



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

La importancia de la elaboración de un plan de negocios para la estructuración
de una PYME en el sector de textiles y blancos.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALICIA FELIX ALVAREZ

ASESOR: M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis**:

La importancia de la elaboración de un plan de negocios para la estructuración de una PYME en el sector de textiles y blancos

Que presenta la pasante: ALICIA FELIX ALVAREZ

Con número de cuenta: 08812809-2 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de mayo de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.A. José Santana Rivera	
VOCAL	M.A. Antonio Rangel Pineda	
SECRETARIO	M.A. Aurora Reyes Viguera	
1er SUPLENTE	L.C. Lilia Prado Soto	
2do SUPLENTE	L.A. Alejandra Torres Aguilar	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)

IHM/yrf

Agradecimientos

Gracias a Dios

Por darme la fuerza necesaria para seguir adelante e iluminar mi camino para no rendirme ante las dificultades.

A mis padres

Felipe y Juanita por su gran amor, apoyo incondicional, enseñanza y paciencia que siempre me brindaron, he llegado a realizar una de mis grandes metas que no pensé alcanzar por lo que les estoy eternamente agradecida. A ti Juanita donde quiera que estés, sé que siempre guiarás mi camino.

A mi esposo

Eduardo por acompañarme en este camino, paciente y silencioso, por aquella promesa que aunque no se cumplió me lleno de ilusión.

A mis hijos

Que son mis más grandes amores Eduardo Quetzalcoatl y Edoardo Ernesto motivo e inspiración de salir adelante.

A mis hermanos

Raymundo, German, Graciela, Felipe, Esther, Eleazar por su apoyo, comprensión al estar conmigo en las buenas y en las malas, a ti Rogelio que estás con mamá.

Al M. en A. Antonio Rangel Pineda

Mi asesor de tesis por su interés, dedicación y apoyo, ya que a través de sus conocimientos, orientación y motivación no hubiera sido posible realizar este sueño.
¿Cómo agradecerle profesor?

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Mi alma máter quien me formó académicamente ante la sociedad, me siento privilegiada y honrada de formar parte de esta gran universidad hasta sentirme en deuda por todo lo recibido durante mi estancia en ella.

A las Profesoras (es) de La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

A todos y cada uno de los profesores de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán que directa e indirectamente a través de sus conocimientos guiaron mi formación.

¡Mil gracias!

TÍTULO

La importancia de la elaboración de un plan de negocios para la estructuración de una PYME en el sector de textiles y blancos.

Índice

Objetivo general.....	I
Objetivo específico.....	I
Planteamiento del problema.....	I
Justificación.....	II
Hipótesis.....	II
Introducción.....	1
Capítulo 1 Concepto de micro pequeña y mediana empresa.....	3
1.1 Concepto de empresa.....	4
1.2 Clasificación de las empresas.....	7
1.2.1 Por su actividad o giro se clasifican.....	7
1.2.2 Por el origen de su capital se clasifican.....	9
1.2.3 Clasificación de empresa según el ámbito en el que actúan.....	11
1.2.4 Por su estructura legal se clasifican.....	12
1.2.5 Clasificación en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen.....	15
1.3 Características, ventajas y limitaciones de las PYMES.....	17
1.4 Antecedentes de la industria textil.....	23
Capítulo 2 Plan de negocio.....	27
2.1 Concepto.....	28
2.2 Importancia del plan de negocio.....	29
2.3 Definición de emprendedor.....	30
2.4 Características del emprendedor.....	31
2.5 Habilidades deseables.....	33
2.6 Tipos de emprendedores.....	35
2.7 Análisis FODA.....	37

Capítulo 3 Integración del plan de negocio	40
3.1 Descripción del negocio.....	41
3.2 Análisis interno.....	41
3.3 Análisis del entorno.....	45
3.4 Plan de mercadotecnia.....	47
3.4.1 Estudio de mercado.....	48
3.4.2 Análisis del consumidor.....	50
3.4.3 Investigación de mercados.....	50
3.4.4 Clasificación de clientes.....	54
3.4.5 Proceso de compra.....	56
3.4.6 Mezcla de mercadotecnia.....	57
3.4.7 Fuerza de ventas.....	71
3.5 Estudio de la competencia existente.....	74
3.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	77
3.6 Plan de producción.....	80
3.7 Plan de organización y R H.....	88
3.8 Plan financiero.....	94
Capítulo 4 caso práctico	99
4.1 Descripción.....	100
4.1.1 Análisis interno.....	100
4.1.2 Nombre e imagen corporativa de la empresa.....	102
4.1.3 Análisis F.O.D.A.....	103
4.2 Análisis del entorno.....	106
4.2.1 Análisis de la competencia.....	113
4.2.2 Fuerzas competitivas de Michel Porter.....	115
4.3 Plan Mercadotecnia.....	120
4.3.1 Análisis del consumidor.....	123
4.3.2 Mercado potencial.....	123
4.3.3 Mercado meta.....	125
4.3.4 Localización geográfica.....	126
4.3.4.1 Vías y medios de transporte.....	127

4.3.4.2 Entorno económico.....	128
4.3.4.3 Normatividad.....	128
4.3.5 Producto.....	130
4.3.6 Plaza.....	134
4.3.7 Promoción.....	134
4.3.8 Precio.....	135
4.4 Plan legal y recursos humanos.....	137
4.4.1 Plan legal.....	137
4.4.2 Plan Recursos Humanos.....	141
4.4.2.1 Descripción de funciones.....	142
4.5 Plan de operaciones.....	147
4.5.1 Procesos relacionados a la atención y recepción del cliente.....	147
4.5.2 Proceso productivo.....	149
4.6 Plan financiero.....	155
Conclusión.....	166
Bibliografía.....	168

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio, para disminuir los riesgos de iniciar y operar un negocio en México, así como servir de respaldo en caso de requerir financiamiento.

Objetivos específicos

- ❖ Promover una cultura empresarial a través de la importancia de la elaboración de un plan de negocio, y analizar la viabilidad que existe para que sea rentable y competitivo.
- ❖ Informar los beneficios que conlleva la elaboración de un plan de negocio, para iniciar u operar un negocio en México.

Planteamiento del problema

Debido a la crisis mundial, el crecimiento generalizado ha sido insuficiente para generar empleos a todos niveles.

La globalización constituye, un proceso de integración de los mercados nacionales en un mercado global; por eso la necesidad de incorporar a las empresas al mundo global.

La micro y pequeña empresa integran la base industrial del país, debido a esto las PYMES tienen la necesidad de no quedarse rezagadas, ya que es el sector clave para impulsar el mercado interno ante el panorama internacional.

La elaboración de un plan de negocio permitirá realizar una correcta planeación del proyecto, disminuir riesgos al iniciar un negocio, promover una cultura empresarial en las PYMES, generar empleos para que estos sean más competitivos ante la globalización, permitir un crecimiento, apertura e inserción a la economía sin desperdiciar las ventajas de mayores contactos y oportunidades de inversión.

Justificación

Es importante la elaboración de un plan de negocio para la creación de una PYME porque nos ayudará a identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de nuestras ideas antes de comprometer tiempo y dinero. Así como minimizar los riesgos del negocio a su vez que es un documento requerido para obtener financiamiento, debido al desempleo actual nos ayudará a generar nuestras propias fuentes de empleo.

Hipótesis

La elaboración de un plan de negocio como un instrumento administrativo, nos mostrará que un documento bien redactado facilitará la comprensión de la información requerida, para la obtención de los resultados buscados, lo cual nos ayudará a diseñar estrategias para disminuir los riesgos antes de comprometer tiempo y dinero en la iniciación de un negocio, así como la oportunidad de auto emplearnos y tomar decisiones.

Introducción

Al iniciar un negocio se corre el riesgo de fracasar, porque el producto o servicio no es aceptado, por la excesiva competencia, la poca calidad, mala publicidad; la causa principal del fracaso es la falta de planeación, a través de la planeación es posible observar la operación, el desarrollo del proyecto, aspectos que no se conocían, cada sector del negocio y cada zona geográfica tiene características peculiares por lo que es necesario adaptarlo al ambiente en el que estará inmerso ya que cada región tiene su problemática.

Al materializar un plan de negocio debe ser real, lógico y apegado a lo que la sociedad espera, el plan de negocio reduce el riesgo de cometer errores e incrementa la probabilidad de éxito, tomando en cuenta el panorama competitivo. Cada negocio o empresa por pequeño que esté sea, necesita desarrollar un plan de negocio para poder visualizar oportunidades, obstáculos esperados e inesperados que se presenten en el futuro, es más factible equivocarse en el plan de negocio que en la realidad.

Un buen plan de negocio nos describe una oportunidad de negocio y su grado de viabilidad, porque al documentar la información más importante relacionada con la empresa y su mercado, nos sirve como guía para el desarrollo del negocio ya que reduce la probabilidad de que ocurran hechos fortuitos dentro del proceso de organización y planificación de la empresa.

Todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, estas por ser las más vulnerables debido a los cambios de política económica que realiza el estado, se ven en la necesidad de superar situaciones de dicho entorno, el plan de negocio muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, ofrece una visión global y detallada del proyecto con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades y las perspectivas de la micro pequeñas y medianas empresas; para superar la crisis y determinar el impacto que pueden tener el desarrollo económico de México e incidir

en el abatimiento del desempleo, lograr un mayor aprovechamiento de las PYMES en un contexto de desarrollo sustentable.

En distintas situaciones, una empresa puede mostrar en un documento único, información para su aprobación dentro de la organización, convencer a un inversionista, respaldar un pedido de crédito, presentar una oferta de compraventa, conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera, obtener un préstamo, interesar a un potencial socio, ser una fuente generadora de empleo para diferentes personas, beneficiar económica y socialmente al país.

Capítulo 1

**Concepto de micro pequeña y mediana
empresa.**

Capítulo 1 Concepto de micro pequeña y mediana empresa

1.1 Concepto de empresa

Las empresas al estar inmersas en una realidad socioeconómica compleja y cambiante resulta complicado definirla, según la formación, es el enfoque que se tiene de empresa.

Un ingeniero la visualiza desde su perspectiva técnica y productiva, donde la empresa puede fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico y transformar o cambiar.

Un abogado destaca su aspecto jurídico al ver a la empresa con las formalidades legales implícitas en los estatutos, reglamentos, contratos, políticas y normas que forman la unidad como sujeto de derecho.

Un sociólogo destaca su aspecto social, en una sociedad de masas: la vida social se manifiesta a través de grupos numerosos que actúan según pautas, formas y estilos de vida que le son impuestos por las masas convirtiéndose en un producto más, fabricado masivamente en el seno de la sociedad industrial.

Un economista describe su aspecto económico y financiero, al identificar a la empresa como una comunidad humana uniéndose conscientemente y libremente para realizar determinadas finalidades económicas, y obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios; para entender el concepto de empresa visualizaremos la definición de diversos autores:

Rodríguez Valencia: Ente en donde se crea riqueza, que permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar los insumos en bienes y servicios terminados de acuerdo con los objetivos fijados por la administración.

Agustín Reyes Ponce: La empresa está integrada: a) por bienes materiales, b) hombres y c) sistemas; y esta puede ser estudiada desde el punto de vista económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

Isaac Guzmán Valdivia: Unidad económico-social donde el capital, el trabajo y la dirección se coordinan logrando una producción de acuerdo a los requerimientos del medio en el cual la empresa actúa.

José Antonio Fernández Arenas: Unidad productiva o de servicio que, de acuerdo a su constitución prácticos o legales, integran los recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y plowman: Actividad en la cual las personas cambian algo de valor, ya sea de mercancía o de servicios y así obtener una ganancia o utilidad mutua.

Dasi Coscollar Angels y colaboradores: Una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios a través de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos generando en el proceso, valor añadido para lucrar a sus propietarios.

SCIAN México:(Sistema de Clasificación de América del Norte) Unidad económica, bajo una sola entidad propietaria o controladora, combina acciones y recursos para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no.

Roland Caude: Actividades humanas colectivas, organizadas para producir bienes o rendir beneficios.

CFF ART 16 El Código Fiscal de la Federación la define de acuerdo a las actividades empresariales tabla 1.1, considera empresa a la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

De acuerdo a los conceptos anteriores se observan los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como: instalaciones, mobiliario y equipo, materia prima etc.

Entidad: Organización en un conjunto de puestos o unidades de trabajo; bajo grupos coordinados de actividades, responsabilidades y niveles jerárquicos con líneas de mando y subordinación en canales por los que fluyen las comunicaciones.

Elementos intangibles: Los recursos intangibles tienen un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización porque son el resultado histórico que se produce dentro de cada organización, los activos intangibles son activos no identificables, no monetario y no posee apariencia física como por ejemplo: conocimientos, habilidades y motivación de los empleados; métodos, procedimientos operativos; patentes de invención; marcas; prestigio e imagen de la empresa; tecnología de la Información y bases de datos.

Tabla 1.1 Actividades empresariales del Código Fiscal de la Federación.

Artículo 16 CFF Definición de empresa de acuerdo a actividades empresariales:	
Las comerciales	Son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
Las industriales	La extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
Las agrícolas	Comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
Las ganaderas	Son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
Las de pesca	Incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
Las silvícolas	Son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Elaboración con datos Código Fiscal de la Federación¹

¹ Instituto de Investigaciones Jurídicas U.N.A.M., Artículo 16 Código Fiscal de la Federación [consulta 02/junio/2015], <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/23.htm?s=>

1.2 Clasificación de las empresas

Los productos deben identificarse según su clasificación industrial en el sector al que pertenece, en México las empresas se identifican por la clasificación económica reportada por el SCIAN el (sistema de clasificación de América del norte, México), las empresas a nivel mundial tienen diferentes formas de clasificación.

De acuerdo a actividad o giro, magnitud, personalidad jurídica, rama, tamaño, entre otros, lo que se busca al clasificar las empresas es formar niveles homogéneos para facilitar los marcos legales que las legislen, para su estudio y ubicación dentro de los diferentes programas de apoyo gubernamentales y facilitar su manejo estadístico existen criterios cualitativos y cuantitativos para la clasificación el cual varía según el país u organismo, en este proyecto se mencionarán sólo algunas:

1.2.1 Por su actividad o giro

Estas empresas se clasifican en industriales, comerciales y de servicios.

Industriales

Su actividad básica es de transformación, reciben insumos o materia prima y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos, ofrecen un producto final o intermedio a otras empresas y estas se clasifican a su vez en:

- **Extractivas**

Se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales sin modificar su estado original por ejemplo empresas mineras o pesqueras.

- **Manufactureras**

Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, del cual se obtiene un producto diferente a las originales por ejemplo: empresas de productos alimenticios, productos químicos, industria del vestido etc.

- **Agropecuarias**

Empresas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería por ejemplo: empresas pasteurizadoras de leche, ejidos y cooperativas.

Empresas comerciales

Empresas que se dedican a adquirir bienes o artículos, con el propósito de venderlos en el mismo estado físico aumentando el costo de adquisición, solo agregan el valor de la distribución o disponibilidad, por ejemplo: los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, papelerías y librerías, refaccionarías, agencias de automóviles etc., estas empresas son intermediarias entre el productor y consumidor, se dividen en:

- **Mayoristas**

Realizan ventas a gran escala a empresas medio mayoristas o intermediarios, estos a su vez distribuyen los productos al mercado de consumo final.

- **Minoristas o detallistas**

Venden al menudeo directamente al consumidor.

- **Comisionistas**

Se dedican a vender artículos de los fabricantes a quienes las dan mercancía en consignación a cambio de una comisión.

Empresas de servicios

Son empresas o personas físicas que con el esfuerzo humano producen un servicio, ofrecen un producto intangible al consumidor por ejemplo: los bancos y las casas de bolsa, las arrendadoras financieras, compañías de seguros, líneas aéreas, peluquerías, agencias de viajes y hospitales. Servicios prestados por personas físicas, el trabajo de un dentista, un asesor de empresas, un consultor, un médico, un abogado, son prestadores de servicio de manera independiente y no pertenecen a una organización. Los servicios tiene tres características: son intangibles, heterogéneos y caducan.

Figura 1.1 Clasificación de empresa por su actividad o giro.



Elaboración con datos Clasificación de empresa²

1.2.2 Por el origen de su capital

Se clasifican en empresas privadas, empresas públicas y empresas mixtas.

Empresa privada

Son construidas y administradas por los particulares ellos se encargan de crear, sostener, acrecentar el patrimonio y a su vez se divide en:

- **Lucrativas**

La empresa es sinónimo de negocio por la búsqueda de recursos, rentabilidad y productividad, beneficios y utilidades pueden ser individuales o colectivos.

- **No lucrativas**

Satisfacen necesidades materiales o físicas de sus integrantes por ejemplo: las cooperativas, las asociaciones civiles.

² Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de Pequeñas y medianas Empresas, PP. 33-36.

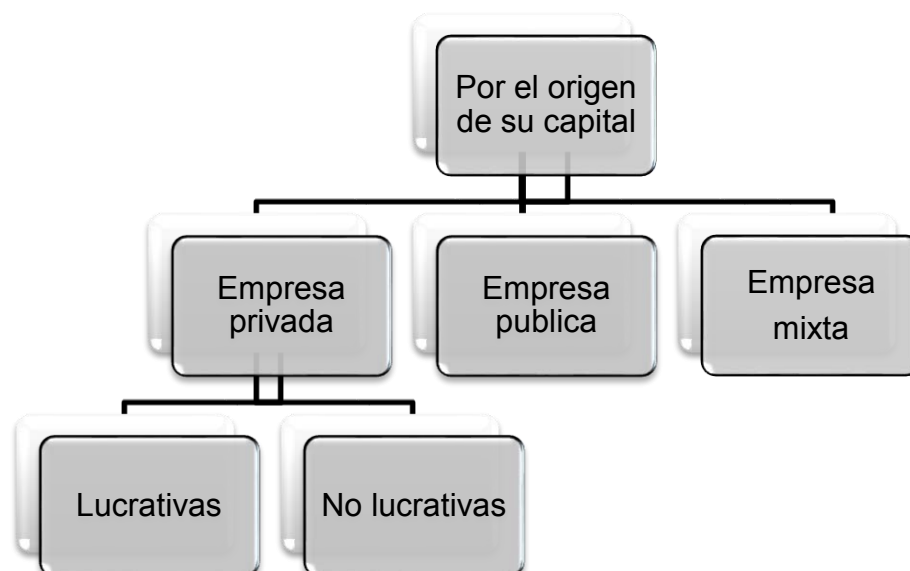
Empresa Pública

Se forma por aportación de capitales público o estatal está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración. Son organizaciones productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido llamadas paraestatales, cuyo ejemplo es Petróleos Mexicanos, (PEMEX). La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Las empresas públicas se generaron bajo la protección subsidiada del estado, numerosos fideicomisos, cooperativas, uniones, asociaciones, etc.

Empresas mixtas

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, éstos se asocian fusionando sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas que se forman con una parte de capital nacional y otro extranjero. Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales de acuerdo con la legislación vigente.

Figura1.2 Clasificación de empresa por el origen de su capital.



Elaboración con datos clasificación de empresas³

³ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de Pequeñas y medianas Empresas, PP. 33-36.

1.2.3. Clasificación de empresa según el ámbito en el que actúan:

Se clasifican en locales, nacionales, multinacionales.

Empresas locales

Su ámbito de actuación es una localidad, región o comunidad.

Empresas nacionales

Desarrollan sus actividades en el país de origen, se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Empresas multinacionales

Rebasan las fronteras de un país, se establecen para operar en un segmento o parte de mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

Figura 1.3 Clasificación de empresa por el ámbito en el que actúan.



Elaboración con datos clasificación de empresas⁴

⁴ Diez Vial Isabel, Martín de Castro Gregorio, Montoro Sánchez Ma. Ángeles; Economía de la Empresa; p 40.

1.2.4 Por su estructura legal

Se clasifican en personas físicas y personas morales.

- **Personas físicas**

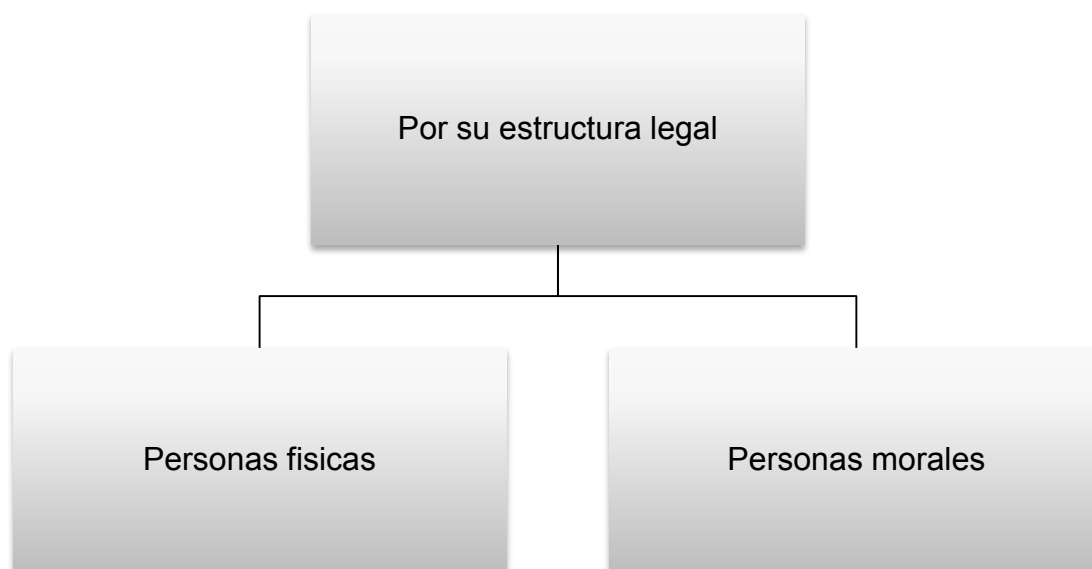
Es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

- **Personas morales**

Es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado.

En el caso de personas físicas existen varios regímenes de acuerdo con la actividad y el monto de los ingresos ver tabla 1.2. En el caso de personas morales, el régimen fiscal y las obligaciones que les corresponden son diferentes en relación a si tienen o no fines de lucro como se puede ver en la tabla 1.3.

Figura 1.4 Clasificación de empresa por su estructura legal.



Elaboración con datos Secretaría de Administración Tributaria⁵

⁵ Secretaría de Administración Tributaria, ¿Soy persona física o persona moral?, [consulta 02/junio/2015], http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html

Tabla1.2 Actividades de las personas físicas.

Actividades que las personas físicas pueden realizar	
Régimen fiscal	Actividad
Arrendamiento de bienes inmuebles:	Renta o alquiler de bienes inmuebles.
Honorarios servicios profesionales: presten servicios profesionales de manera independiente.	Abogados, contadores, arquitectos, médicos, dentistas, Ingenieros, entre otros.
Actividades empresariales: comerciales industriales, autotransporte, agrícolas, ganaderas, pesca o silvícola, no se establece límite de ingresos.	Talleres mecánicos, imprentas, restaurantes, fondas, cafeterías, cocinas económicas, cantinas, bares, tiendas de abarrotes, misceláneas, minisúper, kínder, guarderías, ferreterías, refaccionarias, artesanos.
Asalariados: personas físicas que perciben salarios y demás prestaciones derivadas de un trabajo personal subordinado a disposición de un empleador, incluyendo la participación de utilidades y la indemnización por separación de su empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios y trabajadores de la federación, entidades federativas y de los municipios. • Miembros de las fuerzas armadas. • Honorarios a personas que presten servicios a un prestatario en sus instalaciones. • Los comisionistas o comerciantes que trabajan para empresas personas físicas o personas morales.
Incorporación fiscal: actividades empresariales, que vendan bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, y que además obtengan ingresos por sueldos o salarios, asimilados a salarios o ingresos por intereses, y el total de los ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior en su conjunto no exceda la cantidad de dos millones de pesos.	Fondas, misceláneas, salones de belleza, refaccionarias, talleres mecánicos, tintorerías, carnicerías, papelerías, fruterías, entre otras.

Elaboración con datos de la Secretaría de Administración Tributaria.⁶

⁶ Secretaría de Administración Tributaria, Obligaciones fiscales, [consulta 02/junio/2015], http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/Paginas/default.aspx

Tabla 1.3 Actividades personas morales.

Tributación en regímenes específicos de las personas morales	
Personas morales del Régimen general: que realicen actividades lucrativas.	Sociedad mercantil, sociedad civil, sociedad cooperativa de producción, Instituciones de crédito, de seguros y fianzas, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, uniones de crédito, y sociedades de inversión de capitales; organismos descentralizados que comercialicen bienes o servicios y fideicomisos con actividades empresariales, entre otras.
Personas morales con fines no lucrativos: cuya actividad no es obtener una ganancia económica o lucro.	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de asistencia o de beneficencia. • Asociaciones deportivas reconocidas por la Comisión Nacional del Deporte, siempre y cuando éstas sean miembros del Sistema Nacional del Deporte, en términos de la Ley General de Cultura Física y Deporte. • Asociaciones religiosas. • Asociaciones patronales; sindicatos obreros; cámaras de comercio e industria. • Asociaciones o sociedades civiles de enseñanza; de investigación científica o tecnológica. • Sociedades cooperativas de consumo. • Instituciones o sociedades civiles que administren fondos o cajas de ahorro. • Asociaciones de padres de familia. • Asociaciones civiles de colonos o las que administren inmuebles en condominio. • Agrupaciones agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas y los organismos que las reúnan. • Asociaciones civiles y sociedades de responsabilidad limitada. • Asociaciones o sociedades civiles autorizadas para recibir donativos. • Sociedades de gestión colectiva constituida conforme a la ley federal de derecho de autor. • Asociaciones o sociedades civiles que otorguen becas conforme al artículo 83 LISR. • Sociedades y asociaciones civiles dedicadas a la investigación o preservación de la flora o fauna silvestre; reproducción de especies en peligro de extinción y conservación de su hábitat. • Los partidos y asociaciones políticas legalmente reconocidas. • La Federación, los Estado, los Municipios y las instituciones que estén obligadas a entregar al Gobierno Federal el importe íntegro de su remanente de operación.

Elaboración con datos de la Secretaría de Administración Tributaria.⁷

⁷ Secretaría de Administración Tributaria, Obligaciones fiscales, [consulta 02/junio/2015], http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/Paginas/default.aspx

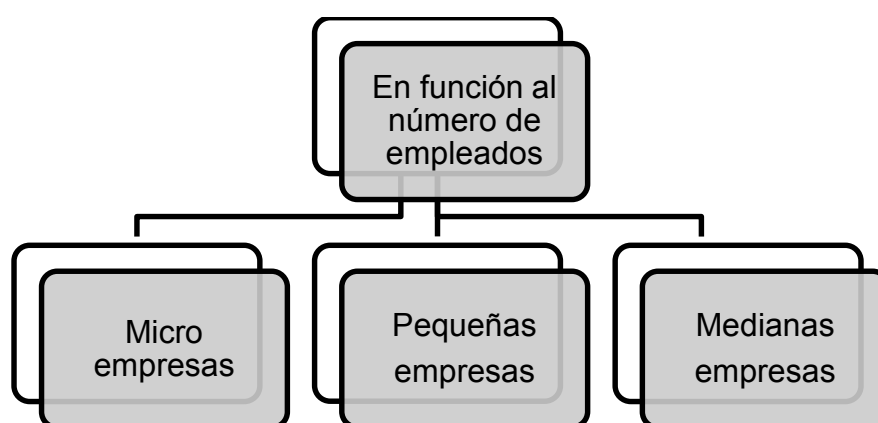
1.2.5 Clasificación en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

En México se clasifican en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen. La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas, se expide el siguiente: ACUERDO

Primero. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Segundo. Se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, de conformidad con los siguientes criterios tabla 1.4.

Figura 1.5 Clasificación de empresa en función al número de empleados.



Elaboración con datos Diario Oficial de la Federación.⁸

⁸ Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas [consulta 02/junio/2015, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Tabla 1.4 Estratificación de pequeñas y medianas empresas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 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		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría. Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. Elaboración con datos Diario Oficial de la Federación.⁹

⁹ Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, [consulta 02/junio/2015, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

1.3 Características, ventajas y limitaciones de las PYMES

Características de las PYMES

- Organización de tipo familiar.
- Gran flexibilidad operativa.
- El dueño es quien proporciona el capital y quien dirige y organiza el negocio.
- El mercado que abastece es pequeño.
- Su producción no está automatizada.
- Cuenta con poco personal.
- Mediante fusiones o alianzas, pretenden ser grandes.

Ventajas de las PYMES

- **Sus necesidades de capital** son mínimas, el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, pero generalmente proviene de ahorros del propietario o familiares.
- **Generan empleos** al absorber una porción importante de la población económicamente activa.
- **Están en proceso de crecimiento**, la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande.
- **Dominan y abastecen un mercado más amplio** aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- **Se adaptan y asimilan con rapidez a los cambios estructurales y tecnológicos**, al utilizar sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización; los procesos de fabricación, maquinaria y equipos no son complejos; trabajan en instalaciones con características de taller, operan con procedimientos sencillos de fabricación, distribución y comercialización, pueden cambiar los procesos técnicos necesarios para adaptarse a los requerimientos del mercado.
- **Su atención con los clientes es personalizada**, lo que le permite conocer mejor las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

- **Conocen mejor a su público objetivo**, debido a la cercanía con sus clientes, están al tanto de los cambios y necesidades que surgen en el mercado.
- **Son flexibles y dinámicos** por su tamaño se mueven de forma más ágil por el mercado siguiendo las exigencias de la demanda ya que se adaptan más rápido a las nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores y hacen cambios cuando estos lo solicitan.
- **Se adaptan mejor a los requerimientos** particulares de sus clientes, al tener mayor capacidad de innovación, constantemente lanzan al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr demasiado riesgo.
- **Mayor capacidad para corregir errores**. debido al tamaño de su estructura, corrigen sus errores rápidamente, para remediar un producto que no tuvo éxito, una mala campaña publicitaria, o una mala elección del público objetivo etc.
- **Mayor compromiso y productividad** por parte de los trabajadores, al ser una organización sencilla, no tienen una marcada división de funciones, y reciben un trato personal por parte del empresario y los altos mandos de la empresa, debido a esto los trabajadores suelen estar más motivados a aportar ideas y sugerencias para el mejoramiento de la empresa, lo que los hace sentirse más útiles, identificados y comprometidos con ésta.
- **Tienen mayor capacidad de reacción** debido a su estructura sencilla, menos rígida, poco jerarquizada, toman decisiones más rápidas y oportunas, lo que les permite, que los procedimientos administrativos se adapten a las condiciones del mercado.
- **Contribuyen al desarrollo regional y nacional**, al establecerse en diversas regiones del país, utilizan mucha mano de obra, materias primas, insumos, maquinaria y equipo de fabricación nacional; de esta forma incrementan el bienestar social y económico del país.

- **Existe una vinculación entre las funciones administrativas y operativas**, al estar en contacto los empleados y funcionarios, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja productividad.
- **Crea y fortalece una clase empresarial**, al incorporar fuerza de trabajo que realiza todas las funciones a la vista, forma empresarios, administradores y técnicos.
- **Integran un rango social distinto**, al proporcionar empleos a trabajadores rurales, ayudándolos a solucionar sus problemas de desempleo y a elevar el nivel de ingresos de la población.
- **Complementa la actividad económica**, al participar en ciertos procesos productivos poco atendidos por otro tipo de empresas lo complementa en vez de competir.

Limitaciones de las PYMES

- **Bajas ganancias** son el principal motivo de cierre ya que no son rentables, no permite la sobrevivencia de los negocios y esto se debe entre varias cosas, a la competencia desleal entre ellas, las transnacionales, los intermediarios (coyotes), hacen que el producto vendido genere poco margen de ganancias.
- **Rezago en el área tecnológica**, administrativa y productiva, no tienen acceso a la tecnología de punta y por el bajo nivel tecnológico este tipo de establecimientos solo tienen la capacidad de satisfacer una demanda de mercados reducidos de bajo poder adquisitivo, lo que los coloca en un segmento inferior con un margen limitado de utilidad para su capitalización y crecimiento.
- **Problemas para reclutar personal especializado** porque los empleados prefieren trabajar en empresas grandes con mayor proyección de futuro, seguridad etc. su instalación se debe a una experiencia intuitiva de establecer un negocio y se conforma en la escuela empírica – práctica.

- **Tienen problemas de competitividad**, bajas ventas, baja calidad y altos costos debido a que sus operaciones son reducidas, al no mejorar las técnicas de producción no elevan la productividad, no tiene mucha demanda y solo vende para subsistir.
- **Competencia nacional e internacional** la mayor amenaza se presenta con el ingreso de productos extranjeros, en especial los provenientes de China.
- **La regulación excesiva del Estado constituye un obstáculo**, el ordenamiento existente no favorece su crecimiento debido a los requisitos, no pueden vender a los negocios formales, pues estos últimos exigen comprobantes de pago válidos para poder liquidar impuestos. Se da una relación desigual porque los grandes empresarios les exigen cumplir una serie de requisitos, como si fueran un negocio grande, imponen sus precios y dejan poco margen de ganancia.
- **No se encuentran organizados, ni asociado** a algún gremio, no existen redes para poder relacionarse y compartir experiencias con otras empresas, es débil su agremiación y representatividad frente a una limitada atención del estado.
- **La mayoría se genera en la economía informal** son pocos empleados y en condiciones informales de operación; proliferan fácilmente, operan poco tiempo y mueren con relativa facilidad, al incursionar en todos los mercados; la diversidad de bienes y servicios que ofrecen al consumidor es de poca calidad y esto acarrea problemas de competitividad frente a los otros tamaños de empresas, motivo por el cual siempre necesitan asistencia del estado.
- **Falta de clientes** puede ser por varias cuestiones: por no haberse instalado en comunidades donde se requiere el servicio; por exceso de competencia; por una demanda raquítica que no favorece a la recuperación de la operación de la inversión o de las necesidades de la organización (no es suficiente la demanda, para ser rentable).

- **Empresario multifuncional fuera y dentro de la planta** los propios dueños dirigen la marcha de la empresa y suelen desempeñar una diversidad de actividades su administración es empírica y combinan la actividad empresarial con la doméstica; en la mayoría de los casos, el propietario comparte el trabajo con los subordinados u operarios, debido a la falta de planeación.
- **Escaso poder de negociación con los proveedores** al sostener relaciones circunstanciales y dado que el volumen de compra suele ser reducido repercute en variaciones de calidad, precios, plazos de cobro o posibles descuentos así como en la falta de compromiso o de abastecimiento oportuno.
- **Debido a la falta de recursos para inscribirse en un padrón industrial,** ignoran la existencia de procedimientos o técnicas innovadoras de capacitación tanto de operarios como de ejecutivos, directivos.
- **No existe un monitoreo permanente de los mercados,** por lo que programan su producción y comercialización en base al éxito circunstancial en el mercado.
- **No tienen una planeación** sobre las inversiones a realizar para acceder competitivamente a los mercados, tampoco del mantenimiento y reposición de su aparato productivo, distributivo y comercializador.
- **No existen alianzas** para trabajar el mismo mercado o para contrarrestar los aspectos nocivos que han tenido los programas de estabilización sobre el capital y el trabajo.
- **Son vulnerables a los cambios de política económica** por su debilidad estructural son altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional, porque esta no ha cambiado sus directrices de estabilidad con apertura comercial, que ha beneficiado a las grandes empresas manufactureras, a las grandes cadenas distribuidoras, comercializadoras y la importación de artículos. Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico, como la inflación y la devaluación.

