



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

“Desarrollo de un Plan de Negocios para una Marca de Ropa”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

José Vicente Revuelta Adib



ASESOR: **M.A. VÍCTOR RIVERA ROMAY**

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Índice

Introducción

1 Definición del Problema

1.1 Antecedentes de las MPyME's	1
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Justificación	5

2 Objetivos y Alcance

2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos	7
2.3 Alcance	7
2.4 Limitaciones	7

3 Antecedentes

3.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?	8
3.2 Finalidad del Plan de Negocios	9
3.3 El Emprendedor	10

4 Metodología del Plan de Negocios

4.1 Estructura de un Plan de Negocios	11
4.2 Aspectos Legales	11
4.3 Modelos de Planes de Negocio	15
4.4 Plan de Negocios Propuesto	22

5 Aplicación del Plan de Negocios

5.1 Resumen Ejecutivo	24
5.2 Descripción del Negocio	28
5.3 Estudio de Mercado	30
5.4 Estudio Técnico	38
5.5 Administración y Organización	41
5.6 Estudio Financiero	44

Resultados y Conclusiones

Resultados	53
Conclusiones	54

Referencias

56

“A learning experience is one of those things that say,
‘You know that thing you just did? Don't do that.’”

Douglas Adams

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME's) son indispensables en la actividad económica mundial, ya que éstas son las que sustentan las economías de los países y proveen de bienes y servicios a las grandes empresas. Para la economía nacional tienen una enorme importancia, ya que al conformar la mayoría de las empresas en México son las principales generadoras de empleo y riqueza.

Las MPyME's al encontrarse en un entorno de competencia internacional están obligadas a ser más productivas para poder competir. Sin embargo, se enfrentan con una serie de problemáticas derivadas de su naturaleza y de la falta de planeación por parte de sus propietarios, siendo la principal la falta de recursos económicos para operar correctamente, situación que es acentuada por otras más que no fueron previstas por falta de una planeación adecuada.

Si desde un principio las MPyME's hubieran conocido y asignado los recursos económicos necesarios y se hubieran previsto las situaciones que provocan conflictos, la realidad de las pequeñas empresas emergentes sería diferente.

Es dentro de este contexto que los planes de negocios toman importancia para las MPyME's. El plan de negocios es una herramienta de gran valor para lograr la permanencia y crecimiento de una empresa, pues su desarrollo implica prever situaciones adversas así como analizar detalladamente el negocio para determinar los recursos económicos necesarios para operar el negocio satisfactoriamente. Al analizar la propuesta de negocio antes de que éste sea iniciado, se puede anticipar si será rentable o no y evitar desperdiciar recursos que revelarán lo mismo más tarde en la práctica. El plan de negocios no garantiza el éxito de un proyecto, pero sí reduce el riesgo de fracaso, ya que al anticipar las amenazas y problemáticas pone a la empresa en una posición mucho más ventajosa para enfrentarlas.

En la elaboración de un plan de negocios se analizan todos los aspectos de la empresa, lo que permite al emprendedor mantenerse enfocado en el rumbo del negocio y utilizarlo como herramienta para encontrar financiamiento. Lo que justifica que antes de crear una empresa se debe elaborar primero un plan de negocios.

Por lo tanto, este proyecto tendrá como objetivo general desarrollar un plan de negocios para crear una empresa dedicada a diseñar y vender ropa casual. En este plan se determinó que el nombre de la empresa sea VR Clothing.

El plan de negocios no es una metodología *per se*, pero para su elaboración requiere de metodologías, herramientas y áreas de conocimiento de la Ingeniería Industrial que también son utilizadas en la evaluación de proyectos, como son la Planeación Estratégica, Pronósticos, Logística, Localización y Distribución de Planta, Contabilidad, Finanzas, Ingeniería Económica y Dirección de Empresas, entre otras. En algunos casos la presentación de estas técnicas se hace de forma general, ya que no es posible cubrir detalladamente todos los aspectos involucrados en la creación de una empresa, mientras que en los casos más relevantes se desarrolla la metodología en su totalidad.

El documento está dividido en capítulos que cubren los objetivos y limitaciones de este plan de negocios, el entorno de las MPyME's en México, un panorama acerca de los planes de negocios y los emprendedores, para después desarrollar el plan de negocios en forma y finalmente presentar los resultados y conclusiones que determinan la factibilidad técnica y la viabilidad económica del proyecto.

1 Definición del Problema

1.1 Antecedentes de las MPyME's

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Clasificación de las empresas

Por giro

El giro es la actividad principal que desarrolla una empresa. En México, las empresas pueden clasificarse según su giro en tres categorías:^[1]

-Comercial: son las empresas que tienen como actividad principal la compra-venta de productos, y sirven de intermediarias entre productor y consumidor.

A su vez, pueden clasificarse en:

- Mayoristas: si venden a gran escala.
- Minoristas (detallistas): si venden al menudeo.
- Comisionistas: si venden lo que no es suyo, dan a consignación.

-Industrial: la actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las empresas industriales se clasifican, a su vez, en:

- Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - de consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - de producción. Éstas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

-Servicios: son las empresas que proporcionan bienes intangibles al consumidor.

Se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad

[1] SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2009

Por origen del capital

Dependiendo del origen de la aportación del capital y del carácter a quiénes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

-Públicas: en este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

-Privadas: cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

Por tamaño

Los criterios para clasificar en micro, pequeña y mediana empresa son diferentes para cada país. En general se usa el número de trabajadores, y como criterios complementarios se utilizan las ventas o los activos fijos.

La clasificación utilizada en México es la siguiente:

CLASIFICACION POR NÚMERO DE EMPLEADOS

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501- en adelante	101- en adelante	101- en adelante

FUENTE: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, 1999

Debido a su representación y potencial, los gobiernos de los países dedican esfuerzos en sus políticas de promoción y desarrollo de este sector, que representa alrededor del 99% del total de empresas en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), mientras que en Estados Unidos las empresas pequeñas comprenden el 97.6% y emplean el 60% de la fuerza de trabajo privada en el país.^[2] En Estados Unidos las micro, pequeñas y medianas empresas son aquellas con ventas anuales inferiores a 5 millones de dólares.^[3] Las economías avanzadas están sustentadas en empresas medianas y pequeñas.

Situación de las MPyME's

La Secretaria de Economía realizó junto con el INEGI una serie de encuestas para conocer las condiciones de trabajo en las que se encuentran las MPyME's mexicanas.^[4]

Algunos de los resultados fueron que:

Las MPyME's son en su mayoría de carácter familiar: en 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de las empresas.

En cuanto al nivel de formación completado de los empleados, sólo 26.4% del personal de las MPyME's tiene un nivel superior a secundaria y 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de las

[2] David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, "Fundamentals of Management", Prentice-Hall, 6th edition, 2008

[3] Revista Poder, Septiembre 2002

[4] Secretaria de Economía, INEGI, "OBSERVATORIO PYME, Información Estadística sobre la Situación de la pequeña y mediana empresa en México", Septiembre de 2003

empresas, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente superior: casi 69% tiene licenciatura o un nivel superior.

En general, no existe una cultura de calidad o planeación en las MPyME's; más de 80% de ellas no cuenta con algún tipo de certificación y alrededor de 50% de unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad (como administración de calidad total o control estadístico de procesos).

En promedio, 83% de las MPyME's –más del 90% en el sector servicios– no realiza actividades de vinculación al exterior mediante ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.

El 9% de las MPyME's se vinculan a actividades exportadoras, incluso 21.1% manufactureras, que en promedio representan 23% de las ventas totales de esas unidades. Paralelamente, el grado de vinculación de esas empresas con actividades importadoras es superior; 21.4% de las MPyME's y 41.3% de sus compras totales.

Las encuestas arrojan que sólo 1.8% de las MPyME's conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86% los desconoce, el 12% restante los conoce pero no los utiliza. No obstante, 31.7% de las empresas señaló no utilizar crédito bancario debido a las altas tasas de interés.

El 45% de las MPyME's tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia en las respectivas actividades.

Las 12 secretarías del gobierno federal ofrecen programas de apoyo a las MPyME's, de los cuales la mayoría se orientan al financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica, así como a la capacitación genérica y especializada. Gran parte de las empresas atendidas son microempresas; 85% en promedio del total de los programas. De esto, entre 11.4% y 17.1% de las empresas conocen los programas, y sólo entre 0.8% y 3.6% los había usado, según el sector económico.

El apoyo a las micro y pequeñas empresas se orienta a fortalecer las actividades productivas mediante apoyo financiero a empresas sin acceso a la banca comercial con créditos hasta por 100,000 pesos, excepcionalmente superiores a los 300,000, y a una tasa de interés de 12% a 16%. Bajo este esquema se habían vertido recursos por 104.2 millones de pesos durante 2001-2003, con 1,780 créditos que en promedio obtuvieron poco menos de 60,000 pesos.^[6]

El desconocimiento de los programas públicos es una cuestión preponderante en las MPyME's mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas no conoce ni los programas de apoyo federales, ni estatales, ni tampoco municipales y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. Únicamente el 1.8 por ciento de estas empresas los conoce y ha utilizado.

Podría pensarse entonces que no usan los programas públicos porque recurren a instituciones financieras privadas, sin embargo, solo el 13 por ciento de las MPyME's ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años, del cual el 76 por ciento lo ha recibido. El 88 por ciento de las empresas que obtuvo el crédito señala que la institución que les otorgó el más importante ha sido la Banca Comercial y únicamente el 1.4 por ciento de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo. Establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son: el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías, así como la falta de información en esta materia.

De lo anterior se observa que las MPyME's fallan por errores de gestión; técnicamente son competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa. La falta de información contable, carencia de registros y conocimiento de contabilidad, hace que desconozcan la magnitud de sus utilidades o pérdidas, ya que sólo se estiman mentalmente, haciendo la información financiera poco utilizable para tomar decisiones y planear eficazmente.

Los problemas propios de las MPyME's se deben a que un gran número de éstas operan bajo condiciones de ineficiencia productiva que les impide consolidarse y crecer, además de que la mayoría

[6] Enrique Dussel Peters, *"Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política"*, Economía UNAM, 2004

de las MPyME's carecen de formalidad. La formalidad como la organización y planeación, más que el cumplimiento de compromisos. Dentro de las empresas no tienen escritos procedimientos, ni políticas, ni programas. La mayoría de las MPyME's sufren problemas de liquidez y solvencia: la falta de liquidez consiste en que no se tiene efectivo, pero se tienen cuentas por cobrar, inventarios, activos circulantes; la falta de solvencia es no contar con nada de lo anterior.

La falta de planeación en las MPyME's y su gran optimismo, las orilla a hacer planes para *rescatar* su empresa. Estos planes, por estar mal fundamentados o hechos bajo presión, no resultan en lo esperado la mayoría de las ocasiones.

Un plan de negocios facilita el análisis del negocio; proporciona un conjunto de proyecciones financieras que se basan en las expectativas y el conocimiento del negocio; establece guías para la elaboración de presupuestos, incluyendo capital de trabajo y punto de equilibrio; ayuda a determinar el monto y tipo de financiamiento más apropiado para la empresa, y proporciona información a los que aportan recursos financieros para tomar decisiones acertadas y oportunas.

Contar con él incrementa las posibilidades de contar con una buena estructura, tanto para distribuir los recursos, como para no desperdiciarlos en algo no planeado.

La complejidad e información contenida en la planeación del negocio dependerá del tipo de negocio, del tamaño de la inversión requerida y de la gente al que va dirigido el plan.

La reacción inicial del emprendedor hacia la elaboración de un plan de negocios es de rechazo por tratarse de un documento, que a primera vista no parece aportar avance alguno al proyecto, pero que en realidad resulta un ejercicio útil y necesario para definir en él la idea que se quiere desarrollar.

1.2 Definición del Problema

México cuenta con un problema empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME's) constituyen la mayor parte de las empresas en el país, alrededor del 90% de las empresas establecidas; lo que representa el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo.^[5] Aunque estas empresas constituyen actualmente la mayoría de la actividad económica de México, y que el gobierno les da cierto apoyo económico, la realidad marca que las MPyME's encuentran problemas para sobrevivir; ya que el 80% de ellas cierran antes de los dos años de haber iniciado operaciones.^[1] Algunas de las razones de este fracaso son:

- Estimar equivocadamente al mercado, por exceso de optimismo, mala o nula elaboración de estudios de mercado.
- Asociarse con personas equivocadas.
- Asociarse con un número excesivo de socios.
- No contar con una planeación adecuada.
- No definir la forma de administración, ni roles de los participantes y empleados.
- Plazos de cobro largos por parte de los clientes.
- Empezar a operar sin tener una promesa de compra.
- Problemas para generar ventas y prospectar clientes.
- Participación limitada en el comercio exterior.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Falta de vinculación con el sector académico.
- Falta de visión para construir una marca.
- El enfoque es hacia el producto y no hacia el cliente.

Gran parte de estas situaciones podría desaparecer con apoyo del gobierno y mayor atención por parte de los empresarios.

[5] "Censo económico 2004, producciones y ventas netas", INEGI

[1] SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2009

1.3 Justificación

De todas las empresas que cierran operaciones, el 50% de estas lo hace por falta de planeación,^[1] por tal motivo es indispensable desarrollar un plan de negocios.

Un plan de negocios en el área de pequeñas y medianas empresas, tiene como propósito principal establecer las bases de funcionamiento, buscar y convencer a posibles inversionistas, conocer las perspectivas de crecimiento futuro y ayudar a dirigir su propio negocio. La toma de decisiones en este tipo de empresas, por lo regular, se hacen por medio de la intuición o criterios poco profesionales, por lo que los nuevos empresarios o los inexpertos, deben de buscar herramientas que ayuden a obtener mayores beneficios y a tomar mejores decisiones respecto a las inversiones.

El plan de negocios aterriza las ideas del emprendedor al describir las características que deberá tener el negocio para llegar al estado deseado.

La importancia de un plan de negocios se basa en la documentación del conocimiento acerca del proyecto, al definir las etapas de desarrollo y en agrupar las actividades relacionadas entre sí, para alcanzar las metas establecidas para el desarrollo de una empresa.

La necesidad de no hacer una inversión equivocada no es propia solamente de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta necesidad es de incumbencia para cualquier persona que quiera comprar y hacer una inversión por muy pequeña o grande que parezca. Cada empresa tiene sus propios motivos para desarrollar planes de negocio, lo que hace la diferencia es la capacidad económica con la que cuenta cada una, esta capacidad se ve reflejada al desarrollar cualquier proyecto de inversión o plan de negocios. Las grandes empresas tienen la capacidad de contratar especialistas en cada área de su proyecto como contadores, mercadólogos, financieros, abogados y otros especialistas, lo que se traduce en una mayor probabilidad de éxito. En cambio, una microempresa no puede costear tales servicios y aquí es donde está la diferencia, que en algunos casos puede ser ventajosa y en otros no. Las MPyME's reaccionan más rápido en un ambiente cambiante, debido a que el dueño o gerente está al pendiente de las operaciones diarias y está más cerca del cliente, por lo que la calidad de información que se puede obtener es muy alta, las acciones que se emprendan darán resultados inmediatamente, quién mejor que el dueño para plasmar sus ideas, objetivos, estrategias en un documento que le servirá como guía en la toma de decisiones, si en algún momento existe la necesidad de explicar el proyecto ante inversionistas, socios, clientes, o cualquier público, quién mejor que el dueño de las ideas.

Un plan de negocios debe de elaborarse porque es la imagen del proyecto a realizar. Es la carta de presentación para atraer posibles inversionistas o para obtener financiamiento, ya que proporciona información a los inversionistas para fundamentar su decisión de aportar o no recursos a un negocio que es en teoría rentable.

Sirve de guía para la creación de la empresa. Al prevenir cualquier inconveniente que pudiera surgir, la elaboración de un plan de negocios disminuye la incertidumbre y el riesgo de fracaso que experimenta una empresa al crearse, pues brinda mayor certeza en la estructuración del negocio.

La mayoría de los empresarios no le dan importancia al plan de negocios en la fase inicial de un negocio; siendo que en esta fase se determina el éxito o fracaso de la empresa, éste debe tomarse en cuenta si se quiere tener éxito. El porcentaje de los negocios que no elaboran un plan de negocio en su primer año es del 75% y su índice de fracaso es del 40%. El 95% de los negocios que han operado más de 5 años realizaron planeación y su índice de fracaso es del 5%.^[10]

[1] SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2009

[10] Barrow P., "Como Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio", Ediciones Gestión 2000, 2002

Si se sigue una buena planeación se evita el riesgo de que el proyecto no funcione adecuadamente, ya que se habrá hecho un análisis que proporcione información acerca de la industria, así como sus necesidades y expectativas.

Es de costumbre general pensar que sólo las grandes empresas requieren planes de negocio, aun cuando este documento es indispensable para las micro, pequeñas y medianas empresas. Aunque es ignorado con frecuencia, es la forma más fácil en que el empresario puede mantenerse enfocado en la estrategia previamente establecida y cumplir con las expectativas de la manera más eficiente posible; ya que al realizar sus actividades diarias el empresario puede alejarse del objetivo general de la empresa. Por lo tanto, este instrumento podría ser, en las manos de una micro, pequeña o mediana empresa una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocio.

Desarrollar un plan de negocios ayuda a describir el servicio ofrecido, estrategias del negocio y consideraciones financieras. Este documento se puede aplicar a diferentes empresas de diferentes tamaños y actividades, en diferentes situaciones, por lo que cada caso en particular debe estudiarse por separado para establecer un plan de negocios adecuado.

2 Objetivos y Alcance

2.1 Objetivo General

Este documento tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al diseño y comercialización de ropa casual.

Si bien se puede crear y mantener una empresa sin un plan de negocios de respaldo, contar con uno permite tener un horizonte claro que resulta en crecimiento sustentado -al servir de guía para realizar actividades que agregan valor- ya que sin él, el crecimiento está determinado por lo que dicte el mercado.

Para la creación de esta empresa se tendrán en cuenta todas las situaciones y errores descritos anteriormente para tratar de evitarlos o encontrarles solución.

2.2 Objetivos Específicos

Investigar la factibilidad y viabilidad económica del negocio.

Definir la estrategia de mercado a seguir.

Definir el plan de operaciones.

Definir la organización.

2.3 Alcance

Se concentrará en la realización del plan de negocios.

Este plan incluye un análisis de la competencia, definiendo las ventajas y desventajas que se tienen frente a ella.

2.4 Limitaciones

No tratará aspectos legales.

No contará con el rigor fiscal debido.

El estudio se limita a la República Mexicana.

El estudio supone que la empresa inicia operaciones en Diciembre del 2010.

El análisis servirá como guía para poder llevar a cabo un plan de negocios adecuado.

3 Antecedentes

3.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?

Para gran parte de las personas que conocen de su existencia, los planes de negocios son percibidos tan solo como un requisito para obtener financiamiento. Esta percepción despoja al empresario de los beneficios adicionales de la preparación de un plan bien estructurado, ya que estos planes son esenciales para poder identificarse plenamente con el mercado, proveedores, personal y demás personas involucradas en el proyecto.

