

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

EL PLAN DE NEGOCIOS COMO UN FACTOR PARA AUMENTAR LA
COMPETITIVIDAD EN EL EMPRENDIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA.

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO

Licenciatura en Administración.

PRESENTAN:

Bravo Cornejo Natally Penélope

Colín Álvarez Jorge. Guillermo.

ASESOR:

Maestro. César Márquez Márquez.

Ciudad de México 2016





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECIFICOS

JUSTIFICACION

Capítulo 1 Aspectos básicos del emprendimiento.

1 Antecedentes y definiciones	10
1.2 Cultura emprendedora	12
1.2.1 El Espíritu emprendedor nace o se fomenta	13
1.2.2 Factores que favorecen el nacimiento de un espíritu emprendedor	14
1.3 La creatividad	15
1.3.1 El ponerse a pensar	16
1.3.2 Creatividad e innovación	17
1.3.3 La gestión empresarial: cómo innovar constantemente	19
1.3.4 Técnicas y modelos de creatividad	22
1.3.4.1 Lluvia de ideas	22
1.3.4.2 Grupo nominal	23
1.3.4.3 Mapas mentales	23
1.4 Modelo de proceso creativo	25
1.5.1 Definición del modelo CANVAS	27
1.5.2 Contenido del modelo CANVAS	27
1.5.2.1 Segmentos de clientes	28
1.5.2.2 Propuesta de valor	29
1.5.2.3 Canales	30
1.5.2.4 Relación con el cliente	31
1.5.2.5 Recursos clave	32
1.5.2.6 Actividades clave	33
1.5.2.7 Socios clave	34

CAPITULO 2 Microempresas en México	36
2.1 Definición de Microempresas y su importancia en el desarrollo y crecimiento del país.	36
2.2 Características de las microempresas	37
2.3 La OCDE y las microempresas.	39
2.4 Problemática de las microempresas en México.	41
2.5 Programas de apoyo.	43
Apoyos gubernamentales.	43
2.5.1.1.2 FOMMUR.	45
2.5.1.2 Fondo PYME.	45
2.5.1.2.1 Mi tortilla.	46
2.5.1.2.2 Apoyo para franquicias	46
2.5.1.2.3 Mi Tienda.	46
2.5.1.4 Programa de desarrollo empresarial.	48
2.6 Apoyos de Banca privada.	50
CAPITULO 3 EL PLAN DE NEGOCIOS	52
3.1 Definición e importancia del plan de negocio.	52
3.1.1 Ventajas del plan de negocios	54
3.1.2 Las fases del plan de negocio	54
3.1.3 Algunas reglas para la elaboración de un plan de negocios	56
3.2 Contenido del plan de negocios.	56
3.2.1 Resumen ejecutivo	61
3.2.1.1 Importancia del resumen ejecutivo.	61
3.2.1.2 Elementos del resumen ejecutivo.	62
3.3 Descripción del negocio	64
3.3.1 Estudio de mercado.	64
3.3.1.1 Definición del producto.	64
3.3.1.2 Análisis de la demanda.	65
3.3.1.3 Análisis de la oferta.	69
3.3.1.4 Estudio de la competencia.	70

3.3.1.5 Distribución geográfica del mercado de consumo. _____	71
3.3.1.6 Proyección de la demanda. _____	72
3.3.1.7 Características de los principales productores o prestadores del servicio. ____	74
3.3.1.8 Ciclo de vida. _____	74
3.3.1.9 Posicionamiento en el mercado _____	77
3.3.1. 10 Plan de mercadotecnia. _____	81
3.3.1.11 Ventas. _____	89
3.3.2 Estudio técnico. _____	94
3.3.2.1 Localización comercial y de la producción. _____	94
3.3.2.2 Los locales comerciales. _____	94
3.3.2.3 Las instalaciones de producción. _____	95
3.3.2.4 La producción. _____	96
3.3.2.5 Disposición de la planta. _____	98
3.3.2.6 La maquinaria. _____	98
3.3.2.7 Productividad empresarial _____	98
3.3.3 Estudio administrativo / la estructura _____	100
3.3.3.1 Elección de la naturaleza jurídica _____	100
3.3.3.2 Organigrama y descripción de puestos _____	101
3.3.3.3 Características de los recursos humanos _____	103
3.3.3.4 Clasificación de la empresa _____	105
3.3.3.4.2 Empresas comerciales _____	105
3.3.3.4.3 Empresas de servicios _____	106
3.3.3.4.4 Según el origen del capital _____	107
3.3.3.4.5 Según la magnitud de la empresa _____	107
3.3.3.4.6 Según su forma jurídica _____	108
3.3.3.4.7 Según su ámbito estatal _____	108
3.3.3.5 Elementos de la empresa _____	109
3.3.3.5.1 Misión _____	109
3.3.3.5.2 Visión _____	110
3.3.3.5.3 Valores _____	111

3.3.3.6 Cultura organizacional _____	112
3.3.3.7 Análisis FODA _____	113
3.3.3.7.2 Aplicaciones. _____	114
3.3.3.7.2 Composición del FODA. _____	114
3.3.3.8 Aspecto legal de la empresa. _____	116
3.3.3.8.1 Los servicios externos. _____	116
3.3.3.8.2 Los seguros. _____	116
3.3.3.8.3 Asesoría legal fiscal. _____	116
3.3.3.8.4 Licencias _____	117
3.3.4 Estudio Financiero. _____	118
3.3.4.1 Definición del estudio financiero. _____	118
3.3.4.2 Tipos de inversión. _____	118
Estados financieros. _____	119
3.3.4.3.1 Presupuesto de ingresos y egresos. _____	119
3.3.4.3.2 Balance general. _____	119
3.3.4.3.3 Estados financieros pro forma. _____	120
3.3.4.3.4 Estado de resultados. _____	120
3.3.4.3.5 Flujo neto de efectivo. _____	120
3.3.4.4 Evaluaciones de la empresa y negocio. _____	121
3.3.4.4.1 Elementos de evaluación. _____	121
3.3.4.4.2 Métodos de evaluación. _____	121
3.3.4.4.3 La rentabilidad _____	121
3.3.4.5 Estructura de impuestos. _____	124
3.3.4.6 Fuentes de financiamiento. _____	124
3.3.4.7 Punto de equilibrio. _____	125
3.3.4.8 El presupuesto y el control. _____	126

CAPÍTULO 4 Competitividad empresarial	129
4.1 Antecedentes y principios de competitividad.	129
4.1.1 Definiciones para el análisis de la competitividad.	130
4.2 Instrumentos para la medición de la competitividad.	131
4.2.1 La empresa y la ventaja competitiva.	131
4.2.2 Elementos de análisis para la inteligencia competitiva.	133
4.2.3 Objetivos de la inteligencia competitiva.	133
4.2.4 Estructura del sector industrial en la competitividad.	134
4.2.4.1 Determinantes de la estructura de la competencia.	135
4.2.4.2 Rivalidad entre competidores	136
4.2.4.3 Productos sustitutos	139
4.2.4.4 Poder negociador de los compradores	139
4.2.4.5 Poder de negociación de los proveedores.	140
 CAPITULO 5 Casos de éxito	 141
Bamboocycles	141
Formatos Bag: el empaque del éxito.	142
Jarabe Perla	144
MIA (Mejoramiento Integral Asistido)	145
INTERDELI	147
PREVITA	149
+ KOTA	151
CINEMAGIC	152
TATIANA BILBAO	154
NEVE GELATO	157
 CONCLUSION	 159
Fuentes bibliográficas	160
Libros	160
Revistas	162
Links	163

En el presente trabajo de tesis, se hará una investigación exhaustiva sobre la importancia que tiene el plan de negocios para las empresas de nueva creación ya que gracias a un plan de negocios bien estructurado se crea una ventaja con respecto a otros emprendedores o empresas que compiten en el mercado, además de hacerlas más competitivas y haciéndolas más adaptables a los cambios que hay en el mercado, estudiando casos verídicos de empresas que cuentan con dicho plan y cómo este marco la pauta para su crecimiento, permanencia y superioridad en el ambiente laboral. El conocimiento que debe tener el emprendedor sobre el plan de negocios marcará la diferencia sobre si la microempresa que quiere poner en marcha tendrá rentabilidad y productividad he encontrara una posición en el mercado que lo ayude a crecer en el o de lo contrario necesitara desarrollar uno que le aporte un estudio profundo y a futuro de la estrategias que debe seguir su empresa para diversificar su negocio o aumente su expansión en el mismo.

Hablar de microempresas en México es muy importante ya que ocupan un papel fundamental en aspectos tales como en la economía, generación de empleo y atracción de inversión extranjera, es por esto que resulta interesante hacer un estudio sobre este tema.

En dicho trabajo se abordaran los siguientes capítulos:

Capítulo 1

Se presenta una explicación breve y concisa de la importancia que están tomando los emprendedores en el entorno empresarial y el cómo están creando empresas innovadoras que ofrecen nuevas y creativas opciones a los consumidores, así mismo de las herramientas que ayudan a su realización.

Capítulo 2

En este capítulo se redacta la situación que están tomando las microempresas en México, tomando en cuenta que son de los principales pilares que sostienen la economía, también analizaremos de los distintos financiamientos con los que se pueden contar, para la realización de una empresa.

Capítulo 3

Haciendo una investigación, se muestra el procedimiento para construir o formular un plan de negocios abarcando todos los estudios (administrativo, técnico, mercadológico y administrativo) que conlleva y toda la información pertinente.

Capítulo 4

Se presenta un estudio acerca de competitividad, la importancia que tiene para las empresas resaltar con respecto con otras empresas y con su competencia y a las diferentes variables que marcaran la pauta para hacer a la empresa más competitiva.

Hipótesis

Si el emprendedor desarrolla un plan de negocios para poner en marcha una microempresa, entonces logrará aumentar su competitividad en cuanto a su posicionamiento, productividad y rentabilidad de su proyecto.

Planteamiento del problema.

En estos últimos tiempos un pilar muy importante de la economía mexicana y un importante generador de empleos es la creación de microempresas, las nuevas tendencias, políticas, costumbres y educación, están dirigidas hacia una cultura de emprendedurismo.

Los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto de negocios, la gran mayoría deben buscar una fuente de financiación para poner en marcha su proyecto, para esto debe de contar con un plan o carta de presentación que atraiga y llame la atención de inversionistas, la manera más eficaz de atraer a dichos inversionistas es a través de un Plan de Negocios, ya que este contiene toda la información y la planeación del negocio que se quiere poner en marcha, también presenta una proyección del negocio pudiendo así hacer al negocio más competitivo haciendo que este cree un posicionamiento en el mercado.

Desgraciadamente no muchos microempresarios cuentan o saben desarrollar un plan de negocios que ayude a poner en marcha o que crezca su empresa y se pierden de crear una cierta ventaja con respecto a otras empresas que existen en el medio, perdiendo así muchas oportunidades que la ayuden a crecer, varias de ellas ignoran la importancia de una herramienta sustentable como es un plan de negocios, y creen que la base de una empresa es solo fabricar y vender un producto o servicio e tener ganancia, en cierta parte esto beneficia en el momento, pero cuando se habla de una visión empresarial se requiere más que eso por lo cual hay más; si se quiere pasar al otro lado de la línea, o mejor dicho si se desea como objetivo expandirse en otros territorios inclusive si las estrategias crean nuevas líneas de productos o servicios dentro del mismo giro de la empresa.

Cuando la empresa crece y de micro empresa pasa a pequeña o mediana empresa se denota que es un negocio prospero con ganancias, rentable y productivo, pero cuando se desarrolla en el medio también es importante el posicionamiento que se va creando de acuerdo a la magnitud del negocio a la competencia del mercado, estos aspectos son fundamentales si se quiere sobrevivir en el medio empresarial. Por lo tanto un plan de negocios no solo fundamenta estos aspectos para el día a día sino también los proyecta a futuro y crea una visión de ellos más escénica para su expansión a nuevos horizontes.

Objetivo general

El objetivo general de este estudio es demostrar que gracias a un plan de negocios, un emprendedor puede, no solo poner en marcha su negocio, sino también hacer al negocio competitivo y adecuarlo o anticiparlo a las fluctuaciones del mercado.

Objetivos específicos

- Recabar información acerca del emprendedurismo, las microempresas, la elaboración de un plan de negocios y competitividad.
- Buscar evidencias de microempresas que hayan realizado un plan de negocios.
- Investigar sobre casos de éxito por la elaboración de un plan de negocios y tengan cierta ventaja gracias a este.
- Elaborar un análisis crítico sobre el estado actual de las microempresas y el cómo carecer de un plan de negocios los priva de tener oportunidades para hacer más rentable su negocio.