- **Mantienen una gran tensión**, ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas.
- **Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental** molestias o excesos de las autoridades (de los tres niveles) en cuanto a trámites fiscales, de salubridad, seguro social, uso del suelo, uso del agua, etc., que ha llegado el caso de extorsión, corrupción, abusos o estafas de funcionarios. Frecuentemente cuenta con la colaboración de los miembros de la familia que generalmente no reciben un salario ni cuentan con prestaciones, debido a esto tienen una alta rotación por las condiciones contractuales, y una baja calificación técnica en el oficio. La complejidad fiscal es una de las causas principales de su desaparición.
- **Conflictos con los clientes** debido a su insolvencia otorgan crédito y no les pagan a tiempo, existe abuso por parte de clientes u otros deudores en cuanto a la falta de responsabilidad de los pagos pactados y a la formalidad de hacer negocios esto genera conflictos, exigencia de servicio, demandas, abusos (de algunas de las partes), malos entendidos, robos.
- **Falta de apoyo financiero** falta de información sobre fuentes de apoyos económicos para el crecimiento del negocio debido a los créditos inaccesibles por no contar con las garantías necesarias para acceder a las entidades crediticias, los intereses demasiado altos y riesgosos, manejo inadecuado de los recursos financieros, pues se cree que con solo incrementar los recursos monetarios se resuelve los problemas del negocio, sin una planeación y operación adecuada, algunos negocios piden prestado para pagar deudas. Existe una carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.
- **La normatividad para su promoción y consolidación ha sido equivocada, incompleta e inoportuna**, no ha existido secuencia lógica en la promulgación de los ordenamientos establecidos para el fomento de estos estratos empresariales, la falta de visión en las acciones gubernamentales.
- **No cuentan con amplios horarios** porque no cuentan con personal suficiente para cubrir varios turnos ya que es un costo imposible de asumir.

1.4 Antecedentes de la industria textil

El “termino industria textil (del latín texere, tejer) se refería al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama de procesos, como el punto, el tuftingo anudado de alfombras, el enfurtido, etc. incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales, el acabado y la tinción de tejidos”¹⁰, la industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, debido al consumo masivo, tiene una gran importancia en la economía mundial y es uno de los sectores industriales que más controversias genera, en la definición de tratados comerciales.

El Acuerdo Multifibra (AMF) fue el primer sistema de cuotas a las exportaciones de textiles de los países desarrollados, para proteger a sus industrias de la competencia. A partir de 1995, debido a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), abrió las posibilidades de comercialización a los productores mexicanos en el mercado estadounidense, y el Acuerdo Multifibra (AMF) fue sustituido, por el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido (ATC) de la organización mundial de comercio (OMC) que estableció plazos para eliminar las cuotas para un periodo máximo de 10 años, terminando en enero de 2005. Con la entrada de China a la OMC ha impuesto una dinámica de mayor competencia en el sector a nivel internacional. China al incrementar su mercado ocasiona que los precios de los textiles y de la confección disminuyan, los grandes afectados ante la entrada de China son: el sector textil y aquellos países especializados en manufactura intensiva en mano de obra.

Entre 1994 y 1997, Statistics Canadá, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), de México, y el Economic Classification Policy Committee (ECPC), este último en nombre de la Oficina de Administración y Presupuesto de Estados Unidos, crearon un sistema de clasificación común para reemplazar las anteriores clasificaciones económicas de cada país y surgió el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, cuya versión original es la del año

¹⁰ León J. Warshaw, La industria textil: Historia y salud y seguridad, consulta 14 de Abril de 2015 del portal de internet del Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo de España: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

1997 (SCIAN 1997), y como resultado de un acuerdo de revisión se han desarrollado tres revisiones, el SCIAN 2002, el SCIAN 2007 y SCIAN 2013.

El SCIAN se mantiene actualizado para servir de marco único en la recolección, análisis, difusión de información estadística y responder, a su vez, a las demandas de información de los usuarios, sus principales usos son: la medición de la productividad, de los costos unitarios de mano de obra y de la proporción de capital que se utiliza en la producción; la construcción de tablas de insumo producto, y otros usos que implican el análisis de las relaciones de producción en la economía.

El objetivo del SCIAN MÉXICO es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana. El SCIAN MÉXICO es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI. Su adopción por parte de otras instituciones que también elaboran estadísticas permitirá homologar la información económica que se produce en el país, y con ello contribuir a la de la región de América del Norte.

En México, la industria textil está integrada básicamente por los ramos 313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles, 314 fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir. En esta nueva versión 2013 del SCIAN las categorías que tienen junta la abreviatura "T" se refieren a categorías acordadas trilateralmente, mientras que las categorías que no van acompañadas de dicha letra son categorías exclusivas de México. La suma de todas las categorías conforma el SCIAN MÉXICO.

La descripción de la categoría 314120 confección de cortinas, blancos y similares, se relaciona con este trabajo ver tabla 1.5 se ubica en el sector secundario, dedicado a la transformación de bienes, en el sector 31-33 industrias manufactureras; 314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestirT y la clasificación 314120 mencionada anteriormente unidades económicas dedicadas principalmente a la confección (corte y cosido) de cortinas de tela y plástico, sábanas, colchas, cobertores, colchonetas, cobijas, fundas, almohadas, cojines, manteles para mesa, toallas, servilletas, manteles individuales, pabellones

para cama, telones, fundas para aparatos electrodomésticos y juegos para baño, a partir de tela comprada.

Excluye: la fabricación de telas anchas de tejido de trama integrada con la confección de blancos (313210, fabricación de telas anchas de tejido de trama); de tela de tejido de punto integrada con la confección de blancos; al tejido de carpetas, manteles, colchas (313240, fabricación de telas de tejido de punto); a la confección, bordado y deshilado de productos textiles (314991, confección, bordado y deshilado de productos textiles); a la fabricación de almohadas y cobertores eléctricos (335210, fabricación de enseres electrodomésticos menores), y de persianas (337920, fabricación de persianas y cortineros).

La globalización de las economías y el uso de las nuevas tecnologías de la información ha provocado la internacionalización de las empresas que operan en muchos países y diversos mercados al mismo tiempo, llegando a clientes de diversos lugares del mundo e incrementando su ámbito de actuación a medida que se asientan en los mercados, México, encara diversos problemas entre los que destacan los robos, la piratería y el contrabando, pero el más serio es la creciente industria de China, que con sus bajos costos, ha ido absorbiendo el mercado y gran parte de la mano de obra existente, sobre todo en América Latina.

Tabla 1.5 Clasificación textil de acuerdo al SCIAN México.

314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir T	
Código	C a t e g o r í a
3141	Confección de alfombras, blancos y similares T
31411	Fabricación de alfombras y tapetes T
314110	Fabricación de alfombras y tapetes
31412	Confección de cortinas, blancos y similares T
314120	Confección de cortinas, blancos y similares
3149	Fabricación de otros productos textiles, excepto prendas de vestir T
31491	Confección de costales y productos de textiles recubiertos y de materiales sucedáneos T
314911	Confección de costales
314912	Confección de productos de textiles recubiertos y de materiales sucedáneos
31499	Fabricación de otros productos textiles no clasificados en otra parte T
314991	Confección, bordado y deshilado de productos textiles
314992	Fabricación de redes y otros productos de cordelería
314993	Fabricación de productos textiles reciclados
314999	Fabricación de banderas y otros productos textiles no clasificados en otra parte

Las categorías que tienen junta la abreviatura "T" se refieren a categorías acordadas trilateralmente, mientras que las categorías que no van acompañadas de dicha letra son categorías exclusivas de México.

Elaboración con datos del SCIAN México.¹¹

¹¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013, pp29; Estructura del SCIAN México consulta 07/junio/2015, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx?div=C2>

Capítulo 2

Plan de negocio.

Capítulo 2 Plan de negocio

2.1 Concepto

Una vez que el emprendedor eligió una idea de negocio el siguiente paso es la elaboración de un plan de negocio; cuando una persona inicia un negocio corre el riesgo de fracasar ya sea porque el producto o servicio no es aceptado en el mercado, excesiva competencia, mala administración, poca calidad, mala publicidad, falta de recursos financieros, desconocimiento del mercado, diseño equivocado del producto, problemas de recursos humanos etc.; la principal causa del fracaso es la falta de planeación, que puede llevar a iniciar un negocio sin tener claro si el mercado demanda el producto o servicio que se quiere vender; al hacer un plan de negocio el emprendedor tendrá que investigar y definir el nicho que se quiere atacar, que tipo de clientes puede tener, los recursos necesarios para emprender el proyecto y proyectar la posibilidad de aceptación de su producto.

El plan de negocio es un documento dinámico, adaptable, con el tiempo se va renovando y permite reorganizar los recursos de la empresa, para definir alternativas de acción y acercarse más a las metas, es un documento de análisis, cuya finalidad es documentar la información más importante relacionada con la empresa. Identifican claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar dichos objetivos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, las herramientas que se utilizarán para superar los obstáculos y los mecanismos para medir el avance del proceso. Es una herramienta que nos sirve para darle consistencia y dirección a la empresa, permite organizar los recursos y las tareas para alcanzar la excelencia y crecimiento de la empresa.

Un plan de negocio sirve para:

- Definir el producto o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto.
- Permite conocer la visión del proyecto de inversión.
- Especificar la estructura física y humana.
- Estudiar el mercado de interés.
- Estudiar estrategias de comercialización y los canales de distribución.
- Analizar el tiempo requerido para empezar a generar ingresos.

- Analizar las formas de obtener el financiamiento más conveniente.
- Buscar una asociación con inversionistas importantes.
- Enfrentar los problemas que se pueden presentar en un futuro y de esta manera adaptarse a los cambios sin que afecte demasiado.
- Para demostrar que el proyecto es viable.

2.2 La importancia de un plan de negocio

Planear puede significar el éxito, porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. Un plan de negocio debe establecer metas a corto y a mediano plazo para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

El plan de negocio se efectúa para redactar un documento con todas las ideas de un pensamiento honesto sobre su concepto de negocio, tomando en cuenta el panorama competitivo, así como las personas que estarán involucradas, una idea sin plan de negocio genera incertidumbre y obstáculos; la función de un plan de negocio es la de dar forma a las percepciones, decisiones y conductas de aquellos que dirigen o inciden en la dirección de una empresa u organización.

En el plan de negocio se analiza la realidad para la toma de decisiones y cursos de acción. Muchos proyectos pueden fracasar si la idea está mal implementada, por falta de recursos financieros, por desconocimiento del mercado al no ser aceptado el producto por los consumidores, al discrepar con los socios de acuerdo a los objetivos de la empresa, desconocimiento de la competencia; es posible vencer o disminuir esto al elaborar el plan de negocio ya que nos permite visualizar riesgos a futuro, es importante el plan de negocio para:

- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Es una herramienta de planeación del proyecto.
- Para realizar presupuestos e informes.
- Es una carta de presentación del proyecto.
- Ayuda a encontrar a posibles socios.
- Posibles proveedores.
- Apoyo financiero.

- Búsqueda de nuevos inversionistas.
- Nos sirve como un instrumento de medida de los rendimientos obtenidos.

2.3 Definición de emprendedor

El origen de este término, “emprendedor, se deriva de las locuciones latinas in, y prenderé, sinónimo de coger, tomar, llevar a cabo. Está relacionado con el vocablo francés “entrepreneur” que a su vez se origina del verbo francés entreprendre que significa encargarse de”¹² tuvo su aparición en los inicios del siglo XVI haciendo alusión a los aventureros que se arriesgaban al explorar el nuevo mundo en busca de mejores oportunidades, sin saber que les depararía el futuro en un mundo desconocido.

El término emprendedor tuvo un enfoque económico a partir del 1755, por el escritor francés, Richard Cantillón, y desde entonces el término se ha utilizado para identificar a las personas que inician sus proyectos de negocios asumiendo ciertos riesgos e innovando al hacerlo.

Fue a comienzo del siglo XX que se empezó a reconocer el termino emprendedor en el desarrollo de las economías locales, cuando el Austriaco nacionalizado americano economistas de este siglo Joseph Alois Schumpeter, reconoce al emprendedor como el centro del sistema económico, al escribir “la ganancia vine del cambio y el cambio es producido por el empresario innovador”.

El término emprendedor ha sido sustituido por los términos, “emprededurismo” y “autoemprendimiento”, para ser ajustado a la nueva tendencia de una economía innovadora, con la finalidad de elevar la calidad de vida de la gente.

La economía de muchos países depende de la creación de empresas ya que estas generan empleo y estimulan la innovación al introducir en el mercado métodos de productos y servicios para elaborar algo más rápido, mejor, más barato o con más atributos.

¹² Alcaraz Rafael, El emprendedor de Éxito., Guía de planes de negocio, p.2.

La creación y dirección de una nueva empresa es uno de los retos más grandes de la administración, los emprendedores han construido empresas a partir de necesidades de mercado insatisfechos, muchos proyectos empresariales son iniciados con escasos recursos económicos, porque comienzan con una oportunidad y a partir de esta buscan los recursos necesarios para explotarla, toman riesgos personales de éxito o fracaso y los fracasos forman parte del proceso de aprendizaje, estas lecciones les conducen a veces a la creación de negocios de gran éxito; emprendedor es la persona que transforma un sueño o una idea en una empresa y supone una entrada a un nuevo mercado o a uno ya establecido en base a la innovación y la creatividad, en su capacidad de transformación y cambio requiere de una gran fuerza propia para llegar más allá del marco de referencia y toma la iniciativa en cualquier lugar donde este.

El emprendedor toma el riesgo de asumir niveles de riesgo, comercial y financiero al iniciar y dirigir un negocio para obtener una recompensa por ello, las personas emprenden para: obtener ganancias, ser independientes, satisfacción personal, o un estilo de vida, trascender, prestigio social, realizar transformaciones en la sociedad o comunidad donde está vinculado.

El emprendedor es un líder, parte desde una idea intangible transformando esa idea en un servicio o producto tangible.

2.4 Características del emprendedor

Están ligados a la creatividad, la innovación y el emprendimiento tienen un fuerte compromiso y pasión por el negocio les gusta organizar recursos para aprovechar una oportunidad de negocio teniendo presente el riesgo e incertidumbre, cuentan con una disposición para trabajar arduamente por lo que no ceden con facilidad ante las adversidades cuentan con una fuerte responsabilidad, capacidad para resolver problemas y generar soluciones; al emprender un nuevo proyecto lo ven como un reto con desafíos y recompensas, asumen riesgos y confianza en sí mismos, les gusta recibir retroalimentación respecto a lo que hacen, se anticipan a los problemas, necesidades o cambios futuros.

Iniciar una empresa no sólo basta con los deseos y necesidades; también se debe cumplir con ciertas características en el carácter y preparación. Lo que además se deberá complementar con una idea de negocio y un plan de negocio que la acredite, detalle y sustente. Algunas de las características de los emprendedores¹³ son las siguientes:

➤ **Visión**

Al hacer posible la interpretación de la realidad con la vocación de crear y diseñar valorando los riesgos.

➤ **Mantenerse motivado**

Asumen los retos con pensamiento positivo y una extraordinaria confianza en sí mismos, son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

➤ **Minimizan el Temor al Riesgo**

Son lógicos y toman riesgos calculados de los posibles competidores directos, aceptan el riesgo y lo minimizan, tienden a tomar el riesgo de iniciar empresas o negocios en condiciones desiguales y son tolerantes ante la incertidumbre, lo extraño lo conducen a su favor.

➤ **Tienen objetivos claros y son pacientes**

Les gusta establecer objetivos y cumplirlos, suelen tener paciencia, tolerancia para soportar las adversidades al transformar su realidad en situaciones favorables.

➤ **Busca oportunidades**

Luchan por detectar oportunidades con recursos limitados basados en la observación de los clientes, descubren la necesidad real del mercado, resolviendo un problema concreto o cubriendo un nicho, capacidad de visualizar un negocio donde la mayoría de las personas sólo ven contradicciones dificultades o amenazas.

➤ **Responsabilidad Social**

Generan riquezas, fuentes de empleos, ingresos entre sus conciudadanos y coadyuvan al desarrollo sostenible de sus comunidades.

¹³ Gómez Mejía Luis R., Balkin B. David, Administración, PP. 124-127.

➤ **Deseo de Autorrealización**

En su necesidad de realización, resuelven problemas por sí mismos, la pasión esta intrínseca en la persona, en su optimismo, persistente deseo de éxito hacen lo impensable posible, es lo que impulsa a los emprendedores a fijarse metas, objetivos en sus proyectos de inversión. El dinero no constituye su principal fuente de estímulo sino la alegría que produce la satisfacción del sueño realizado, asumen cada dificultad como un aprendizaje.

➤ **Viven de forma proactiva**

Tienen iniciativa y aceptan la responsabilidad de que las cosas sucedan, se sienten responsables, al no dejar que una situación determine su comportamiento, las situaciones las conducen hacia los resultados deseados.

2.5 Habilidades deseables

Se deben desarrollar ciertas habilidades¹⁴ para iniciar un negocio:

➤ **Perseverancia**

Llevar a cabo la idea de la empresa, no solo pensarlo.

➤ **Dinámico**

Capacidad de reaccionar con rapidez a cualquier circunstancia que constituya una oportunidad o un peligro para la empresa.

➤ **Innovador**

Tener ideas originales o imaginar otros métodos que pueden implicar oportunidades de negocio, se sabe que la novedad promueve el interés del consumidor, estimulan la adquisición de artículos, ya que satisfacen mejor las necesidades y deseos del consumidor. Esforzarse al máximo en conocer todos los detalles, novedades para beneficio del proyecto que se está desarrollando.

➤ **Disciplina**

Para realizar y concluir proyectos a pesar de las dificultades, fuerza emocional para resistir las presiones, dominar la ansiedad y la tensión.

Disposición para trabajar largas jornadas, incluyendo sábados y domingos

¹⁴ Delgado Valdivieso Rafael, Rodríguez Gallo José Luis; Empresa e iniciativa emprendedora, PP. 19-21.

➤ **Habilidad y gusto por la toma de decisiones**

Ser capaz de tomar decisiones difíciles, aun cuando estas puedan generar serias consecuencias o algunos efectos negativos.

➤ **Liderazgo**

Capacidad de dirigir grupos de trabajo, para influenciarlos e inducirlos a actuar conforme a las necesidades de un proyecto.

➤ **Trabajo en equipo**

Contar con ideas nuevas que involucren a mucha gente, consideran varias opiniones para resolver problemas.

➤ **Habilidad para desarrollar buenas relaciones con la gente**

Establecer los contactos con las personas adecuadas para auxiliarse y poder realizar los proyectos encomendados.

➤ **Enfrentar riesgos**

Estar dispuesto a tomar riesgos razonables, porque no existe negocio seguro.

➤ **Habilidad técnica.**

Conocer en su totalidad como se elabora o realiza su línea de actividad para la elaboración el producto o para prestar el servicio del negocio.

➤ **Compromiso de prioridad a su negocio**

Para tener éxito anteponer el negocio antes que cualquier otra cosa, estar comprometido con lo que se hace, procurar ver las metas y no los obstáculos, para lograr los mejores resultados.

➤ **Negociación**

Se requiere que el negociador actúe de buena fe para que la relación se sustente en la confianza y la cooperación, además que el intercambio sea atractivo para ambas partes; la negociación la utilizan para:

- Pedir dinero prestado a un banco.
- Cerrar un contrato de alquiler.
- Obtener de los proveedores materias primas a bajo costo.
- Negociar los contratos con los trabajadores, para atraer o retener a los directivos importantes.

- Adquirir otros negocios para expandirse a otros mercados.

2.6 Tipos de emprendedores

Estos son algunos tipos de emprendedores: emprendedor clásicos, emprendedor por necesidad, emprendedor social, emprendedor de negocios, emprendedor interno o intraemprendedor, spin-off, franquicias, emprendedores artesanos.

Emprendedores clásicos iniciar un negocio sobre la base de productos o servicios nuevos o mejorados pueden ser microempresarios que pretenden que su negocio crezca o se conserve, su misión es asegurarse de la continuidad de su negocio y generar ganancias.

Emprendedor por necesidad cuando una persona está desempleada ya sea por despido o porque ha decidido independizarse y emprende para obtener una forma de ingreso económico.

Emprendedor social busca producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, generalmente sin fines de lucro, analizan de manera responsable los impactos sociales, culturales, humanos que puedan causar, así como el cuidado del medio ambiente.

Emprendedor de negocios es el que está pendiente de las oportunidades de negocios y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean, el cual puede empezar de cero o adquirir una empresa ya existente.

Emprendedor interno o intraemprendedor emprende dentro de una empresa y evoluciona en las organizaciones, también llamado emprendedor corporativo, se hace uso de la investigación y desarrollo para generar nuevas formas de hacer las cosas, se mantiene en continua innovación; se desarrolla una nueva línea de negocios dentro de una gran estructura corporativa para usar los recursos de la empresa en la comercialización de un nuevo producto o servicio; estas grandes empresas desarrollan estrategias que favorecen la innovación y gestación de nuevos negocios, se apoyan en ideas de otros para iniciar nuevos negocios, experimentando nuevos diseños de productos, alrededor de los proyectos ya

asignados. La ventaja es que la compañía aporta recursos financieros y corporativos más abundantes que un empresario independiente; su personal no desean salir de la empresa para iniciar un negocio, se sienten confortables de trabajar en compañías grandes, administran todas las áreas y actividades necesarias para emprender internamente, pueden ser ejecutivos de diferentes áreas: contable, administrativa o comercial, para hacer que las cosas sucedan con rentabilidad, con la participación de la gente a través del departamento de investigación y desarrollo de productos, el emprendedor interno posee un alto grado de flexibilidad profesional, son capaces de negociar, traducir, interpretar, capacitar, unir y proporcionar servicios, se caracterizan por ser estudiosos, buenos lectores, comunicadores, una inteligencia emocional alta y solidarios.

Spin-off

Spin-off o subproducto, es cuando el producto que se desarrolló en una empresa no se adapta al resto de productos de la firma, en vez de renunciar a comercializarlo se promueve la formación de un Spin-off. El Spin-off es la formación de una empresa independiente que elabora un producto o servicio originario de una gran compañía, es utilizada por las grandes compañías tecnológicas para mantener el ritmo de sus competidores.

Franquicias

Es una forma de emprender un negocio con nombre y productos establecidos, mediante la adquisición de los derechos de sus propietarios, para su distribución en un área geográfica delimitada a cambio de una cuota más porcentaje de los ingresos, son utilizadas en el sector de servicios como restaurantes, hoteles. Las ventajas de una franquicia son: un mercado establecido y una imagen favorable, asesoramiento sobre la operación del negocio, economía de escala en publicidad y compras, asistencia financiera.

Una desventaja es que el franquiciador venda demasiados derechos en una misma localización geográfica y el franquiciado obtenga menos beneficios.

Emprendedores artesanos

Es la persona de oficio que lanza su negocio tienen experiencia técnica pero carecen de habilidades de comunicación y capacitación gerencial, son paternalistas, no les gusta delegar autoridad, usan pocas fuentes de capital, tienen

poca planeación para un crecimiento o cambio en un futuro, sus esfuerzos de ventas son personales.

2.7 Análisis FODA

Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, para de ello, poder decidir. El análisis FODA es una herramienta para tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo es diagnosticar, en función de planeación estratégica, que nos permite conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, así diseñar estrategias y mejorar la competitividad de la organización para una correcta toma de decisiones; esta herramienta favorece el desarrollo y ejecución de la planeación, al prever condiciones futuras tomando decisiones presentes, tomando en cuenta el entorno externo e interno, para conocer sus elementos y relaciones entre sí e irlos visualizando como pueden afectar el desempeño organizacional.

Por sus siglas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una de las herramientas que se utiliza en el proceso de planeación estratégica, para la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro ver tabla 2.1, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

Es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, se deben considerar los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, entre más información se posea acerca del entorno de una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad.

La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, puede ser aprovechada tanto para

identificar tendencias y prever impactos, como para establecer pronósticos de actuación de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto esas variables son únicas; las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización operación y resultados, por lo que no se deben generalizar, la información del diagnóstico FODA debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación. Es la base de diagnóstico de un plan de negocios, ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.

Factores internos

Son aquellos elementos que se relacionan con la estructura y operación de la empresa, está conformado con los recursos disponibles y las áreas funcionales de la organización como: mercadotecnia, finanzas, producción, etcétera, estos elementos están bajo control de la organización, en estos se ubican:

▪ Fortalezas

Son los factores o elementos positivos que posee el negocio y que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etcétera.

▪ Debilidades

Factores negativos que se tienen y que constituyen barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc.

Factores externos

Son aquellas variables como: como la economía, política, cultura, tecnología, marco y regulaciones legales etcétera, estas variables no pueden ser controladas por la organización, pero si se pueden analizar para disminuir los impactos que ocasionan, en estas se encuentran:

- **Oportunidades**

Elementos externos del ambiente, que el negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, como: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, no se deben confundir las oportunidades que ofrece un sector productivo con las posibilidades de parte de la organización.

- **Amenazas**

Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, entre otros.

Tabla 2.1 Análisis FODA.

ANÁLISIS FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS DEBEN UTILIZARSE	OPORTUNIDADES DEBEN APROVECHARSE
DEBILIDADES DEBEN ELIMINARSE	AMENAZAS DEBEN AFRONTARSE

Se debe hacer un cruce entre Fortalezas y Oportunidades para delinear la estrategia y capitalizar la mayor cantidad de oportunidades encontradas. Asimismo se debe hacer un cruce entre Debilidades y Amenazas para comprender como las Amenazas encontradas pueden dañar a la empresa si no se actúa rápidamente para levantar las debilidades.¹⁵

¹⁵Longenecker Justin G. y otros, traducción Adolfo Deras Quiñones, Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor, pp. 64-65.

Capítulo 3

Integración del plan de negocio.

3.1 Descripción del negocio

El primer paso para la elaboración de un plan de negocio es la justificación en donde se describe la oportunidad o necesidad detectada del producto o servicio que se va a vender, así como la forma en que se cubrirá ¿A qué se dedicará el negocio? si es un producto ya conocido explicar lo que es, si es algo nuevo que posibilidades reales ofrece, los planes que se tienen para actualizar los productos o servicios existentes, si se va a prestar un servicio detallar lo que se va a hacer y cómo se va a hacer; describir a fondo sus productos o servicios incluir especificaciones técnicas, gráficos, imágenes, folletos de ventas así como los precios, honorarios o condiciones de arrendamiento de los productos o servicios.

También se dará a conocer la historia del negocio. Si ya existe, describir cuándo y por quién fue iniciada así como los cambios más importantes que hayan ocurrido; si es un nuevo negocio, señalar algunas de las razones por las que se quiere iniciar, verificar si el país utiliza un sistema de clasificación según su giro para ubicar a que sector pertenece y definir el lugar donde estarán ubicadas las instalaciones y las expectativas del tamaño del negocio; describir bajo que normas se registrará el negocio, todos los aspectos legales que se deben llevar a cabo para ser un negocio formal y estos son: las normas sanitarias, técnicas y comerciales que se deben de cumplir para estar dentro del marco de la ley.

3.2 Análisis interno

Tiene como objetivo identificar los factores que determinan la posición que va a adoptar el negocio, con la finalidad de obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia, además, deben ser sostenibles en el largo plazo.

A través de la cadena de valor se puede determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para la empresa, con lo cual se identifican las ventajas competitivas, por sobre los competidores, la cadena de valor abarca todo desde el concepto hasta el seguimiento de servicio al cliente; si el plan de negocio es para uso interno se deben proporcionar detalles e información suficiente para que los ejecutivos, administradores y empleados entiendan e implementen los procesos de operación del negocio; si el plan de negocios va dirigido al público externo se debe

explicar la cadena de valor a un nivel más alto, las cinco partes de la cadena de valor son:

- 1) Desarrollo: Es una breve descripción de los procesos y procedimientos, debe incluir el diseño del producto.
- 2) Manufactura y preparación: Se describen los pasos que implica la preparación del producto o servicio.
- 3) Marketing y ventas: La promoción del producto o servicio es importante por lo que se debe subrayar de qué manera el negocio se diferenciara en el marketing y ventas en relación con la competencia.
- 4) Entrega y consumo: Se detallan los requisitos de entrega y/o consumo del producto o servicio, explicar cómo se entregara y quien lo hará. Para mantener el control de calidad.
- 5) Servicio al cliente y seguimiento: Estrategias de seguimiento para verificar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y efectuar una venta adicional a futuro, a través de la aplicación de breves encuestas.

Misión

Es una frase que explica la razón de ser y los principios rectores del negocio, de esta manera se tendrá claro que rumbo seguir, se debe exponer brevemente por lo general 30 palabras, para elaborarla correctamente se deben contestar tres sencillas preguntas: ¿Qué hará la empresa? (producto, proceso y/o servicio), ¿Cómo lo voy a hacer? y ¿Para quién se va a hacer? además, la misión debe ser motivadora, con los objetivos y valores de él que emprende; debe seguir tres sencillas reglas:

- 1.- Iniciar con verbo en infinitivo.
- 2.- Escribir un máximo de siete renglones.
- 3.- Tener coherencia.

Visión

Es como se ve el negocio dentro de un periodo determinado. Es un enunciado, en el cual se proyecta el negocio ideal que el emprendedor quiere alcanzar, lo que se

desea lograr no deben incluirse fechas ni plazos, ya que los objetivos son los que van a funcionar como indicadores de tiempo y actividades.

Objetivos

Es importante fijar los objetivos que se proponen, para que poder verificar si el negocio se está desarrollando en orden. Los objetivos son enunciados que establecen lo que el negocio pretende lograr, en ellos se describen las actividades que se deben realizar, el lugar y tiempo en el que se llevarán a cabo. Se dividen en tres tipos de acuerdo a su duración:

- Corto plazo: Objetivos que se deben cumplir en un lapso de tiempo menor a un año.
- Mediano plazo: Tienen como límite de tiempo más de un año y menos de tres.
- Largo plazo: Se cuenta hasta con 5 años para cumplir con ellos.

La fijación de objetivos a través de la técnica S.M.A.R.T. es eficaz para la optimización del tiempo, al existir objetivos que cumplir dentro una determinada fecha se logrará resultados. Es posible medir el progreso de cada uno de los integrantes de una organización, el acróstico conocido como; S.M.A.R.T. ayuda a entender el propósito de los indicadores, los objetivos deben reunir las siguientes características debido a la actual situación del mercado:

1.- **Specific:** Específicos, concretos, definidos y dirigido al área u objetivo que se busca, proporcionar actividades de trabajo específicos para lograr su cumplimiento

2.- **Measurable:** Mensurables, ser medibles, es decir, que se puedan conocer sus resultados en un período de tiempo determinado, con datos confiables y completos.

3.- **Actionable:** Procesables, ser alcanzables, realistas y consistentes que indiquen como actuar, orientada a la acción.

4.- **Relevant:** Relevantes, estar alineados a la misión y visión de la organización con resultados significativos que informen sobre lo que es importante.

5.- **Timely:** Oportunos, en el momento que se necesitan, deben lograrse en el plazo de tiempo fijado.

Son marcadores de progreso a lo largo del camino que conduce al logro de la meta, se hace indispensable adoptar nuevas estrategias a fin de continuar logrando los objetivos fijados

Metas

Es un propósito o fin que se desea alcanzar, acciones para obtener mejoras en un periodo determinado diario, semanal, mensual anual, es una medida cuantitativa del objetivo, al medir y cuantificar el logro de los objetivos, evalúa el desempeño de cada área y su personal.

Se deben utilizar múltiples indicadores para determinar cómo avanzan las organizaciones hacia sus objetivos, una variable que se utilizará como unidad de medida, escala con la que se medirá, nivel que se pretende alcanzar en la escala, tiempo necesario para conseguirlo.

Las metas se concentran hacia el interior de la empresa ya que las define cada área en coordinación con sus colaboradores, están orientadas a corto plazo por esta orientación son más tácticos, mientras que los objetivos son más estratégicos y cualitativos, no existe mayor diferencia entre meta y objetivo ya que ambos especifican la dirección, para tomar la acción que se debe emprender e implican una cantidad o calidad respectivamente específica de trabajo que debe cumplirse.

Valores

Se definen como el sentimiento que le damos a las acciones que llevamos a cabo dentro del negocio. Así como cada persona tiene valores, también los diferentes negocios los tienen. La importancia económica de la empresa no radica en sus ganancias, si no en un estudio denominado EVA (Valor Económico Agregado) el cual califica el grado de valor que tiene la empresa. Se debe elaborar una justificación por cada uno en la que incluya como los aplica la empresa con sus clientes y colaboradores.

Análisis de la Cadena de Valor

La determinación de las fortalezas y debilidades que presentará la empresa dentro de la industria, se realiza a través de un análisis de la cadena de valor. Estudio que tiene como fin determinar cuáles son las actividades que generan mayor valor para empresa, con lo cual se identifican las ventajas competitivas, sobre los

competidores. El análisis de la cadena de valor se realiza mediante una comparación de empresas que ofrecen productos y servicios similares.

3.3 Análisis del entorno

El análisis del entorno es complejo porque se analizan factores externos no controlables, aporta información sobre el ambiente externo en el que estará inmersa la organización, los peligros a los que se enfrentara así como las oportunidades presentes y futuras para poder tomar las mejores decisiones, conocer el entorno ayuda a realizar un análisis de las oportunidades y amenazas para el negocio ya que cuando más dinámico es el entorno, existe más incertidumbre y cuanto más complejo es el entorno, los cambios son difíciles de comprender y asimilar; para analizar el impacto del entorno en la empresa es posible basarse en datos pasados para predecir el futuro, cuando en el entorno no existe incertidumbre se emplea a corto plazo; cuando el entorno es complejo se pueden utilizar distintos escenarios y crear diversas hipótesis en función de la trayectoria de la información conocida es posible emplearlo a corto, mediano y largo plazo, a través del análisis P.E.S.T.¹⁶

Análisis P.E.S.T.

Es el análisis de hechos y tendencias que ocurren en el ámbito político, económico, social y tecnológico; dicho análisis nos muestra el entorno donde se pretende iniciar el negocio así como las perspectivas futuras, en la actualidad el ambiente está dotado de un alto grado de incertidumbres y no existen técnicas para monitorear las condiciones que ocurrirán, si el cliente cambiara inesperadamente sus hábitos de consumo, si el gobierno cambiara las leyes, si un nuevo competidor entrara al mercado, si los proveedores cambiaran sus técnicas de producción etc. existen fuerzas y personas que la organización no controla, el entorno puede ser favorable o desfavorable por eso la necesidad de conocerlo, el análisis PEST acrónimo formado con las iniciales de las variables Político, Económico, Social y Tecnológico ayuda a estudiar parte del entorno.

