



Universidad  
Latina

El Plan de Negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento. 2017

# UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS ROMA

**El Plan de Negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento.**

**T E S I S**

Que para obtener el título de  
**Licenciada en Administración**

**P R E S E N T A N**

Montserrat Dafne Avila Cosio

y

Cynthia Garin Vivaldo

**DIRECTOR DE TESIS**

Profesor Cesar Márquez Márquez

Ciudad de México, 2017



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.

## AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta tesis personalmente fue un gran reto pero también algo que me ayudó a crecer y estoy agradecida con mis dos madres, María de los Ángeles Cosio Negrete por haberme apoyado en todo momento, por su esfuerzo y por alentarme a seguir siempre adelante y a María Elena Reyes Hernández quien dejó el cuerpo en 2005, pero siempre me dio una educación con valores, basada en mucho amor incondicional y quien hasta la fecha me inspira a seguir en un buen camino.

También quiero agradecer a mi hermana Massiel Cristal Avila Cosio , pues ella se convirtió en mi tercera madre y vio por mi educación, por mi cuidado y siempre nos acompañamos en momentos difíciles. A mis hermanas Liz y Blanca por ser ejemplos de vida y valores a seguir.

Igualmente agradezco a mi asesor de tesis Cesar Márquez Márquez a quien admiro y respeto, pues fue un gran maestro en toda mi carrera y un excelente asesor, por su tiempo, tolerancia, amistad, confianza y disposición.

Y por su supuesto también agradezco a mi compañera de tesis Cynthia Garín Vivaldo, una de mis mejores amigas y confidentes, que a diario pusimos un grano de arena para llegar al término de nuestra carrera y el comienzo de una nueva etapa.

A mi hermana espiritual Gour Gadadhar Devi Dasi por siempre apoyarme en momentos buenos y malos, por motivarme y empujarme por un buen camino, por quererme y creer en mí.

Pero sobretodo agradezco a Krisna el gran maestro y el supremo atractivo, por darme la oportunidad de concluir este proyecto, por darme vida y la fuerza espiritual que tanto necesitaba, también a todos los vaisnavas y a mi maestro espiritual Srila Bhakti Aloka Paramadvaiti Swami Maharaj quien me ha guiado en el camino espiritual, en la conciencia y en la verdad.

*Con todo mi cariño*

***Montserrat Dafne Avila Cosio***

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi madre Leonor Vivaldo por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi padre Edrel Garin por los ejemplos de perseverancia y constancia por su apoyo moral y económico que han permitido llegar a ser la profesionalista que soy.

A mi hermano y demás familiares por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera.

A mis amigos Daniel y Erica y a ti Julian por apoyarme y alentarme para continuar cuando parecía que me iba a rendir.

A todos y cada uno de ustedes GRACIAS por formar parte de mi vida por estar ahí en cada momento en cada logro, en cada paso y cada sueño, gracias por ser parte fundamental de todo lo que soy y he logrado, gracias por ser mi familia.

CYNTHIA GARIN VIVALDO

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>5</b>

### CAPÍTULO 1 EL EMPRENDEDURISMO Y LAS EMPRESAS EN MÉXICO

1.1 Proceso creativo.....	7
1.1.1 Creatividad.....	7
1.1.2 Diagrama general del proceso.....	8
1.1.3 Metas de cada etapa.....	10
1.1.4 Operaciones en cada etapa.....	11
1.1.5 Generación de ideas.....	12
<b>1.2 Emprendedurismo</b>	
1.2.1 Concepto.....	16
1.2.2 Perfil.....	18
1.2.3 Importancia.....	20
1.2.4 Diferencias entre empresario y emprendedor.....	21
1.2.5 Factores que motivan la cultura del emprendedurismo corporativo.....	23
1.2.6 Emprendedurismo, creatividad e innovación.....	27

### **1.3 Situación de MYPES**

1.3.1 Características.....	28
1.3.2 Clasificaciones del tamaño de las empresas.....	31
1.3.3 Ventajas y Desventajas.....	33
1.3.4 Indicadores y Problemática.....	34
1.3.5 Importancia.....	35

### **1.4 Conceptos Básicos**

1.4.1 Ecosistema Emprendedor.....	36
1.4.2 Modelo de Negocios CANVAS.....	37
1.4.3 Incubadora de Empresas.....	39
1.4.4 Capital Semilla.....	40
1.4.5 Aceleradora de Negocios.....	40

### **1.5 Programa de apoyo para Emprendedores**

1.5.1 Privadas.....	41
1.5.2 Públicas.....	44

## **CAPITULO 2 EL PLAN DE NEGOCIOS Y SU ESTRUCTURA**

2.1 Definición del Plan de Negocios.....	49
2.2 Importancia.....	50
2.3 Las partes de un plan de negocios.....	51
2.4 Objetivos de un plan de negocios.....	52
2.5 Resumen Ejecutivo.....	53
2.6 Contenido .....	54

## **2.6.1 Definición del proyecto**

2.6.1.1 Selección de la Idea.....	54
2.6.1.2 Qué necesidad satisface esta idea.....	55
2.6.1.3 Nombre de la empresa, producto o servicio elegido.....	55
2.6.1.4 Descripción de la empresa.....	55
2.6.1.5 Misión de la empresa.....	56
2.6.1.6 Visión, Objetivos y Metas de la Empresa.....	56
2.6.1.7 Ventajas y distinciones competitivas.....	57
2.6.1.8 Análisis del Sector.....	57
2.6.1.9 Productos y/o servicios de las empresas.....	58

## **2.6.2 Estudio de Mercado**

2.6.2.1 Fuentes de información.....	59
2.6.2.2 Investigación de mercado.....	60
2.6.2.3 Tamaño del Mercado.....	60
2.6.2.4 Pronóstico de venta.....	61
2.6.2.5 La competencia.....	61
2.6.2.6 Análisis del producto.....	62
2.6.2.7 Análisis del precio .....	63
2.6.2.8 Análisis de la distribución.....	64
2.6.2.9 Perfil del consumidor.....	64
2.6.2.10 Mercado meta.....	67
2.6.2.10.1 Características del mercado meta.....	69
2.6.2.10.2 Importancia del mercado meta.....	69
2.6.2.11 Análisis de la promoción .....	70
2.6.2.11.1 Ventajas y desventajas de las promociones.....	71
2.6.2.11.2 El proceso promocional.....	72
2.6.2.11.3 Variaciones de las estrategias de promoción según el ciclo de vida.....	75

2.6.2.12 Identidad Corporativa.....	75
2.6.2.12.1 Importancia de la imagen corporativa.....	76
2.6.2.12.2 Identidad corporativa.....	77
2.6.2.12.3 Definición de identidad corporativa.....	78
2.6.2.12.4 Componentes de identidad corporativa.....	79
2.6.2.12.5 Cultura corporativa.....	80
2.6.2.12.6 Filosofía corporativa.....	80
<b>2.6.3 Estudio Administrativo</b>	
2.6.3.1 Elementos.....	81
2.6.3.2 Organigramas.....	82
2.6.3.3 Descripción de puestos.....	83
2.6.3.4 Marco legal, fiscal, laboral y ecológico.....	84
<b>2.6.4 Estudio Técnico</b>	
2.6.4.1 Producción y Servicios.....	86
2.6.4.2 Localización geográfica.....	87
2.6.4.3 Diagrama de flujo de producción.....	87
2.6.4.4 Control de Calidad.....	87
2.6.4.5 Maquinaria y herramientas de trabajo.....	88
2.6.4.6 Capacidad de producción o de planta.....	88
2.6.4.7 Seguridad e Higiene.....	89
<b>2.6.5 Estudio Financiero</b>	
2.6.5.1 Punto de equilibrio.....	89
2.6.5.2 Rentabilidad.....	90
2.6.5.3 Costo total del proyecto.....	90
2.6.5.4 Estados financieros Proforma.....	90
2.6.5.5 Otros Estados financieros Proforma.....	92

### **CAPITULO 3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

3.1 Generalidades.....	99
3.2 La competitividad empresarial.....	99
3.2.1 La innovación, clave para la competitividad empresarial.....	100
3.3 Ventaja competitiva.....	101
3.3.1 Plan para lograr una ventaja competitiva.....	102
3.4 Las cinco fuerzas de Porter.....	106

### **CAPITULO 4 CASOS DE ÉXITO**

4.1 Fabrica social.....	110
4.2 Agua natural en red.....	111
4.4 Choco-pinole.....	112
4.5 Flomart.....	113
4.3 Biotectra.....	115

### **CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	117
Referencias bibliográficas.....	118
Referencias electrónicas.....	119

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es dar a conocer las ventajas que se tiene el realizar un plan de negocios para emprender un negocio, con el objetivo de que este crezca día con día y que vaya incorporándose al mercado que se dirige para así satisfacer a sus clientes y atraer inversionistas.

El plan de negocios nos servirá de guía para conocer si nuestro negocio es rentable, conocer el mercado en el que nos adentraremos, así como implantar precios, conocer los riesgos existentes así como las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del negocio etc.

La investigación está desarrollada alrededor de un marco teórico como es el emprendedurismo de las empresas en México y las MYPES; lo que ayudará a futuros emprendedores para conocer la forma en cómo impartir una micro o pequeña empresa, los medios a utilizar, las organizaciones públicas y privadas de por medio que invierten con los emprendedores, las condiciones de mercado, papeleo, etc., necesarios para implementar un negocio y los pedimentos legales requeridos.

Los requisitos que se necesitan, el estudio de mercado, administrativo, técnico y financiero que les permitirá saber si su producto o servicio es rentable o no, el perfil del consumidor, el mercado meta, el punto de venta, la distribución, el costo y precio del producto, la inversión, el retorno de inversión y lo que se necesita para hacer una estructura organizacional.

El primer capítulo nos habla del proceso creativo que es útil para emprender un negocio y realizar mejoras en los procesos de las distintas áreas de la empresa, así como la generación de ideas para hacer más competitiva a la empresa y crear una ventaja competitiva.

Así mismo compartiremos qué es el emprendedurismo y las diferencias que existen en ser un empresario y un emprendedor, así como las instituciones tanto públicas como privadas que facilitan o contienen programas de financiamiento para comenzar un negocio. También hablaremos de que son las MYPES y el desarrollo que éstas han tenido así como y que el implantarlas en

un país lleva al beneficio socioeconómico de este y algunos conceptos básicos que nos ayudaran a comprender que es el emprendedurismo, qué es un modelo CANVAS, una incubadora de empresas, el capital semilla y qué es una aceleradora de negocios.

En la segunda parte comentaremos qué es un plan de negocios y cómo se compone, las ventajas y objetivos que trae para los emprendedores, consigo el contenido, como es la definición del proyecto que nos da una noción general de la empresa como su misión, visión, sus objetivos, su ventaja competitiva, los productos o servicios que ofrece, etc.

En la tercera parte hablamos sobre la importancia que tienen las ventajas competitivas y la innovación en un proyecto de emprendimiento, para que éstas a su vez ayuden al desarrollo de la misma y a competir de manera ética en el mercado.

En el cuarto capítulo se realizó una investigación de algunas micro y pequeñas empresas que se han beneficiado de un plan de negocios para concretar o desarrollar proyectos, así como la importancia que éste tuvo para muchas de ellas.

Finalmente en el quinto capítulo desarrollamos nuestras conclusiones y algunas recomendaciones.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional, asimismo tienen un alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MYPES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por lo tanto, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Los resultados son mixtos en el sentido que el 82.5% de las MYPES que arrancan desaparecen antes de los 2 años porque no son rentables, con el consecuente impacto en los pequeños empresarios y la economía en su conjunto, porque de cada 100 que inician operaciones, en un periodo de cinco años sólo cuatro logran, no sólo sobrevivir, sino crecer.

La problemática también radica en que la mayoría de los emprendedores comienzan su proyecto de manera empírica sin contar con algún elemento como herramienta como lo es el plan de negocios para la consolidación o desarrollo de su proyecto, por lo tanto muchos de estos proyectos no están bien estructurados o carecen de bases para que se lleven a cabo. En esta tesis proponemos que un plan de negocios es uno de los elementos que todo emprendedor necesita llevar a cabo desde el inicio del proyecto empresarial, ya que éste les serviría como herramienta para obtener financiamiento, inversión y sobre todo saber si el proyecto será trascendente y rentable para que sea consolidado o en todo caso se desarrolle con menor riesgo al fracaso.

## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante porque se demostrará a través de casos reales y se dará a conocer la importancia de contar con un plan de negocios como un elemento clave para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento. Cabe señalar en que el contar con un plan de negocios no garantiza el éxito o fracaso de un proyecto de emprendimiento.

Sin embargo contar con un plan de negocios trae consigo diversos beneficios como:

- Ayudar a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el desarrollo y crecimiento de un proyecto de emprendimiento.
- Es útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.
- Para demostrar que el proyecto es viable.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto.
- Sirve para valorar estrategias alternativas.
- Permite detectar necesidades y prever ciertos problemas.
- Permite reconocer si las ideas se ajustan a la realidad y considerar aspectos importantes del negocio.
- Ayuda a tomar decisiones y da posibilidad de hacer cambios según la marcha.

El impacto de este trabajo consiste en contribuir a la formación de una cultura empresarial que oriente a los emprendedores para que realicen sus proyectos de una forma más profesional y les aporte conocimientos para administrar sus negocios de manera más racional.

Así mismo dar a conocer que las MYPES son un factor importante para el crecimiento de la economía de un país, pero la cantidad de éstas no indica que todas lleguen a desarrollarse y crecer; lo que está faltando es crear condiciones para el crecimiento de las MYPES y su transformación en grandes empresas.

Podemos observar que muchas de las condiciones que limitan el crecimiento de las MYPES tiene que ver también con ciertas formas de ser y hábitos que tienen los empresarios

## **HIPÓTESIS**

Si el emprendedor se apoya en un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa, entonces aumentará la posibilidad de la consolidación y desarrollo de este proyecto.

## **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar que un plan de negocios es un elemento que favorece la consolidación o desarrollo de las MYPES (micros y pequeñas empresas) ya que es de gran utilidad debido a que proporciona un mayor panorama tanto de la situación financiera, tecnológica y comercial utilizando los conocimientos necesarios para el desarrollo de estos, de manera que sea práctico para el emprendedor.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Dar a conocer que es el emprendedurismo y la importancia de este y las MYPES en nuestra sociedad.
2. Conocer que es un plan de negocios, para que nos sirva, cuál es su importancia, y la estructura de este.
3. Demostrar casos de éxito donde las empresas que utilizaron un plan de negocios y se vieron favorecidas para su consolidación y desarrollo.
4. Motivar a la reflexión en los emprendedores presentes y futuros sobre la necesidad de incluir en sus proyectos un plan de negocios.



# CAPITULO 1.

## EL EMPRENDEDURISMO Y LAS

## EMPRESAS EN MÉXICO



## 1.1 PROCESO CREATIVO

### 1.1.1 La creatividad

La creatividad es la capacidad que cada uno de nosotros tenemos para crear, explorar, hacer, y reproducir cosas nuevas.

La creatividad es muy importante para el emprendedor ya que es lo que permite y da pie a desarrollar buenas ideas, talento, dedicación, y originalidad a un producto o servicio que quieren introducirse entre los consumidores y nuevos mercados.

Así mismo permite al emprendedor, descubrir nuevas formas de cubrir una necesidad a partir del mismo desarrollo del servicio y/o producto que se pretende desarrollar.

¿Qué nos sugiere esta palabra?

- Originalidad
- Novedad
- Transformación tecnológica y social
- Asociaciones ingeniosas y curiosas
- Aventura
- Sentido de progreso
- Éxito y prestigio
- Nuevos caminos emocionantes y arriesgados
- Audacia

¿Qué es la creatividad?

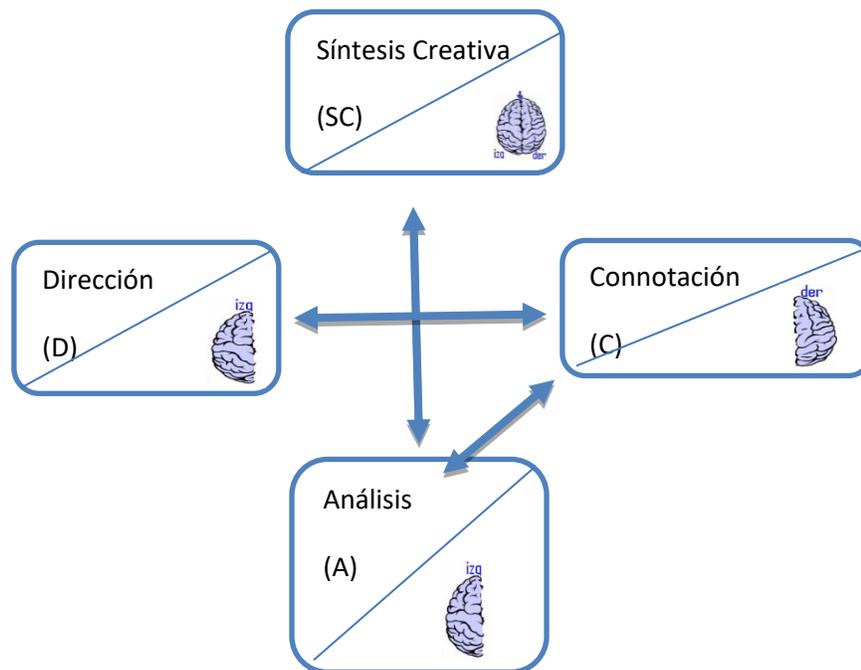
- Esperanza
- Riqueza de alternativas
- Riqueza de soluciones para los problemas
- Poder de fantasía capaz de trascender la realidad
- Actitudes orientadas a descubrir y a comprender
- Talento para ver las cosas con ojos nuevos

- Capacidad de desestructura mentalmente la realidad y reestructurarla en formas diferentes y originales.
- Grupos de personas en intensa y abierta intercomunicación.

La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas<sup>1</sup>.

### 1.1.2 Diagrama General del Proceso

Este proceso no es solo útil para crear o innovar un producto, sino para hacer mejoras continuas al proceso y aun para el resto de las áreas de una empresa: mercadotecnia, organización y ventas.



**Figura 1.1 Diagrama general del proceso creativo**

<sup>1</sup>Sikora, Joachim, *Manual de métodos creativos* Ed. Kapelusz, Buenos Aires 1979



El diagrama anterior nos muestra la función que tiene cada uno de los hemisferios cerebrales de acuerdo a la creatividad

Sc: ambos hemisferios trabajan juntos para verificar y modificar ideas

D: es el hemisferio que lleva todo la parte de dirección (izquierdo)

C: se encarga de mejorar las ideas (derecho)

<b>Terminología, hemisferios dominantes y aplicación al proceso creativo.</b>				
<b>Identificación</b>	<b>Termino</b>	<b>Descripción</b>	<b>Hemisferio dominante</b>	<b>Aplicación al socket</b>
D	Denotación	Registrar objetivamente cualquier realidad física o mental.	Izquierdo	Observación que el casquillo se atasca en el socket.
C	Connotar	Visión subjetiva de esa realidad. Deseos de mejorarla.	Derecho	Imaginar un conjunto de ideas que en potencia resuelve el problema.
A	Analizar	Proponer criterios y aplicarlos.	Izquierdo	Mediante la aplicación de los criterios-económicos, estéticos, funcionales, de mercado seleccionar la mejor idea.
SC	Síntesis creativa	Realizar la idea seleccionada.	Izquierdo /Derecho	Reunir todos los elementos del nuevo socket ensamblarlo y reiniciar el proceso para...