Justificación

Realizando un análisis crítico, como profesional administrativo, estamos conscientes que un plan de negocios es la estructura fundamental para la proyección de un negocio, desafortunadamente en el entorno empresarial la mayor parte de los emprendedores carecen de este, sea por su ignorancia o falta de interés, puesto que el negocio en ocasiones es rentable sin la necesidad del mismo.

Es por esto que la creación de un plan de negocios puede ser una opción de herramienta muy interesante para el emprendedor de nuevos proyectos, facilitándole financiamientos e inversionistas para su negocio; como así mismo una base estructural de su empresa que aporte la ventaja de un buen funcionamiento interna y externamente en el medio empresarial, siendo así competitiva en un futuro, indicándole el posicionamiento que va teniendo en este, de acuerdo a su productividad y rentabilidad del mismo.

Capítulo 1 Aspectos básicos del emprendimiento.

1.1 Antecedentes y definiciones.

Los entornos empresariales son cada vez más dinámicos y cambiantes. Este hecho hace que las empresas tengan que desarrollar modelos más competitivos en el contexto de una sociedad que evoluciona rápidamente. La capacidad de las empresas para adaptarse a estos escenarios cambiantes se ha convertido en una máxima de supervivencia.

En consecuencia, obtener información sobre las nuevas modas, necesidades, nuevos mercados y/o las nuevas tendencias del mercado resulta una gran oportunidad para la generación de ideas y con ello abre el camino para que empresarios o nuevos empresarios provean de nuevos productos y/o servicios que sean nuevos, novedosos, creativos y que satisfagan una o varias necesidades.

Por esta razón el emprendedor y el empresario deben poseer un fuerte componente creativo, ver de manera distinta a los competidores y esto permitirá diferenciarlos de ellos. Esta creatividad que debe poseer el emprendedor es lo que, en muchos casos, marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Emprendedor es un término derivado de la palabra francesa entrepreneur, y que es comúnmente usado para describir a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo cierto riesgo en el emprendimiento.

Para Jean-Baptiste Say un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.¹

Joseph Alois Schumpeter dice `` Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios”².

Peter Drucker, ``Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende en emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso“.³

Como se puede ver los emprendedores tienen ciertas características tales como el sentido de la oportunidad y la constancia en su idea. Si es una persona decidida, toma este camino porque piensa que le puede proporcionar mejores compensaciones que las que se podrían obtener como empleado. Se ha definido al emprendedor como un productor de valores de mercado, que está en permanente alerta para descubrir las oportunidades que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas.

Son individuos con visión, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo de una actitud emprendedora, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable en las que normalmente comprometen su tiempo y esfuerzo.

¹ Definición obtenida [en línea] por Guía de Planificación Financiera disponible en: <http://www.financialplanninginfoquide.com/definicion-de-emprendedor.html>

² Definición obtenida [en línea] por Guía de Planificación Financiera disponible en: <http://www.financialplanninginfoquide.com/definicion-de-emprendedor.html>

³ Definición obtenida [en línea] por Guía de Planificación Financiera disponible en: <http://www.financialplanninginfoquide.com/definicion-de-emprendedor.html>

En otras palabras, un emprendedor es una persona que aprende de sus errores y sigue intentando hasta lograr consumir una idea o sueño en una realidad, y se puede ser emprendedor no solo haciendo empresa sino también trabajando dentro de esta. En todo caso, un emprendedor irradia energía y contagia su ilusión de cada día para lograr metas y generar compromiso con quienes lo rodean desempeñándose como líder en su grupo.

1.2 Cultura emprendedora.

Hoy en día cada vez vemos más personas que empiezan con sus pequeños negocios de venta de dulces o vendiendo pequeños objetos para poder obtener dinero esta pequeña práctica de emprendurismo se puede convertir en una práctica que a un largo o mediano plazo se puede transformar en un gran proyecto de negocios. A esta práctica se le llama cultura emprendedora, a esto se le suman un conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee la persona, para gestionar un proyecto concreto o su rumbo profesional.

Tanto para el emprendedor como para los empresarios es muy importante tener en cuenta la cultura emprendedora, ya que no basta con haber tenido una buena idea, se debe tener la iniciativa de innovar en todo momento y no solo en el ámbito empresarial sino que esto ayuda en cualquier ámbito, ya sea profesional, familiar, personal, social, etc.

En el ámbito empresarial nos ayuda por un lado, a saber lanzar nuevos proyectos propios con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas y por otro lado, a saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

1.2.1 El Espíritu emprendedor nace o se fomenta.

Se puede decir que hay gente que empieza emprendimientos por necesidad, porque tienen la obligación de generar ingresos económicos que les permitan mantener a sus familias. Pero hay otros que han realizado sus estudios y que emplean energía y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido en la vida real.

La cultura emprendedora avanza en la medida en que sea asumida como una forma de vida. La riqueza de una nación está en la inteligencia creativa de sus ciudadanos, la falta de educación emprendedora es una de las causas de que no exista cultura emprendedora.

Por lo que para promover el espíritu emprendedor, y de esta manera las actitudes, habilidades y, por lo tanto, dicha cultura emprendedora, se debe enseñar a emprender desde la educación básica, y no solo eso sino que las familias deben de empezar a infundir a los miembros más pequeños de la familia, y gracias a esto puede que surjan grandes empresas que ayuden tanto a la economía de un país como a la superación de mejores productos y servicios.

Esto es un sueño no hay nada que no comience como una utopía. En las escuelas se pueden empezar a fomentar determinadas competencias como: la capacidad de resolver problemas, de analizar, planificar, evaluar y tomar decisiones, de asumir responsabilidades, de cooperar, de trabajar en equipo, de comprometerse en nuevos papeles, de desarrollar la confianza en uno mismo, de aprender a pensar de modo crítico e independiente, de ser más creativo e innovador y con más iniciativa personal, de prepararse para asumir y limitar el riesgo.

1.2.2 Factores que favorecen el nacimiento de un espíritu emprendedor, a continuación se presentan estos factores⁴.

La libertad: la actitud de todo emprendedor implica comenzar, así se puede aprovechar las oportunidades. Investigar, arriesgarse, sin embargo, esto sólo es posible a un ambiente de libertad. Esta da la oportunidad de no colocar límite alguno a las ideas y darle paso a la creatividad.

La educación: tiene sin duda alguna gran influencia sobre la formación de un perfil emprendedor, ya que permite ver las oportunidades y analizar los recursos existentes, que logra la vinculación entre estos aspectos.

El entorno: el medio en que se desenvuelve un emprendedor es uno de los factores más importantes, ya que es ahí donde se desarrolla el emprendedor.

En relación al tiempo y el esfuerzo que establezcan los emprendedores conseguirán cambiar la percepción de la sociedad con relación al valor que involucra la actividad emprendedora.

⁴ *Elaboración propia: cuadro explicativo.*

1.3 La creatividad.

La creatividad es una de las capacidades más importantes y útiles del ser humano porque es aquella que le permite, justamente, crear nuevas cosas e inventar nuevas cosas apartir de lo que ya existe en el mundo. Si tenemos en cuenta que el ser humano se caracteriza por adaptar la naturaleza y lo que lo rodea a sus necesidades, comprenderemos por qué entonces en esto es central la creatividad: la capacidad de pensar en algo nuevo y mejor, es lo que hace que la sociedad y la civilización humana avance en definitiva hacia nuevas y mejores formas⁵.

La creatividad se relaciona entonces directamente con el acto de crear. Sin embargo, en la mayoría de los casos el concepto se relaciona con cuestiones artísticas, por ejemplo creatividad para crear una obra literaria, para pensar la historia y sus personajes, o para diagramar una nueva obra pictórica, etc. En este sentido, es común hablar de etapas en las cuales la inspiración y la creatividad de un artista se encuentran disminuidas, lo cual es normal.

La creatividad se basa siempre en una idea abstracta y no concreta que puede estar inspirada por cosas, objetos o situaciones ya existentes. Así, la creatividad supone trabajar con lo que ya poseemos a nuestra disposición pero transformarlo (en mayor o menor medida) para crear con eso algo completamente nuevo. La creatividad es, a la vez, una proyección abstracta de algo que se puede llegar a construir, por lo cual siempre implica un ejercicio de mirar hacia un futuro a través de ese elemento que se crea. Es por esto que la creatividad es un rasgo esencial de la persona y si bien hay algunas personalidades que pueden tener un sentido de la creatividad más desarrollado que otras, todos en algún modo somos capaces de crear y de inventar nuevas cosas, ideas o reflexiones tomando en cuenta el bagaje cultural ya existente.

⁵ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP15-21.*

1.3.1 El ponerse a pensar.

Definir un problema es empezar a solucionarlo. Un problema es siempre un obstáculo y la solución se puede hacer en varias formas. Para resolver problemas podemos empezar por recurrir a elementos que no sean propios del problema. De esta forma enriqueceremos el proceso creativo. No nos debemos preocupar de los elementos que parezcan raros e incoherentes, una manera de ver las cosas de formas menos serias de lo normal pueden ser positivas.

A continuación se enlistaran una serie de pasos que podrán ser de utilidad a la hora de resolver un problema o necesidad⁶:



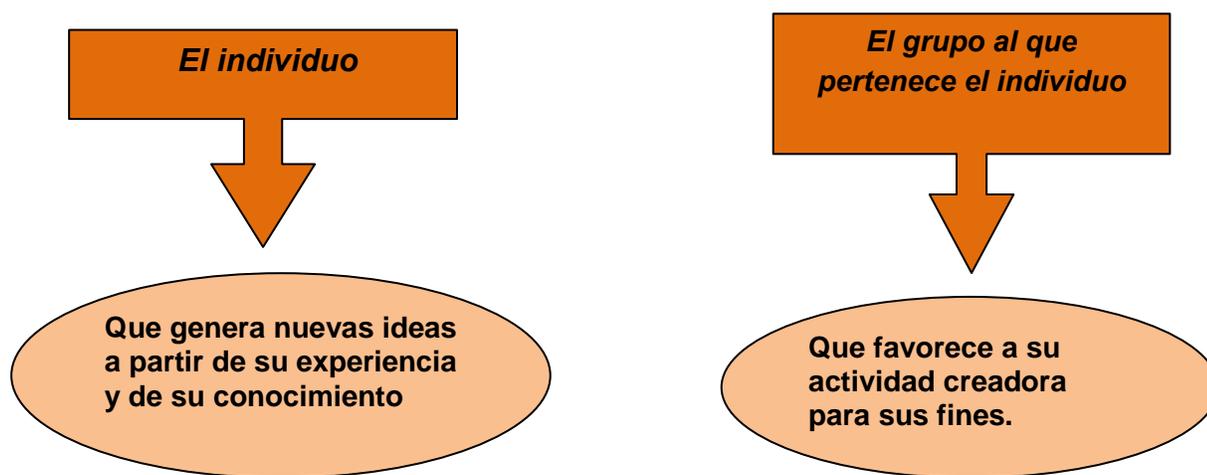
⁶ Gestión emprendedora: estrategias y habiliddeas para el emprendedor actual/Campoy D. M. Colombia: ideas propias. 2010 pp22

1.3.2 Creatividad e innovación.

La creatividad y la innovación están muy relacionadas. Podemos partir de la premisa de que la creatividad genera bases para la innovación. Así mismo la innovación necesita soluciones mediante la creatividad, que a su vez generará ideas, mientras que la innovación consiste en la implantación real y útil de las mismas.