El plan de negocios es un análisis, tanto de la situación actual como de las perspectivas futuras de una empresa, para determinar su viabilidad financiera y así poder presentar a los inversionistas potenciales una alternativa de inversión que podría resultar atractiva para ellos. El plan presenta la idea básica del negocio y todo lo relacionado con su operación, comercialización, administración y aspectos financieros. Se presenta como un guión preciso acerca del negocio, el cual explica: ¿quién eres?, ¿por qué estas haciendo negocio?, ¿qué es lo que haces y cómo?, ¿cómo operas?, ¿cómo generarás ganancias?, ¿quiénes son tus clientes? y ¿por qué es importante tu negocio?, muestra dónde se encuentra uno, a dónde se quiere llegar y cómo lo hará.^[7]

El plan de negocios no es simplemente una parte más de la empresa -como el área operativa, de mercadotecnia o de finanzas- éste engloba todo y considera todas las áreas existentes dentro de ella, por lo que permite generar oportunidades de mejora al negocio.

De aquí surge la utilidad de un plan de negocios para el emprendedor y el inversionista: para el emprendedor constituye una herramienta clave, ya que detalla todos los aspectos internos y externos a tomarse en cuenta para la gestión de la empresa; y al inversionista le da la certeza de que el que presenta el documento investigó y recopiló información suficiente para conocer a fondo el negocio propuesto, lo que a su vez disminuye el riesgo de fracaso.

El contenido del plan así como el enfoque que toma pueden variar dependiendo del tipo de negocio y al público al que va dirigido, pero generalmente implica desarrollar una oportunidad visible para la creación de una empresa, estudiando el mercado y las capacidades específicas del emprendedor. Esto no implica que solo se pueda utilizar en negocios nuevos, sino también en los ya existentes, ya que estos tienen situaciones o problemas específicos que resolver; los puntos que se omiten en este tipo de planes son los relacionados con la formación misma de la empresa.

La información contenida en el plan debe ser realista, si es demasiado optimista puede provocar incredulidad en el inversionista acerca del proyecto. Por lo que debe ser persuasivo pero balanceado, que no confunda al exagerar, tratando que los beneficios encontrados sean claramente identificables. Debe ser conservador, justificando todos los supuestos como los del mercado meta y las proyecciones financieras.^[11]

Tener un plan de negocios bien desarrollado abre las posibilidades para encontrar buen financiamiento, minimizar los riesgos de la empresa y desarrollar el negocio de la forma más exitosa posible, ya que al realizarlo, el empresario podrá darse cuenta si el proyecto es factible o no, antes de ponerlo en marcha.

[7] U.S. Small Business Administration, 2009, www.sba.gov

[11] De Noble, Alex, "Plan de Negocios de Exportación", Bancomext, 2001

3.2 Finalidad del Plan de Negocios

Las razones para realizar un plan de negocios son varias: la más importante y común es demostrar que un proyecto es factible y que constituye una buena inversión, -lo que significa que los ingresos superan los costos- con lo cual se podrá buscar financiamiento a través de instituciones financieras o mediante inversionistas para comenzar un negocio nuevo. Los inversionistas requieren de un plan de negocios completo que ayude a analizar las oportunidades del mercado antes de apoyar con el financiamiento del proyecto.^[11]

Si el empresario busca financiamiento de inversionistas privados, las relaciones y los contactos son muy importantes, por lo que debe explorar todas las oportunidades que pudieran existir a través de ellos. Esto es debido a que existen personas que siempre están buscando oportunidades de inversión atractivas.

El plan de negocios sirve también como guía de operaciones, pues establece desde el principio los lineamientos de operación y administración. Aunque éste es ignorado frecuentemente, constituye la forma más fácil para que el empresario se mantenga en línea con la estrategia establecida previamente y mediante el cual cumplirá con las expectativas de la manera más eficiente posible. Ya que al realizar sus actividades diarias -el empresario- puede alejarse del objetivo general de la empresa, el plan debe revisarse frecuentemente, utilizándolo como un documento de trabajo permanente que se ajusta de acuerdo con la información obtenida en la práctica, para así, no perder su utilidad.

Otra función del plan de negocios es atraer a socios inversionistas que potencialmente pudieran convertirse en ejecutivos clave. Comúnmente los empresarios tratan de desarrollar sus conceptos de negocio por sí solos por miedo a que roben sus ideas, pero deben darse cuenta que el manejo de una empresa es algo complejo para ser realizado por una sola persona. Por esta razón durante la elaboración del plan, el empresario debe tratar de encontrar a las personas clave para convertirlas en socios del negocio, ya sea como inversionistas o ejecutivos de la empresa, aunque existe la desventaja de que el empresario no tenga nada tangible que ofrecer a ellos.

El plan de negocios es un documento fundamental tanto para una compañía grande como para una pequeña, pues en las distintas etapas de la vida de una empresa, incluyendo su creación, se vuelve necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto; ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, convencer a un inversionista, respaldar una solicitud de crédito, presentar una oferta de compra-venta, conseguir una licencia o interesar a un socio potencial.

El verdadero valor de crear un plan de negocios no está en obtener el documento final; más bien, el valor se encuentra en el proceso de investigación y reflexión acerca del negocio en una forma sistemática. La acción de planear ayuda a pensar las cosas cuidadosamente, estudiar e investigar si no se está seguro de algo, y observar las ideas objetivamente. Toma tiempo ahora, pero evita errores costosos posteriormente.

[11] De Noble, Alex, "*Plan de Negocios de Exportación*", Bancomext, 2001

3.3 El Emprendedor

Una oportunidad de negocio es una opción atractiva y perdurable en el tiempo, asociada a un bien o servicio que crea o agrega valor para su comprador o usuario final.

El origen de la empresa radica en la argumentación de las ideas y la selección de las oportunidades de negocio que realmente puedan marcar una diferencia en el mercado. La determinación de la oportunidad de negocio, da inicio a un proceso que culminará con la consumación de la empresa misma u organización que aprovechará las ventajas de esta oportunidad detectada por el emprendedor.

Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Este término es común encontrarlo en el ámbito de los negocios para referirse a la persona que crea una empresa o que encuentra y desarrolla una oportunidad de negocio.

Una vez que el emprendedor determina las oportunidades de negocio a las cuales puede acceder, debe ser capaz de seleccionar la que tenga el mayor potencial de éxito para así enfocar sus habilidades personales en la ejecución exitosa de la empresa.

Al emprender un proyecto nuevo o llevar a la práctica una idea de negocio, el emprendedor debe ser capaz de enfrentar y solucionar problemas estratégicos, de mercado, financieros y productivos -entre otros aspectos- además de mantener un equilibrio personal y familiar que le permita poner todo su potencial al servicio de su ideal: concretar un sueño que implicará un cambio en su forma de vida.

Para ser considerado emprendedor se deben reunir una serie de características de personalidad y hábitos, entre las que se pueden mencionar trabajo constante, autoconfianza, optimismo, creatividad, determinación y un alto nivel de energía, pero por lo general tres factores proporcionan el perfil de la personalidad emprendedora: los emprendedores tienen gran necesidad de logro, tienen la convicción de que pueden controlar su propio destino y solo enfrentar riesgos moderados.^[8]

El trabajo duro es una de las características más notable de los emprendedores, lo que implica jornadas largas de trabajo durante los siete días de la semana; los emprendedores trabajan duro persiguiendo un sueño, y disminuyen su ritmo de trabajo solo cuando lo van alcanzando. Los emprendedores son trabajadores independientes que tienen una tendencia a aceptar riesgos calculados y, al mismo tiempo, aceptan el hecho de que pueden ocurrir errores.

Desarrollar buenas relaciones más que una característica, es una necesidad del emprendedor. En ocasiones, las relaciones valen más que el dinero y contrario a la creencia popular, las relaciones no solo sirven con los clientes o para hacer negocios *chuecos*, sirven también para muchas otras cosas: desarrollar una buena relación con un proveedor puede significar mejores costos, una buena relación con los clientes puede rendir mejores utilidades, una buena relación con conocidos puede dejar muchas recomendaciones.

Los motivos para convertirse en emprendedor son diversos y particulares de cada caso: autonomía e independencia, búsqueda de superación personal, necesidad de tener un ingreso propio y seguro, la pérdida del empleo y la falta de uno nuevo.

El proceso emprendedor requiere de una guía que combine las capacidades del emprendedor con las técnicas empresariales y de administración; esta guía es el *plan de negocios*, que es una de las herramientas más útiles con las que cuenta el emprendedor al momento de diseñar y evaluar una idea de negocio.^[9]

[8] Robert D. Hisrich, "Entrepreneurship/intrapreneurship", American Psychologist, Vol. 45, February 1990

[9] Tim Berry, "Hurdle: The Book on Business Planning", Palo Alto Software, 5th edition, July 2004

4 Metodología del Plan de Negocios

4.1 Estructura de un Plan de Negocios

Principalmente, un plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Como ya se mencionó anteriormente, un plan de negocios puede usarse para crear una empresa o para modificar alguna situación en una que ya existe. Esto, aunado a que los requerimientos de cada empresa son diferentes, exige que la estructura de cada plan de negocios sea diferente también: una empresa ya existente utilizará el plan de negocios como una guía de aplicación de mejoras dentro de la organización, mientras que en la creación de una empresa se utilizará cómo plan de desarrollo.

Un plan de negocios consiste de dos partes principales, una es la descripción narrativa de la idea comercial y otra que contiene la información financiera. La primera está dividida en secciones que describen todos los aspectos importantes de la operación del negocio; desarrollando en papel el modelo de operación antes de que éste se ejecute. La segunda parte trata con la cuestión financiera del proyecto, justifica los argumentos, evalúa las alternativas y demuestra la viabilidad del proyecto, por lo que ésta es la parte más significativa del plan.

Si bien los aspectos financieros son importantes, un plan de negocios no debe limitarse sólo a las hojas de cálculo y los números, la información cuantitativa debe estar sustentada por propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Actualmente, ninguna empresa que pretenda competir en el mercado puede pasar por alto plantearse escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento los escenarios más probables así como sus variables, para facilitar un análisis integral de la realidad.^[9]

El plan debe ser dinámico y modificarse de acuerdo con las necesidades del momento. Después de cierto periodo de tiempo de operación es conveniente comparar los resultados obtenidos con los que marca el plan de negocios para observar las diferencias, sus causas, consecuencias y tomar medidas correctivas si es que son necesarias.

La forma en que debe escribirse debe ser formal pero amena, considerando que el lector no es experto en el tema, debe ser de lectura fácil; estructurarlo de tal modo que resulte interesante y deje claros cada uno de los pasos de su desarrollo.

A pesar de que cada autor propone una forma diferente para estructurar un plan de negocios, la realidad es que cada empresa debería proponer una estructura que se adapte a su tipo de negocio y expectativas; no todos los planes de negocio son iguales, pues no todos los negocios tienen los mismos objetivos, características, necesidades ni necesitan el mismo nivel de detalle.^[9]

4.2 Aspectos Legales

Aunque en este documento no se tratará con aspectos legales, es conveniente mencionarlos dentro del plan de negocios.

Dentro de los aspectos que conforman a la empresa desde el punto de vista jurídico está la dirección comercial, que es la ubicación física del negocio; la constitución legal que tendrá, que consiste en el número de accionistas, sus responsabilidades, derechos de opinión y decisión, la distribución de utilidades, capitalización, etc.

[9] Tim Berry, "Hurdle: The Book on Business Planning", Palo Alto Software, 5th edition, July 2004

Se debe de analizar cada tipo de constitución legal y sus características. Si se escoge la razón social apropiada para la empresa, se aprovecharán mejor los beneficios legales.

El tipo de razón social que se seleccione para la empresa puede ser crucial para su éxito. La habilidad para tomar decisiones con rapidez, competir en el mercado y obtener capital cuando se necesite están relacionados directamente con el tipo de constitución legal de la empresa.

Existen tres formas a elegir: persona física con actividades empresariales, sociedad civil y sociedad mercantil. Aunque ninguna es mejor que otra; cada una tiene sus ventajas. Lo importante es determinar cual es la constitución legal que funcionará mejor para una empresa en particular.

Persona física con actividades empresariales

En la propiedad única se tiene un solo dueño que por lo general es el que interviene directamente en la operación diaria de la empresa y está al mando de todo. Además del control total sobre la empresa, se tienen todas las utilidades de la operación así como las deudas y obligaciones. Esta facultad para tomar decisiones con rapidez, sin tener que esperar la aprobación de un comité es ventajoso para aprovechar oportunidades y reaccionar rápidamente.

La persona física con actividades empresariales es la forma legal más sencilla de establecer. No se requiere algún contrato de sociedad o acuerdo de voluntades; todo lo que se tiene que hacer es darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, conseguir los activos y comenzar a operar. Los ingresos de la empresa son gravados como ingresos personales. El gobierno considera que los ingresos derivados de una propiedad única son parte del ingreso del propietario.

Al ser responsable por las deudas y juicios legales contra la empresa, y en el caso de que éstas excedan los activos de la empresa, los activos personales pueden ser reclamados por los acreedores.

Sociedad civil

En este tipo de sociedades los socios disponen sus recursos o esfuerzos para llevar a cabo un fin común en el que no hay de por medio especulación comercial, pero sí puede haber propósito de lucro.

Sociedad mercantil

Una sociedad mercantil existe cuando dos o más personas son propietarias de la empresa. Se determina la cantidad de tiempo y dinero que cada socio invertirá en la empresa y el porcentaje de los réditos que cada uno recibirá, por acuerdo. También se debe aclarar la extensión de la autoridad y responsabilidad de cada uno.

En una sociedad se tiene la ventaja de poder disponer de las técnicas y habilidades de cada socio. En una situación ideal, la contribución que cada socio puede hacer a la empresa complementa la de otros socios.

Aunque implica un costo mayor y más planeación que en una propiedad única, se tiene más capital de inversión disponible, pues este se incrementa al incluir más socios.

Las utilidades obtenidas se distribuyen entre los socios según el acuerdo de la sociedad. El porcentaje de las utilidades que se reinviertan en la empresa deben decidirse en conjunto, así que los deseos personales son tan solo un punto de vista. Por lo que los socios pueden estar en desacuerdo.

La Ley General de Sociedades Mercantiles establece los siguientes tipos de sociedades mercantiles:^[36]

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad anónima
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa

Cualquiera de estas sociedades podrá constituirse como sociedad de capital variable.

[36] Ley General de Sociedades Mercantiles, Sistema Integral de Gestión Registral, www.siger.gob.mx, 2009

Sociedad en nombre colectivo

Es aquella que ha sido celebrada entre dos o más personas, que responden personal y solidariamente de todo el pasivo social, y la cual se designa por medio de una razón social compuesta de los nombres de todos los socios, o del de alguno de ellos seguido solamente de las palabras “y compañía” o equivalentes.

Las decisiones de los administradores se tomarán por voto de la mayoría de ellos, y en caso de empate, decidirán los socios.

Los socios industriales deberán percibir, salvo pacto en contrario, las cantidades que periódicamente necesiten para alimentos; en el concepto de que dichas cantidades y épocas de percepción serán fijadas por acuerdo de la mayoría de los socios o, en su defecto, por la autoridad judicial. Lo que perciban los socios industriales por alimentos se computará en los balances anuales a cuenta de utilidades, sin que tengan obligación de reintegrarlo en los casos en que el balance no arroje utilidades o las arroje en cantidad menor.

Los socios capitalistas que administren podrán percibir periódicamente, por acuerdo de la mayoría de los socios, una remuneración con cargo a gastos generales.

Se designa con las siglas “S. en N.C”.

Sociedad en comandita simple

Es una Sociedad Mercantil Personalista, con razón social y Capital Social representado por partes sociales nominativas; suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada y de uno o más socios comanditarios, que responden hasta el monto de su aportación.

La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” o equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C.S.”. El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores, pero las autorizaciones y la vigilancia dadas o ejercidas por los comanditarios, en los términos del contrato social, no se reputarán actos de administración.

Sociedad Anónima

Este tipo de sociedad es la figura más usada de las existentes, dadas sus características.

Existe bajo una denominación cualquiera, seguida de las palabras Sociedad Anónima, o bien, sus abreviaturas “S.A.”, y se compone de socios (accionistas) cuya obligación se limita única y exclusivamente al pago de sus acciones, de ahí que se le considere como sociedad de capital. Debe estar constituida, por lo menos, de dos socios, y un capital social mínimo fijo de \$50,000.00, suscribiendo cada socio al menos una acción.

El capital social de una sociedad anónima está representado por acciones en las que se divide y se representan por títulos nominativos que sirven para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio.

Las acciones serán de igual valor y conferirán derechos iguales. Cada acción sólo tendrá derecho a un voto en las decisiones de la asamblea.

La distribución de las utilidades y del capital social se hará en proporción al importe de las acciones.

La administración de la sociedad anónima está a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad. Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de Administración. Salvo pacto en contrario, será Presidente del Consejo el Consejero primeramente nombrado, y a falta de éste el que le siga en el orden de la designación.

Para que el Consejo de Administración funcione legalmente deberá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.

Sociedad de responsabilidad limitada

Es una compañía de responsabilidad limitada en forma similar a lo que es la S.A., la responsabilidad está limitada a la inversión de los accionistas. Sin embargo, el límite máximo de accionistas es de 50. La SRL requiere un capital menor, de sólo \$3,000.00, el cual está dividido en participaciones en lugar de acciones. No existen restricciones en el cambio de socios, siempre y cuando los socios que representan la mayoría del capital estén de acuerdo en que esto se lleve a cabo.

La denominación o la razón social irá seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o su abreviatura “S. de R. L.”.

La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en cualquier tiempo a sus administradores.

Actualmente, esta entidad es más usada por inversionistas extranjeros que por mexicanos, la razón principal es la posibilidad de utilizar la SRL para fines fiscales en Estados Unidos. Esto es, crear una entidad que tenga responsabilidad limitada y pague impuestos como una corporación mexicana pero que sea vista como un *partnership* en Estados Unidos.

Sociedad en comandita por acciones

Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

El capital social está dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

La sociedad en comandita por acciones puede existir bajo una razón social, que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras “y compañía” o equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregan las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

Sociedad cooperativa

Es una forma de organización entre personas dispuestas a ayudarse mutuamente para satisfacer necesidades individuales y colectivas al realizar actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.^[37]

Se integra con un mínimo de cinco socios, a los que se les reconoce un voto a cada uno, independientemente de sus aportaciones al capital.

La dirección, administración y vigilancia de la sociedad, está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

El tipo de asociación más común en México es la Sociedad Anónima de Capital Variable, aunque la mayoría de la actividad comercial del país no cumple con la normatividad, lo que promueve una cultura de economía informal. Dentro de esta economía informal se encuentran los ambulantes y los negocios que no realizan trámites ni pagan impuestos. Ante esta situación y siendo que es difícil construir una S.A. de C.V. - hasta cierto punto- la miscelánea fiscal tiene un apartado que considera a los *pequeños contribuyentes*. Dentro de este régimen, una persona está dada de alta como *persona física con actividades empresariales*, paga impuestos y puede realizar una actividad comercial como tal.

