ocupemos dentro de una organización, ya que negociamos permanentemente con clientes externos e internos de nuestras organizaciones. Las habilidades que se requieren para ampliar nuestra capacidad negociadora son, hoy, atributos indispensables para nuestra competencia laboral.

III.VI.I Liderazgo: Calidad Necesaria.

Conforme se consolida la teoría del proceso de la administración y la importancia de las organizaciones, el anterior ha dado como resultado el

⁵⁶ WIKIPEDIA, (2009). La Enciclopedia Libre. Retrieved April 22, 2009, from es.wikipedia.org Web site: <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n>

fortalecimiento del liderazgo como una función fundamental dentro de las organizaciones.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional⁵⁷.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales, grupos de personas, integran y organizan sus actividades hacia objetivos determinados, la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, o cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente, real y vital; esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Es por ello que para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un representante, el líder.

Este individuo es un integrante del grupo que da las facilidades para lograr sus objetivos, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

⁵⁷ WIKIPEDIA, (2009). La Enciclopedia Libre. Retrieved April 22, 2009, from es.wikipedia.org Web site: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, y mucho menos por ser el mejor en todos los renglones, sino porque ciertas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo.

El líder se separa de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades o en la organización de estas y, por supuesto, en la personas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta vital, consigue la atención de los miembros de su grupo o equipo más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de la organización, simplemente delegar.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones por que hace crecer la confianza de cada miembro al hacerlos participativos en la toma de decisiones, por lo tanto, en respuesta también el grupo le otorga su apoyo.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada, dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En resumen, el mejor líder para una situación es producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en esa situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades y capacidades de liderazgo necesarias para una organización.

Conclusión Capitular

Lo mencionado es un esfuerzo por presentar las principales características de un Plan de Negocios, que si bien no existe un formato universal para su desarrollo de contenido, muchos coinciden en que debe presentar algunos componentes básicos dentro de su estructura principal, aun exponen que lo que menos importa es su orden. Lo anterior con el fin de tener un fundamento metodológico en la forma de integrar un Plan de Negocios.

CAPITULO IV.

IV. CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Analizar el procedimiento para la elaboración de un Plan de Negocios de manera general es el objetivo que se busca en el presente, mismo que las personas dispuestas a comenzar su empresa, y en este caso las del sector de la construcción, deben seguir para su correcta estructuración, además de incluir perspectivas de grandes corporativos, como la planeación estratégica¹ desempeña un papel fundamental para la empresa. La planeación estratégica tiene como objetivo dar a conocer, armar y apoyar las nuevas ideas que evolucionarán hasta ser proyectos que representen nuevas oportunidades de negocio, que permitan dar mayor presencia, desarrollando su capacidad, dando crecimiento a la empresa en cuestión.

Con lo anterior, podemos apreciar que la experiencia de dichos corporativos sirve de referencia para las nuevas empresas.

IV.I ESTRUCTURACIÓN

La Planeación Estratégica se divide en cuatro etapas, que están supeditadas al nivel de análisis, es por ello que este proceso sigue las fases siguientes y/o puede iniciarse en cualquiera de ellas, todo con base en los

¹ La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es decir, es proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

requerimientos y las características de la información del proyecto proporcionada por el cliente. Estas etapas son conocidas como²:

- Identificación.
- Formulación.
- Desarrollo.
- Contratación y seguimiento.

Durante la Planeación Estratégica, el gerente es el responsable de la misma, hasta que se asigna un líder de proyecto; quien interactúa en forma continua con el cliente y con las unidades de producción y ventas.

IV.I.I Etapa De Identificación.

Existen dos fuentes para la detección y selección de nuevas oportunidades de negocio:

- **Fuentes Internas³**.- La presidencia, director de la empresa, gerencia, etc., son quienes deben ser más sensibles al conocimiento de oportunidades de negocios, dado que son los que mejor deben de conocer las fortalezas y debilidades del negocio.
- **Fuentes Externas⁴**.- Es a través de clientes, públicos o privados, con quienes se tienen un acercamiento directo, lo que representa las oportunidades y amenazas para el negocio.

La detección de las oportunidades siempre debe de tomar en cuenta a lo que se conoce como Análisis Externo e Interno detectando las cuatro variantes

² Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

³ INEA, (2009). Instituto Nacional Para La Educación De Los Adultos. Retrieved April 22, 2009, from www.inea.gob.mx Web site: guanajuato.inea.gob.mx/Soporte/Manuales/PlaneacionEstrategica.pps

⁴ *Ibíd.*

principales; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o Matriz FODA⁵ por sus siglas⁶.

Con cada cliente se debe establecer una entrevista en forma particular, en donde se traten, entre otros puntos, las siguientes cuestiones⁷:

- Problemática.
- Necesidades.
- Requerimientos y entorno del proyecto.
- Información documental relevante del cliente y del proyecto.

La persona que se encuentre al frente del proyecto, que es la persona que debe de tener el cargo de Gerente de Proyectos dentro de una empresa, deberá transmitir la información necesaria mediante memorándums y/o reuniones internas, la comunicación es la base para que todos los involucrados en el proyecto conozcan los detalles mencionados por el cliente, es pues que en esta información pueden estar contenidas distintos tópicos como los acuerdos adquiridos sobre el proyecto; es aquí también donde se realiza el Análisis Externo e Interno o la Matriz FODA, lo que dará como resultado a lo que se conoce como la "ID Card"⁸ correspondiente a dicho proyecto.

Todos los acuerdos producto, a su vez, de todas y cada una de las reuniones con el cliente, deben de ser documentados en minutas en donde se indique cada uno de los puntos tratados y los compromisos adquiridos.