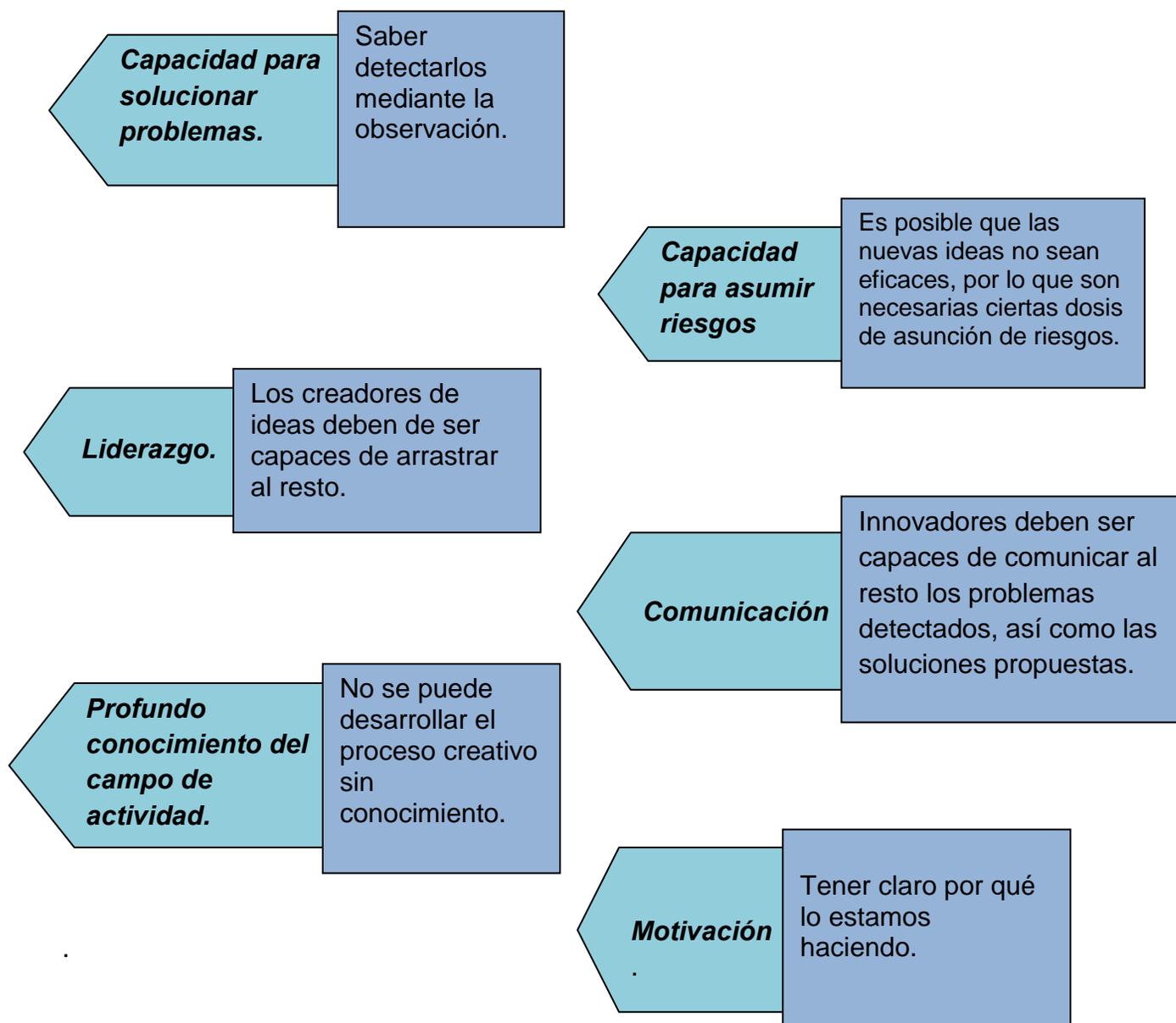
La innovación está relacionada con la creatividad ya que es el punto de partida, pero no tiene que implicar grandes cambios. Muchas veces se trata de pequeñas variaciones acumulativas que terminan afectando al conjunto.

La creatividad relacionada con la innovación empresarial presenta a 2 elementos o agentes⁷:



⁷ Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual/Campoy D. M. Colombia: ideas propias. 2010 pp24

Aunque la creatividad es propia del individuo, en grupo se desarrolla más y se generan nuevas perspectivas, se alienta a la innovación, pero para ello los miembros del grupo deben de tener bien fijada la cuestión a la que se le ha de dar solución, para ello se deben tomar en cuenta algunos puntos indispensables⁸:



⁸ Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual/Campoy D. M. Colombia: ideas propias. 2010 pp25

La creatividad y la innovación deben ser inherentes al emprendedor, ya que vivimos en tiempos de profundos cambios en los que la sociedad evoluciona a gran velocidad, y la tecnología y el mundo de los negocios tienen un ritmo vertiginoso. El cambio se ha convertido en una forma de supervivencia.

1.3.3 La gestión empresarial: cómo innovar constantemente.

No podemos contemplar la gestión emprendedora sin recurrir a la innovación, entendemos aquí por innovación a la herramienta con la cual se aprovechan las oportunidades de mercado. En estos tiempos de permanente cambio e innovación los emprendedores deben de estar en constante cambio y tener en cuenta de todo lo que está pasando en el mercado y con sus competidores así que sus negocios tienen que contar con un importante componente innovador.

El empresario debe conciderar una serie de puntos con los cuales se dará cuenta si su empresa evoluciona o se está rezagando del cambio, los cuales son⁹:

- Hay que generar información sobre las oportunidades de negocio que existan en los mercados actuales que nos permitan identificar posibilidades reales de éxito
- Es importante que nuestra empresa posea la capacidad de ver los negocios de manera distinta a los competidores que actúan en nuestros mercados.
- Lo anterior nos debe conducir a una oferta de productos y servicios que nos diferencien de nuestros competidores
- Debemos desarrollar conocimientos especializados para crear nuevos productos o servicios más sofisticados, con mayor valor para los consumidores, lo que implica invertir en recursos humanos calificados.

⁹Gestión emprendedora: estrategias y habiliddeas para el emprendedor actual/Campoy D. M. Colombia: ideas propias. 2010 pp25

Este planteamiento nos debe conducir a nuevos retos que las empresas deben cambiar mediante estrategias claramente definidas donde la innovación sea un elemento clave.

Dichas estrategias se pueden enfocar bajo dos puntos de vista:

- Cambios en los productos que se ofrecen en el mercado, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios que produzcan mayor satisfacción y a anticipación de los gustos y preferencias de los clientes. Esta estrategia está orientada a la innovación de productos y a una mayor oferta.
- Cambios para mejorar la producción, comercialización y abastecimiento que nos permitan tener productos y servicios de menor coste. Esta estrategia está dirigida a la innovación de los procesos.

El desarrollo de una estrategia de innovación con estas dos variables permite que las empresas entren en negocios más rentables, ya que el consumidor pagará más por productos diferentes y especializados y estos a su vez costarán menos a la empresa por lo que la rentabilidad crecerá.

Para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la innovación la empresa debe trabajar en actividades como¹⁰:

El análisis del portafolio de productos basado en las tendencias tecnológicas, de mercados y en la competencia.

La generación de ideas para la creación de nuevos productos y servicios, y para conceptuar modelos de negocios novedosos teniendo en cuenta elementos del entorno.

El análisis de las inversiones necesarias para innovar y que contribuirán significativamente a la competitividad de la empresa.

La definición de indicadores que analisen el impacto de las innovaciones de productos y procesos de la empresa.

La investigación y análisis de las tendencias de los mercados y las tecnologías, con el fin de conocer la situación de los competidores directos e indirectos, y descubrir oportunidades de cambios en productos, materiales y procesos.

¹⁰ Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual/Campoy D. M. Colombia: ideas propias. 2010 pp24

Para innovar es necesario contar con la estructura adecuada, de manera que la organización pueda recibir la ayuda conveniente y tenga una operatividad a largo plazo y debemos decir que la generación de ideas innovadoras no es fácil.

1.3.4 Técnicas y modelos de creatividad

Para los emprendedores resulta muchas veces difícil el desarrollo de la capacidad creativa, pero para ello cuentan con varias técnicas que les ayudarán a despertar y a alentar la creatividad, tales como son: lluvias de ideas, mapas mentales o el grupo nominal¹¹.

1.3.4.1 Lluvia de ideas.

La lluvia o tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita la aparición de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es una de las técnicas más conocidas y se utiliza para generar una gran cantidad de ideas, partiendo de incorporar todos los aspectos posibles de un problema, tanto los previstos como los imprevistos, y contando con todos los componentes de un equipo de trabajo.

En la lluvia de ideas las palabras, son anteriores al pensamiento, para ello es necesario dotar a la reunión de una estructura abierta y flexible. Todo vale, por sorprendente que parezca y todo se considera, hasta la más disparatada idea ya que pueden ser la base de nuevas ideas y una sugerencia puede ser la base para nuevas ideas. Recoger ideas, cambiarlas y lanzarlas de nuevo puede favorecer enormemente a la creación de estas.¹²

¹¹ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP15-17.*

¹² *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP18-19*

1.3.4.2 Grupo nominal.

Esta técnica es una reunión estructurada de grupo, empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis del problema, esta técnica se desarrolla en las siguientes fases:

- Generación en silencio de ideas que se ponen por escrito
- Retroalimentación por turnos de los miembros del grupo, con el fin de registrar en la pizarra cada idea en una frase concisa.
- Discusión de cada una de las ideas registradas, con fines de aclaración y depuración.
- Votación individual sobre las prioridades de las ideas. La decisión del grupo se obtiene matemáticamente mediante la ordenación por categorías o puntuación.¹³

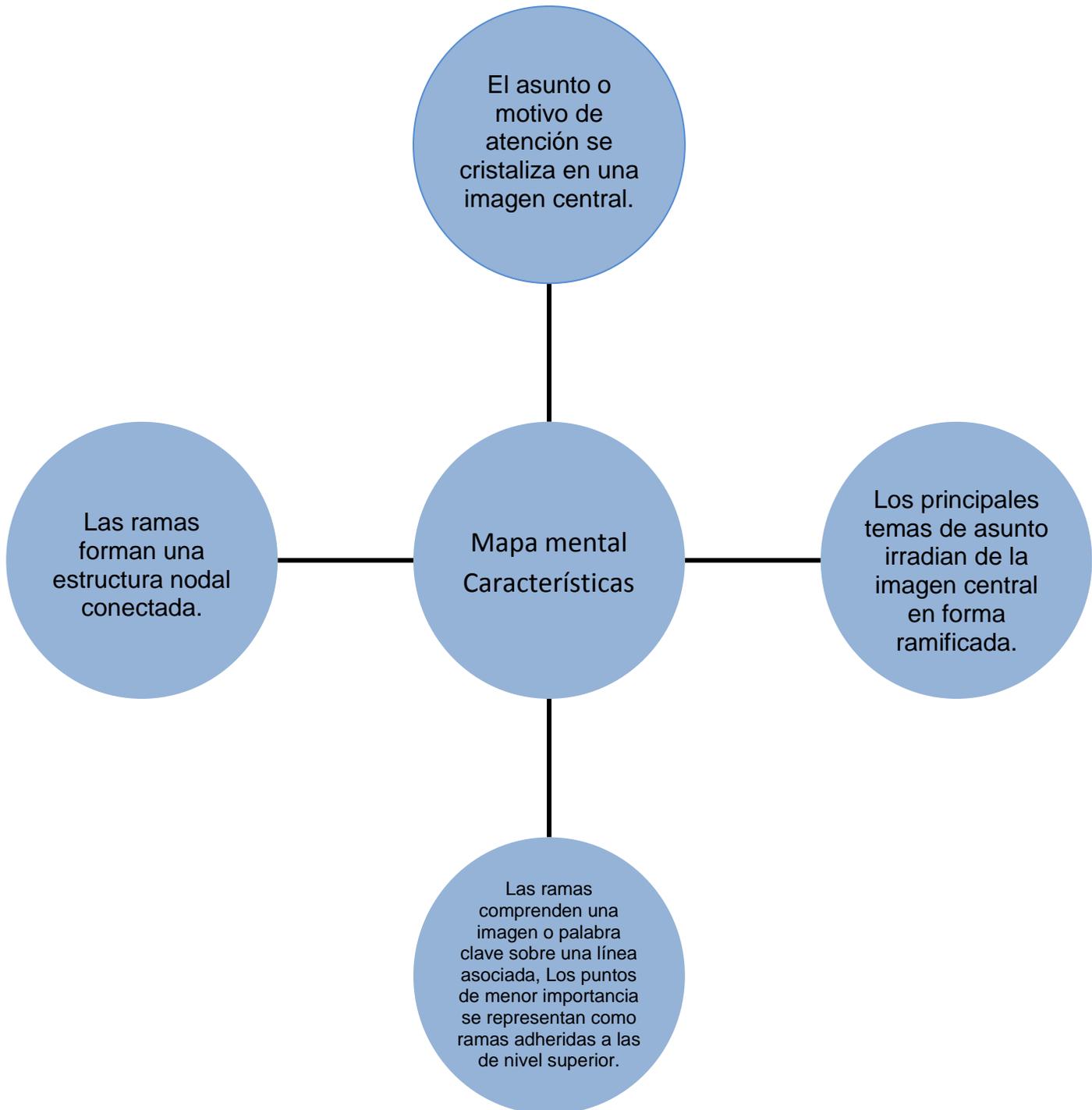
1.3.4.3 Mapas mentales.

Es una técnica que permite ordenar y representar la información de forma fácil, espontánea, creativa, que sea asimilada y recordada. Así mismo, este método permite que las ideas generen otras y se puedan ver como se conectan, se relacionen y expandan libres de exigencias de cualquier forma de orientación lineal.

Esta técnica parte de la premisa de que todos actuamos conforme a nuestros modelos y criterios de pensamiento, y la forma de abstraer lo que percibimos. Creamos nuestros modelos, ideas y asociaciones de imágenes que nos faciliten el acceder dentro de nuestra memoria a una información específica.