¹⁶ Delgado Valdivieso Rafael, Rodríguez Gallo José Luis , ob. Cit., PP. 72.-73

Político

Los gobiernos actúan con un marco regulatorio que influyen en las empresas ya sea por la normatividad laboral, seguridad social, centralización o cambios de gobierno, preocupación por el medio ambiente, etc. que van cambiando y representan una amenaza para los negocios, ya que enfrentan barreras de regulaciones; la burocracia de un país, la enorme cantidad de trámites y el intervencionismo estatal pueden inhibir la aparición de nuevas empresas.

Económico

La situación económica o política económica de un país influye en la empresa, como el manejo de la inflación, tendencias del PIB, tipos de cambio de divisas, relaciones internacionales, subsidios e impuestos, desempleo, aranceles que promueven o desalientan el crecimiento del negocio; cuando existe inflación se pierde poder adquisitivo y disminuye el consumo, las empresas aumentan sus precios y los proveedores incrementan sustancialmente sus costos; las políticas económicas que adopta un país ya sea por una línea de austeridad o por un aumento del gasto público; aumento o disminución fiscal; repercute en el crecimiento de la empresa. Con la globalización económica, surgen fuera del país nuevos proyectos y en cualquier momento ocasionan estragos en los mercados internos por las alianzas comerciales con otros países o los tratados de libre comercio, generan un entorno en donde los negocios supone periodos de auge o depresión lo cual repercute en el consumo y en consecuencia en la actividad empresarial ya que los pequeños negocios son más vulnerables a los cambios y turbulencias de los mercados que las grandes compañías, aunque también el desarrollo internacional crea nuevas oportunidades de ampliar mercados, subcontratar e invertir en el extranjero.

Social

En una sociedad cambiante y en continua mutación, van surgiendo nuevas tendencias en los hábitos, gustos, demografía nuevas formas de vida, poder adquisitivo, mórbida, envejecimiento de la población, incremento del empleo desde casa, incremento de la inseguridad, migración planeada o espontánea, creencias, mitos, uso del tiempo libre, expectativas, nivel de educación etc. que pueden afectar la demanda del consumidor al abrirse nuevos mercados y cerrarse otros.

Las empresas deben adaptar sus productos a estas nuevas circunstancias y ajustarlas a las necesidades de los clientes y la comunidad.

Tecnológico

Los avances en la tecnología están en constante cambio y el uso de internet continuara en aumento, muchos negocios lo utilizan para promover y vender sus productos en línea, los beneficios de la tecnología se materializan si se administran adecuadamente, se debe definir el nicho de mercado y la estrategia de diferenciación para determinar la tecnología requerida, adaptarse a los cambios organizacionales que generan los recursos tecnológicos, contar con el personal adecuado para implementarlo así como adquirir el compromiso de mantenimiento y renovación de la tecnología ya que es una forma de sostenerse un entorno altamente competitivo, debido a la constante actualización de la tecnología que genera rápidamente la obsolescencia; el incremento del uso de tecnología con chip, teléfonos móviles, cámaras de vigilancia dichos avances en este segmento generan o aniquilan a nuevos negocios el futuro puede ser incierto, pero no puede ser ignorado.

3.4 Plan de mercadotecnia

Se tendrán que investigar estadísticas sobre el sector en el que se pretende penetrar para conseguir clientes; se deberá elaborar un estudio sobre el giro donde se pretende incursionar, la población de la región en la que se considera el mercado objetivo. Estructurar las estrategias que se van a llevar a cabo para lograr los objetivos de mercadotecnia. Es importante en la parte de investigación de la población a datos reales, preferentemente de los censos de población y vivienda o bien de los censos económicos.

Una vez determinado la idea o giro del negocio lo más viable es elaborar un plan de mercadotecnia, la función de mercadotecnia inicia con un estudio de mercado e identificando una necesidad en el consumidor y diseñando un producto que pueda cubrir esa necesidad, dada la actual situación de globalización y de mercado abierto, la competencia es mayor y vender los productos es cada vez más difícil, ahí la necesidad de adoptar técnicas de venta cada vez más agresivas.

3.4.1 Estudio de mercado

Permite localizar y describir a los consumidores, es posible detectar los posibles clientes y sus necesidades tomando en cuenta el tamaño del mercado, que están determinados por el monto total de las ventas, el número de las unidades vendidas, la cantidad de empresas, el empleo total, para evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá el negocio, la evolución y tendencias verificando que competidores existen, como trabajan y como venden; indicando en que mercado se desea invertir, su evolución en los últimos años, en qué fase se encuentran de estancamiento o crecimiento y la evolución futura, pueden incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas, tomando en cuenta la descripción de factores (demográfico, económico, jurídicos, socio-culturales o tecnológicos) que no están bajo nuestro control, pero que afectan la marcha del negocio, así como la identificación de clientes, competidores y proveedores, esto lo podemos identificar con un estudio de mercado a través de este estudio se obtienen datos objetivos que nos permiten definir información sobre el producto o servicio.

El tamaño del mercado nos permite hacer una planeación de mercadotecnia adecuada ya que se obtienen datos específicos de los clientes. Mediante el estudio de mercado se detectará la información del medio externo que influirá en la actividad del negocio, el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, los puntos que se deben considerar en el estudio de mercado son: análisis del consumidor, análisis de la competencia existente.

Es recomendable obtener la mayor cantidad y variedad de información acerca de la situación real del mercado en el que se pretende introducir un producto. Estos estudios proporcionan información veraz y directa acerca de lo que se debe hacer en el nuevo proyecto con el fin de tener el máximo de probabilidades de éxito cuando el nuevo producto salga a la venta. La función de la mercadotecnia es analizar al cliente y distinguir si el producto se dirigirá a un consumidor final o a otras empresas para enfocar la estrategia de mercadotecnia.

- **Si el producto se dirige al consumidor final.** Se deberá tener en cuenta la motivación del consumidor para determinar si se puede influir en la conducta

del consumidor, tratando de conseguir que el consumidor sienta la necesidad de comprarlo tomando en cuenta lo siguiente:

- **Los círculos de influencia.** Como influyen en el consumidor los círculos en que se encuentra inmerso, como la familia, los grupos en los que el consumidor se mira, los grupos que el consumidor considera de referencia, la clase social o la cultura.
- **Teoría de las necesidades de Maslow.** Esta teoría menciona que el ser humano intenta satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicológicas jerárquicamente al adquirir bienes y servicios, por lo cual buscará aquellos productos que puedan satisfacer a la vez todas sus necesidades o la mayoría de ellas tomando en cuenta la relación valor - satisfacción – costo.
- **Personalidad y estilos de vida.** Con la reacción del consumidor frente a un producto se debe analizar, diseñar el producto, para que forme parte de la personalidad y estilo de vida de los clientes potenciales, para que consideren necesario el producto.

Analizando estos factores, se puede influir en el consumidor para que adquiera nuestro producto y es fácil captar al cliente, pero es difícil conseguir su fidelidad, tratar que el producto sea siempre satisfactorio para el cliente y estar atentos a los deseos de los clientes, a su evolución, si está influida por el entorno o las empresas de la competencia.

- **Si el producto se dirige a otra empresa.** El consumidor solo demandará lo que realmente necesita y no hay posibilidades de influir en el cliente para conseguir la comercialización de un producto si este no lo necesita, se debe tomar en cuenta aspectos como:
 - Quién toma la decisión de compra del producto, quién autoriza el presupuesto, quién es el usuario final del producto y cómo influir en ellos para realizar la venta.
 - Lo difícil es realizar la primera venta, si la empresa se encuentra satisfecha habrá procesos de recompra. Una vez que la empresa se encuentra

satisfecha con un proveedor tiende a conservarlo ya que existe una fuerte reticencia a cambiar de proveedores.

Existen pocas posibilidades de influir en la conducta de una empresa y será difícil captarla como cliente, pero una vez captada es fácil conseguir su fidelidad, es necesario ser serios, cumplir y estar atentos a las posibles ofertas de los competidores para tratar de mejorarlas.

3.4.2 Análisis del consumidor

Responde a la pregunta ¿Quién está en el mercado? y son los individuos que adquieren bienes y servicios para su consumo personal, para que un negocio pueda funcionar y crecer, es importante conocer a los consumidores, para poder satisfacer sus necesidades, identificando los factores fisiológicos, sociológicos y psicológicos, que motivan a que la gente sienta la necesidad o el deseo de consumir o comprar el producto o servicio que ofrece una organización, para hacer este punto se aplica una encuesta que refleje los resultados de esas intenciones, las razones principales que hacen que a la gente compre el producto o servicio, ya que los criterios del proceso de compra pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado o del producto, para obtener esta información es necesario realizar una investigación de mercados.

3.4.3 Investigación de mercados

Consiste en obtener, registrar y analizar la información sobre los mercados, identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales que se va a satisfacer, quienes son, dónde se encuentran, la cantidad existente, así como determinar los segmentos de mercado, oportunidad de mercado, análisis de clientes satisfechos o no, posicionamiento y el proceso de compra, la investigación de mercados debe realizarse antes de comenzar el negocio y se debe actualizar continuamente durante la vida del negocio, debido a que los gustos y hábitos de los consumidores y compradores cambian constantemente, cuanto más se conozca el mercado existe mayor probabilidad de éxito en las decisiones a tomar. Se debe tomar en cuenta los siguientes pasos para elaborar una investigación de mercados:

- Definir el problema y situación actual de la empresa – sus fortalezas y debilidades, problemas, alternativas.
- Obtención de información – de las fuentes primarias y secundarias, con diferentes técnicas como la observación y la entrevista.
- Análisis de la información – para interpretarla y tomar decisiones.
- Seleccionar las mejores soluciones – diseñando la mejor estrategia que debe seguirse.

Existen dos tipos de investigación de mercados secundaria y primaria:

La investigación secundaria

Es de carácter general para conocer el mercado y es a través de:

- Información publicada por estadísticas del sector, publicaciones especializadas, periódicos, revistas, datos del censo, datos publicados por asociaciones empresariales, cámaras de comercio, proveedores de su sector, instituciones públicas etcétera.
- Opiniones de expertos, consultar con expertos en el sector.

La investigación primaria

Es posible utilizarla para obtener información sobre los consumidores o sobre la competencia y es a través de:

- La observación directa. Se observan determinados aspectos que la empresa necesita, sin llamar la atención, ya sea del consumidor o la competencia.
- La encuesta o entrevista. Enfocadas a grupos concretos o representativos para aprender sobre las preferencias del consumidor sometiendo al consumidor a un cuestionario que puede ser personal, vía telefónica, postales o por Internet, las preguntas deben ser simples y comprensibles.
- Hacerse pasar por vendedor o comprador para averiguar el comportamiento de los clientes respecto a nuestro producto o respecto al de la competencia.

Se puede capacitar a los vendedores para aplicar cuestionarios o realizar entrevistas, también es importante obtener información de los competidores.

Segmentación del mercado

Para satisfacer las necesidades de los consumidores es necesario clasificarlos en segmentos geográficos, demográficos, socioeconómicos o psicográficos, y así determinar el perfil del consumidor, conociendo con exactitud lo que requiere el mercado. “La segmentación de mercados es la división de un mercado en varios grupos más pequeños”¹⁷ clasificando a los consumidores en grupos homogéneos en cuanto al tipo de necesidad se logra enfocar al segmento más atractivo que se pueda atender, y poder diseñar una mezcla de mercadotecnia específica para cada segmento.

El objetivo es satisfacer las necesidades de una mejor manera, para la elaboración de un producto especializado, cubriendo las necesidades de un segmento específico del mercado, para determinar el criterio a utilizar en la segmentación se pueden utilizar las variables de edad, sexo, recursos económicos, profesión, hábitos, detectando necesidades, gustos, preferencias y así poder utilizar estrategias apropiadas, ¿Dónde están? ¿Quiénes son? ¿Cómo compran?, con esto se determinara que porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.

Al establecer fronteras alrededor de los mercados presentes y potenciales puede ayudar a la exploración de áreas futuras de oportunidades, así como ayudar a extender las fronteras del producto o mercado, una vez delineado los segmentos del mercado deben analizarse: si son adecuadas las dimensiones del mercado, cuál es su potencial de crecimiento, las oportunidades para que la organización tenga ventaja competitiva dentro de los segmentos así como la capacidad de la empresa para aprovechar estas oportunidades.

¹⁷ Longenecker Justin G. y otros, traducción Adolfo Deras Quiñones, Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor, p 164.

La segmentación geográfica

Delimita y describe las zonas donde se ofrecerá el producto o servicio, mencionando todas sus características referentes a:

- Región.
- Población.
- Clima.

Permite saber si el negocio es viable y rentable ya que los gustos y preferencias de la gente cambian mucho dependiendo de la región donde vive, al igual que el mismo nombre del producto o servicio que se va a ofrecer.

La segmentación demográfica

Agrupar a los clientes potenciales de acuerdo a criterios apropiados identifica las características de las personas que compran o pueden comprar el producto. La descripción será completamente diferente dependiendo de si se vende a otras empresas o directamente al consumidor final. Si se vende un producto de consumo, pero lo vende a través de un canal de distribución, mayoristas y minoristas, se debe analizar escrupulosamente tanto al consumidor final como a los intermediarios que compran los productos. Si se tiene más de un grupo de clientes, identificar los más importantes para cada grupo de clientes, construir un perfil demográfico, si se segmentan a los clientes según su preferencia es posible adoptar medidas para posicionar el producto en cada segmento, estos son algunos criterios de segmentación de clientes para mercados de bienes de consumo y para mercados de bienes industriales ver tabla 3.1.

Mercado objetivo

Una vez definido los segmentos de mercado específicos dentro del mercado global, es posible identificar a los clientes a los que se puede llegar con mayor facilidad los cuales se van a beneficiar con el producto o servicio y están dispuestos a pagar por él, explicar los productos que integran la actividad, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que el negocio deberá competir.

Tabla 3.1 Segmentación de mercado por bienes de consumo y mercado de bienes de consumo industrial.

Bienes de consumo	Bienes de uso industrial
Geográficos. País, densidad de población urbana, rural, ciudad estado, país, continente; variables climáticas: aéreas templadas, tropicales etc.	Demográficos. Tamaño de la empresa, sector o subsector, ubicación, tipo de actividad, cantidad de socios.
Demográficos. Está dividido por características como; Edad, sexo o género, nivel educativo, profesión, número de hogares, número de personas etc.	Financieras. Tamaño de las cuentas, evolución de los créditos, formas de pago etc.
Psicográfico. Relacionadas al comportamiento del consumidor como; Las necesidades, motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses.	Operacionales. Tecnología utilizada, actividad continua o estacionaria etc.
Actitudes o hábitos de compra. Frecuencia de uso, aplicación del producto, preferencia de marca, sensibilidad de precios y motivos para adquirirlo.	Comportamiento en la compra. compra centralizada o no, negociación con los proveedores, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad, servicio, frecuencia de compra entre otros)
Variables socioeconómicas. Ocupación, ingreso, clase social.	Factores situacionales. Necesidad urgente, tamaño del pedido.

Elaboración con datos Segmentación de mercado por bienes de consumo y bienes de consumo industrial.¹⁸

3.4.4 Clasificación de clientes

Definir el perfil del cliente “es la descripción de los clientes potenciales en un mercado meta”¹⁹ nos permite analizar la evolución de sus actividades comerciales,

¹⁸ Muñiz González Luis, Guía práctica para mejorar un plan de negocios, pp. 66-68.

¹⁹ Longenecker Justin G. y otros, Ob. cit., p. 155.

cuando un negocio no logra crear una ventaja competitiva existe una alta rotación de clientes ya que el negocio es capaz de atraerlos, pero no de retenerlos al no logra satisfacer sus expectativas, para lograr la fidelización y continuidad futura de un cliente, es necesario retener a los clientes fieles con altos índices de satisfacción y tener bajas tasas de clientes desertores ya que el cliente insatisfecho es un promotor negativo de nuestro negocio y hará una publicidad negativa que repercutirá en la imagen del negocio, por eso la importancia de atención a clientes, porque al resolverles satisfactoriamente su inconformidad existe la posibilidad de que se convierta en un cliente fiel y se evitará generar altos costos de mercadotecnia al efectuar grandes esfuerzos para atraer a clientes nuevos y así reemplazar a los que no regresan.

Un cliente fiel adquirirá productos o servicios periódicamente y será quien recomiende a nuevos clientes, están dispuestos a pagar las tarifas establecidas, y no quieren probar suerte con otros proveedores desconocidos aunque sean más económicos, este es el cliente ideal y se debe trabajar para que la mayoría de los clientes sea de este tipo. Los clientes se pueden clasificar en:

- Cliente fiel: repite las compras de forma periódica, con un índice de satisfacción elevado.
- Cliente circunstancial: compra de forma ocasional, no se siente identificado con el producto o servicio y cambia de proveedor sin ningún reparo.
- Cliente ocasional: ya conoce el producto o servicio y repite la compra muy, atemporalmente, está satisfecho pero no se ha hecho lo suficiente para que sea un cliente fiel.
- Cliente desertor: compra una sola vez y no vuelven nunca más a adquirir el producto o servicio, no está conforme y tienden a expresar a otras personas ajenas su experiencia de una forma nociva.

La mejor publicidad es la recomendación que hace un cliente satisfecho a un cliente potencial al ser la más creíble y gratuita, publicidad conocida como de boca en boca.

3.4.5 Proceso de compra

Responde a la pregunta ¿cuándo compran los consumidores? ya que la frecuencia de compra depende del ritmo de consumo, nos determina cuantas personas comprarían el producto o servicio identificando las tendencias de crecimiento y la frecuencia de consumo, tiempo en que la gente adquiere el producto o servicio, si será una vez a la semana, al año, diario, para crear escenarios probables de compra del producto o servicio; así como identificar que otros productos y servicios se pueden ofrecer en el negocio para aumentar las ventas y sobrevivir e iniciar su crecimiento, considerando si la venta del producto, es por temporada (sólo por semanas) o bien de consumo básico (diario), Identificar la identidad de las personas que toman la decisión de compra el modo en que lo deciden, cuándo y dónde efectuará la compra, debido a que muchas veces el consumidor final no es el comprador, existen momentos en los que una persona puede estar inmersa al desempeñar una decisión de compra:

- 1) Cuando la persona sugiere o piensa por primera vez en comprar el producto.
- 2) Cuando la persona implícita o explícitamente ejerce influencia en la decisión final de compra.
- 3) La persona que toma la decisión total o parcial de compra.
- 4) La persona que realiza la compra.
- 5) La persona que utiliza o consume el producto o servicio.
- 6) La persona quien se encarga de aprobar o desaprobar el producto para una próxima compra.

Se debe Investigar porque la gente compre en exceso o qué deja de comprar, ambas cosas pueden afectar al negocio si no se está preparada para estos eventos. Otro motivo que influye en las compras que realiza el consumidor es la posición social, considerando qué en artículos caros el consumidor requiere de mayor información y se consumen ocasionalmente, en productos de consumo básico la compra es más frecuente.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva que el negocio puede ofrecer en cuanto a producto o servicio y que la competencia no tiene, es lo que diferencia claramente a un negocio de otro y le da fortaleza para sobrevivir, el éxito depende de lo que se ofrezca al cliente,

adicional a lo que ya exista en el mercado; más que ofrecer los atributos del producto se deben solucionar los problemas del cliente y más cerca se estará de la ventaja competitiva para los clientes, algunas de las ventajas competitivas pueden ser:

- Incrementar beneficios y reducir costos.
- Servicio a domicilio.
- Atención personalizada.
- Productos o servicios innovadores.
- Cumplir con lo que se ofrece de forma adecuada.

3.4.6 Mezcla de mercadotecnia

El objetivo es comercializar el producto de la empresa en las condiciones más ventajosas posibles en relación con los consumidores y la competencia para que el cliente compre el producto, la mezcla de mercadotecnia es la combinación de los elementos que influyen en la solución que se ofrece al cliente para informarlo y persuadirlo de qué producto adquirir, dónde comprarlo y cuánto pagar por ello estos elementos se conocen como las 4 p's de la mercadotecnia: producto, precio, plaza o distribución y promoción los cuatro elementos son inseparables e interactúan unos con otros.

Producto

Es un bien o servicio que satisface necesidades o deseos mediante sus atributos tangibles e intangibles,²⁰ se debe definir el producto tomando en cuenta las necesidades del consumidor y las ventajas diferenciales del producto frente a otros de la competencia, describiendo la función del producto mas no las características, desde el punto de vista del mercado no de la producción, destacando la utilidad percibida por el consumidor para identificar segmentos o clientes objetivos específicos del mercado a los que se dirige el producto o servicio, ya que el consumidor no compra el producto, sino compra el beneficio que percibe de este.

²⁰ Mancillas Pérez Eduardo J, Introducción a los negocios, p. 77.

Los productos tienen varias opciones de diseño para modificarlos y adaptarlos a las necesidades de los consumidores, se tiene que tomar en cuenta la necesidad que el producto cubre, los aspectos que suscitan el deseo de ese producto y las ventajas diferenciales que exhortan al consumidor a adquirirlo frente a otros productos de la competencia, las mejoras del producto deben mantenerse dentro de los límites del precio, para generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios hasta lograr su lealtad. La planeación del desarrollo de nuevos productos incrementa la posibilidad de éxito mediante el proceso ver tabla 3.2.

Tabla 3.2 Proceso de planeación para el desarrollo de nuevos productos.

Proceso de planeación para desarrollo de nuevos productos	
Generación de ideas	Puede surgir de cualquier parte, los más importantes son los proveedores y clientes.
Discernimiento y análisis del producto	Es el estimado de costos y utilidades potenciales, considerando la compatibilidad con los productos actuales, rendimiento potencial, mercado, requerimiento de personal.
Desarrollo del producto	Se desarrolla el producto, la estrategia de mercado y su posible promoción.
Prueba del producto	Se obtiene la información de cómo la mezcla de mercadotecnia del producto está funcionando, para desarrollar la estrategia a seguir; la prueba puede variar dependiendo de las características del producto y las posibilidades de la empresa.
Comercialización	Es la distribución correcta mediante la promoción del producto entre los distribuidores y consumidores, para mantener su interés.

Elaboración con Proceso de planeación para el desarrollo de nuevos productos.²¹

Mezcla de producto

Está formada por los diferentes productos que ofrece la organización; los productos pueden clasificarse en:

- Productos de Consumo. Están destinados al consumo personal.

²¹ Mancillas Pérez Eduardo J, ob. Cit., p. 76.

- Productos de conveniencia. Son de bajo precio, de uso común y consumo cotidiano (tornillos, refrescos, cigarrillos etc.).
- Productos de comparación. Su precio es elevado y se compran esporádicamente, después de comparar entre marcas y tiendas (trajes, automóviles, muebles).
- Productos especiales. Artículos con características únicas su relación precio utilidad es elevada, pero los clientes no aceptan sustitutos (artículos de lujo).
- Productos industriales: Son utilizados en la elaboración de otros bienes.
- Servicios: Actividad de la persona en sí: médicos, ingenieros etc.

Imagen del negocio

Para la imagen del negocio se elaborará el nombre, logotipo y slogan con el que se identificará al negocio y diferenciara el producto o servicio de la empresa, con los ofrecidos por otras organizaciones, toda empresa que quiera vender un producto o servicio debe cumplir con lineamientos, para un mejor posicionamiento en el mercado e incremento de la calidad del producto o servicio que ofrezca.

Marca

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de los mismos, todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado, identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala la diferencia con los de la competencia, su finalidad es tener una imagen y posicionamiento más claro en la mente del consumidor la venta de un producto se facilita cuando el cliente lo conoce y solicita por su nombre. Las marcas están sujetas a condiciones para su conservación y se reglamentan por el instituto mexicano de la Propiedad Industrial.

El nombre

Es una parte importante de la imagen del negocio ya que a través de este lo identificarán los consumidores debe ser:

- Descriptivo que se identifique el giro de la empresa y/o producto.

- Original se deben usar palabras, símbolos, signos o combinaciones para que el consumidor lo recuerde, tomando en cuenta las disposiciones legales con respecto a los nombres existentes.
- Atractivo, claro, simple para que sean fáciles de pronunciar y recordar.
- Significativo y agradable para proyectar una imagen positiva en los posibles consumidores.

El logotipo la figura o símbolo debe ser original porque es el elemento visual que identificará al negocio y lo que se ofrece. Deberá ir acompañado siempre de una justificación.

El slogan es la frase que ayuda a captar la atención del cliente y actúa como “enunciado recordatorio” del negocio en los consumidores.

Etiqueta

Son las formas impresas que lleva el producto o paquete para dar información al cliente o consumidor acerca de su cuidado, uso o preparación; indica la calidad o categoría del producto, así como sus atributos más importantes, para tomar una decisión de compra. La Ley dice que todos los productos deben expendirse empacados o envasados, tener etiquetas y cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que emita tanto la Secretaría de Salud (SSA) como otras dependencias competentes. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), las etiquetas deben dar a conocer las características, usos, presentación y materias primas con que fue elaborado el producto.

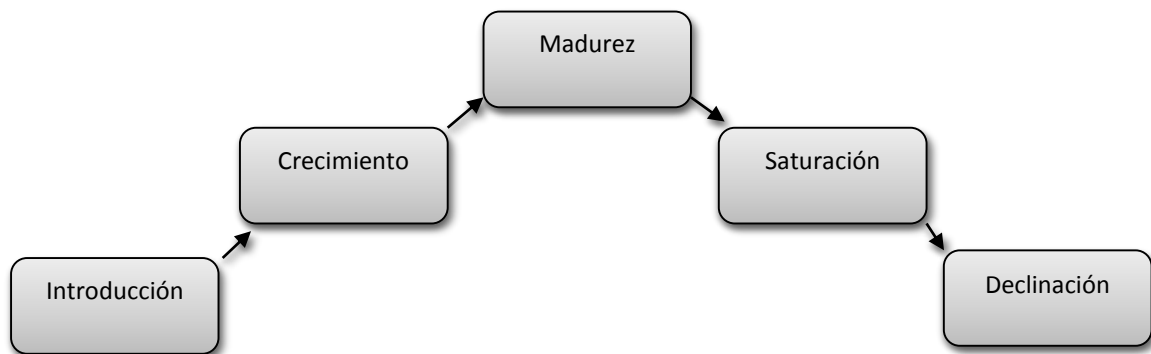
Empaque

Recipiente cuya función es proteger el contenido del producto y servir como medio publicitario ayuda a la creación de la imagen de la marca y es una clave para vender el producto, además del nombre del fabricante y la marca, aumenta el valor del producto ante el cliente; se debe buscar que sea reciclable y si es posible biodegradable.

Ciclo de vida de un producto

Cuando un producto nuevo se presenta en el mercado por primera vez hay que esforzarse para que se aceptado, tiene pocos competidores y la novedad lo aísla frente a la competencia, pero a medida que el producto tiene éxito se pone de moda, su demanda crece con rapidez y atrae la competencia, posteriormente se estabiliza, por ultimo entran en desuso y desaparece; el producto pasa por una serie de etapas fig. 3.1 que reflejan la situación del producto con relación al mercado que satisfacen, nos ayuda a prever cambios en el mercado para desarrollar nuevas estrategias, la mezcla de mercadotecnia varia con base en el ciclo que se encuentre el producto.

Figura 3.1 Ciclo de vida del producto.



Elaboración con Ciclo de vida de un producto.²²

- Introducción- el producto no es conocido por el consumidor y su venta es mínima.
- Crecimiento- el producto es aceptado y se pone de moda por lo que es altamente solicitado.
- Madurez- la venta del producto se sigue incrementando, no al mismo ritmo que la etapa anterior, su compra se racionaliza porque ha pasado de moda.
- Saturación- las ventas ya no se incrementan, se mantienen constantes.
- Declinación- las ventas empiezan a disminuir hasta que el producto ya no se vende.

²² Mancillas Pérez Eduardo J, ob. Cit., pp. 78-79.

Precio

El precio “es la cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios”²³ además de considerar los costos de producción en el establecimiento del precio se debe tomar en cuenta, en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto; el precio refleja la satisfacción y utilidad del comprador por la compra realizada. Conocer si lo que busca el consumidor es calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio es una de las variables de decisión principales, depende de qué tanto aprecie el cliente el valor del producto, la fijación del precio es responsable de la falta de demanda de un producto.

Se debe realizar una investigación de los productos o servicios que ofrece la competencia y elaborar un cuadro comparativo entre cada uno de ellos y conoceremos cómo afectarán los precios ofrecidos por la competencia, ya sea positiva o negativamente, es necesario conocer su tamaño, capacidad de producción y sus intenciones de comercialización, las políticas de precios de una empresa anticipan la forma en que se comportará la demanda. Al conocer los precios ofrecidos por la competencia se pueden establecer:

- Si el precio que ofrece la competencia es más costoso que el nuestro, se utilizara esa característica como ventaja competitiva.
- Si el precio que ofrecemos es más alto que el de la competencia se utilizara una estrategia de justificación del precio para demostrarle al cliente que el precio pagado es justo por el producto o servicio ofrecido, por la diferenciación del producto.

Política de precios

La fijación de precios debe reflejar los objetivos específicos de mercadotecnia a que metas se quiere llegar, es importante considerar los factores al momento de establecer un precio para el producto o servicio, tabla 3.3, es recomendable establecer políticas de precios claras en cuanto al precio de introducción en el mercado, descuentos por pronto pago y compras por volumen, así como en materia de promociones, ya que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores, si la empresa pagará a sus vendedores

²³ Anzola Rojas Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, p. 171.

alguna comisión por el volumen de ventas, y qué proporción representarán del monto total de sus percepciones. Cuando se designa el precio al producto o servicio que se va a vender, no se efectúa de manera arbitraria, fijar el precio de lo que se va a vender busca la obtención de ganancia; el precio que se puede pedir es el que el cliente esté dispuesto a pagar.

Tabla 3.3 Factores a considerar para la fijación de precio.

	F a c t o r e s
Los costos	Se basa en los costos de producción y de comercialización (materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y administración) más un margen de ganancia.
La demanda	En función de gustos y preferencias del consumidor.
La competencia	Basándose en los precios de la competencia, si las barreras de entrada son bajas y la competencia difícil.
El porcentaje de utilidad	Se basa a un objetivo anual, cantidad específica, porcentaje de ventas o inversión, estableciendo hipótesis de precios y cantidades.
Producto	Complejidad del producto, tiempo de producción; existencia de productos sustitutivos.
Mantener, aumentar participación en el mercado	Está ligado a las ganancias y habilidades para sobrevivir en la industria con la intención de aumentar las ventas.

Elaboración con: Factores a considerar para la fijación de precios.²⁴

El precio dependerá de cómo valore el cliente la utilidad del producto o servicio debe ser coherente con la calidad del producto y con la imagen que se pretende dar ya que el consumidor asocia precio con calidad e imagen, se tienen la creencia de que para aumentar las ganancias se necesitan aumentar los precios, el precio no lo fijamos nosotros lo fija el mercado porque el consumidor tiene productos alternativos y valora la relación calidad - precio, cada empresa debe elegir su

²⁴ Muñiz González Luis, Guía practica para mejorar un plan de negocios, pp. 72-76.

estrategia de precios según el medio competitivo en el que opera o pretenda operar y el segmento de mercado elegido, las estrategias más comunes son precios de penetración, precio alto, precio gancho, estabilización de precios, precios en línea, precios psicológicos, precios variables.

Precio de penetración

Establecer los precios de un producto o servicio por debajo de la competencia sin descuidar la calidad del mismo, con el fin de penetrar en un determinado mercado e ir incrementando el precio paulatinamente, esta estrategia es muy usual cuando el producto tiene pocas vías de diferenciación, el mercado es muy competitivo ya que desalienta a la posible competencia, porque requiere de una alta inversión inicial para satisfacer una alta demanda.

Precio alto

Se ofrece el producto o servicio a un precio alto, mismo que deberá estar justificado con un valor agregado como puede ser una garantía, entrega rápida a domicilio, mayor cantidad de producto etc. La técnica del precio alto se debe manejar con cuidado ya que sólo funciona en zonas de alto poder adquisitivo, se debe utilizar cuando el producto tiene muchas vías de diferenciación, son especiales o es un nuevo producto en la etapa inicial en su ciclo de vida y se posiciona como el mejor.

Precios gancho

Fijar el precio de un producto por debajo del costo y se les promociona para atraer a los consumidores hacia los productos de la empresa una vez que el cliente compro un artículo promocional es muy probable que haga otras compras no planeadas.

Estabilización de precios

Cuando una empresa líder fija sus precios sin tener en cuenta a las otras, su movimiento de precios es seguido por los competidores para evitar una guerra de precios.

Precios en línea

Cuando se manejan muchos productos se rebaja el precio de algunos de los productos de la línea y se sube el de otros para que se compensen las pérdidas y así atraer a los consumidores.

Precio psicológicos

Buscan un efecto psicológico favorable en el consumidor, haciendo que considere que el precio es inferior a lo que realmente es.

Precios variables

Los precios bajan ocasionalmente a favor de ciertos compradores o según el volumen de compra.

Condiciones de pago y descuentos

Una vez que establecemos el precio y dependiendo el tipo de negocio que tengamos, es importante definir las políticas de pago para el cliente, es decir si en el momento de la compra, el pago lo hará:

- De contado.- pagando en efectivo al adquirir el producto o servicio.
- A crédito.- pagando a un plazo que va desde los 8 y hasta los 90 días.
- En abonos.- pagando en lapsos semanales, quincenales o mensuales.

Cuando el producto o servicio que se va a comercializar tiene un precio alto, pero sobre todo es de difícil rotación, se recomienda que los pagos sean en abonos o a crédito, en tanto que cuando se trata de un producto de alta rotación como los de consumo básico o perecedero es recomendable el cobro de contado, para incrementar las ventas y generar confianza de pago en los consumidores se debe tomar en cuenta:

- Efectuar descuentos a los compradores que adquieren grandes volúmenes ya que se ahorra costos de almacenaje y embarque.
- Descuentos por pago en efectivo o por pronto pago para estimular a los compradores a pagar sus facturas dentro de un plazo corto después de haber recibido los bienes.
- Colocar información clara del producto o servicio que se ofrece.
- Cambiar y renovar periódicamente la imagen del negocio y el acomodo de mercancías.

- Evitar el uso de abreviaturas y letras “chiquitas”.

Promoción

Casi todos los productos o servicios son objeto de alguna promoción para que los consumidores estén enterados de sus ventajas. “La publicidad es cualquier tipo de presentación de ventas no personal, pagada por un patrocinador determinado”²⁵ sirven para dar a conocer al negocio, informar la existencia del producto, incrementar las ventas, crear una buena imagen de la organización, atraer la atención de los clientes hacia el producto o servicio y persuadirlos para que lo adquieran, el objetivo es acelerar la decisión de compra.