A: se encarga de analizar cualquier situación (izquierdo)

**Tabla 1-Terminología, hemisferios dominantes y aplicación del proceso creativo**

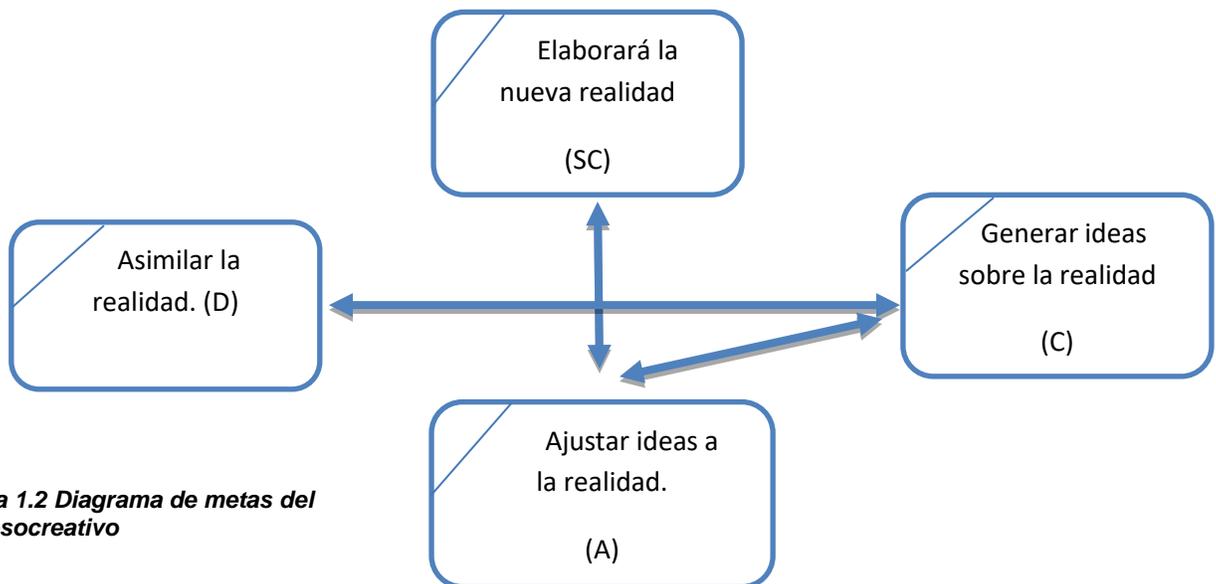


La tabla anterior maneja un ejemplo del proceso creativo y la utilización de ambos hemisferios cerebrales a la hora de colocar un socket.

La descripción, hemisferio y aplicación, lo mismo pasa a la hora de tener una idea y aplicar el proceso creativo.

### 1.1.3 Metas de cada etapa

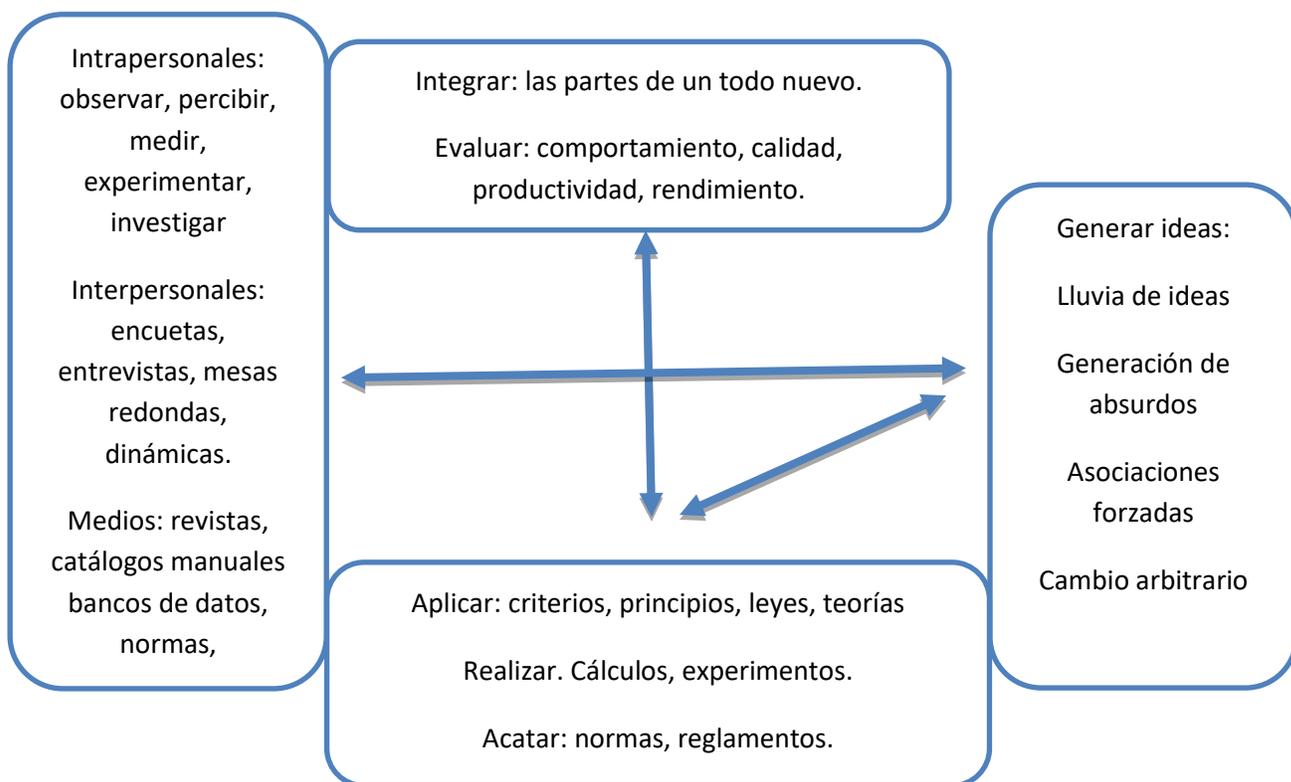
Cada etapa del proceso tiene metas muy concretas y actitudes específicas para alcanzarlas.



**Figura 1.2 Diagrama de metas del procesocreativo**

Recordemos la figura 1.1 de hemisferios esta tabla se aplican los mismos hemisferios para la elaboración de las metas del proceso creativo

### 1.1.4 Operaciones en cada etapa



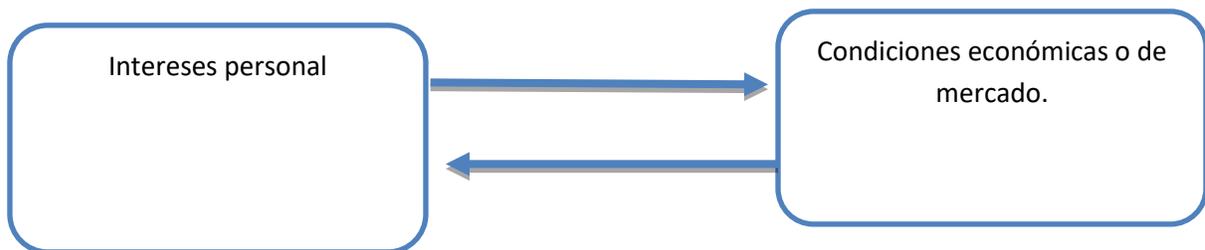
**Figura 1.3-Diagrama de operaciones creativas**

En esta tabla se ponen los medios para llevar a cabo el proceso es decir los medios para dar a conocer el producto y saber si es rentable o no.



### 1.1.5 Generación de ideas

La mente trabaja de manera continua y mientras más se le estimule, se cosecha más su producto: **ideas**. Las ideas para proyectos o empresas se originan desde grandes fuentes.



*Figura 1.4- Generación de ideas*

En general, independientemente del origen de la idea debe satisfacer un mínimo a la contraparte para que esta pueda seguir su desarrollo. Es decir por más intereses que un emprendedor tenga en su producto si no hay suficiente gente que desee adquirirlo servirá solo como satisfacción personal pero no para comercializarlo, por otro lado si hay un gran mercado para un producto o servicio pero no interesa jamás se le dedicara el tiempo y el esfuerzo para sacarlo adelante, muchas de las empresas más exitosas de emprendedores provienen de una idea personal muy apreciada pero que obviamente al convertirla en producto o servicio encontró un gran mercado.

Muchas empresas exitosas provienen de una gran idea generada por un interés personal: clasificación.

- a) Alguna invención o descubrimiento
- b) Aprovechamiento de intereses personales
- c) Preferencias personales
- d) Información personal
- e) La carrera
- f) La utilización de pensamiento lateral

El analizar condiciones, cambios y tendencias económicas es fuente de ideas para crear empresas.

- a) Estudiar empresas existentes en un estado o región
- b) Examinar necesidades de abastecimientos, distribución, eliminación de industria existente.
- c) Analizar tendencias de población, datos demográficos y cambios sociales.
- d) Analizar recursos naturales
- e) Analizar habilidades de mano de obra
- f) Analizar demanda insatisfecha

Es posible aprovechar las condiciones de un mercado ya establecido para obtener ideas y crear empresas.

- a) Analizar mercado de sustitución
- b) Mejorar calidad precio y servicio
- c) Analizar el mercado de importación
- d) Analizar cambios sociales
- e) Observar innovaciones tecnológicas

La innovación en producto es muy satisfactoria para el emprendedor. Además si la puede proteger legalmente tiene una gran ventaja competitiva, sin embargo estos productos corren riesgos<sup>2</sup>.

En general, independientemente del origen de la idea debe satisfacer un mínimo a la contraparte para que esta pueda seguir su desarrollo. Es decir por más intereses que un emprendedor tenga en su producto si no hay suficiente gente que desee adquirirlo servirá solo como satisfacción personal pero no para comercializarlo, por otro lado si hay un gran mercado para un producto o servicio pero no interesa jamás se le dedicara el tiempo y el esfuerzo para sacarlo

---

<sup>2</sup>Que previene A.T, Keanny de la revista Business Week



adelante, muchas de las empresas más exitosas de emprendedores provienen de una idea personal muy apreciada pero que obviamente al convertirla en producto o servicio encontró un gran mercado.

### ¿Qué hacer con una buena idea?

Lo peor que se puede hacer con una idea es guardarla y esperar a que otro la desarrolle, toda idea con posibilidad de llegar a convertirse en empresa vale decir que tenga un mercado potencial se debe desarrollar para darle un valor agregado y así aprovecharla mejor.

Los pasos son:

Protegerla: Todas las propiedades pueden protegerse para adquirir derechos exclusivos. De esta forma se pueden obtener regalías concediendo licencias de explotación, esto se facilita si se llega a desarrollar el prototipo o sistema de servicio.

Desarrollar el proceso: Si además del prototipo se desarrollan y protegen los métodos, procedimientos, etc, para producirlo comercialmente, entonces se pueden obtener beneficios adicionales cediendo esos derechos como contrato de tecnología.

Plan de negocio: si además del estudio técnico ya realizado se hace un estudio de mercado y un estudio financiero se tiene una muy buena base para negociar créditos y/o conseguir socios para continuar con el proyecto<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Que previene A.T, Keanny de la revista Business Week

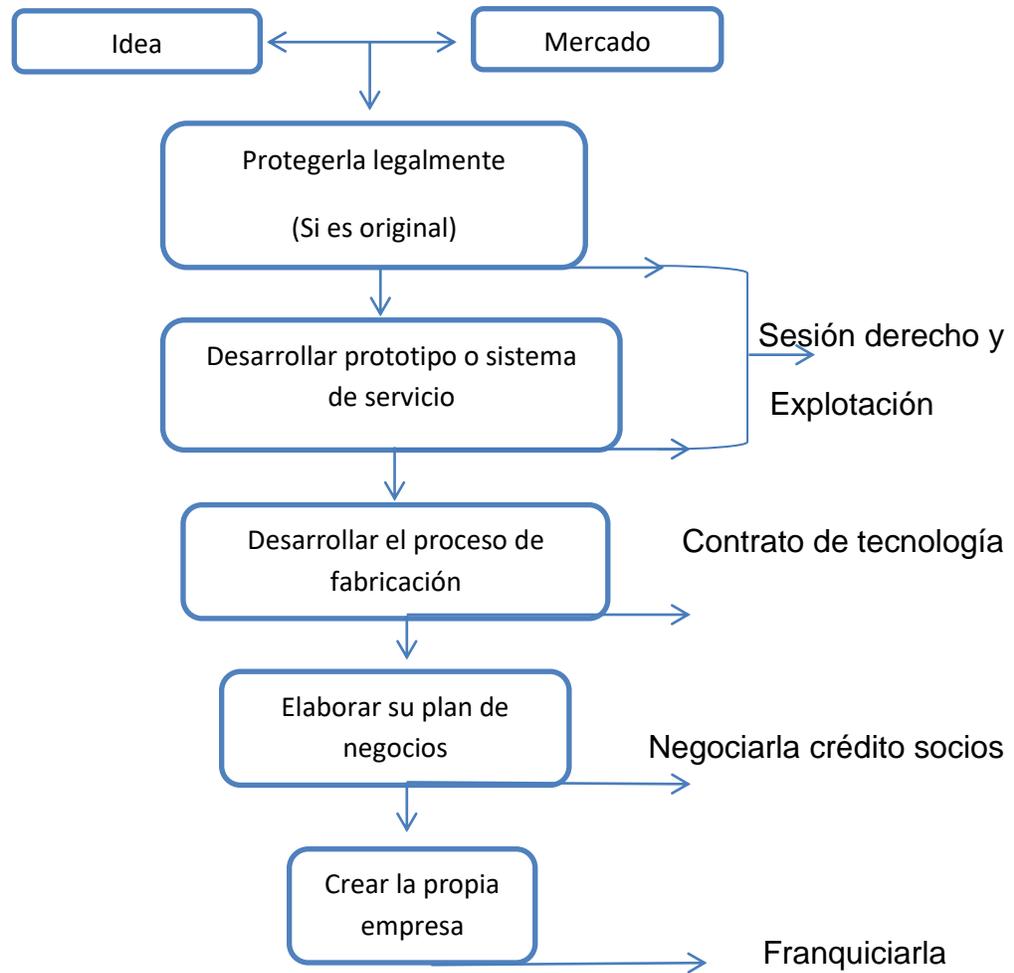


Figura: Desarrollo de una idea <sup>4</sup>

<sup>4</sup>El plan de negocios del emprendedor Sánchez- Cantú

## 1.2 EMPRENDEDURISMO

### 1.2.1 Concepto

La palabra emprendimiento proviene del francés "entrepreneur" que significa pionero, y aparece originalmente a principios del siglo. XVI para designar a los hombres relacionados con las expediciones militares. Al inicio del siglo XIII los franceses extendieron el significado del término a los constructores de puentes, a contratistas de rutas y caminos y a los arquitectos.

Richard Cantillón<sup>5</sup>, en 1755, le da un sentido económico definiéndolo como aquella persona que hace frente a la incertidumbre. Durante el s. XVIII otros economistas franceses lo fueron especificando de diversas maneras de acuerdo al sector económico en el que se especializaban, de tal forma que el gobierno lo definieron como un contratista, en el sector agrícola como un granjero y en el ámbito industrial como un capitalista de riesgo.

Jean Baptiste Say<sup>6</sup>, en 1815, plantea la definición clásica de emprendedor como aquella persona que considera todos los medios de producción y encuentra un valor para su producto que le permita recuperar el capital invertido, además de los salarios, el interés pagado al capital ajeno, el pago de la renta y las ganancias que le pertenecen. Debe tener juicio, perseverancia y gran conocimiento del mundo y del negocio y poseer el arte de la superación y la administración.

La Real Academia Española<sup>7</sup> define como emprendedor a la persona "que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas". El emprendedor inicia nuevos proyectos donde invierte dinero, tiempo y creatividad, y en el ámbito universitario además aplica sus conocimientos para crear nuevas condiciones productivas, formas de organización y recrear nuevas oportunidades.

El emprendimiento es el proceso a través del cual se asesora a las personas para desarrollar y fortalecer los conocimientos, capacidades y actitudes necesarios a fin

---

<sup>5</sup>Cantillon, Richard. *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General*.  
[www.econofinanzas.com/diccionario](http://www.econofinanzas.com/diccionario)

<sup>6</sup> Say, Jean Baptiste. [www.econofinanzas.com/diccionario](http://www.econofinanzas.com/diccionario)

<sup>7</sup> Revista *Emprendedor* marzo-abril 2014 p.20

de que puedan identificar una oportunidad de negocio, proponer una solución original, encontrar su aplicación exitosa, organizar los recursos para ponerla en marcha y asumir el riesgo que acompaña toda inversión de recursos.

El emprendimiento es, así, un tema cultural y como tal puede ser transmitido; de hecho constituye una nueva modalidad educativa en las universidades a través de los procesos de incubación. La creatividad e innovación involucradas al emprender son habilidades que se fortalecen durante la formación profesional.

Sin embargo, es importante señalar algunas otras definiciones específicas que se han generado en torno a la cultura emprendedora, las siguientes fueron citadas por Sérvulo Anzola<sup>8</sup>.

- Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.
- Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.
- Definición popular de emprendedor: del dicho al hecho hay un gran emprendedor.
- Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente, y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la comunidad en la que habita, lo que implica vivir en un proceso continuo de innovación. Este individuo es lo suficientemente flexible como para poder adaptar sus ideas a los nuevos contextos que se le presenten.

---

<sup>8</sup> Revista *Emprendedor* marzo-abril 2014 p.20

### 1.2.2 Perfil

En el 2003, Bolton y Thompson<sup>9</sup>, identificaron una serie de características emprendedoras a partir de observar a emprendedores exitosos a través de muchos años e identificaron con claridad una serie de patrones que se presentaban de manera repetitiva en ellos, las cuales eran desarrolladas mediante la experiencia y técnicas particulares; éstas personas, los emprendedores, muestran estas características de manera natural, constante y paulatina, en donde unas son más fuertes que las otras. En el Reino Unido definieron un perfil común de los emprendedores que contempla los siguientes factores: Enfoque, ventaja competitiva, creatividad, equipo, sociedad y ego<sup>10</sup>, mediante un estudio hecho en Turquía, definió 6 rasgos propios de los emprendedores: necesidad de logro, locus de control, propensión a la toma de riesgos, tolerancia a la ambigüedad, innovación y confianza propia.

Los factores individuales, sociales y ambientales definen y desarrollan las actitudes y características propias que los individuos presentarán durante el resto de sus vidas. Acorde a la investigación hecha por Gürol<sup>11</sup> los rasgos sociales examinan aspectos como los antecedentes familiares, la integración familiar, la etapa de los estudios, las experiencias de vida y el ambiente de crecimiento. Los factores ambientales analizan factores como el PIB, nivel de vida, impuestos, oportunidades durante los estudios, condiciones del mercado, estabilidad social, apoyo comunitario y cultura económica. Los individuales hablan de la personalidad de los individuos. Gürol al considerar estas 3 características, concluyó que los emprendedores poseen valores, características y actitudes únicas, que los impulsan y los diferencian del resto.

Existen ciertas actitudes que debe tener un emprendedor, las cuales mencionaremos algunas de ellas:

- Tener los objetivos claros en la vida.