⁵ Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

⁶ INEA, (2009). Instituto Nacional Para La Educación De Los Adultos. Retrieved April 22, 2009, from www.inea.gob.mx Web site: guanajuato.inea.gob.mx/Soporte/Manuales/PlaneacionEstrategica.pps

⁷ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

⁸ Credencial de Identificación.

El proyecto, una vez que está siendo analizado, es revisado con sumo cuidado por parte de la persona correspondiente que por lo general es la dirección de la empresa, que basados en la Matriz FODA determina si acepta o no una vez que se ve la capacidad con la que se cuenta, el cliente es notificado y, de ser necesario, se muestra una explicación del porque de la postura de la empresa.

La "ID Card" una vez identificada, es canalizada al departamento o persona responsable de proyectos, previamente asignado para tal fin, lo integra al control de la cartera de proyectos, así que toda actualización la realiza el responsable de desarrollarlos, durante este proceso de incubación su desarrollo es adaptado al lenguaje propio de la empresa, en esta etapa el proyecto queda completamente a cargo del "departamento de proyectos".

Es pues que el control y seguimiento, como lo hemos mencionado anteriormente, se realiza en cada fase a través de la cuidadosa mano del gerente de proyecto, siempre basándose en el contenido de los acuerdos establecidos con el cliente, sin importar la naturaleza de los mismos, desde el día 1 hasta la firma de entrega de proyecto terminado, para esto es vital contar con un registro de toda la información de carácter esencial, que será contenido dentro del archivo de proyecto. Este registro puede contener diversas formas de comunicación cliente proveedor contratos, correo electrónico, carta, memorándum, minutas y/o reportes, etc.

Las oportunidades detectadas aceptadas como proyecto en desarrollo o licitación, continúan su proceso bajo la coordinación del gerente de proyecto para⁹:

- Analizar las especificaciones de servicio del proyecto, de acuerdo a lo expuesto por el cliente en las reuniones sostenidas previamente, así como las posibles a agendarse.

⁹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print.

- Identificar cada una de las áreas del proyecto en desarrollo participantes, así como la persona designada para apoyar el desarrollo.
- Convocar reuniones de trabajo con los participantes en el desarrollo de proyecto identificados para plantear y discutir los requerimientos del cliente, asegurando el entendimiento del proyecto y del servicio a prestar; formular un programa de actividades, en donde se delegue las responsabilidades correspondientes a ésta fase.

Todo aspecto tecnológico y/o de mercado, será resuelto de la manera más objetiva posible, es aquí donde se puede determinar la necesidad de contar o no con un socio que tenga la tecnología necesaria para hacer frente al proyecto. Lo anterior nos ayudara a conocer mejor las dimensiones de proyecto, así como con la limitación que marque el mercado objetivo del negocio.

Con base en los parámetros de los puntos anteriores se estima el costo preliminar del proyecto como punto de referencia inicial, esto es que sin hacer un presupuesto detallado se pueden calcular los costos iniciales. Así mismo, se puede hacer una definición del probable esquema de contratación, situación jurídica de proyecto y, por supuesto, qué tipo de financiamiento necesitaremos en el proyecto. Apegados a la opinión de los departamentos correspondientes, así como también a staff externo de ser necesario, se analizan los aspectos técnicos, jurídicos y financieros vigentes en torno, no solo al proyecto y/o al cliente, sino también a la capacidad de respuesta de la empresa; determinándose la situación de cada uno de los anteriores.

Es de vital importancia, conocer el lugar físico del proyecto, de esta manera se podrá identificar el entorno donde se ubica el proyecto, descubriendo factores que puedan ser no previstos en el desarrollo del proyecto ejecutivo¹⁰, estos puntos

¹⁰ El Proyecto Ejecutivo especifica "cómo se va a hacer". Trabajando sobre la base de los planos que integran el Proyecto Arquitectónico.

pueden comprender aspectos físicos, económicos, sociales, políticos, de medio ambiente y normatividad, etc.

En este punto, donde todavía se está incubando el proyecto, el departamento de proyectos se coordina con cada una de las áreas participantes, las cuales presentan sus respectivas opiniones al gerente responsable del desarrollo.

El gerente de proyectos elabora una propuesta inicial de proyecto, con base en los parámetros determinados en toda la información que le fue proporcionada, asegurando el cumplimiento de las especificaciones de servicio del mismo, esto mediante una inspección en cada etapa en la cual se aplica, verificándola, guardando un registro de cada etapa en particular, anotando los datos más relevantes. Aunado a lo anterior, se realiza un estimado de los gastos que se realizaran y/o realizaron por concepto de la incubación del desarrollo del proyecto, este costo es contenido dentro de un documento que refleje la propuesta inicial, misma que se presenta a la gerencia general, para su aprobación, y de ser necesario su corrección.

Después de los pasos anteriores, es determinado el tipo de proyecto al cual se le hará frente, dado que por sus características puede caer en lo siguiente¹¹:

- **Macro Proyectos.-** Dados por su naturaleza, albergan distintas disciplinas, y son desarrollados a nivel federal, estatal y/o municipal.
- **Proyecto Especial.-** Por sus aspectos físicos (tipo, dimensiones) financieros (monto, socio, esquema), tecnológicos (procedimientos, equipo) etc., tienen una estructuración particular.

¹¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

- **Proyectos de Inversión.-** Son mejor conocidos como de asignación, licitación y/o concurso, los cuales requieren de una inversión inicial de la empresa.

Los concursos nacionales, e incluso los internacionales, que requieran financiamiento o inversión seguirán el proceso de proyectos en desarrollo y en el caso de licitación, se tienen que adquirir las bases de licitación. Estos últimos proyectos deberán seguir el proceso expuesto por la parte que así lo marque en la licitación correspondiente, propias de las bases del concurso, consideradas como especificaciones de proyecto.