Existen otros aspectos que no deben pasar por alto como permisos administrativos, registro de marcas o patentes, etc. La sección legal del plan debe contener información acerca de éstos, así como de contratos o arreglos legales con proveedores, clientes o empleados.

Una persona sin conocimiento acerca de los términos y procedimientos puede acercarse a un abogado o contador para asesorarse acerca de lo que sería más conveniente para la empresa.

[37] Ley General de Sociedades Cooperativas, Sistema Integral de Gestión Registral, www.siger.gob.mx, 2009

4.3 Modelos de Planes de Negocio

A continuación se muestran unos modelos de plan de negocios para analizarlos y determinar cuales son los puntos clave y esenciales que debe de contener un plan.

El plan de negocios de exportación de Bancomext,^[11] propone como metodología para el desarrollo del plan de negocios, los siguientes puntos:

1. Resumen Ejecutivo

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada. Su lectura debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, preexportación o sustitución de importaciones, según sus alcances y sus supuestos.

- 1.1 Perfil de la empresa. Declaración concisa del concepto del negocio.
- 1.2 Elementos clave de la historia de la empresa. Constitución legal propuesta de la empresa.
- 1.3 Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.
- 1.4 El mercado meta. Tamaño y tendencia de crecimiento.
- 1.5 Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo.
- 1.6 Requerimientos financieros y proyecciones clave.

2. Descripción del Negocio

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

- 2.1 Misión de la empresa.
- 2.2 Antecedentes del negocio o del proyecto.
- 2.3 Forma de organización.
- 2.4 Ubicación física de la empresa
- 2.5 Estrategia de ingreso al mercado meta
- 2.6 Descripción del producto o servicio.
 - o Clasificación arancelaria (Sistema Armonizado u otro).
 - o Descripción mercado lógica (consumo/industrial, segmentos de mercado).
 - o Principales productos competidores y/o sucedáneos.
 - o Tecnología, normas, calidad.
 - o Mantenimiento y respaldo al producto o servicio.
 - o Investigación y desarrollo del producto.
 - o Costos (fabricación o adquisición).
 - o Precio para el cliente.

3. Análisis del mercado

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

- 3.1 Descripción de la industria (en el mercado meta, si es posible también a nivel global).
- 3.2 Descripción de la región o país seleccionado.
- 3.3 Mercado meta. Segmentación, medición y características del mismo.
- 3.4 Investigación del mercado (sustentado con datos estadísticos).
- 3.5 Análisis de la competencia.
- 3.6 Barreras de acceso al mercado.

4. Cuerpo Directivo

Se analiza la fuerza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto. Su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio internacional.

- 4.1 Antecedentes de los ejecutivos clave.
- 4.2 Estructura organizacional de la empresa
- 4.3 Estructura organizacional del área internacional.

[11] De Noble, Alex, "Plan de Negocios de Exportación", Bancomext 2001

- 4.4 Descripción de funciones.
- 4.5 Asesores externos para el área internacional.
- 4.6 Alianzas estratégicas.

5. Operaciones

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

- 5.1 Consideraciones internacionales, en su caso.
 - o Actividades de desarrollo del mercado.
 - o Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones, transporte, envase/embalaje, seguros, etc.
 - o Contratos, formas de pago, negociaciones.
 - o Contactos en el extranjero, en su caso.
- 5.2 Estrategia de comercialización.
 - o Producto.
 - o Precio.
 - o Promoción.
 - o Distribución.
- 5.3 Producción (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.)
 - o Personal.
 - o Servicio al cliente.
 - o Planes futuros de investigación y desarrollo.

6. Riesgos Críticos

Identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.

- 6.1 Riesgos internos.
- 6.2 Riesgos externos.
- 6.3 Planes de contingencia.
- 6.4 Provisión de seguros.

7. Proyecciones financieras

Se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios.

- 7.1 Información financiera histórica, en su caso.
- 7.2 Requerimientos de capital para el proyecto.
- 7.3 Determinación del flujo de efectivo.
- 7.4 Estados financieros proforma (Balance y de Resultados).
- 7.5 Análisis del Punto de Equilibrio.
- 7.6 Principales razones financieras; de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.
- 7.7 Valor presente neto y tasa interna de retorno.

El plan de negocios propuesto como metodología en "*El emprendedor de éxito; guía de planes de negocios*" de Rafael Alcaraz,^[12] contiene los siguientes puntos:

1. Naturaleza del Proyecto (Descripción de la Empresa)

- 1.1 Nombre de la empresa
- 1.2 Descripción de la empresa
- 1.3 Misión de la empresa
- 1.4 Objetivos de la empresa
- 1.5 Ventajas competitivas
- 1.6 Análisis de la industria o sector
- 1.7 Productos y/o servicios de la empresa
- 1.8 Calificaciones para entrar al área

[12] Rafael Alcaraz, "*El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios*", McGraw-Hill, 2ª edición, 2001

2. El Mercado del Producto o Servicio (Situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
 - 2.1 Objetivos de la mercadotecnia
 - 2.2 Investigación de mercado
 - 2.3 Distribución y puntos de venta
 - 2.4 Promoción del producto o servicio
 - 2.5 Fijación y políticas de precio
 - 2.6 Plan de introducción al mercado
 - 2.7 Riesgos y oportunidades del mercado
 - 2.8 Sistema y plan de ventas
3. Sistema de Producción (El producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios)
 - 3.1 Objetivos del área de producción
 - 3.2 Especificaciones del producto o servicio
 - 3.3 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio
 - 3.4 Diagrama de flujo del proceso
 - 3.5 Características de la tecnología
 - 3.6 Equipo e instalaciones
 - 3.7 Materia prima
 - 3.8 Capacidad instalada
 - 3.9 Manejo de inventarios
 - 3.10 Ubicación de la empresa
 - 3.11 Diseño y distribución de plantas y oficinas
 - 3.12 Mano de obra requerida
 - 3.13 Programa de producción
4. La Organización (Sistema administrativo y el recurso humano)
 - 4.1 Objetivos del área de organización
 - 4.2 Estructura organizacional
 - 4.3 Funciones específicas por puesto
 - 4.4 Captación de personal
 - 4.5 Desarrollo del personal
 - 4.6 Administración de sueldos y salarios
5. El Aspecto Legal en que el Proyecto se ve Envuelto
 - 5.1 Marco legal de la organización
6. Las Finanzas del proyecto
 - 6.1 Objetivos del área contable
 - 6.2 Sistema contable de la empresa
 - 6.3 Flujo de efectivo
 - 6.4 Estados financieros proyectados
 - 6.5 Indicadores financieros
 - 6.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras
 - 6.7 Sistema de financiamiento
7. Resumen Ejecutivo
 - 7.1 Contenido del resumen ejecutivo

El plan de negocios que la Small Business Administration^[7] de Estados Unidos proporciona a negocios nuevos, contiene lo siguiente:

- 1 Resumen Ejecutivo
 - Productos
 - Clientes
 - Industria
 - Propietarios
 - Finanzas

[7] U.S. Small Business Administration, 2009, www.sba.gov

2 Descripción General de la Empresa

- Misión
- Metas y Objetivos
- Filosofía del Negocio
- Descripción de la Industria
- Fortalezas y Competencias Principales
- Forma Legal de Propiedad

3 Productos y Servicios

- Descripción
- Ventaja Competitiva
- Precios

4 Plan de Mercadeo

- Estudio de Mercado
 - Aspectos Económicos
 - Tamaño del mercado
 - Porcentaje de captación del mercado
 - Demanda del mercado objetivo
 - Tendencias de Mercado
 - Barreras de Entrada
 - Amenazas
 - Productos
 - Características y beneficios
 - Clientes
 - Perfil demográfico
 - Competencia
 - Lista de competidores
 - Análisis competitivo
 - Nicho de Mercado
 - Estrategia
 - Promoción
 - Precios
 - Locación propuesta
 - Canales de distribución
 - Pronóstico de Ventas

5 Plan Operacional

- Producción
 - Métodos y costos
 - Control de calidad
 - Servicio al cliente
 - Control de inventario
 - Desarrollo del producto
- Locación
 - Espacio requerido
 - Tipo de edificios
 - Costos
- Ambiente Legal
 - Permisos
 - Regulaciones
 - Seguros
 - Marcas, registros y patentes
- Personal
 - Número de empleados
 - Tipo de Trabajo
 - Estructura de pagos
 - Capacitación y requerimientos
- Inventario
 - Tipo de inventario
 - Valor promedio del inventario
 - Tiempo de entrega
- Proveedores
 - Políticas de crédito y entrega

6 Administración y Organización

- Apoyo Profesional
 - Consejo de Administración
 - Abogado
 - Contador
 - Agente de seguros
 - Consultores
 - Consejeros

7 Estado Financiero Personal

- Activos
- Pasivos

8 Gastos de Arranque y Capitalización

- Gastos
- Contingencias

9 Plan Financiero

- Pérdidas y Ganancias Proyectadas a 12 meses
- Flujo de Efectivo
- Balance General
- Punto de Equilibrio

Analizando éstos y otros modelos al igual que ejemplos de planes de negocio, se puede decir cuáles son los puntos más importantes que en general debería tener todo plan de negocios. Estos puntos, así como una explicación de cada uno, se muestran a continuación:

Resumen Ejecutivo

Es una descripción del plan de negocios que abarca cerca de dos páginas y que permite a un ejecutivo captar la idea completa del negocio en un resumen.

Describe elementos como la misión de la empresa, los productos y los clientes, claves de éxito, necesidades de financiamiento y conclusiones. Esta sección, aunque aparece al principio del documento se escribe al final, una vez que se cuenta con todos los elementos, se han interpretado los resultados y se tiene una idea más clara del proyecto.

La información contenida en el resumen ejecutivo debe ser congruente con lo establecido en el plan de negocios, de no ser así, el fracaso del proyecto es evidente.

Es una de las partes más importantes pues reúne los puntos esenciales del plan de negocios, de manera tal que pueda exponerse en cinco minutos o menos; por lo que debe ser breve, conciso y comprensible.^[13]

Descripción General del Negocio

Consiste en explicar la idea fundamental del negocio, lo que sienta la base de todas las actividades comerciales de la empresa, cubriendo los puntos importantes con detalle.

Establece la misión; la razón de ser de la empresa.

Describe el producto que se pretende comercializar y el mercado al que va dirigido, la necesidad que se busca satisfacer y como se va a lograr.

Señala la forma de propiedad legal y por qué se escogió.

Productos

Descripción a detalle de los productos o servicios. Esta descripción se debe hacer con enfoque al cliente y no al producto, sin embargo se debe de mencionar la forma de fabricarlo, materiales y costos.

[13] R William A. Sahlman, "How to Write a Great Business Plan", Harvard Business Review, July-August 1997

Estudio de Mercado

Éste consiste en un análisis detallado del comportamiento del mercado, considerando a los consumidores (demanda) y a la competencia (oferta) y justifica la viabilidad del producto.

El análisis incluye la estimación de la demanda mediante el mercado actual y futuro junto con sus tendencias, el tipo de clientes tomando en cuenta sus necesidades, hábitos y preferencias de consumo, así como la determinación de la oferta existente de los principales competidores. La investigación puede ser de fuentes primarias o de fuentes secundarias.

Si el producto es una mejora o adaptación de uno ya existente, el enfoque es hacia el mercado real, pero si es una innovación y no se puede identificar un mercado ya existente entonces se apunta hacia el mercado potencial.

Una vez definido el tipo de mercado, se cuantifica y se determina el número de ventas anuales. Las cifras de ventas son para un producto determinado y un área geográfica específica.

Se determina el precio de venta y describe como fue que se llegó a éste, fundamentando qué objetivo se busca lograr con él y cuales son los factores que lo afectan. Este objetivo puede ser obtener ventas, utilidades, enfrentar a la competencia o dar cierta imagen.

Esta sección es determinante para convencer a futuros inversionistas de que el negocio contará con clientes suficientes para tener éxito a pesar de la competencia.

Plan de Operaciones

Describe las operaciones diarias del negocio, la ubicación de la empresa, las personas, el equipo y tecnología utilizada, los procesos productivos y la logística.

Indica cómo y dónde se producen los productos. Explica el proceso productivo, costos, calidad y desarrollo del producto.

Describe el tipo de locación, los requerimientos físicos de espacio, tipo de edificio, instalaciones, servicios, accesibilidad; y estima los gastos de ocupación como renta, mantenimiento, seguros, remodelación y todo lo necesario para adaptar el lugar a las necesidades.

Mucha de la información contenida en esta parte es utilizada para desarrollar el plan financiero, por lo que tiene gran detalle.

Describe el flujo de la mercancía, como el transporte y los distribuidores. La determinación de los canales de distribución está influenciada por las características del producto: tamaño, empaque, calidad, etiquetado, precio, competencia, etc.

Administración y Organización

Establece la forma en la que estará estructurada la empresa. Define las características y requerimientos de cada puesto así como sus roles, que experiencia se traerá al negocio y quien manejará la empresa día a día.

Incluye la estructura organizacional y un organigrama, si es que éste es necesario.

Estudio Financiero

Consiste en un análisis detallado de todo lo que implica dinero dentro del proyecto y viene como consecuencia de los resultados de todas las secciones anteriores. Integra cuadros con todas las cifras provenientes del estudio de mercado y técnico, en forma de estados financieros. Constituye el respaldo en números de la viabilidad del negocio y las expectativas planteadas.

Como ya se dijo, el contenido del plan de negocios a usar varía con relación a la naturaleza de la empresa: de su tipo, ramo, tamaño, el grado de complejidad que tiene, requerimientos financieros, los objetivos y en menor medida, la etapa de desarrollo en que se encuentra el negocio. Es un error pensar que se tiene que cumplir con todos los puntos establecidos en algún modelo de plan de negocios, si alguno de los puntos no tiene relevancia o ni siquiera es aplicable debe omitirse. El más

preparado para hacer estas decisiones es el emprendedor mismo, ya que es él quien tiene mayor conocimiento sobre el proyecto y sus características particulares.

Por lo general, las empresas que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo no necesitan planes de negocio tan elaborados, sin embargo esta situación no es tan simple. Muchas empresas necesitan desarrollar productos y empaques, equipo de oficina, sitios web y pagar meses o en ocasiones años de salarios antes de que empiecen a ganar dinero; a menos que se cuente con los recursos para financiar todos estos requerimientos, entonces se necesitarán inversionistas o un préstamo bancario, para lo que se requerirá un plan de negocios más elaborado. Sea una empresa nueva o no, el plan de negocios debe de cumplir con las expectativas planteadas.

Una sugerencia es realizar el plan de negocios en etapas. Unos cuantos puntos clave pueden ser suficientes para discutir el plan con socios potenciales, como una primera fase. Después se pueden agregar los pronósticos de ventas, costos y gastos, en una segunda etapa; lo que llevará a elaborar el estado de resultados y demás estados financieros en la etapa siguiente. De esta manera se puede continuar agregando cosas al plan de negocios e irlo refinando hasta llegar al que sería el documento final. Por lo cual es importante tener desde el principio una idea clara de como se verá el plan de negocios y elaborar una propuesta -que puede cambiar con el tiempo- acerca de cual sería su estructura.

4.4 Plan de Negocios Propuesto

Como ya se ha dicho antes, la estructura de un plan de negocios es diferente para cada empresa. Ésta varía dependiendo del ramo en el que se encuentra y de las características particulares del negocio. Por lo tanto, se propone que el plan de negocios tenga la siguiente forma:

Resumen Ejecutivo

- Idea del Negocio
- Productos
- Modelo de Negocio
- Mercado
- Competencia
- Ventaja Competitiva
- Estrategia de Entrada
- Precios
- Operaciones
- Administración y Organización
- Ventas
- Finanzas

Descripción del Negocio

- Descripción de los Productos

Estudio de Mercado

- Perfil Demográfico del Consumidor
- Selección del Nombre
- Análisis de la Demanda
- Análisis de la Competencia
- Precios
- Estrategia de Entrada
- Pronóstico de Ventas

Estudio Técnico

- El Proceso Productivo
- Localización

Administración y Organización

- Descripción de Puestos
- Estructura
- Cultura Corporativa

Estudio Financiero

- Punto de Equilibrio
- Pérdidas y Ganancias Proyectadas
- Estado de Resultados
- Flujo de Efectivo
- Balance General
- Inversión Inicial
- Valor Presente Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Periodo de Recuperación de la Inversión
- Análisis Financiero

Dentro del plan de negocios propuesto se contemplarán los siguientes aspectos para construir una empresa sólida:

- Enfoque en los cuatro factores críticos en cualquier proyecto nuevo: *la gente*, que estará involucrada en el proyecto y la que proporcionará servicios o recursos; *la oportunidad*, el perfil del negocio mismo, qué se venderá y a quién, si el negocio puede crecer y qué tan rápido, quién y qué obstruyen el camino al éxito; *el contexto*, el panorama general, el entorno regulatorio, tasas de interés, tendencias demográficas, inflación y demás factores que cambian pero no pueden ser controlados por el emprendedor; y *el riesgo y recompensa*, una evaluación de todo lo que puede salir bien y mal, y como se puede responder.^[13]
- Establecer una estructura simple, mediante una organización esbelta, con el mínimo de niveles jerárquicos, desarrollo humano, flexibilidad y rapidez para tomar decisiones, aprovechando las ventajas de la empresa pequeña; ya que estas características son en las que se basa el éxito de una empresa.^[17]
- Incluir la innovación en el diseño organizacional al alentar a los empleados a distribuir su tiempo de la siguiente manera: 70% en sus actividades habituales, 20% en actividades o proyectos relacionados con su actividad principal y 10% en cosas completamente diferentes. Este acercamiento hacia la innovación dará la oportunidad a cualquiera persona dentro de la organización de crear una idea o producto nuevo. Que los individuos puedan tener semejante influencia permitirá atraer empleados de alta calidad, crear un gran número de ideas y productos, y mantenerlos satisfechos y motivados.^[21]
- Construir la marca, mediante la conciencia de marca, generando comunicación efectiva dentro de la organización y promoviendo la integración grupal.^[18]
- Llevar a cabo una planeación adecuada de recursos para no incurrir en costos innecesarios. Al mantener los costos bajos se podrá ofrecer a los clientes precios adecuados y accesibles, lo que dará una ventaja competitiva dentro del mercado.