<sup>9</sup> [http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167\\_UAEMex\\_Toluca.pdf](http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167_UAEMex_Toluca.pdf)

<sup>10</sup> [http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167\\_UAEMex\\_Toluca.pdf](http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167_UAEMex_Toluca.pdf)

<sup>11</sup> Gürol, Yonca. NurayAtsan. *Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. Education + Training. (2006); Vol*



- Creer en el propio proyecto.
- Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan.
- Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos.
- Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos.
- Disponer de gran energía
- Saber que actuar con honestidad es beneficioso
- Valorar la perseverancia y el esfuerzo
- Valor de la educación permanente
- Comprometerse a trabajar con ética.
- Comprometerse con los factores ambientales y sociales.
- Comprometerse a tener estabilidad en las relaciones personales.
- Ser un buen comunicador.
- Darle la pasión del amor a lo que se hace.
- Ver al fracaso como el camino hacia el éxito.
- Adquirir conocimientos técnicos.
- Ser consciente de que el primer capital y el más importante en un emprendimiento es uno mismo.
- Búsqueda constante de información y oportunidades
- Alta capacidad creativa y de innovación



- Fomento de la eficiencia y la calidad
- Capacidad de planificación y organización
- Asumir riesgo.
- Administración y planificación del riesgo
- Actitud enfocada al aprendizaje constante
- Visión de futuro positiva y realista

### 1.2.3 Importancia

México ya es un país de emprendedores: de acuerdo con cifras del INEGI, el 99% de las más de cuatro millones de empresas son MiPymes, que generan el 52% del PIB y el 72% de empleo<sup>12</sup>.

En las perspectivas de la Encuesta sobre las Expectativas Enero 2014 que elabora el Banco Mundial, la proporción de analistas internacionales entrevistados que considera que es un buen momento para invertir en el país aumentó. Casa de Bolsa BBVA Bancomer dice en su reporte Situación México que incrementara la participación de la bolsa en el país gracias a la salud y enfoques del desarrollo económico de la mano del sector empresarial. Y observadores de medios internacionales como The Wall Street Journal aseguran que México, junto con Perú, Chile y Colombia, podrían crecer por arriba del 4.25% este año, gracias a la Alianza del Pacífico, que hoy representa la octava economía en el mundo<sup>13</sup>.

El emprendedurismo es un factor relevante e importante para la economía mexicana ya que se crean empleos bien pagados y formalmente establecidos; que actúan con responsabilidad social y ambiental, así como el fomento a las alianzas y la creación de cadenas de valor.

---

<sup>12</sup> Revista Entrepreneur marzo- abril 2014 p.1

<sup>13</sup> Revista Entrepreneur marzo-abril 2014 p.24



Durante las últimas décadas, el emprendimiento ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica, estableciendo sus propias empresas y pasar así de ser empleados a ser empleadores.

El emprendedurismo representa uno de los principales motores de crecimiento económico que en conjunto con adecuadas políticas económicas activa el progreso económico, la creación de empleos y ajustamiento social. Malecki<sup>14</sup>, dice que existe una íntima relación entre el emprendedurismo y el desarrollo local y regional, mientras que Reynolds<sup>15</sup>, menciona que con él se acelera la innovación, el desarrollo tecnológico y la generación de empleos.

Michael E. Porter<sup>16</sup> es muy claro en su diamante de competitividad: para que un país sea competitivo debe contar con una demanda interna sólida. Éste debe fortalecerse internamente como requisito para salir al exterior; generar nuevas mipyme y posteriormente prepararlas para salir al exterior. Por otro lado, también se busca demostrar que una mayor participación de las pyme en su estructura productiva significa mayor igualdad económica y esta a su vez, una mejor distribución del ingreso, factor determinante de un sano desarrollo económico.

#### 1.2.4 Diferencia entre empresario y emprendedor

La mentalidad emprendedora es diferente a la de un empresario, además requiere de habilidades distintas, por lo que el emprendedor deja de ser un audaz tomador de riesgos para convertirse en un innovador<sup>17</sup>.

Es importante establecer la diferencia entre emprender y empresario. El concepto de empresa, implica en su concepción la idea de lucro. La Real Academia Española, en su definición establece que la empresa es “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”<sup>18</sup>. La misma fuente define como empresario al “Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”, quien generalmente reproduce

<sup>14</sup> [http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167\\_UAEMex\\_Toluca.pdf](http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167_UAEMex_Toluca.pdf)

<sup>15</sup> [http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167\\_UAEMex\\_Toluca.pdf](http://www.fca.uach.mx/apcam/2013/11/22/p167_UAEMex_Toluca.pdf)

<sup>16</sup> *Revista Pyme y Desarrollo* mayo-junio 2013 p. 28 .Porter, Michael. (1998). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de sectores industriales*. Mexico: CECSA.

<sup>17</sup> *Revista Entrepreneur* marzo-abril 2014 p.19



esquemas productivos probados; sólo invierte dinero si, y sólo si, existe certidumbre en la rentabilidad. Es entonces, “la persona física o jurídica que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para ofertarlos en el mercado a fin de obtener beneficios”<sup>19</sup>.

El concepto de emprendedor es sustancialmente distinto; de acuerdo con Riffo<sup>20</sup>, existen claras diferencias entre ser emprendedor y empresario. Ser emprendedor se refiere a ser una persona que siempre busca nuevos retos, nuevos objetivos y trabaja en cumplirlos. Y el empresario es aquella persona que ve oportunidades de negocio, las lleva a cabo y busca la sustentabilidad. Para ser empresario se requiere ser emprendedor, ya que este es el primer paso para iniciar un proyecto; pero si eres emprendedor no necesariamente debes convertirte en empresario, ya que los objetivos de un emprendedor pueden ser distintos al objetivo de crear una empresa.

En la mente del empresario, la ganancia es el objetivo fundamental, lo demás se subordina a este propósito y se justifica solo si sirve para ese fin. En una sociedad de consumo y de libre mercado lo anterior es perfectamente válido y aceptable.

El tema central a reflexionar no es la ganancia lícita, sino la forma de obtenerla. Lo que debe llevarse a la discusión es el tipo de emprendedor que se busca formar; por lo que la promoción de valores y principios de ética fundamentales debe ser parte del proceso de emprender.

En el entorno de la incubación siempre se establece que la finalidad de emprender un proyecto productivo significa un proyecto de vida, y que por su puesto debe ser rentable financieramente. La diferencia entre un proyecto productivo con el único fin de ganar dinero respecto de otro en el que la aplicación de conocimientos y su expresión en la creatividad, la innovación y la realización personal sea lo fundamental estriba en los objetivos y valores de quien lo propone.

En ambos se gana dinero, la diferencia es que en el primer caso, su obtención es el único objetivo, por lo que la organización y orientación del proyecto no es flexible y su existencia depende de la rentabilidad. En el otro, las ganancias, son resultado de hacer las cosas correctas, de respetar el trabajo colectivo para

---

<sup>18</sup> Revista Entrepreneur marzo-abril 2014 p.20. La Real Academia Española (2001)

<sup>19</sup> Revista Entrepreneur marzo-abril 2014 p.20

<sup>20</sup> Revista Entrepreneur marzo-abril 2014 p.20. Riffo Cáceres C.M “Cultura Emprendedora” en Tribuna Universitaria Universidad de BioBio, Chile.



sentirse satisfechos con los resultados. Para un emprendedor universitario el dinero es un medio, no un fin.

### 1.2.5 Factores que motivan la cultura del emprendedurismo corporativo

La idea del emprendedor interno, también denominado intrapreneur<sup>21</sup>, para Osz (2010) se originó en 1978 cuando Gifford Pinchot escribe sus pensamientos acerca del “intra-emprendedor corporativo”. Varela e Irizar señalan que: “El termino intrapreneur aparece por primera vez en un artículo de Norman Macrae, publicado en The Economist, en 1976, titulado “The Coming Entrepreneurial Revolution: A survey”<sup>22</sup>.

El nacimiento de Intrapreneur se debe a Pinchot, quien en 1985 publicó su libro titulado Intrapreneuring, en el que retoma el termino intrapreneur que: “...alude al emprendedor dentro de una empresa, el cual define a la persona que introduce y defiende nuevas ideas, desde su iniciativa hasta que dé cuenta de su implementación y desarrollos...”<sup>23</sup>.

La cultura del emprendedurismo corporativo surge, entre otros motivos, ante la necesidad de la mejora continua en los procesos, los productos y servicios, la competitividad en el mercado, la optimización de la producción; es un elemento estratégico para la generación de nuevos negocios dentro de la organización. “No asumir una posición emprendedora representa un riesgo ante la dinámica de la tecnología, los avances científicos, las demandas de los consumidores y la competencia comercial.”<sup>24</sup>

De acuerdo con Kundel, citado por Dehter (2009), existen cuatro arquetipos distintivos del intrapreneurship.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Es un término anglosajón, y se refiere al intraemprendedor o la persona intraemprendedora

<sup>22</sup> Revista Emprendedores marzo-abril 2014 p.44

<sup>23</sup> Revista Emprendedores marzo-abril 2014 p.45

<sup>24</sup> Revista Emprendedores marzo-abril 2014 p.45

<sup>25</sup> Revista Emprendedores marzo-abril 2014 p.45

1. Emprendedores corporativos: son aquellos miembros de una organización capaces de avizorar una transformación y renovación estratégica de su organización con la reestructuración radical de las actividades ya existentes.
2. Intraemprendedores: forman nuevas empresas o nuevas unidades de negocios dentro de una organización existente.
3. Innovadores: capaces de transformar una unidad de negocio existente en el ámbito de una organización, mediante una radical reestructuración de la dirección estratégica de esa unidad de negocio.
4. Creadores de productos y/o procesos, que pueden transformar o reestructurar radicalmente una unidad de negocios existente a partir de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción o procedimiento para hacer negocios.

Para Kundel el emprendedor corporativo es aquel que asume la responsabilidad personal en la organización a la cual pertenece, ya sea para la innovación de conceptos, bienes o servicios, por medio de la renovación de las estructuras existentes, la formación de otras nuevas o la creación de nuevos productos y/o procesos de productos y/o gestión.<sup>26</sup>

Algunos beneficios del emprendedurismo corporativo son:

- Programas permanentes de sustitución de tecnología
- Programas de investigación y desarrollo
- Certificación y acreditación de productos, servicios y proveedores
- Posicionamiento y rentabilidad comercial
- Capacitación y desarrollo del personal para la generación y retención del talento por competencias

---

<sup>26</sup> Revista *Emprendedores* marzo-abril 2014 p.45

- Credibilidad y confianza financiera
- Responsabilidad social
- Flexibilidad empresarial para responder rápidamente a los cambios
- Alianzas estratégicas empresariales
- Diversificación de mercados, productos y servicios
- Clima organizacional con un entorno interno y externo propicio para la innovación y desarrollo tecnológico

De acuerdo con Garzon<sup>27</sup> los factores que impulsan el emprendedurismo corporativo son:

- Autonomía individual. Incluye la responsabilidad e independencia y la libertad al fracaso, el tiempo de práctica de la iniciativa y la capacidad y control sobre la toma de decisiones.
- Estructura. Flexible en los horarios y los presupuestos, con una administración descentralizada y una descripción de puestos de trabajo de amplia cobertura provista de poca supervisión.
- Apoyo. Impulso directivo y administrativo, mentoría en actividades emprendedoras eficaces.
- Sentido de pertenencia e identidad. Programa permanente de motivación para generar compromiso y cultura de alto desempeño para con las actividades de la organización.
- Reconocimiento. Premios, promociones, bonificaciones, participaciones de las ganancias y el reconocimiento al personal, entre otros.
- Tolerancia al conflicto.
- 

---

<sup>27</sup> Revista *Emprendedores* marzo-abril 2014 p.46

- Tolerancia al riesgo. Grado en que el personal es alentado a que sea innovador, agresivo, emprendedor, tomando riesgos moderados.
- Promoción del trabajo en equipos de alto desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Base de conocimiento.<sup>28</sup> Repositorio electrónico con acceso abierto vía intranet para el registro de mejores prácticas, metodologías para la solución de problemas, herramientas y simuladores empresariales que motiven la generación de productos y servicios de carácter de emprendedor corporativo.
- Marco laboral reglamentado. Incluye los métodos, técnicas, procedimientos, reglamentos, políticas y procedimientos que sustentan las actividades del emprendedurismo corporativo, y que son parte de la cultura organizacional.
- Programas de investigación y desarrollo. Las organizaciones tienen diferentes formas de innovación; van desde la creación del reto de innovar para reducir costos, hasta trabajar en innovación y proceso, con miras a generar un nuevo negocio
- Sistema de seguridad en la información.
- Alianzas estratégicas
- Responsabilidad social empresarial.
- Comité evaluador. Conformación de un comité evaluador de los proyectos y planes de negocio con enfoque a la mejora continua de los procesos, los servicios, los productos, etc.
- Características del personal intraemprendedor: alta autoestima; confianza en sí mismo; necesidad de logro; trabajo duro; eficiencia; mente y pensamiento abierto; generador de un ambiente positivo; iniciativa propia; comunicador y generador de redes; creador de estructura e infraestructura;

---

<sup>28</sup> La base de conocimiento es un tipo especial de base de datos para la gestión del conocimiento. Provee los medios para la recolección, organización y recuperación computarizada de conocimiento.



actualización permanente; trabajo en equipo; habilidades para identificar, acceder y utilizar información, calculadores de los riesgos; juventud; visionario; buscador de oportunidades; creador; innovador; gestor de recursos; agente del cambio; implementa el cambio activo y adaptativo.

- Roles a asumir por el intraemprendedor, de acuerdo a Gezan<sup>29</sup>: generar ideas de innovación; buscar nuevas oportunidades; buscar el apoyo necesario; desarrollarse y capacitarse; promover la innovación; participar en actividades de innovación; gestionar su proyecto; construir y mantener la red de valor.
- Metodología intraemprendedor. Para generar negocios innovadores se debe instaurar un método de gestión adecuada de los proyectos y/o planes de negocio.

### 1.2.6 Emprendedurismo, creatividad e innovación.

La creatividad y la innovación involucradas en el quehacer científico-tecnológico se ven reflejadas en el emprendimiento y son habilidades que deben ser fortalecidas en el proceso de formación profesional de los egresados, para así convertirse en las bases y criterios a mantener en las curriculas, así como en los proyectos productivos en proceso de incubación.

La creatividad económica representa una opción de desarrollo viable que ofrece respuestas innovadoras a necesidades sociales, esta implica un enfoque multidisciplinario. Se trata de un conjunto de actividades que, basadas en el conocimiento, desarrollan vínculos intersectoriales en los niveles macro y microeconómicos.

En el campo de la creatividad artística, significa imaginación y capacidad para generar ideas originales y formas novedosas de interpretar el mundo.

---

<sup>29</sup> Revista Emprendedores marzo-abril 2014 p.48. Gezan, I. (2010). "Intraemprendimiento: ¿moda o mentalidad corporativa real?"



La innovación propone algún conocimiento, tecnología, proceso, producto o expresión artística que no solo puedan considerarse nuevos sino pertinentes y apropiados a la sociedad. México es, bajo esta perspectiva, una gran potencia en materia de capital cultural y capacidad de innovar.

Para evaluar proyectos de emprendimientos en el ámbito de la economía creativa, debe contemplarse la innovación del producto, tanto en sus aspectos generales como en sus detalles; la idea fundamental incorporada al producto revitaliza su valor de uso (funcional y práctico) y abre nuevas posibilidades de utilización; sirve de línea para otras investigaciones que incidan en el mejoramiento de la idea fundamental y potencia el lanzamiento de productos nuevos.

De acuerdo con Schumpeter<sup>30</sup>, las innovaciones establecen una nueva función de producción en cada rama de actividad; así, la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera distinta. Las innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes impulsan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

### 1.3 SITUACIÓN DE MYPES

#### 1.3.1 Características

Las MYPES tienen ciertas características en el campo administrativo:

Formas de origen: entre los creadores de la MYPES se encuentran estudiantes, recién egresados o personas que interrumpieron sus estudios, desempleados que optan por el autoempleo, hijos de empresarios, y trabajadores que buscan la independencia económica.

Formas de propiedad: cuatro quintas partes (19.7 %) de las entidades tienen un solo dueño, hallazgo que otorga validez a la proposición respecto al

---

<sup>30</sup> Revista *Emprendedores* marzo-abril 2014 p.24. Schumpeter, J.(1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. 5°.reimpresion, México: Fondo de Cultura Económica, México.



microempresario de ser alma y vida de su negocio. El 17.5 % de las unidades se hallan organizadas como sociedad, lo cual ofrece fuentes alternas de capital y una base gerencial de operación más amplia siempre y cuando se trate de socios adecuados y confiables que agilicen la toma de decisiones, al no dividir la autoridad.

Localización: más de la mitad (52.6 %) de los establecimientos de la MYPES, dicen estar ubicadas fuera de la residencia de los microempresarios, lo cual es sorprendente ya que esto conlleva a gastos que requieren un nivel de operaciones más complejo, el 37.1 % se hallan ubicados en la residencia, y el porcentaje restante no responde.

Tendencia local: 26.2 % de los establecimientos de la MYPES, son propietarios; 67.6 % son rentados; y el 8 % son de otro tipo. Mientras que en giro industrial se observa una tendencia substancial de unidades con local propio, en el sector comercio y servicios los porcentajes de alquiler son más elevados. De modo similar, parece que las micro industrias con propietario único, tienden a rentar y ser menos dueños del local donde operan. En comparación de las empresas que operan con dos o más socios.

**Fuerza de grupo:** la unidad de la MYPES está dada por la incorporación a entidades más grandes, las cámaras y asociaciones que con su antigüedad, prestigio, poder de convocatoria y representatividad aumentan la fuerza de las demandas del sector importantísima para su desarrollo. De acuerdo a los últimos registros, el 54 % de las microempresas, el 92.4 % de las pequeñas y el 96 % de las medianas están afiliadas a una cámara o asociación. De este universo, la distribución revela que el 62.5 % de las micro, el 77 % de la pequeña y el 74 % de la mediana, están adheridas a una cámara de comercio, a pesar de que términos prácticos la mayor parte del sector, no encuentra la utilidad de agruparse con otros empresarios. Aun cuando esta idea prevalece, las ventajas que los empresarios más lúcidos consideran como vital importancia, se ubican en el ámbito propio del negocio.

**La comercialización:** el 60 % de los microempresarios señalan como ventaja de la agrupación este concepto, 64.5 % para las pequeñas y el 78 % para las medianas empresas. Estas cifras nos indican que entre mayor es el tamaño de la empresa, el factor de comercialización a escala empieza a considerarse un elemento importante en la operatividad de la empresa.

La MYPES sigue siendo fuente permanente de la generación de empleo y del producto. Precisamente por su poca utilización en las economías de escala, los costos de la materia prima son el componente más importante que se deduce de la rentabilidad del negocio.

Para el caso de las micro, ese componente representa el 45 % de su estructura de costos, 35 % para la pequeña, y 36 % para la mediana. Así mismo, la competencia y los costos de la mano de obra, son otros dos elementos que impactan en el precio de venta de los productos comercializados por este sector. Siendo los costos fijos y administrativos, así como los precios oficiales, relativamente poco importantes en la determinación del precio de venta y utilidades del negocio.

Lógicamente la mercadotecnia de los productos corresponde a las características del negocio, siendo la presentación directa a través de otros clientes del medio de publicación más socorrido, por lo que la efectividad del posicionamiento de los productos obedece más al azar que a la intuición de consumidores.