El gerente de proyectos elabora una propuesta inicial de proyecto donde integrará la información proporcionada por el cliente, presentándola a la dirección y/o gerencia general, quienes realizan la evaluación del proyecto en desarrollo para su aprobación, anexando la siguiente información¹²:

- ID Card de proyecto.
- Información técnica.
- Normatividad.
- Información financiera.
- Información jurídica.
- Información política.
- Información social.
- Información ambiental.
- Propuesta y Resumen Ejecutivo.

Una vez revisada la propuesta, y si es el caso aprobada, es presentada al cliente para su análisis y posible aceptación, si la propuesta es aprobada por el cliente se pasa a la etapa de formulación, la aprobación consiste en emitir una

¹² *Ibíd.*

carta de aceptación por el cliente, esto se puede traducir en la firma del contrato o en la inscripción del proyecto en caso de ser una licitación de proyecto.

Si es el caso en donde la propuesta no sea aceptada, se revisa el análisis y dimensionamiento, volviendo a revisar la propuesta y actualizar el plan de negocios, volviendo a presentarlo al cliente, si finalmente no es aceptada se archiva la documentación, es en este renglón es necesario tomar en cuenta siempre el criterio de negociación ganar-ganar, para facilitar su aceptación.

IV.I.II Etapa De Formulación.

Se inicia esta etapa con seriedad y compromiso, es a través de la carta de aceptación de proyecto, previamente firmada por el cliente.

Los concursos nacionales que necesiten de la utilización de algún instrumento financiero para obtener finanzas o la inversión necesaria para la construcción del proyecto, tienen que seguir el mismo proceso de aprobación para el desarrollo de la oferta, o mejor conocido como proyecto ejecutivo. Así mismo, las ofertas están sujetas al proceso marcado por cada una de las propias bases del concurso. Para este tipo de proyectos, en esta fase se tiene una precalificación y/o calificación, donde se revisa que el concursante cumpla con los requerimientos técnicos, financieros y de conocimiento, y después, según su caso, se procede a la adquisición de las bases de concurso¹³.

Como en todos los puntos la comunicación es fundamental también en esta fase, por lo que se realizan reuniones de trabajo con el cliente, esta es una manera de asegurar el entendimiento, por ambas partes, de las actividades y metas a desarrollar en esta fase, archivando cada acuerdo o resultado en minutas y actualizando las especificaciones de servicio que rigen al proyecto en cuestión.

¹³ Ibid.

La integración del equipo de trabajo que estará al frente del proyecto es fundamental en esta etapa a su vez, de esta forma serán establecidos la forma de la organización, las responsabilidades encontradas y los compromisos adquiridos de los distintos participantes para la formulación y desarrollo del proyecto, elaborando el organigrama que es necesario tener para su operación, donde se deleguen cada una de las responsabilidades y se marca a los responsables de las mismas.

En algunas ocasiones será necesario establecer una alianza estratégica, Las alianzas servirán para renovar, expandir y proyectar la empresa sin perder independencia, esto es la participación de socios externos a nuestra empresa para asegurar el éxito del proyecto, pero ¿Qué nos permite una alianza estratégica? compartir información, experiencia, clientes, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y dar solución a necesidades de los clientes. Fundamentalmente nos permite expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si lo hubiéramos hecho por separado. Esta alianza deberá marcar detalladamente cual será dicha participación, la selección del socio para este tipo de alianza se basara de acuerdo a las características y exigencias del proyecto¹⁴.

Los costos y gastos requeridos para la elaboración de la propuesta de proyecto completa tienen que ser plenamente identificados y determinados por la persona que se encuentre al frente, sea este gerente o líder de proyecto, en conjunto a su vez con el equipo de trabajo participante, además se analiza y dimensiona para verificar su factibilidad, considerando principalmente las siguientes características¹⁵:

¹⁴ Esmas, (2004). Canal De Emprendedores. Retrieved April 22, 2009, from www.esmas.com Web site: <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/alianzasestrategicas/401056.html>

¹⁵ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

- Técnicas.
- Normativa.
- Financieras.
- Jurídicas.
- De Mercado.
- Sociales.
- Políticas.
- Ambientales.

El análisis de cada uno de los puntos anteriores, implica el realizar una investigación específica y objetiva de cada uno de los anteriores, mismos que permitirán realizar una evaluación integral del proyecto, dado que se analiza cada una de las partes que forman al sistema.

La persona al frente del proyecto, en este caso el gerente, debe de darse a la tarea de revisar y aprobar los estudios realizados en cada uno de los renglones anteriormente mencionados, con base en las especificaciones de proyecto; además es necesario que elabore una propuesta completa con base en la información generada en la investigación, asegurando el cumplimiento de las especificaciones del proyecto y de servicio (donde se presentan las normas)¹⁶.

El proyecto es evaluado considerando los aspectos financieros, sociales, técnicos, de mercado, ambientales, políticos, jurídicos y financieros (costo-beneficio). Es aquí donde, de nueva cuenta necesitamos de hacer uso de la Matriz FODA para cada uno de los aspectos anteriores, así como la manera de superarlos, estableciendo los requerimientos, compromisos y responsabilidades entre cada una de las partes en cuestión (cliente-empresa) para ser incorporados a la propuesta de proyecto.

¹⁶ Ibid.

El área jurídica del proyecto puede ser realizada por staff externo o por el departamento de gestión jurídica si la empresa cuenta con uno, en conjunto con la unidad responsable de la ejecución del proyecto, se encargara de la formulación de los derechos y responsabilidades de las partes quedan señaladas en el contrato, esto es establecer y dar a conocer los términos y condiciones para el proyecto en desarrollo; este contrato debe ser anexado a la propuesta de proyecto.

Mas si el caso es una licitación se revisa el modelo de contrato proporcionado por la convocatoria de concurso del cliente, se revisa y, de ser necesario, se plantea las modificaciones necesarias, mismas que son negociadas con el cliente.