[13] William A. Sahlman, "How to Write a Great Business Plan", Harvard Business Review, July-August 1997

[17] "Entrevista a Carlos Slim", Revista Época Negocios, núm. 6 Agosto de 2007

[21] Bala Iyer, Thomas H. Davenport, "Reverse Engineering Google's Innovation Machine", Harvard Business Review, April 2008

[18] Rodolfo Urdiain, "Consolide su marca y deje huella"; Entrepreneur, Julio 2006

5 Aplicación del Plan de Negocios

5.1 Resumen Ejecutivo

Idea del Negocio

La idea de crear VR Clothing surge del deseo de obtener independencia económica en un ambiente propicio para expresarse creativamente y personalmente; basándose en el concepto de “*lifestyle business*”: un negocio que provee ingresos saludables y gran calidad de vida a sus propietarios.^[16]

VR Clothing es una marca de ropa que se posicionará como una alternativa a las opciones existentes al diferenciarse por sus características combinadas de diseño, calidad, precio e innovación. VR Clothing estará compuesto por tres líneas de ropa distintas, cada una enfocada a un nicho de mercado distinto, pero contenidas dentro del mismo concepto, estilo y con una imagen consistente de marca. El concepto de VR Clothing es el de una lifestyle brand (la cual la gente quiere usar e identificarse por ella), que gira en torno al joven moderno y activo. Está dirigida a personas jóvenes, preocupados por la moda pero conscientes del precio, y a los cuales se les ofrecerá ropa acorde a su personalidad, gustos y estilo de vida.

Productos

Los productos de VR Clothing son ropa casual enfocada al mercado del joven activo, y están divididos en tres líneas contenidas dentro del mismo concepto:

- Formula: inspirada en los deportes motor
- Xtreme: inspirada en los deportes extremos
- Rock: inspirada en la música y cultura urbana

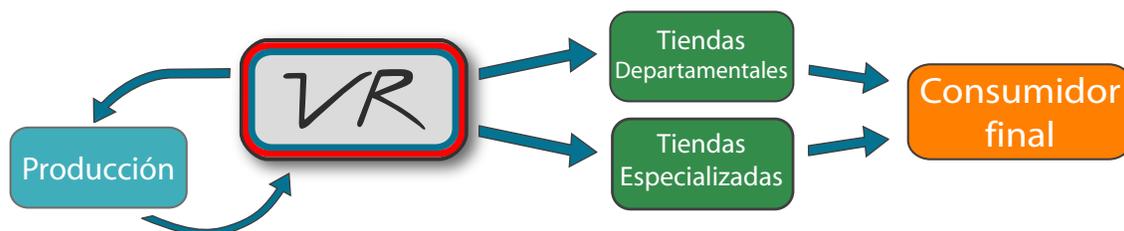


Las camisetas serán de algodón 100%, peso liviano y preencogido, el corte será de tipo ceñido y en los estampados se usarán tintas a base de agua para obtener impresiones suaves.

Se ofrecerán también camisetas sin estampado en distintos colores para satisfacer a las personas que buscan camisetas de estas características pero las prefieren lisas.

Modelo de Negocio

El equipo de VR Clothing se dedicará al diseño y comercialización de ropa casual. La producción será subcontratada a fábricas de confección y la venta al público se hará a través de tiendas especializadas y departamentales.



Se escogió este tipo de negocio y esquema ya que la inversión requerida para formar una empresa con estas características es baja en comparación con otro tipo de industria, en donde se requiere hacer una fuerte inversión en maquinaria y equipo, por lo cual esta opción es más accesible económicamente.

[16] David Parrish, “T-Shirts and Suits: A Guide to the Business of Creativity”, Merseyside ACME, 2005

Mercado

El mercado meta consiste de gente entre 13 y 35 años de clase media, de zonas urbanas y suburbanas. Son estudiantes o profesionales creativos, extrovertidos y aventureros que disfrutan de la actividad física. Utilizan prendas con un diseño bueno e innovador pero son conscientes del precio. El tamaño del mercado objetivo es de alrededor de 250,000,000 prendas al año, con un crecimiento aproximado del 1% y del cual se pretende captar el 0.05%.

Competencia

Los dos competidores más cercanos identificados son *Squalo*, enfocado al surf, y *Pull & Bear*, enfocado al joven moderno en general. Ambas marcas tienen buena reputación y experiencia, sus productos son de calidad y los venden en tiendas propias a precios bajos en relación con el mercado.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de VR Clothing sobre la competencia se encuentra en ofrecer productos originales, innovadores, bien diseñados y de calidad a precios accesibles.

La ropa inspirada en deportes motor no cumple con estas características; la línea *Formula* llenará el vacío existente.

Las marcas similares a las líneas *Rock* y *Xtreme* tienen precios más elevados.

Estrategia de Entrada

La estrategia de VR Clothing en cuanto a la captación del mercado es crear una identidad de negocio que capitalice la actitud y la afiliación subcultural de los clientes objetivo al representar su estilo y decisiones de vida.

Primero se empezarán a comercializar camisetas en tiendas y boutiques que vendan ropa similar a la de VR Clothing y en donde asiste el cliente objetivo.

Por contar con recursos limitados no se podrá invertir en campañas de publicidad grandes, así que el modelo de comercialización deberá poder colocar al producto en los lugares indicados.

Una vez establecida la marca en el mercado se considerará expandir la oferta de productos a otro tipo de prendas e incluso la apertura de tiendas propias.

Precios

La referencia para establecer el precio es la competencia más cercana así como lo que el cliente está dispuesto a pagar, de acuerdo al perfil socioeconómico, pero considerando que el precio deje un margen de utilidad saludable.

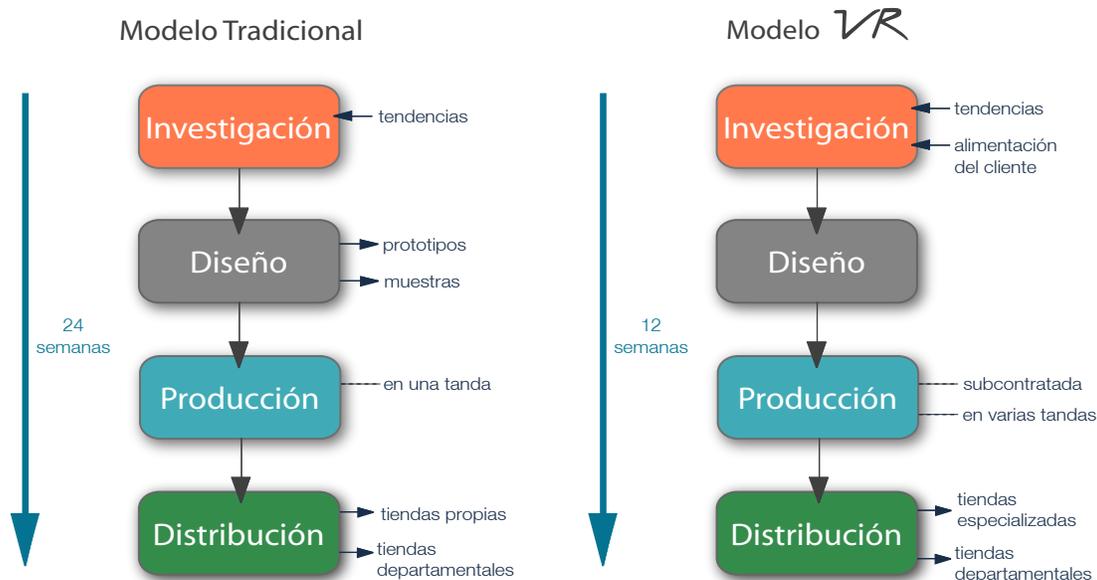
Los precios que se establecen para las camisetas son:

Precio Público:	\$149
Precio Distribuidor:	\$130

Los cuales están por debajo del precio medio de la ropa de calle, que es de \$170.

Operaciones

El proceso de creación de los productos difiere del modelo tradicional por contar con 4 temporadas al año y que la producción será hecha en tandas y subcontratada a fábricas de confección, con lo que se mejora la capacidad de respuesta, la oferta de productos y se reducen las rebajas.



La venta al público se hará a través de tiendas departamentales y especializadas, las cuales tendrán las prendas en consignación, con lo que se reducen los costos de inventarios.

La entrega de la mercancía se hará mediante mensajería o servicio de porteo.

Las oficinas estarán localizadas en el D.F. por la cercanía con proveedores, distribuidores, consumidores y personal calificado, y por las facilidades en vías de comunicación para transportar el producto. Se determinó que el espacio necesario será de 200 m².

Administración y Organización

El equipo de trabajo irá creciendo conforme lo haga el negocio hasta estar formado por un Director General y Comercial que estará a cargo de la planeación, toma de decisiones, trato con proveedores, comercialización y todo lo relacionado con la empresa; un Director Administrativo y Financiero que llevará la administración del negocio, contabilidad y será responsable de que los pagos y cobros se realicen oportunamente; tres Diseñadores de Línea que dirigirán y entregarán la colección de su línea para cada temporada; un Diseñador de Moda que diseñará las prendas y supervisará su producción y nueve Diseñadores Gráficos.

Los servicios requeridos como publicidad, asesoría legal, etc. serán subcontratados a otras empresas.

Ventas

Las ventas esperadas para los próximos seis años de operación -considerando una tasa de crecimiento de 18% mensual para el primer año, 10% para el segundo y de 5% anual para los años siguientes, son:

Ventas	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Unidades	510	17,727	69,808	73,298	76,963	80,811
Pesos	\$66,300	\$2,304,495	\$9,074,987	\$9,528,736	\$10,005,173	\$10,505,432

Finanzas

Al encontrarse el proyecto en una etapa temprana de desarrollo, las cantidades y proyecciones presentadas pueden variar. Todas éstas se realizaron utilizando precios constantes.

VR Clothing obtendrá ganancias a los 9 meses de haber iniciado operaciones (Agosto del 2011), que es cuando se alcanza el punto de equilibrio de \$190,151 que corresponde a 1,463 prendas vendidas, con costos fijos mensuales de \$43,881 y un margen de utilidad bruta del 30%.

Las utilidades generadas en los primeros seis años son:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidades	-\$28,581	\$3,664	\$845,359	\$868,257	\$894,820	\$975,631

El valor presente neto (VPN) obtenido fue positivo, de \$1,573,922. Para determinarlo se utilizó una tasa de interés de 6.5%, correspondiente al fondo de inversión de renta fija con mayor rendimiento en México, GBMF3.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 81% anual.

La inversión inicial requerida es de \$248,651; se utilizará para establecer y financiar a la empresa durante los primeros 9 meses de operación y se recuperará a los 18 meses (Mayo de 2012). Esta cifra tiene considerados gastos imprevistos.

Los estados financieros presentados más adelante suponen que la empresa recibe por adelantado el total de la inversión inicial.

5.2 Descripción del Negocio

VR Clothing es una marca de ropa que se posicionará como una alternativa a las opciones existentes al diferenciarse por sus características combinadas de diseño, calidad, precio e innovación; ya que la combinación de calidad y buen precio es un concepto que se está volviendo tendencia global.^[27]

VR Clothing estará compuesto por tres líneas de ropa distintas, cada una enfocada a un nicho de mercado distinto pero contenidas dentro del mismo concepto, estilo y con una imagen consistente de marca.

Estas tres líneas y sus temas principales son:

- Formula: inspirada en los deportes motor
- Xtreme: inspirada en los deportes extremos
- Rock: inspirada en la música y cultura urbana

El tipo de ropa asociada con estas actividades esta íntimamente relacionado a un estilo de vida determinado por la forma de pensar, de expresarse, de hacer las cosas, hábitos, actitudes, la música que se escucha y la ropa que se usa.^[28] Por lo tanto, el concepto de VR Clothing es el de una *lifestyle brand*, (la cual la gente quiere usar e identificarse por ella) que gira en torno al joven moderno y activo. Está dirigida a personas de entre 13 y 35 años, preocupados por la moda pero conscientes del precio y a los cuales se les ofrecerá ropa acorde a su personalidad, gustos y estilo de vida.

La innovación y diferenciación de la marca consistirá en explicar conceptos relacionados con los temas de las líneas mediante diagramas e imágenes en los diseños, de forma simple y atractiva a la vista; buscando un balance entre funcionalidad y estética, de manera que se cumpla el objetivo de la explicación pero al mismo tiempo el diseño sea visualmente atractivo.

Descripción de los Productos

Los productos que se describirán son las camisetas, con las cuales se pretende entrar al mercado. El diseño de una prenda consiste de tres elementos: el corte, la tela utilizada y la ornamentación, por lo que la descripción de los productos se hará con base en éstos.

Camisetas

La camiseta ha tenido distintos usos a través de la historia. A principios del siglo XX se utilizaba como ropa interior pero debido a su comodidad se convirtió en una prenda exterior, que aunque considerada informal es bastante popular pues permite al portador expresar su personalidad y forma de pensar. El diseño de una camiseta se compone del corte, la tela usada y el estampado.

Corte

El corte que tendrán las camisetas será de tipo ceñido; de espalda ancha y ajustadas en la cintura y brazos. Este tipo de corte es el más estético.

El talle de una prenda es un componente esencial para su venta y resultado de un buen diseño. Una gran proporción de la población tiene dificultades para encontrar ropa que le quede bien.^[27]

El talle es difícil de cuantificar, mas allá de medir el cuerpo, porque los individuos tienen preferencias variables en cuanto a la holgura.

No hay un estándar internacional para la talla de una prenda, y con la globalización se requiere que la ropa sea etiquetada con los protocolos de tamaño equivalentes para diferentes regiones.

[27] Sue Jenkyn Jones, "Fashion Design", Watson-Guption Publications, September 2002

[28] Spaargaren G., B. VanVliet, "Lifestyles, Consumption and the Environment: The Ecological Modernisation of Domestic Consumption", Environmental Politics, 2000

Tela

Las camisetas serán de algodón 100%, preencogido y de peso liviano, ya que este tipo de tela es ligera, cómoda y permite respirar al cuerpo.

Estampado

Éste es el elemento que diferencia visualmente al producto de los demás y en donde se muestran los diseños de los temas de cada una de las líneas.

Líneas

Para su identificación, cada línea estará asociada a una letra y un color que se mostrará en la etiqueta. Las líneas y sus temas son:

Formula: el tema de esta línea será el automovilismo y el deporte motor, que incluye disciplinas como formula, rally, karting, touring, motociclismo, etc. Los diseños serán acerca de la tecnología usada en el deporte, reglamentación, técnicas de manejo y demás aspectos culturales propios de cada disciplina.

Esta línea tendrá asignada la letra F y el color azul.

Xtreme: el tema de esta línea será los deportes extremos,^[20] como el surf, skate, snowboard, wakeboard, kiteboard, ski, free running, bmx, moto x, etc. Los diseños ilustrarán los diferentes trucos que se pueden hacer, el equipo que se usa para practicarlos, sus funciones y hará referencias culturales propias de cada modalidad.

Esta línea tendrá asignada la letra X y el color rojo.

Rock: el tema central de la línea será la música, principalmente el rock, sus variantes y la cultura urbana. Los diseños abarcarán conceptos como los géneros musicales, su evolución y la relación entre éstos; los tipos de grupos, el rol de cada integrante y cómo se colocan en el escenario; las partes de los instrumentos y sus funciones. Además presentará elementos relacionados con la cultura urbana y del rock, como los tatuajes, perforaciones, etc.

Esta línea tendrá asignada la letra R y el color negro.

Para los estampados se usarán tintas a base de agua para obtener impresiones suaves y que permitan *respirar* en la prenda. A diferencia de las tintas de plastisol que quedan por encima de la prenda, las tintas a base de agua penetran en los hilos de la prenda dejando una impresión suave al tacto, durable y que además puede ser planchada.

Esta combinación de características da como resultado una prenda ligera, con estilo, cómoda y durable.

Todo el texto y los letreros de los diseños estarán escritos en inglés, a menos que sea necesario que sean en otro idioma.

Se ofrecerán también camisetas sin estampado en distintos colores para satisfacer la demanda de personas que buscan camisetas de estas características pero que las prefieren lisas.

[20] Webster's New Millennium Dictionary of English (2007)

5.3 Estudio de Mercado

El estudio de mercado es una investigación sistemática que consiste en diseñar, indagar, recoger y analizar la información relacionada con la comercialización de un producto o servicio, y tiene como objetivo caracterizar al mercado de un producto para poder determinar la existencia de una demanda insatisfecha que justifique el proyecto, si es que ésta existe.^[14]

Cuando se habla del mercado, es conveniente estimar su tamaño actual y futuro. El mercado potencial es el conjunto de personas que pueden ser compradores potenciales de algún producto o servicio. Si el producto es una mejora o adaptación de uno ya existente el enfoque debe ser hacia el mercado real, pero si el producto es una innovación y no se puede identificar un mercado existente entonces habrá que apuntar hacia el mercado potencial.^[11]

Por lo tanto, en esta sección se determinará la demanda con base en el mercado potencial que resulte de la segmentación del mercado. También se hará un análisis de la competencia y se definirán los precios.

Perfil Demográfico del Consumidor

Se consideraron los siguientes factores significativos para identificar el mercado meta:

Demografía: Personas de zonas urbanas y suburbanas.

Clase social: Nivel socioeconómico medio. Cuentan con buen poder adquisitivo pero son sensibles al precio.

Edad: Personas de entre 13 y 35 años. Compuesto por el rango de edad de 15-24 que es consciente de la moda y es significativo para establecer estilos y modas que influyen a los estilos de consumidores más viejos; y el rango de 25-35 de mayor poder adquisitivo.

Estilo de vida: Estudiantes y profesionales creativos, aventureros y que disfrutan de la actividad física. La forma en que viven afecta el tipo de ropa que usan. Pueden usar ropa formal entre semana pero los fines de semana y en su tiempo libre expresan su personalidad en la forma de vestirse.

Actitud: Los jóvenes usan la actitud como el uniforme que define su identidad, lo cual se extiende a la ropa, corte de pelo y la música que se escucha. También reaccionan al humor simple e irreverente más fácilmente que a otros estilos.

Beneficios esperados: Comodidad y estilo

Así que el mercado meta de VR Clothing consiste de gente entre 13 y 35 años de clase media, de zonas urbanas y suburbanas. Son estudiantes o profesionales creativos, extrovertidos y aventureros que disfrutan de la actividad física.

Utilizan prendas con un diseño bueno e innovador pero son conscientes del precio.

La estrategia de VR Clothing en cuanto a la captación del mercado es crear una identidad de negocio que capitalice la actitud y la afiliación subcultural de los clientes objetivo al representar su estilo y decisiones de vida.

[14] "Como Iniciar un Negocio". NAFIN, 2009

[11] De Noble, Alex, "Plan de Negocios de Exportación", Bancomext, 2001

Selección del Nombre

Una vez definidos los productos y el segmento de mercado al cual se trata de llegar, se realizó la selección del nombre de la empresa.

Los nombres a considerar se obtienen subjetivamente mediante *brainstorming* –tantos como se pueda- y de éstos se escogen los cinco más adecuados para evaluarlos.