**Edad de las empresas:** la supervivencia en el mercado de las empresas indica que para micro la turbulencia del medio ambiente limita su supervivencia en el mercado, pues el 72 % tienen un promedio menor a los 10 años, la cifra es más favorable para las pequeñas al señalar 31.5 % Y 19 % para las medianas. De ello se desprende que las micro son el negocio más volátil del sector, 10 que se traduce en una muerte prematura para un gran número de estas empresas.

### 1.3.2 Clasificaciones del tamaño de las empresas

Se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella.

Las instituciones siguientes determinan el tamaño de la empresa según el país Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Revista Mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE).

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
<b>INSEE</b>	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
<b>SBA</b>	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
<b>Comisión Económica para América Latina</b>	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
<b>EDF</b>	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
<b>Secretaría de Economía</b>	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

TABLA ELABORADA POR INSEE



### Criterio estratificado del tamaño de las empresas

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES(mdp)	TOPE MAXIMO COMBINADO
MICRO	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
PEQUEÑA	Comercio	desde 11 hasta 30	Desde \$4.1 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
MEDIANA	Comercio	desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta 250	235
	Servicios	desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta 250	235
	Industria	desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250	250

*Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009*

Este criterio será con el que se desarrollará la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de la empresa, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.



### 1.3.3 Ventajas y desventajas

#### -Pequeñas empresas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).</li> <li>- Asimilación y adaptación de tecnología.</li> <li>Producción local y de consumo básico.</li> <li>- Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</li> <li>- Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</li> <li>-Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).</li> <li>-La planeación y organización no requiere de mucho capital.</li> <li>- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</li> <li>-Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</li> <li>- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</li> <li>-Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</li> <li>- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</li> <li>-Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</li> <li>- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</li> <li>- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.</li> <li>-Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</li> </ul>

*Micro, Pequeño y Mediano Empresa 95% Grandes y Gigantes Empresas 5% FUENTE: NAFIN-INEGI. Biblioteca de la micro, mediana y pequeña empresa. P. 7 Publicado en NAFIN, Mercado de Valores, Enero 2005 No.*

### 1.3.4 Indicadores y problemática

Limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas, dice la gerente encargada del Programa de Desarrollo MYPES (PDP) Adecco, Erika Castillo.

"Según nuestra experiencia, las posibilidades de éxito de este tipo de empresas en el mercado local son en promedio del 25% al 30%, por debajo de la media mundial que es de alrededor del 40%", precisó Castillo.

Aunque existen muchas áreas de oportunidad en las pequeñas y medianas empresas, uno de los obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto.

Sin embargo, los esfuerzos por llegar a este sector empresarial siguen a la orden del día, un ejemplo de esto es que en 2009 el Fondo Pyme de la Secretaría de Economía aumentó en un 40% el apoyo financiero a estas empresas.

Otro ejemplo de apoyo para la pyme es el programa México Emprende con el cual se ofrecerá un financiamiento por 4,500 millones de pesos para ayudar a la generación de empleo y autoempleo, recursos que según información del programa, estarán destinados al desarrollo de proyectos productivos en sectores poblacionales específicos.

A pesar de la existencia de este tipo de programas y proyectos, la realidad de muchos de los negocios que acuden ellos es que los recursos llegan cuando el empresario ya no está en vías de poder aprovecharlo, de acuerdo a información de la Asociación Nacional de Empresarios Independientes (ANEI).



Una de las opciones para que las empresas tengan claro cuál es su panorama financiero antes de requerir un apoyo de este tipo, es que trabajen de la mano con el consultor empresarial, el cuál le "ayudará a identificar cómo están sus índices de rentabilidad", indicó Castillo.

Según la experiencia de Adecco en la asesoría a pequeñas y medianas empresas mexicanas, cuando se hace un diagnóstico de qué está fallando en la organización, se ha encontrado que en muchas de ellas ha sido necesario que la empresa deba diversificar sus productos y servicios para suplir una demanda que estaba siendo ignorada y que genera mayor rentabilidad.

"También se han encontrado grandes deficiencias en la falta de claridad jurídica y legal en los contratos de los empleados respecto de las prestaciones y beneficios que se otorgan al trabajador, en este punto hemos tenido que ayudar mucho con la normatividad", agregó Castillo.

### **1.3.5 Importancia**

La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional. Falta de claridad de cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final. Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía. No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento. Resistencia al cambio.



## 1.4 CONCEPTOS BÁSICOS

### 1.4.1 Ecosistema emprendedor

Se trata de identificar nichos de negocio y las personas adecuadas, que puedan desarrollar actividades que tengan verdadero impacto social y económico y darles las herramientas necesarias para que puedan tener éxito.

Un ecosistema emprendedor se compone de cientos de elementos Isenberg los agrupa en **seis áreas clave**.

1. **Mercado:** incluyendo los primeros clientes y las redes que son fundamentales para el desarrollo de una startup, como las redes de emprendedores o la presencia de multinacionales con capacidad de arrastre.

2. **Políticas:** incluyendo un apoyo real de las autoridades y organismos públicos, tanto a nivel legislativo como creando un marco legal que favorezca la creación de empresas y su expansión.

3. **Financiación:** tanto acceso a la financiación bancaria como un suficiente número de business angels con experiencia y entidades de capital riesgo capaces de acompañar el crecimiento internacional de la startup.

4. **Cultura:** para mí un factor clave, incluyendo dar visibilidad a los éxitos y elevar el estatus social del emprendedor, así como una cultura de tolerancia al riesgo y el fracaso.

5. **Soporte:** que cubre tanto la infraestructura, como la presencia de incubadoras, asesores legales y financieros, mentores, ONGs que apoyan a emprendedores, etc

6. **Capital humano:** que cubre el talento y formación de los individuos y la calidad de la enseñanza del ecosistema.



#### 1.4.2 Modelo de negocios CANVAS

El Método Canvas<sup>31</sup> consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso.

##### **-Elementos o bloques del Modelo Canvas:**

**Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente nuestros clientes.

**Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar VALOR para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.

**Canal:** ¿Cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?

**Relación con los Clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora?

**Flujo de Ingresos:** ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?

**Recursos Claves:** ¿Qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?

**Actividades Claves:** ¿Qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?

**Alianzas:** este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.

---

<sup>31</sup>Canvas busca con un modelo integral para analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.



**Costos:** es muy importante saber que estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio

Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no solo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del Modelo de Negocios como clave para permanecer en el mercado.

### MÉTODO CANVAS

<p><b>SOCIOS ESTRATEGICOS</b></p> <p>9. Dormimundo</p> 	<p><b>ACTIVIDADES ESTRATEGICAS</b></p> <p>7. Hacer una pagina web Ir a ferias donde se de a conocer el producto</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>1. Es una almohada la cual tiene integrado un dispositivo con una memoria micro LCD para almacenamiento una bocina polifónica y un sensor de vibración</p> <p>3. Es ergometrica No transpira Fácil de usar Y te da la seguridad de que descansas y despertaras en el momento que decidiste</p>	<p><b>ATENCION A CUENTES</b></p> <p>5. Un trato personalizado Créditos a clientes regulares Calidad de trato Constante seguimiento Descuentos/promociones Post venta</p>	<p><b>SEGMENTACION DE CUENTES</b></p> <p>2: Adultos jóvenes</p> <p>De clase media alta que se caracterizan por la dificultad de tener sueños profundos.</p>
<p><b>RUBROS DE COSTOS PRINCIPALES</b></p>		<p><b>CORRIENTES DE INGRESOS</b></p> <p>6.</p>		



### 1.4.3 Incubadora de empresas

Se puede considerar a las incubadoras de empresas como una herramienta de desarrollo empresarial cuyas características son<sup>32</sup>:

- ~ Están orientadas a la creación de nuevas empresas y a estimular el desarrollo del programa emprendedor.
- ~ Disminuye las cuotas individuales de arranque y operación principalmente de microempresas.
- ~ Proporciona al emprendedor los servicios necesarios para su arranque y crecimiento.
- ~ Proporciona un clima de creatividad y libertad donde el emprendedor puede centrar sus energías al desarrollo de su producto.
- ~ Reduce los periodos de transferencia de tecnología.
- ~ Eleva la probabilidad de éxito.
- ~ Induce un efecto positivo a nivel regional a renovar el tejido industrial que envejece al crear empleos desarrollo y riqueza.

“Una incubadora es una herramienta de desarrollo económico diseñado para acelerar el nacimiento y crecimiento de emprendimientos a través del aporte de recursos y servicios que sirven de soporte para la empresa incipiente, provee de acceso a espacios con renta apropiada y alquileres flexibles, servicios de oficina y servicios de soporte de equipo tecnológicos y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa.”

---

<sup>32</sup>TALAVERA, A. *Incubadora de empresas de base tecnológica, centro para la Innovación tecnológica UNAM, México 1990. Talavera, A. Instrumentos. P.20-40*



#### **1.4.4 Capital semilla**

El Capital Semilla es un financiamiento inicial para la creación de una microempresa o para permitir el despegue y/o consolidación de una actividad empresarial existente. Una vez que el proyecto ya está instalado y funcionando, se puede recurrir a otras líneas de financiamiento para hacer crecer el negocio.

#### **1.4.5 Aceleradora de negocios**

La Aceleradora de Empresas busca impulsar a empresas con rápido crecimiento proyectándolas a mercados nacionales e internacionales a través de modelos de negocios innovadores y estrategias de alto impacto, aumentando su volumen de negocio de forma continuada en un 10% o 20% anual en ventas y empleos generados, dependiendo del tipo de empresa.

## 1.5 PROGRAMAS DE APOYO PARA EMPRENDEDORES

### 1.5.1 Privadas



	BANAMEX		
	BENEFICIOS	CARACTERISTICAS	REQUISITOS
<b>CREDITO SIMPLE</b>	<p>sin comision anual o por prepago , linea de credito permanente. Puedes restituir la linea de credito hasta por el monto original. Sujeto al cumplimiento de requisitos, verificacion de datos y analisis.No es necesario comprobar el destino del credito.Facilitamos tu administracion con el cargo automatico de la mensualidad de tu credito a traves de tu cuenta de cheques. Tasas fijas desde el 11%.</p>	<p>Credito para personas morales y fisicas con actividad empresarial.Plazo desde 12 y hasta 36 meses para creditos sin garantia y hasta 60 meses para creditos con garantia. Montos de credito desde \$35,000 hasta \$7,000,000 sin garantia y hasta \$12,000,000 con garantia. Disposicion del credito en una sola exhibicion. Tasa de interes y pagos mensuales fijos. Tu fecha de corte sera un dia anterior al otorgamiento del credito.</p>	<p>Llenar solicitud, IFE, alta de SHCP o constancia de situacion fiscal no menos de 6 meses, comprobante de domicilio personal y fiscal, 2 años de operación en negocio para persona moral.</p>
<b>CREDITO REVOLVENTE (LINEA DE CREDITO)</b>	<p>Disposicion inmediata las 24hrs y los 365 dias del año. Dedicibilidad de impuestos atraves de tus estados de cuenta. Incrementa tu poder de negociacion con proveedores, ya que al liquidar la deuda puedes gozar del descuento por pronto pago. Es ideal para necesidades de corta plazo ya que tiene liquidez cuando lo necesitas.</p>	<p>Credito para personas morales y fisicas con actividad empresarial. Pagos minimos mensuales equivalentes a 1/36 del capital mas el interes. Fecha de corte los dias 24 de cada mes .</p>	<p>Llenar solicitud, IFE, alta de SHCP o constancia de situacion fiscal no menos de 6 meses, comprobante de domicilio personal y fiscal, 2 años de operación en negocio para persona moral.</p>

Fuente BANCO BANAMEX

<b>SANTANDER</b>			
	<b>BENEFICIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>REQUISITOS</b>
<b>E-PYME</b>	<p>200 operaciones x internet. Consulta de saldos, movimientos. Transferencias entre cuentas propias, a cuentas de terceros y a pagos de servicios e impuestos. Además 500 operaciones para dispersión de nómina a empleados. Una línea de crédito en cuenta corriente asociada a su cuenta pyme que le ofrece liquidez inmediata en caso de cualquier eventualidad hasta el 80% de su inversión.</p>	<p>Gratis 200 operaciones por internet incluye dispersión de pago de nómina. Tienen una cuenta de cheques que no exige saldos promedios mínimos mensuales. Sin ninguna comisión por manejo de cuenta de cheques. Máxima seguridad al contar con un dispositivo electrónico token. Clave electrónica dinámica. Las herramientas de transferencia masiva de datos tanto para importación como exportación, facilitan la realización de gran cantidad de operaciones en minutos. Esquema de capacitación y centro de atención telefónica para asesoría. "IPAB- operación considerada para la garantía hasta por 400 mil UDIS por persona por institución".</p>	<p><b>PERSONA MORAL:</b> representante(s) legal(s) y/o principal accionista. Identificación oficial vigente con fotografía y firma. Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses (teléfono)</p>
<b>SANTANDER PYME</b>	<p>dispersiones de nómina ilimitada. 300 operaciones en banca electrónica sin costo. 30 cheques gratis al mes. Seguro SAFE por \$50,000. línea de crédito en cuenta corriente asociada a su cuenta pyme que le ofrece liquidez inmediata en caso de cualquier eventualidad hasta el 80% de su inversión.</p>	<p>dispersiones de nómina ilimitada. 300 operaciones en banca electrónica sin costo. 30 cheques gratis al mes. Seguro SAFE por \$50,000. línea de crédito en cuenta corriente asociada a su cuenta pyme que le ofrece liquidez inmediata en caso de cualquier eventualidad hasta el 80% de su inversión.</p>	<p><b>PERSONAS MORALES:</b> acta constitutiva y de poderes. Comprobante de domicilio. Alta ante Hacienda y cédula del RFC</p>
<b>PYME TRADICIONAL</b>	<p>uso ilimitado y sin costo de supernet para realizar consultas, pagos y transferencias. Uso ilimitado de superlínea los 365 días del año. Estado de cuenta integral cada mes. Pago de servicios con cargo automático a crédito en línea. Disponibilidad inmediata de los recursos a través de chequera. crédito en cuenta corriente asociada a su cuenta pyme que le ofrece liquidez inmediata en caso de cualquier eventualidad hasta el 80% de su inversión.</p>	<p>para mayor información sobre la cuenta pyme tradicional preguntar a un ejecutivo en cualquier sucursal santander.</p>	<p>identificación oficial vigente. Comprobante de domicilio. Firma el contrato y disfruta.</p>

**Fuente BANCO SANTANDER**

<b>HSBC</b>			
	<b>BENEFICIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>REQUISITOS</b>
<b>CREDITO A NEGOCIO SIMPLE</b>	<p>financiamiento con pagos fijos a mediano plazo.</p>	<p>Línea de crédito: Línea de crédito simple hasta por \$2,500,000</p> <p>M.N.Plazo :Mensualidades fijas con un plazo hasta de 48 meses. Trámite sencillo: Sin garantía hipotecaria. Tasa de interés :Fija durante todo el plazo del crédito.</p> <p>Disposición :Única en Sucursales HSBC con abono a tu Cuenta. Pago :Pagos fijos mensuales con cargo a tu Cuenta</p>	<p>ser persona física con actividad empresarial o persona moral. Edad de 25 a 70 años. Antigüedad mínimo de 2 años en el domicilio actual o 3 años conciderando domicilio actual y anterior. Estar dado de alta en hacienda. Presentar a un obligado solidario. ventas anuales de hasta 60 millones de pesos anuales.</p>
<b>CREDITO DE NEGOCIO REVOLVENTE</b>	<p>ideal para cubrir las necesidades e imprevisto a cortoplazo de tu empresa o negocio. A demas te ayuda a garantizar la liquidez y ontinuidad de tu negocio o empresa obteniendo mejores oportunidades para la compra en insumos, servicios y todo lo necesario.</p>	<p>Garantiza liquidez para la continuidad de tu negocio. Flexibilidad para utilizar tu credito con la tarjeta HSBC. Respaldo de visa. Seguridad en tus consumos</p>	<p>Ser persona física con actividad empresarial o persona moral. Edad de 25 a 70 años. Venta anuales de 60 millones de pesos. Contar con referencias crediticias. Antigüedad de 2 años en el domicilio actual o 3 considerando domicilio actual y anterior. Estar dado de alta en hacienda. presentar un obligado solidario.</p>

Fuente: BANCO HSBC

## 1.5.2 Públicas

### FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR (INADEM)

CONVOCATORIA PÚBLICA PARA ACCEDER A LOS APOYOS DEL FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR 2014

CONVOCA

A Emprendedores, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que presenten sus solicitudes de apoyo para participar en la Categoría III. Programas de Emprendedores y Financiamiento, bajo la modalidad 3.3 Impulso a emprendedores y empresas a través del Programa de Emprendimiento de Alto Impacto, al tenor de lo siguiente:

FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR (INADEM)		
BENEFICIOS	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS
Empresas de recién creación hasta 3, 000,000. Vigencia de la convocatoria: 45 días naturales a partir de su publicación. El 70% del préstamo total para empresas de comercio electrónico, industrias creativas/culturales, impacto social sustentable, estrategias de gestión de activos intangibles.	Apoyar a emprendedores y MIPyMEs que incorporen o desarrollen prácticas de alto impacto en su producto, servicio, proceso o modelo de negocios, a fin de lograr el desarrollo, comercialización y escalamiento de los mismos, procurándoles de herramientas para fortalecer su operación, generar valor agregado que potencialicen sus expectativas de éxito y nivel de impacto económico, social y ambiental.	Copia de cedula profesional emitida por el SAT. Documentos que evidencian la trayectoria de los emprendedores (premios, reconocimientos, logros etc.). Viabilidad financiera. Grado de innovación. Cotización de los servicios contenidos. Currículo de los proveedores y Porcentaje de la inversión.

Fuente Fondo Nacional Emprendedor: Diario Oficial segunda sección



## **FONDO PYME (FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA SEGOB)**

Articular la atención a emprendedores y MIPYMES a través de la creación y fortalecimiento de la Red de Apoyo al Emprendedor y las Redes Estatales de Puntos para Mover a México, para facilitar el acceso a los programas públicos y privados relacionados con emprendedores y Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

### **¿Qué es la Red de Apoyo al Emprendedor?**

La Red de Apoyo al Emprendedor es una estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y MYPES de las diferentes instancias de Gobierno y el sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector.

### **¿Qué es un punto para Mover a México?**

Espacios físicos que conformarán e integrarán las diferentes Redes Estatales para Mover a México; donde se brindará atención y vinculación a los emprendedores y empresarios a los programas de apoyo empresarial.