Como resultado de la evaluación, se determina la mejor manera de proceder, es decir, se hace la recomendación de continuar, replantear o suspender el proyecto en incubación. Es estructurada la propuesta completa, en donde son determinados la estrategia, los mecanismos y las acciones a seguir para su presentación al cliente.

El gerente de proyecto es quien elabora y revisa el Plan de Negocios, integrando toda la documentación obtenida de los análisis realizados de cada una de las diferentes áreas involucradas, complementando la información con los comentarios de los participantes. El Plan de Negocios es presentado para autorización, en la elaboración de la propuesta completa es necesaria anexar la siguiente información¹⁷:

- ID Card de proyecto.
- Contrato.
- Información técnica.
- Información financiera.

¹⁷ Ibid.

- Normatividad.
- Información jurídica.
- Información política
- Información ambiental.
- Resumen Ejecutivo.

Una vez aprobada la propuesta completa se integran las recomendaciones finales a la misma, es aquí donde se le da “luz verde” al gerente de proyectos, este es autorizado para presentar la propuesta al cliente, estableciendo la comunicación, siempre bajo el idioma de la negociación apegado al criterio ganar-ganar entre las contrapartes.

Si es el caso de que esta propuesta sea aprobada por el cliente, es cuando se pasa a la siguiente etapa de desarrollo, la aprobación por parte del cliente consiste en una carta compromiso de proyecto por parte del cliente. Si por el contrario el caso es que no sea aprobada la propuesta, se revisa la propuesta y se actualiza el plan de negocios, el análisis y dimensionamiento, presentando nuevamente al cliente; si en el último de los casos se obtiene una respuesta desfavorable y no es aprobada por el cliente, se da por terminada la relación de negocios que se tiene con el solamente por dicho proyecto¹⁸.

IV.I.III Etapa De Desarrollo.

Una vez que sea aceptada la propuesta completa por el cliente, el gerente de proyectos necesita obtener, del cliente, una carta compromiso, en la que se manifieste el compromiso de realizar dicho proyecto por parte del cliente a la empresa y el interés de obtener una propuesta final de la misma.

El gerente de proyectos, en conjunto con su equipo de trabajo, realiza la planeación, programación y presupuestación para la elaboración de la propuesta

¹⁸ *Ibíd.*

final de proyecto, misma que albergara todos los estudios previos a nivel de factibilidad de desarrollo de proyecto en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, por lo que se encontrara una base sobre la cual establecer las condiciones que precisan los costos, y financiamiento del proyecto para su adecuada evaluación.

Para poder llevar a cabo la elaboración de la propuesta final, el gerente o líder integra el plan de negocios en esta fase, solicitando la autorización de la dirección general para preparar la presentación con el cliente, esta última emite las recomendaciones que considere pertinentes para la propuesta; es aquí donde es preciso tomar en cuenta, basados en su manera de trabajar, la participación de los subcontratistas seleccionados dentro del presupuesto.

En este escalafón es donde son elaborados los estudios a detalle, con la ayuda básica de la ingeniería son precisados los estimados de costo y, según su caso, el desarrollo del anteproyecto, con lo que es de mayor facilidad poder evaluar el proyecto en su etapa final; los aspectos a considerar son los antes mencionados, tales como¹⁹:

- Técnicos.
- Normas.
- De mercado.
- Financieros.
- Legales.
- Políticos.
- Ambientales.
- Sociales.
- Resumen ejecutivo.
- Programa de actividades (ruta crítica).

¹⁹ *Ibíd.*

- Condiciones necesarias para su contratación con lo que se demuestre o no la viabilidad del proyecto.

Una vez terminada la propuesta, se tiene que revisar nuevamente, en este punto es donde finalmente se integra el Plan de Negocios, incorporando a la propuesta final las recomendaciones pertinentes, de esta manera queda autorizada para su presentación al cliente.

La persona encargada de dar el seguimiento necesario a la propuesta será el gerente de proyectos, una vez presentada la misma al cliente, con miras a su aceptación utilizando todos los recursos técnicos, legales y éticos que sean necesarios, mismos que se encuentren a su alcance.

Si el caso es que el proyecto es adjudicado o asignado, el mismo le dará el seguimiento hasta la firma del contrato. Con este paso se entra en la etapa de contratación. Mas sin embargo, si la propuesta es rechazada por el cliente, es necesario someter la propuesta a una revisión para su revaloración para, en el caso de tener la oportunidad, para volver a ser presentada al cliente, si finalmente no es aceptada o no es ganadora de la licitación, se archiva la documentación, identificando las causas por las que no fue exitosa, con este análisis Post-Mortem²⁰, se tiene una herramienta de vital importancia, misma que favorece la retroalimentación al proceso y a los participantes en la toma de decisiones.

IV.I.IV Etapa De Contratación Y Seguimiento.

Es en esta etapa donde la responsabilidad ahora recae en el equipo de trabajo que tendrá a su cargo la ejecución del proyecto, tomando en cuenta en todo tiempo las áreas jurídica y financiera.

²⁰ Quizás el mejor término sea "examen post mortem", porque representa una investigación para encontrar lo que en verdad paso, su único objetivo es la búsqueda de las causas de la muerte.

Por su conocimiento del proyecto desde su nacimiento y trato con el cliente, el gerente de proyectos, puede tener una participación positiva en la negociación del contrato (términos y condiciones) con las entidades involucradas en el mismo, a fin de lograr acuerdos justos en la toma de decisiones que afecten el documento. En esta etapa se deben afinar los detalles del proyecto y del contrato bajo la responsabilidad del equipo de trabajo a cargo de la ejecución del proyecto y el área jurídica. Solo en caso de requerirlo, el gerente de proyectos apoya al responsable de la ejecución del proyecto durante la negociación de los términos y condiciones del contrato²¹.