La publicidad capta al cliente, pero la satisfacción del cliente determina su fidelidad. A través de la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque, se da a conocer el producto o servicio y se incrementa el consumo del mismo. Ante la apertura comercial existen más competidores en el mercado que tratan de diferenciarse unos de otros, lo cual implica utilizar una publicidad más especializada para llegar a la mente de los consumidores cada vez más específicos; el objetivo es atraer la atención, persuadir, inspirar confianza y crear un impacto sobre el cliente para que compre un producto, así como retener a los clientes leales, identificar clientes potenciales e incrementar la venta del producto o servicio. Para lograrlo se debe poner énfasis en convencer a los posibles compradores a probar el producto o servicio para que estos lo empiecen a buscar y ganar la preferencia del cliente.

Se debe establecer el lugar en el cual se va a vender el producto o servicio no necesariamente es el establecimiento, se debe especificar en qué zonas del municipio, ciudad o colonia es donde se busca colocar el producto o servicio, dirigiéndolo a la población que más convenga y tomando en cuenta las características de la población (edad, sexo, nivel educativo, nivel socioeconómico) residentes en las zonas que se cubrirán; esto ayudará a dirigir las ventas a los clientes adecuados y a minimizar el riesgo de fracaso. Para la planificación de una campaña publicitaria se debe tomar en cuenta: presupuesto disponible, efectos que puede conseguir la campaña publicitaria, definición del mensaje publicitario y forma

²⁵ Anzola Rojas Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, p. 165.

de presentación, medios de comunicación que se utilizarán y diseños de la propaganda que se va a implementar.

Mezcla promocional se conforma con los siguientes elementos:

- Publicidad – es la presentación de un producto efectuado por un tercero.
- Mercadeo directo – presentación personal del producto por un vendedor a un cliente potencial, correo directo a clientes selectos, mercadeo por teléfono, internet.
- Promoción de venta – promueven las compras de los clientes a través de cupones, muestras, exhibiciones o ferias comerciales, demostraciones etc.
- Relaciones públicas – vincular los intereses de la empresa con aspectos clave de interés público, con artículos impresos acerca del producto, negocio o persona.
- La publicidad de boca en boca es la más poderosa y menos costosa al requerir principalmente la capacitación del personal para establecer un servicio al cliente óptimo, ya que la publicidad la pueden proporcionar los mismos clientes y puede ser favorable o desfavorable dependiendo de la calidad del producto, servicio y el cumplimiento de lo ofrecido. Las personas confían más en las recomendaciones de la gente que ya probó el producto, que en otro tipo de publicidad, la publicidad de boca en boca aumenta la fidelidad del cliente y atrae nuevos clientes, por el contrario con un cliente insatisfecho, la empresa no solo perderá al cliente, sino también a otros clientes potenciales que habrán escuchado la queja.

Cuando se da a conocer información sobre los productos o servicios que se ofrecen se utilizan algunos medios publicitarios como:

- **Periódicos y revistas.** Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado, llegan a personas de casi todos los estratos económicos. Es necesario, identificar cuál periódico o revista es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.

- **Radio.** Es accesible a la mayor parte de los hogares, (ya que poseen radio y la mayoría de los vehículos de transporte también). Permite segmentar a la audiencia en función de sus gustos, en un poblado o ciudad específica mediante la selección adecuada del mensaje y de la estación, los anuncios pueden presentarse a diferentes horas del día o de la noche, debido a su fugacidad se debe decir la marca al principio del anuncio y repetirlo con frecuencia a lo largo del mismo.
- **Volantes.** Los volantes son distribuidos, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y la presentación de los mismos.
- **Televisión.** Debido a la existencia de la televisión digital y por cable, estos son temáticos por lo cual permiten segmentar al público objetivo, su lenguaje es rápido y sintético por lo que es necesario arrancar con fuerza, para captar la atención del receptor.

Para tener un mayor impacto al elaborar la publicidad del negocio se debe tomar en cuenta el tipo de persona al que va dirigido el producto o servicio, con el fin de adaptar la información necesaria de acuerdo a la edad, sexo y nivel socioeconómico del cliente potencial, utilizar un lenguaje simple y corto, poner mayor énfasis en las imágenes para atraer a los consumidores, la publicidad debe ser Innovadora porque la publicidad utilizada por primera vez es la que tiene una mayor influencia en la gente, sobre todo si se trata de un producto o servicio nuevo, se debe incluir en publicaciones regionales (periódicos y revistas), contenidos que pueda entender todo el público: una descripción breve, ventajas, imágenes descriptivas, teléfonos, E-mail, logotipo, slogan.

Plaza o distribución

La distribución permite al productor hacer llegar el producto o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar, se puede estar produciendo el mejor artículo en su género y al mejor precio, pero si no se cuenta con los medios adecuados para que llegue al cliente en forma eficaz, esa empresa irá a la quiebra; la distribución no es la simple transferencia de productos o servicios hasta las manos del cliente; una buena distribución es la que coloca el producto en un sitio y

momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que espera con su compra, mientras más grande es la empresa más compleja es la red de distribución. Los intermediarios son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto de la fábrica al consumidor final, dan el beneficio de tiempo y lugar, hay dos tipos de intermediarios: los comerciantes y los agentes; los primeros adquieren el título de propietarios de la mercancía, en tanto que los segundos sólo sirven de contacto entre productor y vendedor.

Entre el productor y el consumidor final puede haber varios intermediarios, a más intermediarios el producto aumenta su precio, desde que sale de la empresa productora hasta que llega al consumidor final. La justificación de la existencia de tantos intermediarios es por los beneficios que aportan como se puede observar en la tabla 3.4.

Asumir la distribución de los productos terminados implicaría contar con el transporte pesado y los equipos de carga adecuados para tales fines, lo que representaría una inversión financiera inicial elevada; la comercialización puede hacerse gradualmente introduciendo el producto por zonas, atendiendo las cuestiones de empaquetado, entrenamiento de vendedores y técnicos de servicio, inventario de partes, al apoyarse en los intermediarios ellos realizan actividades de transportación, almacenaje, venta y promoción.

Se debe valorar si el producto es de gran consumo y exige estar en gran número de puntos de venta por lo que es necesario utilizar canales de distribución; pero si el producto no es de gran consumo la distribución se puede llevar a cabo con los medios propios tomando en cuenta el Internet; si el producto tienen poca diferenciación, admitirá mejor los canales de distribución; pero si el producto tiene gran diferenciación lo más conveniente es realizar ventas personalizadas.

Los canales de distribución pueden ser más largos o más cortos según la cantidad de intermediarios que se establezcan entre el primer proveedor y el consumidor final; para tomar la mejor decisión es necesario elegir la más compatible con la naturaleza del producto y lograr una adecuada satisfacción de los clientes al menor costo.

Tabla 3.4 Beneficios que los intermediarios aportan en la distribución del producto.

Valor agregado por los intermediarios
Los productos están en el tiempo y lugar oportuno para que sean consumidos adecuadamente.
Concentran, distribuyen grandes cantidades de diversos productos y los colocan en puntos de venta lejanos, el producto se encuentra donde el cliente lo necesita.
Recorren grandes distancias y asumen los riesgos de la transportación, acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
Dan asesoría a los clientes en el uso del producto, en el mantenimiento y reparación cuando es necesario.
Al estar en contacto directo tanto con el productor como con el consumidor reconocen los gustos de éste y piden al primero que fabrique con exactitud la cantidad y el tipo de artículo que se va a vender.
Son quienes en realidad sostienen a la empresa al comprar grandes volúmenes, lo que no podría ocurrir si la empresa vendiera al menudeo, es decir, directamente al consumidor, disminuyendo los costos de venta de la empresa productora.
Muchos intermediarios promueven las ventas, otorgando créditos a los consumidores y asumiendo el riesgo de cobro. Éstos pueden solicitar, a su vez, créditos al productor, ya que es más fácil que un intermediario pague sus deudas que todos los consumidores finales paguen al intermediario.

Elaboración con valor agregado por los intermediarios.²⁶

Canales de distribución principales

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de su trayectoria, se reconocen dos tipos de circuitos o canales de distribución claramente diferenciados: los que se orientan a satisfacer el consumo popular y los orientados hacia el consumo industrial.

1. Canales para productos de consumo popular

- Productores - consumidores. Este canal es el más corto simple y rápido, se establece cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar

²⁶ Mancillas Pérez Eduardo J, Introducción a los negocios., p.80.

los productos e incluye las ventas por correo. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los fabricantes practican esta modalidad, ni tampoco todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a comprar.

- Productores - minoristas - consumidores. Es el canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas que muestren y vendan los productos.
- Productores - mayoristas - minoristas - consumidores. El mayorista participa como auxiliar al comercializar productos más especializados.
- Productores - agentes - mayoristas - minoristas - consumidores. Es el canal indirecto más utilizado por empresas con menos recursos que venden sus productos a cientos de kilómetros de su sitio de origen.

2. Canales para productos industriales

Todas las empresas utilizan regularmente más de un canal de distribución.

- Productor - usuario industrial. Se usa cuando el fabricante considera que la venta requiere de atención personal al consumidor.
- Productor - distribuidor industrial - usuario industrial. El distribuidor es el equivalente al mayorista, la fuerza de ventas de este canal reside en que el productor tiene contacto con algunos distribuidores y lo emplea para vender productos no muy especializados, pero sólo de uso industrial.
- Productor - agente - distribuidor - usuario industrial. Se usa para realizar ventas en lugares alejados.

3.4.7 Fuerza de ventas

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa, la actividad de la mercadotecnia culmina con un buen equipo de ventas que domine las técnicas de venta y negociación. La empresa debe ser capaz de organizar un buen equipo de vendedores que transmitan al cliente la imagen de la empresa y la sensación de que es importante para la empresa, formarlos y motivarlos para que realicen correctamente su trabajo, elaborar un directorio de los colaboradores que

componen el área de ventas, así como establecer políticas y un reglamento para trabajadores y de atención al cliente que garantice el cumplimiento del desempeño para lograr la satisfacción del cliente.

Un negocio pierde credibilidad del cliente con una mala actitud en el servicio, esto se debe a que no existe la capacitación previa antes de una venta directa, por eso la importancia de que los colaboradores del negocio, dedicados a las ventas tengan un manual de políticas para el trato del cliente así como un reglamento especial para cerrar una venta, esto es con el propósito de que todas las actividades realizadas tengan un control estricto, es recomendable elaborar una agenda de contactos de clientes y proveedores para agilizar su búsqueda y localización, que contenga los siguientes datos: cliente o proveedor, contacto, empresa, teléfono, dirección, E-mail.

Las ventas constituyen uno de los puntos medulares de la empresa, y por lo tanto uno de los que más capacitación y actualización requiere, por esta razón los programas o manuales que se tengan en el negocio deben tener una revisión constante e incluir nuevos métodos de venta, tales como el comercio o ventas realizadas por Internet a través de una página diseñada por el negocio o bien en avisos de ocasión electrónicos, se debe tomar en cuenta:

A los vendedores experimentados, que puedan enseñar a los nuevos; capacitarlos para que conozcan en detalle todas las características del producto tanto positivas como negativas, prepararlos para la elaboración del argumento de ventas para convencer a los clientes y las respuestas que se darán ante posibles objeciones; motivarlos estableciendo un sistema de remuneración para el vendedor y apoyarlo para que sienta que la empresa colabora eficazmente en el desempeño de su tarea.

Proceso de ventas

El proceso de ventas se puede estructurar en seis pasos:

1) Acercamiento previo o pre acercamiento: obtener, analizar y evaluar toda la información posible sobre el cliente.

2) Acercamiento: ganar el interés del cliente, verificar y discutir datos obtenidos durante el pre acercamiento, saludar, aprenderse el nombre del cliente, hacer que el cliente se sienta importante, hablarle favorablemente de los productos.

3) Presentación: crear en el cliente el deseo por el producto, al conocer perfectamente el producto o servicio que maneja con el fin de informar las características de este y destacar los beneficios o ganancias que obtendrá el comprador al adquirirlo, permitir que el cliente toque maneje y opere el producto para conocer su uso y cualidades, sugerir los productos que más se adopten a las necesidades del cliente.

4) Enfrentar objeciones y contestar preguntas: desarrollar actitudes favorables del comprador hacia el producto venciendo la resistencia del comprador, al resolver dudas y contestar preguntas el vendedor ganara la confianza de su cliente y eliminara las dudas, con tacto y paciencia, debe vender nunca discutir con el cliente.

5) Cerrar el trato: ayudar al cliente a decidir, preguntar qué artículos prefiere, quitar de la vista los productos no deseados por el cliente, dar por hecho que la venta se ha realizado, cerrar la venta, formalizar el pedido acordando las condiciones de entrega del producto y cobro de la venta, el vendedor debe estar preparado para cerrarlo en cualquier momento durante la presentación.

6) Satisfacción: demostrar que servir es un placer, cumplir todas las promesas hechas al cliente, mostrarse alegre, ya sea que se efectúe o no la venta, cuando un cliente regresa es porque ha sido bien atendido.

Promoción de ventas

Se debe planear la fecha adecuada para abrir el negocio y mantener alguna promoción como muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos y otros; que provoquen la atención de los compradores y el cliente ubique al producto o servicio.

Especificar el lugar en dónde se dará a conocer el producto como tiendas de conveniencia, centro comercial o plaza comercial, presentación en ferias, espacios públicos, tomando en cuenta a qué tipo de consumidores queremos llamar la atención y de esta manera será más conveniente establecer el tipo de lanzamiento

requerido; colocar carteles de próxima apertura mencionando algunas promociones de inauguración, obsequiar refrigerios y bebidas para los asistentes, rifas, ambientación (música, arreglos, edecanes, botargas, etc.).

Presupuesto de ventas

Se deberá elaborar un presupuesto de lanzamiento, el fondo económico servirá para cubrir los gastos de la inauguración de una mejor manera, sin gastar más de lo debido, cuando un negocio se pone en marcha por primera vez es importante considerar todas las inversiones iniciales ya que la apertura es la segunda inversión fuerte que debe hacer un negocio, el dinero empleado en el evento debe recuperarse durante el siguiente para llevar un control sobre el negocio y así comparar lo planeado contra lo realizado en una fecha determinada y analizar si se obtuvo los resultados esperados.

3.5 Estudio de la competencia existente

Un negocio no existe aislado, tiene que competir con otros negocios por eso es importante analizarla desde diferentes perspectivas: dimensión, zona de influencia, estructura, prestigio; los competidores pueden ser empresas públicas o privadas, compañías regionales, nacionales, multinacionales; empresas con productos tradicionales o nuevos, con marca registrada o sin ella; para identificar y catalogar quienes son los principales competidores, redactar qué productos y empresas competirá, ¿Competirán frontalmente o sólo con ciertos productos, o con ciertos clientes, o en ciertas circunstancias?, revisar sus catálogos, páginas Web, adquirir sus productos, cuestionar a sus clientes, considerar si otro competidor con un producto o servicio similar podría penetrar en el mercado en un futuro y también los productos o servicios sustitutos, especificar cómo operan y cuáles son sus puntos fuertes o débiles, sus tendencias, describir cómo y porque nuestra empresa será mejor, es importante conocer y distinguir el tipo de competencia que tiene el negocio, para poder competir mejor, identificando a los competidores indirectos y los competidores directos importantes, los que ofrece los mismos productos y servicios que el negocio. Se deberá elaborar una tabla, en la cual se anotarán los siguientes puntos:

- Hacer biografía de los rivales para aprender de sus éxitos y entender las razones de sus fracasos y así conocer su historia y orígenes.
- Nombre de los principales competidores.
- Área geográfica que cubren.
- Sus principales ventajas competitivas, tendencias.
- Sus principales desventajas.
- Promoción y publicidad sugeridos (volantes, mantas, trípticos, etc.).
- Precios que ofrecen.
- Describir la calidad de lo que ellos venden.
- Reconocimiento de la marca.
- Atención a clientes.
- Servicio posventa.
- Tiempo de entrega.
- Formas de pago.
- Acceso a proveedores.
- Tecnología, Personal.
- Productos manejados (marcas y presentaciones).
- Años que llevan en el mercado.
- Sistema de ventas y distribución.

Los datos anteriores dan detalle de los movimientos del competidor, lo cual permite: tomar mejores decisiones sobre las actividades de venta que se llevarán a cabo y explotar las partes del mercado que ha descuidado el competidor, para determinar las estrategias de posicionamiento que se deberá seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

Volumen de ventas y participación en el mercado

Analizar las diferentes estrategias de venta utilizadas por la competencia para detectar sus puntos fuertes y débiles, las cuales pueden ser:

- Venta directa al público.
- Vendedores de ruta.
- Autoservicio.
- Correspondencia.
- Ventas electrónicas (por Internet o vía telefónica).

Investigando: qué estrategia de venta utiliza la competencia, cuál ha sido la estrategia que más tiempo ha utilizado, cuáles son las ventajas y desventajas de la estrategia que utiliza, cuántos clientes ha ganado o perdido, las ventas mensuales, el porcentaje de participación en el mercado, la capacidad de producción o de servicio de la competencia, así como la cuota del mercado y el volumen de ventas, esto servirá como referencia para saber que tanto se puede cubrir la demanda del mercado y por donde habrá oportunidad de retomar a los clientes que no están satisfechos y el número de clientes que se pueden conseguir en los diversos segmentos, investigar que cuota de mercado representan, esta capacidad se puede obtener mediante 3 maneras:

- Haciendo una cotización a la competencia con números elevados o muy bajos, lo cual nos dará el parámetro de lo mínimo y lo máximo que pueden cubrir.
- Conocer los datos estadísticos del mercado en el cual vamos a competir, cuantos negocios existen en determinado municipio o colonia.
- Realizar un censo informativo con el conocimiento y aceptación de la competencia, con la finalidad de establecer lazos de cooperación que puedan ayudar a empresarios del mismo giro entre sí.

Tamaño y distribución de la competencia

Se debe elaborar un mapa en el cuál se delimiten las áreas ocupadas por la competencia señalando la posición respectiva, para identificar las regiones geográficas que abarcan cada uno, porque puede ser que el mercado está saturado y existan varios negocios en un solo lugar o región mientras en otra no existe ninguno, de esta manera podemos saber en qué lugar podemos penetrar con mayor facilidad y cuáles serán las estrategias que implementaremos por cada región. Estudiando el número y tamaño del negocio de los competidores conoceremos el número de competidores y sabremos si aún existe mercado para el producto o servicio que se ofrecerá, así como vislumbrar la viabilidad y rentabilidad del negocio. Investigar qué porcentaje de la población consume el producto o servicio de la competencia, para determinar la posición del negocio en comparación con la competencia, en el análisis se debe explicar:

- Ventajas de nuestra empresa sobre la competencia.
- Desventajas que presenta la empresa contra la competencia.

Considerando el posicionamiento que el negocio pueda tener en la región donde se piensa vender, las ventas no únicamente se originan en el espacio físico que ocupa el negocio, el posicionamiento tiene mucho que ver con las relaciones comerciales que realicemos en otros lugares.

3.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

La herramienta más utilizada para examinar el entorno competitivo es el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en el mercado y juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector, este modelo muestra si una empresa deberá permanecer en el sector o salir de él; estas fuerzas en cualquier segmento del mercado nos deduce como la empresa debe utilizar sus estrategias para obtener el potencial disponible y poderse adaptar de una manera favorable al mercado, cuando un sector es poco rentable es porque alguna(s) de las 5 fuerzas tienen un peso muy importante por el contrario si estas fuerzas tienen muy poco peso el sector es rentable, también nos permite evaluar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las 5 fuerzas ver figura 3.2.

1) Rivalidad entre compañías

La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o detectan maniobras competitivas para hacerse de una posición o para mejorar su posición a través de la guerra de precios, guerras publicitarias, lanzamientos de productos, incremento de servicios y garantía para los consumidores, la intensidad de la rivalidad se da cuando:

- a) Existen muchos competidores de tamaño similar en el mercado que buscan dominar.
- b) Se ofrece un producto similar poco diferenciado lo cual exige estrategias para mantener el segmento de mercado.

- c) La competencia del sector es desleal y presionan a los competidores para ganar mercado.
- d) Si las barreras de salida son altas (crecimiento lento de la industria, altos costos no transferibles de planta y equipo o compromisos emocionales) condicionan la permanencia en el sector que no obtienen la rentabilidad esperada.
- e) El producto del sector se encuentra en la etapa de madurez caracterizada por un exceso de capacidad productiva aunado a los altos costos fijos provocan guerra de precios para mantener la capacidad.
- f) Crecimiento lento de la industria.

2) Amenaza de nuevos competidores que entran al mercado

Provoca que los beneficios de las empresas establecidas puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores, creando barreras de entrada a través de:

- a) Economías de escala. Es la reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala de producción, el costo del producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción, esto desalienta la entrada de nuevos competidores y obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala arriesgándose a una fuerte reacción de sus competidores; o introducirse a pequeña escala aceptando una desventaja en costos.
- b) Diferenciación del producto. Crea una barrera de entrada al forzar al nuevo competidor a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
- c) Necesidades de capital. La necesidad de invertir recursos financieros para competir crea una barrera de entrada si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo.
- d) Costos de cambio de proveedor. Son los costos que asumen los compradores al cambiar de proveedor de productos o servicios a otro.
- e) Acceso a los canales de distribución. La necesidad de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.
- f) Requerimiento tecnológico necesario para competir.

El nuevo competidor puede anticipar una dura revancha con los competidores existentes, por lo que desalienta a los nuevos competidores.

3) Productos sustitutos

Es la posible sustitución de los mismos productos por otros de características parecidas, los productos sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector, por eso es necesario estar atento a las tendencias del mercado para prever los cambios que puedan acontecer, ya que un sector puede verse amenazado por empresas de otros sectores cuando estas aportan productos sustitutos, los productos sustitutos prevalecerán si: los clientes perciben que su oferta puede funcionar de la misma manera que la nuestra, cuando los productos sustitutos ofrecen más por el dinero.

4) Poder de negociación con los clientes o compradores

Cuando los productos tiene mucha demanda, los clientes exigen baja de precios, mayores niveles de calidad y mejor servicio fomentando la rivalidad entre los competidores; esto reduce la rentabilidad del sector, se deben contar con servicios adicionales para atraer a los consumidores. Los clientes o compradores tienen poder cuando:

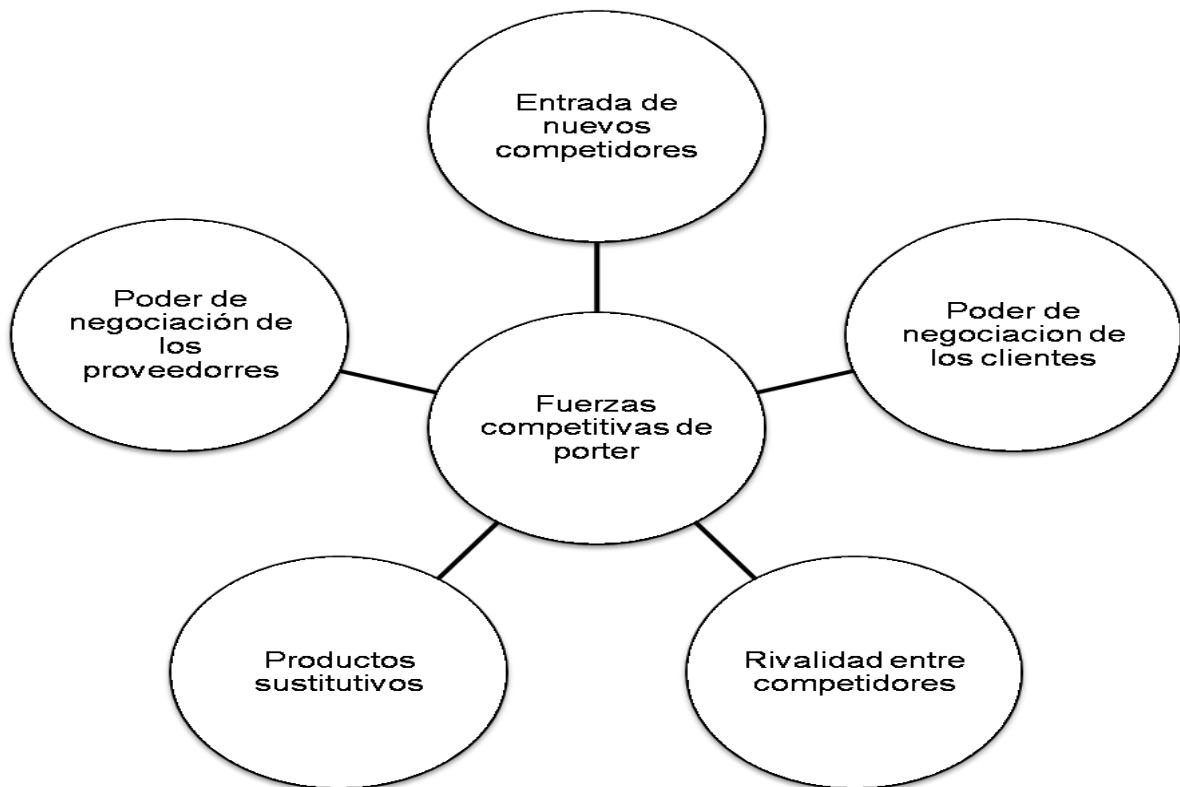
- a) Existe una concentración alta de compradores y la compra es un gran volumen de ventas para el vendedor.
- b) Existen alternativas de oferta.
- c) Los clientes cuentan con información especializada y la toman en cuenta.
- d) Cuando los productos son estándares o indiferenciados.
- e) El comprador obtiene los suministros y precios satisfactorios.

5) Poder de negociación con los proveedores

La presión de los proveedores en cuanto a precios, servicios de entrega, calidad, disminuyen los beneficios de un sector. El poder de los proveedores puede ser alta cuando:

- a) Los insumos y las materias primas son de difícil sustitución.
- b) Los costos de cambiar de un proveedor a otro son altos.
- c) Al no obtener la utilidad esperada, se unifican para imponer precios.

Figura 3.2 Fuerzas competitivas de Michael Porter.



Elaboración con: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.²⁷

3.6 Plan de producción

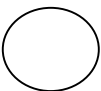


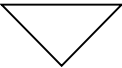
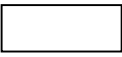
Es la planeación para el ofrecimiento del producto o servicio, desde su elaboración, en caso de ser una empresa industrial, hasta su comercialización, si se va a producir o comercializar es necesario describir cómo se va a adquirir o elaborar el producto o servicio que se va a vender, como se van a organizar las actividades, los tiempos requeridos, recursos humanos, disponibilidad de la materia prima, tecnología requerida y suministros, ubicación del negocio, efectos que se van a generar en el ambiente, la gestión de calidad, logística, plan de prevención para identificar y eliminar el riesgos e incrementar las medidas de protección, plan de compras, negociación con proveedores, formas de pago, entre otros; con la finalidad de fabricar productos o prestar servicios de calidad exigidas para la satisfacción del cliente con el menor costo.

²⁷ Muñiz González Luis, Guia practica para mejorar un plan de negocios, pp. 79-83.

Proceso de producción

Cualquier proceso, debe estar plasmado en una serie de pasos, el flujo grama es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos tabla 3.5, permite conocer y comprender los procesos a través de diferentes pasos documentos y unidades administrativas involucradas, indicando las actividades a realizar; para elaborar correctamente el flujo grama de proceso se debe: numerar en orden consecutivo, colocar el símbolo correspondiente, anotar la actividad a realizar, indicar el nombre del responsable, registrar el tiempo.

Tabla 3.5 Ejemplo de algunos símbolos utilizados en flujo gramas.

Símbolo	Descripción
	Operación.- Significa cambio o transformación en algún componente del producto.
	Transporte.- Se refiere a mover un elemento de un sitio a otro.
	Demora.- Se presenta cuando en el proceso existe una espera como secar o empacar, se presenta al término de una actividad.
	Almacenamiento.- Señala almacenamiento de materia prima o producto terminado.
	Inspección.- Es la acción de controlar y verificar que todo se efectúe correctamente.

Selección de métodos de producción

Cada negocio aunque sea de giro similar cuenta con un estilo de producción particular, según sus necesidades de producción, por ello es necesario considerar, el tipo de producto, el diseño y estándares de calidad, la tecnología implementada, los materiales requeridos, el volumen de producción (alto, intermitente, bajo). La producción en una empresa de comercialización consiste en comprar, almacenar y vender. Existen bienes y servicios que se pueden combinar y además de producir bienes, prestan un servicio como algo adicional o viceversa.

Determinar el sistema de producción a utilizar ayuda a establecer los canales de distribución que utilizará el negocio. Existen tres tipos de distribución que resultan

de la determinación del esquema de producción: distribución por proceso, distribución por producto, distribución por componente.

Distribución por proceso

El proceso no requiere demasiada mano de obra, se busca ofrecer el producto o servicio en tiempo reducido y con alta calidad.

Distribución por producto

La empresa distribuye al personal especializado por área de producto, es decir un encargado por cada área de ventas: ropa, electrodomésticos, farmacia, etc.

Distribución por componente

Este tipo de producción es más lenta ya que está dirigida a productos que sólo se hacen sobre pedido, por ejemplo: automóviles, casas, etc.

Distribución de la planta

Cuando no se planea correctamente la instalación de la planta es más costoso y menos probable alguna modificación que afectara con más tiempo la operación, la importancia de la localización es trabajar en un mismo lugar para evitar pérdida de tiempo y esfuerzo al trasladar de un lugar a otro lo que se necesita para el trabajo. La distribución se planea en función de los objetivos, misión y visión del negocio, así como la decisión de compra, renta o construcción de instalaciones.

Al efectuar correctamente la distribución del negocio, las condiciones de trabajo serán óptimas y aceptables lo que permitirá una operación económica, segura y eficiente, una adecuada distribución del negocio debe considerar:

- Contar con - iluminación, ventilación, agua, drenaje apropiado y con un clima agradable, para que las personas que trabajan ahí se sientan a gusto.
- La integración.- determinar todos los materiales a utilizar en el negocio.
- Distancia y recorrido.- busca la efectividad en los tiempos y actividades.
- Utilización del espacio.- la ubicación más adecuada de maquinaria y equipo.
- Seguridad.- establecer mecanismos para evitar riesgos y accidentes laborales.
- Flexibilidad.- en caso de ser necesario el reacomodo de la planta sea exitoso.
- El crecimiento a mediano y largo plazo de la empresa.

Las empresas industriales consideran la distribución tipo taller en el cual la distribución se realiza agrupando actividades similares, distribución en cadena se realiza en función de la secuencia del proceso productivo, las empresas del sector servicio tienen infinidad de posibilidades de distribución de la planta según del servicio que preste.

Tecnología aplicada

La implementación de la tecnología ayudará a la elaboración del producto y/o prestar un servicio, es necesario saber cuál y describirla para asegurar que la tecnología que se utilizará es apropiada al tipo de proyecto y región donde se piensa implementar, considerar las diversas alternativas de tecnología de acuerdo al presupuesto inicial, determinar la facilidad para adquirir la tecnología, conocer las especificaciones para el uso, por ejemplo: pago de patentes, acuerdos, contratos, convenios; saber los aspectos técnicos como: la instalación del equipo, capacitación para el operador, mantenimiento, refacciones.

Cuando se decide sobre la compra de tecnología, se deben tomar en cuenta: si el proyecto presenta un balance entre tecnología, procesos y personas, si responde a las necesidades de la empresa; se debe tener la experiencia para implementarlo para aprovecharlo al máximo; el proveedor o fabricante en especial el precio, las dimensiones del local, la capacidad de producción para no comprar capacidad ociosa, el consumo de energía, la infraestructura necesaria para su instalación y operación, el costo del flete y mantenimiento con cargo del proveedor o bien del comprador, si es tecnología extranjera se deben considerar los trámites legales, las pólizas de seguro y en su caso la contratación de agentes aduanales, la existencia de refacciones.

Una vez seleccionado el tipo de tecnología, se debe investigar las ventajas y desventajas de la tecnología que está por comprarse, se analizará la negociación del precio y la forma de pago si será a crédito o de contado, así como las condiciones y plazos, generalmente si la tecnología tiene un precio elevado, el proveedor lo maneja en pagos, en compras de contado existen algunos proveedores que ofrecen un porcentaje de descuento.

Inventario

Es la cantidad de materiales que se encuentra almacenado, durante algún tiempo para satisfacer una demanda futura y puede ser de materias primas o de productos terminados. Cuando se requiere de inventarios es necesario llevar un control que ayude a regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados, la escasez o el retraso de un producto por falta de material puede causar la pérdida de un cliente, cuando no existe un buen control, de inventarios la producción puede: estar por debajo de consumo y llegar un momento en que no se podrá cumplir a los clientes o estar por encima del consumo ya que el dinero que se puede utilizar para otros fines está paralizado.

El manejo de inventarios JUST IN TIME (Justo a tiempo) busca la eliminación de inventarios a fin de reducir costos y espacios. Es necesario diseñar un plan de almacenamiento óptimo que minimice los costos y determine un máximo y un mínimo de existencias por cada uno de los productos para establecer un stock de seguridad, delimitando los espacios de almacenaje, con esto se podrá establecer el volumen óptimo del producto, conociendo la cantidad pedida y el momento para efectuar el pedido, tomando en cuenta si la fabricación o comercialización se efectuara en serie o si se trabajara bajo pedido.

Políticas para el correcto manejo de inventarios

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de diferentes productos.
- Definir categorías para el inventario y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
- Mantener los costos de abastecimiento y de almacenamiento al nivel más bajo posible.
- Mantener un nivel adecuado de inventarios.
- Satisfacer rápidamente la demanda.
- Recurrir a la informática para hacer más eficiente el proceso.

Compras

Es necesario saber qué es lo que se va a adquirir y recabar la mayor cantidad de información acerca de las materias primas, productos terminados, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio, es importante conocer el equipo, las herramientas, los insumos que se ocuparán, las características, así como exigir calidad, buenos tiempos de entrega, libertad de negociación, se debe elaborar un listado considerando: el artículo, la cantidad requerida, el precio unitario, el total de inversión requerida.

Materia prima

La materia prima son los componentes que conforman el producto que ofrece la empresa, aunque existen empresas de giro similar, los componentes utilizados pueden variar, en este punto es importante hacer una lista de la materia prima que se va a utilizar, los proveedores que nos pueden surtir, los precios, así como de la cantidad por producto. Para llevar a cabo un control real de la materia prima requerida en la elaboración del producto o bien de los insumos para el ofrecimiento de algún servicio, la materia prima se puede clasificar en:

- Materia prima básica.- es indispensable para la elaboración del producto.
- Materia prima sustituible.- Son los ingredientes que pueden modificarse por algunos alternativos, se puede sustituir en caso de escasez.
- Materia prima alternativa.- Se utiliza para la innovación de productos.

Una clasificación que debe contener: fecha en que se colocó el pedido, nombre del proveedor, descripción amplia y precisa del producto adquirido, cantidad de material, precio unitario, valor total (sin impuesto), porcentaje de impuesto y su valor total con impuesto, descripción de la forma de pago, fecha de entrega.

Analizar si lo que se va a requerir es:

- Estacional.- como ciertas frutas, verduras, plantas y otros productos que se dan de acuerdo a los períodos climáticos.
- Temporal.- que sólo bajo ciertas condiciones puede generarse, como es el caso de las cosechas de vino, algunas piedras preciosas, etc.

- Regular o sostenido.- que son las materias primas e insumos que se encuentran todo el tiempo.