<b>SEGOB</b>			
	<b>BENEFICIOS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>REQUISITOS</b>
<b>EMPRENDEDORES Y MIPYMES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilitación, equipamiento y conectividad de Puntos para Mover a México (Apoyo para infraestructura, habilitación de espacios, mobiliario y equipamiento para el punto Mover a México).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Que sea un punto de nueva creación o integración y que forme parte de la Red Estatal de Puntos para Mover a México.</li> <li>• 2. Que sea un proyecto integral que contemple al menos la modalidad .Monto maximo de apoyo de Hasta \$100,000.00 por punto con el 70% maximo de apoyo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar solicitud de apoyo, formato que se debe llenar directamente en el Sistema Emprendedor (<a href="http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/">http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/</a>)</li> <li>2. Plan Estatal de articulación y operación de la Red para Mover a México. Documento que deberá elaborarse conforme a los criterios de evaluación, estableciendo el objetivo de la Red Estatal así como estrategias y líneas de acción para la operación y funcionamiento de los Puntos Mover a México. De acuerdo al formato para tal fin (tutorial).</li> <li>3. Si aplica, proyecto ejecutivo que describa la pertinencia, beneficios, esquema de comercialización y distribución de los servicios para MIPYMES de la Red.</li> <li>4. Una cotización de la totalidad de servicios requeridos por rubro de apoyo solicitado, estas deben coincidir con el presupuesto registrado en la solicitud de apoyo.</li> <li>5. Currículum del proveedor o proveedores, que acredite experiencia y especialización de los productos y servicios que se ofertarán en la Red Estatal, que incluya la justificación de la elección del proveedor.</li> <li>6. Carta bajo protesta de decir verdad en donde manifieste que no ha recibido un apoyo del mismo tipo por parte de otra dependencia o entidad del gobierno federal (formato preestablecido en el Sistema que deberá ser firmado por el solicitante).</li> </ol>
	<p>Productos Especializados para MIPYMES a través de los Puntos para Mover a México enfocados a sectores estratégicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que presente productos especializados que contribuyan directamente al desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores estratégicos clave y futuros de la entidad. Monto maxico de Hasta \$8,000.00 por microempresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta \$10,000.00 por empresa pequeña</li> <li>• Hasta \$15,000.00 por empresa mediana. Con un 70% de apoyo maximo</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar solicitud de apoyo, formato que se debe llenar directamente en el Sistema Emprendedor (<a href="http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/">http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/</a>)</li> <li>2. Plan Estatal de articulación y operación de la Red para Mover a México. Documento que deberá elaborarse conforme a los criterios de evaluación, estableciendo el objetivo de la Red Estatal así como estrategias y líneas de acción para la operación y funcionamiento de los Puntos Mover a México. De acuerdo al formato para tal fin (tutorial).</li> <li>3. Si aplica, proyecto ejecutivo que describa la pertinencia, beneficios, esquema de comercialización y distribución de los servicios para MIPYMES de la Red.</li> <li>4. Una cotización de la totalidad de servicios requeridos por rubro de apoyo solicitado, estas deben coincidir con el presupuesto registrado en la solicitud de apoyo.</li> <li>5. Currículum del proveedor o proveedores, que acredite experiencia y especialización de los productos y servicios que se ofertarán en la Red Estatal, que incluya la justificación de la elección del proveedor.</li> <li>6. Carta bajo protesta de decir verdad en donde manifieste que no ha recibido un apoyo del mismo tipo por parte de otra dependencia o entidad del gobierno federal (formato preestablecido en el Sistema que deberá ser firmado por el solicitante).</li> </ol>

**Fuente: SEGOB diario oficial cuarta secci**



## PROGRAMA CREDITO MYPE SHCP

### ¿Qué es?

Es un crédito que representa una opción de financiamiento viable y de fácil acceso para la pequeña y mediana empresa que puede ser utilizado para capital de trabajo o para adquirir activo fijo.

### ¿Para quién es?

Para propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas.

### Oferta NAFIN

PROGRAMA CREDITO PYME OFERTANAFIN		
BENEFICIOS	CARACTERISTICAS	REQUISITOS
Ofrece una forma sencilla de obtener recursos para la pequeña y mediana empresa. Puede usarse como capital de trabajo o para adquirir activo fijo. Tramite de integración de expediente y asesoría sin costo. Múltiples ventanillas de atención.	Pueden variar dependiendo del intermediario, el interesado debe consultar directamente con el intermediario de su elección. Requisitos Pueden variar dependiendo del intermediario financiero, el interesado debe consultar directamente con el intermediario financiero de su elección.	Documentación General: Personas Físicas: Identificación oficial con fotografía vigente del representante legal y apoderados. Comprobante de domicilio fiscal con no más de tres meses de antigüedad. Alta ante hacienda. Cedula de identificación oficial. Información adicional requerida para calcular tu capacidad de pago. Solicitud de consulta de Buró de Crédito

*Fuente: Secretaria de Hacienda y Crédito Publico*

Planeado para cubrir las necesidades de crédito de las pequeñas y medianas empresas para que puedan obtener financiamiento de acuerdo a sus posibilidades de garantía y de pago.



# **CAPITULO. 2**

## **EL PLAN DE NEGOCIOS Y SU ESTRUCTURA**

## 2.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

El plan de negocios (Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

El plan de negocios se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

Un plan de negocios busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

El plan de negocios pretende abordar el problema de la asignación de los recursos, que son escasos en general, en forma explícita, recomendado a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleve a cabo sobre otras alternativas de inversión. Este hecho lleva implícita una responsabilidad social de hondas repercusiones que afecta, de una manera u otra, a todo el conglomerado social, lo que obliga a que se utilicen adecuadamente patrones y normas técnicas que permitan demostrar que el destino que se pretende dar a los recursos es el óptimo.



## 2.2 IMPORTANCIA

La mayoría de la gente no dedica el tiempo necesario a la preparación de un plan de negocios (business plan) y, a veces, hay profesionales que ni siquiera lo realizan, ya que consideran que elaborar este tipo de documentos supone - además de una tarea complicada e innecesaria-, mucho trabajo. Los planes de negocios son esenciales, ya que ayudan a pensar en todas las partes del negocio.

De esta manera, en lugar de hablar en abstracto de términos como clientes potenciales o segmentos de mercado, dichos documentos obligan a poner por escrito y por adelantado, aspectos que hagan replantear la idea original del negocio y en los que quizá no se había pensado.

Asimismo, los planes de negocios ayudan a conocer gente que se interese por el proyecto o por el empresario, ya que el elaborar este documento denota que el emprendedor es una persona planificadora, profesional, responsable, seria y con interés en sacar adelante el negocio. Esto es muy importante, sobre todo si para poner en marcha tal proyecto se necesita algún tipo de préstamo o ayuda externa de un inversionista.

Por lo antes expuesto, la misión de este plan de negocios, se refiere a lo que la empresa pretende hacer y para quién hacerlo. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa, es lo que pretende lograrse para obtener la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. Por ello, la misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Contar con un plan de negocios es de suma importancia para no perderse en el camino y para facilitarte las cosas en caso dado. Otra cosa muy importante al contar ya con tu plan de negocios es, revisarlo cada 6 meses y renovarlo si es necesario, ya que se dan casos en los que la empresa o negocio requiere de ajustes en su dirección estratégica.

En resumen un plan de negocios:

-Ayuda a definir y enfocar su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.

-Puede ser usado como herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.

-Se puede utilizar para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa.

-Porque ayuda a definir ciertos aspectos operativos; a diferencia de tener el plan en la mente, al obligarse a escribir un documento formal y estructurado, los patrocinantes del mismo se verán en la obligación de explotar todos los aspectos del negocio, incluyendo sus riesgos, sus posibles competidores, viabilidad, etc.

### **2.3 LAS PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Deben considerarse cuidadosamente cuatro factores interdependientes cuando se decide el contenido de un plan de negocios para una compañía que se inicia, esto lo mencionan los autores

La gente: una descripción de los hombres y mujeres que comienzan y manejan el negocio, así como cualquier parte externa, como abogados, contadores y proveedores, que proporcione servicios clave o recursos importantes.

La oportunidad: Un perfil del negocio mismo: lo que venderá y a quien, cuanto y que tan rápidamente puede crecer, cuál es su perspectiva financiera y que puede atravesarse en el camino se su organización.

El contexto: el gran cuadro: el ambiente regulatorio, la tasa de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que cambian inevitablemente, pero que el empresario no puede controlar.

Riesgo y recompensa: Una evaluación de todo lo que puede salir mal o puede salir bien, con un análisis de la forma en que el equipo empresarial puede responder a los diversos problemas.

Y al implementar un plan permitirá obtener algunos beneficios como:

- Una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento
- Minimizar la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permitir obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilitar la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.
- Ayudar como elemento de medición, pues sirve de base para comparar lo planeado con lo real, para tomar medidas correctivas.

## 2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Cada plan de negocios, como todo, tiene un objetivo, una naturaleza, diferente aplicación, no obstante contar con el facilita la aclaración de ideas, ayuda a detectar oportunidades y por ende anticipar algunos posibles riesgos, también estudia la factibilidad real de la idea generada antes de realizar un compromiso financiero como humano. Algunos objetivos específicos del plan de negocios serian:

- Da a conocer una propuesta de negocio o idea a implementar, así mismo desarrolla el ciclo de vida que pueda tener.



- Permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, de modo que se sea más eficientes en la creación y dirección del negocio a emprender.
- Muestra la relación de las operaciones de la empresa en forma de lista, ayudando a identificar al dueño las acciones en marcha a poner en ejecución diariamente o si con una periodicidad constante.
- Demuestra lo atractivo del proyecto a terceras personas, para conseguir capital de los accionistas, nuevos inversores o prestadores de fondos.
- Para promover fusiones, adquisiciones.
- Para conseguir una licencia, franquicia, representación, corresponsalía o distribución.
- Permite ver la viabilidad y rentabilidad de la idea para saber si vale la pena realizarlo o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.

## 2.5 RESUMEN EJECUTIVO

Es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. Ofrece un panorama general de una a tres páginas de todo el plan de negocios. Se redacta después de que se han terminado las otras secciones, destaca sus puntos significativos, y es ideal que despierte suficiente interés para motivar al lector a que siga leyendo.

## 2.6 CONTENIDO

La estructura cuenta con una serie de aspectos que abarcan todos los departamentos de la empresa, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, producción entre otros; en cada uno se mostraran los aspectos más importantes que se toman en cuenta en la elaboración de un plan de negocios.

### 2.6.1 Definición del Proyecto

Todo nace de una idea, misma que puede diversificarse en muchas más y que en dado caso, se debe ver cuál es la más viable ante nuestras aptitudes y talentos como la situación general de la economía, es importante también definir si el proyecto a realizar será con un objetivo lucrativo, personal, social o familiar, pues ayuda a ser más concreto el proyecto y definir en primera instancia el objetivo a lograr.

#### 2.6.1.1 Selección de la Idea

Es recomendable que primero se realice un cuadro donde se indiquen tres aspectos: producto o servicio, característica y necesidad o problema que satisface. Hay que definir si lo que se desea es implementar un producto o servicio nuevo en el mercado, comercializar productos ya existentes o crear una empresa.

Lo siguiente es evaluar las mismas a través de criterios que el emprendedor juzgue convenientes, por ejemplo manejar criterios para evaluar la idea o proyecto manejando una escala de 1 al 5, donde 5 implica que cubre el criterio y lo que no:

Criterio/idea	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento Técnico	Requerimientos de capital	Total

*Fuente. (Alcántara Rodríguez ,2007)*



Sin embargo puede que dos ideas resulten favorables y será conveniente aplicar otra evaluación bajo otros criterios, puede ser el costo de producción, materia prima, barreras de entrada. Y una vez seleccionada la idea será indispensable definirla con mayor extensión, detalle a detalle para ir construyendo una imagen más clara de ella.

#### **2.6.1.2 Qué necesidad satisface esta idea.**

Después es conveniente justificar la importancia de llevar a cabo el proyecto, especificando las necesidades o carencias que pueda satisfacer o en dado caso el problema que resuelve existiendo.

#### **2.6.1.3 Nombre de la empresa, producto o servicio elegido**

El paso siguiente es el nombre que se le va a dar al proyecto, primero se contemplan los siguientes aspectos, independientemente si solo es un producto o una empresa.

#### **2.6.1.4 Descripción de la empresa**

Saber qué tipo de empresa se va a generar es importante, la clasificación que tienen las empresas es extensa, por ello debe especificarse su giro, su posible ubicación y tamaño, y cada aspecto debe ser descrito con el mayor detalle para evitar fallas en el proceso.

Determinar el medio ambiente cercano a la ubicación de la empresa permite valorar los pros y contra que puedan surgir, no es recomendable poner un mismo tipo de negocio en el mismo lugar, o cerca de él, primero por la competencia; otro factor es la lealtad que le puedan tener sus clientes y esto genera un factor de posible fracaso. Valorar también los costos de distribución, los servicios que pueda necesitar y valorar distancias con proveedores y acreedores.



Evaluar el tipo de comercio que existe ayuda a apreciar el tipo de comunidad y el tipo de clientela factible a tener. Otro aspecto es ubicar edades, genero, tipo de sociedad, valores, costumbres que surgen en el área y no introducir una empresa que ropa con su esquema. El tamaño de la empresa se medirá principalmente por el capital con el que se dispone, comprender que el tipo de empresa puede valorarse desde el número de empleados, capital o grado de alcance.

#### **2.6.1.5 Misión de la empresa**

Redactar la misión, va más allá de definir la razón de ser de la empresa, el por qué y para que existe, contestar que tipo de necesidad cubre, quienes son sus posibles clientes, cuál será la forma de satisfacer esa necesidad y el cómo se llegara a cumplir; es sintetizar la información anterior, para facilitar el recuerdo de ello en un posible cliente, inversionista o trabajador; esta deberá ser amplia, motivadora y congruente.

#### **2.6.1.6 Visión, Objetivos y Metas de la Empresa**

La visión y los objetivos van de la mano, ambos indican a donde se quiere llegar y la forma de lograrlos. La visión se enfoca más a la empresa, señala la situación deseada en el largo plazo para la organización.

Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. Los objetivos deben ser alcanzables en un plazo determinado, sea corto, mediano o largo plazo, proporcionar líneas de acción, ser cuantificables, ser claros y sencillos.

### **2.6.1.7 Ventajas y distinciones competitivas**

La ventaja competitiva es el conjunto de características que hacen únicos a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación a los que están en el mercado, el identificar los parámetros que puedan o hacen la diferencia entre la competencia es importante para obtener el plus y lograr ventaja, provocando éxito entre los demás.

El señalar las ventajas de la idea de negocio propuesto también ayuda a superar el rendimiento de la competencia identificada y a definir las estrategias que permitan a la empresa conseguir bajos costos o a diferenciar el producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores, ya que es ineludible transmitir el valor que tiene ante el mercado para ser capaz de iniciar en los clientes el panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, resaltando así sus ventajas competitivas.

### **2.6.1.8 Análisis del Sector**

Es la parte donde se analizan y establecen las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que se haya presentado, con la finalidad de tener bases de cómo ha trabajado este sector en el tiempo, que factores le han afectado o beneficiado, a la vez de que riesgos económicos puede tener.

El Benchmarking ayuda a analizar el sector, debido a que es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

### **2.6.1.9 Productos y/o servicios de la empresa**

Si el proyecto a emprender es una empresa, se deben seleccionar los productos principales o aquellos con que la empresa iniciara sus actividades al menos en el primer semestre en marcha, identificar gastos y prever contingencias. Poner en claro cuáles serán esos productos o servicios permite al inversionista analizar y apoyar la puesta en marcha. Se debe especificar, sin tanto detalle cómo serán los productos y en qué consistirán, debido a que en la parte de mercadotecnia y producción se deberán especificar a detalle sus cualidades físicas e importancia.

### **2.6.2 Estudio de mercado**

Marketing se entiende como un proceso dirigido a la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de una oferta adecuada a tal fin. Tales fines u objetivos deben considerarse en los tres plazos, corto, mediano y largo plazo; esto para visualizar de mejor manera lo que se debe lograr y cómo se ha de llegar a serlo.

Dentro de estos objetivos es necesario delimitar lo que se desea lograr con el producto o servicio en término de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado, en cada uno se debe contemplar los rasgos de la comunidad donde ubicaremos el proyecto, por ejemplo, tipo de colonia, sector, etc.

El cual mediante cuatro elementos básicos (producto, precio, plaza y promoción), ayuda a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en este.

El estudio de mercado permite al emprendedor conocer o identificar quienes son, como son y donde están los clientes potenciales para su producto o servicio.



Para realizar esta investigación, se puede usar alguno de los métodos ampliamente conocidos, como la observación directa, la encuesta o entrevista y/o la búsqueda en fuentes de información ya existentes.

### 2.6.2.1 Fuentes de información

Para poder hacer un estudio de mercado es necesario recopilar toda la información que se pueda obtener en relación con el mismo. Existe una gran variedad de informes monográficos, datos estadísticos, estudios de organismos públicos y asociaciones, etc, que están a disposición de cualquiera que los necesite, además de la información que puede obtenerse en la red.

Una vez elegidas las fuentes de datos, hay que valorarlas, teniendo en cuenta:

**-Grado de fiabilidad:** "Probabilidad de buen funcionamiento"

**-Origen de la fuente:** Documento, obra o persona que proporciona datos o información.

**-Grado de obsolescencia:** Hace mención a algo que se está volviendo obsoleto, antiguo o arcaico y que, por lo tanto, cae en desuso.

**-Validez Contrastada:**

Mostrar características muy distintas u opuestas dos cosas cuando se comparan entre sí.

Las fuentes de datos las podemos clasificar de dos maneras:

En función de su disponibilidad, en internas y externas.

-Internas: son aquellas cuya información obtenida emana de la propia empresa.

-Externas: son aquellas que provienen de diferentes organismos ajenos a la empresa, publicaciones, internet, etc.

En función del grado de elaboración en primarias y secundarias.

-Primarias: cuando los datos son obtenidos directamente por el propio investigador. Por ejemplo: una encuesta realizada a los habitantes de una zona para conocer sus preferencias, respecto de un determinado producto/marca.

-Secundarias: cuando la información se obtiene de trabajos ya elaborados o existentes. Por ejemplo, la información obtenida del INE sobre determinados hábitos de consumo.

### **2.6.2.2 Investigación de Mercados**

Cada decisión que se tome da un giro de éxito o fracaso, por ello, se necesita tener precaución en buscar la satisfacción del cliente y no la propia, pues puede nublar el camino. La investigación de mercados se visualiza como una herramienta para indagar y analizar la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado.

El investigar el mercado también ayuda a dar retroalimentación de la información de marketing pues proporciona a quienes toman las decisiones, datos sobre la efectividad de la mezcla de marketing actual y da una idea de cuáles son los cambios necesarios; además es una herramienta básica para explorar nuevas oportunidades en el mercado.

### **2.6.2.3 Tamaño de Mercado**

La siguiente etapa es buscar de manera objetiva cuántos clientes posibles pueden llegar a tener el proyecto, dónde se podrían ubicar y quienes serán, buscando analizar edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, hábitos de compra, etc.



#### 2.6.2.4 Pronóstico de venta

La demanda potencial ayuda a identificar a los clientes que serán posibles consumidores, sin embargo el consumo se realizara por los clientes del mercado penetrado, para ello se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho mercado presenta. La demanda es la expresión de la forma en la cual una comunidad desea utilizar sus recursos con el objeto de satisfacer sus necesidades, buscando maximizar su utilidad, bienestar y satisfacción.

La demanda representa el interés del público consumidor por un producto o un servicio que los satisfaga, se manifiesta en los volúmenes y valores de las compras que realizan. El análisis de la demanda ayuda a determinar en cantidad y en valor que se consume en una localidad, región, municipio, estado, país o naciones. La demanda se clasifica en directa e indirecta.

-Directa: identificación del mercado que satisface y participación del mercado. La demanda directa se refiere a los datos de compra o venta del producto o servicio en cuestión.

- Indirecta: identificación del mercado que satisface y participación del mercado.

#### 2.6.2.5 La Competencia

Los competidores (o competencia) de una empresa existente o que se asoma al mercado por primera vez puede ser directos o indirectos. Esta clasificación no se refiere tanto a la naturaleza de la actividad desarrollada, sino sobre todo al mercado de referencia. Los competidores de la empresa son aquellas empresas que ofrecen productos/servicios capaces de satisfacer las mismas necesidades del consumidor. Tales productos pueden por tanto, ser completamente diferentes.