Con lo anterior, se procede a la firma contrato, formalizando de esta manera el inicio de los trabajos correspondientes y la contratación de los servicios de la empresa que llevara dichos trabajos en la ejecución del proyecto, ahora bajo su responsabilidad.

La ejecución del proyecto, basado en un proceso constructivo adecuado, es responsabilidad expresa y única del equipo de trabajo a cargo de ello, dicho equipo en algunas ocasiones es conocido como el departamento de producción y/o construcción, a quien se le hará la entregará de toda la documentación relevante, con la finalidad de dar toda la información necesaria para el inicio de la construcción del proyecto.

Para los proyectos que requieren financiamiento será responsabilidad única del área de financiera, ya con el contrato formalizado.

²¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

IV.II PROPUESTA

El fin único del presente trabajo es que se tiene como propósito mejorar el procedimiento para elaborar un plan de negocios para las diferentes empresas del sector que nos compete como ingenieros, en de la industria de la construcción.

Como se ha mencionado un Plan de Negocios tiene directrices que varían entre proyecto y proyecto, por lo que se propone lo siguiente²²:

- Resumen Ejecutivo.
- Organización.
- Producto y/o Servicio.
- Mercado.
- Desarrollo De Escenarios.
- Finanzas.
- Control.
- Negociación.

IV.II.I Resumen Ejecutivo.

El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, por lo general. Típicamente, dicho resumen debe captar la atención de los lectores al resaltar lo más importante del documento, tiene como objetivo que las personas que tienen la oportunidad de leerlo conozcan en no más de dos o tres páginas los aspectos más trascendentes de toda la información del plan de negocios.

²² Ibid.

Para un plan de negocios, en el primer párrafo del resumen ejecutivo en general se incluye²³:

- Nombre de la empresa
- Ubicación de física del Negocio.
- ¿Qué producto o servicio se vende?
- Propósito del plan.

Otro párrafo debe destacar puntos importantes, tales como las proyecciones de ventas, la unidad de venta, rentabilidad y claves para el éxito. Este es un buen lugar para poner un gráfico que represente lo anterior, una gráfica de barras que muestra las ventas, el margen bruto, y los beneficios antes de intereses e impuestos para los próximos tres años. Así como citar y explicar los números en el texto²⁴.

Los puntos que deben considerarse en un resumen ejecutivo son²⁵:

- Describir el negocio propuesto; esto es que proyecto y/o negocio se está persiguiendo y dentro de que mercado.
- Exponer los resultados obtenidos de la Matriz FODA; es decir, lo que permitirá o no el éxito en el proyecto.
- Describir el proyecto y/o negocio que es de interés, aquí se pueden destacar las ventajas competitivas respecto a otros competidores.
- Analizar los aspectos cuantitativos y cualitativos del mercado (mercadotecnia), es tener claridad acerca de la dimensión, características, y tendencias del mercado, así como su posible evolución.

²³ BPlans, (1996-2009). Your Business Plan Starts Here Retrieved April 22, 2009, from www.bplans.com
Web site: <http://articles.bplans.com/writing-a-business-plan/writing-an-executive-summary>

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

- Expresar en términos monetarios cuales son los resultados que se obtendrán como consecuencia de diversos horizontes a partir de un cierto volumen de ventas, costos, utilidades, en el corto y mediano plazo.

Como sugerencia se tiene que el resumen ejecutivo sea leído por varias personas. Todos deben poder comprender el negocio fácilmente, debe captar su atención y responder a las siguientes preguntas²⁶:

- ¿Qué producto o servicio va a ofrecer la empresa?
- ¿Qué necesidades se están cubriendo o qué problema se está solucionando?
- ¿Cuál es el modelo de negocio (fuente de ingresos principal)?
- ¿Quiénes son sus competidores y ventajas sobre el mismo?
- ¿Quiénes son sus clientes (mercado objetivo)?
- ¿Quién(es) está(n) en el equipo gerencial?
- ¿Cuál es el estado actual del desarrollo del producto, idea, etc.?
- ¿Cuánto dinero está buscando obtener para el negocio?
- ¿Cuál es la valuación de la empresa que está buscando?
- ¿Cuál es la estructura actual de propiedad de la empresa?

IV.II.II Organización.

Dentro del plan de negocio es vital que se contenga aspectos tales como lo son: el Análisis Externo e Interno (FODA), la estructura de la empresa, los recursos humanos, etc. Esto permite estar consciente de las características que forman parte de la organización, y construyen una estructura adecuada para

²⁶ Esmas, (2004). Canal De Emprendedores. Retrieved April 22, 2009, from www.esmas.com Web site: <http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios/402304.html>

incrementar las posibilidades favorables y la competitividad en el sector en el cual se desarrolla la empresa²⁷.

Aquí el proyecto es analizado como lo que es una empresa, para determinar las actividades que conviene seguir realizando, las que deben realizarse y las que deben ajustarse; por lo que deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos²⁸:

- Misión.
- Visión.
- Personal.
- Análisis Externo e Interno (Matriz FODA).
- Análisis general del entorno que rodea al plan de negocios, cual es la situación actual de factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en el mismo.
- Factibilidad de éxito del negocio.
- Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- Estudio de mercado.

IV.II.III Producto Y/O Servicio.

Describe el estado actual de tu producto y/o servicio y qué queda por hacer para que esté listo para ser vendido. Es necesario llevar al lector a través de las etapas de producción del producto desde la idea a cuando puede ser vendido. Identifica los problemas de diseño y desarrollo previstos y los acercamientos para sus soluciones, aquí se muestra toda la técnica y tecnología con la que ha de ser

²⁷ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

²⁸ *Ibíd.*

producido. Si es una empresa de servicio, se describe el proceso de entrega del servicio²⁹.