La evaluación consiste en colocar los nombres en una matriz que contiene características deseables en el nombre de una empresa, para luego asignarles calificaciones de 0 a 10 en relación con el apego a cada característica. Las calificaciones obtenidas por cada nombre se suman y se obtiene su total. El nombre con el mayor puntaje total será el seleccionado. La justificación de la selección se hace citando las características de la matriz en las que éste obtuvo las calificaciones más altas.^[23]

Las características, así como una explicación de cada una y las calificaciones que obtuvieron los nombres evaluados, son las siguientes:

Característica	Máx. puntaje	VR Clothing	Active Apparel	FRX Outfitters	Maniax	Kinetic Gear
Único	10	10	5	9	10	6
Apropiado	5	5	5	4	3	4
Descriptivo	5	5	5	5	2	2
Pronunciación	5	4	3	1	3	3
Comprensible	5	4	4	2	2	2
Escritura	5	5	4	3	4	3
Atractivo	5	3	5	5	4	5
Original	5	4	5	4	4	3
Viable	10	10	4	7	8	6
Breve	5	5	4	4	5	5
Memorable	10	10	10	9	10	9
Connotación	5	5	5	5	1	5
Flexible	5	5	4	4	5	4
Internacional	5	5	5	5	5	5
Geografía	5	5	5	5	5	5
Diseño	10	10	10	10	9	8
TOTAL	100	95	83	82	80	75

Único: distingue a la compañía de la competencia.

Apropiado: se ajusta al giro de un negocio con este tipo de actividades.

Descriptivo: da una clara idea de la actividad principal.

Pronunciación sencilla: se pronuncia fácilmente en distintos países e idiomas.

Comprensible: se comprende al ser escuchado por teléfono o personalmente.

Escritura: es fácil de escribir.

Atractivo: es llamativo y causa impacto.

Original: es agradable al oído por novedoso.

Viable: es factible obtenerlo sin entrar en disputas legales.

Breve: se compone por una o dos palabras, o mejor aún, dos o tres sílabas.

Memorable: es fácil de recordar.

Connotaciones y denotaciones: está libre de significados peyorativos o implicaciones negativas.

Flexible: permite la expansión de actividades.

Internacional: considera al inglés como el idioma predominante en el mundo de los negocios.

Geografía: tiene limitaciones geográficas al ser local o regional.

Compatible con diseño: tiene potencial para diseño gráfico.

De acuerdo con la evaluación en la matriz el nombre seleccionado es VR Clothing. Este nombre da una idea clara de la actividad del negocio, es apropiado, breve y memorable, sus connotaciones son neutras por tratarse de letras, tiene flexibilidad para expansión, es de carácter internacional, no tiene limitaciones geográficas y tiene potencial para diseño.

[23] "La Guía para poner tu Negocio", Inversionista, Editorial Premiere, 2004

La dificultad para escoger el nombre estuvo en reflejar de manera sencilla todos los aspectos e ideas que engloba la marca sin dejar alguno fuera.

La selección de un nombre compuesto por siglas y sin significado específico permite crear una identidad de marca y expandir el negocio a otras áreas sin que éste genere conflictos.

Además de esta evaluación se verificó que no existiera otra marca de ropa con el mismo nombre o uno similar y se investigó en el sitio web de la W.I.P.O. (World Intellectual Property Organization) que el dominio de Internet, www.vrcllothing.com, no se encontrara registrado. El resultado fue que no se encontraron marcas similares y el dominio está libre.^[24]

Análisis de la Demanda

Para analizar el mercado se pueden utilizar dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. La primaria consiste en obtener datos mediante encuestas e investigaciones propias. La secundaria usa información publicada en censos, gacetas, revistas, periódicos, etc. Este tipo de información está disponible en bibliotecas, asociaciones industriales, cámaras de comercio y dependencias gubernamentales.

Una forma de determinar la demanda de un producto es consultar distintas cámaras de comercio, al INEGI y páginas web en donde se encuentre información respecto a la producción, exportación, importación y consumo del producto en cuestión.

Si se conoce el porcentaje de consumo de ropa promedio por hogar y el nivel de ingresos promedio, se puede obtener el consumo promedio de prendas mensual por hogar y por persona (per capita).

Así que si se conoce el tamaño de la población objetivo se puede obtener el consumo anual de prendas.

Demanda Potencial

La población de México en 2005 era de 103,263,388 habitantes.^[29] Las proyecciones para 2010 estiman una población de 108,396,211.^[30] Del total de la población mencionada y con el propósito de estimar la demanda potencial, es necesario hacer ciertas consideraciones:

- Se excluye a la población del ámbito rural por la dificultad que tendría para acceder a los centros urbanos donde se planea comercializar los productos (24% población rural, 76% urbana).^[15]
- Se excluye a la población perteneciente a hogares que, en conjunto, perciben menos de 8 salarios mínimos, por no estar dentro del nivel socioeconómico objetivo.
- Se excluye a la población de 0 a 12 años de edad, porque la población infantil tiene poca influencia de decisión sobre la ropa que usa (43,632,373 entre 13-35, hacia 2010).^[30]
- Se incluye al grupo de edad de 25 a 35. Aunque una parte significativa de este grupo no utiliza ropa casual como ropa de diario, lo hace en fines de semana y cuando sus obligaciones laborales se lo permiten.

Con base en lo anterior y realizando los cálculos, la población urbana, mayor de 13 años estimada al 2010 es de 33,335,132 personas.

[24] World Intellectual Property Organization, www.wipo.int

[29] "II Conteo de Población y Vivienda", INEGI, 2005

[30] "Proyecciones de la Población de México, 2005-2050", INEGI-CONAPO

[15] Estadísticas por tema, INEGI, 2008

Demanda Potencial por Estratos de Ingresos

La demanda potencial obtenida se modifica al introducir la variable ingresos.

El hogar urbano promedio cuenta con 3.9 miembros de los cuales 1.8 perciben ingresos y 2.1 tienen entre 13 y 35 años.

Un hogar destina en promedio 6.1% de su ingreso total para la adquisición de vestido y calzado, con variaciones que van del 5.2% para los que perciben menos de 3 salarios mínimos y 7% para los que perciben más de 40.^[31]

	Hogares	Ingreso por mes	Gasto en ropa por mes	No. prendas por mes	No. prendas por mes por persona
Ingreso Corriente TOTAL	20 685 257	788 786 159	0.775366335	4.560978439	1.169481651
I	1 316 825	11 917 729	0.156872758	0.922780928	0.236610494
II	1 573 056	21 747 822	0.23963689	1.409628766	0.361443273
III	1 832 456	27 226 967	0.257541843	1.514952015	0.388449235
IV	2 046 422	38 106 952	0.322768472	1.898638069	0.486830274
V	2 172 495	46 977 095	0.374808525	2.20475603	0.565322059
VI	2 195 339	55 957 944	0.518285116	3.048735976	0.781727173
VII	2 300 694	74 144 801	0.655285298	3.854619401	0.988363949
VIII	2 321 560	93 476 255	0.818709769	4.815939819	1.234856364
IX	2 479 363	132 115 975	1.083487234	6.373454316	1.634219055
X	2 447 047	287 114 619	2.737724739	16.10426317	4.129298249

FUENTE: Elaboración propia, con información de INEGI-Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2006.

En la tabla anterior se muestra el número de hogares, los ingresos que perciben, el gasto que realizan en ropa mensualmente y el número de prendas al que corresponde este gasto. Estos datos se presentan en totales y por deciles.

Suponiendo un precio promedio de \$170 por prenda, y de los datos de la tabla anterior, se obtiene que el consumo promedio mensual de prendas por hogar es 8.25.

Y de lo que se obtiene que el consumo promedio de prendas por mes por persona es de 2.11 y 25.38 anual ($8.25 / 3.9 = 2.11$).

Entonces, el consumo anual de ropa de personas de entre 13 y 35 años que pertenecen a hogares urbanos con ingresos mayores a 8 salarios mínimos es de 846,199,504 prendas ($33,335,132 \times 25.38$).

De las cuales alrededor del 30% corresponde al tipo de ropa que se comercializará,^[25] por lo que el mercado es aproximadamente de 253,859,851 prendas anuales para 2010.

[31] "Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2006", INEGI

[25] Mexican Men's Apparel Market, Trendex North America, www.trendexna.com, 2008

Proyección de la Demanda Potencial

Demográficamente, la tasa de crecimiento es baja (menor al 1% anual) por lo que la demanda no aumentará significativamente en los próximos 5 años. Sin embargo, se muestra de forma ilustrativa la proyección de la demanda a 5 años, utilizando las proyecciones de población.

Año	Proyección de población (no. de personas)	Demanda potencial (no. de prendas por año)
2009	107,122,328	253,859,851
2010	108,396,211	256,878,715
2011	109,219,931	258,883,077
2012	110,022,552	260,732,838
2013	110,804,591	262,586,124
2014	111,591,304	264,450,477
2015	112,383,602	266,328,076

FUENTE: Elaboración propia, con información de Proyecciones de la Población de México, 2005-2050. INEGI-CONAPO.

Este análisis deja ver que el mercado es bastante grande, por lo que es posible captar las ventas necesarias que justifiquen económicamente al proyecto.

Análisis de la Competencia

La competencia se puede analizar desde distintas características y para cada línea. En este análisis se consideran solo las marcas que tienen ropa de características similares o atienden al mismo mercado.

Formula

Puma: compañía alemana que fabrica ropa deportiva y casual inspirada en distintos deportes, entre ellos el automovilismo deportivo. Proporciona ropa a varios equipos de carreras y vende al público versiones más económicas y menos elaboradas de estas prendas.

Comercialización en tiendas propias y departamentales.

Diseñan dos temporadas al año, Primavera-Verano y Otoño-Invierno

Camisetas: entre \$299 y \$450

Xtreme

Vans: fabricante americano de ropa y tenis para la comunidad skater, surfer y snowboarder. Patrocinan eventos relacionados con estas actividades.

Comercialización en tiendas departamentales y especializadas.

Diseñan cuatro temporadas al año, Primavera, Verano, Otoño e Invierno

Camisetas: \$230

Squalo: marca mexicana enfocada a la cultura surf. Fundada en 1993 y líder en el mercado mexicano en su categoría. Cuenta con tres divisiones: manufactura, comercialización y tiendas. Alrededor de 520 personas trabajan en el grupo.

Comercialización en tiendas propias, departamentales y deportivas.

Diseñan dos temporadas al año, Primavera-Verano y Otoño-Invierno

Camisetas: entre \$179 y \$219

Quiksilver: marca australiana líder en el mercado de ropa inspirada en la cultura surf. Patrocinan varios eventos de surf profesionales.

Comercialización en tiendas propias y departamentales.

Camisetas: entre \$219 y \$249

Rock

Pull & Bear: las tiendas pertenecientes al grupo INDITEX, con sus marcas sicko-nineteen y XDYE, son la competencia más directa en cuanto precio y estilo, ya que algunos de sus diseños coinciden con los de la línea *Rock* y los precios de las prendas son bastante accesibles dada la calidad de éstas.

Comercialización en tiendas propias ubicadas en centros comerciales.

Diseñan dos temporadas al año, Primavera-Verano y Otoño-Invierno.

Camisetas: entre \$99 y \$249

Gorras: entre \$179 y \$199

Jeans: entre \$399 y \$549

Tenis: \$499

No Problem: marca mexicana inspirada en la cultura *rock*.

Comercialización en tiendas propias y Mixup.

Diseñan dos temporadas al año, Primavera-Verano y Otoño-Invierno.

Camisetas: \$199

Jeans: \$619

Para analizar la competencia se elaboró una tabla comparativa para determinar la posición de VR Clothing con respecto a los dos principales competidores.

La comparación se hace considerando distintos factores. Para cada factor se establece un calificativo de acuerdo a cómo se ve la empresa a los ojos del cliente y si este se considera una fuerza o una debilidad. Para los competidores se hace la misma evaluación para cada factor, describiendo como se comparan.

En la última columna, se hace una estimación de la importancia que da el cliente a cada factor competitivo en una escala de 1 a 5.

Factor	VR Clothing	Fuerza	Debilidad	Pull & Bear	Squalo	Importancia para el consumidor
Producto	original	●		sin concepto fijo	enfocado	5
Precio	muy bajo	●		bajo	bajo	5
Calidad	alta	●		muy alta	alta	4
Confiabledad	variable		●	constante	constante	4
Expertise	poco		●	mucho	mucho	2
Reputación	no tiene		●	alta	alta	5
Comercialización	bueno	●		muy bueno	bueno	2
Publicidad	limitada		●	eficiente	enfocada	4
Imagen	ninguna	●		bueno	excelente	4

Los productos de VR Clothing son originales en comparación con los de Squalo, que solamente hace ropa relacionada con el surf y que generalmente sólo tienen su logotipo; y los de Pull & Bear que no tienen un concepto bien definido y utilizan cualquier idea, relacionada con el joven y la cultura pop, que tenga potencial de diseño.

El conjunto de precio y calidad es algo de lo que se puede beneficiar. La competencia tiene precios bajos en relación con el resto del mercado, pero VR Clothing irá más allá al ofrecer precios un poco más bajos pero con un nivel de calidad similar.

La reputación y la imagen es algo que se tendrá que crear con el tiempo al demostrar que la compañía es seria y que puede ofrecer siempre buena ropa.

Por contar con recursos limitados no se puede invertir en grandes campañas de publicidad como lo hacen las compañías más grandes, sin embargo se tiene confianza en que el modelo de comercialización es lo suficientemente bueno para poner al producto en los lugares indicados y poder mantener los costos bajos.

Diferencias entre los Productos Existentes y los Ofrecidos

Las diferencias entre los productos existentes y los que se tratará de comercializar son físicas y conceptuales.

La oferta de ropa inspirada en deportes motor está compuesta por ropa oficial, de moda y de tipo souvenir. La ropa oficial la fabrican las mismas marcas que hacen la ropa para los equipos de carreras, tiene los logotipos de los patrocinadores y los equipos, es de construcción elaborada, de corte poco favorable, buena tela y precio muy elevado. La ropa de moda imita a las originales en estilo, usando publicidad y logotipos de marcas ficticias; tiene mejor corte, es de calidad media y de precio medio a elevado. La ropa de souvenir, es ropa de calidad media a baja, con diseños pobres y corte regular que está enfocada a venderse en los eventos deportivos o por Internet a precios bajos.

La propuesta de VR Clothing, mediante la línea *Formula*, es llenar el vacío existente de ropa inspirada en deportes motor, ya que no se encuentra ropa que tenga en conjunto diseños buenos e inspiradores, buen corte y buena tela a un precio accesible.

Con respecto a las líneas *Rock* y *Xtreme*, existen productos de características similares pero de precio más elevado.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de VR Clothing sobre la competencia se encuentra en ofrecer productos innovadores, bien diseñados y de calidad a precios accesibles.

Precios

Para la mayoría de los consumidores el precio es la consideración de compra más importante; por más que deseen un artículo deben balancear el valor percibido con su costo y su propio presupuesto. Para un individuo el valor no es solo la cantidad de uso que le puede dar a una prenda sino lo que ésta puede aportar a su vida en función de sus expectativas.

El precio de una prenda está relacionado con la complejidad de su elaboración, la calidad de manufactura, los materiales usados, el diseño y el grupo demográfico objetivo. Es importante encontrar un balance entre estos factores para evitar discrepancias.

Los precios deben ser justos y reflejar el valor de la tela y el valor agregado que se le ha dado.

Una estrategia de precios bajos es importante tanto para ingresar al mercado como para ser competitivo y permanecer en él. Sin embargo, en México existe una tendencia a relacionar el precio con la calidad: mientras mayor sea el precio mejor la calidad; por lo que se busca que los precios sean accesibles pero no tan bajos que despierten sospechas acerca de su fabricación

La fijación del precio de venta debe ser un ejercicio conjunto de mercadotecnia y finanzas; mientras que el cliente no comprará si el precio está fuera de su alcance, uno no venderá a un precio que incurra en pérdidas.

Las referencias más importantes que se tomaron en cuenta para establecer el precio son los precios de la competencia más cercana y lo que el cliente está dispuesto a pagar de acuerdo al perfil socioeconómico; pero cuidando además que el precio deje un margen de utilidad saludable.

Considerando estos factores, los precios que se establecen para las camisetas son:

Precio Público: \$149

Precio Distribuidor: \$130

Los cuales se encuentran por debajo del precio medio de la ropa de calle, el cual es de \$170.^[34]

[34] "La Industria Textil y del Vestido en México", INEGI 2007

Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada servirá para establecer presencia dentro del mercado y como base para expandirse posteriormente. El producto que se ofrezca inicialmente debe ser de fácil comercialización;^[27] por lo que primero se empezarán a comercializar camisetas en tiendas y boutiques que vendan ropa similar a la de VR Clothing y en donde asiste el cliente objetivo.

Una vez establecida la marca en el mercado se considerará expandir la oferta de productos a otro tipo de prendas e incluso la apertura de tiendas propias.

Pronóstico de Ventas

Pronosticar las ventas de un producto es el punto inicial y central de las proyecciones financieras, por lo que es importante usar estimados realistas. Las proyecciones de ventas se muestran mensualmente para el primer año y para cada una de las líneas de productos, las proyecciones posteriores se presentan anualmente.

De la demanda potencial que es de 256,878,715 prendas al año se pretende captar a mediano plazo el 0.05% del mercado -cifra conservadora considerando que la tasa de crecimiento poblacional es del 1% anual- para después incrementar este porcentaje de participación.

Para los pronósticos de ventas se tomó en cuenta la estacionalidad, una tasa de crecimiento de 18% mensual para el primer año y de 10% mensual para el segundo. Para los años siguientes se consideró un crecimiento del 5% anual. Se utilizan precios constantes.

Pronóstico de Ventas a 12 meses

	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Totales Anuales
Ventas <i>F</i> (unidades)	170	120	166	223	297	370	436	460	511	603	622	944	4922
precio unitario	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	
TOTAL	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	639,860
Ventas <i>X</i> (unidades)	170	120	166	223	297	370	436	460	511	603	622	944	4922
precio unitario	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	
TOTAL	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	639,860
Ventas <i>R</i> (unidades)	170	120	166	223	297	370	436	460	511	603	622	944	4922
precio unitario	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	
TOTAL	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	639,860
TOTALES	66,300	46,800	64,740	86,970	115,830	144,300	170,040	179,400	199,290	235,170	242,580	368,160	\$1,919,580

Pronóstico de Ventas a 6 años

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (unidades)	510	17,727	69,808	73,298	76,963	80,811
Precio	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130	\$130
TOTAL	\$66,300	\$2,304,495	\$9,074,987	\$9,528,736	\$10,005,173	\$10,505,432

[27] Sue Jenkyn Jones, "Fashion Design", Watson-Guptill Publications, September 2002

5.4 Estudio Técnico

El Proceso Productivo

El proceso productivo desde que el producto es concebido hasta que llega al cliente final consiste de cuatro etapas: investigación, diseño, producción y distribución.

El modelo tradicional

En el modelo tradicional, el proceso de diseño desde la concepción inicial hasta la producción final toma entre 18 y 24 semanas. El primer paso en la creación de un diseño es la investigación de la moda actual y hacer predicciones acerca de tendencias futuras. Se puede hacer investigación propia o se puede recurrir a reportes de tendencias publicados por la industria de la moda. Los reportes de tendencias indican qué estilos, colores, y telas serán populares para la temporada entrante; los fabricantes de textiles usan estas tendencias para diseñar telas y patrones mientras que los diseñadores de moda realizan los diseños preliminares. Los diseñadores visitan después a los fabricantes para obtener muestras de estas telas y decidir cuales usaran en sus diseños.