¹³ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.20-2*

El mapa mental tiene cuatro características esenciales¹⁴:



¹⁴ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.22-25*

1.4 Modelo de proceso creativo.

Las fases del modelo de proceso creativo podrían ser las siguientes:

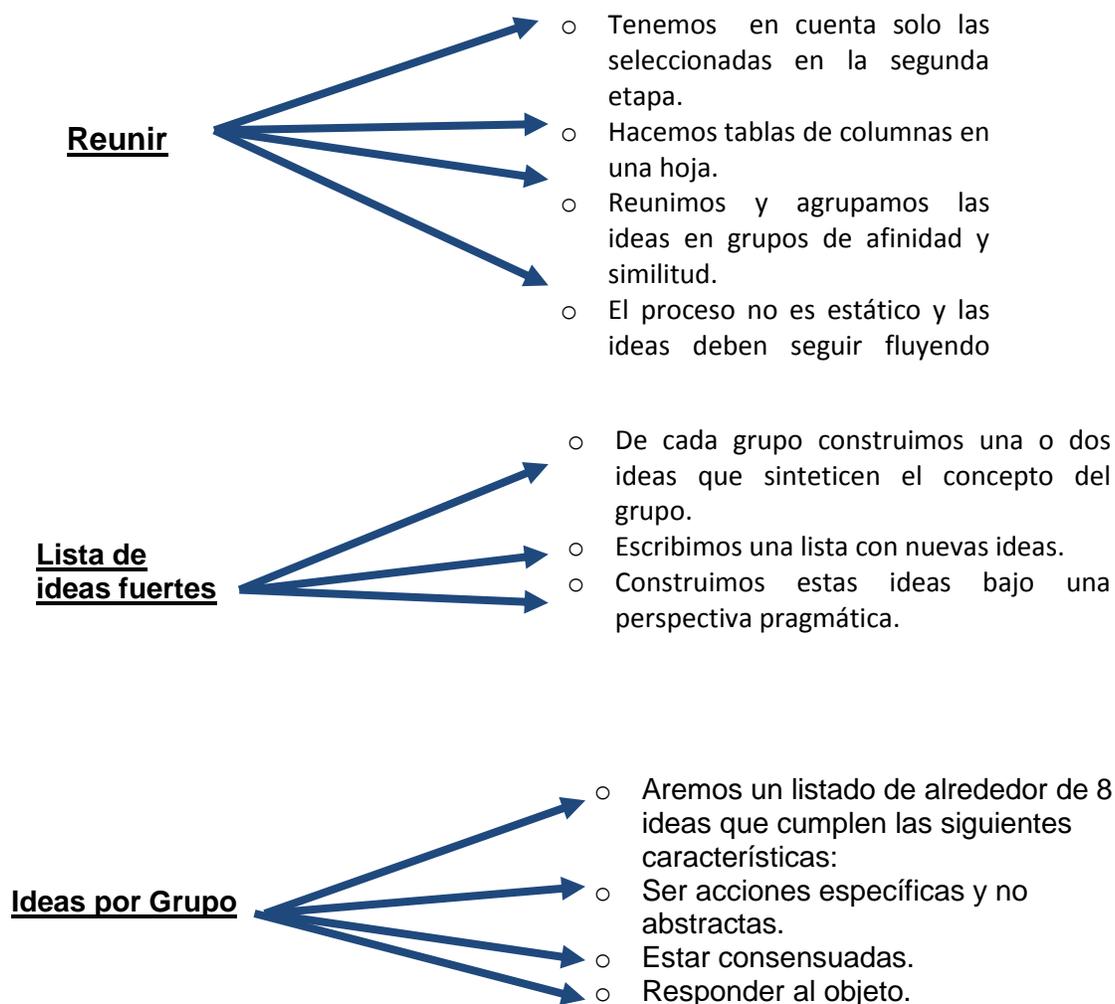
- ✚ Incubación de ideas: Realizaremos una tormenta de ideas sobre un problema determinado. Por ejemplo: incrementar las ventas un 20% manteniendo el margen bruto y la rentabilidad.

- ✚ Escribiremos las ideas.

- ✚ Numeraremos las ideas: Recordaremos los consejos para recoger la mayor cantidad de ideas.

- ✚ Puntuación intuitiva: Partiendo de las ideas, leeremos cada una de ellas y señalaremos aquellas que consideramos más necesarias intuitivamente (véase el siguiente mapa).

Esquema detallado del modelo creativo¹⁵



¹⁵ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.28*

1.5.1 Definición del modelo CANVAS

Es un modelo de negocio como una descripción de como una organización crea, entrega y captura valor. Este modelo constituye una herramienta esencial para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de una idea de negocio necesarios, para el correcto funcionamiento de un proyecto.

1.5.2 Contenido del modelo CANVAS

La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes¹⁶.



¹⁶ obtenida por artículo de MERKA 2.0. Brigitte Seumenicht.08/05/2013.: <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas>

1.5.2.1 Segmentos de clientes

¹⁷Los segmentos de clientes representa la tan conocida segmentación del mercado, es decir a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes necesidades a las que satisface, diferentes canales a través de los que podemos llegar a, diferenciar en tipos de relaciones o tipos de oferta.

Ejemplos de segmentos de clientes

- **Mercado de masas:** el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible con unas necesidades y problemas similares.
- **Nichos:** segmentos de mercado altamente especializados que atienden a unos requisitos muy específicos.
- **Segmentados:** segmentos de mercado con necesidades poco diferenciadas, es decir segmentos diferentes pero que tienen unas necesidades similares aunque con ligeras variaciones.
- **Diversificados:** segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos.
- **Multi-segmentos:** segmentos que dependen de varios segmentos a la vez. Un buen ejemplo sería el de la publicidad que por un lado requiere de empresas que contraten espacios publicitarios y a la vez se necesita que la publicidad llegue a los usuarios.

¹⁷ *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.29*

1.5.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que ofrecemos a nuestros clientes, y sus beneficios.

Las características de la propuesta de valor se pueden basar en una serie de criterios¹⁸:

Novedad: cubrimos una necesidad o problema para el que todavía no existía un producto o servicio específico.

Rendimiento: mejora del rendimiento sobre la oferta actual: mayor calidad, más velocidad.

Personalización: ofrecemos productos o servicios adaptados individualmente o incluso con-creados por el mismo usuario.

Diseño: ofrecemos un diseño más cuidado o novedoso respecto a la oferta existente. Un caso típico sería Apple.

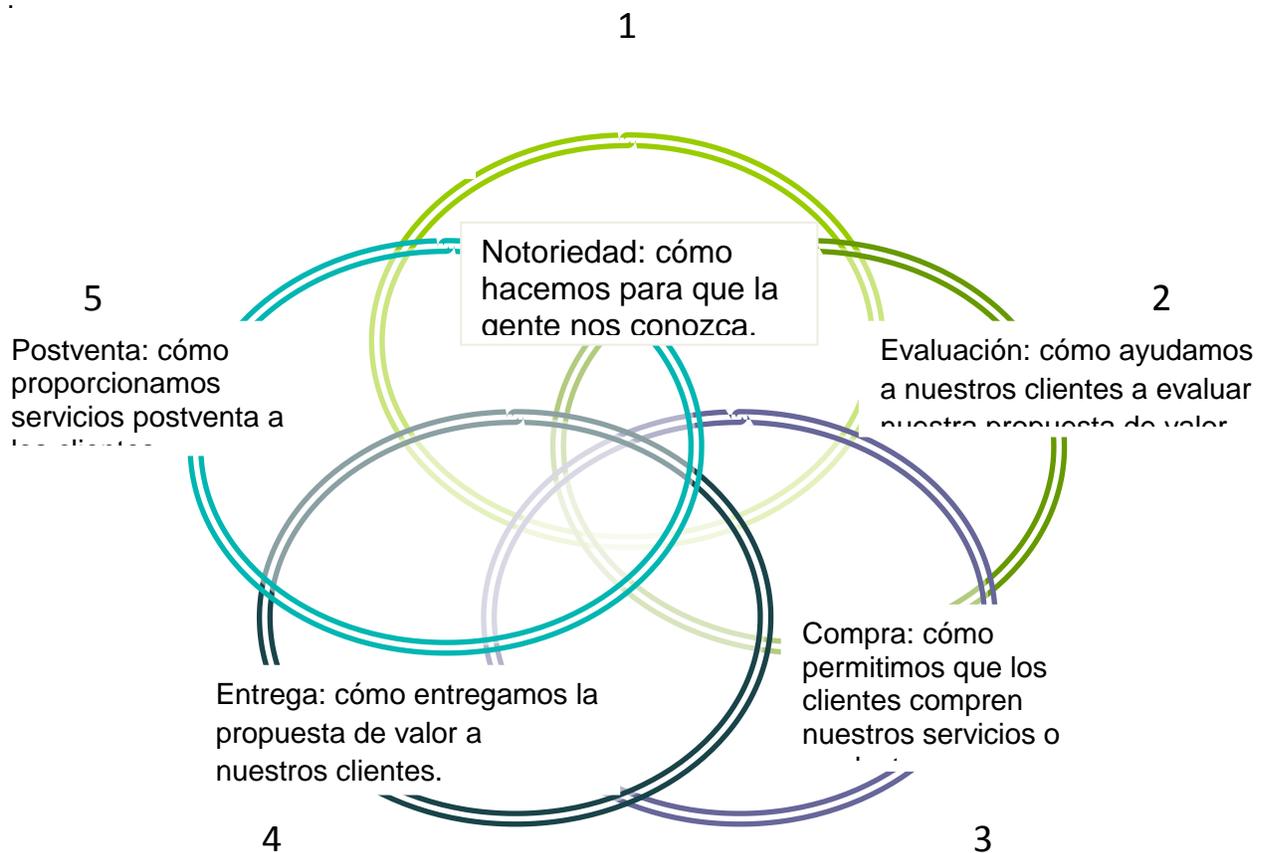
Precio:
Podemos ofrecer soluciones low cost.

¹⁸ Elaboración propia: esquema detallado.

1.5.2.3 Canales

Para comunicarnos, alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes.

Los canales pueden ser propios o de socios y a su vez directos o indirectos estos, canales centran su actividad en 5 fases¹⁹:



¹⁹ Elaboración propia. Esquema detallado.

1.5.2.4 Relación con el cliente

Existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes, algunos ejemplos son²⁰:



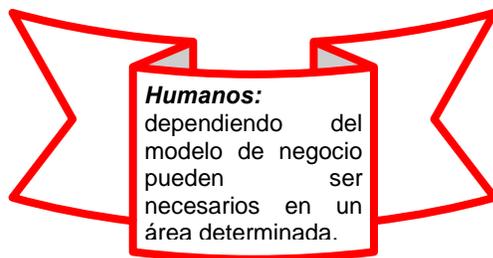
²⁰ Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.30

La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente. La generación de estos ingresos puede ser de diferentes tipos:

- ❖ Venta: es la más típica de las fuentes de ingresos. La compañía vende un producto a un cliente por el que recibirá un único pago.
- ❖ Pago por uso: se paga por el uso que se hace del servicio, mayor uso, mayor pago.
- ❖ Suscripción: pago recurrente por usar un servicio.

1.5.2.5 Recursos clave

Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos recursos se pueden categorizar según los siguientes criterios²¹:



²¹ Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.32

1.5.2.6 Actividades clave

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Estas actividades se pueden categorizar según los siguientes criterios²²:

- **Producción:** diseño, desarrollo o entrega de un producto por ejemplo.
- **Solución de problemas:** para empresas que requieran de soluciones a problemas individuales de los clientes.
- **Plataforma:** si el modelo tiene como recurso clave una plataforma necesitará una serie de actividades clave para su desarrollo o gestión.

²² *Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades Para el Emprendedor Actual / Campoy D. M. Colombia: Ideas propias. 2010 PP.35*

1.5.2.7 Socios clave

Este bloque describe la red de proveedores y partes necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

- ❖ Optimización y economías de escala: las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costos.
- ❖ Reducción de riesgos: pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.
- ❖ Adquisición de recursos o actividades: las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.
- ❖ Estructura de costos: la estructura de costos describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

Los costos pueden estar guiados por diferentes factores:

- ✓ Costo: minimización de costos en lo posible.
- ✓ Valor: propuestas de valor Premium que se centren en generar el máximo valor posible para el cliente.
- ✓ Costos fijos: costes independientes al volumen de negocio.
- ✓ Costos variables: costos proporcionales al volumen de negocio.
- ✓ Economías de escala: crecimientos exponenciales de los ingresos reduciendo el coste por producto a mayor volumen.