Esto significa que el mercado de referencia puede ser, diferente, aunque en poca medida. Y tal grado de diferencia determina la distinción entre competidores directos y competidores indirectos.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares, y el parecido de un producto respecto a otro puede ser medido por el grado en que puede ser sustituido.

Los competidores directos pueden ser divididos posteriormente, en algunos casos, en primarios y secundarios (e incluso, en terciarios, etc.). Tal distinción se refiere frecuentemente al conjunto de usuarios, en términos geográficos.

Pertenecen a la categoría de los competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen, así sea parcialmente, al mismo mercado de referencia, pero en el cual el grado de sustitución de la oferta no es significativo.

Hoy en día competir es algo cotidiano, y en el caso de iniciar un nuevo proyecto, lo normal no es que existan proyectos similares trabajando ya, aun los proyectos que sean únicos, tienen competencia de alguna forma. Por ello es necesaria no sólo la orientación hacia el cliente, sino que nuestra oferta hacia los clientes sea más eficaz que la de nuestros competidores, no obstante la competencia no se limita a las empresas rivales, sino que existen otras que buscan o tienen ya un cliente. Con ello la mercadotecnia se debe enfocar a conocer la participación de cada una de ellas, tomando en cuenta la regla de Pareto 80/20, donde identifique el nombre de la empresa, antigüedad, porque la preferencia, sus ventajas competitivas y las desventajas que pueda tener o se puedan detectar.

#### **2.6.2.6 Análisis del producto.**

El producto se generaliza como algo tangible, que está formado por insumos o ingredientes; es algo que se puede tocar, ver, oler, sentir.



El servicio por el contrario, se generaliza como algo intangible, que no se ve ni se toca, ni se siente, ni se huele, ya que no es material. Sin embargo todos los servicios utilizan objetos materiales para proporcionar dicho servicio.

Test de concepto del producto, test de envase, test de marca y logotipo, atributos y beneficios percibidos, posicionamiento más adecuado, modificación y eliminación de características conceptuales,...etc., son las preguntas más típicas que se plantean a la hora de analizar el producto, cualquiera de ellas o cualquiera de las que se están exponiendo pueden ser objeto propio y específico de un estudio de mercado exclusivo de un problema a resolver.

Un prototipo es un modelo del producto o servicio, ya sea en un dibujo, en tercera dimensión, en plastilina, en algún material como madera o unicel, en maqueta u otros materiales. El objeto de presentarlo es conocer de qué se trata, comprender su utilidad y ventajas competitivas. Los prototipos normalmente contemplan envases, empaques y embalajes.

Los envases son contenedores de productos como las botellas, los materiales de vidrio y plástico. Los empaques protegen el traslado de los anteriores de posibles rupturas, presiones de los contenidos, etc.

Hay que recordar que el envase es el contenedor primario del producto. El empaque es lo que protege de manera secundaria al producto, y el embalaje es el material (unicel, cartón, plástico, etc.) que protege al producto para el traslado o transporte.

#### **2.6.2.7 Análisis del precio.**

El componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. El empresario/gerente, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos.



A nivel de producto:

- elasticidad/inelasticidad (rigidez) de la demanda;
- percepción del componente precio.

A nivel de la empresa:

- estructura de costos;
- plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado.

#### **2.6.2.8 Análisis de la distribución**

Elección del canal más adecuado, ubicación de los puntos de venta, selección de las rutas más rentables, estudios de colaboración con el distribuidor en la realización del merchandising (acciones comerciales en el punto de venta).

#### **2.6.2.9 Perfil del consumidor**

Para poder identificar a los consumidores es necesario tener algunas pautas que permitan establecer su perfil.

Tales pautas son:

1. Características demográficas: La gente puede ser descrita en función de sus características físicas (edad, sexo, etc), de sus características sociales (estado civil, clase social, etc), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo, etc).

2. Estilo de vida. Se refiere a la pauta general de vida de una persona, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.



3. Motivos. Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de auto estima y de realización personal.

4. Personalidad. La personalidad son las tendencias perdurables de reacción de un individuo.

5. Valores. Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuán bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.

6. Creencias y actitudes. Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.

7. Percepción. Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.

8. Aprendizaje. Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia, por asociación repetida y por discernimiento.

Los comportamientos de compra comprenden los procesos de decisiones de las personas que adquieren y utilizan los productos.

Motivos por los cuales debe analizarse el comportamiento de compra:

- Reacción del consumidor ante las estrategias de marketing
- La mezcla de mercadeo que asista al consumidor



-Principales factores que afectan el proceso de compra: Qué, Dónde, Cuándo, Porqué, Cómo. Comprender los factores permite predecir la reacción ante las estrategias de marketing.

### **Principales tipos de influencias en la decisión de compra:**

#### **Sociales:**

- 1) Papel de la influencia familiar
- 2) Grupos de referencia
- 3) Clases sociales
- 4) Culturas y subculturas

#### **Psicológicas:**

1) Percepción: es el proceso por el cual selecciona, organiza e interpreta las informaciones que recibe para crear una imagen comprensible del mundo que los rodea. Se recibe información a través de la vista, tacto, oído, olfato y gusto. Las entradas de información son las sensaciones que se reciben a través de los órganos sensitivos y se selecciona la información recibida. Las selecciones aceptan y rechazan la información según las características de esta. Ello genera entonces una "Distorsión selectiva" cuando la información recibida está en desacuerdo con los sentimientos, y una "Retención selectiva" cuando es afín a los sentimientos.

2) Motivos: son productos de las motivaciones. Una motivación es una fuerza interna que produce energía y que encamina el comportamiento de una persona hacia un objetivo.

Los motivos pueden crear o reducir tensiones. Los motivos se estudian a través de diferentes tipos de técnicas.

- Entrevistas de fondo: donde hay una total libertad del entrevistado.
- Entrevistas de grupo: es una discusión inducida por el entrevistador.
- Técnicas proyectivas: se ejecutan acciones pero se es evaluado para otros fines.

3) Aprendizaje: es un cambio de comportamiento del individuo que se deriva de comportamientos anteriores ante circunstancias similares.

4) Actitudes: consiste en el conocimiento y en los sentimientos positivos o negativos hacia el producto.

#### 2.6.2.10 Mercado meta

El significado de Mercado Meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.

-Kotler y Armstrong<sup>33</sup>, autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir".

-Stanton, Etzel y Walker<sup>34</sup>, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el mercado meta como "el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing". Otra definición de los mismos autores, dice que "un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta".

<sup>33</sup> <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/17pdf>

<sup>34</sup> <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/17pdf>



La empresa tiene que identificar los segmentos de mercado a los que puede servir de forma más eficaz.

La selección de mercados meta requiere de tres pasos principales:

- 1- Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos (segmentación de mercados)
- 2- Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta)
- 3- Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado (posicionamiento en el mercado)

Estos beneficios no se obtienen de forma automática, sino que es el fruto de una preparación minuciosa y esmerada, y de otros factores. Para triunfar, los empresarios deben:

- Asegurar que su empresa tiene la capacidad necesaria para entrar en el mercado de exportación;
- Determinar un mercado meta potencial, haciendo encuestas e investigaciones a nivel local;
- Empezar estudios completos de mercado, en el país productor y en el mercado meta;
- Estar convencidos de que la dedicación a una estrategia a largo plazo puede dar resultados significativos.



#### **2.6.2.10.1 Características del mercado meta**

- La primera es que los mercado metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.
- El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados.
- Las empresas deben generar utilidades.
- La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.
- Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado para el producto o servicio.
- La gerencia debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año.

El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

#### **2.6.2.10.2 Importancia del mercado meta**

Es importante ya que debido a la buena planificación de mercadotecnia la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización, eso



orienta a los clientes a relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Por ello el Mercado Meta en el mundo globalizado es altamente competitivo y hoy más que nunca, ya que los mercados se caracterizan por su creciente nivel de exigencia. En tales condiciones, articular con eficiencia la calidad, el valor agregado y la capacidad de negociación tienen importancia decisiva para alcanzar éxito en la empresa, el difundir esos conceptos, así como la forma de llevarlos a la práctica, es una de las tareas que con mayor energía encara las organizaciones hoy en día.

#### **2.6.2.11 Análisis de la promoción**

La promoción es un Plan Integral de Marketing, dado que su preparación implica tomar decisiones sobre todos los aspectos de la mezcla de mercadeo.

La promoción es de corta duración. Una promoción de duración “indefinida” formará parte de la estrategia general de la empresa y sus resultados serán diferentes porque serán interpretados de manera distinta por los consumidores.

Los objetivos de las promociones son delimitados y concretos. Se trata de lograr objetivos de corto plazo relativamente simples de medir y evaluar, tales como un incremento en las ventas o la realización de una actividad específica por parte de los consumidores.

Los tipos de promociones que pueden existir son:

-Promoción de Ventas

Las promociones de ventas son Planes Integrales de Marketing destinados a lograr rápidamente un incremento en ventas.



Esto se da en el caso de los productos en los cuales se puede consumir mayores cantidades de las usuales, lo que llevaría a un incremento en ventas.

En el caso de los productos de consumo relativamente fijos, el incremento en las ventas se da en función de la compra anticipada.

#### -Promociones Estratégicas

Las promociones estratégicas no buscan necesariamente incrementar de inmediato las ventas, sino que buscan motivar otro tipo de comportamiento futuro o presente.

### 2.6.2.11.1 Ventajas y desventajas de las promociones

#### **Ventajas**

Las promociones de ventas tienen la ventaja de producir resultados de ventas inmediatos. Si no los produjera, esto se conoce de inmediato y se puede corregir en un futuro próximo.

Las promociones estratégicas buscan también lograr resultados en el corto y mediano plazo, aun cuando son menos evidentes que en la promoción de ventas.

#### **Desventajas**

Las promociones de ventas tienen la desventaja que su efectividad termina después de realizada la promoción y los consumidores no guardan lealtad al producto. Lamentablemente en muchos mercados se ha malacostumbrado a los consumidores a promociones muy frecuentes.

Las promociones estratégicas son algo más duraderas; pero, no tanto si lo comparamos con una buena estrategia permanente.



## 2.6.2.11.2 El proceso promocional

### 1. Definición del Objetivo Promocional

- Decisión sobre el objetivo final de la promoción.
- Decisión sobre los resultados organizacionales buscados.

### 2. Definición del Tipo de Promoción

- Depende mucho de la posición en la cadena de suministros.
- A continuación ejemplos de acuerdo a si son promociones estratégicas o promociones de ventas.

Los tipos de promociones de ventas más usados son:

- Para el consumidor: rebajas de precio, bonificaciones en producto, bonificaciones con otros productos, concursos y sorteos por compra y utilización de predios de atracción.
- Para el distribuidor: descuentos excepcionales, créditos especiales por compra adicional, bonificaciones en producto, concursos de ventas, financiamiento de publicidad grupal y promociones a los vendedores de los distribuidores.
- Para la fuerza de ventas: concursos de ventas, primas en comisiones por venta excepcional y premios por venta excepcional.



Los tipos de promociones estratégicas más usados son:

- Para el consumidor: muestra gratis, carnets de cliente leal, jornadas de puertas abiertas, organización de actividades especiales en el local y apoyo a organización de actividades comunitarias.
- Para el distribuidor: carnets de cliente leal, reuniones de motivación, diplomas y reconocimientos y financiamiento de publicidad de imagen.
- Para la fuerza de ventas: jornadas de motivación, premios de lealtad, concursos de nuevos clientes y campañas de reclutamiento de otros vendedores.

### **3. Definición de las Herramientas**

- A. Herramientas de un fabricante a los consumidores.
- B. Herramientas de un fabricante a los distribuidores.
- C. Herramientas de los distribuidores a los consumidores.
- D. Herramientas de las empresas a sus vendedores.
- E. Herramientas de los fabricantes a las empresas.

### **4. Definición del Estímulo Promocional**

- A. Los resultados buscados.
- B. Relación entre el incentivo y el producto.
- C. Tamaño del Estímulo.
- D. Costo del Estímulo.



## **5. Definición del Proceso Promocional**

- A. Las condiciones de participación.
- B. Distribución del incentivo.
- C. Duración de la promoción.

## **6. Organización Física de la Promoción**

- Mejora en la capacidad y velocidad de atención.
- Mejora en la distribución.
- Tratamiento especial de la publicidad.
- ¿Pre-Test de la Promoción?

## **7. Realización de la Promoción**

- Ocurren problemas por atrasos en la preparación.
- Retrasos en el lanzamiento

## **8. Control de la Promoción**

- Análisis del proceso de la promoción.
- Análisis de los resultados de la promoción.



### **2.6.2.11.3 Variaciones de las estrategias de promoción según el ciclo de vida**

En la introducción, las promociones sirven para ayudar al conocimiento y aceptación rápida del producto.

En el crecimiento, la demanda del producto es bastante grande, por lo cual las promociones son innecesarias.

En la madurez, la necesidad de la promoción va a depender mucho de la situación competitiva del mercado. Si existe mucha competencia, se usará en mayor medida. En la declinación, las promociones son necesarias para estimular la compra.

### **2.6.2.12 Identidad corporativa**

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, y una sociedad cada vez más exigente. Así, por citar un ejemplo, en un supermercado una persona puede encontrar entre 5.000 y 10.000 referencias. Pero no sólo sucede eso a nivel de productos. Una persona tiene a su disposición más de 500 opciones culturales para un fin de semana, entre cines, museos, teatros, y otras actividades. En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades, u organizaciones existentes. Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva y comunicarla adecuadamente a sus públicos.

### 2.6.2.12.1 Importancia de la imagen corporativa

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación Corporativo y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos. Por medio de la Imagen Corporativa, la organización existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de las personas. Significa estar presentes para ellos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. Para que los públicos elijan a la organización, el primer paso es que exista para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones.

- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor. Si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se producirán muchas decisiones y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan.
- Lograr vender mejor. Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- Atraer mejores inversores. Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- Conseguir mejores trabajadores. Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

#### **2.6.2.12.2 Identidad corporativa**

La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y



acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales.

### **2.6.2.12.3 Definición de identidad corporativa**

A la hora de definir qué es la Identidad Corporativa hay una gran variedad de opiniones, como sucede con muchos otros de los conceptos relacionados con la comunicación en las organizaciones y la mayor parte de los autores desarrolla su propia definición. Hace una selección de definiciones que muestra la gran variedad de posiciones existentes en relación con el concepto de Identidad Corporativa. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer claramente 2 grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño, y b) el Enfoque Organizacional.

El Enfoque del Diseño define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización.

En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma.

El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo el logotipo y tipografía corporativa y los colores corporativos. También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. Esta perspectiva

tuvo un importante auge hacia finales de los años 80 y principios de los 90, como factor clave y distintivo de comunicación de una organización.

Sin embargo, en la actualidad es minoritaria, aunque en el ámbito profesional se sigue utilizando mucho, y en el ámbito académico algunos autores han incluido a la Identidad Visual como un componente más de la Identidad Corporativa, junto con la Comunicación Corporativa y el Comportamiento Directivo. Sin embargo, esto último también es cuestionable, ya que la Identidad Visual sería un instrumento más de la comunicación corporativa de la organización, dirigido a transmitir de forma gráfica la Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.

El Enfoque Organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización señalan que la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos.

La Identidad Corporativa sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional.

La identidad de una marca refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado. En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca

#### **2.6.2.12.4 Componentes de la identidad corporativa**

La mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representan “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la



organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

#### **2.6.2.12.5 Cultura corporativa**

En cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de Cultura. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa.

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos

Los Valores Centrales Corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular.

#### **2.6.2.12.6 Filosofía corporativa**

Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la



alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

### 2.6.3 Estudio Administrativo

El estudio administrativo en un proyecto de inversión proporciona las herramientas que sirven de guía para los que en su caso tendrán que administrar dicho proyecto. Este estudio muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales. Finalmente se muestra el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomar en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas.

#### 2.6.3.1 Elementos

Los elementos que encontramos en un estudio administrativo para el desarrollo en un proyecto de inversión serán:

- Planeación estratégica.

La planeación estratégica debe identificar hacia dónde desea la empresa desplazarse en su crecimiento, tomando en cuenta las tendencias tanto del mercado, como las económicas y sociales. Una vez definida la planeación estratégica es necesario conocer de qué manera alcanzará esa visión por lo que deberá preguntarse y responderse ¿quién lo hará?, ¿cuándo se llevará a cabo?, ¿cómo se realizará?, ¿dónde se implementará?, y para lograr esto se recomienda aplicar los componentes de la planeación como son:

- Misión: Que identifique el propósito de la organización más la exigencia social. Una clara Misión sirve de fundamento a la toma de decisiones.
- Visión: La empresa debe identificar hacia dónde va y con ello le da certidumbre al negocio y sus líderes para establecer los nuevos retos.
- Objetivos: Una vez identificada la visión y misión, el empresario debe establecer guías cualitativas que lleven al logro de los resultados.
- Políticas: Definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; dan lineamientos. Generalmente toda política es establecida por el dueño de cada empresa. Puedan ser internas, externas, originadas y jerárquicas.
- Estrategias: Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos generales. Es el plan básico que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así su misión.
- Valores: Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito.
- Análisis FODA: Es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Esta se logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### 2.6.3.2 Organigramas

Consiste en recuadros que representan los puestos en una organización y los niveles jerárquicos mediante líneas, canales de autoridad y responsabilidad. Deben ser claros, procurar no anotar el nombre de las personas que ocupan el

puesto y no deben ser demasiado extensos ni complicados y mostrar solamente la estructura del cuerpo administrativo de la empresa.

Una vez que se tiene un organigrama se deben definir los puestos ya que ello muestra claridad a la administración del proyecto, pues son las personas las que deberán ejecutar el trabajo para lograr los objetivos empresariales.

### 2.6.3.3 Descripción de puestos

Una organización que no planifica sus recursos humanos puede encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. Esta planificación apoya al proyecto de inversión para tener en claro cuántas personas se requieren y con qué habilidades específicas para cada puesto. Tener un equilibrio en las contrataciones es de suma importancia ya que no se debe incorporar a empleados de más o de menos que no puedan desarrollar sus actividades laborales con satisfacción. A continuación se encuentran dos métodos que apoyan la planificación del recurso humano como son:

**Reclutamiento:** Este elemento consiste en proveer a la empresa de una cantidad suficiente de candidatos durante el transcurso de un periodo de tiempo determinado para depurar entre ellos a los que reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante. Los medios de reclutamiento pudieran ser: el periódico, la radio, televisión, volantes, entre otros. **Selección de personal:** Es la elección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado.

Esta selección también debe permitir la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización.

El proceso de selección incluye los siguientes elementos: Formulación de solicitud de empleo, entrevista con el encargado, pruebas psicológicas, físicas y de

habilidades, en algunos casos se vuelve a entrevistar con el que sería el jefe inmediato y finalmente viene la contratación. Para la elaboración del Proyecto de inversión se debe proponer una estructura adecuada para seleccionar al recurso humano necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Capacitación y desarrollo: Estos elementos tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño de los trabajadores presentes o bien de los empleados futuros, todo ello con la finalidad de que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

#### **2.6.3.4 Marco legal, fiscal, laboral y ecológico**

##### **-Marco legal**

En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa, pudiendo ser Persona física o Persona moral. En caso de ser persona moral será necesario fundamentar el tipo de sociedad a partir de lo establecido en el código mercantil dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

##### **-Marco fiscal**

Para cumplir con las leyes fiscales, es necesario registrarse ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, mediante el formato R1 para dar crédito de los impuestos correspondientes. Para efectos de la presentación del proyecto de inversión es necesario identificar cada una de las obligaciones fiscales a las que se hará acreedora el proyecto estas deben ser las federales, estatales como las municipales y mostrar los procesos para la realización de los pagos correspondientes.