Una vez escogidos telas y diseños, se crean prototipos de las prendas usando materiales más baratos y son probados en modelos para ver qué ajustes deben hacerse al diseño; después de hacer los ajustes y selecciones finales se hacen muestras de los prendas con los materiales reales y son enviadas a las tiendas de ropa. Muchos diseños se muestran en ferias y desfiles de moda unas cuantas veces al año. Los compradores en los eventos hacen órdenes de ciertos artículos, los cuales son fabricados y distribuidos a las tiendas.^[27]

El modelo propuesto

Este modelo difiere del modelo tradicional de dos temporadas por año al tener ciclos más cortos, con lo que se mejora la capacidad de respuesta y la oferta de productos. Este esquema es el estándar en marcas de ropa de este tipo, pues aprovecha las ventajas tanto del modelo de “*fast fashion*” como del modelo tradicional: la rapidez de respuesta para darle al cliente lo que pide, variedad en la oferta combinado con la habilidad de ofrecer productos de calidad y bien pensados, así como la eliminación de rebajas.

Tradicionalmente, los consumidores compraban ropa para la temporada entrante cuando las tiendas decidían que era pertinente sacar la mercancía, usualmente mucho tiempo antes. Para suplir ropa nueva cuando había demanda las tiendas presupuestaban para dos temporadas al año: primavera-verano y otoño-invierno. Cada una estaba seguida por un periodo de venta para limpiar el stock rápidamente y recuperar los costos para balancear la siguiente ronda de pagos a los proveedores.

Esta situación ha cambiado y ahora los consumidores compran mucho más cerca del inicio de la temporada y durante ella. La industria se ha tenido que ajustar a esta tendencia para no arriesgar perder ventas por exceso de inventarios; por lo que las compañías han acortado los tiempos de diseño, desarrollo, producción y distribución.

Mientras la mayoría de las marcas de alta moda usan el calendario tradicional, las tiendas que venden artículos individualmente y no colecciones operan con una rotación de artículos nuevos en stock de seis a ocho semanas. De hecho cada compañía tiene su propio ciclo de moda, ventas, producción y entregas con relación a la demanda de la temporada y el ascenso y descenso de la popularidad de los diseños.

El proceso productivo se verá afectado por el modelo propuesto de la siguiente manera:

Investigación

Aquí se reúne toda la información relativa a las tendencias del mercado, lo que quiere el cliente, las ideas que funcionaron anteriormente y las que podrían funcionar.

[27] Sue Jenkyn Jones, “*Fashion Design*”, Watson-Guptill Publications, September 2002

Diseño

El esquema de diseño que se utilizará será el de temporadas de 3 meses de duración cada una, con lo que se tendrán 4 temporadas al año: primavera, verano, otoño e invierno.

Aquí se seleccionan el tipo de telas, colores y se diseñan los estampados.

Producción

La producción de la ropa se subcontratará a empresas dedicadas a esto; confeccionarán e imprimirán la ropa según especificaciones de VR Clothing, lo que permitirá concentrarse en hacer crecer la marca al diseñar y distribuir sus productos.

La selección de los proveedores se hará con base en la calidad requerida, los tiempos de entrega y la capacidad de satisfacer las demandas de VR Clothing a medida que crezca el negocio.

Dependiendo del grado de satisfacción que entreguen se clasificará a los proveedores como A, B y C; siendo A los más confiables y a los que se les encarga la mayoría de la producción, B intermedios que se les encarga de vez en cuando y C que aunque cumplen con los requisitos de calidad tienen algún problema para entregar a tiempo o las cantidades que se requieren, sin embargo se utilizan cuando los demás fallan o para salir de un apuro.

Se pretende que la producción de la temporada no se haga toda en una sola vez sino por tandas. El sistema de abastecimiento será uno combinado entre push y pull; por un lado se empujara la oferta de la tanda que ya se produjo y por el otro se observará el comportamiento en la demanda de ésta para jalarla y producir la siguiente. Bajo este esquema el inventario será mínimo y su costo será transferido a las tiendas donde se venderá la ropa al cliente final.

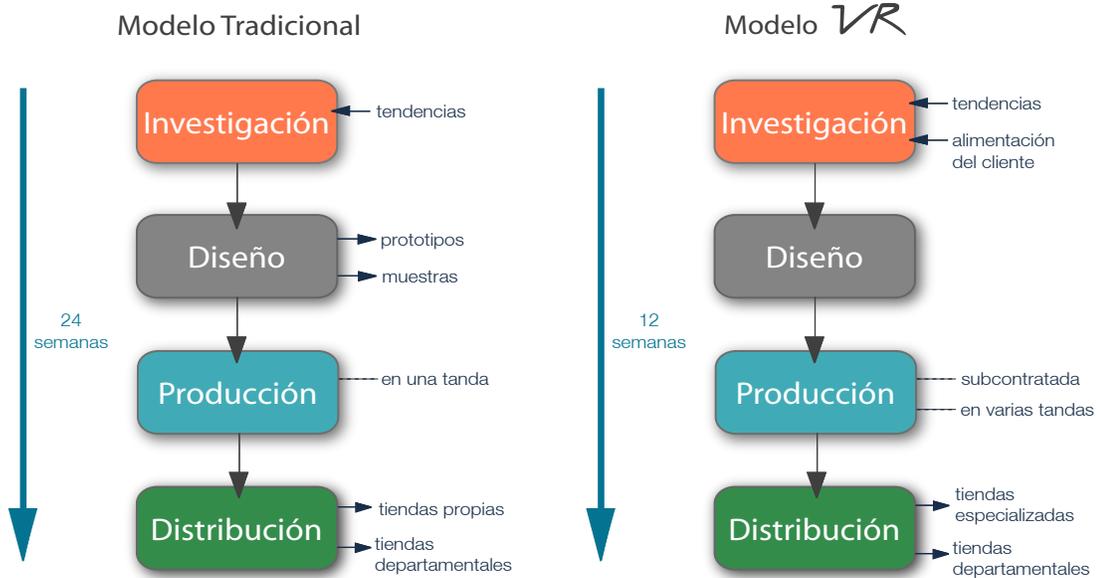
Distribución

Los canales de comercialización en la industria del vestido responden al segmento del mercado al que la empresa esté interesada en entrar. Estos segmentos de mercado son:

- El segmento alto y más sofisticado, que corresponde al de diseñadores que buscan diseños exclusivos y de producción limitada.
- El segmento medio alto, representado por boutiques, tiendas departamentales y especializadas que buscan marcas de moda y servicio.
- El segmento medio bajo que concentra al resto de las tiendas, como los supermercados, que manejan mercancía general y están interesadas en precios atractivos, ropa moderna y de calidad adecuada.
- El segmento bajo es donde se sitúan los comerciantes mayoristas y las tiendas de descuento o saldos que buscan precios bajos, volúmenes altos y que no mantienen fidelidad con sus proveedores.

La comercialización de los productos, entonces, se hará mediante intermediarios como tiendas departamentales o especializadas en la venta de ropa de este tipo. Inicialmente se dejarán las prendas en consignación pero se buscará venderlas a las tiendas.

La entrega de la mercancía a las tiendas se hará mediante servicio de porteo o mensajería.



Localización

Podría pensarse que por las características del modelo de negocio la localización de la empresa no es de gran importancia, pero debe tenerse presente -entre otras cosas- la necesidad de tratar con proveedores y distribuidores y de contar con empleados calificados; por lo que la cercanía a estos factores permitirá lidiar mejor con estas situaciones.

Así que para determinar la localización se consideraron los siguientes factores:

Acceso al mercado de consumidores. El principal mercado consumidor para este tipo de productos se localiza en el D.F. por su gran número de habitantes con los mayores estratos de ingreso, le siguen las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

La ciudad más cercana al principal centro consumidor es Toluca a 70 km, seguida de Cuernavaca a 80 km, Puebla a 120 km y Guadalajara a 785 km.

Facilidades en vías de comunicación y transportación para el producto. Ya que la ropa es un producto de alta densidad económica puede ser trasladada grandes distancias sin que el costo del artículo se altere sustancialmente. La zona centro del país cuenta con el mejor sistema de carreteras.

Disponibilidad de acceso a la materia prima, insumos y casas de confección. La confección requiere de materiales como hilos, etiquetas, telas y empaques, los cuales se localizan principalmente en el centro y norte del país; cerca del 50% de las casas que confeccionan prendas de vestir se localizan en zona centro del país.^[34]

Disponibilidad de personal capacitado. Las principales universidades del país se encuentran localizadas en la zona centro.

Las oficinas de la empresa estarán entonces ubicadas en el D.F. Es importante tener cercanía con el mercado de consumidores intermedios y directos así como con los productores de ropa; el D.F. en su calidad de centro de comercio ofrece esta posibilidad ya que no es solamente la población residente la que hace sus compras aquí sino también la foránea.

La facilidad en vías de comunicación permite trasladar fácilmente el producto a las ciudades cercanas.

El espacio necesario considerando el proceso productivo, los recursos humanos y la expansión a corto plazo del negocio es de 200 m².

[34] "La Industria Textil y del Vestido en México", INEGI 2007

5.5 Administración y Organización

VR Clothing tendrá una organización muy esbelta, con mínimos niveles jerárquicos, desarrollo humano, flexibilidad y rapidez para tomar decisiones; características en las cuales se basa el éxito de una empresa.^[17] En un principio se contará con los puestos esenciales para operar y posteriormente la organización irá creciendo a medida que el negocio lo requiera.

Descripción de Puestos

Los puestos dentro de la empresa y sus descripciones son los siguientes:

Director General y Comercial

Perfil: Deberá contar con escolaridad acorde al puesto o las aptitudes requeridas; liderazgo, capacidad para manejar personal, mentalidad analítica para aprovechar oportunidades de mercado y conocimiento de desarrollo empresarial, así como la habilidad para interactuar y comunicarse con los clientes.

Funciones: Estará a cargo de la empresa en general, la planeación, toma de decisiones, trato con proveedores, comercialización y todo lo relacionado con ella. Será responsable del cumplimiento de los objetivos que se establezcan así como del desempeño del equipo de trabajo.

Realizará funciones de relaciones públicas dentro y fuera de horarios de trabajo.

Se reporta directamente con los propietarios de la empresa.

Sueldo mensual: MXN\$ 11,000.⁰⁰

Director Administrativo y Financiero

Perfil: Deberá contar con escolaridad acorde al puesto y poseer conocimientos sólidos de contabilidad, administración y finanzas.

Funciones: Estará encargado de la parte administrativa del negocio, contabilidad y gerencia financiera. Será responsable de que los pagos y cobros se realicen en tiempo y forma. Se reporta con el Director General y Comercial.

Sueldo mensual: MXN\$ 10,000.⁰⁰

Diseñador de Línea

Perfil: Debe tener conocimientos de diseño, ser experto o conocer a fondo el tema de su línea y apasionarse por él, contar con gran nivel de creatividad, ser capaz de trabajar en equipos multidisciplinarios y poder establecer objetivos de diseño.

Funciones: Estará encargado de coordinar, dirigir y entregar la colección de su línea para cada temporada.

Sueldo mensual: MXN\$ 8,000.⁰⁰

Diseñador de Moda

Perfil: Debe tener conocimiento de diseño de moda, patrones, textiles, ornamentación y técnicas de impresión, alto sentido de la calidad y ser capaz de trabajar en equipos multidisciplinarios.

Funciones: Trabajará en conjunto con los diseñadores gráficos y de línea para crear la ropa; estudiará las tendencias de moda, esbozará los diseños, seleccionará colores y telas, y revisará la producción final de las prendas con los fabricantes.

Sueldo mensual: MXN\$ 6,000.⁰⁰

Diseñador Gráfico

Perfil: Debe tener talento y *expertise* en Adobe Photoshop, Adobe Illustrator y/o programas de diseño similares, así como sentir pasión por la moda y los avances tecnológicos. Debe tener una actitud positiva ante la vida y ser agradable para trabajar.

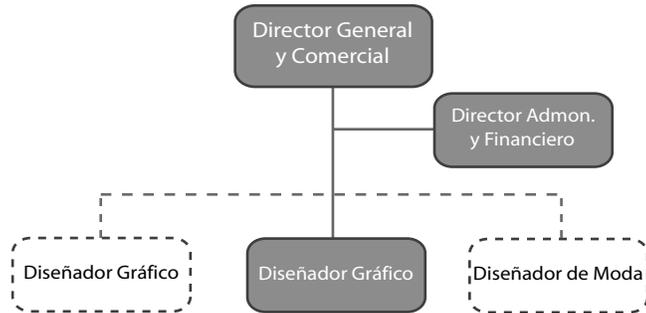
Funciones: Tendrá como responsabilidad producir conceptos propios e innovadores que vayan de acuerdo con los temas de cada línea, por lo que debe ser capaz de seguir dirección creativa y trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos de diseño establecidos.

Sueldo mensual: MXN\$ 6,000.⁰⁰

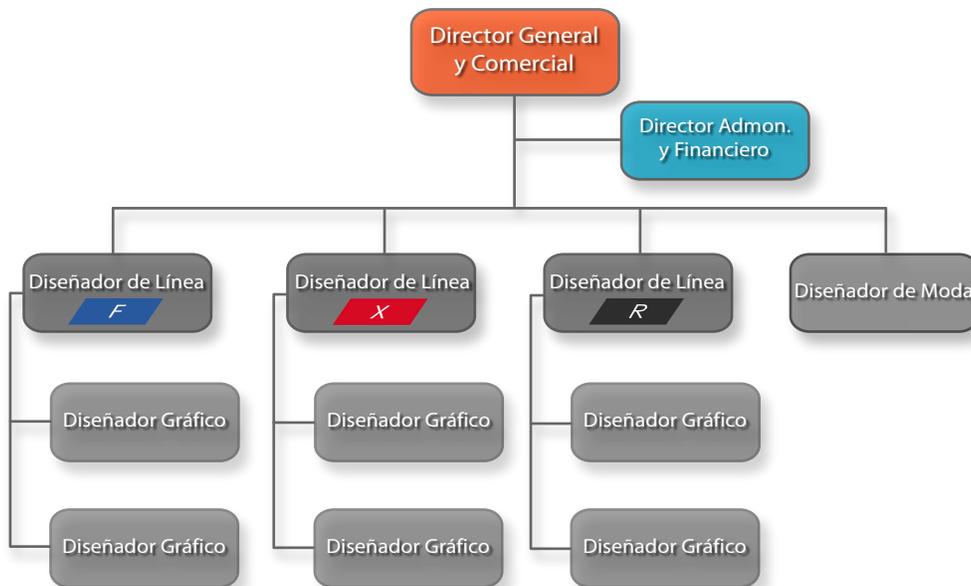
[17] "Entrevista a Carlos Slim", Revista Época Negocios, núm. 6 Agosto de 2007

Estructura

La estructura organizacional que tendrá la empresa, inicialmente, será la siguiente:



En un comienzo existirán las posiciones de Director General y Comercial, Director Administrativo y Financiero y Diseñador Gráfico. Más adelante, a medida que el negocio lo requiera, se irán cubriendo las posiciones de Diseñador de Moda, Diseñador de Línea y Diseñadores Gráficos adicionales, de tal forma que cuando se llegue al nivel de crecimiento deseado la empresa quedará organizada de la siguiente manera:



Los servicios que requiera la empresa como publicidad o asesoría legal serán subcontratados a otras empresas pero se pretende que en el futuro se cuente con ellos dentro de la organización.

A medida que crezca el negocio la estructura organizacional también tendrá que hacerlo, así que de cumplirse las proyecciones de ventas el gasto en nómina quedará de la siguiente manera:

	2010-2011	2012	2013	2014-2015	2016-2017	2018
Dir. Gral. y Comercial	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000
Dir. Admón. y Financiero	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000
Diseñador de Línea F	-	-	-	-	\$6,000	\$8,000
Diseñador de Línea X	-	-	-	-	\$6,000	\$8,000
Diseñador de Línea R	-	-	-	-	\$6,000	\$8,000
Diseñador de Moda	-	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	-	\$6,000	\$6,000	-	\$6,000
Diseñador Gráfico	-	-	-	\$6,000	-	-
TOTAL	\$27,000	\$57,000	\$63,000	\$69,000	\$75,000	\$87,000

Cultura Corporativa

Con la cultura corporativa se intentará construir una empresa cómoda y divertida para trabajar, dentro de un entorno de profesionalismo y competencia.

Se promoverá la innovación al alentar a los empleados a distribuir su tiempo de la siguiente manera: 70% en sus actividades habituales, 20% en actividades o proyectos relacionados con su actividad principal y 10% en cosas completamente diferentes. De esta forma cualquier empleado dentro de la organización podrá crear alguna idea o producto nuevo. Este nivel de influencia e involucramiento en el negocio permitirá atraer empleados de alta calidad que crearán un gran número de ideas y productos, lo que los mantendrá satisfechos y motivados.^[21]

La integración grupal y la comunicación serán elementos clave para crear conciencia de marca; ya que si existe *química* y buena relación entre el grupo de trabajo éste estará en condiciones de perseguir objetivos en común.^[18]

[21] Bala Iyer, Thomas H. Davenport, "Reverse Engineering Google's Innovation Machine", Harvard Business Review, April 2008

[18] Rodolfo Urdiain, "Consolide su marca y deje huella"; Entrepreneur, Julio 2006

5.6 Estudio Financiero

Al comenzar un negocio nuevo se tiene que incurrir en muchos gastos aun antes de empezar a operar, por lo que es importante estimarlos adecuadamente mediante una investigación meticulosa para no dejar fuera gastos importantes o subestimarlos y poder planear después de donde se obtendrá el capital suficiente para cubrir estos gastos.^[26]

Inclusive haciendo la mejor de las investigaciones, abrir un negocio nuevo puede costar más de lo estimado. Existen dos maneras de lidiar con gastos no anticipados. La primera es añadir un *colchón* a cada artículo en el presupuesto; el problema con esta opción es que elimina la certeza con la que se realizó el plan. La otra forma de hacerlo es añadir el *colchón* de imprevistos al total del capital requerido para tener en cuenta situaciones inesperadas. Como regla general se considera que los imprevistos sean por lo menos el 20% del total de los gastos de arranque, aunque este porcentaje varía dependiendo de la industria y las características específicas del negocio, así como del nivel de análisis del estudio y su complejidad.

El análisis financiero presenta ciertos datos que dejan ver la viabilidad económica del proyecto desde el punto de vista del inversionista y que revelan la eficiencia de la empresa para aprovechar los recursos.

Se pueden utilizar precios corrientes si se quiere hacer un análisis muy preciso que tome en cuenta la inflación y el pago de intereses por préstamos o se pueden utilizar precios constantes para simplificar considerablemente esta tarea y obtener resultados bastante similares -al considerar que la inflación afecta por igual a los precios de venta de los productos y a los precios de adquisición de los insumos, por lo que no hay cambios de precios relativos entre ellos.