La clasificación anterior sirve para determinar: las variaciones en el precio de la materia prima, dependiendo su disponibilidad, el nivel de ventas óptimo, las estrategias de promoción para el aumento de ventas.

Compras de materia prima

1.- Emisión de una solicitud de pedido: una vez seleccionado el proveedor, se expide una solicitud de pedido la cual constituye el contrato escrito entre la empresa compradora y el proveedor.

2.- Seguimiento del pedido: el responsable de la compra procede a hacer recordatorios y solicitudes de información al proveedor, a fin de asegurarse de que el contenido del pedido se entregará en la fecha prevista.

3.- Recepción e inspección de la mercancía: deben supervisarse tres aspectos; calidad correcta, cantidad prometida y precio correcto.

4.- Verificación y pago de la factura: si el informe de inspección es favorable para la aceptación de la mercancía, se envía al departamento de contabilidad para la autorización del pago.

La planificación de compras implica las siguientes funciones:

- Selección de proveedores, proveedores alternativos.
- Equilibrio entre las compras y la gestión de existencia.
- Fijación de fechas de entrega y cantidades.
- Organización de almacén.
- Características técnicas de materias primas y materiales, suministros alternativos.
- Análisis de costos.
- Controles de calidad.

Existen diferentes instrumentos de la política de compras como el precio, método y canales de compra.

Requisición de compra

Una compra debe hacerse cuando la materia prima llega a una cantidad mínima, cuando se conoce su consumo aproximado en determinado periodo, se debe solicitar a diversos proveedores el precio y tiempo de entrega.

1.-Emisión de una requisición de compra: se comunica la necesidad al departamento de abastecimiento especificando lo que se va a comprar.

2.-Análisis de la requisición: ver si es necesaria o su compra puede esperar.

3.-Investigación y elección de un proveedor: comprenden las siguientes actividades: elaboración de una lista de proveedores aceptables, elaboración de cotizaciones o concurso de ofertas, evaluación de las ofertas y elección de un proveedor.

Proveedores

Es necesario analizar cómo se va proveer de los insumos necesarios para la producción evitando la dependencia de algún proveedor o algún insumo determinado, es importante identificar a los posibles proveedores recordando tener por lo menos 3 de cada producto o insumo requerido para la elaboración del producto o la venta de este. Para lograr una localización efectiva se puede recurrir a: directorio especializado, cámaras y asociaciones comerciales, ferias, exposiciones, revistas especializadas, visitas personales, es recomendable elaborar una agenda de proveedores e incluir croquis de ubicación, en caso de alguna emergencia cuando el responsable de las compras se encuentra indispuerto para llevarlas a cabo.

Una vez definidos a los proveedores, es importante someterlos a una evaluación periódica también llamada desarrollo de proveedores con la finalidad de mantener la calidad en materia, tiempo y lograr certificaciones que den la oportunidad de acceder a nuevos mercados; se puede elaborar una ficha por proveedor que contenga los siguientes datos: nombre de la empresa, ubicación y contacto, tipo de materia prima o producto ofrecido, calidad, tiempos de entrega, servicio, asistencia, precio.

Capacidad de producción

Es el nivel máximo de producción que puede llegar a tener el negocio con base en los recursos que tiene: maquinaria, instalaciones físicas, materia prima y mano de obra, aunque también pueden intervenir otros factores tales como el clima, temporadas festivas, para evitar un inventario excesivo lo que ocasionaría pérdidas o un mercado no cubierto, la capacidad de producción debe ser flexible y adaptarse a las variaciones del mercado; conocer la capacidad de producción permite determinar los tiempos de respuesta o entrega en el mercado cada vez que alguien hace un pedido. El tamaño de un negocio rentable no suele ser siempre el más grande sino el más óptimo, por eso es importante considerar: la demanda o cantidad de gente que puede comprarnos el producto o servicio, la disponibilidad de la materia prima, la tecnología, los equipos y la maquinaria, la mano de obra.

3.7 Plan de organización y R. H.

Un negocio requiere la colaboración de varias personas, para determinar en forma anticipada al número de personas que se va a requerir para realizar las funciones específicas se debe seleccionar al personal adecuado, el reclutamiento de personal es la primera etapa y se divide en: las vacantes o espacios de trabajo disponibles, los lugares en los que puedo encontrar candidatos para ocupar el puesto, las formas en que se puede informar y reunir a los interesados.

En la fase de **reclutamiento** de personal es recomendable elaborar una ficha técnica de las características del puesto, tareas que debe realizar y los requisitos que debe cubrir el interesado, esta ficha debe contener: cargo o puesto a cubrir, edad mínima y máxima, sexo, horario de trabajo, escolaridad necesaria, experiencia profesional, conocimientos necesarios. Una vez definido el tipo de personas y que características deben de tener para cubrir los diferentes puestos del negocio, existen diferentes formas para buscar y atraer gente para un determinado puesto si no existen candidatos en las fuentes internas, se realizará una convocatoria a través de diversos medios para atraer interesados, para eso se puede utilizar: carteles, periódico, recomendaciones, bolsa de trabajo, centros educativos ubicados en la zona y nivel que ofrecen, nivel salarial de la zona.

Una vez que se presentan los candidatos requeridos comienza el **proceso de selección**, y se lleva a cabo una comparación entre las cualidades de cada candidato con relación a las exigencias del cargo, eligiendo al que presente las calificaciones más adecuadas para cubrir vacante. El proceso de selección es el siguiente: Solicitud de empleo, entrevista inicial, aplicación de pruebas, comprobación de referencias, elección final.

Ya seleccionado el candidato se debe buscar asesoramiento sobre la modalidad de **contratación**, la normatividad aplicable, los convenios colectivos y que funciones se pueden subcontratar por empresas externas. Establecer un sueldo a un puesto permite visualizar los flujos de efectivo que se necesitan para cubrir los gastos de nómina. Para saber cuánto pagar por cada puesto se recomienda hacer un análisis de puesto que contenga: nombre del puesto, escolaridad, experiencia profesional, esfuerzo físico necesario para el cargo, concentración necesaria, responsabilidad en el manejo de maquinaria y equipo, responsabilidad en el manejo del dinero; a cada apartado se le puede asignar un porcentaje de importancia de acuerdo al puesto, ya que habrá algunos que requieran una mayor concentración mental y otros un mayor esfuerzo físico. De acuerdo a los porcentajes se puede establecer un puntaje para elaborar la tabla de sueldos y salarios.

Al iniciar el proceso de contratación se debe considerar la creación de los llamados: “Círculos de calidad”, los cuales tienen la característica de que sus participantes trabajan como equipo bajo las órdenes de un líder. Una vez efectuada la contratación de la persona que va a ocupar un puesto, se le debe dar a conocer los datos más importantes del negocio con la finalidad de lograr que se sienta identificado e inducirlo a la organización, a través de un Manual de bienvenida, el cual debe contener: Una carta de bienvenida por parte del dueño del negocio, breve reseña de la historia del negocio; misión, visión, objetivos y valores del negocio, organigrama de la empresa, reglamento interior de la empresa, croquis de la empresa. Es recomendable darle una visita por todo el lugar para que conozca y se familiarice con la ubicación de las cosas y presentarlo con los demás colaboradores del negocio para establecer un buen clima laboral.

El documento que se utiliza para dar la primera capacitación e información relevante sobre el puesto de trabajo es el Manual de organización, que debe

contener: organigrama, descripción del puesto, actividades rutinarias, actividades esporádicas, responsabilidades, explica cada una de las actividades que se desempeñan en el puesto, es conveniente agregar el directorio de contactos, de colaboradores, clientes y proveedores; también se debe dar un período de adaptación para que el nuevo trabajador se adapte al negocio y a la forma de llevar a cabo sus actividades, por lo menos de 15 días a un mes dependiendo el tipo de trabajo. La evaluación del desempeño del trabajador, sirve para saber si está trabajando dentro de las expectativas o necesita ser capacitado, promovido, sustituido o asesorado.

Existen varios sistemas para la evaluación del personal, el más utilizado es el de puntaje por escalas, la evaluación deberá ser objetiva, dejando de lado las amistades, ya que el empleado crece junto con la empresa y se especializa en su rama durante el ejercicio; esta evaluación si se elabora correctamente, permite identificar con qué tipo de trabajadores se cuenta para el trabajo. La capacitación mantiene a las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles información, conocimientos, habilidades o actitudes, la capacitación es importante ya que proporciona excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material, entre otras cosas la necesidad de capacitación se detectan cuando:

- Baja la productividad.
- Disminuye la calidad del trabajo.
- La comunicación es deficiente.
- Hay exceso de errores o desperdicio de tiempo y material.
- El número de accidentes se eleva.
- Existen averías frecuentes en las máquinas o equipos.
- Expansión de la empresa o incorporación de nuevos empleados.
- Cambios de métodos y procesos de trabajo.
- Modernización de los equipos e instalaciones de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

Es recomendable programar la capacitación tomando en cuenta: quien debe ser capacitado, en qué se debe capacitar, cómo se debe capacitar, cuándo se debe

capacitar, dónde se debe capacitar, quién hará la capacitación. La capacitación puede efectuarse de las siguientes maneras:

- En el lugar de trabajo.- se lleva a cabo mientras el trabajador está laborando y se hace de manera individual.
- En las instalaciones de la empresa.- se lleva a cabo dentro de la empresa pero no se hace individualmente ni en el lugar de trabajo de la persona.
- Fuera de la empresa.- en un lugar distinto a la empresa lo que en algunos casos puede beneficiar el ambiente y ayudar a generar ideas frescas.

La capacitación puede aplicar diversas técnicas como son: clases magistrales. (Un expositor es el encargado de capacitar), demostraciones (La capacitación se efectúa a través de prácticas), lectura programada (La información se obtiene a través de lectura de comprensión), instrucción programada (La capacitación se da a través de ejemplos vivenciales), dramatización (Un expositor organiza grupos de trabajo para actuar situaciones).

Aspectos laborales

Es difícil que una sola persona realice todas las operaciones por si sola en cualquier momento se contrataran a terceras personas que lo apoyen en dicha realización, se debe allegar de adecuados colaboradores, por lo que surgirán las obligaciones laborales a cargo del empresario, la ley que rige la relación entre patrón y trabajador es la Ley Federal del Trabajo (LFT), la relación entre patrón y trabajador debe quedar bien explicada bajo un contrato laboral para que la empresa se proteja legalmente, el contrato de trabajo debe contener:

- Datos generales de la empresa contratante.
- Datos generales del trabajador.
- Duración del contrato (fecha de inicio y término).
- Sueldo y otras prestaciones como aguinaldo, bonos, etc.
- Días y lugar de pago.
- Jornada de trabajo (días y horarios).
- Días de descanso y vacaciones.
- Firmas de la empresa, el trabajador y por lo menos dos testigos.

Es recomendable que se le dé al trabajador un recibo de pago y que la empresa se quede con una copia firmada con la finalidad de comprobar la legalidad de las acciones.

Outsourcing

Consiste en subcontratar a otras empresas la realización de alguna tarea el cual usa su propia organización, su propio personal y entrega posteriormente el trabajo realizado, por el cual cobrará lo establecido en los términos pactados en el contrato; la desventaja es que si la empresa subcontratista no cumple con el trabajo en tiempo y forma, la empresa pierde credibilidad y clientes ya que no cuenta con el control sobre el trabajo a realizar.

Se debe determinar cuál de las actividades requeridas por la organización se van a cubrir con personal propio, cuando subcontratar la actividad a otras empresas (outsourcing) y concentrarse en objetivos específicos que manifieste la empresa, en el outsourcing se pueden compartir riesgos vinculados a la adquisición de recursos tecnológicos o a los esfuerzos de investigación y desarrollo, cuando se tienen problemas de calidad o flexibilidad, las tareas son efectuadas por empresas especializadas y nos reduce el costo.

Es recomendable subcontratar la actividad solo cuando esta no sea más competitiva y ofrezcan realizarla mejor y a un menor costo o en tareas auxiliares como limpieza, vigilancia, comedor de empleados, sistemas de mensajería, contabilidad, mantenimiento y reparación de equipo, pero no en tareas esenciales o estratégicos del negocio que formen parte del proceso productivo ya que es solo un recurso a la mano para liberarse del problema, porque puede conducir a una pérdida de competitividad a largo plazo. Es recomendable asignar personal especializado para ejercer una supervisión estrecha de las tareas externalizadas y establecer un sistema de evaluación que se mantenga durante todo el proceso.

Organización

El empresario debe ser capaz de organizar un equipo de trabajo incluye la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa, definición de objetivos así como la definición de los procesos operativos de la empresa es decir que se debe realizar, como, con qué medios,

donde, en cuanto tiempo, quien lo hace; la organización debe ser flexible adaptarse a las nuevas circunstancias.

La organización debe tener: reparto y definición de funciones en base a experiencia profesional, que parte de las actividades serán llevadas a cabo por terceras personas ajenos a la empresa, organigrama funcional por nivel de autoridad, administración y dirección definidas en la toma de decisiones, perspectiva de la contratación de personal, formas de retribución de sueldos, comisiones, bonos etc. se debe describir la formación y preparación profesional experiencia práctica y directiva, habilidades especiales de los miembros que han colaborado en el plan, para evaluar si es un equipo completo y considerar si han trabajado conjuntamente con anterioridad, si las funciones asignadas es acorde a la experiencia requerida; conocer con exactitud las necesidades en materia de personal, diseñar el organigrama para trazar la estructura de la organización y crear un clima laboral e integrar al trabajador para mejorar su actividad facilitando la cooperación, coordinación y el trabajo en equipo.

Localización general y específica del negocio

Se debe contar con un local en el que se pueda realizar el proceso productivo en los términos previstos, hacer un croquis de ubicación del negocio, y especificar las diferentes rutas para llegar a la empresa desde diferentes puntos, también redactar paso a paso como se puede llegar al negocio, en caso de tener sucursales, añadir la localización de cada una de ellas. Para establecer una localización adecuada del negocio se debe tomar en cuenta: vías de acceso adecuadas, transporte, servicios básicos, posibilidad de crecimiento, disponibilidad de insumos (agua, luz, etc.), licencias y permisos, apoyos e incentivos gubernamentales, restricciones ambientales; distancia al cliente, a los proveedores y a los empleados.

Marco legal

Cuando se desea formar un negocio ya sea como persona física o como persona moral, se adquiere una personalidad jurídica diferente, su actividad diaria, los trámites legales a realizar, las obligaciones fiscales y laborales, los préstamos o financiamiento adquiridos están sujetos al cumplimiento de diversas obligaciones fiscales independientemente de la actividad que desarrollen, por lo cual es

importante conocerlos con anticipación, así como los requisitos y trámites a los que se enfrentarán.

Obligaciones fiscales propias de la actividad

Algunas leyes en concreto son: la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR), Ley del Impuesto de Valor Agregado (LIVA), Ley del Seguro Social (LSS), Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFONAVIT), Ley del Impuesto Empresarial de la Tasa Única (LIETU), Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (LIDE), Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (LIEPS), entre otros.

Licencias y trámites gubernamentales

No hay que olvidar que un proyecto, antes de ponerse en marcha debe incorporarse a una serie de reglamentos y disposiciones legales vigentes, para llevar a cabo el desarrollo de la actividad empresarial, la primera actividad es dar de alta el negocio ante la ley hasta trámites de exportación o registros de marcas y patentes. Algunos de los trámites más comunes que deben cubrir son: registro ante la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), permiso de apertura por parte del Municipio, licencias sanitarias y de salubridad, permisos de vialidad, permisos ambientales, registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o alguna institución de seguridad social, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), cámaras industriales y de comercio, instituto de estadística, geografía e informática, (INEGI) secretaria de economía (SE), etc. los trámites a realizar dependen del giro del negocio, se debe buscar asesoría con despachos contables, legales o recurrir a las oficinas gubernamentales locales.

3.8 Plan Financiero

Cuando se inicia un negocio, al ponerlo en marcha se debe determinar de dónde se va obtener la inversión, es necesario conseguir los recursos para financiar la actividad de la empresa existen varias fuentes para obtener recursos y son: ahorro personal, préstamo de amigos o familiares, inversionistas, créditos ofrecidos por el gobierno, créditos bancario, arrendadoras financieras (son instituciones que pueden rentar recursos que tengan en existencia o bien comprar lo que la empresa

necesita, rentárselo y pasado un tiempo darle la opción de compra), empresas de factoraje (Instituciones financieras que compran facturas y serán los encargados de cobrar a los cliente).

Dentro de sus funciones básicas del área de finanzas están: obtención de financiamiento, búsqueda de recursos mediante financiamiento interno, externo, elaboración de presupuestos, formulación de presupuestos para la asignación de recursos económicos y financieros a cada área operativa, por ejemplo, la comercialización, la producción y las compras. Una vez detectado los diferentes recursos que se necesitan para poner en marcha el negocio, es preciso establecer una lista que refleje la inversión inicial y de funcionamiento, tomando en cuenta:

- Local: en el que se tendrá que optar entre la compra o el alquiler.
- Acondicionar y adaptar las instalaciones como: decoración, maquinas, herramientas, muebles teléfonos etc.
- Inventario inicial: ya sea materias primas o lo que se va a comercializar.
- Gastos de constitución: notarios, abogados, impuestos previos a la empresa entre otros.
- Gastos de suministro como: agua, luz, teléfono, etc.
- Gastos de personal: sueldos del personal.
- Impuestos.
- Seguros.
- Gastos financieros.

Fuentes de financiamiento para la pequeña empresa

Todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles para poder funcionar, ninguna empresa puede abrirse paso sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo, lo cual implica la necesidad de contar con recursos financieros, para el otorgamiento del crédito se estima la viabilidad económica de los proyectos de inversión respectivos, los plazos de recuperación de éstos, la situación económica de los acreditados, períodos de gracia de los financiamientos, la objetividad para el otorgamiento de créditos tanto para el que otorga el crédito como para el que lo solicita se deben evaluar la conveniencia de obtener un crédito los montos, plazos, regímenes de amortización, es recomendable saber si se podrá generar cada mes los ingresos necesarios para

poder solventar los gastos del compromiso contraído, existen fuentes de financiamiento comúnmente usadas entre las cuales están:

- 1) Financiamiento propio: son los ahorros personales con los que se cuentan.
- 2) Financiamiento ajeno:
 - Préstamos bancarios: por lo general los préstamos son a corto plazo y suelen exigir demasiadas garantías y altos intereses, el préstamo se obtiene firmando un pagaré, el banco concede préstamos mientras existan bienes para responder.
 - Préstamo de los proveedores: el fabricante o proveedor extienden crédito sobre el equipo y lo pagan a plazos.
 - Crédito comercial: cuando una pequeña empresa adquiere sus suministros y materiales acreditado.
 - Préstamos de amigos y parientes: es conveniente acordar el pago lo más pronto posible ya que se adjudican el derecho de dar consejos sobre la administración e inmiscuirse en ella.
 - El gobierno ofrece a las pequeñas empresas distintas alternativas para conseguir recursos.

Para obtener financiamiento se debe generar confianza, fiabilidad y honradez así como permitir la devolución de la deuda en los términos acordados, el negocio tiene que estar sano en sus finanzas, para hacer frente tanto a sus deudas como a sus obligaciones operativas y poseer el suficiente dinero para solventar imprevistos ya que las proyecciones son imperfectas y pueden surgir desviaciones, por lo que hay que considerar un margen de error ya que los créditos son otorgados tomando en cuenta la participación del empresario en el capital del negocio y considerando avales o hipotecas sobre activos tangibles ya sea bienes inmuebles o equipamiento, por lo que es importante contar con el asesoramiento de un abogado al efectuar un análisis objetivo del futuro del negocio y el crédito, se puede correr el peligro de auto engañarse pensando que el riesgo es menor y las fuentes de

inversión pueden traer graves consecuencias como la quiebra que es un riesgo demasiado grande que debe ser considerado y evitarlo.

Contabilidad

La situación financiera de la empresa se genera a partir de la contabilidad, la técnica básica para obtener esa información financiera es la contabilidad quien se encarga de registrar todas las entradas y salidas de dinero, determina los tipos de crédito, plazos y formas de pago, distribución de la cartera de clientes, control de pagos, elabora y revisa las facturas, determina los pagos por concepto de sueldos e impuestos, manejo adecuado del efectivo, recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques, registra todas las operaciones que realiza una empresa en forma sistemática y cronológica.

Se debe pedir comprobantes al momento de pagar algo, y cuando se hace una venta es importante expedir una nota, para ver si en realidad el negocio es rentable, sin la información proporcionada por la contabilidad sería imposible saber el precio de venta del producto, el costo, los gastos de venta, costo de la administración del negocio, las pérdidas o ganancias del negocio, la situación financiera del negocio, si es necesario pedir prestado, la capacidad de pago, etc. Todas las operaciones realizadas son resumidas mediante los estados financieros que son elaborados generalmente por periodos anuales o mensuales los principales estados financieros son: el balance general o estado de situación financiera y el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias.

Balance general

Describe las deudas y obligaciones se compone de tres partes: Activo propiedades, pasivos que son las deudas, obligaciones y capital que son las aportaciones por los socios, así como las utilidades o pérdidas obtenidas en un periodo.

Estado de resultados

Sirve para calcular la utilidad o pérdida en la operación de la empresa durante un periodo determinado (mes, trimestre, año), es decir, dice si el negocio es rentable y si en realidad se está obteniendo las ganancias esperadas, los principales conceptos que lo conforman son: Ventas, Costo de ventas, Gastos de operación e Impuestos. Ventas son las ventas efectuadas, tanto a crédito como de contado,

costo de ventas es el costo de las mercancías vendidas o de los servicios prestados. Cuando las ventas son mayores que los costos se obtiene utilidad, pero si las ventas son menores que los costos se obtiene una pérdida; la diferencia que existe entre las ventas y el costo de ventas se denomina utilidad o pérdida bruta; gastos de operación son todos los gastos que incurren en el producto o servicio y están conformados por los gastos de venta que son aquellos relacionados directa o indirectamente con las ventas; gastos de administración son los gastos relacionados con la actividad de administrar el negocio, gastos y productos financieros son aquellas operaciones que originan intereses causados por el financiamiento de la empresa o cuando la empresa cobra intereses.

Caso práctico

4.1 Descripción

El negocio estará ubicado en el distrito federal en una primera etapa se enfocará al mercado local de la delegación Gustavo A. Madero y posteriormente a la zona metropolitana del distrito federal, el proyecto es desarrollado para una pequeña empresa familiar en el sector de cortinas y blancos, Este emprendimiento surge cuando existió una oportunidad de compra de un local que comercializaba cortinas y blancos, los actuales dueños del negocio, deciden posicionar el negocio y en un futuro fabricar los productos por ellos mismos, destacando productos como: cortinas, cenefas y ropa de cama. El plan de negocios busca posibilitar el crecimiento de este emprendimiento generando una estrategia de negocios a través de las herramientas académicas aprendidas en el estudio de la carrera de administración.

El negocio tendrá como función principal la comercialización de cortinas, blancos y en un futuro producir dichos productos, al desenvolverse en una industria competitiva la diferenciación en la calidad de los productos ofertados, así como la atención al cliente será la ventaja a la que apuesta este negocio.

4.1.1 Análisis interno

Para comenzar con este análisis, se definirán la misión, la visión y los objetivos.

Misión

La misión del negocio será diseñar, comercializar, fabricar cortinas y blancos atendiendo a las necesidades específicas de los hogares mexicanos con el mejor servicio, atención, política de precios competitivos. Fomentando una relación sana de largo plazo con empleados, proveedores y clientes que permita un crecimiento constante, generando un continuo índice de satisfacción para estar a la altura de las principales necesidades del cliente.

Visión

Estar en constante crecimiento, con presencia en distintas zonas del Distrito Federal, distinguiéndonos en proporcionar un servicio de calidad, al entregar el producto cumplir con todas las exigencias de los clientes en cuanto a su diseño, calidad y decoración; requeridos en sus espacios interiores siendo una empresa vanguardista en temas de creación de nuevos productos.

Objetivo general

Elaboración de un plan de negocios para la comercialización y a largo plazo la confección de cortinas y blancos.

Objetivos específicos

- Comercializar cortinas y blancos alcanzando un posicionamiento en el mercado y consumidores.
- Responder oportunamente ante los cambios del entorno y las necesidades del mercado.
- Comercializar todo tipo de cortinas y blancos de la más alta calidad con las unidades productivas eficientes y rentables.
- Generar empleos para obtener mejores niveles de desarrollo económico y local.

Metas

1. Elaborar un plan de capacitación en cada área para satisfacer las necesidades de los clientes y llevarlo a cabo durante todo el año.
2. Realizar una reunión trimestralmente para revisión y ajuste en el área de ventas.
3. Cotizar precios bajos con los proveedores que nos dan servicio.

El análisis interno de la industria determina que para que se logre una ventaja competitiva se debe considerar:

Ventaja competitiva

- Costos reducidos.
- Atención personalizada.
- Conocimiento de proveedores.
- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Contar con nuevos diseños del mercado.

4.1.2 Nombre e imagen corporativa de la empresa.

El objetivo es ubicarse en la mente de los consumidores como la empresa desea ser vista, para aumentar las ventas en el mercado potencial, posibilitando el crecimiento de la empresa proyectando cuál es la mejor posición que se debe ocupar a largo plazo, resaltar y hacer ver a los clientes que la empresa posee características que la hace diferentes de las empresas competidoras, el nombre corporativo escogido es: CORTINAS Y BLANCOS DISEÑOS PARA EL HOGAR.

Es primordial transmitir los siguientes conceptos sobre la marca:

- Ser reconocida como una empresa especialista en la comercialización y a largo plazo la confección de cortinas y blancos, que ofrece una amplia variedad de productos, de diferentes diseños, materias primas y colores.
- Ser reconocida como una empresa que facilita el proceso de cotización al cliente, asesorándolo en el mismo lugar donde quiere hacer uso del producto, optimizando tiempo y recursos.
- Brindar un servicio personalizado de asesoría, orientando al cliente en la decisión de compra de cortinas y blancos de su hogar.

4.1.3 Análisis FODA

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.

Fortalezas

- Diversificación de cartera de productos.
- Precios competitivos.
- Productos con tendencias actuales, novedades, requeridos por los consumidores.
- Calidad en los productos ofrecidos.
- Compromiso y seriedad de la empresa.
- Servicio al cliente.
- Aceptación al cambio.
- Uso de tecnologías de información para apoyar la gestión administrativa.

Oportunidades

- Instalación de un taller de confección.
- Creación base de datos de clientes para futuras temporadas (recambio de productos).
- Relaciones comerciales con empresas fabricantes de productos.
- Impulsar los productos que aporten más beneficio, sustituyendo o eliminando a los productos que menos beneficio aporten.
- Incrementar ventas.

Debilidades

- Debido a que el recambio de cortinas y blancos es lento por no ser un artículo de primera necesidad, el desafío diario es buscar siempre nuevos clientes.
- Dificultad logística para ampliar los servicios a zonas más alejadas y ampliar la cobertura debido a los costos que esto implica.
- Empresa no conocida.
- Falta de liquidez
- Estacionalidad comercial.

Amenazas

- Productos sustitutos como persianas.
- Cabe destacar que algunos estratos de la sociedad mexicana, consideran la decisión de compra muchas veces en manos de decoradores, arquitectos e interioristas, que poseen la información completa de la oferta vigente en el mercado y pueden recomendar unos productos u otros.
- Alza a las importaciones de productos terminados principalmente de Asia, debido a la creciente industria de China, con su comercio desleal y bajos costos, provoca desplazamiento de la producción nacional, afectando el nicho de consumidores potenciales.
- Competencia.
- La persistencia de la crisis económica genera el desvío de recursos a artículos de primera necesidad.

Matriz FODA

Fortalezas y Oportunidades FO

- Con el compromiso y seriedad de la empresa aprovechar el equipo de trabajo especializado con experiencia para la instalación de un taller de confección.
- A través de servicio al cliente y el uso de tecnologías de información es posible la creación de una base de datos para promover recambio de productos a los clientes.
- Con los productos, tendencias actuales, novedades, requeridos por los consumidores es posible identificar e impulsar los productos que aporten más beneficio, sustituyendo o eliminando a los productos que menos beneficio aporten
- Participar en convenciones y ferias para la promoción de productos y crear vínculos con empresas que brinden productos y materias primas relacionadas con nuestro giro.

Fortalezas y Amenazas FA

- Con el uso de tecnologías de información ofrecer los productos, novedades a los clientes y convencerlos que aunque no son artículos de primera necesidad son funcionales y más decorativos para su hogar que las persianas.
- Con el uso de tecnologías de información convencer a los clientes, a adquirir los productos ofertados por la empresa, argumentando que son de mejor calidad que los provenientes de china.
- Con la diversificación de cartera de productos es posible ofrecer una amplia gama de productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores.

Debilidades y Amenazas DA

- Buscar programas de apoyo de dependencias de gobierno a empresas para tener liquidez y poder competir.
- Que los clientes conozcan el negocio iniciando una campaña de voz en voz resaltando las cualidades, productos de la empresa para estar vigentes en el mercado y puedan recomendar unos productos u otros.
- Estar en constante análisis de tendencias, visualizar periódicamente la creación de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores para evitar el desplazamiento de la producción nacional.
- Para superar la estacionalidad comercial y la persistencia de la crisis económica es posible impulsar las ventas a través de ofertar los productos de la empresa.

Debilidades y Oportunidades DO

- Con las relaciones comerciales con empresas fabricantes de productos es posible promover a la empresa e incrementar las ventas para ampliar la cobertura.
- Con la creación de una base de datos de clientes es posible promover un recambio de productos en la temporada de estacionalidad comercial.
- Impulsar los productos que aporten más beneficio y sustituir o eliminar a los productos que menos beneficio aporten, para incrementar las ventas y tener mayor liquidez.

4.2 Análisis del entorno

El Sector de textiles y blancos tiene un importante desarrollo en el país, pero ciertos elementos que representan riesgos para un sano desenvolvimiento de la actividad

económica del país como son: los externos, que dependen principalmente de la voluntad política para que la situación económica de Estados Unidos y Europa tome otra dirección, los factores internos, como es el caso de una presión al alza en la inflación, las condiciones de inseguridad que impactan en el pleno desarrollo del mercado interno por lo que producen una caída en las ventas. Es un sector que ha estado en dificultades durante la crisis que ha sido muy fuerte ya que restringe el crecimiento acelerado del mercado y el nivel de ingresos de la población en condiciones de crisis e inflación, es precaria, estos factores ocasionan una falta de dinamismo en el consumo privado y un entorno comercial muy competido, este sector es especialmente activo en las fiestas decembrinas, el resto del año las ventas tienden a ser relativamente estables.

Análisis PEST

Entorno político, económico, social y tecnológico.

Político

- Falta de una política industrial que regule la competencia desleal, para revertir la desaceleración y fortalecer el empleo.
- La aplicación de las reformas estructurales impulsadas por el gobierno registraron retrocesos anuales en la confianza empresarial de junio de 2014 en comparación a junio del 2015 en el comercio retrocedió 4 puntos, el de la construcción se contrajo 3.1 unidades y el de los empresarios manufactureros cayó 2.1 unidades de acuerdo al Encuesta Mensual de Opinión Empresarial publicado por el INEGI.
- Las manufacturas se están viendo afectadas por la fortaleza del dólar y la debilidad de la demanda global, el desempeño es débil y se espera un avance moderado.
- Próxima implementación de reformas estructurales en las áreas laboral, educativa, política, sector financiero, telecomunicaciones, legislación, para el sector energético, destinadas a aumentar la productividad, competitividad y

crecimiento potencial, será importante evaluar la normatividad asociada y su implementación.

- Con la apertura del sector energético la participación del sector privado es prometedora, debido al aumento de la producción de petróleo y gas es posible proveer de insumos energéticos más baratos a las industrias mexicanas para de promover el crecimiento.
- El escape del criminal más buscado del país, demuestra el nivel de corrupción e impunidad que reina en territorio nacional. El Government at a Glance 2015 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, ubicó a México en el penúltimo sitio en cuanto a Estado de Derecho.
- La desconfianza de las empresas en la política fiscal, debido a que el SAT no garantiza la protección de la información de las empresas, de no ser vista por nadie más, como los competidores y hasta la delincuencia organizada, solicitaran un amparo para no ser sujetos a las revisiones electrónicas y el envío de la contabilidad electrónica, pues el fisco es incapaz de garantizar la seguridad de los datos de los contribuyentes.

Económico

- La estimación de crecimiento económico de la Secretaría de Hacienda fue de entre 2.2 y 3.2%, pero La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) recortó su estimación a 2.4% en el año 2015, ya que el crecimiento ha sido más débil de lo esperado.
- El fortalecimiento del dólar estadounidense frente a las divisas de otros países, provocan una nueva crisis monetaria en los mercados emergentes.
- En la medida que el dólar se encarece frente al peso provoca un incremento en los precios de los productos ya que es insostenible absorber los costos

de importar insumos por ser la economía de Estados Unidos el mayor socio comercial del país.

- Al subir los precios de los productos habrá un impacto en la inflación del país, debido a que hay muchas empresas que importan insumos para ensamblar sus productos y venderlos en el mercado interno.
- Recorte adicional en el gasto público que tendrá como efecto desacelerador sobre el ritmo de crecimiento económico.
- El bajo nivel de confianza del consumidor y escaso crecimiento salarial a frenado la demanda doméstica.
- Se espera que la actividad económica se acelere por parte de las exportaciones manufactureras debido al sólido crecimiento de Estados Unidos y derive en una recuperación gradual de la inversión y el consumo privados.

Social

- Entorno social en el que la inseguridad no registra cambios positivos de acuerdo a datos de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), revelan que el 69 por ciento de la población se siente inseguro en su ciudad.
- Los trágicos hechos de Iguala, Guerrero y los profesores de la Sección 22 de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), provocan un complejo ambiente de corrupción, impunidad e inseguridad en el país ahuyentando las inversiones y el consumo.
- El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) reporta que el Ingreso mensual personal está por debajo del valor de una canasta alimentaria y no alimentaria (que incluye productos

básicos y necesidades como calzado o transporte) conocida como línea de bienestar.

- La pobreza se puede encontrar en el mercado laboral, debido a que en los últimos años no se han creado suficientes de trabajos o de trabajos que paguen un salario adecuado.
- La fuerza laboral ha aumentado debido al cambio demográfico, migración y una mayor participación femenina en la fuerza laboral, por lo que la política económica no ha podido resolver.

Tecnológico

- Con la entrada en vigor de la Reforma Fiscal, es necesario la adaptación de la tecnología requerida para la facturación electrónica en la compra y venta de productos.
- Complejidad en la adquisición de nueva tecnología por los altos costos de importación.
- Nuevas formas de comunicación mediante la utilización de las redes sociales.
- Comercio electrónico e interacción del servicio de ventas por internet para evitar la pérdida de mercado y actividad productiva, cubriendo las necesidades de los consumidores.

El sector secundario en el D.F.