1.5.3 Conclusiones modelo CANVAS.

Como hemos visto el modelo CANVAS es una herramienta que nos permite desarrollar bloque a bloque el modelo de negocio que queremos. Se tiene una idea mucho más clara de una idea de negocio y la podemos explicar de forma más fácil a clientes, socios e inversionistas. Este es el primer paso para crear un nuevo proyecto, que podremos completar plasmando todo lo aprendido en un plan de empresa basado en modelo de negocio más sólido.

CAPITULO 2 Microempresas en México

2.1 Definición de Microempresas y su importancia en el desarrollo y crecimiento del país.

Según las autoridades mexicanas se considera como microempresa a toda entidad que ejerce una actividad económica, ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de ventas anuales que no supera los 2 millones pesos²³:

En otros países son llamadas Small Office, Home Office (Pequeña oficina, oficina en casa) o SoHo.

Las microempresas surgen generalmente de un proyecto emprendedor por parte del dueño del mismo, quien a su vez suele ser el administrador de su propia empresa. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de gran inversión para su funcionamiento.

Las microempresas tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región. Como consecuencias muchos gobiernos e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial.

Es así que en gobiernos nacionales, entidades supranacionales de la región, entidades multinacionales y también las empresas privadas, tienen necesidad de información sistematizada, fiable, comparable y analizable de forma dinámica en el tiempo sobre las microempresas, para propósitos diversos como decisiones sobre diseño de políticas públicas nacionales, el desarrollo de estrategias de país y estrategias de mercado en el caso de las empresas privadas.

²³ Información obtenida de Diario Oficial de la Federación ontraloria.df.gob.mx

En las regiones pobres, cualquier estrategia implica estimular la creación y prosperidad de las microempresas del siglo XXI, pero en los países ricos donde las microempresas florecen con más robustez. La administración pública de los países más desarrollados ha eliminado la actividad de la creación de las microempresas. La mayor parte del empleo que se genera en todo el mundo es debido a la actividad de las pequeñas, medianas y micro empresas; esto es cierto tanto en los países ricos como en los pobres. En muchos países las microempresas son el país de la economía en los países latinoamericanos de acuerdo con informes de la OCDE, este tipo de empresas generan entre el 50 y el 78% de empleos, destacándose entre ellos Colombia, México y EL Salvador.²⁴

2.2 Características de las microempresas

Actualmente²⁵ las características de las pequeñas empresas constituidas en México, las cuales tienen un promedio de 8.8 años de participación activa en el mercado, el 63% cuentan con una nómina de 2 a 9 empleados de tiempo completo.

Más de la mitad (55%) están conformadas por patrimonio familiar, en las que sus fundadores son los principales directivos. Ellos son quienes toman las decisiones más importantes de la empresa; tales como la realización de compras, la institución financiera en la cual abrirán una cuenta y el medio de pago que utilizarán para realizar sus transacciones de compra/venta.

El 32% de los microempresarios tienen un nivel de estudio mínimo de licenciatura, que en promedio le han dedicado más de 11 años en su preparación académica. Lo que les permite tener una visión estratégica del futuro de su negocio.

²⁴ Las MIPYMES en México: Crecimiento, financiamiento y tecnología. Coordinadores IPN María Elena Tavera Cortes, Edmar Salinas Callejas. P 23.

²⁵ Información obtenida en

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Los empresarios confían en el desarrollo y futuro de sus empresas, el 80% mantiene una visión favorable del clima financiero de la compañía, el 77% plantea que superará las expectativas de éxito programadas; sin embargo 1 de cada 2 empresarios afirma que la insolvencia de sus clientes es un factor que afecta las expectativas financieras de su negocio.

En relación a los gastos de este tipo de empresas, el estudio revela que el 96% de ellos pertenecen a gastos operativos, que incluyen: renta del inmueble, teléfono, mantenimiento y luz eléctrica; seguida por artículos de limpieza, supermercado, comida y los gastos que involucran al transporte. Los medios de pago electrónicos empresariales tienen una gran oportunidad de mercado, el 88% de las transacciones que realizan las empresas todavía son a través de cheques y efectivo, sólo el 12% se hacen a través de transacciones electrónicos y con tarjetas, ya sea crédito o débito.

Para esto la forma más común en la que adquieren una tarjeta personal es a través de una apertura de cuenta bancaria (39%) o cuando la institución financiera ofrece directamente estos productos (28%). La mayoría de los empresarios, cuentan por lo menos con una tarjeta personal ya sea de débito o de crédito.

El 82% de los empresarios realizan sus transacciones en cajeros automáticos, mientras que el 16% se hacen valer del Internet para realizar estas operaciones interbancarias. De la misma manera el estudio reveló que los canales de compra más comunes son en 73% las compras directas en tiendas, 53% a través de un representante y el 17% a través de canales electrónicos como el mail (5%) y el Internet (12%).²⁶

²⁶ Información obtenida por SoyEntrepreneur. 10/2014. <http://www.soyentrepreneur.com/mastercard-revela-situacion-actual-de-las-pymes-en-mexico.html>

2.3 La OCDE y las microempresas.

México es el país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con uno de los mayores números de microempresas cuya productividad es baja y que están vinculadas a la gran cantidad de negocios que operan fuera del sector formal. Ése es el resultado del examen realizado por la OCDE sobre las políticas de Pymes y Emprendimiento en México, donde se advierte que si bien en nuestro país hay tasas elevadas de creación de negocios, predominan las microempresas y las empresas informales. Mientras, el Programa Nacional de Garantías para el acceso al crédito ayuda a solucionar problemas a mediano plazo, y únicamente atiende entre 70 mil y 80 mil pequeños negocios.

En el análisis de la OCDE se habla del Fondo Pyme y se advierte que una de sus limitaciones consiste en que sus procedimientos operativos son gravosos para los intermediarios y potenciales intermediarios en términos de requisitos de información, métodos de cumplimiento, presupuestos anuales en vez de multianuales y retraso de pagos. Tal complejidad reduce el grado de influencia de los recursos financieros del gobierno federal y la capacidad de éste para llegar al grupo de clientes plenamente potenciales. Asimismo precisa que el apoyo al desarrollo de mercados de capital de riesgo apenas está en sus inicios, y el apoyo disponible para el capital semilla no se promueve suficientemente entre las potenciales empresas beneficiarias o incubadoras.

La CONCANACO²⁷ se presentó el estudio "Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento donde se señala que las Pymes mexicanas en general y las nuevas empresas en particular enfrentan más dificultades para tener acceso al crédito bancario para su desarrollo, entre otras cuestiones porque el compromiso del sistema bancario en la economía es bastante limitado para el nivel de desarrollo de México.

²⁷ *Confederación de Cámaras de Comercio

En segundo término dice que las pequeñas empresas se ven perjudicadas por las marcadas asimetrías que existen entre éstas y los grandes negocios, además de que enfrentan mayores dificultades para obtener financiamiento bancario, dado su mayor riesgo y falta de acceso a préstamos del exterior.

A nivel sectorial, la sección comercial es sin duda la más importante en cuanto a número de unidades económicas se refiere, ya que absorbe un total de 1 millón 858,550 unidades. Esto significa que 36.13% de las unidades económicas del país se desempeña en actividades comerciales. De estas empresas comerciales, 97% son microempresas, que juntas absorben 65.1% del personal ocupado y concentran 28.7% de la producción bruta total dentro del sector.

El sector servicios le sigue en importancia al del comercio en lo referente al número total de unidades económicas, con un total de 1 millón 367,287 unidades. Esto quiere decir que 26.58% de las unidades económicas en el país desempeña sus actividades en este sector. Las microempresas abarcan 94.4% de todas las unidades económicas, cuentan con 43.7% del personal ocupado y aportan 18.3% de la producción bruta total del sector de los servicios.

En lo que se refiere al sector manufacturero, existen un total de 436,851 unidades económicas o 8.49% de las unidades a nivel nacional. Dentro de las empresas manufactureras, las microempresas representan 92.5% del total, absorben 23.2% del personal ocupado y contribuyen con 2.4% de la producción bruta.²⁸

²⁸ Información obtenida, realizada por: Centro de Información y Documentación "Mtro. Jesús Silva-Herzog" del Instituto de Investigaciones Económicas. (UNAM)

2.4 Problemática de las microempresas en México.

Con el paso de los años los censos económicos del INEGI han arrojado datos de las diferentes problemáticas y deficiencias que han tenido las microempresas en el desarrollo del país, la estadística más actual nos dice que uno de los principales problemas de las microempresas del país es el poder adquirir un financiamiento para poder realizar un proyecto o el crecimiento del mismo. Para contrarrestar lo anterior, el Gobierno ha creado programas como el de México Emprende que asesoran a los empresarios para poder obtener un apoyo financiero con alguna de las instituciones bancarias participantes.

Sin embargo no es tan fácil tener acceso a ellos, la realidad es que cuando una microempresa solicita apoyo financiero se enfrenta a una serie de requisitos que pudieran resultarle interminables, esto debido a la falta de asesoría, la falta de una cultura empresarial, o bien, por ignorancia.

La primera garantía que debe tener el crédito es la propia finalidad del crédito, por lo cual se vuelve necesario considerar los siguientes aspectos:

- Motivo por el cual se solicita el crédito.
- Descripción del proyecto o inversión.
- Actividad y posición en el sector de la empresa.
- Experiencia personal del empresario.
- Competencia del equipo de trabajo.

De lo anterior se desprende que si el crédito es para invertir en negocios especulativos, sin experiencia o mala reputación, los expertos en riesgos recomendarían el no aprobar el crédito.

Cuando un microempresario requiere de un apoyo financiero para crecer, con la compra de una máquina, la adquisición de inventarios a más bajo precio, la compra de un vehículo para la distribución de sus productos, etc. Se enfrenta a una serie de requisitos que muchas veces no saben cómo solventar, lo cual hace que desistan de sus propósitos de crecimiento o emprendimiento, dejando pasar la oportunidad para tiempos mejores.

De acuerdo a la Secretaria de economía existen 3, 837,000 microempresas en México, las cuales representan el 95.6% del porcentaje total de empresas, mismas que en su mayoría no logran superar la clasificación establecida ni generar más empleos.

Es necesario, por tanto, preparar a los microempresarios para que puedan generar propuestas sólidas con visión empresarial, que les permita crecer, conociendo su operación, sus limitantes, sus restricciones y aprovechando sus fortalezas para que puedan generar el flujo suficiente para poder amortizar sus compromisos y las amortizaciones de sus préstamos, cuando estas se presenten.

En la actualidad los pequeños negocios enfrentan grandes problemas ante la crisis económica, la reforma fiscal, los cambios en los hábitos de consumo, la competencia de grandes cadenas comerciales y sobre todo tiendas de conveniencia, por citar algunos de ellos. Esta problemática se observa desde diferentes perspectivas y se analizan bajo diversas circunstancias y óptica, pero no se han determinado medidas específicas que modifiquen su trayectoria y soluciones integralmente.

Algunos puntos a analizar de este problema son:

- La falta de análisis sobre la viabilidad del negocio y planeación estratégica, así mismo el emprendedor no tiene un plan de acción que le permita fijarse objetivos de acuerdo con sus capacidades,
- La falta de conocimiento de administración y marketing. Puesto que esto conviene para conseguir cautivar las emociones del cliente y mantenerlo cautivo.
- El crecimiento de la competencia pues aumenta la cantidad de microempresarios que forman un negocio del mismo giro.

2.5 Programas de apoyo.

2.5.1 Apoyos gubernamentales.

Los apoyos gubernamentales son apoyos emitidos por instituciones que brindan y enriquecen el mundo emprendedor para alcanzar el logro de sus objetivos.

PRONAFIM.

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), es un programa federal de la Secretaría de Economía creado para contribuir al establecimiento y consolidación del sector de micro finanzas en México, con el fin de apoyar, tanto en poblaciones urbanas como rurales, las iniciativas productivas y emprendimientos de hombres y mujeres que no tienen acceso al financiamiento de la banca tradicional, para contribuir en el mejoramiento de sus condiciones de vida al crear oportunidades de autoempleo y generación de ingresos.

El PRONAFIM opera mediante dos fideicomisos públicos:

- El Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario: FINAFIM, y
- El Fideicomiso del Fondo de Micro financiamiento a Mujeres Rurales: FOMMUR.

FINAFIM.

El Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario es el instrumento mediante el cual opera el PRONAFIM, para dispersar los recursos federales a través de apoyos a Instituciones de micro financiamiento e Intermediarios para que sean destinados a la población excluida de la banca comercial que cuentan con iniciativas y proyectos productivos, susceptibles de ser financiados; lo anterior con independencia de género, origen u otra característica propia de su identidad.