Este análisis se realizó utilizando precios constantes.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es en el cual los ingresos son iguales a los costos, por lo que no se tienen pérdidas ni ganancias. La siguiente gráfica muestra el punto de equilibrio mensual. Incluye costos variables y costos fijos asociados con mantener el negocio, como renta y salarios.

El punto de equilibrio se alcanza en Agosto del 2011.



Ingresos mensuales para punto de equilibrio: \$190,151
 Ventas mensuales para punto de equilibrio: 1,463 pzas.

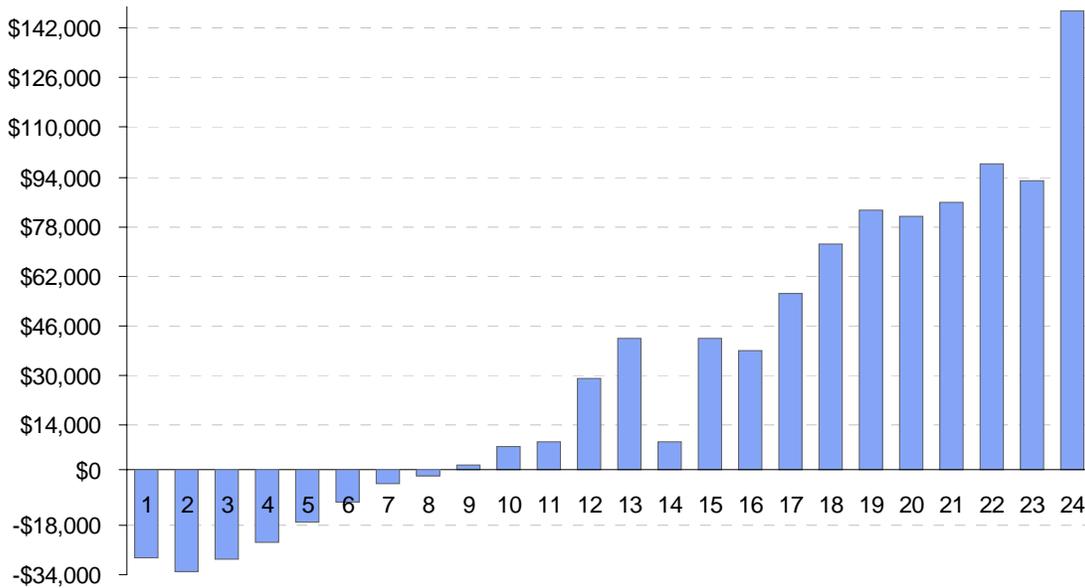
Costos fijos mensuales: \$43,881
 Ingreso por pieza: \$30

[26] Carl Warren, James Reeve, Philip Fess, "Contabilidad Financiera", 7ª edición, Thomson Editores, 2000

Pérdidas y Ganancias Proyectadas

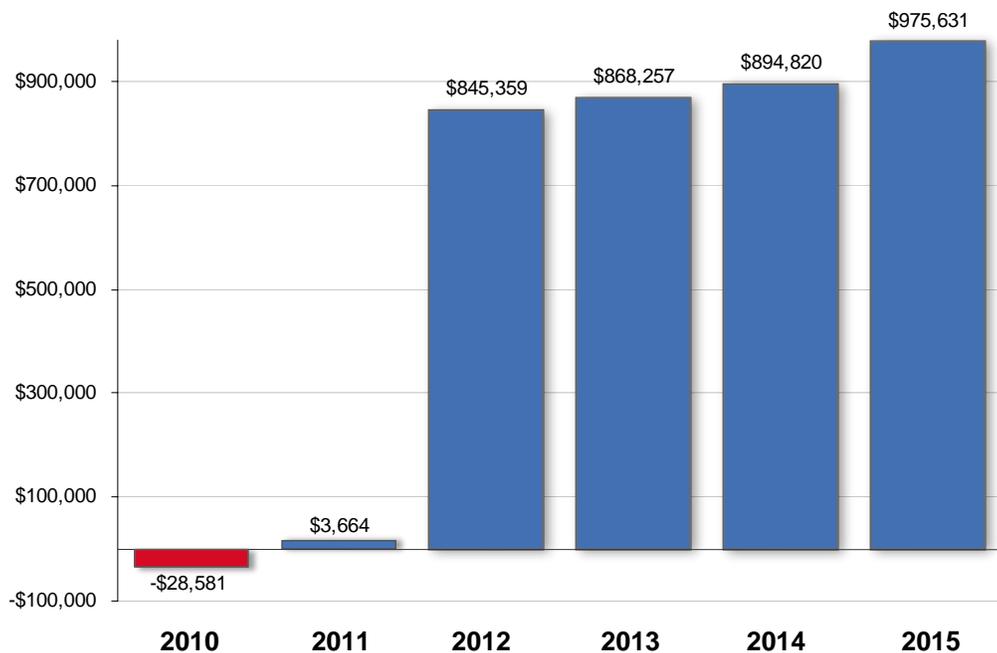
Como muestran las siguientes gráficas el crecimiento de VR Clothing tendrá un crecimiento continuo en los siguientes cuatro años de operación. La siguiente gráfica muestra las pérdidas y ganancias proyectadas a dos años.

Flujos de Efectivo a 2 años
el mes 1 corresponde a Diciembre del 2010



Aquí se observa que el punto de equilibrio se rebasa en el mes 9, correspondiente a Agosto del 2011, cuando se supera la cifra de 1,463 prendas vendidas y a partir del cual se empieza a tener flujos de efectivo positivos.

Utilidad Anual



Estado de Resultados

Presenta información acerca de los ingresos y gastos e indica si hay utilidades o pérdidas como resultado de las actividades de la empresa. Mide la efectividad de operación de la empresa en un periodo de tiempo específico.

Estado de Resultados para el primer año

	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11	ANUAL
Ventas														
Línea F	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	150,150	767,910
Línea X	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	150,150	767,910
Línea R	22,100	15,600	21,580	28,990	38,610	48,100	56,680	59,800	66,430	78,390	80,860	122,720	150,150	767,910
Total Ventas	66,300	46,800	64,740	86,970	115,830	144,300	170,040	179,400	199,290	235,170	242,580	368,160	450,450	2,303,730
Costo de ventas														
Línea F	17,000	12,000	16,600	22,300	29,700	37,000	43,600	46,000	51,100	60,300	62,200	94,400	115,500	590,700
Línea X	17,000	12,000	16,600	22,300	29,700	37,000	43,600	46,000	51,100	60,300	62,200	94,400	115,500	590,700
Línea R	17,000	12,000	16,600	22,300	29,700	37,000	43,600	46,000	51,100	60,300	62,200	94,400	115,500	590,700
Total Costo de venta	51,000	36,000	49,800	66,900	89,100	111,000	130,800	138,000	153,300	180,900	186,600	283,200	346,500	1,772,100
Utilidad Bruta	15,300	10,800	14,940	20,070	26,730	33,300	39,240	41,400	45,990	54,270	55,980	84,960	103,950	531,630
Gastos														
Salarios	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	324,000
Depreciación	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	14,304
Gastos oficina y Luz	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Limpieza	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Transporte	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Renta	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	11,300	135,600
Telefonía, Internet	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789	21,468
Total Gastos	43,881	526,572												
Utilidad Neta	-28,581	-33,081	-28,941	-23,811	-17,151	-10,581	-4,641	-2,481	2,109	10,389	12,099	41,079	60,069	5,058

Estado de Resultados a seis años

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas						
Línea F	22,100	767,910	3,024,970	3,176,290	3,335,020	3,501,810
Línea X	22,100	767,910	3,024,970	3,176,290	3,335,020	3,501,810
Línea R	22,100	767,910	3,024,970	3,176,290	3,335,020	3,501,810
Total Ventas	66,300	2,303,730	9,074,910	9,528,870	10,005,060	10,505,430
Costo de ventas						
Línea F	17,000	590,700	2,326,900	2,443,300	2,565,400	2,693,700
Línea X	17,000	590,700	2,326,900	2,443,300	2,565,400	2,693,700
Línea R	17,000	590,700	2,326,900	2,443,300	2,565,400	2,693,700
Total Costo de venta	51,000	1,772,100	6,980,700	7,329,900	7,696,200	8,081,100
Utilidad Bruta	15,300	531,630	2,094,210	2,198,970	2,308,860	2,424,330
Gastos						
Salarios	27,000	324,000	684,000	756,000	828,000	828,000
Depreciación	1,192	14,304	14,304	14,304	14,304	14,304
Gastos oficina y Luz	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Limpieza	600	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Transporte	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Renta	11,300	135,600	135,600	135,600	135,600	135,600
Telefonía, Internet	1,789	21,468	21,468	21,468	21,468	21,468
Total Gastos	43,881	526,572	886,572	958,572	1,030,572	1,030,572
Utilidad antes de impuestos	-28,581	5,058	1,207,638	1,240,398	1,278,288	1,393,758
Utilidad Neta	-28,581	3,541	845,347	868,279	894,802	975,631

Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo es un *record* de las entradas y salidas de dinero de un negocio en un periodo de tiempo. Para elaborarlo se refiere uno al Estado de Resultados y se pregunta uno cuándo se espera que el dinero entre y salga. Ya que se ha hecho una proyección de ventas, se debe predecir ahora cuándo se obtendrá el dinero de los clientes. Del lado de los gastos ya se ha hecho una proyección de gastos; ahora se predecirá cuándo se tendrán que pagar esas cuentas.

El beneficio que trae esto es la habilidad de administrar y predecir las necesidades de capital de trabajo.

Flujo de Efectivo para el primer año

	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Utilidad Neta	-28,581	-33,081	-28,941	-23,811	-17,151	-10,581	-4,641	-2,481	2,109	10,389	12,099	41,079	60,069
Créditos	-66,300	-37,552	-38,773	-34,859	-23,137	-21,614	-23,804	-23,337	-23,924	-25,878	-24,290	-36,851	-45,045
Aportaciones de Capital	248,652												
Depreciación		1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192
Total de Ingresos	153,771	-69,441	-66,522	-57,478	-39,096	-31,003	-27,253	-24,626	-20,623	-14,297	-10,999	5,420	16,216
Amortización de Créditos		-56,191	-37,552	-38,773	-34,859	-23,137	-21,614	-23,804	-23,337	-23,924	-25,878	-24,290	-36,851
Aumento Activo Fijo	42,900												
Total de Egresos	42,900	-56,191	-37,552	-38,773	-34,859	-23,137	-21,614	-23,804	-23,337	-23,924	-25,878	-24,290	-36,851
Flujo de Efectivo	110,871	-13,250	-28,970	-18,705	-4,237	-7,866	-5,639	-822	2,714	9,627	14,879	29,710	53,067
Flujo de Efectivo Acumulado	110,871	97,621	68,651	49,946	45,709	37,843	32,204	31,382	34,096	43,723	58,602	88,312	141,379

Flujo de Efectivo a seis años

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad Neta	-28,581	3,541	845,347	868,279	894,802	975,631
Créditos	-66,300	-55,154	-70,679	-78,454	-82,376	-86,495
Aportaciones de Capital	248,652					
Depreciación		14,300	38,133	41,708	33,376	9,536
Total de Ingresos	153,771	-37,313	812,801	831,533	845,802	898,672
Amortización de Créditos		-66,304	-45,000	-47,500	-48,750	-56,300
Aumento Activo Fijo	42,900		71,500	14,300	14,300	
Total de Egresos	42,900	-66,304	26,500	-33,200	-34,450	-56,300
Flujo de Efectivo	110,871	28,991	786,301	864,733	880,252	954,972
Flujo de Efectivo Acumulado	110,871	139,862	926,163	1,790,896	2,671,147	3,626,119

Balance General

Proyectar un Balance General preciso puede ser un gran reto de contabilidad. El resultado deseado no es un pronóstico perfecto sino uno bien pensando que detalle los recursos adicionales que serán requeridos por la compañía, dónde se necesitarán y cómo serán financiados.

Indica todo lo que la empresa tiene, lo que debe y lo que aportan los accionistas en un momento de tiempo particular. El balance general se llama así por que obedece a la ecuación contable fundamental: Activo = Pasivo + Capital Contable. Los activos representan los recursos que el negocio posee y controla; esto incluye dinero, inventarios, maquinaria y edificios. El pasivo y el capital contable representa el valor total del financiamiento usado para adquirir esos activos.^[38]

Balance General

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activo Circulante						
Bancos	\$ 110,871	\$ 139,862	\$ 926,163	\$ 1,790,896	\$ 2,671,147	\$ 3,626,119
Cuentas por cobrar	66,300	55,154	70,679	78,454	82,376	86,495
Renta por adelantado	11,300	135,600	135,600	135,600	135,600	135,000
Total Activo Circulante	\$ 188,471	\$ 330,616	\$ 1,132,442	\$ 2,004,950	\$ 2,889,123	\$ 3,847,614
Activo Fijo						
Equipo y Mobiliario	\$ 42,900	\$ 42,900	\$ 114,400	\$ 128,700	\$ 100,100	\$ 28,600
Depreciación Acumulada	(1,192)	(15,492)	(53,625)	(95,333)	(85,800)	(23,835)
Total Activo Fijo	\$ 41,708	\$ 27,408	\$ 60,775	\$ 33,367	\$ 14,300	\$ 4,765
TOTAL Activo	\$ 230,179	\$ 358,024	\$ 1,193,217	\$ 2,038,317	\$ 2,903,423	\$ 3,852,379
Pasivo Circulante						
Cuentas por pagar	\$ 10,109	\$ 134,413	\$ 124,259	\$ 101,080	\$ 71,384	\$ 44,709
Total Pasivo Circulante	\$ 10,109	\$ 134,413	\$ 124,259	\$ 101,080	\$ 71,384	\$ 44,709
Total Pasivo	\$ 10,109	\$ 134,413	\$ 124,259	\$ 101,080	\$ 71,384	\$ 44,709
Capital Contable						
Capital Social	\$ 248,651	\$ 248,651	\$ 248,651	\$ 248,651	\$ 248,651	\$ 248,651
Utilidad del ejercicio	(28,581)	3,541	845,347	868,279	894,802	975,631
Utilidad ejercicios anteriores	(28,581)	(25,040)	820,307	1,688,586	2,583,388	3,559,019
Total Capital Contable	\$ 220,070	\$ 223,611	\$ 1,068,958	\$ 1,937,237	\$ 2,832,039	\$ 3,807,670
Total Pasivo & Capital	\$ 230,179	\$ 358,024	\$ 1,193,217	\$ 2,038,317	\$ 2,903,423	\$ 3,852,379

Inversión Inicial

Con la información presentada anteriormente es posible determinar cuál es el monto de la inversión inicial requerida. Esta inversión contempla los gastos de arranque y de operación de la empresa durante el periodo de tiempo en el que no genera ingresos suficientes para tener utilidades. Es decir, el valor de la inversión en activos fijos y el capital de trabajo así como un *colchón* del 20% para cubrir gastos que pudieran surgir debido a situaciones imprevistas.

Así que el monto de la inversión inicial requerida es de MXN \$248,651. Que se utilizará para establecer y financiar a la empresa durante los primeros 9 meses (hasta Agosto del 2011) durante los cuales tiene pérdidas de dinero. A partir del décimo mes los flujos de efectivo serán positivos.

[38] Investopedia, a Forbes Digital Company, www.investopedia.com, 2009

Valor Presente Neto

El valor presente neto (VPN) permite calcular el valor actual de un número de flujos de efectivo en el futuro, originados por una inversión. El método consiste en descontar al momento actual, mediante interés compuesto y una tasa de interés, todos los flujos de efectivo futuros del proyecto; a este valor se le resta la inversión inicial para obtener el valor actual del proyecto. Si el VPN resulta positivo para la tasa de interés fijada entonces el proyecto es rentable y es aceptado, de otra forma no es rentable y es rechazado.

La tasa de interés utilizada la fija quien esté evaluando económicamente al proyecto, ya sea éste un inversionista o el que realiza el proyecto; por lo que ésta varía dependiendo de la persona y su costo de oportunidad.

Para realizar este cálculo los valores utilizados serán la inversión inicial y los flujos de efectivo del proyecto para los primeros cuatro años, mientras que la tasa de interés utilizada será de 6.5%. Esta tasa corresponde al rendimiento promedio en el último año –a Marzo del 2010- del fondo de inversión de renta fija GBMF3, el cual ha sido uno de los de mayor rendimiento en México.^{[39][40]}

	Inv. inicial	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de Efectivo	\$248,651	-\$28,581	\$17,968	\$788,163	\$868,261	\$894,824

VPN = \$1,573,922 como este valor es positivo se acepta el proyecto.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés con la cual el VPN es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, mientras mayor sea la TIR mayor la rentabilidad; por lo que se utiliza para decidir la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

La TIR se compara con una tasa mínima definida por el inversionista, la cual está relacionada con el costo de oportunidad por otras alternativas de inversión y el riesgo involucrado. Si la TIR del proyecto es mayor a la tasa mínima se acepta la inversión, si no, se rechaza.

El cálculo de la TIR se obtiene al igualar a cero la expresión para determinar el VPN y utilizando como variable la tasa de interés, después se utiliza un proceso iterativo para encontrar el valor de la TIR para la cual el VPN es cero.

Obteniendo así que: TIR = 81%

A manera de comparación con esta tasa mencionaremos dos tipos de inversiones, de renta variable y en instrumentos de deuda. En deuda, la tasa de CETES se ubica en 4.4% anual,^[42] mientras que el rendimiento del fondo de inversión en deuda GBMF3 -a Marzo del 2010- fue de 6.5%. En renta variable, el rendimiento del fondo GBMBRA -a Marzo del 2010- fue del 45% anual.^[40]

Periodo de Recuperación de la Inversión

Un aspecto importante en la valuación de un proyecto es el periodo de recuperación de la inversión, que se define como el tiempo en el cual las utilidades del proyecto cubren el monto de la inversión inicial. Aunque la TIR del proyecto sea aceptable, es importante conocer también en cuánto tiempo se recupera la inversión –compuesta por la inversión en activos fijos y el capital de trabajo.

El periodo de recuperación ocurre cuando las utilidades acumuladas del proyecto igualan el monto de la inversión inicial.

Así que la inversión hecha en VR Clothing se recupera a los 18 meses de haber iniciado operaciones, lo que ocurre en Mayo de 2012.

[39] José Manuel Martínez, “Los 5 fondos de más rendimiento en 2009”, CNNExpansión, www.cnnexpansion.com, 2009

[40] Grupo Bursátil Mexicano, Fondos de Inversión, www.gbmfondos.com.mx, 2010

[42] Banco de México, www.banxico.org.mx, 2010

Análisis Financiero

Aunque los estados financieros básicos proporcionan gran parte de la información necesaria para tomar decisiones acerca de la empresa, éstos pueden complementarse con medidas analíticas.

Algunos aspectos de la situación financiera y operaciones de una empresa pueden tener mayor o menor importancia, sin embargo, siempre es importante conocer la capacidad de una empresa para pagar sus deudas y obtener ingresos. A la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras se le llama solvencia. La capacidad de una empresa para obtener ingresos se llama rentabilidad.