La participación porcentual de entidades federativas con mayor porcentaje del sector secundario a nivel nacional con respecto al Distrito Federal ver tabla 4.1. como se puede ver el Distrito Federal tiene escasa participación en el sector secundario con respecto al: Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Veracruz (estados con mayor participación en el sector secundario a nivel nacional); el Distrito Federal ha ido disminuyendo paulatinamente su participación en el sector secundario en el año 2008 contaba con una participación de 13.9 % y en el año 2012 cuenta con una participación del 11.71% ocupando el quinto lugar, el primer lugar

lo ocupa el estado de Veracruz, el segundo lugar el estado de Nuevo León, es tercer lugar el Estado de México, el cuarto lugar Jalisco como se puede observar en la tabla no existe mucha variación en el crecimiento y decrecimiento en los estados se han mantenido relativamente estables en estos últimos años.

La economía del Distrito Federal se ha transformado, a principio de la década de los ochentas, la participación del sector industrial en la economía capitalina era significativamente superior a la del sector servicios; actualmente, el sector servicios es el que más aporta a la economía local, por lo que la hace un mercado atractivo en lo que a industria se refiere.

El Distrito Federal cuenta con un segundo lugar en el sector secundario, como primer lugar el sector comercio y servicios, casi una nula participación en el sector primario como se puede ver en las tabla 4.2, figura 4.1, como se observa el sector secundario ha tenido un lento dinamismo en el crecimiento con respecto a entidades federativas con mayor participación del sector secundario.

Tabla 4.1 Comparativo sector secundario del D.F. con respecto a ciudades con mayor participación en el sector

Participación porcentual de entidades federativas con respecto al Distrito Federal en el sector secundario, 2003 a 2012. (Precios de 2008)					
Periodo / sector económico	2008	2009	2010	2011	2012
Sector secundario (minería, construcción, electricidad, gas, agua, y manufacturas)					
Distrito Federal	13.90%	13.60%	12.32%	12.01%	11.71%
Estado de México	33.60%	32.81%	34.45%	33.82%	32.82%
Nuevo León	39.00%	38.08%	39.03%	39.15%	38.52%
Jalisco	32.31%	30.87%	30.47%	30.79%	30.16%
Veracruz	41.37%	42.61%	42.19%	41.74%	41.59%

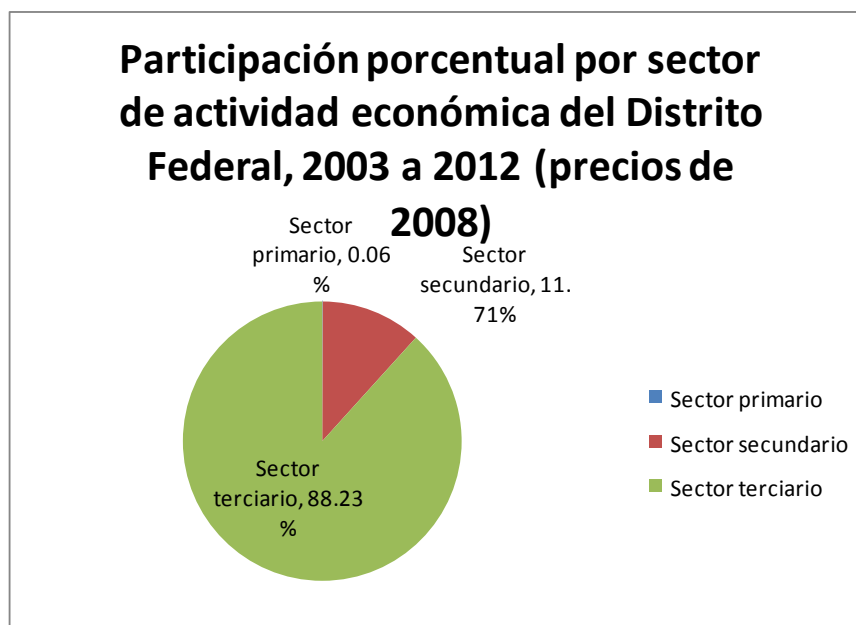
Elaboración datos INEGI Sistema De Cuentas Nacionales de México cifras preliminares 2010

Tabla 4.2 Participación del D.F. en los tres sectores de la economía

Participación porcentual por sector de actividad económica en el Distrito Federal 2003 a 2012					
Periodo / sector económico	2008	2009	2010	2011	2012
Sector primario (agropecuario, forestal y pesca).					
Distrito Federal	0.06%	0.07%	0.06%	0.06%	0.06%
Sector secundario (minería, construcción, electricidad, gas, agua, y manufacturas)					
Distrito Federal	13.90%	13.60%	12.32%	12.01%	11.71%
Sector terciario (comercio y servicios).					
Distrito Federal	86.03%	86.33%	87.62%	87.93%	88.23%

Elaboración con datos INEGI Sistema De Cuentas Nacionales De México cifras preliminares a partir de 2010.

Figura 4.1 Participación del D.F. en los tres sectores de la economía



Fuente INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México cifra preliminares a partir de 2010

4.2.1 Análisis de la competencia

Cabe destacar que dentro de este número de empresas existe un amplio rango de tamaños, facturación, maquinaria, etc. en este caso se toma en cuenta la competencia, que caracterizan a las empresas del rubro. Las características que se buscaron en cada competidor fueron: Productos que ofrecen, tipos, modelos y alternativas que exhiben, precios a los cuales comercializan, en la competencia se consideraron, las empresas que poseen como negocio principal la comercialización de cortinas y blancos, las empresas que no poseen como negocio principal la comercialización de cortinas y blancos sino la confección de estas, las empresas textiles que se han expandido y ofrecen cortinas y blancos confeccionados con su materia prima, pero que declaran como su negocio principal la comercialización de telas; otros grupos de empresas que se han expandido y comercializan distintos tipos de productos, son las empresas de decoración y las grandes tiendas departamentales; es un mercado bastante competitivo, al ser productos sensibles al precio, presenta oportunidades y condiciones positivas de acuerdo a la cultura de gasto en la población el cual considera que las cortinas en el hogar no solo son funcionales, sino que tienen algún grado de importancia en la decoración de su hogar.

De acuerdo a datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Existen en el Distrito Federal 115 entes económicos con la actividad de Confección de cortinas blancos y similares activos en el Distrito federal al año 2014, de los cuales 15 se ubican en la Delegación Gustavo A. Madero ver tabla 4.4 que son los competidores directos, en las colonias aledañas también existen puestos en los mercados ambulantes (tianguis), centros comerciales ver tabla 4.3, que pertenecen a otro nicho de mercado al mismo tiempo de ser nuestra competencia indirecta, del cual no se puede saber con precisión las que se dedican al giro de cortinas, blancos y similares, la confección también se puede llevar a cabo en talleres con poco personal lo que hace difícil precisar la capacidad instalada en cada taller o fábrica.

Tabla 4.3 Competidores indirectos

Número de tiendas departamentales¹ establecidas al 31 de diciembre de 2012 en el Distrito Federal		
Total	2450	
Tiendas que se abrieron en 2012	220	
Unidades de comercio y de abasto en operación al 31 de diciembre de 2013 en el Distrito Federal		
Canal de Distribución	No. De unidades	Personal que operan
Tianguis ²	1,303 tianguis	171,820 oferentes
Mercados Públicos	329 mercados	71,985 locatarios
Mercados Sobre Ruedas ²	52 instalaciones	1,483 oferentes
Concentraciones ³	215 concentraciones	19,204 locatarios

1 Corresponden a 60 cadenas comerciales que ocupan 2,310 miles de m².

2 Los datos indican el número de organizaciones y/o asociaciones que se instalan en el transcurso de la semana.

3 Se refiere a la agrupación de comerciantes que ejercen el comercio de productos generalizados en la vía pública o terreno (sitio fijo) ya sea o no propiedad del Gobierno del Distrito Federal, y que carecen de la más indispensable infraestructura para su funcionamiento adecuado.

Fuente: Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) y Secretaría de Desarrollo Económico.

Tabla 4.4 Competidores directos

Código SCIAN 314120 confección de cortinas blancos y similares delegación Gustavo A. Madero		
Nombre de la Unidad Económica	Personal ocupado	Incorporación al DENUÉ
Bsd internacional.	0 a 5 personas	Dic-14
Colchas el elefantito.	101 a 250 personas	Jul-10
Confección cortinas blancos y similares.	6 a 10 personas	Dic-14
Cortinamex.	0 a 5 personas	Jul-10
Cortinas & enrollables Shalala.	0 a 5 personas	Dic-14
Cortinas panorámicas.	0 a 5 personas	Jul-10
Cortinas y persianas sin nombre.	0 a 5 personas	Jul-10
Fábrica de capitoneado de telas.	0 a 5 personas	Dic-14
Fábrica de colchas rebeca.	0 a 5 personas	Jul-10
Fábrica de cortinas de tela.	0 a 5 personas	Dic-14
Grupo Cocra S. de R.L. de C .V.	0 a 5 personas	Jul-10
Taller sin nombre.	0 a 5 personas	Jul-10
Tejidos blancos de la casa S.A. C.V.	11 a 30 personas	Jul-10
Tienda de cortinas y persianas.	0 a 5 personas	Jul-10
Venta de cortinas y persianas.	0 a 5 personas	Jul-10

Elaboración con datos INEGI DENUÉ.

4.2.2 Fuerzas competitivas de Michel Porter

La herramienta más utilizada para examinar el entorno competitivo es el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, que es el que se utilizó.

1) Rivalidad entre compañías

Como ya se mencionó anteriormente la competencia se segmentó en:

- a) Talleres que solo se dedican a la producción.
- b) Competidores que sólo comercializan productos y la producción de estos es a través de empresas externas.
- c) Los competidores que producen y comercializan sus productos.
- d) Empresas dedicadas a la decoración de interiores o tiendas de departamento.

La competencia entre rivales es alta ya que compiten tanto en precios como en calidad, diseño e innovación, aunado que el ritmo de crecimiento del sector es lento. Debido a la amenaza de competidores hay que competir vía tiendas online, precio, atención personalizada, superar lo que hagan las demás empresas alrededor, destacando los productos por encima de las demás de esta manera lograr la diferenciación en innovación, fidelización de los clientes para lograr ventas mayores. Puede existir grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, por los diferentes tipos de productos que se manejan ya sea por color, tamaño modelo la elección de los consumidores se basa en el precio, funcionalidad, diseño. Los costos de almacenaje son bajos al no ser productos perecederos.

2) Amenaza de nuevos competidores que entran al mercado

a) Para entrar a competir con empresas que solo producen.

Las barreras de entradas son bajas. Los talleres pequeños trabajan a pedido y no mantienen stock. Poseen clientes de todo tipo, ya sea clientes finales e intermedios. La mayoría de sus clientes intermedios son talleres medianos que derivan parte de su producción en ellos, generalmente en meses de mayor demanda. Desde el punto de vista reglamentario, sólo se necesitarían los documentos normales como iniciación de actividades. En cuanto al capital necesario para iniciar un taller

pequeño de costura no es elevado debido a que las maquinarias necesarias se pueden obtener de segunda mano y a precios más bajos que una maquinaria nueva y el número de maquinaria a comprar no es grande.

En relación a los costos fijos la mayoría de estos talleres pagan bajas rentas o no pagan debido a que sus dueños ocupan sus mismos domicilios para armar un taller. Este tipo de taller no cuenta con altos gastos publicitarios, ni con altos gastos asociados a la gestión interna y ventas.

Las barreras de salida son bajas, dado que los contratos de arrendamiento son por tiempos reducidos y se renuevan cada año, o en muchos casos, estos talleres se encuentran en el mismo domicilio particular del dueño. Además el personal es reducido y de bajo costo, lo que significa que las indemnizaciones a la hora de cerrar son bajas y la maquinaria no es especializada, por lo tanto, se podría ocupar para cualquier tipo de confección. No se conoce con precisión la cantidad de pequeños talleres existentes debido a la informalidad que existe en el país, el dueño del negocio, casi en la totalidad de los casos es una mujer emprendedora, que tiene como oficio la costura y ha aprovechado sus conocimientos técnicos para montar un mini taller y ofrecer sus servicios a empresas intermedias de mayor tamaño, o clientes finales.

Las economías de escala en la producción no son tan claras, si bien la producción de una unidad más tiene un menor costo a medida que se producen más unidades, la cantidad de producción máxima está limitada por la capacidad del taller y la estandarización de los procesos de producción es complicada de lograr, debido a la personalización y diferencia entre cada producto

b) Competidores que sólo comercializan productos y la producción de estos es a través de empresas externas.

Existen empresas de variados tamaños y se caracterizan por externalizar la producción de cortinas y blancos a talleres dedicados especialmente a la confección de éstos. Para entrar a competir con estas empresas las barreras de entrada son relativamente bajas debido a que la confección de los productos puede ser

externalizada a talleres de costura y existe una amplia gama de talleres que realizan confecciones sobre pedido, la externalización de este servicio es atractiva para este tipo de empresas, ya que pueden delegar la actividad a estos talleres no siendo necesario contar con un taller propio de confección

Puede existir grado de diversificación en cuanto a la calidad de los productos, por los diferentes tipos de productos que se manejan ya sea por color, tamaño modelo la elección de los consumidores se basa en el precio, funcionalidad, diseño.

Las barreras de salida son bajas debido a que el cierre implica sólo cerrar el o los tratos adquiridos con las empresas que confeccionan, cumpliendo las cláusulas preestablecidas. Los costos de almacenaje son bajos al no ser productos perecederos.

c) Las empresas que confeccionan y comercializan sus productos.

La amenaza de ingresos de nuevos participantes en el segmento de productores y comercializadores es media, cuentan con un local de ventas establecido, la estructura de costos que poseen es mucho mayor, cuentan con maquinaria y herramientas especializadas para la confección de cortinas y blancos. las barreras de salida son altas en la producción ya que poseen activos más difíciles de liquidar y relaciones estratégicas con otros negocios, dentro de estas empresas se encuentran algunas importadoras de telas, se han expandido debido a que a la venta de telas le han agregado la venta de cortinas y blancos que es un producto que utiliza como materia prima telas, estas empresas que venden telas y pueden aprovechar los bajos costos que tendrían para ellos las telas, generando algún grado de ventaja en cuanto a los precios que pueden manejar por lo general, el negocio principal de estas empresas es la venta de telas, las barreras de salida son bajas en la distribución.

d) Empresas dedicadas a la decoración de interiores o tiendas de departamento

Estas empresas se caracterizan por haber agregado dentro de su gama de productos de decoración, los productos de cortinas y blancos, suelen ser empresas dedicadas a la decoración de interiores o tiendas de departamento, se destacan por

ser distribuidores de productos y tener un alto poder de negociación frente a sus proveedores. Las barreras de entradas son bajas, ya que estas empresas pueden externalizar el servicio de confección, y a la vez, aprovechar sus mismos canales de ventas para ofertar diferentes productos, el negocio principal de estas empresas no es la venta de cortinas y blancos, cuentan con una logística necesaria de distribución, las dificultades sería la asesoría directa con los clientes.

Las barreras de salida son bajas, debido a que el cierre del negocio implica solo cerrar un trato con la empresa proveedora, cumpliendo las cláusulas preestablecidas.

3) Amenaza de productos sustitutos.

En lo que se refiere a cortinas son productos que tienen relación con la protección que generan protección solar y protección visual al cubrir los espacios interiores de las miradas que provienen desde el exterior, su principal característica es la decoración que logran en los espacios interiores en los cuales se usan, generan protección térmica, aislando el ambiente interior de las condiciones climáticas externas, y el ambiente interior del ruido externo, dentro de esta gama de productos sustitutos se encuentran: persianas, vidrios, espejos y vidrios polarizados. Estos productos se caracterizan por proporcionar protección visual, protegiendo los espacios interiores de las miradas que provienen del exterior, aunque pueden proteger de los rayos UV, del ruido externo o del clima externo, pueden no poseer la característica decorativa de las cortinas y blancos.

Existen diferentes tipos de estos productos que varían en los rangos de protección que proporcionan, los textiles de uso doméstico como son las sabanas, manteles, colchas y similares generan protección de las condiciones climáticas del exterior su principal característica es la decoración que proporcionan en los interiores, en este rubro no existen productos sustitutos a excepción de los manteles que son los manteles de plástico o existen hogares que lo sustituyen con vidrios aunque con algún mantel por debajo; la amenaza de reemplazamiento de los productos sustitutos es baja por las características antes mencionadas, al presentar muchas diferencias en sus tipos líneas y estilos según con los materiales con los que se

fabriquen su apariencia varía considerablemente llegando a ser productos multifacéticos, como lo son los productos confeccionados con materiales sucedáneos como: textiles recubiertos, confeccionados con hule, bordados y deshilados.

4) Poder de negociación de los proveedores

En la industria nacional existen muchos proveedores de telas, que es la principal materia prima requerida en la fabricación de productos de cortinas y blancos, la variedad de telas que se ocupa para la confección de cortinas y blancos, por lo general, son mezcla en su composición de poliéster y algodón, que la gran mayoría de las importadoras de telas comercializan, existe una cantidad importante de proveedores de insumos para la confección de productos, situados en las calles céntricas de la ciudad de México, la cámara nacional de la industria textil dentro de este rubro, maneja los intereses como agrupación, lo que contribuye a minimizar el poderío que poseen los proveedores para negociar, aunque se requiere ser miembro de esta cámara para poder gozar de los beneficios, el costo de cambio de proveedor es bajo para todos los insumos y elementos que se ocupan en la confección. Debido al TLC la competencia cada día crece, en conclusión se puede asegurar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5) Poder de negociación de los compradores.

En esta industria se observan distintos tipos de clientes finales e intermedios. Los clientes finales se pueden clasificar público en general, los clientes intermedios empresas que solo comercializan los productos, dejando la producción de estos a otras empresas y organizaciones. Para los clientes finales, que buscan principalmente decorar sus espacios personales y cubrir sus instancias íntimas, existen pocas posibilidades de que éstos sean sustituidos por otros diferentes a los tradicionales que son confeccionados. Un punto importante y relevante es que las empresas contribuyen altamente a la satisfacción del cliente debido a la personalización de los productos que comercializan, que no sólo cubren y decoran sus hogares sino que generan espacios interiores acogedores y bien decorados.

Si bien puede existir un tipo de negociación con el cliente, que está dado por la oferta existente hace que el cliente pueda tener opciones, esta negociación con los clientes se caracteriza por sacrificar algo de precio, a cambio de entregar un servicio de acuerdo a sus necesidades. En conclusión el poder de negociación de este primer grupo de clientes finales, es medio. El segundo segmento de clientes finales son las organizaciones privadas o gubernamentales, que cada cierto tiempo cotizan para decorar nuevos espacios o renovar los productos en sus dependencias. En general estos tipos de clientes cotizan grandes cantidades de productos y buscan equipar sus espacios. Los canales para llegar a estos clientes no son los mismos que para llegar al primer grupo de clientes finales, para el caso de las organizaciones gubernamentales se participa por medio de programas de compras de gobierno, a través de una licitación, estos clientes poseen un nivel de negociación superior al primer grupo debido a las cantidades que cotizan, donde el volumen es la carta con que ellos pueden negociar, el poder de negociación es medio. Para el caso de los clientes intermedios, el poder de negociación que tienen éstos sobre las empresas que producen es más alto debido a que ellos cuentan con canales de venta masivos, y este hecho, genera poder dada la alta oferta existente. El cambio de proveedor o taller para ellos no reporta grandes costos. En conclusión este grupo de clientes posee un poder de negociación alto, el segmento donde se quiere competir, es medio.

4.3 Plan de Mercadotecnia

Todos los hogares, empresas e instituciones deben cubrir o decorar sus espacios interiores, utilizando algún producto para este fin. Una empresa dedicada a la comercialización y en un futuro confección de cortinas y blancos, genera una posibilidad de contar con un producto que se acomode a las necesidades y requerimientos de cada consumidor. El mercado total se constituye por todas las empresas, instituciones y personas que desean cubrir y/o decorar sus instancias interiores de su hogar, con productos de cubrimiento y decoración de interiores y ventanas como son las cortinas y blancos.

El Distrito federal es la capital del país, colinda con el Estado de México al norte, al este y al oeste, y con el Estado de Morelos al sur, tiene una superficie de 1,485 kilómetros cuadrados, se divide en 16 delegaciones, cuenta con una población total de 8851080 habitantes, el cual representa el 7.9 de la población nacional; cuenta con una población económicamente activa con respecto al total de la población de la república mexicana como de observa en la tabla 4.5, tiene un clima templado, por lo que la climatología no es estacional ya que a lo largo de todo el año se realizan compras de estos productos solo existe una variación cuando es primavera se adquieren los productos con tela más ligera como es el algodón y en invierno de franela; el total de viviendas particulares habitadas es de 2,453,031, tiene una densidad de población de 5,920.5 (hab./km²).

Tabla 4.5 Comparación población económicamente activa del D.F. con el resto de la República Mexicana

	Población Económicamente Activa		Población Ocupada	
	Absoluto 2012	% variación	Absoluto 2012	% variación
Distrito Federal	4,430,639	-0.37	4,155,556	-0.32
Nacional	51,511,199	1.05	48,977,199	1.03

Elaboración con datos INEGI Encuesta nacional ocupación y empleo

La capital se ha caracterizado por ser una entidad predominantemente urbana, cuenta con mayor desarrollo en infraestructura financiera y económica. Ahí se encuentran las sedes de los bancos más importantes, empresas, centros de distribución, etc. por lo que las cortinas y blancos son productos de baja densidad económica, ya que al ser trasladadas por largas distancias la transportación no

influyen en el precio de venta, el mercado al que se pretende acceder no se restringe por distancias y son accesibles en cualquier zona.

El Distrito Federal registra el promedio más alto de escolaridad con 10.5 (poco más de primero de preparatoria) por lo que cuenta con una mano de obra más calificada, es la Entidad Federativa que genera la mayor actividad económica en el país, genera la mayor riqueza a nivel nacional, de acuerdo con la más reciente información publicada por el INEGI, en 2012 (precios de 2008) el distrito federal es una de las entidades con mayor participación en el PIB nacional, junto con los Estados de México, Nuevo León, Jalisco y Veracruz ver figura 4.2, es la Capital de la República Mexicana, forma parte de la Metrópoli más importante del país, por lo que lo hace un mercado atractivo, cuenta con un producto interno bruto 2012 por habitante de 247,372 PIB per cápita a precios constantes (pesos) de acuerdo a datos Sistema de Cuentas Nacionales; CONAPO, Proyecciones de población 2010-2030, por lo que cuenta con una gran capacidad de consumo.

Figura 4.2 Participación porcentual del D.F. en el P.I.B. nacional



Fuente INEGI, en 2012 (precios de 2008) porcentaje de participación el Distrito Federal en el PIB nacional

4.3.1 Análisis del consumidor

La gente compra para satisfacer una necesidad o un deseo, y dicha compra depende de su capacidad económica para hacerlo, el mercado al cual apunta el proyecto de cortinas y blancos es ilimitado, casi el 100% de las familias mexicanas consume algún tipo de estos productos, sin embargo, para el consumidor mexicano las cortinas y blancos son un detalle imprescindible para dar vida y colorido a su casa, ya que la decoración es un medio fundamental para lograr espacios alegres y acogedores en las viviendas, dada la calidad de las prendas y su precio, está destinado al mercado en general, amas de casa; oficinas y escuelas; negocios; salones de eventos, restaurantes o cocinas económicas; hoteles.

Orientados a personas propietarios de viviendas que deseen decorar y cubrir sus espacios interiores hombres y mujeres mayores de edad, independientes ya sean solteros casados o en unión libre de cualquier estrato social ya que comúnmente se utilizan en sus hogares u oficinas que requieran de cierta presentación, gran parte de la población consideran un buen diseño que vaya conforme a su decoración y necesidad con una oferta muy amplia, todas aquellas personas que requieran ropa de cama como: edredones, sábanas, cortinas etc. los clientes más frecuentes suelen ser las mujeres ya que ellas en muchas ocasiones se encargan de la decoración del hogar, los productos y diseños a introducir se eligen de acuerdo a gustos, funcionalidad y tendencias del mercado, porque no existe un patrón generalizado de compra.

4.3.2 Mercado potencial

Se conforma por todos los entes del mercado total que además de desear los productos y servicios de la empresa están en condiciones de adquirirlos, consumidores que deciden redecorar sus espacios interiores con cortinas y/o blancos ya que cualquier persona puede ser un cliente potencial. La población del D.F. está dividida en 16 delegaciones, del total de la población antes mencionada es necesario considerar que la realidad del país refleja una población

económicamente activa ocupada del 56.7%²⁸ el cual puede ser el público objetivo para nuestros productos ofertados.

Se debe considerar el ingreso de la población ya que puede condicionar el volumen de la demanda así como también la frecuencia de uso que es diariamente y el tiempo de vida útil de estos productos se calcula que puede durar un año. El consumo de cortinas y blancos es sensible a la situación económica del país y de las familias al no ser productos estrictamente necesarios, por lo que la demanda se ve afectada por la situación económica de la población, para poder estimar la demanda potencial se deben considerar los siguientes puntos:

- No se toma en cuenta a la población de 0 a 18 años de edad, porque son rangos de edad en los que no trabajan y no reportan ingresos para vivir independientemente.
- Se toma en cuenta a la población total de viviendas particulares habitadas, que viven de forma independiente ya sean solteros, casados o en unión libre porque están incorporados a la población económicamente activa remunerada, los niveles de ingreso que perciben les permite acceder a la compra de esa naturaleza por lo menos una vez por año por ser de precio medio.
- Se toma en cuenta a las Oficinas y escuelas ya que muchas de estas hacen uso de cortinas y en algunas ocasiones de manteles para eventos especiales o en salas de juntas.
- Se toma en cuenta a los negocios o corporativos porque por lo menos requieren de alguna cortina para sus ventanas que necesiten tapar para el buen aspecto del negocio o para no ser observados.
- Se toma en cuenta a los restaurantes o cocinas económicas ya que hacen uso de las cortinas para tapar su ventanas con las que cuenta el local, porque

²⁸ Fuente INEGI principales resultados del Censo de población y vivienda 2010 Distrito Federal.

a muchos comensales no les gusta ser observados cuando están degustando sus platillos, así como también hacen uso de la mantelería para mantener el buen aspecto y limpieza en sus mesas.

- Se toma en cuenta a los hoteles ya que estos cuentan con habitaciones que requieren de las cortinas y sabanas, así como también la mayoría de los hoteles cuentan con restaurante que requiere de mantelería.
- Aunque los productos de cortinas y blancos no obedecen a alguna estacionalidad en especial se encuentran fechas puntuales en las que aumentan las ventas de estos productos, como son: la época de primavera por las celebraciones de bodas, el día del amor y la amistad 14 de febrero, día de las madres 10 de mayo, fiestas decembrinas, estas temporadas representan una oportunidad, ya que la mayoría de las personas tiende a buscar regalos con los cuales demuestra su afecto a sus seres queridos y las cortinas o blancos siempre son un buen regalo.
- Se consideran a todos los hogares que ya tienen dichos productos, pero que renovarán sus productos, estimando el tiempo de renovación histórica de los productos, tomando en cuenta aquellas que tienen un consumo regular de dichos productos,

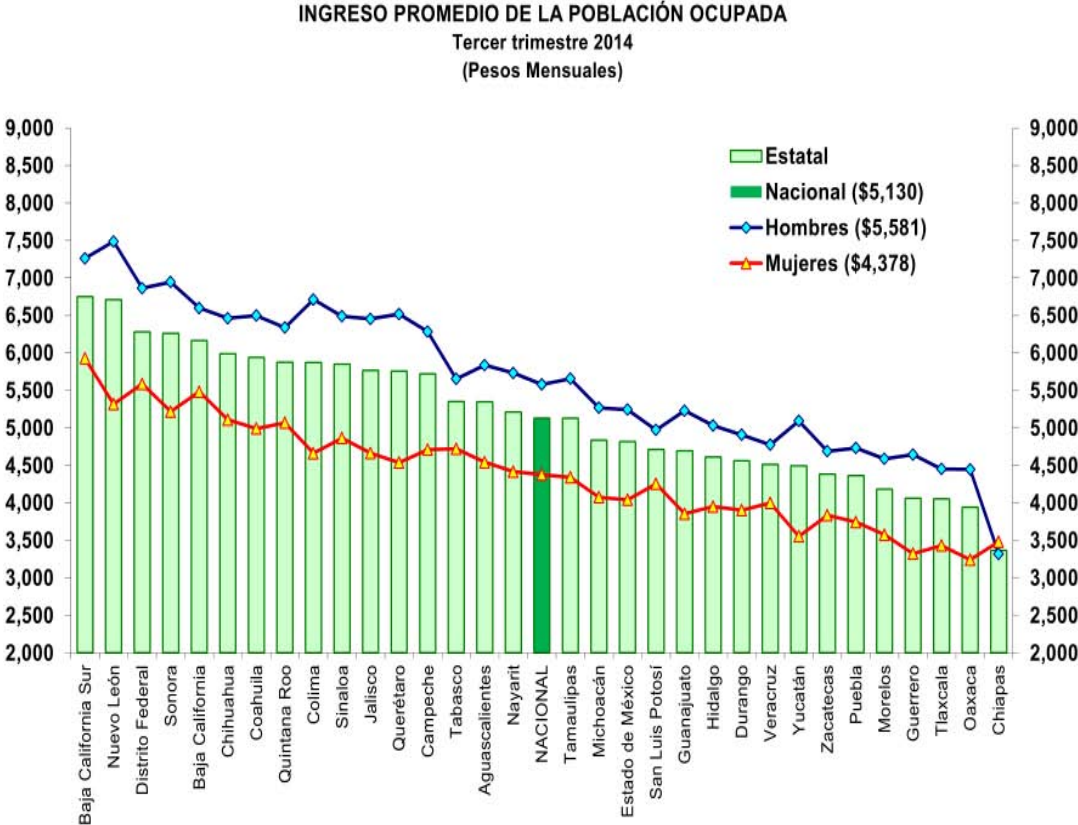
4.3.3 Mercado meta

El nicho al que se pretende captar a corto plazo es local ya que tendrá como clientes potenciales a los habitantes del Distrito Federal, el uso de las cortinas y blancos es usualmente ocupado en todos los hogares, para estimar la demanda potencial de estos productos se considera fundamentalmente como clientes a los habitantes de la delegación Gustavo A. Madero.

Esta delegación ocupa el segundo lugar de las delegaciones con mayor población con 1,185,772 habitantes y un total de viviendas particulares habitadas de 320,663 con un promedio de ocupantes por vivienda de 3.7 habitantes de la cual el 54.4%

es económicamente activa remunerados²⁹ misma que constituye nuestro mercado meta, los habitantes del Distrito Federal cuentan con un ingreso promedio mensual como se observa en la figura 4.3, el Distrito Federal se encuentra en tercer lugar con un ingreso promedio estatal de 5,500 del sexo femenino y 7,000 del sexo masculino que están por arriba del ingreso promedio nacional siendo Baja California sur y el Estado de nuevo León los primeros lugares respectivamente.

Figura 4.3 Comparativo del ingreso promedio de la población ocupada



Fuente: Subsecretaria de Empleo y Productividad Laboral Distrito Federal Enero 2015.

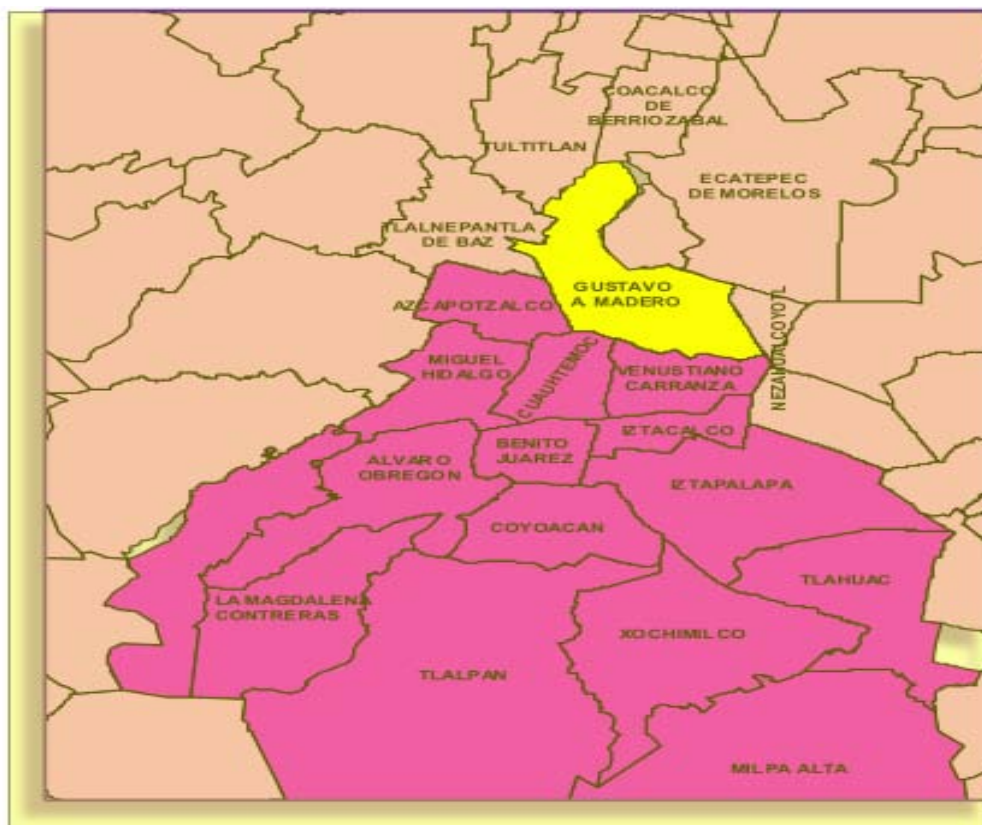
4.3.4 Localización geográfica

Tomando en cuenta su ubicación geográfica ver figura 4.4 la delegación Gustavo A. Madero al Norte colinda con los municipios de Tultitlan, Coacalco de Berriozábal y

²⁹ Fuente INEGI Panoramas sociodemográficos del Distrito Federal.

Ecatepec de Morelos, al Sur con las delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza, al Poniente con la delegación Azcapotzalco y el municipio de Tlalnepantla de Baz, al Oriente con los municipios de Netzahualcóyotl, Ecatepec de Morelos y Tlalnepantla de Baz; no obstante debido a su ubicación los clientes pueden provenir de los habitantes del Estado de México, según como se vaya posicionando el negocio en el mercado. La delegación Gustavo A. Madero cuenta con 228 colonias, siendo una de las más pobladas del D.F.

Figura 4.4 Ubicación geográfica delegación Gustavo A. Madero



Fuente portal de la delegación Gustavo A. Madero

4.3.4.1 Vías y medios de transporte

La delegación Gustavo A. Madero tiene excelentes vías de comunicación, se ubica al nororiente del Distrito Federal y está directamente conectada con algunos municipios del Estado de México; por su ubicación representa la entrada a la Ciudad

de México y es un enlace con la Zona Metropolitana del Valle de México, en su parte norte, y con las entidades federativas que se ubican al norte del país con el resto de la ciudad, a través del transporte foráneo y local, cuenta con amplias calles, camellones y avenidas lo que facilita el desplazamiento de la población de un punto a otro, el transporte se presta en sus distintas modalidades, autobús, microbús, taxis de base y libres, sistema de transporte colectivo metro, metrobús, trolebús. El clima de la Delegación Gustavo A. Madero es de tipo templado sub húmedo con lluvias en verano, la temperatura media mensual oscila entre los 13.3°C en invierno y 19.2°C en primavera.