En la medida de lo posible, se debe describir que tipo de instalaciones, espacio de oficina, maquinaria y fuerza de trabajo se necesita. Da una justificación para la estrategia de compra. Dicha decisión estratégica se refiere a si es mejor crear todos los componentes necesarios para la fabricación del producto o servicio, comprar las empresas que tienen dichos componentes o si es mejor asociarse con otros que provean algunos o todos los componentes del producto o servicio³⁰.

IV.II.IV Mercado.

El estudio de mercado otorga información vital que permite conocer el segmento de la población que ofrece las mejores perspectivas de éxito para el Plan de Negocios, es la herramienta que nos brinda la ayuda necesaria para conocer con mayor detalle el Mercado Objetivo, tanto cualitativamente como cuantitativamente. En cuanto al aspecto cualitativo, se deben distinguir el tipo de consumidores, sus necesidades, características, preferencias. Y hablando del aspecto cuantitativo se necesita conocer el tamaño y exhibir las tendencias del mercado que definen lo que se puede vender en él, lo que facilita la formulación de metas y objetivos en el plan.

Existen tres factores importantes de mercado que para la no deben hacerse a un lado en la elaboración de un plan de negocio³¹:

a) Seleccionar Mercado Objetivo (Nicho De Mercado).

²⁹ Esmas, (2004). Canal De Emprendedores. Retrieved April 22, 2009, from www.esmas.com Web site: <http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios/402304.html>

³⁰ *Ibíd.*

³¹ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

Define el tamaño total del mercado así como el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa. Es importante utilizar números de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento.

Siempre es recomendable utilizar grupos de enfoque y/o hacer investigación con miembros del mercado objetivo. Creando una descripción del mercado objetivo (sean los clientes personas físicas o empresas) utilizando³²:

- Geografía.
- Estilo de vida.
- Género.
- Edad.
- Ocupación.
- Tamaño de las empresas y demás características.

De ser posible se debe incluir algunos hechos y discusión sobre tendencias en la industria, nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, necesidades de los clientes nuevas o cambiantes y cómo están afectando el crecimiento del mercado.

b) Investigar Los Mercados Con Base a Fuentes Documentales Y Tangibles.

Es importante ser específico y detallado al describir el Cliente Objetivo³³ para el producto y/o servicio, por ejemplo:

- Aceptan el costo o la calidad.
- ¿Qué tan importante es para ellos la marca?

³² Esmas, (2004). Canal De Emprendedores. Retrieved April 22, 2009, from www.esmas.com Web site: <http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios/402301.html>

³³ El Cliente Objetivo es la persona que está comprendida dentro del Mercado Objetivo.

- ¿Bajo qué circunstancias compran?
- Tienen alguna preferencia geográfica.

Cuando sea posible, es positivo nombrar clientes que hayan ya comprado o indicar su interés en el producto y/o servicio.

c) Analizar A La Competencia Y El Macroentorno.

En la elaboración de un Plan de Negocios, se debe llevar a cabo una valoración objetiva de las ventajas competitivas del proyecto y/o negocio que se tiene en mente realizar, en esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa encajan con el ambiente competitivo. Se deben de determinar con la mayor precisión las características que son clave para el éxito del Plan de Negocios. Por esta razón es importante efectuar unos análisis detallados de las mismas; así como el estar preparados para la mejora continua (flexibilidad) que debe implementarse al Plan de Negocios. La evaluación deberá incluir alguna explicación de cómo planea posicionar su empresa frente a la competencia, así como presentar una corta lista de tus competidores principales con sus ventas anuales y porcentaje de mercado³⁴.

Las ventas estimadas están basadas en el análisis de las ventajas del producto o servicio, los clientes, el tamaño de mercado, la competencia y la penetración del mercado. Esto debe incluir ventas en unidades y en dinero para los próximos cinco años, con el primer año dividido mensualmente si es apropiado para la industria en cuestión. Estos números serán muy importantes y deberán ser la base para los demás documentos financieros presentados en el Plan de Negocios³⁵.

³⁴ Esmas, (2004). Canal De Emprendedores. Retrieved April 22, 2009, from www.esmas.com Web site: <http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios/402301.html>

³⁵ *Ibíd.*

IV.II.V Desarrollo De Escenarios.

El desarrollo de escenarios dentro del Plan de Negocios es una herramienta que contrasta el posible comportamiento del mismo en un futuro en comparativa a una situación actual, será de utilidad si este permite detectar tensiones, secuencias, discontinuidades, ciclos, riesgos y oportunidades. Es un instrumento más para apoyar la toma de decisiones en la incubación del proyecto. Incluye la fijación de las metas que no solo nos llevaran a alcanzar los objetivos, sino también que permitirán la elaboración de estrategias de mercadotecnia para ingresar el producto en el mercado. Las metas son generalmente a corto plazo, con la característica fundamental de ser precisas y cuantitativas, sirven para tener un control del desempeño, por ejemplo definir que volumen se piensa vender, así como el precio de cada unidad.

El desarrollar un escenario tiene como finalidad el análisis de las variables involucradas en el Plan de Negocios y la relación entre ellas, se considera la posibilidad de un futuro distinto o igual, de acuerdo a las variables analizadas mediante la extrapolación de las tendencias. Es por ello que es importante al formular los pronósticos, una manera de hacerlo es ponderar resultados considerando tres escenarios principales³⁶:

- Conservador: Más probable que se presente.
- Optimista: Que las cosas salgan mejor de lo que se esperaba.
- Pesimista: Que las cosas resulten peor de lo planeado.

Un escenario permite dar respuesta a cuatro interrogantes:

- Explicación.
- Experimentación.
- Cuantificación.

³⁶ *Ibíd.*

- Previsión.