La solvencia y la rentabilidad están relacionadas de tal forma que una empresa que no puede pagar sus deudas oportunamente puede tener dificultades para obtener crédito, lo que a su vez puede llevar a disminuciones en la rentabilidad. De igual forma, una empresa que es menos rentable que sus competidores se encontrará en desventaja para obtener créditos o nuevo capital de los accionistas.

Las medidas de solvencia incluyen la razón de pasivo sobre capital contable y a los análisis de la posición actual y de cuentas por cobrar. Las medidas de rentabilidad se concentran en la relación entre los resultados de las operaciones y los recursos disponibles de la empresa como aparecen en el estado de resultados y el balance general. Entre las medidas utilizadas para evaluar la rentabilidad se encuentran la razón de ventas netas entre activos, el apalancamiento y las tasas de rendimiento de activos y del capital contable.^[26]

En el análisis de información financiera puede resultar útil contar con los datos de las empresas competidoras para evaluar la eficiencia de las operaciones de la empresa que se analiza. Sin embargo, al realizar estas comparaciones, deben tomarse en consideración los efectos de las diferencias entre los métodos contables que utilizan las empresas.

Análisis de la posición actual

Éste es un análisis de solvencia el cual es de interés para los acreedores a corto plazo, pues evalúa la capacidad de una empresa para pagar su pasivo circulante.

Las razones de circulante y de ácido son más útiles cuando se analizan juntas y se comparan con periodos anteriores y con otras empresas de la industria. Mientras mayores sean estos valores, mayor será el nivel de liquidez.

El capital de trabajo, la razón de circulante y prueba del ácido de VR Clothing para los primeros seis años de operación son los siguientes:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital de trabajo	\$178,362	\$196,203	\$1,008,183	\$1,903,870	\$2,817,739	\$3,802,905
Razón de circulante	18.64	2.46	9.11	19.84	40.47	86.06
Prueba del ácido	17.53	1.45	8.02	18.49	38.57	83.04

Aquí se observa que a medida que la empresa genera ganancias también aumenta su capital de trabajo, esto es debido a que la cantidad de recursos necesarios para cumplir con las ventas esperadas es cada vez mayor. Tanto la razón de circulante como la prueba del ácido aumentan considerablemente durante el periodo de crecimiento de la empresa durante el cual se hace de recursos económicos y con los cuales obtiene mayor capacidad para cumplir con sus obligaciones de pago de deudas. La explicación para tener razones tan elevadas es la gran acumulación de efectivo; en esencia, se genera efectivo más rápido de lo que puede invertirse rentablemente.

[26] Carl Warren, James Reeve, Philip Fess, "Contabilidad Financiera", 7ª edición, Thomson Editores, 2000

Análisis de cuentas por cobrar

El tamaño de las cuentas por cobrar cambia durante las operaciones de una empresa. Las ventas a crédito aumentan estas cuentas, mientras que los cobros a clientes las disminuyen. Los aumentos o disminuciones en el volumen de ventas también afectan el saldo de las cuentas por cobrar.

Conviene recaudar las cuentas por cobrar lo antes posible para mejorar la solvencia y para poder utilizar el efectivo recaudado en inversiones.

La relación entre ventas a crédito y cuentas por cobrar se expresa como rotación de cuentas por cobrar, este dato para los próximos seis años es el siguiente:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de cuentas por cobrar	1	41.8	128.4	121.5	121.5	121.5

Al reducir el porcentaje de mercancía en consignación y ganar poder de negociación sobre los clientes, se puede establecer una política de créditos que se reflejará como constancia en la rotación de cuentas por cobrar. Estos dos factores ocurren relativamente temprano en la vida de la empresa, por eso no se observan grandes fluctuaciones en la rotación de cuentas por cobrar.

Razón de pasivo sobre capital contable

Esta razón indica el margen de seguridad que tienen los acreedores, así como la capacidad de una empresa para resistir condiciones comerciales adversas.

Cuando los derechos de los acreedores en relación con el capital contable de los accionistas son grandes, generalmente hay pagos grandes de intereses. Si las utilidades declinan al punto en que la empresa es incapaz de cumplir con sus pagos de intereses, los acreedores pueden tomar posesión de la empresa.

La relación entre los pasivos y el capital contable de los accionistas es el siguiente:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de pasivo sobre capital contable	0.046	0.60	0.12	0.052	0.025	0.012

El modelo de negocio de VR Clothing, en el cual la producción es subcontratada, tiene como consecuencia que no se hagan gastos en materia prima, lo que reduce enormemente la cantidad de deudas que se tendrían utilizando un modelo distinto y por lo que la razón de pasivo sobre capital contable tiene valores tan bajos desde el inicio de operaciones de la empresa.

Al igual que ocurre con la razón de circulante y la prueba del ácido, el aumento en la capacidad del pago de deuda y ganancia de poder de negociación sobre los proveedores hace que la razón de pasivo sobre capital contable mejore.

Razón de ventas netas entre activos

Esta medida de rentabilidad indica el grado de eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos.

Los valores de esta razón para los próximos seis años son los siguientes:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de ventas netas entre activos	0.29	6.44	7.61	5	3.45	2.73

Al iniciar operaciones se cuenta con un personal reducido y pocos activos, por lo que la razón de ventas entre activos es alta. Esta razón disminuye conforme aumentan las ventas -a medida que la operación se vuelve más compleja es necesario aumentar el personal y por lo tanto los activos.

Tasa de rendimiento de los activos

Si la razón de ventas entre activos mide la eficiencia con la que se usan los activos, la tasa de rendimiento de los activos mide la rentabilidad de esos activos, por lo que esta medida toma en cuenta además que tan eficiente es la operación. Esta tasa mide la rentabilidad del total de los activos sin considerar la forma en que se financian. Por lo tanto, la tasa no se modifica si son los acreedores o los accionistas quienes financian los activos.

Esta tasa tendrá los siguientes valores:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa de rendimiento de activos	-0.124	0.010	0.708	0.426	0.308	0.253

Aquí se observa que en el primer año la tasa es negativa debido a que las ventas generadas no son suficientes para cubrir los gastos operativos. Al igual que con la razón de ventas netas entre activos, el aumento de ventas hace que esta tasa aumente, hasta el punto en el cual la complejidad de la operación requiere de más personal -y el aumento de activos que esto implica- para seguir operando.

Tasa de rendimiento del capital contable

Esta medida hace énfasis en las utilidades percibidas sobre la cantidad invertida por los accionistas. El rendimiento que se tendrá sobre el capital será:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa de rendimiento del capital contable	-0.130	0.016	0.791	0.448	0.316	0.256

Igual que sucede con la tasa de rendimiento de activos en el primer año, las ventas no llegan a cubrir los gastos, una vez superada esta situación el rendimiento aumenta hasta el punto en el cual no puede hacerlo más. Así que aunque las ventas y el capital siguen aumentando, las utilidades no pueden hacerlo en la misma proporción que éstos.

Para mejorar esta tasa de rendimiento podría entregarse una parte del capital contable en forma de dividendos.

Apalancamiento

La diferencia entre la tasa de rendimiento del capital contable y la tasa de rendimiento de los activos se llama apalancamiento. La tasa de rendimiento de una empresa sobre el capital contable por lo general es mayor que la tasa de rendimiento de los activos, lo que ocurre cuando la cantidad percibida sobre activos adquiridos con recursos de los acreedores es mayor que los intereses pagados a los acreedores.

El apalancamiento esperado será:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Apalancamiento	-0.006	0.006	0.082	0.022	0.008	0.003

Al no contar con poder de negociación suficiente sobre los clientes y los proveedores, es difícil obtener crédito y que los clientes paguen de contado; por lo que se hacen pagos sin recibir dinero antes. Sucede entonces que el apalancamiento en el primer año será negativo. Al ganar poder de negociación se puede utilizar el dinero recibido en crédito para financiar a la empresa; situación que cambia posteriormente, pues al tener recursos propios la financiación puede hacerse de forma interna.

Resultados y Conclusiones

Resultados

El tamaño del mercado objetivo es de alrededor de 250,000,000 prendas al año, con un crecimiento del 1% anual.

Se determinó que la localización de las oficinas sea en el D.F. y que tengan una superficie de 200 m².

El nombre de la empresa, VR Clothing, se obtuvo mediante *brainstorming* y una matriz de evaluación de características deseables en el nombre.

Se identificaron como los competidores más cercanos a *Pull&Bear* y a *Squalo*.

Se determinó que los precios de las prendas fueran: \$149 al público y \$130 a distribuidores, con base en los precios de la competencia.

Las ventas proyectadas para el primer año serán de \$2,304,495, equivalentes a 17,727 prendas vendidas y se espera un crecimiento anual del 5%.

El punto de equilibrio se encontró en la venta de 1,463 prendas, lo que equivale a \$190,151.

La inversión inicial requerida es de \$248,651.

El periodo de recuperación de la inversión ocurre a los 18 meses de haber iniciado operaciones.

El valor presente neto del proyecto (VPN), utilizando una tasa de 6.5%, es de \$1,573,922.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 81%.

De los resultados obtenidos se concluye que:

El mercado es lo suficientemente grande, por lo que se puede obtener participación en él y posteriormente expandir la oferta de productos.

El nombre de la empresa es adecuado para una empresa de este tipo.

Los productos ofrecidos se diferencian de la competencia por ser originales, innovadores, bien diseñados y de calidad a precios accesibles. La ropa inspirada en deportes motor no cumple con estas características; la línea *Formula* llenará el vacío existente. Las marcas similares a las líneas *Rock* y *Xtreme* tienen precios más elevados.

Los precios serán competitivos ya que se encuentran por debajo de los de la competencia y de la media para ropa de este tipo.

Las ventas de VR Clothing tendrán un crecimiento importante, por lo que generará ganancias después de 9 meses de haber iniciado operaciones.

La inversión requerida es baja para empresas de este sector con estas características.

El periodo de recuperación de la inversión está dentro de lo esperado para empresas de este sector.

La tasa interna de retorno del proyecto es buena en comparación con otras alternativas de inversión.

Conclusiones

La crisis económica generó problemas de desempleo, ingresos e inestabilidad financiera, lo que crea un ambiente de incertidumbre e inseguridad en el país. Para controlar estos problemas -entre otras medidas- se recurre a la inversión. Mediante la puesta en marcha de MPyME's se pueden generar empleos que alivian el problema y activan, hasta cierto punto, la economía.

Poner en marcha una empresa implica muchos retos para el emprendedor, los cuales se amplifican por desconocer el mercado y la parte administrativa y financiera del negocio. Muchos negocios nuevos desaprovechan las oportunidades que surgen de un análisis de las características del negocio y que ofrecen un panorama amplio del futuro.

El tema de esta tesis surgió de la curiosidad acerca del ámbito de los negocios y el *entrepreneurship*, el poder utilizar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera para conocer más acerca de ellos y la posibilidad que representaba para combinar éstos con un gusto personal y estilo de vida.

Con este proyecto logré satisfacer esa curiosidad al aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, cuyos conceptos teóricos resultaron útiles para llevar a cabo los objetivos que se plantearon. Utilicé la metodología del plan de negocios para evaluar técnicamente y económicamente un proyecto de inversión –en este caso una empresa- con algunas de las herramientas de la Ingeniería Industrial como Estadística, Análisis Numérico, Administración, Estudio de Mercado, Localización de Planta, Análisis y Evaluación de Puestos, Contabilidad Financiera, Ingeniería Económica, Análisis Financiero y Desarrollo Empresarial, por mencionar algunas.

Para su aplicación recurrí a la creatividad, a la capacidad analítica y a la habilidad de expresar ideas, para ligar la teoría con la práctica.

Desarrollar este documento me permitió visualizar los retos particulares que tendrían que enfrentarse y el tipo de situaciones con las que se tendrían que lidiar si se fuera a realizar este proyecto o uno de características similares.

Las dos mayores dificultades que encontré fueron la elaboración de las proyecciones y estados financieros -debido a la falta de experiencia en materia contable- y el establecimiento de los puntos finos y consideraciones por el desconocimiento en profundidad del negocio de diseño, producción y venta de ropa. Esto llevó a una búsqueda de información relevante acerca del negocio y al aprendizaje y dominio completo de temas contables y financieros. La búsqueda de información fue laboriosa y extensa, se hizo a través de distintas fuentes de información que incluyeron libros, revistas, artículos, publicaciones, censos y portales de información en línea, además de tomar en cuenta las recomendaciones y opiniones proporcionadas por gente que está dentro de la industria.

Lo anterior viene a confirmar lo que se estableció en un principio: los negocios fallan por falta de análisis y planeación y por lo tanto es recomendable, o más bien necesario, desarrollar un plan de negocios que minimice el riesgo de fracaso.

El valor real de un plan de negocios se encuentra en su proceso de desarrollo, ya que es durante este en donde el emprendedor puede darse cuenta realmente si el negocio es factible y/o rentable o no, antes de ponerlo en marcha. Una vez que se concluye la elaboración del plan de negocios, éste sirve como una guía de operaciones para poder llevar a cabo las cosas de la forma en la que fueron establecidas.

La experiencia adquirida a lo largo del desarrollo de este proyecto sirvió como *entrenamiento* para realizar proyectos de este tipo en el futuro. He logrado desarrollar habilidades para identificar los puntos de importancia y los aspectos en los que se debe de poner especial atención, con lo que será más fácil prevenir y evitar situaciones que en la práctica podrían ser costosas o significar riesgos innecesarios.

Finalmente, en cuanto a los objetivos planteados se concluye que fueron alcanzados y quedaron establecidos de la siguiente manera:

- El negocio es técnicamente factible y viable económicamente, lo cual está sustentado por los resultados obtenidos del estudio financiero.
- La estrategia de mercado gira en torno a crear una identidad de negocio que capitalice la actitud y la afiliación subcultural de los clientes objetivo al representar su estilo y decisiones de vida.

En un principio se comercializarán camisetas en tiendas y boutiques que vendan ropa similar a la de VR Clothing y en donde asiste el cliente objetivo. Con este modelo de comercialización se coloca al producto en los lugares indicados.

Una vez establecida la marca en el mercado se considerará expandir la oferta de productos a otro tipo de prendas e incluso la apertura de tiendas propias.

- El plan de operaciones dicta enfocarse al diseño y la comercialización y dejar que la producción sea subcontratada, eliminando pasos innecesarios para agilizar el proceso productivo y reducir el *tiempo de entrega* de 24 semanas a 12.
- La organización de la empresa elimina los niveles medios de administración y tiene solo a las personas esenciales que aportan al proceso productivo. Los servicios adicionales que requiera la empresa serán subcontratados a otras empresas.

Referencias

- [1] SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2009
- [2] David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, "*Fundamentals of Management*", Prentice-Hall, 6th edition, 2008
- [3] Revista Poder, Septiembre 2002
- [4] Secretaria de Economía, INEGI, "*OBSERVATORIO PYME, Información Estadística sobre la Situación de la pequeña y mediana empresa en México*", Septiembre de 2003
- [5] "*Censo económico 2004, producciones y ventas netas*", INEGI
- [6] Enrique Dussel Peters, "*Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*", Economía UNAM, 2004
- [7] U.S. Small Business Administration, www.sba.gov, 2009
- [8] Robert D. Hisrich, "*Entrepreneurship/intrapreneurship*", American Psychologist, Vol. 45, February 1990
- [9] Tim Berry, "*Hurdle: The Book on Business Planning*", Palo Alto Software, 5th edition, July 2004
- [10] Barrow P., "*Como Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocio*", Ediciones Gestión 2000, 2002
- [11] De Noble, Alex, "*Plan de Negocios de Exportación*", Bancomext, 2001
- [12] Rafael Alcaraz, "*El Emprendedor de Éxito: Guía de Planes de Negocios*", McGraw-Hill, 2^a edición, 2001
- [13] William A. Sahlman, "*How to Write a Great Business Plan*", Harvard Business Review, July-August 1997
- [14] "*Como Iniciar un Negocio*", NAFIN, 2009
- [15] Estadísticas por tema, INEGI, 2008
- [16] David Parrish, "*T-Shirts and Suits: A Guide to the Business of Creativity*", Merseyside ACME, 2005
- [17] "*Entrevista a Carlos Slim*", Revista Época Negocios, núm. 6 Agosto de 2007
- [18] Rodolfo Urdiain, "*Consolide su marca y deje huella*"; Entrepreneur, Julio 2006
- [19] Elizabeth Haas Edersheim, "*The Definitive Drucker*", Mc Graw Hill, 2006
- [20] Webster's New Millennium Dictionary of English (2007)
- [21] Bala Iyer, Thomas H. Davenport, "*Reverse Engineering Google's Innovation Machine*", Harvard Business Review, April 2008
- [22] David Browne, "*Amped: How Big Air, Big Dollars and a New Generation Took Sports to the Extreme*", Bloomsbury USA, 2004
- [23] "*La Guía para poner tu Negocio*", Inversionista, Editorial Premiere, 2004
- [24] World Intellectual Property Organization, www.wipo.int, 2009

- [25] Mexican Men's Apparel Market, Trendex North America, www.trendexna.com, 2009
- [26] Carl Warren, James Reeve, Philip Fess, *"Contabilidad Financiera"*, 7ª edición, Thomson Editores, 2000
- [27] Sue Jenkyn Jones, *"Fashion Design"*, Watson-Guption Publications, September 2002
- [28] Spaargaren G., B. VanVliet, *"Lifestyles, Consumption and the Environment: The Ecological Modernisation of Domestic Consumption"*, Environmental Politics, 2000
- [29] "II Censo de Población y Vivienda", INEGI, 2005
- [30] *"Proyecciones de la Población de México, 2005-2050"*, INEGI-CONAPO
- [31] *"Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2006"*, INEGI
- [32] John Byrne, *"The Horizontal Corporation"*, Business Week, McGraw Hill, December 20, 1993
- [33] John Battelle, *"The 70 Percent Solution"*, Business 2.0 Magazine, 2005
- [34] *"La Industria Textil y del Vestido en México"*, INEGI 2007
- [35] Peter Dickson, James Ginter, *"Market Segmentation Product Differentiation, and Marketing Strategy"*, Journal of Marketing, April 1987
- [36] Ley General de Sociedades Mercantiles, Sistema Integral de Gestión Registral, www.siger.gob.mx, 2009
- [37] Ley General de Sociedades Cooperativas, Sistema Integral de Gestión Registral, www.siger.gob.mx, 2009
- [38] Investopedia, a Forbes Digital Company, www.investopedia.com, 2009
- [39] José Manuel Martínez, *"Los 5 fondos de más rendimiento en 2009"*, CNNExpansión, www.cnnexpansion.com, 2009
- [40] Grupo Bursátil Mexicano, Fondos de Inversión, www.gbmfondos.com.mx, 2010
- [41] Ley del Impuesto Sobre la Renta, Cámara de Diputados, www.cddhcu.gob.mx, 2010
- [42] Banco de México, www.banxico.org.mx, 2010