El PRONAFIM, a través de sus dos fideicomisos, ofrece líneas de crédito y diversos apoyos no crediticios a empresas como SOFOM, SOFIPO, SOCAP, entre otras, para fortalecerlas y consolidarlas en el sector, permitiéndoles aumentar su cobertura y financiar a más emprendedores, hombres y mujeres sin acceso a la banca tradicional.

Es importante que estas empresas se encuentren legalmente constituidas, con un año en operación y que cuenten con capacidad financiera, operativa y de sistemas.

2.5.1.1 FOMMUR.

El Fondo de micro financiamiento a Mujeres Rurales es un fondo instituido para fomentar las actividades productivas e impulsar el autoempleo de las mujeres sin acceso a la banca tradicional, preponderantemente del medio rural; así como promover el desarrollo de habilidades para el manejo de su patrimonio y de su negocio, por medio de un mecanismo de micro financiamiento orientado a proporcionar microcréditos accesibles y oportunos.

Productos elaborados

Artesanías detalladas en madera, bolsas de malla, bordado en lana, chocolate artesanal, prendas bordadas y zapatos tejidos entre otros²⁹.

2.5.1.2 Fondo PYME.

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

²⁹ información obtenida [en línea] por la página de PRONAFIN: <http://www.pronafim.gob.mx/productos>

2.5.1.2.1 Mi tortilla.

Su objetivo es mejorar la competitividad y participación de mercado de la industria de la masa y la tortilla por medio de su modernización administrativa, comercial y tecnológica. Estructura pyme: Mi Tortilla es coordinada por un área particular de la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica³⁰.

2.5.1.2.2 Apoyo para franquicias

Es un programa que pone al alcance de más mexicanos la posibilidad de emprender un nuevo negocio con el apoyo y experiencia de una empresa franquiciante, aumentando sus probabilidades de éxito y apoyando la creación permanente de más y mejores empleos. Apoya la evolución de negocios exitosos independientes a ser empresas franquiciantes. Asimismo, apoya la modernización, promoción y consolidación de los modelos de franquicias existentes.

2.5.1.2.3 Mi Tienda.

Programa de apoyo que genera un proceso de desarrollo competitivo en las empresas de comercio detallista en México, a través de un proceso de consultoría y capacitación para mejorar la administración y gestión de las tiendas abarrotes, que promueva mejor calidad de vida a través de mejores empresas y mejores empleos.

³⁰Información obtenida [en línea] por página FONDOPYME: <http://www.fondopyme.gob.mx>

Instituto Nacional de Emprendedor (Secretaría de Economía).

El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran.

Su objetivo es tener una instancia rectora del ecosistema emprendedor cercana al interés de emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios que propicie el ambiente adecuado para que la capacidad creativa de los mexicanos pueda prosperar y consolidarse; para que sus ideas de negocio se conviertan en realidad.

Su finalidad es:

- Democratizar la productividad.
- Impulsar surgimiento de más emprendedores particularmente de alto impacto
- Tener una sólida y amplia base de Pymes más productivas y consolidadas
- Más negocios con posibilidad de competir exactamente en los mercados internacionales
- Contar con un mayor número de empresas con capacidad de escalar y crecer

2.5.1.4 Programa de desarrollo empresarial.

Con la intención de crear empresas innovadoras y competitivas desde su nacimiento, la Dirección de Incubadoras, Hubs y Nodos de Innovación y Emprendimiento tendrá como misión generar espacios de interrelación entre emprendedores para propiciar el nacimiento de nuevos negocios.

Por otro lado, los hubs y nodos de innovación serán espacios donde convivan emprendedores de diferentes áreas de especialidad, para crear nuevos lazos de negocio que deriven en la cristalización de proyectos innovadores.

Optimiza servicios

- Se aplicarán evaluaciones anuales a las Incubadoras para garantizar que sus servicios sean del más alto nivel.
- Los periodos de incubación serán de 3 meses para empresas básicas y 6 meses en los negocios de alto impacto.

La red para mover a México, consiste en un apoyo integral o esfuerzo por impulsar a los emprendedores y empresarios del país; el Instituto Nacional del Emprendedor se ha dado en sus primeros meses de existencia a la labor de fortalecer y crecer la infraestructura para articular, vincular y dirigir a quienes tienen proyectos de negocio con las convocatorias y programas que los pueden ayudar.

Modalidades de apoyo

- Habilitación, equipamiento y conexión de “Puntos para Mover a México”.
- Productos para emprendedores y Mipymes en los puntos de atención.
- Aplicación de diagnósticos y vinculación efectiva de emprendedores y Mipymes.
- 125 millones de pesos es el presupuesto para la Red.

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA ADQUISICION DE FRANQUICIAS

Es un proyecto desarrollado por el Instituto Nacional del Emprendedor en conjunto con Nacional Financiera, para impulsar a los emprendedores que deseen invertir en la adquisición de una franquicia.

El apoyo consiste en que los emprendedores puedan obtener un financiamiento en condiciones preferenciales, por un monto de hasta \$2 millones de pesos, para cubrir hasta el 50% del valor total de la inversión requerida en la compra de una franquicia. Estos créditos son otorgados a través de la banca comercial.

DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS PARA MIPYMES

Formación a MIPYMES con la intención de potenciar las capacidades de las empresas en las áreas de mercadotecnia y calidad las llevará a la senda del crecimiento. Con la capacitación y formación de los empresarios como misión esencial, la Dirección General de Programas para Mipymes productivas concentrará sus esfuerzos en apoyar a estas empresas para que crezca su competitividad. A través de la Convocatoria 4.2 para la Formación de Capacidades de las Mipymes, éstas recibirán recursos para optimizar sus estrategias de mercadotecnia, diseño, mejorar sus productos, implementar sistemas de calidad, servicio al cliente y desarrollar sus habilidades administrativas, financieras y legales³¹.

³¹ Información obtenida [en línea] Instituto <http://www.economia.gob.mx>

2.6 Apoyos de Banca privada.

Banco IXE Banorte (CREDINET).

Es un producto dirigido a empresas, principalmente micro y pequeñas, así como a personas físicas con actividad empresarial y su principal objetivo es dar un apoyo a capital de trabajo. Obtiene el máximo provecho de la tecnología de vanguardia que Ixe ha desarrollado para brindarte un producto de fácil acceso a través de Ixe Net, el primer portal financiero que se desarrolló en Latinoamérica y uno de los más avanzados. Ixe Credinet funciona a través de una cuenta eje que optimiza la integración de tus recursos y permite coberturas automáticas para que siempre tengas la disponibilidad que requieres³².

Banco BANCOMER (BANCOMEX).

Beneficios:

- Al contratar la Membresía Micro Negocios (de manera conjunta la cuenta Maestra Pyme y el servicio de Bancomer.com de Negocio), la cuenta solicitará sólo \$2,000 de saldo promedio mensual en lugar de \$12,000.
- Si adicionan la contratación de un Pago de Servicio con cargo a la cuenta (domiciliación de teléfono, luz, celular, gas, etc.) obtendrán cortesía en la renta mensual del Bancomer.com hasta por un año.

³² Información obtenida Instituto [www. grupo.ixe.com](http://www.grupo.ixe.com)

Accede a Servicios de Valor Agregado, tales como:

- Facturas Electrónicas CFDI ilimitadas y gratuitas
- Timbrado de nómina CFDI
- Talleres de Educación Financiera
- Alianzas Comerciales
- Comunidad Blog Yo soy Pyme

Requisitos: Tener una cuenta Maestra Pyme y contratar el servicio de Bancomer.com en perfil es de negocios (PFAE o Micro Negocios), Precio \$110 mensuales de Bcom con perfil PFAE o Micro Negocios³³.

Banco Azteca (CREDIMAX AZTECA).

Somos un producto de Banco Azteca que te ofrece la mejor opción de crédito grupal para emprender o mejorar tu negocio, beneficios³⁴:

- Créditos grupales desde 3,000 hasta 40,000 pesos.
- Grupos desde 4 integrantes en adelante.
- Requisitos mínimos.
- Mayor plazo para pagar tu crédito.
- Pagos semanales acorde a tu capacidad de pago.

³³ Información obtenida <http://Www.grupoBBVAbancomer.com>

³⁴ Información obtenida <http://www.micronegocioazteca.com.mx/micronegocio>

CAPITULO 3 EL PLAN DE NEGOCIOS

3.1 Definición e importancia del plan de negocio.

Planear es una forma de anticiparse al futuro, al realizar esta acción el empresario o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentara su empresa y que decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar su objetivo, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos.

Tomando en cuenta lo anterior, un Plan de Negocios, no es más que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de estas con las otras.

El proceso de planear es indispensable para cualquier empresa, en la organización se pide que cada área de la empresa tenga su propia planeación de manera individual y contar así con una estrategia para cumplir sus objetivos. El Plan de Negocios busca documentar y comunicar la implementación de estas estrategias y la forma en que deben de desarrollarse de manera integral a fin de poder alcanzar los objetivos finales esperados por la empresa. Es un documento descriptivo, le debe permitir entender a cualquier área dentro de la empresa lo que tiene que hacer tanto en esta como el resto de las areas de forma individual y colectivamente para alcanzar los objetivos tanto específicos como globales³⁵.

³⁵ Información obtenida

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=%C2%BFque+es+plan+de+negocios+%3F&ots=3Xxnhpqcvu&sig=K6zrjuiSerGyrOQxDqzJoeli4j4#v=onepage&q=%C2%BFque%20es%20plan%20de%20negocios%20%3F&f=false>

Importancia

Hoy en día es muy común que cuando oímos hablar de un proyecto de inversión se haga presente la palabra “Plan de Negocios”. Cuando queremos encontrar financiamiento para poner en marcha un negocio y/o empresa lo primero que se ha de revisar y evaluar es el Plan de Negocios. Así la importancia del Plan de Negocios radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio de la empresa, facilitando con esto el proceso de creación o desarrollo.

Contar con un buen Plan de Negocios asegura a un inversionista o institución crediticia que analizamos nuestra propuesta a detalle, por lo tanto tiene grandes posibilidades de éxito, ya que para su desarrollo tuvimos que evaluar que realmente el producto y/o servicio que estamos proponiendo tiene un mercado dispuesto a adquirirlo, que es rentable y su comercialización que vamos a operar y administrar la empresa o negocio de una forma tal, que aseguramos su éxito a través del tiempo, lógico que todo lo anterior respaldado con la información y el detalle.

Un Plan de Negocio es al inversionista o al empresario como la maqueta para un arquitecto, nos ofrece la posibilidad de visualizar con mayor claridad nuestra propuesta o negocio y desde una perspectiva tal, que nos facilita una mejor y adecuada toma de decisiones. El hecho de contar con este no asegura el éxito de una empresa, ni tampoco el no contar con uno el fracaso, simplemente nos hace el camino más fácil y más certero ya que nos ayuda a anticipar todos los aspectos claves que vamos a encontrar en el camino pudiendo desarrollar una estrategia anticipada de cómo enfrentarlos y superarlos para alcanzar de manera más eficiente nuestros objetivos³⁶.

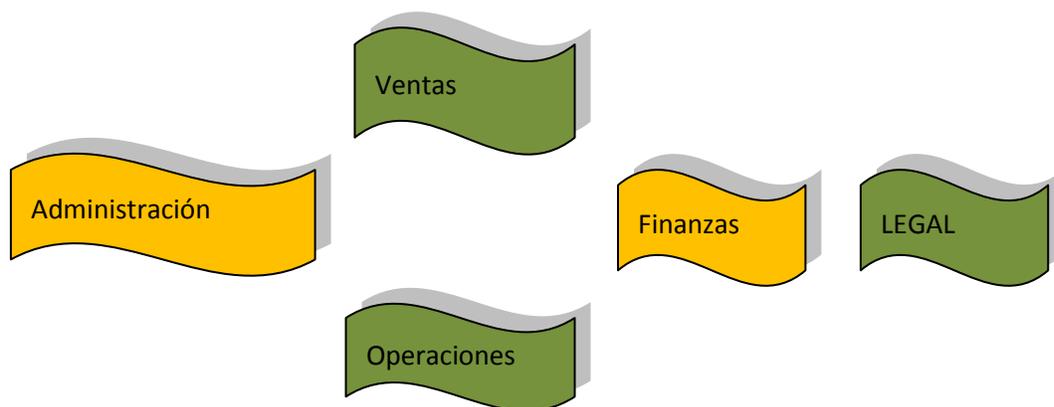
³⁶ Información obtenida en *tendiendo el Plan de Negocios*; Sergio Viniestra Rocío.

3.1.1 Ventajas del plan de negocios

El Plan de Negocios nos ayuda a visualizar nuestro entorno más práctico como en un tablero de ajedrez, es como si lo estuviéramos viendo desde arriba, observando con mayor claridad nuestro mercado y todos aquellos aspectos que conciernen a la empresa y el desenvolvimiento de esta. El Plan de Negocios nos ayuda a entender el entorno en el cual estamos participando, fijar nuestras metas de una manera más clara y precisa y como tiene que desempeñarse cada una de las áreas de la empresa para alcanzar estas metas u objetivos trazados.