4.3.4.2 Entorno económico

La industria manufacturera en el Distrito Federal se ha estado desacelerando derivado de la adversa situación económica que aún persiste a nivel global; aunado a que la estructura económica de la Ciudad, está basada primordialmente en el sector servicios a pesar de esto, la Ciudad de México, es la entidad más competitiva del país, cuenta con las condiciones socioeconómicas y una infraestructura sólida, capaz de atraer y retener no solamente inversiones nacionales, sino también extranjeras. Las condiciones económicas del país no permiten prever un crecimiento sustancial en el número de demandantes de cortinas y blancos debido a los escasos de ingresos en un número de habitantes.

4.3.4.3 Normatividad

La industria textil es un sector reglamentado por las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) en los aspectos de metrología, estandarización y etiquetado, es fundamental tener en cuenta los formatos y medidas que se demandan en México. La norma Oficial Mexicana NOM-004-SCFI-2006, publicada el 21 de junio de 2006, Información comercial etiquetado de productos textiles, prendas de vestir, sus accesorios y ropa de casa, establece la información comercial, que los fabricantes y confeccionistas nacionales, así como los importadores, deben incorporar en los

textiles, ropa de casa y en las prendas de vestir y sus accesorios. El sistema de clasificación industrial de América del norte, México SCIAN 2013 divide el mercado de textil para el hogar como se puede apreciar en la tabla 4.6.

Tabla 4.6 Clasificación sector cortinas blancos y similares

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL SCIAN		
Nivel	Código	Descripción
Sector	31-33	Industrias manufactureras
Subsector	314	Fabricación productos textiles, excepto prendas de vestir
Rama	3141	Confección de alfombras blancos y similares
Subrama	31412	Confección de cortinas blancos y similares
Clase	314120	Confección de cortinas blancos y similares

Elaboración con datos SCIAN México

Los productos a comercializar y confeccionar se clasifican en la industria textil lo cual es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados, se encuentra en el ramo 314120 confección de cortinas, blancos y similares. Unidades económicas dedicadas principalmente a la confección (corte y cosido) de cortinas de tela y plástico, sabanas colchas cobertores, colchonetas, cobijas, fundas para almohadas, cojines, manteles para mesa, toallas servilletas, manteles individuales, pabellones para cama, telones, fundas para aparatos electrodomésticos y juegos para baño, a partir de tela comprada.

Normas Ambientales

La Secretaria del Medio Ambiente a través de la Gaceta oficial del D.F. da a conocer el 03 de Abril del 2012 el listado de establecimientos que por su capacidad y actividad no requieren tramitar la licencia ambiental única para el distrito federal, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 61 bis 5 de la ley ambiental del distrito federal ver tabla 4.7, conforme a las clases del sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN) del año 2013.

Tabla 4.7 Establecimientos que no requieren tramitar licencia ambiental

CLASE	DESCRIPCIÓN GENERAL
314120	Confección de cortinas, blancos y similares, hasta 50 empleados y no realice lavado, ni teñido y utilicen caldera no mayor a 15 CC o bien la suma de las capacidades de las mismas no sea mayor a 15 CC.

Elaboración con datos Gaceta Oficial D.F. del 03 de abril de 2012.

4.3.5 Producto

Analizar el comportamiento del mercado de cortinas, blancos y similares implica la selección de algunos de los productos más significativos y más utilizados por los habitantes del D.F. además de que existen mayores posibilidades de comercialización. Los productos que se comercializarán y producirán será todo tipo de cortinas y blancos como son:

- Fundas para almohadas.
- Cobertores.
- Cojines existe una variedad amplia de diseños con olan, con cenefa, en formas cuadrados, circulares o rodillos.
- Colchas: individual, matrimonial, Queen size, King size, consiste en una sola prenda de una sola vista, de tela estampada o lisa según el diseño.
- Cortinas para ventana de diferentes medidas, telas y diseños.

- Cortinas de baño una prenda de una vista en tela con un proceso de plastificado por el reverso de la prenda con ojillos laminados inoxidables, confeccionados en una medida estándar de 1.80 x 1.80 m.
- Edredón consta de una prenda de dos vistas en tela estampada o lisa.
- Fundas para aparatos electrodomésticos
- Juegos para baño con tela estampada o lisa según el diseño y coordinado.
- Manteles rectangulares, redondos y ovalados para mesas de diferentes medidas.
- Sabanas: individual, matrimonial, Queen size, King size, el cual incluye sabana plana, sabana cajonera.
- Servilletas.
- Toallas.

Los productos producidos serán confeccionados en (corte y cosido) a partir de tela comprada, estampadas o lisas de algodón, de fibras sintéticas o artificiales pudiendo en algunos casos tercerizar algunos procesos en función de la conveniencia o disponibilidad de tecnología. Las cortinas y blancos aun cuando no satisfacen alguna necesidad básica de los accesorios de una casa son de uso cotidiano para la decoración y buen aspecto de la casa, se ofertan en una amplia gama de materiales, colores y calidad de confección, existiendo oferta para los diferentes estratos de ingresos de la población del país, cuentan con las características que demandan los consumidores existen diferentes tipos de calidad y diseños.

Son accesorios usados tanto en el hogar como en oficinas, los atributos de los productos se encuentran en la decoración que brindan al ambiente de descanso en los hogares, oficinas y diferentes lugares donde son utilizados, proporcionando elegancia y status que con ellos se obtiene, además de ser agradables a la vista y teniendo una amplia variedad en tamaño y diseños.

Figura 4.5 Cortina estampada.



El diseño de las cortinas y blancos es variable, los principales cambios son el tamaño la textura, en las sábanas se manejan los tamaños individual, matrimonial, Queen size y King size.

Figura 4.6 Sábanas lisas y estampadas.



Los edredones, cobertores se suelen presentar con cierre y en presentaciones compactas; las medidas en las cortinas varía según el tamaño de la ventana, el modelo, gusto o decoración, otra variante que se puede observar en el diseño son los colores que van desde los más serios y conservadores como el azul marino, verde oscuro, vino, beige, manejados en lisos o con pequeño estampados en diferentes tonalidades y contrastes con la base; hasta colores más agresivos como el rojo, amarillo, morado, naranja en liso o combinados con estampados buscando contrastes llamativos acordes a la moda de temporada, para la elaboración de las cortinas y blancos se toma en cuenta el modelo, el color, la tela empleada. El uso de las cortinas y blancos es ilimitado ya que es necesario para cubrir el interior de nuestras casas u oficinas para no ser observados así como cubrir el colchón de las recamaras además de decorar y dar imagen en los hogares y oficinas, es utilizada por los diferentes estratos sociales.

Figura 4.7 Cortinas lisas translucidas.



4.3.6 Plaza

Se utilizara el método JUST IN TIME para reducir el costo de las productos que se almacenen, se realizaran pedidos pequeños al inicio de temporada, es necesario verificar en que estación del año nos encontremos al abrir el local, y a la hora de realizar los pedidos para prever opciones de venta alternativas de acuerdo a la temporada; ya que el clima meteorológico es un factor determinante. Así se evitará que a final de temporada se junte con un stock elevado al que tenga que dar salida mediante rebajas, ya que algunos proveedores sacan productos nuevos cada cierto tiempo que sirven para introducir novedades a lo largo del año.

La venta de productos estará centralizada en el D.F., para lograr volúmenes mayores de producción, ventas y economías de escala. Se venderá directamente al público en general para reducir el canal de distribución, las plazas que se han considerado para la realización del diseño del negocio son: la delegación Gustavo A. Madero, en el distrito federal y a largo plazo la zona metropolitana del D.F. con un solo taller de confección a largo plazo, se utilizara estrategias de abastecimiento que permitan contar con los requerimientos necesarios de nuestros clientes y en un futuro la materia prima para la confección de productos, de la manera más rápida y oportuna, debido a que, la mayoría de éstos serán comprados una vez vendido el producto. Es importante generar lazos comerciales con las empresas que ofrezcan mejores precios, mayor variedad de productos.

4.3.7 Promoción

Las ferias y exposiciones nos permite penetrar a un mercado y a su vez nos sirve para promocionar los bienes y servicios que compiten en el mercado, recopilar tendencias del mercado y la moda, crear contactos de venta y a su vez conseguir ofertas de compra así como evaluar las mejores estrategias de acceso al mercado, darse a conocer en el nuevo mercado, obtener relaciones públicas o redes de contactos, analizar la competencia directa, ahí se reúnen gran número de compradores y vendedores, se efectúan negociaciones directas entre cliente

vendedor, el comprador puede tocar, probar y manipular el producto por lo que conocerá de cerca el producto, las acciones particulares que se seguirán para promocionar los productos que la empresa ofrecerá, se proporcionarán tarjetas promocionales, se generan volantes que serán distribuidos en lugares estratégicos, para dar a conocer la empresa y los productos de ésta, se tendrá un sitio Web, que será donde se publiciten los productos haciendo alusión a su particular modelo, donde se resaltará la calidad del producto.

El sitio web contendrá información técnica de los productos y servicios, también tendrá una sección de novedades y tendencias, que agregará valor a la página, en otras palabras, se pretende que éste refleje el servicio de ayuda y asesoría que la empresa brinda a sus clientes. Difusión en internet, participación en ferias para crear contactos de venta y conseguir ofertas de compra, recopilar tendencias del mercado y la moda; al participar en ferias y exposiciones se desarrollan redes de contacto y negociaciones con los distribuidores, organizaciones especializadas de textiles, cámaras de comercio, posibles clientes al reunir en un solo lugar un gran número de compradores y vendedores, lo cual a su vez se puede obtener información sobre el mercado al evaluar productos y estrategias de la competencia así como el comprador puede tocar, probar y manipular el producto. Para garantizar la competitividad y una estabilidad a largo plazo, se considerara la calidez, calidad y cualidades de los productos o servicios que a su vez nos permitirá emplear la estrategia precio-calidad de “voz en voz” para que los mismos clientes nos recomienden disminuyendo un poco los costos y gastos de propaganda y publicidad.

4.3.8 Precio

Los precios se calculan tomando en consideración características propias del producto ya que se pretende tener precios competitivos que existen en el mercado, para lograr mayor participación y reconocimiento en el mercado después de cierto tiempo de labores. El precio variará en primer lugar, si es que el producto se confecciona en la empresa o si éste lo provee una empresa externa: Para el caso

de los productos que son comprados a empresas proveedoras, los precios quedan definidos según las estrategias comerciales que se tengan en conjunto.

Los productos por lo general poseen los mismos precios, varían según el monto de compra porque es un requerimiento del proveedor. El margen de utilidad del producto queda dado por el nivel de ventas que la empresa alcanza. Los distribuidores de primera categoría alcanzan descuentos mayores que un distribuidor de un nivel menor, según el nivel de ventas que se alcance. se decide colocar precios que compitan con la competencia directa. Los márgenes de estos productos varían desde 30% hacia arriba, Se podrán realizar descuentos por liquidación de telas, discontinuación de productos, entre otras situaciones que surjan.

Para el caso de los productos que se confeccionan en la empresa, el cálculo del precio dependerá de:

- Metros de tela a ocupar. Dado por las especificaciones de cada producto (ancho, alto de la tela).
- Precio a público de la tela a ocupar (insumo elegido por el cliente). Estos precios varían entre los \$19.00 hasta los \$400.00 el metro lineal. Influyendo de manera sustancial en el valor final del producto. La diferencia de precios se debe principalmente a la diferencia de diseño, calidad y composición de las telas.
- Precio de confección de paño del tipo de producto. Este depende de la complejidad de hechura del producto y el tiempo necesario para su confección.
- Numero de paños a confeccionar. Este dependerá de las especificaciones del producto en particular y el ancho del metro lineal de tela a ocupar (ancho del rollo)

4.4 Plan Legal y Recursos Humanos

Proceso Constitutivo y tareas de reclutamiento del personal del proyecto.

4.4.1 Legal

Proceso constitutivo

- 1) Solicitar permiso para la constitución de la sociedad ante la secretaría de economía.
- 2) Obtener el permiso enunciado en el punto anterior.
- 3) Protocolizar ante notario.
- 5) El notario público registra e inscribe el contrato social en el registro público de la propiedad y el comercio.

La empresa se constituirá como una Sociedad anónima, con las obligaciones y beneficios que esta conlleva, se podrá inscribir a programas y apoyos gubernamentales.

Para los efectos de este plan de negocios de cortinas y blancos la secretaria desarrollo económico (SEDECO) a través de su portal electrónico cuenta con un sistema electrónico de avisos y permisos de establecimientos mercantiles (SIAPEM) el cual es un medio de registro para que las personas físicas o morales puedan consultar o presentar los requisitos para la apertura y funcionamiento de un establecimiento mercantil en el D.F.

I) EL negocio se considera de Bajo Impacto, se llena el formato EM3

II) Requisitos que debe cubrir la persona que solicita el permiso, ya sea persona física o moral:

1. Nombre o razón social del solicitante.
2. Domicilio para oír y recibir notificaciones.

3. Dirección de correo electrónico.
4. Identificación oficial con fotografía.

Acerca del establecimiento que desea abrir:

5. Nombre o denominación comercial del establecimiento mercantil.
6. Ubicación y superficie total del local donde pretende establecerse el giro mercantil.
7. Giro mercantil que se pretende operar.
8. **Datos del Certificado de Uso de Suelo** para el giro que se pretende operar. son los tipos de negocios o establecimientos que pueden operar en un determinado domicilio. Este documento es indispensable si se quiere pedir una licencia de construcción, remodelación o ampliación, o si simplemente se quiere cambiar el uso del negocio o establecimiento.
Para obtener el Certificado de Uso de Suelo, usted debe acudir a cualquiera de las siguientes dependencias:
 - a) Ventanilla Única de su Delegación.
 - b) Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, SEDUVI Avenida Insurgentes Centro No.149 Col. San Rafael, Del. Cuauhtémoc.
 - c) Ventanilla de Gestión Empresarial ubicada en la Secretaría de Desarrollo Económico Av. Cuauhtémoc N° 898 Col. Narvarte.
9. Datos y/o documento que acredite los cajones de estacionamiento requeridos (en su caso). Conozca el número que cajones que corresponde a su negocio o establecimiento.

Cajones de estacionamiento

Se determinan por el número de metros cuadrados de la superficie del negocio. Quedan exentos únicamente aquellos que:

- Tengan una superficie menor a 100 metros cuadrados

- Se encuentren en inmuebles catalogados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia y/o el Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Se localicen en calles peatonales

10. **Capacidad de aforo** al ingresar el aviso o permiso para la apertura de su negocio, tendrá que realizar el cálculo de la capacidad de aforo para su establecimiento, la capacidad de aforo se refiere al número de trabajadores y clientes que pueden ingresar y permanecer en un establecimiento mercantil. Las áreas de atención en los establecimientos de bajo impacto comprenderán, según el tipo de negocio ciertas superficies mínimas como lo establece el Fundamento Legal.

Zonas o espacios que no deben considerarse para el cálculo del Aforo:

- Salidas y pasillos de emergencia
- Escaleras
- Áreas de estacionamiento
- Bodegas
- Zonas frente hidrantes contra incendio
- Sanitarios

Glosario

Superficie total área de servicios: La superficie destinada exclusivamente para las labores del personal, como: cocinas, cantina, área de barra, guardarropa.

Superficie ocupada por enseres servicios: La superficie ocupada por equipos y muebles: barras, contrabarras, mesas de cocina, estufas, hornos, estufetas, equipos de lavado, alacenas y refrigeradores entre otros.

Superficie total área de atención: La superficie destinada exclusivamente para los usuarios, como pista de baile, área de alimentos y bebidas y pasarelas.

Superficie ocupada por enseres atención: La superficie ocupada por vitrinas y elementos decorativos.

11. Señalar si el establecimiento mercantil se ubica en la vivienda para ser operado familiarmente. Consulte el Artículo 37 de la Ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal (13 de septiembre de 2012.).

12. Número de personas que trabajarán en el establecimiento mercantil.

13. Datos con los que acredita la posesión o propiedad del inmueble.

Los documentos con los que usted puede comprobar la propiedad del inmueble son:

- a) Escrituras del inmueble.
- b) Contrato de arrendamiento.
- c) Contrato de comodato.
- d) Contrato de sub arrendamiento.

Algunos establecimientos deberán cubrir requisitos adicionales según:

A) Si el establecimiento lo requiere, el Visto Bueno de Seguridad y Operación, (arts. 68 y 69 del Reglamento de Construcciones para el distrito federal).

El Visto Bueno de Seguridad y Operación es el trámite que deben realizar los propietarios o poseedores de inmuebles recién construidos, de riesgo alto, con una ocupación de más de 50 personas, de instalaciones de transporte de personas o carga; así como de aquéllas donde se realicen actividades de algún giro industrial que excedan una ocupación de 400 m², o cuando cambien de uso, para asegurar las condiciones de seguridad en su operación y funcionamiento. El permiso otorgado tiene una vigencia de 3 años.

B) Que el giro sea estacionamiento público, los datos del comprobante de pago de derechos y de la oficina receptora de dichos pagos.

C) Que el interesado sea persona moral, el representante legal señalará datos de la escritura constitutiva registrada o con registro en trámite y documento con el que acredite su personalidad.

D) Que el establecimiento mercantil se dedique a la comercialización de agua purificada, los datos de la constancia de aviso de funcionamiento ante la Secretaría de Salud del D.F.

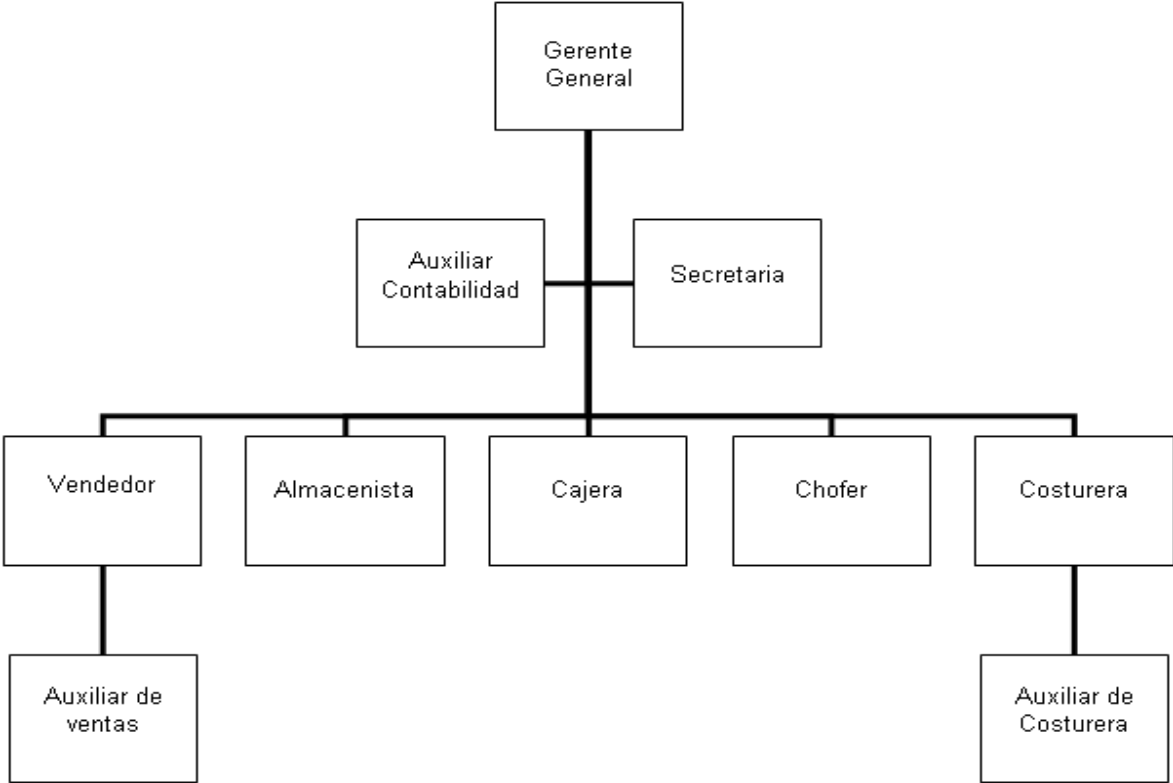
E) Que el interesado opere videojuegos, número de máquinas; manifestarlo en el Sistema.

F) Para los establecimientos que pretendan destinar el 20% de la superficie de su vivienda deberán ser atendidos exclusivamente por miembros de la familia que habite en la misma y se deberá precisar en el Sistema al momento de registrar el establecimiento mercantil. Consulte el Artículo 37 de la Ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal (13 de septiembre de 2012.).

4.4.2 Recursos Humanos

Es el equipo humano que sustentara el desarrollo del negocio, debe ser seleccionado cuidadosamente para cada uno de los cargos, si es necesario, se les inducirá una vez contratados y capacitará a lo largo del tiempo para lograr que los servicios y productos que ofrece la empresa sean tal como ésta lo desea. Personal requerido para el desarrollo del negocio a través del organigrama diseñado para la empresa figura 4.8

Figura 4.8 Organigrama



4.4.2.1 Descripción de Funciones

Descripción de funciones del personal que conforman el proyecto.

Gerente General

El gerente general es el encargado de coordinar y guiar, CORTINAS Y BLANCOS DISEÑOS PARA EL HOGAR con ayuda de los encargados de cada área, sus funciones son más administrativas y de supervisión, debe vigilar que todas ellas cumplan con sus objetivos; en caso de no ser así, tomar las medidas necesarias y buscar soluciones, previamente debe tener los conocimientos de lo que hace cada una de las áreas que integran a la organización, seguir las políticas, reglas y metas establecidas por el consejo, así como vigilar que todos los trabajadores cumplan con las políticas establecidas. Las actividades principales de este cargo son las siguientes:

- 1) Llevar a cabo la estrategia comercial para llegar al mercado meta.
- 2) Llevar las finanzas de la empresa.
- 3) Fijar las metas de ventas para el área de Ventas.
- 4) Mantenerse en comunicación permanente y periódica con los proveedores, negociando los costos de insumos y productos. A la vez, es el encargado de visualizar, junto con éstos, las oportunidades que genera el mercado.
- 5) Hacerse cargo de seleccionar al personal requerido para hacer posible la realización del negocio y evaluar su desempeño.
- 6) Tratar diariamente con los jefes de cada área (Gerente de Ventas, y Jefa de Taller, contador) para solucionar los problemas que se presenten.

Auxiliar contable

Poseer una estrategia óptima que minimice el pago de impuestos. Realizar la contabilidad de la empresa, realizar las acciones pertinentes.

Vendedor

Es el responsable ante el gerente general el perfecto funcionamiento de “CORTINAS Y BLANCOS DISEÑOS PARA EL HOGAR”, las actividades principales de este cargo son las siguientes:

- _ Verificar diariamente la lista de almacén, stock de ventas y mostrador, así como la disponibilidad de productos para las ventas del día.
- _ Es el encargado de supervisar el mantenimiento general del lugar, música ambiental, confort, limpieza del personal, para cuidar la imagen y prestigio del lugar adquiriendo la confianza del cliente.
- _ Entrenara y promoverá las ventas por medio de sus subordinados participando como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- _ Distribuir a los clientes para evitar cargas de trabajo para no afectar el buen servicio y creando enemistades y descontentos.
- _ Ingresar órdenes de compra (productos finalizados) y órdenes de trabajos.
- _ Supervisar el servicio que brindan los vendedores de mostrador a su cargo, registrando incidentes en la bitácora, evaluar la continuidad de cada vendedor.
- _ Cuando los clientes se retiran, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.
- _ Cuando hay un cliente importante (mayorista) lo colocara en una fila especial y verificara el seguimiento a detalle de su proceso de compra.
- _ Colaborará con el gerente general en la elaboración y revisión del presupuesto de ventas y gastos del área a su cargo.
- _ Verificar el cobro correcto de los servicios.
- _ Llevará las estadísticas de las ventas, Verificando el cumplimiento de metas.

- _ Atender en el local de ventas, los llamados de clientes y proveedores, administrar estos llamados para hacer eficiente la relación empresa-cliente y empresa- proveedor.
- _ Supervisa la eficiencia de la cajera.
- _ Gestionar con los proveedores el catálogo y muestras de los productos que se comercializarán.

Auxiliar de ventas

Personas que atienden y asesoran a los potenciales consumidores que se contactan con la empresa, tendrá el primer contacto con el cliente, ya sea vía telefónica, vía e-mail, mediante la página web o directamente en el local de ventas, así como recomendar los productos de la empresa, al mismo tiempo, serán evaluados constantemente verificando su efectividad y desempeño, para la captación de nuevos clientes y lograr ventajas competitivas es fundamental, entregar un servicio de calidad a los clientes por lo que es necesario que el personal maneje distintos estilos de decoración, ya que tendrán la responsabilidad de asesorar al cliente y manejar todo el proceso de ventas, la misión del vendedor:

- _ Saber responder todas las dudas con respecto a los productos que maneja la empresa y los materiales usados en la confección de los productos.
- _ Es necesario que maneje las especificaciones técnicas de cada producto y de los materiales ocupados en su fabricación, para poder asesorar al cliente de la mejor forma posible.
- _ Rapidez en el servicio desde que el cliente realiza el pedido hasta que lo recibe.
- _ Mostrar hospitalidad, atención y simpatía, ofreciendo todas las opciones de productos disponibles.
- _ Repartir tarjetas promocionales con descuentos o regalos para los potenciales clientes.

- _ Realizarán la asesoría y cotización de productos.

Cajera

- _ Es la encargada de realizar los cobros pertinentes.
- _ Hacer cortes de caja.
- _ Manejar flujo de efectivo.
- _ Mantener un trato gentil con los clientes y saber ayudar o solucionar cualquier problema que a éstos se les presente.
- _ Canalizar los distintos requerimientos de los clientes.
- _ Rapidez en el servicio de cobro evitando tiempos de espera en fila para ser atendidos.
- _ Cobrar y controlar los ingresos diarios.

Almacenista

- _ Gestionar el despacho/retiro de insumos y productos fabricados por la empresa o proveedores.
- _ Etiqueta, acepta y rechaza inventario.
- _ Ubica y controla y clasifica el inventario.
- _ En la recepción de mercancías deben ser inspeccionadas, verificando horario de entrega, calidad del producto.
- _ Registra el ingreso de mercancía en el sistema de inventario.
- _ Traslada a stock mercancía.

Costurera

Costurera, que además de compartir labores de confección y producción junto a las demás costureras, es la jefa de grupo. Las actividades de ésta son las siguientes:

- _ Diseñar nuevos modelos, junto con sus colaboradores.
- _ Planificar la producción.
- _ Asignar tareas a realizar a cada costurera.
- _ Realizar el último Control de calidad de los productos confeccionados.
- _ Generar las de órdenes de compra de insumos para el taller de confección.
- _ Mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo.
- _ Establece métodos para prevenir accidentes.

Auxiliar de costureras.

Las costureras nuevas serán entrenadas por las antiguas, donde las costureras antiguas por su experiencia en términos técnicos de costura enseñan la confección particular de cada producto, luego se evalúa el desempeño y se decide la continuación de estas costureras nuevas, las tareas de éstas son las siguientes:

- _ Cortar telas de acuerdo a las necesidades de cada producto.
- _ Confeccionar productos según especificaciones propias de cada uno de éstos.
- _ Realizar control de calidad posterior a la confección.
- _ Realizar el planchado de cada producto.
- _ Realizar el empaquetamiento final del producto y despacho a bodega.
- _ Realizar el proceso en el menor tiempo y lo más eficientemente posible, haciendo todo con cuidado para evitar errores que puedan disminuir la calidad del producto.

Secretaria

La secretaria será la encargada de la recepción de clientes y proveedores, canalizar los requerimientos del cliente y debe estar capacitada para generar cotizaciones, apoyar labores administrativas, facilitar la comunicación entre el personal de la empresa.

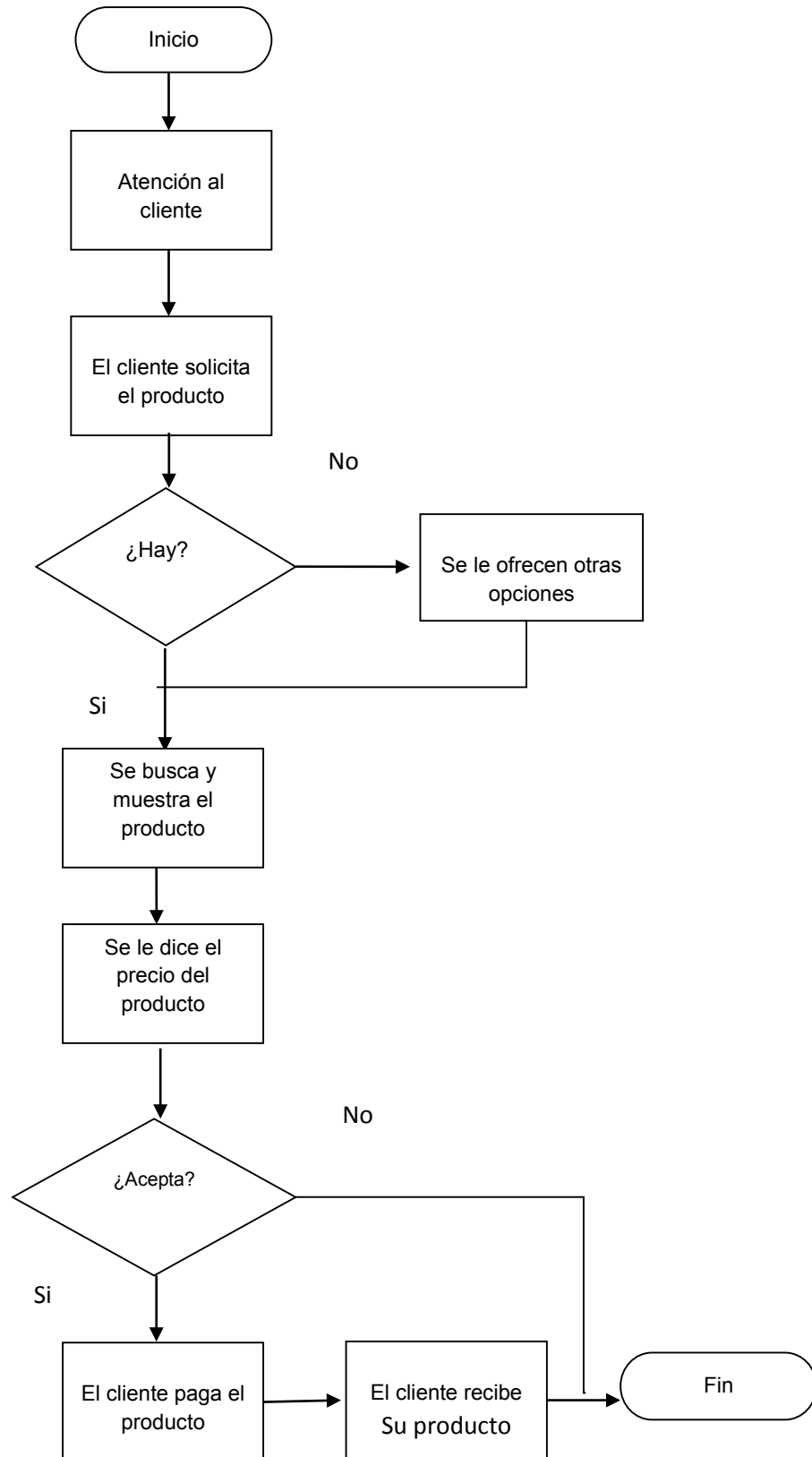
4.5 Plan de operaciones

Existen diferentes procesos operativos, los procesos para la atención al cliente y el proceso productivo.

4.5.1 Procesos relacionados a la atención y recepción del cliente

Esto se realiza cada vez que un cliente contacte a la empresa, ya sea vía telefónica, vía email o en la tienda de ventas. Si el contacto es vía e-mail o vía telefónica, la recepción lo efectúa la secretaria, si el cliente llega directamente al local de ventas, el encargado de atender a los clientes es el vendedor ver figura 4.9, si los requerimientos del cliente son de temas administrativos la secretaria es la encargada de resolver.

Figura 4.9 Flujo grama de ventas



4.5.2 Proceso productivo

Proceso productivo requerido para el proyecto.

Abastecimiento de productos terminados y materias primas

Para obtener los productos y en un futuro la materia prima necesaria para el funcionamiento de la entidad, el abastecimiento de productos terminados se realizara mediante la compra de éstos a productores que la empresa previamente selecciono cuidadosamente en relación al logro de un equilibrio entre cantidad de productos a ofrecer, costos para la empresa, confiabilidad, calidad y garantías de productos. Los productos terminados corresponden a las cortinas y blancos no confeccionados por la empresa. A largo plazo la compra de materias primas corresponden principalmente a telas para la confección de cortinas y blancos, productos e insumos considerando costos para la empresa, cantidad de materiales que ofrecen, confiabilidad y disposición de materiales.

El método de compra varía según proveedor, se estima que la mayoría de las condiciones son: pago contra entrega, la recepción de los productos y materias primas está a cargo del jefe de almacén, quién debe realizar los pedidos para la entrega a clientes en los plazos acordados.

Las telas serán compradas una vez realizada la venta, posterior a la elección de éstas por parte del cliente, se analizara la opción de comprar de las telas por piezas ya que los precios son más convenientes y mantener un stock en la empresa. La decisión está a cargo del Gerente General que es quién está en contacto con los proveedores y conoce las ofertas y oportunidades que se generan esta forma comprar una cantidad que permita obtener mejores descuentos.

Se debe estar en constante búsqueda de nuevos productos para comercializar, se recogen las consideraciones y requerimientos actuales de los consumidores y constantemente revisan revistas de decoración y sitios webs relacionados a la decoración, para que se hagan propuestas con jefe de taller de confección, jefe de ventas y el Gerente General de la empresa. Si las propuestas son atractivas se

generan pruebas de productos que consisten en la confección del producto para comenzar a mostrarlo, para su posterior aceptación, modificación o eliminación.

Cotización

Las cotizaciones son realizadas por el vendedor y por la secretaria en el local de ventas. Este proceso es realizado mediante un sistema de cotización el cual permitirá realizar una cotización inmediata posterior al ingreso de medidas o requerimientos de cada producto. La cotización será entregada inmediatamente la realización de las cotizaciones de cada persona, varía entre los 20 minutos y 30 minutos, según el tamaño del proyecto. El tiempo debe ser manejado por cada vendedor, tomando en consideración la impresión que se debe dejar al cliente de esta forma se pretende dejar al cliente satisfecho con el tiempo ocupado en su asesoría, sin que éste genere perturbaciones.