##### **-Aspecto laboral**

Toda empresa bien constituida debe tener en cuenta lo que es el aspecto laboral para lograr una mejor integración entre los trabajadores y los patrones. Dentro del

aspecto laboral, se pueden mencionar el contrato de trabajo y el reglamento interior.

-Contrato de trabajo: El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario. En él se destacan al menos los siguientes puntos: la prestación de un trabajo o servicio, que el trabajo o servicio es personal o subordinado y que existe un pago por concepto de sueldos o salarios por la prestación del servicio.

-Reglamento de trabajo: Debe ser considerado como un instrumento para lograr la disciplina de los trabajadores y el adecuado cumplimiento de las labores para las cuales fue contratado, dando origen a una disciplina ejemplar y un buen servicio.

Este debe contener al menos las horas de entrada, de salida, el lugar de trabajo, los días y lugar de pago, permisos y licencias, procedimientos para la aplicación de la disciplina, formas para prevenir el riesgo de trabajo, entre otros. En un proyecto de inversión este debe contemplar todos los elementos necesarios para que la armonía en el trabajo se pueda dar con el cumplimiento de lo establecido

### **-Aspecto ecológico**

Dentro del estudio administrativo es muy importante también tomar en cuenta la conciencia y el compromiso ecológico que toda empresa debe tener, considerar el tratamiento que se le dará a los desechos generados por la actividad diaria de tal forma que no perjudiquen el entorno y además la contribución adicional que puede otorgarse a la sociedad mediante campañas de concientización sobre el cuidado que se debe tener hacia el medio ambiente.

El estudio de la organización de la empresa no arroja elementos cuantitativos para la inversión inicial de proyecto, sin embargo su importancia radica al momento de ser aceptado el proyecto y el desarrollo de la implementación. Para ello es importante tener una base que permita a los administradores del proyecto hacer un análisis especializado dependiendo del tamaño de la empresa.



Cuando los recursos financieros son escasos y lo que más se necesita es liquidez para el logro de los objetivos planteados, es importante trabajar esos recursos de una manera eficiente y solo una buena administración de los mismos lo pudiera lograr, de ahí la importancia de prevenir estas actividades administrativas desde la primera etapa del proyecto y no dejarlo para lo último.

#### **2.6.4 Estudio Técnico**

El estudio técnico es muy importante para la toma de decisiones después de haber analizado el mercado y haber determinado si el proyecto es factible o no; en este estudio, se costea el tamaño de planta, sus equipos, sus instalaciones, los documentos necesarios para poner en marcha el negocio o continuarlo en alguna otra faceta, se costean los gastos de oficina y los necesarios para vender el producto o el servicio. Debe contener todos los elementos cuantitativos tanto para diseñar y construir la planta- como costo de proyecto- así como para definir los costos y gastos normales de la misma.

##### **2.6.4.1 Producción/ servicios**

Se definirán los objetivos de producción del bien o servicio, en cuanto a las características, insumos, medios de transformación, controles de calidad, normas y sus costos.

Se deberán plantear objetivos a corto (menores a un año), a mediano ( de uno a cinco años), y a largo plazo (más de cinco años).

Se realizara un estudio del tamaño óptimo de la planta, considerando la producción actual y futura. En este rubro es conveniente asistirse de un arquitecto o ingeniero para que proporcione una ayuda general en el diseño y distribución de la misma. Se puede presentar en: dibujos, dibujos tridimensionales, planos o maquetas.



Se debe entender por tamaño la capacidad instalada de la planta. Toma en cuenta el pronóstico de ventas en número de unidades anual, la proximidad de los insumos, los proveedores, la maquinaria, el personal, las horas de trabajo, la demanda y los costos de ellos.

En función de un programa de producción anual considera el espacio requerido de planta para la producción; si es más conveniente rentarlo que comprarlo. El gasto o costo que esto represente se reflejara en el precio unitario de su producto o en el tiempo de recuperación de la inversión.

#### **2.6.4.2 Localización geográfica de la empresa**

Deberá reflejar en dibujo o lamina, el lugar físico de la planta donde se ubicara el lugar de producción.; enunciando también las cotizaciones de los costos de los insumos y/o maquinaria que se utilizara en la producción.

#### **2.6.4.3 Diagrama de flujo del proceso**

El cronograma del proceso es la descripción secuencial y calendarizada de las actividades necesarias para llevar a cabo la producción del bien o servicio. Se caracteriza por ser una tabla con actividades y tiempos; a esta se le pueden agregar otras filas con el control del tiempo real y estimado, así como costos por periodo. Es muy útil para el control de lo programado contra lo realizado. También se le conoce como Grafica de Gantt.

#### **2.6.4.4 Control de calidad**

En este punto de definirán los lineamientos que aseguren la calidad de producción o del servicio, de tal manera que el cliente pueda saber que se cuidaron las normas de elaboración, mantenimiento y garantías de los insumos. Los servicios también crean un producto intangible que se ofrece mediante productos tangibles.



#### **2.6.4.5 Maquinaria y herramientas de trabajo**

Este rubro representa el catálogo de conceptos del costo del proyecto, es decir, de la inversión en equipo requerida para llevar a cabo la construcción de la planta. La descripción de la maquinaria y herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de la producción. Asimismo, se deben describir las características tecnológicas de la maquinaria o equipo que se utilizara. Es conveniente que se entienda que la tecnología no solo está representada por maquinaria, sino también por procesos, procedimientos, transferencia de conocimientos, y técnicas procedimentales.

El mantenimiento de cualquier equipo debe estar respaldado por instrucciones precisas tanto por el proveedor de los equipos, como por las políticas que se realicen en la organización para la atención de los empleados u obreros responsables del manejo del mismo. Este tipo de instrucciones, las encontramos por ejemplo, en las etiquetas de la ropa, de las cajas de algún producto eléctrico, etc.

#### **2.6.4.6 Capacidad de producción o de planta**

El tamaño de la planta tiene una capacidad de producción o servicio al 100%. Sin embargo solo se utiliza entre un 50, 60 o 70% de su capacidad normalmente. La maquinaria y equipos que usted seleccione siempre deben superar las expectativas de demanda que haya obtenido en su estudio de mercado. Se debe prever un crecimiento a corto o a mediano plazo. El producto o servicio que se produzca debe definirse con alguna unidad de medida cuantificable.



#### **2.6.4.7 Seguridad e Higiene**

Pueden ser Internos y externos (del producto de la empresa)

Los riesgos representan una posibilidad medida en términos de probabilidad estadística, del suceso de un evento o no. Los riesgos deben analizarse para el producto y para la empresa.

#### **2.6.5 Estudio Financiero**

Especifica las necesidades financieras y fuentes de financiamiento consideradas; presenta proyecciones de ingresos, costos y utilidades. Esta sección debe describir lo siguiente: estados financieros históricos o de los tres o cinco últimos años, incluidos los estados de resultados, de flujos de efectivo, balances y presupuestos de efectivo; análisis del punto de equilibrio de las utilidades y flujos de efectivo, así como fuentes de financiamiento planeadas.

##### **2.6.5.1 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es un concepto de igualación de ingresos y egresos donde no se pierde ni se gana, es decir, se igualan las cantidades. La fórmula del punto de equilibrio está basada en la clasificación de las cuentas del balance general y del estado de resultados, de tal manera que se dividan en: costos fijos, gastos variables y el importe de las ventas.

Normalmente los costos fijos están referidos a los que no tienen variación con la producción. Por el contrario, los gastos variables “varían” con el aumento o disminución de la producción. El importe de las ventas es tomado del estado de resultados.

### 2.6.5.2 Rentabilidad

Finalmente, el índice de rentabilidad en una empresa pretende definir qué tanto conviene mantener el capital en la misma, o mejor ponerlo a trabajar en un Banco en cuentas de inversión o en préstamos. Este índice indica si la empresa genera la suficiente rentabilidad comparada contra la tasa de CETES (Certificados de la Tesorería) que es el indicador financiero que mide tanto inflación como promedio mínimo de ganancias en inversiones anuales. La tasa se obtiene de la siguiente manera:

Tasa o índice de renta = Utilidades netas / Ventas

### 2.6.5.3 Costo total del proyecto

Se refiere a la inversión en maquinaria y equipo que ya se realizó anteriormente. En esta sección, solo presenta una tabla concentrada de costos del proyecto para efectos de análisis cuantitativo del mismo. Esta tabla puede ser muy útil para una institución financiera, los accionistas o un tercero que desee invertir en la organización. Deberás mencionar las cotizaciones de cada rubro, los cuales deberán enviarse a los anexos del plan de negocios.

### 2.6.5.4 Estados Financieros Proforma

Los estados financieros pro forma son las proyecciones financieras del proyecto de inversión que se elaboran para la vida útil estimada o también llamado horizonte del proyecto.

Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, el impacto del costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos. Es importante señalar que los estados financieros pro forma sirven de base para los

indicadores financieros que se elaboran al realizar la evaluación financiera del proyecto.

Los estados financieros pro forma fundamentales son: el estado de resultados, el flujo de efectivo, el estado de origen y aplicaciones y el balance general (o estado de situación financiera).

Con base en ellos se planean las utilidades. Su elaboración depende de procedimientos técnicos para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social.

Los insumos que requieren son:

- Pronósticos de ventas del año próximo
- Presupuesto de efectivo
- Estados financieros del periodo actual
- 

Su característica principal es presentar el horizonte en el tiempo de la inversión que se pretende efectuar. Va a coadyuvar, con otras técnicas financieras, el saber si es factible realizar el proyecto de inversión.

El Estado de resultados por costeo directo se define como un resumen de los ingresos y gastos de una empresa o proyecto durante un periodo específico, que termina en una utilidad o pérdida para el periodo después de impuestos.

Se considera un estado financiero dinámico ya que corresponde a la operación durante un cierto periodo que por lo general es anual, por consiguiente, se inicia a partir del año 1 de operaciones.

Los rubros que debe contener un estado de resultados para que sean adecuados a la evaluación financiera son los siguientes:



### **-Ingresos**

Se consideran las ventas netas, es decir, sin hacer cálculos de devoluciones o descuentos puesto que se está hablando de proyecciones y el cálculo de estas partes específicas puede dar un resultado poco certero. Esta información se obtiene del estudio que se realizó previamente.

### **-Costo de Producción**

Incluye los costos totales en los que se incurrió para la producción en un periodo.

### **-Utilidad Bruta**

Es la diferencia obtenida al restar los costos de producción a los ingresos totales.

### **-Gastos de Administración**

Son los gastos en los que se incurre por administrar la empresa.

### **-Depreciación y Amortización**

Se manejan de forma separada respecto al monto de costos y gastos.

### **-Utilidad antes de Impuestos**

Es el resultado de restar a la utilidad bruta, los gastos anteriores.

### **-ISR Y PTU**

### **-Utilidad Neta**

Es el resultado de restar a las utilidades anteriores, los impuestos y el PTU.

## **2.6.5.5 Otros estados financieros pro forma**

### **-Flujo de efectivo**

Es un estado financiero dinámico que incluye la información anual del ejercicio de recursos.

Se calcula en base a los flujos de dinero, obteniendo como resultado una caja final o disponible, debido a lo cual se le conoce como flujo de caja.

El flujo de efectivo sirve además para determinar la capacidad de pago en el caso de existir créditos, así como para determinar el monto de los dividendos que se pueden pagar a los inversionistas.

Su objetivo no es mostrar las utilidades o pérdidas del proyecto, ya que esto se obtiene con el cálculo del Estado de Resultados, sino saber el monto de dinero disponible o bien el déficit en caja; en este sentido, la obtención de utilidades no asegura que el flujo de caja registre un superávit.

El flujo de efectivo se inicia desde el año 0 y cuenta con los siguientes rubros:

#### **-Entradas**

Es el dinero que ingresa a la empresa a través de las aportaciones de los socios, créditos, ventas (que corresponden a los ingresos del Estado de Resultados, y la caja inicial que corresponde a la caja final del periodo anterior del flujo de efectivo.

Como se puede observar en el cuadro 2, la caja final del presente proyecto del año 0 corresponde al monto del capital de trabajo destinado a iniciar las actividades de producción del primero año.

#### **-Salidas**

Es el dinero que egresa durante el ejercicio destinado a la inversión fija y diferida, los costos de producción, gastos de administración, ISR y PTU; este último rubro será desfasado 1 año ya que su pago se realiza al periodo siguiente.

No deben considerarse depreciaciones y amortizaciones puesto que no se consideran salidas de efectivo.



### **-Saldo Inicial**

Representa el resultado de restar las salidas a las entradas.

### **-Dividendos**

Ya que el proyecto presenta utilidades desde el primer año y ya que no se contemplan créditos, es posible considerar un esquema de pago de dividendos con el siguiente porcentaje:

- Año 1 40%
- Año 2 50%
- Año 3 70%

### **-Saldo Final**

Se obtiene restando al saldo inicial, los dividendos.

### **-Estado de Resultados**

Presenta utilidades desde el primer año, lo cual permite que se registren dividendos en el Flujo de Efectivo desde el primer año. Hay que considerar que los flujos son grandes debido a que el proyecto no incluye financiamiento, por lo que no hay merma en pago de intereses ni de capital.

### **-Estado de origen y aplicación de recursos**

Es un estado financiero dinámico que permite presentar el movimiento de los flujos en términos de la fuente u origen de los recursos –ya sean propios o de préstamos- necesarios para la ejecución del proyecto, así como la aplicación o destino que se da a dichos recursos.

Las fuentes u orígenes del proyecto son:

#### **-Generación Interna de Fondos**

Compuesta por utilidades netas depreciación y amortización, que si bien no son propiamente generación de efectivo por sí mismos, componen reservas que pueden ser en un momento dado recursos disponibles.

#### **-Recursos Aportados**

En este caso son los recursos aportados por los socios o capital social, y el PTU pendiente por pagar, ya que se paga al año siguiente. Esta información proviene de los cuadros 1 y 2.

Las aplicaciones o destino de los recursos del proyecto son:

- Adquisición de Activos
- Incluye tanto de activos fijos como diferidos
- Pago de PTU
- Es el pago del PTU pendiente del año anterior.
- Pago de Dividendos

Este es un rubro que por lo general no se incluye en el Estado de Origen y Aplicaciones, sin embargo representa los rendimientos de los inversionistas o socios de la empresa. Este aspecto es soslayado fácilmente por muchos proyectistas, los cuales le dan demasiada importancia a la rentabilidad global y subestiman el rendimiento de los socios y la distribución o reparto de dividendos de acuerdo con las aportaciones de capital.

Al no existir crédito, no se considerarán ningún tipo de pasivos como aplicaciones en el presente estado financiero pro forma.

### **-Superávit o Déficit**

Es la diferencia obtenida al restar orígenes y aplicaciones.

### **-Caja Inicial**

Es la caja calculada en el flujo de efectivo,

### **- Caja Final**

Se obtiene sumando el superávit o déficit del Estado de Origen y Aplicaciones con la caja inicial, la cual deberá coincidir con el saldo o caja final del flujo de efectivo.

Cabe destacar que existe una estrecha vinculación entre el Estado de Resultados, el Flujo de Efectivo y el Estado de Orígenes y Aplicaciones de Fondos. Su congruencia permitirá elaborar certeramente el Estado de Situación Financiera o Balance General.

### **-Estado de situación financiera o balance general**

Es un estado financiero pro forma que muestra los recursos y obligaciones de una empresa en una fecha determinada, por lo que se considera un estado financiero estático.

Cuando se habla de estados financieros pro forma, se considera al balance como complementario, puesto que sirve tan sólo para confirmar que el resto de los estados proyectados han sido elaborados correctamente. Para el caso que se presenta como ejemplo, se elaborará el Balance a partir del año 0, es decir, del año previo al inicio de operaciones.

El balance está conformado por los siguientes rubros:

-Total de Activos: Se considera la suma de activos circulantes, activos fijos y diferidos netos.

-Activos Circulantes: Es el monto de efectivo que deberá estar disponible en caja y bancos y que proviene del flujo de efectivo.



- Activos Fijos y Diferidos: Es el monto de activos menos depreciación y amortización
- Total de Pasivos y Capital: Es la suma de los pasivos totales y el capital total.
- Pasivos Circulantes: Se refiere en este caso únicamente al PTU pendiente de pagar.
- Pasivos a Largo Plazo: No se consideran créditos.
- Capital: Corresponde al capital social aportado por los socios, a las utilidades del ejercicio, las utilidades acumuladas y el pago de dividendos.

La diferencia entre activos y pasivo más capital deberá dar como resultado 0, para confirmar el balance entre los rubros.

Como ya se mencionó, este estado financiero pro forma comprueba que los datos de los cuadros 1, 2 y 3 han sido manejados correctamente.

Una vez elaborados los estados financieros pro forma, se cuenta con los elementos internos al proyecto para realizar la evaluación final



## **CAPITULO 3**

### **COMPETITIVIDAD**

### **EMPRESARIAL**



### 3.1 GENERALIDADES

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.

De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de esto, uno podría llegar a concluir que la competitividad es un asunto que sólo interesa y debe interesar a las empresas.

Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante. La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarle a sus competidores en distintos ámbitos.

Sin embargo, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada. Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad.

### 3.2 ¿QUÉ ES LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?

No hay un consenso sobre la definición de competitividad. Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide a través de un conjunto de índices cuantitativos, como podrían ser los niveles de empleo y desempleo, las



tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. Para muchos economistas y no pocos empresarios, la competitividad se reduce al costo de la mano de obra en el país, respecto a la de otras naciones.

“La esencia de la competitividad no se encuentra en visionar el futuro sino en tener una posición activa y creadora en el presente, de manera que la empresa aprende y evoluciona a la vez que su entorno cambia.”<sup>35</sup>

### 3.2.1 LA INNOVACIÓN, CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Vivimos tiempos intensos y complejos. Ahora, más que nunca, apreciamos una influencia creciente de las tecnologías de la información en los procesos económicos y empresariales. De hecho, la unión entre tecnología y negocio se está configurando como una de las grandes fuentes de generación de innovación y valor en las empresas. Pero si es indudable que la tecnología es hoy un catalizador clave de los procesos de innovación y transformación empresarial, lo cierto es que el origen y lo que realmente sirve para impulsar el desarrollo tecnológico no es otra cosa que los profundos y estratégicos retos que afrontan hoy las empresas ante un entorno que vive un continuo y acelerado proceso de cambio. Asistimos a la emergente consolidación de un conjunto de nuevos retos y de nuevas realidades empresariales que definen una nueva era.

Fundamentalmente, esos retos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Un exacerbado nivel de competitividad, impulsado por procesos estructurales tan importantes como la globalización, la creciente desregulación y apertura de los mercados, o el aumento del nivel de exigencia de los clientes y la enorme volatilidad de su fidelidad.

---

<sup>35</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/anexos.pdf>

### 3.3 VENTAJA COMPETITIVA

Cuando una estrategia exitosa no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que generalmente sólo se puede mantener durante cierto tiempo. Este tiempo será el que le tome a los competidores adquirir las habilidades necesarias, para igualar o superar la generación de valor de la empresa.