Finalmente podemos decir que un escenario debe ser creíble, posible, global, coherente y sencillo.

IV.II.VI Finanzas.

En esta parte se habla del dinero, no es más que traducir en términos monetarios, todo punto tratado anteriormente; asegurando los resultados financieros que el proyecto arrojará, basados en los distintos escenarios analizados (conservador, pesimista, optimista).

Los recursos, inversiones y formas de financiamiento necesarios son establecidos a través del programa de actividades (ruta crítica), donde se muestran las tareas y su importancia para la buena terminación del proyecto, simplemente se estiman los montos de los recursos financieros de dichas actividades.

No hay que olvidar que muchas veces se van a tener que utilizar montos de los recursos adicionales, es por ello que es recomendable la estimación de los mismos junto con el cálculo de la utilización que se les dará, de qué manera se obtendrán, así como sus costos financieros³⁷ de dichos montos.

Los efectos financieros de la empresa pueden ser calculados a través de las razones financieras. Existen distintos indicadores para cada sector productivo emitidos por las instituciones financieras, los cuales permiten estimar en qué condiciones se encuentra una empresa con respecto a la media, con lo que

³⁷ Comúnmente conocidos como “intereses”, estos son adquiridos por la utilización de algún tipo de instrumento financiero.

permite determinar su fortaleza para autorizar o no algún tipo de crédito. Las razones financieras que son básicas son, al menos, las siguientes tres³⁸:

- **Apalancamiento:** Mide la relación entre recursos propios y ajenos, es la relación entre el capital y el pasivo dentro del balance.
- **Liquidez:** Mide la capacidad de pago de una empresa, en qué porcentaje puede la empresa hacer frente al pago de préstamos.
- **Rentabilidad:** Mide el rendimiento de los recursos invertidos en la empresa, el cálculo se efectúa trayendo a valor presente neto (VPN) los rendimientos esperados, para evaluar lo atractivo de la inversión (costo-beneficio).

El conocer estas tres razones financieras permitirá confirmar la viabilidad del proyecto y/o negocio. Sin embargo, si los resultados no corresponden a las expectativas, es necesario revalorar el Plan de Negocios, una posible solución a esta problemática puede ser el incrementar las ventas y/o reducir costos.

IV.II.VII Control.

Dentro del proceso administrativo este punto es vital para la evaluación de los trabajos realizados, la planeación y el control son etapas interdependientes íntimamente relacionadas entre sí. El control es un proceso para conocer lo que está pasando realmente, en comparación con los objetivos predeterminados en la planeación. Dentro de un Plan de Negocios permite conocer si este está alcanzando los objetivos planteados, con el fin de identificar aquellas variables que, en su caso, puedan afectar el desempeño del mismo, es decir muestra el comportamiento del proyecto y/o negocio, según Ken Dagley, las 4 palabras más importantes para el servicio son: evaluar, evaluar, evaluar y evaluar³⁹.

³⁸ Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

³⁹ Díaz, Salvador. *Apuntes De Administración De Ingeniería Civil*. México: UNAM, 2007. Print.

El proceso de control consta de 3 pasos⁴⁰:

- Medir el desempeño real.
- Comparar el desempeño real con algún estándar.
- Tomar medidas para corregir las desviaciones o los estándares incorrectos, en su caso.

El primer paso dentro del control es la elaboración de patrones. Estos no son otra cosa sino un modelo de comportamiento, anteriores a la existencia de una determinada situación. Estos patrones se formulan con base en especulaciones, experiencia e información anterior.

Los patrones deben reflejar los resultados e informan sobre el avance para alcanzar los objetivos. Esto es un balance entre patrones de resultados (muestran la historia) e patrones de actuación (previenen posibles desviaciones), lo que permite identificar la mejor manera alcanzar los resultados propuestos y, a su vez, el camino para lograrlo.

Las características de los sistemas eficaces de control son:

- **Exactitud.** La información inexacta puede dar como resultado no tomar las medidas en el momento oportuno o que se responda a un problema que no existe.
- **Timing⁴¹.** La información valdrá poco si es obsoleta. Hay que eliminar las causas de discrepancia entre lo planeado y lo que se está logrando.

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ El timing es estar en el lugar adecuado y momento adecuado, es medir tangiblemente la unión de espacio y tiempo al momento de actuar ante determinada situación. Algunos usos típicos pueden observarse a menudo en competencias deportivas.

- **Economía.** Debe justificar los beneficios en relación con los costos que representa.
- **Flexibilidad.** Deben ser flexibles y consistentes, adecuándose a las circunstancias variables que atraviesa toda la empresa.
- **Inteligibilidad.** Deben ser fáciles de entender por quien los usa y por quien los opera. Debe existir un reporte para cada uno de los diversos niveles administrativos o técnicos.
- **Objetividad.** Los parámetros de control deben ser razonables y alcanzables.
- **Estratégico.** El lenguaje del control debe indicar las desviaciones, los puntos donde ocurren esas desviaciones, los responsables de ellas, y las diferentes medidas correctivas.
- **Medidas correctivas.** Es la base para restablecer los planes o establecer nuevos planes de uso futuro.
- **Reflejar la estructura de la organización.** La organización es la expresión de los planes y a la vez un medio de control. Cuando el control rompe los canales de la organización, esta se distorsiona.
- **Particularidad.** El sistema de control para producir tomates será muy diferente al requerido para la construcción de una presa.

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de patrones que deberán formar parte del escenario principal, claro está que entre menos sean es mejor. Este ideal de patrones no significa que no se pueda tener tantos como sea necesario, simplemente es que entre menor sea el número se facilita su consulta en caso de requerirlo para conocer el estado del proyecto y/o negocio.