3.1.2 Las fases del plan de negocio

Las áreas esenciales de un Plan de Negocios son aquellas que determinan en gran medida su contenido y generalmente son las de mayor importancia en cualquier negocio o empresa indispensablemente de su naturaleza o giro³⁷:



³⁷ Elaboración propia grafico.

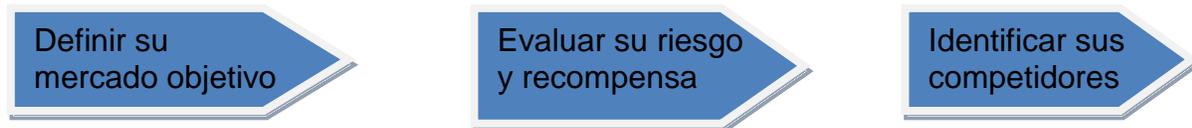
El Plan de Negocios agrega todas las áreas y las divide en 2 secciones: el primero está dirigido con la descripción del producto y/o servicio y todo lo que gira en torno a este, el segundo punto tiene que ver con la propia empresa y su entorno, su industria y parte de su planeación estratégica. Tomando esto en cuenta el Plan de Negocios está estructurado en una serie de planes individuales que hacen referencia a todos estos aspectos:

 Descripción general de la empresa
 Plan del producto y/o servicio
 Plan de mercadotecnia y ventas
 Plan administrativo
 Plan operativo
 Plan financiero
 Plan legal

(Estos planes forman la estructura básica de la empresa y por ende una gran parte del Plan de Negocios.)

3.1.3 Algunas reglas para la elaboración de un plan de negocios

Cada negocio o empresa por pequeño que este sea necesita desarrollar un plan de negocios y aunque esto lleva su tiempo e incluso capital, vale la pena realizarlo para lograr esto, se deben contemplar los siguientes puntos³⁸:



3.2 Contenido del plan de negocios.

Para realizar un plan de negocios es necesario darle la importancia que merece ya que de su estructura dependerá el éxito o fracaso del proyecto. La planeación, entre otras cosas, permite pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, asimismo en las amenazas que se pudieran enfrentar, todo ello le facilita las decisiones a la empresa ya que ayuda a mitigar los riesgos a través de las acciones diseñadas y razonadas previamente en estrategias pero fundamentadas en información verídica y confiable.

³⁸ *Elaboracion propia*

Un plan de negocio contempla una estructura de 8 pasos como son³⁹:

➤ Primer Paso: La justificación:

Dentro de esta etapa se describe del porqué la idea, que es lo que persigue y hacia dónde se quiere llegar, es decir. explicar su misión, visión y objetivos. Toda justificación de proyecto deberá de ser de manera lógica y acorde con nuestras capacidades en el entorno al que nosotros nos vayamos a desenvolver.

➤ Segundo paso: Realizar un análisis FODA.

Es decir analizar la situación actual de la empresa, identificando las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente así como también las fortalezas y debilidades internas de la organización.

➤ Tercer paso: Analizar la ventaja competitiva.

Dentro de este proceso el fin es señalar cuales son las ventajas competitivas con las que cuenta, como por ejemplo:

- Ventajas tecnológicas
- Orientación del negocio
- Descripción del producto o servicio
- Estatus del proyecto y su viabilidad
- Estrategias genéricas (reducción de costos, diferenciación)

De esta manera es así como se señalan algunos de los tantos criterios, dependiendo del negocio que se puede tener como parte de una ventaja competitiva.

³⁹ información obtenida Entendiendo el Plan de Negocios; Sergio Viniegra Rocío.

- Cuarto paso: Análisis estructural del sector

Dentro de este análisis se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Las barreras de entradas a las que nos enfrentaremos
 - El poder de negociación que se tendrá para con los proveedores.
 - El riesgo que se corre con los productos sustituto que pueden presentarse posteriormente.
 - El poder de negociación que se deberá tener con los compradores, que tan bueno se puede ser para persuadir y atraer el mayor número de clientes para la empresa.
 - Y finalmente determinar la rivalidad a la que se enfrentaran dentro del sector.
- Quinto paso: Analizar el Mercado.

Analizar el mercado al que se quiere introducir, de tal manera que se debe de conocer la posibilidad real de participación de un producto o servicio en dicho mercado.

Para ello se debe de conocer:

- Todo el entorno de la empresa ya fuese de forma interna o externa de la empresa.
- Los segmentos del mercado en el que se participa.
- Identificar el mercado meta.
- Su competitividad esperada de la organización.
- Definir el tamaño del mercado.

➤ Sexto paso: Elementos de la mercadotecnia.

Dentro de este paso, que a decir verdad es uno de los más importantes y que de él depende en gran mayoría el éxito que pueda tener en el mercado el producto o servicio que se piensa presentar, se debe:

- Definir con claridad la estrategia a utilizar.
- Describir los atributos que van a conformar el producto o servicio.
- De la misma manera establecer el precio de dicho producto o servicio.
- Sobre todo se debe definir la imagen corporativa y determinar los canales de distribución que se van a utilizar.

Desde un comienzo del proyecto la organización o persona debe de tener una expectativa de la diferenciación y posicionamiento que se espera obtener en el futuro.

➤ Séptimo paso: Organización y operaciones.

Aquí se describe el personal que se es necesario para llevar a cabo el proyecto y se ilustra de la mejor manera en un organigrama funcional, así mismo se especifican los recursos necesarios para la implementación del proyecto como lo son:

- Las instalaciones
- La maquinaria, instrumentación, insumos y equipo adecuado
- Estructura de la organización
- El capital humano y financiero
- Descripción de las actividades a desarrollar de cada participante
- Establecimiento de las políticas dentro de la organización.

➤ Octavo paso: Factores de riesgos.

Para una empresa es importante analizar todos los factores de riesgos a los que se enfrenta por menores que parezcan pues de esta manera se pueden incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos.

Los factores típicos de riesgos a los que se puede enfrentar son:

- Económicos.
- Regulatorios.
- Financieros.
- Tecnológicos.

Estos ocho pasos son los más importantes a considerar dentro de un plan de negocio para que el proyecto no marche a la deriva sino que se encuentre sustentable de información verídica y confiables.

3.2.1 Resumen ejecutivo

El único y exclusivo fin que debe tener el resumen ejecutivo es el de atraer, enganchar al lector para que siga leyendo el plan empresarial al que acompaña.

El resumen ejecutivo es el currículum vitae del plan de negocio. Tiene que vender la empresa, no describirla. En el caso del resumen ejecutivo, el inversor tiene que tener ganas, una vez leído, de continuar leyendo del plan de empresa o de conocer al emprendedor.

3.2.1.1 Importancia del resumen ejecutivo.

Es importante recalcar que el resumen ni puede limitarse a ser un índice del plan de negocios, ni debe añadir información nueva que no aparezca en el plan. Tampoco puede ser una copia y pega de algunos párrafos del informe extendido. Ha de ser un compendio de las ideas claves que se desarrollan en el trabajo posterior, redactado ex profeso para dar una primera impresión del negocio y del emprendedor. Esta filosofía es válida tanto si el plan de empresa es para atraer inversores, como si se trata de captar socios o proponer cambios en la organización.

El resumen ejecutivo ha de contener las ideas claves y hacerlo de forma muy esquemática. Ha de ser muy concreto y breve y, de su lectura, el destinatario tiene que poder extraer los puntos más importantes de la idea de negocio que se le está presentando. Debe demostrar de forma concisa que se ha estudiado bien el sector, que muestra cifras ambiciosas pero bien razonadas y que explica correctamente la diferenciación que quiere implementar. Pero ante todo ha de ser llamativo y atractivo⁴⁰.

⁴⁰ información obtenida Entendiendo el Plan de Negocios; Sergio Viniestra Rocío.

3.2.1.2 Elementos del resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo debe contener:

- ❖ La idea: cuál es la propuesta de valor que presentamos. En qué consiste nuestra idea y cuál va a ser la clave del éxito de nuestro proyecto, debe presentar el gran problema para el que hemos encontrado la solución. Si estamos ante un mercado en crecimiento o consolidado y a quién dirigimos nuestra propuesta.
- ❖ La ventaja competitiva: se debe ser capaz de demostrar que el modelo que estamos proponiendo no es fácilmente copiable y que además se puede mantener en el tiempo. Es donde suelen surgir más problemas a la hora de ponerlo por escrito. Aquí hay que explicar muy bien cómo está resolviendo el mercado actualmente el problema que hemos detectado, cómo nos vamos a diferenciar del resto, si tenemos alguna patente, si destacamos en sostenibilidad.
- ❖ El estado del producto y el desarrollo tecnológico: cuando existe algún tipo de valor añadido relacionado con la innovación y desarrollo tecnológico es importante explicarlo aquí de manera breve, incluyendo si es necesario o una imagen sobre el tipo de tecnología que incorporamos, pero sin entrar en excesivos detalles técnicos, a no ser que formen parte del valor añadido, y si es así deben ser explicados de forma muy sutil.

También es importante destacar en qué fase de desarrollo está el negocio o el producto: si está en creación, si está a punto de lanzarse al mercado o si ya lleva un tiempo. Es muy importante destacar si se ha conseguido algún tipo de alianza, si se ha hablado ya con proveedores, si hay algún prototipo. Se trata de reflejar que el proyecto ya está adquiriendo visos de realidad.

- ❖ El equipo: Interesa más el equipo que está detrás de la idea porque de su experiencia, profesionalidad, preparación y compenetración es fácil deducir si el proyecto va a llegar a buen puerto o no. No se trata de incluir aquí el currículum, sino de realizar una pequeña descripción de aquella parte de la formación o experiencia de los integrantes.
- ❖ Las necesidades financieras y la rentabilidad esperada: no se debe de olvidar que en la mayoría de las ocasiones nos estamos dirigiendo a un inversor, con lo cual es muy importante incluir las cifras y los cálculos que refrenden los números que estamos ofreciendo. No es necesario dar una explicación detallada de cómo hemos alcanzado esas cuentas, pero sí exponer de forma clara cómo vamos a obtener beneficios y cuándo los vamos a conseguir.

Los números de ingresos para ver que tan atractivo es el modelo y de gastos para ver cómo es de intensivo en capital y cómo es la estructura de costos. Han de ser número realistas. Ya que de lo contrario el inversor va a desechar el informe sin ni siquiera detenerse a evaluarlo.

También debe incluirse en este apartado la forma en que se va a compensar la aportación del inversor. No es necesario plantear porcentajes ni plazos concretos, sino exponer a grosso modo cuál va a ser la forma de participación en el accionariado y cómo y cuándo va a poder recuperar la inversión.

- ❖ Logros, patentes: cualquier tipo de reconocimiento, hito, logro, premio, subvención y distinción alcanzada debe ser incluida en este apartado. Y también si existe alguna alianza tanto para el conjunto del negocio como para una parte de él (proveedores, distribuidores y productores, entre otros).

3.3 Descripción del negocio

3.3.1 Estudio de mercado.

El estudio de mercado nos describe el desarrollo de los escenarios evolutivos del sector o mercado. Fuentes de información suministran estudios del comportamiento de la economía en general y de cada uno de los sectores económicos a los cuales puede recurrir quien elabora el plan con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis prospectivo.

La concepción del Plan de Negocios como documento estratégico mantenido en una permanente actualización, permite trazar un cuadro del sector del mercado año tras año y la memoria histórica de las situaciones registradas define una tendencia, no solo del comportamiento general del contexto económico, sino también de las estrategias adoptadas por las empresas. En definitiva, una mayor comprensión de los mecanismos que regulan el comportamiento de la empresa para a una mayor capacidad de prever los futuros perfiles estratégicos asumidos en el sector.⁴¹

3.3.1.1 Definición del producto.

En el plan de negocios se propone como objetivo primordial el análisis de los productos de la empresa, en relación con el mercado específico al cual se refiere. Combinar las dimensiones de la oferta y la demanda permite lograr un doble objetivo el cual sería:

1.-Real comprensión de los productos (servicios) por parte de la empresa siguiendo el concepto de lo que se vende no siempre es producto o servicio, sino la respuesta a una necesidad o la solución a un problema.

⁴¹ Como preparar un *Plan de Negocios.Com*, Una Guía para el Empresario de Internet con todo lo que Necesita saber sobre Planes de Negocio y Alternativas de Financiación / Joanne Eglash; traducido por Emili Atmella Pp30-32.