Una empresa que posee alguna ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector industrial, creando valor para sus accionistas.

Las empresas que no cuenten con una ventaja competitiva, en el mejor de los casos sólo obtendrán rendimientos promedios que no les permitirá crear valor y las que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado.

Algunos elementos clave para estimular la competitividad en tu empresa y así poder ganarles terreno a los competidores. Estas claves son las siguientes: <sup>36</sup>

- Condiciones y factores de la demanda.
- Estrategias de las instituciones públicas.
- Competencia entre empresas.
- Estructura de la industria turística.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar.

---

<sup>36</sup> <http://www.merca20.com/en-que-consiste-la-competitividad-empresarial/>



- Planes de reestructuración de la educación, para que el sector educativo esté acorde con las necesidades reales del sector productivo.
- Una política macroeconómica para fomentar la inversión de capitales.
- Establecer una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado.

### 3.3.1 PLAN PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

- 1 – el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
- 2 – la diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. **El liderazgo en costos**, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a

reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:

- Acceso privilegiado a las materias primas
- Oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual
- Un diseño del producto capacitado para facilitar su producción

2. **La diferenciación**, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:

- Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado
- Un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo
- Ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaee en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

3. **El enfoque**, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:

- una categoría especial de potenciales compradores
- un área geográfica específica
- un segmento particular de la línea de productos

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias ilustradas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

1. En el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa
2. En el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores
3. En el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación

societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- mejor control de nuestro plan empresarial
- mejor programación de la empresa
- mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado

La teoría de *la ventaja competitiva* ha sido uno de los mayores logros de Porter y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y fue adquirida por otro grupo tras declarar la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho el mismo Porter en un texto del 1990 (*The Competitive Advantage of Nations – La ventaja competitiva de las naciones*) había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>



### 3.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dió a conocer en 1979 y en el 2008 publicó este artículo en Harvard Business Review. Lo que hizo fue utilizar como **modelo una completa gestión** que tiene como base lo que te acabamos de explicar anteriormente. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

Para hacer este estudio, las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas con otras cuestiones antes nombradas y que dan origen a la quinta.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van a consumir una sola vez.
- Amenazas de ingresos por productos secundarios
- La rivalidad entre los competidores

La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el nuestro. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.



La segunda fuerza es la rivalidad. Si nuestra empresa cuenta con pocos productos en el sector, la rivalidad que tendremos será muy baja, sin embargo, si lo que ofrecemos es un producto que ofrecen muchas más empresas – que son los que suelen ser de alta demanda- la rivalidad será muy superior.

La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente nos medimos con otras empresas para poder ver si nuestro producto realmente es rentable o no. Además, podemos medir el atractivo que tenemos con los clientes al ponernos cara a cara con otras empresas.

En lo que se refiere a la cuarta fuerza, nos encontramos en la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le prestemos un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.

En último lugar, nos encontramos con la quinta fuerza, la cual nos habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos.

El objetivo de las cinco fuerzas, es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro.

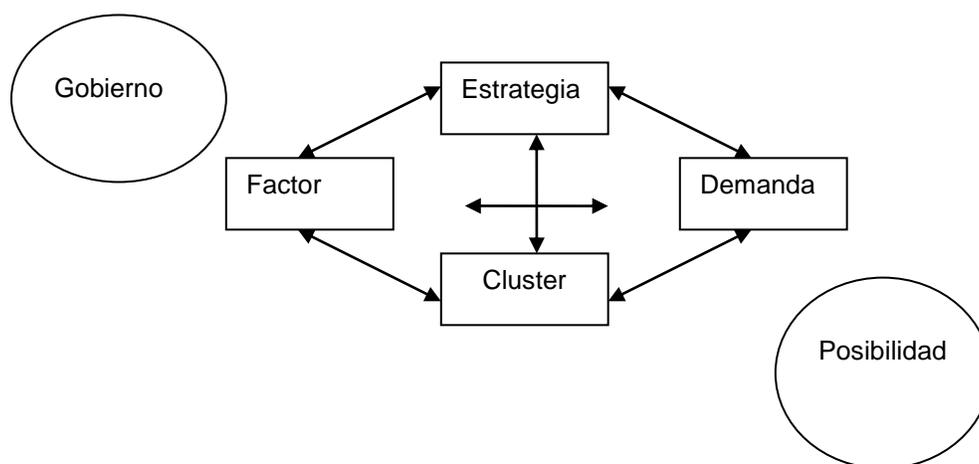
Son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

**Diamante de competitividad.** En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico2.), estos cuatro determinantes básicos son:

Gráfico 2. Diamante Competitivo



Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.



## CAPÍTULO 4

## CASOS DE ÉXITO

## FÁBRICA SOCIAL



Fábrica Social es una empresa dedicada a la comercialización de piezas elaboradas por mujeres artesanas bajo los estándares del comercio justo.

Aunque las emprendedoras operan desde 2006, no fue sino hasta el año pasado, que tuvieron la necesidad de buscar inversionistas, cuando se decidieron a elaborar el plan de negocios.

“Contar con un plan de negocios en ese momento era de suma importancia, pues dejamos de ser una empresa chica para operar sin él y no éramos lo suficientemente grandes para sobrevivir a una mala decisión”, detalla Paola.

Fábrica Social se fundó hace siete años como una organización civil que entonces brindaba capacitación a las comunidades indígenas del suereste del país. Tres años más tarde comenzó a comercializar los productos y hace un año se formalizó como empresa. “Decidimos elaborar nuestro plan de negocios aunque ya estábamos operando la empresa, porque nos dimos cuenta que era necesario estructurar lo que queríamos hacer”, dice Dulce. Y es que aunque primordialmente se trata de una empresa social, Dulce, Paola y Daniela buscan hacer que el proyecto realmente tenga impacto, trascendencia y que además sea rentable.

De esta manera, con el plan de negocios, la asesoría de la aceleradora de negocios AgoraPartnership y la ayuda de inversionistas de Helikon, fueron dándole forma a lo que hoy es su modelo de negocio. Además, el proyecto resultó uno de los cinco finalistas de un concurso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Contar con la visión de otros agentes ha sido importante, pues son alianzas estratégicas que las ayuda en áreas donde no tienen tanta experiencia.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.fabricasocial.org/>



## AGUA NATURAL EN RED

Eduardo Letayf, fundador de Agua Natural en Red, comparte este pensamiento y considera que la acción es crucial cuando eres emprendedor. “Si planeas de más puedes quedarte en la inacción. Por eso, si tienes una buena idea, compártela y hazla realidad” y para eso nos es útil el plan de negocios.

Él desarrolló un sistema de tuberías de calidad grado alimenticio que se instala en viviendas nuevas y permite que las personas cuenten con agua purificada directa en su cocina para beber, las 24 horas, todo el año. Hoy, a cinco años de haber arrancado su empresa, ha conquistado a 30 desarrolladores inmobiliarios, tiene 63 proyectos activos en 15 estados del país y una aceptación del 80% de las casas habitadas (1,260 clientes) de cada conjunto habitacional. Y ahora, Agua Natural en Red está lista para atraer capital de inversionistas y fondos de inversión para crecer, explica Paulina Romero, gerente de desarrollo y relación con inversionistas de la compañía.

Y es que no se trata sólo de haber elaborado un plan de negocios, sino de ponerlo en acción. ¿Cómo? Inicialmente, asegurándote de implementar en el día a día las estrategias: cómo y a quién venderás tu producto, cuáles serán tus medios de difusión, tu plan de mercadotecnia, etc. Así, podrás cumplir los objetivos marcados. Luis Alberto Rodríguez, consultor del Parque Empresarial y tutor de la Incubadora y Aceleradora de Empresas del Tec de Monterrey, campus Santa Fe, señala que puedes utilizarlo, además, para conseguir socios o alianzas estratégicas, someter tu concepto a la evaluación de algún concurso empresarial o para obtener una línea de crédito.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <http://www.aguanatural.mx/>

## CHOCO-PINOLE



La idea surgió de Laurencia Melo, Monserrat Nápoles y Evans Silva, estudiantes del Tecnológico Nacional de México, Milpa Alta II, quienes comenzaron con un proyecto escolar donde utilizaron el plan de negocios el cual cita Laurencia Melo “ El plan de negocios fue la base principal para la creación de nuestro proyecto, el cual nos ayudó a tener una visión general del proyecto a emprender”.

Y ahora cuentan con una tienda en Callejón Corregidora # 8 C Santa Ana Tlacotenco C.P. 12920 Del. Milpa Alta D.F

El producto que elaboran es un chocolate con una combinación de maíz molido (Pinole) el cual da un sabor excepcional a tus sentidos. Los ingredientes que complementan hacen de Choco-Pinole sea delicioso para tus sentidos.

Fue creado a través de analizar las propiedades del maíz cultivado en el pueblo de Santa Ana Tlacotenco y sus derivados en que se pueden transformar, uno de ellos es el Pinole de ahí surge la innovación al fusionarlo con el Chocolate , pero con un toque especial de ingredientes extras que son benéficos para la salud.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> <https://www.facebook.com/people/Choco-Pinole/100006633617888>

## FLORMART

Ávidos de emprender con un negocio de comercialización de flores –una actividad que en México registra ventas anuales por \$200 millones, según datos oficiales– Nancy Ortega y Jorge Pasalagua fundaron Flormart en 2006, en la Ciudad de México. Y se lo tomaron muy en serio, pues aunque cuando iniciaron la economía del país navegaba por aguas tranquilas, ellos prepararon un plan de negocios con escenarios económicos “aterrizados”. La idea era poder adaptarse a cualquier cambio que ocurriera en el contexto.

“Tras analizar el mercado detectamos que el negocio de las flores brinda oportunidades fabulosas”, dice Ortega, directora ejecutiva de Flormart. ¿Cómo diferenciarse de la competencia? Acompañando su oferta con innovación –a través de la venta de flores y arreglos vía Internet–, un buen servicio y un manejo adecuado de los recursos.

### Los primeros pasos

A poco de iniciar el negocio, los emprendedores ya atendían a clientes en el Distrito Federal, Guadalajara, Cancún y Querétaro, entre otras ciudades. Luego llegó su primer cliente corporativo, Kraft de México. “Las empresas son como un concierto, si tocas una primera canción que les gusta, te pedirán más. Y eso pasó con Kraft, les encantó la forma de entrega y el precio, por lo que nos preguntaron si teníamos otros servicios”, recuerda Ortega.

Los emprendedores querían seguir creciendo y eso significaba que debían aumentar su productividad. Para ello, en 2008 tomaron el curso “Inicie su empresa” en Fundación ProEmpleo –una incubadora que da asesoría a emprendedores y microempresas. “Lo interesante es que si bien el curso dura un mes, las asesorías son continuas”, explica

Pasalagua. “Si tienes dudas sobre cómo marchan tus finanzas o sientes que tus resultados no son los esperados, te ayudan a corregir el rumbo”.

La experiencia fue tan positiva que los emprendedores decidieron ir más allá e incubar su proyecto en ProEmpleo. El primer paso fue profesionalizar su plan de negocios. Luego fortalecieron su proyecto de florería “en línea” a través de su sitio [www.flormart.com.mx](http://www.flormart.com.mx), desarrollaron el concepto de ambientación de eventos

sociales y espacios, y comenzaron a dar el servicio de mantenimiento a jardines y a comercializar insumos para esta actividad.

### Una nueva etapa

Motivados por seguir creciendo y gracias a la recomendación de otros emprendedores, Ortega y Pasalagua se acercaron entonces al Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), organismo público del Estado de México que trabaja en conjunto con el Gobierno Federal, instituciones educativas y empresarios para financiar y capacitar proyectos de emprendedores y MiPymes. “Nuestro objetivo era continuar con la optimización de nuestro modelo de negocios, para así conseguir capital para crecer”, aclaran.

En agosto de 2008, Flormart obtuvo, por medio del IME, un financiamiento de capital semilla por \$960,000, con un plazo de cuatro años para pagar y una tasa de interés del 6% anual. “No fue cuestión de suerte, sino de trabajo duro, pues en ProEmpleo nos ayudaron a depurar nuestro plan de negocios con proyecciones financieras sólidas. Así demostramos la rentabilidad de nuestra empresa, incluso en escenarios adversos como el actual”, enfatiza Pasalagua.

La clave está en mantenerse informado, ser cautelosos y reaccionar a tiempo. Por ejemplo, los emprendedores planeaban abrir un punto de venta para dejar de operar desde una oficina. Pero con la evolución de la economía en los últimos meses, decidieron posponer la idea. “Estamos pendientes, entre otros indicadores, de lo que sucede con la Bolsa Mexicana de Valores, la evolución de las tasas de interés y la cotización del dólar”, dicen. Pero, confiados en la solidez de su proyecto y atentos a las oportunidades que traen las crisis, los emprendedores siguen trabajando para fortalecer la operación del negocio.

Flormart da servicio a más de 15 clientes corporativos, como Kraft de México, El Palacio de Hierro, el Tec de Monterrey, la Cámara Nacional de la Industria Textil, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Hooters, y hoteles como Camino Real, FourSeasons, Habitat y Condesa DF.

“No descartamos la posibilidad de replicar el modelo de Flormart en otros estados y de abrir un punto de venta abierto al público. Pero esa decisión la tomaremos más adelante, por supuesto, previamente analizada con base en nuestra herramienta de trabajo clave, el plan de negocios”, aclaran.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>[http://www.pepeytono.org.mx/casos\\_de\\_exito/las\\_ventajas\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_negocios\\_quotflormartquot](http://www.pepeytono.org.mx/casos_de_exito/las_ventajas_de_un_plan_de_negocios_quotflormartquot)

## BIOTECTRA

La firma ubicada en la ciudad de México se encarga de recopilar los residuos orgánicos derivados del sector alimentario, como los desechos de cosecha, los productos caducados como leche, sopas, carne y verduras, al igual que los que no cumplen con el control de calidad y tras un proceso microbiológico los adiciona a los diferentes alimentos de los animales de granja.

El fundador de Biotectra, Luis José Gaviño Cruz, explicó que el no eliminar estos residuos representa un gran riesgo sanitario, ya que en ocasiones se utilizan para alimentar animales de engorda o se venden a menor precio en mercados clandestinos, situación que a la larga afecta la salud.

Con el objetivo de remediar esa situación el médico veterinario por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) desarrolló una tecnología que elimina los virus y bacterias de los residuos alimenticios que causan enfermedades, y una vez procesados se obtiene un ingrediente que se añade a la comida de los animales. La particularidad de este aditivo es mejorar la digestibilidad de los animales.

Gaviño Cruz comentó que el proceso está patentado al igual que el activador microbiológico, el cual se adiciona a la mezcla de los residuos y fomenta el desarrollo de bacterias y hongos acidófilos, los cuales promueven un ambiente saludable en el área del intestino del animal y refuerzan su sistema inmunológico, que llevan el pH al nivel adecuado a fin de destruir los virus y bacterias que dañan a los animales.

Realizaron su plan de negocios el cual les ayudó a mejorar sus procesos y también a poder participar en el CLEANTECH CHALLENGE MÉXICO 2015, obteniendo el 5to lugar.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> <http://www.cleantechchallenge.org/biotectra>



## **CAPITULO 5**

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

La definición del proyecto, que comienza con la selección de una idea y las necesidades que esta satisface, la descripción de la empresa en términos generales, ventajas y desventajas competitivas, el análisis del sector y los productos y o servicios que ofrecerá.

Para seguir con el estudio de mercado que nos ayuda a conocer a nuestros clientes, la oferta y demanda, el producto, precio, plaza y promoción, y nos da una visión de los posibles puntos de venta para nuestro negocio, entre otros aspectos.

El estudio administrativo donde reflejamos la constitución de la empresa, el organigrama, la descripción de puestos, el marco legal, fiscal etc.

En el estudio técnico desarrollaremos la ubicación del negocio y la justificación de esta, la maquinaria y herramientas para realizar nuestro trabajo, el alcance de producción que se obtendrá y las razones de seguridad e higiene que deben tenerse.

Y por último el estudio financiero, que nos dará a conocer los estados financieros, balance, inversión, rentabilidad y costo total del proyecto a emprender

Hacer un plan de negocios no es trabajo innecesario, piensa que sobre el papel todo absolutamente todo se puede modificar, recuerda que esto es lo que lo diferencia de las empresas reales, mientras estamos trabajando con el plan de negocios, podemos ajustar, cambiar y adaptar nuestra idea a la realidad.

Es mucho mejor cambiar cuando aún no estamos presionados por factores como el dinero, el tiempo.

Al igual que es un elemento indispensable para la búsqueda de capital así mismo es una estupenda herramienta de promoción siempre y cuando este bien estructurado, nos ahorra mucho tiempo y dinero o gastos innecesarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANZOLA, S. Administración de pequeñas empresas. México, 2002, McGraw Hill, 297 pp.
- BACA, G. Evaluación de proyectos de inversión. México, 2001, McGraw Hill, 273 pp.
- BORELLO, Antonio. El plan de negocios, Colombia, 2001, Mc Graw Hill, 194 pp.
- Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estrategia de la identidad corporativa Paul capriotti peri 2009
- Mercado, S. Administración de la pequeña y mediana empresa. México, 2001, PAC.
- Rodríguez, J. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. México, 2000, ECAFSA.
- SANCHEZ Lozano, Alfonso. CANTÚ Delgado, Humberto. El plan de negocios del emprendedor, México, 1995, Mc Graw Hill, 211 pp.
- SAPAG, J.M. Evaluación de proyectos: Guía de ejercicios problemas y soluciones. México, 2004, Mc Graw Hill.
- SAPAG, N. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. México, 2007, Pearson, 488 pp.
- WATSON Hiam, Alexander. WISE Olander Karen. Guía del emprendedor, México, 1997, Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 366 pp.
- Revista Pyme N.239, Marzo 2014, edición, Gasca CpHugu, Gasca Breton
- Revista Emprendedores N. 146 Marzo – Abril 2014
- Fondo editorial publicaciones empresariales UNAM FCA publishing
- Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
- Facultad de Contaduría y Administración (NBIA) National Business Incubation Association. Organización Líder Mundial en la Promoción de incubadoras de empresas y el Espíritu Empresarial.
- Revista Entrepreneur. Trillas Trucy José María. Vol. 22 No. 04, abril 2014, 104 pp.
- Manual de Creatividad. El proceso psíquico y desarrollo – Mauro Rodríguez Estrada



## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://132.248.9.32:8080/hermes/TesisFullTextSearcherHermes>
- [http://doctrina.vlex.com.mx/vid/capitulo-plan-negocios-228522765?ix\\_resultado=3.0&query\[q\]=plan%20de%20negocios](http://doctrina.vlex.com.mx/vid/capitulo-plan-negocios-228522765?ix_resultado=3.0&query[q]=plan%20de%20negocios)
- <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/7/17.pdf>
- [https://www.inadem.gob.mx/direccion\\_general\\_de\\_programas\\_de\\_emprendedores\\_y\\_financiamiento.html](https://www.inadem.gob.mx/direccion_general_de_programas_de_emprendedores_y_financiamiento.html)
- <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/334/caracteristicas%20de%20las%20PYMES.htm>
- <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- <http://www.unitec.mx/incubadora/SECRETARIADEECONOMIA>
- <http://emprenderagolpes.com/temas/ecosistema-emprendedor/>
- <http://132.248.9.34/ptd2005/00661/0346448/0346448.pdf#search=%22incubadora de empresas%22Universidad Nacional Autónoma de México>