Es aquí donde aparecen preguntas, que al menos deberán responderse⁴²:

⁴² Macuil, Sergio. *Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios*. México: FICA, 2004. Print

- ¿En qué porción se alcanzaron los objetivos planteados? ¿Cuánto faltó o cuánto se excedió?
- ¿Qué desviación se presentó del camino original? ¿Qué efecto tuvo positivo o negativo?
- ¿Qué disfunciones se presentaron?
- ¿Qué causó los desajustes? ¿Cuáles fueron sus efectos?
- ¿Qué impactos hubo en el entorno? ¿Produjeron efectos en favor o en contra?
- Con lo anterior ¿Están bien planteados los objetivos?

Conclusión Capitular

Un Plan de Negocios no debe consistir en un documento demasiado largo. El plan de negocios ideal debe de ser de 30 páginas o menos, el exponer los problemas y riesgos, todos los negocios los tienen, con lleva a trazar las estrategias que dirigirán a resolverlos y reducirlos respectivamente.

Hay que dedicarle el tiempo que sea necesario. Un buen Plan de Negocios es fundamental y no se puede hacer de la noche a la mañana. Haz que varias personas revisen su plan. Las preguntas claves para el lector son: ¿Captó su atención? ¿Le parece una buena oportunidad de inversión? ¿Fue fácil de comprender?

CONCLUSIONES.

El objetivo del presente trabajo es que a través de este material se presente de una manera sistemática, con un método adecuado y, sobre todo, de una manera sencilla un procedimiento que permite evaluar la viabilidad de un proyecto y/o negocio, con lo que permita la determinación si constituye una buena inversión, incrementando considerablemente las posibilidades de éxito.

La falta de visión por parte de algunas personas o el simple desconocimiento de las herramientas de planeación es una de las causas más comunes en el fracaso de proyectos, por lo cual el uso de este tipo de documento de suma utilidad.

La aportación más importante de este trabajo de investigación es la apertura a la visión emprendedora para las personas, sobre todo ingenieros civiles, que tienen el sueño de una empresa propia y no cuentan con el dinero suficiente para materializar dicho sueño, dado que es una manera óptima de atraer recursos financieros, ya sea de inversionistas o de instituciones financieras.

Aunque parece que el pensamiento técnico se encuentra en oposición al pensamiento administrativo, necesitamos de la simbiosis de ambos para que un proyecto pueda funcionar, y que se mantenga de esta manera. Tratar de lograr esa simbiosis es lo que representa el presente trabajo. Ofrecer a los ingenieros mexicanos principalmente, los conocimientos básicos de los aspectos administrativos, financieros y operacionales más importantes dentro del desarrollo de un Plan de Negocios, aclarando las interrogantes que se presentan con más frecuencia correspondientes a los elementos que forman el mismo.

Un Plan de Negocio es la herramienta perfecta en la planeación de un proyecto y/o negocio, es muy útil porque permite el análisis y desarrollo de ideas

en tinta y papel, tal que puede ser entendida por cualquier persona que lea el documento, con lo que las ideas toman forma de proyectos de inversión.

No solo es una carta de presentación ante bancos o inversionistas, sino que a su vez sirve como una directriz para los nuevos empresarios, con la cual les es posible establecer estrategias que permitan el desarrollo de la empresa, dando el seguimiento necesario mediante una autoevaluación de los procesos y políticas planteados en su conjunto.

Sin importar de que no existe un camino universal para el desarrollo de un Plan de Negocios, por la simple razón que este debe de adaptarse en gran medida a las necesidades y características propias de cada tipo de proyecto y/o negocio, por lo que este trabajo está enfocado al sector productivo de la construcción, sin embargo, también puede ser un trabajo con aplicaciones en distintos sectores productivos.

Este documento no pretende ser, bajo ningún término, concluyente, sino que se espera que sea base para futuras empresas o, por lo menos, que sirva como trampolín para futuras tesis relacionadas con el tema.

BIBLIOGRAFÍA.

Libros Y Apuntes.

Alcaraz Rafael. El Emprendedor De Éxito.
Edit. McGraw-Hill, México 1997.

Díaz Díaz Salvador. Apuntes De Administración De Ingeniería Civil.
Edit. UNAM, México 2007.

Fleitman Jack. Cómo Elaborar Un Plan De Negocios.
Mc. Graw Hill, México 2000.

Guevara Rafael. Plan De Negocios Para La Construcción De Un Conjunto Habitacional Ubicado En La Ciudad De Celaya, Gto. ITC, México, 2007.

Macuil Robles Sergio. Propuesta Metodológica Para La Elaboración De Un Plan De Negocios. FICA, México 2004.

Olle Monserrat, **Planelas** Marcel Y Otros. El Plan de Empresa Alfa Omega, México 1998.

Pendergrast Mark. Dios, Patria y Coca Cola.
Traducción: Federico Villegas. Edit. Vergara, Argentina 1994.

T. Kiyosaki Robert, **L. Lechter** Sharon. Padre Rico, Padre Pobre.
Traducción: Fernando Álvarez del Castillo. Edit. Aguilar, México 2007.

T. Kiyosaki Robert, **L. Lechter** Sharon. Retírate Joven Y Rico.
Traducción: María Andrea Giovine. Edit. Punto De Lectura, México 2007.

Zárate R. Luis. Retos De La Infraestructura En México.
CONACyT, Academia Mexicana de Ingeniería, México 2000.

Sitios Web

www.bplans.com

www.sba.gov

www.business-plans.co.uk

www.empreser.org

www.conafovi.gob.mx

www.sct.gob.mx

www.sener.gob.mx

www.cofetel.gob.mx

www.citasyrefranes.com

www.presidencia.gob.mx

<http://cuentame.inegi.org.mx>

<http://www.economia.gob.mx>

<es.wikipedia.org>

www.inea.gob.mx

www.esmas.com/emprendedores