Producción

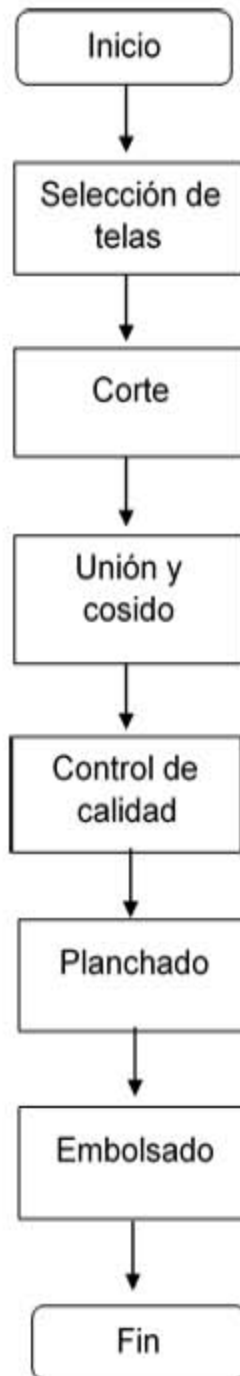
La jefa del taller de confección debe planificar la producción, generar órdenes de trabajo para cada costurera, con las tareas que debe realizar en el día considerando: orden según fecha de entrega y pedidos atrasados, el proceso de producción en el taller es el siguiente: búsqueda y selección de telas, corte, unión y confección de piezas (recta, overlock), control de calidad, etiquetado, planchado, embolsado.

La elaboración de los productos debe pasar por el siguiente proceso:

- Selección de telas: Una de las costureras es la encargada de ir a la bodega para seleccionar y requerir la pieza de tela correspondiente para la confección del producto.
- Corte de material: El corte de las telas para la realización de un producto se realizará por la costurera según lo indique la jefa de taller en la estación de corte, para la realización con éxito de esta etapa del proceso, se cuenta con un mesón de corte amplio y los instrumentos necesarios para el corte de las telas (tijera), el tiempo de corte por producto depende de los paños que se deban cortar para la confección de éste.

- Unión y cosido: Luego que se encuentren cortados los paños para la realización del producto, se procede a la unión de éstos. Una vez unidos los paños se procede a la confección del producto en cuestión, según los requerimientos particulares de éste, en este proceso se ocupan las máquinas rectas, que son ocupadas en todo el proceso de confección, y máquinas Overlock, ocupadas mayormente para la unión y acabado de los paños, el tiempo destinado a la confección de un producto dependerá de las características propias de éste y cuántas costureras trabajen en el producto.
- Control de calidad: estará a cargo de la jefa del taller de confección, verificara la correcta terminación del producto para que no queden hilachas ni pelusas en éste si el control de calidad es aprobado, el producto está listo para seguir con los siguientes procesos, si el control de calidad es rechazado, se analiza el problema y el producto es devuelto a la etapa anterior correspondiente.
- Planchado: Todos los productos deben ser cuidadosamente planchados, por una de las costureras designada por la jefa de taller, el tiempo destinado a la labor de planchado dependerá de las características propias del producto.
- Embolsado: finalmente el producto es empacado en bolsas, para cada tipo de producto y etiquetado para luego ser depositados en la bodega.

Figura 4.10 Flujo grama de producción.



Principales máquinas a utilizar en un futuro para este proyecto

Máquina de coser recta

Conocida como pespuntadora las más comunes son de 1 y 2 agujas, es la máquina más empleada en la industria de la confección, realiza una costura cerrada y tiene como función unir dos o más piezas, por medio de una sucesión de puntadas llamada doble pespunte, la puntada de esta máquina está formada por dos hilos uno superior (aguja) y otro inferior (bobina), forma una columna de costura utilizando una puntada a continuación de otra, como se puede ver figura 4.12.

Figura 4.11 Máquina de coser recta.

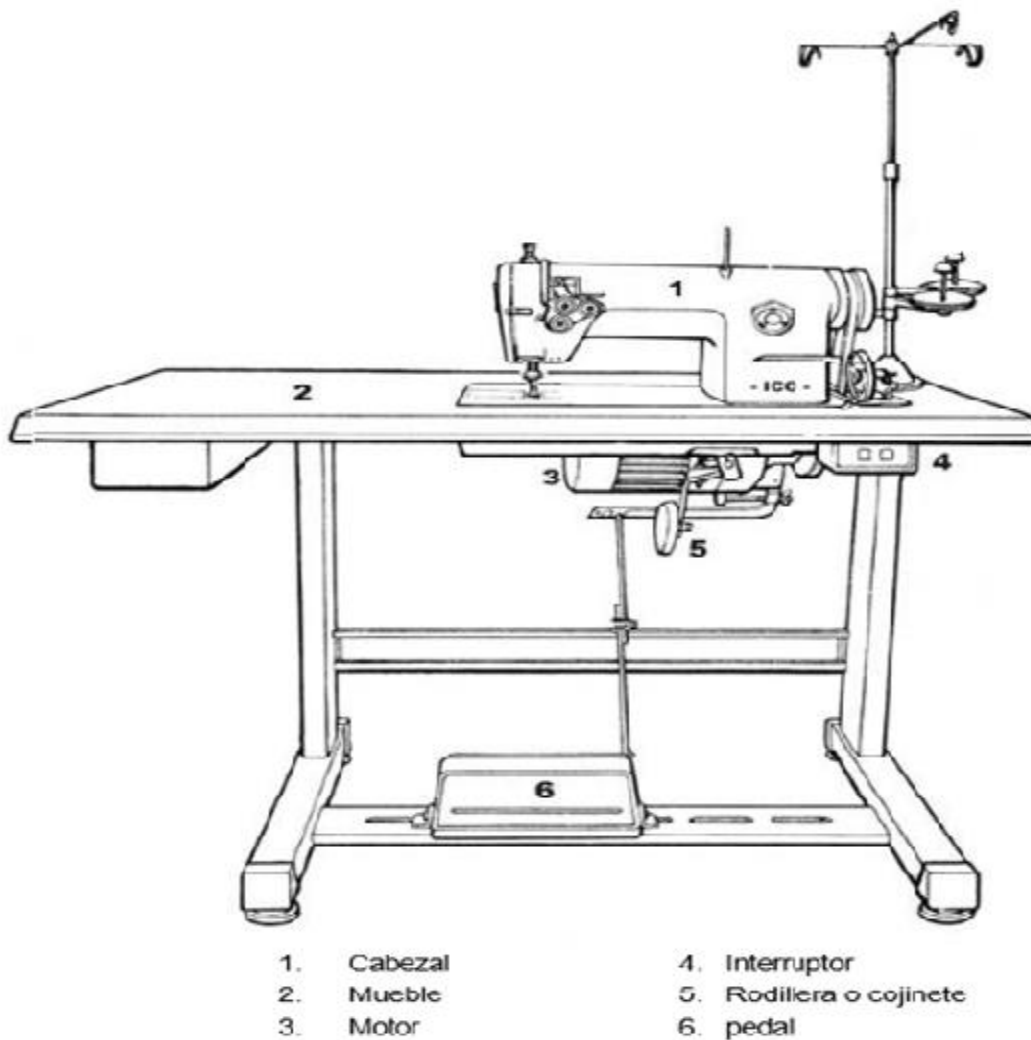
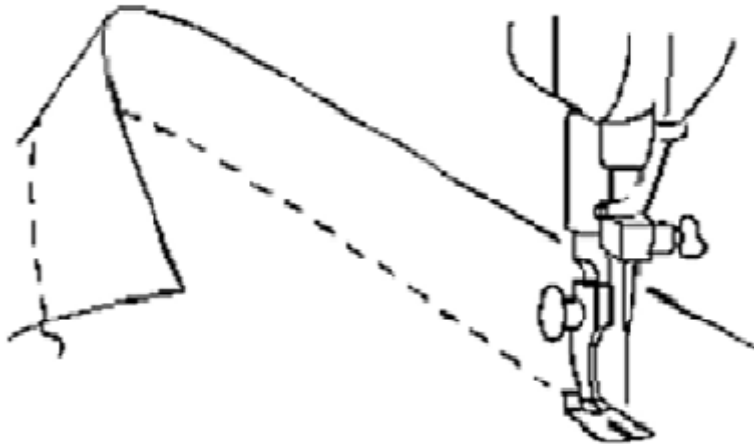


Figura 4.12 Puntada máquina recta.



Máquina de coser overlock

Conocida como remalladora realiza costura de sobrehilado evitando que los tejidos se deshilachen existen tres tipos de remalladoras: liviana o polera, estándar o modular y pesada (para tejidos gruesos), su función es de orillar y cerrar; esta máquina forma varios tipos de puntadas las más conocidas son: remallado de tres hilos para el acabado u orillado como se puede ver en la figura y el de cinco hilos remalle más puntada de seguridad.

Figura 4.13 Puntada máquina de coser overlock

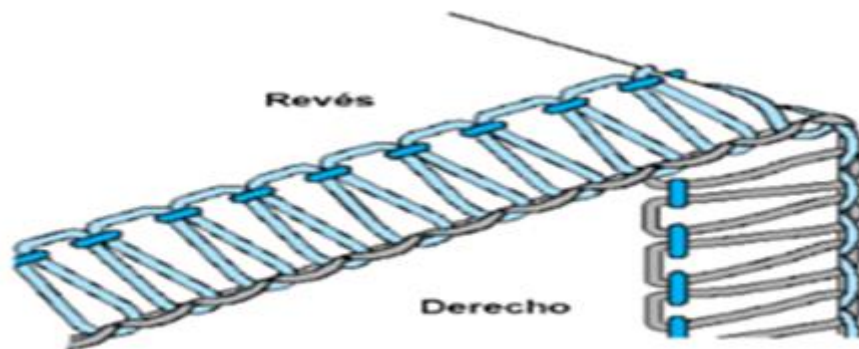
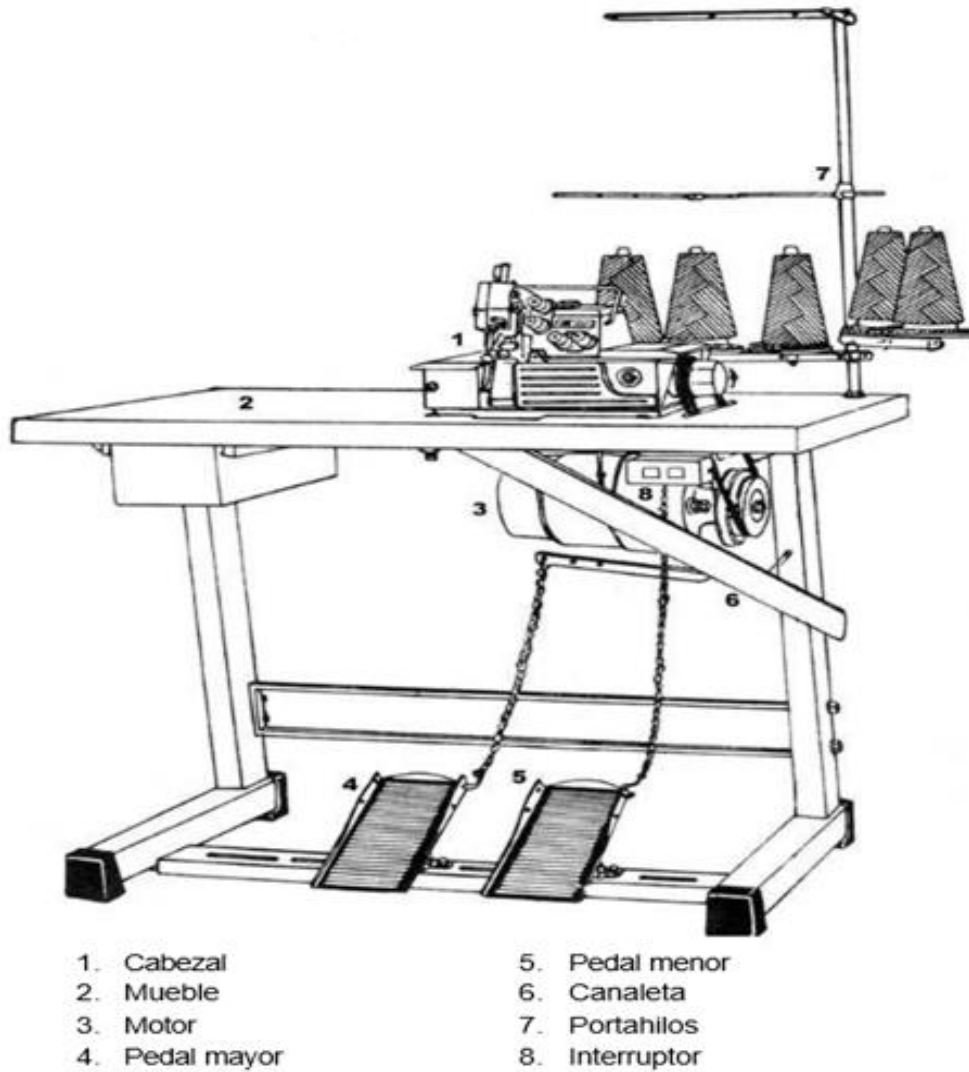


Figura 4.14 Máquina de coser overlock



4.6 Plan financiero

Para la realización de los estudios y las estimaciones se consideraron 5 años, en las de ventas de tomaron en cuenta proyecciones de población de la CONAPO, se identificó a la población total conformada por la delegación Gustavo A Madero, considerando a la población ocupada de dicha delegación que conforman el mercado potencial del proyecto tabla 4.8.

Tabla 4.8 Población que conforma el mercado potencial.

Población que conforma el mercado potencial del proyecto							
	% POB OCU GAM	HAB	MDO DISPONIBLE		% POB OCU GAM	HAB	MDO DISPONIBLE
2015 Año 1	28.60%	334903.43	251177.57	2016 Año 2	28.60%	333614.14	250210.60
	22.10%	258789.01	194091.76		22.10%	257792.74	193344.56
	14.40%	168622.70	126467.03		14.40%	167973.55	125980.16
	7.40%	86653.33	64990.00		7.40%	86319.74	64739.81
	72.50%	848968.48	636726.36		72.50%	845700.18	634275.13
Mercado efectivo	318363.1781			Mercado efectivo	317137.5656		
Demanda real	92698.64	6,489		Demanda real	93170.82	6,522	
	% POB OCU GAM	HAB	MDO DISPONIBLE		% POB OCU GAM	HAB	MDO DISPONIBLE
2017 Año 3	28.60%	332357.17	249267.88	2018 Año 4	28.60%	331118.79	248339.09
	22.10%	256821.45	192616.09		22.10%	255864.52	191898.39
	14.40%	167340.67	125505.50		14.40%	166717.15	125037.86
	7.40%	85994.51	64495.88		7.40%	85674.09	64255.57
	72.50%	842513.80	631885.35		72.50%	839374.55	629530.91
Mercado efectivo	315,942.675			Mercado efectivo	314,765.4563		
Demanda real	93,629.08	6,554		Demanda real	94,070.62	6,585	
	% POB OCU GAM	HAB	MDO DISPONIBLE				
2,019 Año 5	28.60%	329887.84	247415.88				
	22.10%	254913.33	191185.00				
	14.40%	166097.38	124573.03				
	7.40%	85355.60	64016.70				
	72.50%	836254.15	627190.61				
Mercado efectivo	313,595.3063						
Demanda real	94,493.20	6,615					

Demanda

El mercado total está compuesto por los habitantes de la delegación Gustavo A. Madero (1,185,772 habitantes) y las colonias colindantes de los cuales se tomó en cuenta a la población ocupada según sus ingresos promedio tabla 4.9 que conformo el mercado potencial, también se consideró para efectos del estudio la proyección tamaño de hogares y proyección de la población tabla 4.10 y 4.11 respectivamente de acuerdo a estos datos y una encuesta aplicada el resultado arrojó que el 75% de la población le gustaría adquirir algún producto y el 50% manifestó interés en comprar un producto en el lapso de 0 a 1 año, para obtener la población total se tomó como base la delegación Gustavo A. Madero que es donde se pretende estructurar el negocio, de acuerdo a datos del INEGI la familia promedio en el Distrito Federal se puede apreciar en la tabla 4.10 estas cifras nos permiten establecer el número de familias que estarían dispuestas a comprar el producto puesto que la demanda es más familiar que particular.

Tabla 4.9 Ingresos económicos del mercado objetivo al cual nos dirigimos,

% Población ocupada en el D.F. de la delegación Gustavo A Madero según nivel de ingresos promedio 2013			
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	Más de 5 salarios mínimos
28.6	22.1	14.4	7.4

Población ocupada en el DF por delegación según nivel de ingresos promedio 2013
fuente INEGI encuesta nacional de ocupación y empleo

Tabla 4.10 Familia promedio en el D.F.

Proyección Tamaño promedio de los hogares en el D.F. 2010 - 2030						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa promedio de hogares	3.43	3.40	3.37	3.35	3.32	3.29

Proyección Tamaño promedio de los hogares por entidad y sexo del Jefe. 2010 – 2030. Cifras CONAPO.

Tabla 4.11 Proyección población

Proyecciones de la población delegación Gustavo A Madero, 2010-2030.						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total población	1170991	1166483	1162088	1157758	1153454	1149158

Las cifras corresponden a Proyecciones de la población de los municipios que componen las zonas metropolitanas, 2010-2030 de acuerdo a datos de la CONAPO.

Participación de mercado

En la región dada las características del producto la demanda es más familiar que particular, por lo que se consideró a la familia promedio en la delegación Gustavo A Madero esto permitió identificar el número de familias que estarían dispuestas a adquirir el producto, la participación que se estimó respecto al universo del producto en el mercado fue del 7% debido al nivel de competencia existente y que los productos evaluados (cortina, sabana) suelen ser compras que requieren planificación previa, por lo que se requiere disponer de cierto dinero ahorrado para materializar el gasto, por eso se avaluó bajo el supuesto de que solo el 7% de la población ocupada de la delegación Gustavo A. Madero según su nivel de ingresos como se puede ver en la tabla 4.9 comprarían los productos.

Demanda proyectada

La demanda se incorporara paulatinamente y estará en relación directa con la proyección de la población, promedio de los hogares, población ocupada, pero se debe tener en cuenta que la demanda se estima familiarmente, y no se está considerando la venta de un producto por persona con lo cual se vería incrementada la estimación, si cada año se capta el 7% del mercado por un periodo de 5 años cómo se muestra en la tabla 4.12.

Tabla 4.12 Proyección demanda estimada en unidades del mercado objetivo

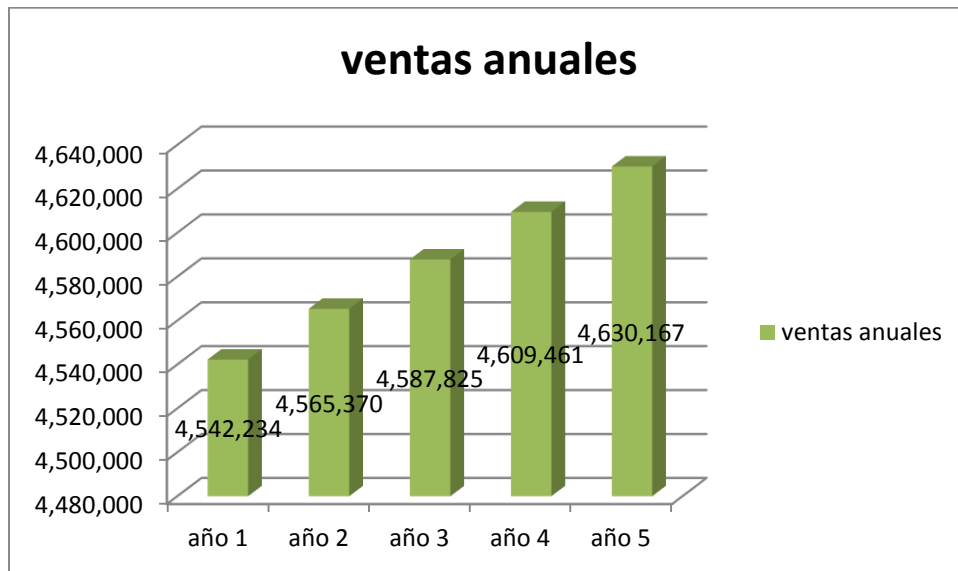
Proyección demanda en unidades					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sabanas	6,489	6,522	6,554	6,585	6,615
Cortinas	6,489	6,522	6,554	6,585	6,615
TOTAL	12,978	13,044	13,108	13,170	13,229

Las ventas mostradas en la tabla, se refiere al número de productos que se estima serán vendidos, de acuerdo a la estrategia que la empresa tiene con el fin de captar a clientes, la demanda como se observa se va incrementando paulatinamente el objetivo es que sea en el menor tiempo posible. También se debe considerar que las cortinas y blancos abarca variedad de productos, pero en esta evaluación solo se consideraron 2 productos (cortina y sabana)

Ingresos

Para proyectar los ingresos se estima el precio promedio de los productos sabiendo que el mercado potencial está estimado sobre la base de los consumidores que pagarían entre 400 y 300 pesos respectivamente por lo cual se estima los ingresos tomando como precio promedio de 400 pesos en cortinas y 300 pesos en sabanas, también considerando el precio en el mercado. La estimación de los ingresos para los años de evaluación se muestra en la figura 4.15, esto quiere decir que las ventas se van incrementando paulatinamente y a medida que se vayan incrementando, se obtendrán márgenes mayores de ganancia.

Figura 4.15 Ingreso estimado por las ventas



Los resultados nos muestran que de acuerdo a las ventas estimadas se puede planear gastos a corto plazo, muestra las entradas y salidas de efectivo con que dispone la empresa cada año, nos muestra los flujos de caja de las ventas proyectadas, así como los desembolsos requeridos por la producción

Tabla 4.13 Depreciación anual estimada.

Depreciación anual					
Descripción	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Equipo de computo	3,050.79	3,050.79	3,050.79	3,050.79	3,050.79
Mobiliario y equipo	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00
Equipo transporte	33,217.39	33,217.39	33,217.39	33,217.39	33,217.39
TOTAL	37,818.18	37,818.18	37,818.18	37,818.18	37,818.18

Tabla 4.14 Estado de resultados estimado.

Estado de resultados proyectados					
Ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	3,915,719	3,935,664	3,955,022	3,973,673	3,991,523
Total de Ingresos	3,915,719	3,935,664	3,955,022	3,973,673	3,991,523
Costos					
Costos de ventas	2,796,942	2,811,188	2,825,015	2,838,338	2,851,088
Total de Costos	2,796,942	2,811,188	2,825,015	2,838,338	2,851,088
Utilidad Bruta	1,118,777	1,124,475	1,130,006	1,135,335	1,140,435
Gastos de Operación	776,315	776,315	776,315	776,315	776,315
Utilidad de Operación	342,462	348,161	353,691	359,020	364,120
Resultado del ejercicio	342,462	348,161	353,691	359,020	364,120
Resultados del Ejercicio	342,462	690,623	1,044,314	1,403,334	1,767,455

Tabla 4.15 Flujo de efectivo estimado.

Flujo de efectivo proyectado					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos total en efectivo	4,720,234	5,288,751	5,863,198	6,443,240	7,028,535
Ingresos totales por ventas	4,542,234	4,565,370	4,587,825	4,609,461	4,630,167
Aportaciones	178,000				
Saldo en caja del año anterior		723,381	1,275,372	1,833,780	2,398,368
Egresos total en efectivo	3,996,853	4,013,379	4,029,418	4,044,872	4,059,662
Costos variables	3,244,453	3,260,979	3,277,018	3,292,472	3,307,262
Pago nomina	651,600	651,600	651,600	651,600	651,600
Gasto operativo	100,800	100,800	100,800	100,800	100,800
Flujo de efectivo	723,381	1,275,372	1,833,780	2,398,368	2,968,873
Saldo final en caja	723,381	1,275,372	1,833,780	2,398,368	2,968,873

Tabla 4.16 Balance general estimado.

Balance general proyectado					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Circulante					
Bancos	723,381	1,275,372	1,833,780	2,398,368	2,968,873
	723,381	1,275,372	1,833,780	2,398,368	2,968,873
Activo no Circulante					
Equipo de transporte	132,870	132,870	132,870	132,870	132,870
Equipo de computo	10,169	10,169	10,169	10,169	10,169
Equipo de oficina	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
Depreciación acumulada	-37,818	-75,636	-113,455	-151,273	-189,091
	120,721	82,903	45,084	7,266	-30,552
TOTAL ACTIVO	844,102	1,358,275	1,878,864	2,405,634	2,938,321
PASIVOS					
Pasivo a Corto Plazo					
Impuestos acumulados	165,101	331,113	498,011	665,761	834,327
TOTAL PASIVO	165,101	331,113	498,011	665,761	834,327
PATRIMONIO					
Capital social	336,539	336,539	336,539	336,539	336,539
Resultado del ejercicio	342,462	690,623	1,044,314	1,403,334	1,767,455
TOTAL PATRIMONIO	679,001	1,027,161	1,380,853	1,739,873	2,103,994
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	844,102	1,358,275	1,878,864	2,405,634	2,938,321

Tabla 4.17 Punto de equilibrio estimado.

Punto de equilibrio proyectado					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	3,244,453	3,260,979	3,277,018	3,292,472	3,307,262
Costos fijos	752,400	752,400	752,400	752,400	752,400
Ventas totales\$	4,542,234	4,565,370	4,587,825	4,609,461	4,630,167
Volumen de producción U.S.	12,978	13,044	13,108	13,170	13,229
Pe valor de ventas	2,633,400	2,633,400	2,633,400	2,633,400	2,633,400
Pe % de ventas	58	58	57	57	57
Pe volumen producción	7,524	7,524	7,524	7,524	7,524

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos ayudan a vigilar que los gastos no excedan las ventas y las unidades de producción no bajen de acuerdo a los resultados, del punto de equilibrio, también podemos ver el avance que tiene la empresa y así poder tomar decisiones oportunas

Punto de equilibrio con relación a las ventas

Son las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias como se puede observar la venta en todos los años se encuentra por arriba de las cifras resultantes esto significa que son utilidades para la empresa.

Punto de equilibrio en porcentaje en relación a las ventas

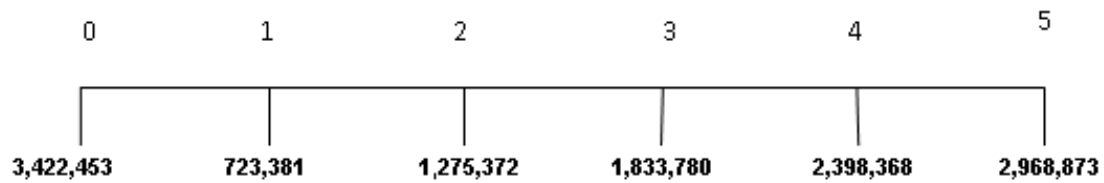
Porcentaje de punto de equilibrio esto nos indica que de las ventas totales en el año 1 y 2 el 58% así como en los años 3, 4 y 5 que es 57% el porcentaje resultante nos indica el porcentaje que es empleado para el pago de costos fijos y el porcentaje restante es la utilidad neta que tiene la empresa.

El punto de equilibrio con relación al volumen de producción

Este resultado nos indica el monto de unidades a vender, para que la empresa este en un punto donde no exista pérdida ni ganancias, las ventas en todos los años es constante y se necesitan 7524 unidades a vender, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas la utilidad se incrementa.

Los resultados en el cuarto y quinto año arrojan un leve descenso, porque de acuerdo a las cifras de la CONAPO la proyección de la población en la delegación Gustavo A. Madero disminuye paulatinamente.

Figura 4.16 Período de recuperación de la inversión.



El período de recuperación de la inversión es de 2.78 años.

Valor presente neto

Nos permite conocer el valor de los flujos de efectivo pronosticados a pesos de hoy, es necesario descontar cada uno de los flujos a su tasa de descuento (12%).

$$[723,381/(1.12)^1]+[1,275,372/(1.12)^2]+[1,833,780/(1.12)^3]+[2,398,368/(1.12)^4]+[2,968,873/(1.12)^5]$$

Cada flujo se divide por su tasa de descuento elevado al número del periodo donde se espera dicho resultado

$$VPN = -3,422,453 + 645,875.89 + 1,016,719.09 + 1,305,248.10 + 1,524,206.44 + 1,684,618.37$$

VPN = 2,754,215 el proyecto maximizaría la inversión en esta cantidad a una tasa de descuento del 12%. Por lo que el proyecto es favorable.

Tabla 4.18 Indicadores de evaluación.

ALGUNOS INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN DE UTILIDAD						
Margen de utilidad por ventas	%	8.75	17.55	26.40	35.32	44.28
	Utilidad neta	342,462	690,623	1,044,314	1,403,334	1,767,455
	ventas	3,915,719	3,935,664	3,955,022	3,973,673	3,991,523
R O A						
Rendimiento sobre activos	%	40.57	50.85	55.58	58.34	60.15
	Utilidad neta	342,462	690,623	1,044,314	1,403,334	1,767,455
	Activo total	844,102	1,358,275	1,878,864	2,405,634	2,938,321
R O E						
Rendimiento sobre capital	%	50.44	67.24	75.63	80.66	84.00
	Utilidad neta	342,462	690,623	1,044,314	1,403,334	1,767,455
	Capital contable	679,001	1,027,161	1,380,853	1,739,873	2,103,994

Conclusiones

El presente trabajo corresponde a la estructuración de un plan de negocios que comercializará y en un futuro confeccionará cortinas y blancos a través de las herramientas académicas aprendidas en el estudio de la carrera de administración. En una primera etapa se realizó el análisis del medio interno en la situación actual, a través del método de la cadena de valor y el análisis FODA; continuando con el entorno a través del método del análisis PEST; en el plan de mercadotecnia se realizó un estudio de mercado considerando datos estadísticos del INEGI y CONAPO, aunado a la aplicación de una encuesta a los potenciales clientes, para conocer la demanda estimada; finalizando con el análisis de la industria mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michel Porter, de igual manera considerando los datos estadísticos del INEGI para conocer a los competidores.

El plan de recursos humanos se desarrolló definiendo al personal necesario para llevar a cabo el negocio, el perfil necesario para cada cargo y las tareas que éstos deben realizar. Para el plan de producción se distinguieron los procesos y actividades más importantes, definiendo la participación del personal en éstos. Por último, se proyectaron los ingresos y flujos futuros para realizar los estados financieros proforma para concluir la evaluación del proyecto.

La estrategia sugerida es la diferenciación con el servicio personalizado y precios bajos, ya que esto permite hacer una distinción con la competencia directa existente. El mecanismo de promoción se basará en la publicidad de boca en boca, ya que pueden recomendar los servicios de la empresa a sus conocidos, para lograr lo anterior se deben realizar evaluaciones continuas al servicio entregado, mediante encuestas para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa desde el punto de vista del cliente y a la vez conocer el grado de satisfacción del cliente, para poder tomar decisiones que apunten a mejorar el servicio entregado, así como un portal web.

Los procesos productivos se estandarizarán de manera que se realicen en forma más eficiente, logrando de esta forma entregar un servicio de alta calidad.

Analizando los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir que es importante la elaboración de un plan de negocios ya que podemos ver con más claridad las características y el tamaño del mercado, para poder dimensionar de ese mercado cual y de qué tamaño es oportuno incursionar, el plan de negocios se utiliza como una herramienta administrativa ya que arrojó información de los elementos que necesitamos para emprender el proyecto y es posible valorar, de acuerdo a los medios con los que contamos y los que necesitamos para emprender el proyecto.

En la mayoría de los casos, la evaluación del escenario proyectado arrojó estimadores que hacen pensar que la realización del proyecto se justifica aunque las variables que generan algún grado de incertidumbre es la situación que atraviesa el País. Es relevante mantener la demanda sobre el punto de equilibrio donde el proyecto genera utilidades anuales.

La empresa necesitará para la estructuración, una inversión de \$3,580,991 pesos para financiar el proyecto y cumplir las metas de proyecciones. Con un periodo de recuperación de la inversión de 2.78 años.

Bibliografía

1. Alcaraz Rodríguez Rafael, El emprendedor de éxito, Guía de planes de negocio, McGraw-Hill, 2006 México.
2. Anzola Rojas Sèrvulo, Administración de pequeñas empresas, McGraw-Hill, 3ª edición, 2010 México.
3. Balausteguigoitia Rius Imanol, Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, McGraw-Hill Interamericana, 3ª edición 2012 México.
4. Dasi Coscollar Angels, Dolz Dolz Consuelo, Ferrer Ortega Carmen, Iborra Juan María, Fundamentos de Dirección de Empresas: conceptos y habilidades directivas, Thompson internacional, 2007 Madrid.
5. Delgado Valdivieso Rafael, Rodríguez Gallo José Luis, Empresa e iniciativa emprendedora, Donostiarra, 2010 San Sebastián.
6. Díez Vial Isabel, Martín de Castro Gregorio, Montoro Sánchez María de los Ángeles; Economía de la Empresa; Paraninfo, 2014 Madrid.
7. Gómez Mejía Luis R., Balkin B. David, Administración, McGraw-Hill Interamericana, 2005 Madrid.
8. González Salazar Diana M., Plan de negocios para emprendedores al éxito: metodología para el desarrollo de nuevos negocios, McGraw-Hill Interamericana, 2007 México.
9. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio María del Pilar, Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, 2010, México.
10. Jacques Filion Louis, Cisneros Martínez Luis Felipe, Mejía Morelos Jorge Humberto, Administración de PYMES: emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson Educación, 1ª edición, 2011 México.
11. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Elementos de administración un enfoque internacional, 6ª edición, McGraw-Hill interamericana, 2007 México.
12. Longenecker Justin Gooderl y otros, traducción Deras Quiñones Adolfo, Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor, 13ª edición, Thomson Internacional, 2007 México.
13. Mancillas Pérez Eduardo J., Introducción a los negocios, Trillas, 2005 México.

14. Martínez Echezàrraga Jon, Empresas familiares: reto al destino: claves para perdurar con éxito, Granica, 2010 Argentina.
15. Morales Castro Arturo, Morales Castro José Antonio, Planeación Financiera, Patria, 2014 México.
16. Muñiz González Luis, Guía práctica para mejorar un plan de negocios: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo, Profit, 2010 Barcelona.
17. Rodríguez valencia Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas, Cengage Learning, 6ª edición, 2010 México.
18. Sánchez Ambriz Gerardo, Dauahare Ángeles Marcela. Tesis Profesional: ¡Un problema!, ¡Una hipótesis!, ¡Una solución!, Universidad Nacional Autónoma de México, 2009 México.
19. Sapag Puelma José Manuel, Evaluación de Proyectos: guía de ejercicios, problemas y soluciones, 2ª edición, McGraw-Hill interamericana, 2004 México.
20. Stanton William J., Etzel Michel J., Walker Bruce J., Tr. Ortiz Staines Manuel; Fundamentos de marketing, McGraw-Hill Interamericana, 14a edición, 2007 México.
21. Vargas Sánchez Gustavo, Introducción a la Teoría económica: un enfoque latinoamericano, 2ª edición, Pearson Educación, 2006 México.

Páginas de internet

[http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Zonas metropolitanas 2010](http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Zonas_metropolitanas_2010)

<http://www.consejeria.df.gob.mx/index.php/gaceta>

<http://dof.gob.mx>

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

<http://www.gamadero.df.gob.mx>

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx?div=C2>

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/23.htm?s=>

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

<http://www.trabajo.df.gob.mx>

http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html

http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/Paginas/default.as

[px](#)

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009