2.-Habituar la empresa a pensar en términos diferentes asociaciones de producto/mercado, o también de áreas de negocios para continuación introducirla inmediatamente en la dimensión estratégica de la planeación. La empresa debe contener una breve descripción de la actividad desarrollada, en términos de productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, es importante no limitarse a la especificación superficial de los productos mediante una clasificación física de los mismos. Los productos pueden, de hecho, clasificarse individualmente de manera más eficaz (y agrupados en categorías homogéneas) a través de las análisis de las funciones que desarrollan de cara al mercado, o mejor, de cara al consumidor.

La atención se traslada entonces, a la función desempeñada por el producto o servicio y, por lo tanto a la satisfacción de la necesidad del consumidor. Describir las funciones, y no las características objetivas, significa reivindicar la concepción del producto mismo, partiendo de una óptica del mercado y no de la producción. El empresario se habitúa al considerar este aspecto para concebir los productos en términos de consumo, entendiendo en la última, sus aspectos relevantes: paso decisivo hacia una correcta y eficaz exposición descriptiva del producto o servicio ofrecido.

No debe olvidarse que describir un producto destacando la unidad percibida por el consumidor permite identificar el target (segmentos o clientes objetivos) específicos del mercado a los que se dirige. De ésta forma, es posible dar un significativo paso adelante introduciendo el concepto de área de negocios.

3.3.1.2 Análisis de la demanda.

La validez intrínseca de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, se comprende solamente después de un atento análisis del mercado de referencia del mercado del nuevo producto/servicio.

Un nuevo proyecto debe ante todo pasar a través del análisis del mercado: tal análisis debe, en efecto, confirmar la proyección o pronostica de una mayor absorción de unidades productivas, tomada ya la decisión, por parte de la dirección, de efectuar la nueva inversión. Por lo cual la respuesta esperada del mercado en términos de incremento en las ventas debe ser de tal magnitud que justifique el costo económico y financiero del negocio.

Generalmente, la manera más eficaz para identificar y analizar el mercado de los bienes de consumo con los cuales opera la organización, se basa en 4 niveles⁴²:

Niveles de análisis de
mercado de consumo

- Geográfico: la subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas: zona, religión, estado, continente. Sin embargo, el término puede definirse incluso a la variable climática: áreas templadas, tropicales, desérticas, etc.
- Demográfico: el mercado puede ser dividido por características demográficas específicas, como población, número de hogares, o número de personas por franjas de edad, raza o sexo.
- Socioeconómico: algunas de las variables que se toman en consideración en este caso son: ocupación, educación, ingreso o clase social.
- Psictográfico: las variables considerables tienen que ver con el campo de la psicología como de las necesidades, la motivación de compra, el estilo de vida, valores, gustos e intereses, etc.

⁴² Información obtenida de *Fundamentos de la mercadotecnia*; Philippe Kotler.

Por otra parte para el mercado de bienes industriales, las variables más frecuentes de la demanda son las siguientes⁴³:

Variables de
demanda

Geográficas: valen las mismas con sideraciones anterior mente expuestas respecto a los bienes de consumo.

Demográficas: clasificación industrial, tipo de actividad, cantidad de socios.

De compra: por ejemplo, frecuencia de las órdenes de pedido, magnitud de estas órdenes, compra centralizada o descentralizada, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad, servicio, etc.)

Financieras: tamaño de las cuentas, evaluación de los créditos, formas de pago, etc.

Al interior de un mercado, la empresa se dirige generalmente a un grupo bien específico de consumidores. La organización debe comprender, ante todo, el mercado en conjunto y por lo tanto detenerse a considerar las principales características geográficas y demográficas. De aquí, el análisis se orienta a la identificación de los segmentos de consumidores a los cuales los propios productos/servicios se dirigen: este proceso se define como segmentación de la demanda.

El estudio de las necesidades y de las actitudes respecto al consumo de un grupo homogéneo de consumidores confirma la utilidad del enfoque expuesto al considerar los productos desde la óptica de las necesidades a satisfacer. En esta fase, dirige la atención, primero que todo, hacia las variables psicológicas y socioeconómicas, en los que concierne a los bienes del consumo, y hacia las características de compra, financieras y operativas de bienes industriales.

⁴³ Información obtenida de *Fundamentos de la mercadotecnia*; Philippe Kotler.

El método recomendable para realizar una eficaz segmentación de la clientela de bienes de consumo consiste en⁴⁴:

1. Identificar el mercado en sus características fundamentales. Se requiere, simplemente, analizar la línea de productos que la empresa ofrece o pretende ofrecer a la clientela, e identificar en primer lugar las características geográficas y demográficas del mercado.
2. Identificado el mercado en su conjunto debe pasarse a un nivel de análisis más desagregado: nos referimos a las variables socioeconómicas y psictográficas. Por tanto, siguiendo el ejemplo de la base de una zonificación geográfica de distribución de los consumidores por franja de edad, es posible introducir un nivel más de segmentación, utilizando datos sobre el ingreso y estilo de vida suministrados por las fuentes estadísticas.
3. Hemos llegado así a definir el ámbito geográfico de determinado grupo de consumidores pertenecientes a una determinada franja de edad y con un determinado nivel de vida. Esta zonificación es un extremo útil, por ejemplo, para evaluar la conveniencia de abrir un local en un área de mayor densidad demográfica de target, tal vez, porque se ha constatado de que la cercanía al consumidor es un factor determinante en la actitud hacia el consumo.

El grupo homogéneo de consumidores a los cuales se dirige el producto puede ser más o menos amplio: el proceso de focalización sobre la demanda alcanza un número limitado de consumidores (antítesis del mercado de masas), que en términos económicos se denomina nicho del mercado.

⁴⁴ Información obtenida de *Fundamentos de la mercadotecnia*; Philippe Kotler.

En el caso de clientes de bienes industriales, las fases del análisis son más o menos similares: también en esta situación, la definición del mercado de referencia se inicia generalmente con el uso de las variables geográficas y demográficas, mientras que la posterior fase de segmentación emerge a través del uso de las variables pertenecientes a las otras categorías.

3.3.1.3 Análisis de la oferta.

El papel de la tecnología, la importancia de los canales de distribución, el grado de integración vertical, el peso de la marca comercial, son solo algunos de los aspectos que deben estudiarse para realizar un análisis más profundo de la competencia. Al realizarlo se llega a niveles del conocimiento del entorno, que disminuyen eficazmente los niveles de riesgos de inversión o de la conducción de una empresa, en un entorno a menudo dinámico y sujeto a constante evolución.

Ahora a manera de ejemplo revisaremos algunas variables a tener en cuenta para analizar un sector en términos de posicionamiento de las empresas que allí operan⁴⁵:

- ✓ Especialización: se refiere a la amplitud de la gama.
- ✓ Marca comercial: peso de la marca comercial en la motivación de compra, en relación de las otras variables de la mezcla de marketing.
- ✓ Integración vertical: grado de integración productiva de las empresas del sector.
- ✓ Nivel de servicio: calidad y amplitud de los servicios prestados al cliente.
- ✓ Calidad del producto: calidad de la oferta.

⁴⁵ Información obtenida de El plan de negocios; Joanne Eglash. Pp14-15.

- ✓ Posicionamiento con relación a los costos: nivel de eficiencia productiva alcanzado
- ✓ Estructura financiera: índices de endeudamiento o de capitalización promedio del sector o de sus competidores individuales.
- ✓ Canales de distribución: canales utilizados para llegar a l consumidor final.
- ✓ Fragmentación de la oferta: características dimensionales de los competidores.
- ✓ Políticas de marketing: existencia de estrategias comerciales, similares o no, entre competidores. Aspectos comunes y diferenciadores registrados sobre todo en competidores pertenecientes a una misma franja dimensional.
- ✓ Know-how tecnológico: entendido como nivel de capacidad técnica o como estrategia adoptada.
- ✓ Localización: ubicación territorial de unidades productivas o comerciales de las empresas el interior del área geográfica que delimita al sector.

Definir el sector significadeterminar el comportamiento de las empresas que allí operan, en relación con las variables ya mencionadas. Es solo con el conocimiento de las características de quienes en él operan, y de su perfil estratégico, que puede comprenderse la naturaleza del sector en su conjunto, así como identificar la existencia de barreras de entrada.

3.3.1.4 Estudio de la competencia.

Los competidores o competencia de una empresa existente o que se presentan en el mercado por primera vez pueden ser directos o indirectos. Esta clasificación no se refiere tanto a la naturaleza de la actividad desarrollada, sino sobre todo el mercado de referencia. Hemos visto que para determinar los productos/servicios es necesario reflexionar sobre las funciones cumplidas para satisfacer necesidades específicas de los consumidores.

Para los competidores, el procedimiento de clasificación debe seguir el mismo concepto. Los competidores de la empresa son aquellas empresas que ofrecen productos/servicios capaces de resolver las mismas necesidades del consumidor. Los productos de las empresa no son casi idénticos o sea que no siempre satisfacen necesidades idénticas. Esto significa que el mercado de referencia puede ser diferente. Y tal grado de diferencia determina la distinción entre competidores directos o indirectos.

Los competidores directos ofrecen productos que satisfacen las necesidades idénticas o muy similares, y el parecido de un producto respecto a otro puede ser en el grado en el que puede ser sustituto. Los competidores directos pueden ser divididos en algunos casos en primarios y secundarios. Tal distinción se refiere frecuentemente al conjunto de usuarios en términos geográficos. Pertenecen a la categoría de competidores indirectos aquellas empresas que se dirigen al mismo mercado de referencia pero en el cual el grado de sustitución no es significativo. Es decir el caso de productos /servicios que cumplen solo en parte las mismas funciones, por ejemplo el caso de los libros y las revistas cumplen la misma función de información y actualización pero sus motivaciones de compra son diferentes.

3.3.1.5 Distribución geográfica del mercado de consumo.

Después de haber examinado la vertiente de la demanda, debe trasladarse el análisis al sector al que pertenece la empresa. Por lo tanto los límites que identifican a un sector están determinados por la clasificación económica reportada por entidades como cámaras de comercio o registros de las empresas. Por definición, el sector está constituido por el grupo de empresas que desarrollan la misma actividad económica en cierto ámbito geográfico más o menos amplio. Una acepción ampliada del término considera también a las empresas que se dedican a actividades más o menos iguales ofreciendo productos/servicios sustitutos de los de la empresa en consideración.

El análisis sectorial es particularmente útil desde 2 puntos de vista:

En primer lugar para entender las características de la oferta, estudiar los competidores actuales y potenciales, y definir los canales de distribución y aprovisionamiento. En conclusión para dar la posibilidad de comprender plenamente el papel y el posicionamiento de la empresa en el sector.

En segundo lugar, para identificar las amenazas y oportunidades de negocios ligadas a los cambios del sector, desde una óptica prospectiva, por ejemplo, frente a eventos internos como las actividades de algunos competidores y/o externos como un nuevo panorama legislativo o aparición de nuevas tecnologías.

3.3.1.6 Proyección de la demanda.

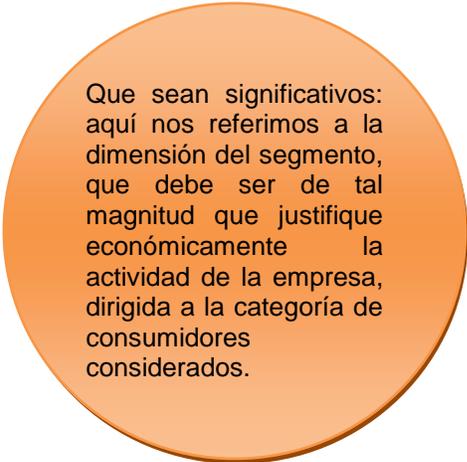
Hemos iniciado este análisis describiendo la utilidad y eficacia de considerar de los productos como un conjunto de funciones, basado en la motivación de compra del consumidor. Sucesivamente, hemos llegado a la definición de un grupo homogéneo de clientes que, en el caso de estar construido por un número limitado de individuos, toma el nombre de nicho de mercado.

La empresa que se proponga defender con eficacia su posición en el entorno competitivo debe analizar atentamente el mercado de la demanda para, a partir de ahí, entender las necesidades y las actitudes respecto al consumo: la venta del producto/servicio es consecuencia natural de su capacidad de satisfacer las exigencias del consumidor.

De ahí la necesidad de descomponer la actividad de la empresa en una serie de subcategorías definidas como áreas de negocios, constituidas por una combinación producto/mercado. En otros términos, la acción competitiva de la empresa se descompone y se define de manera operativa, únicamente en las actividades directamente relacionadas con las diferentes unidades de negocios específicos.

Que esto permite afrontar los desafíos de la competencia desde una óptica estratégica, evitando llevar a cabo acciones indistintas y generales hacia targets de consumidores que tienen en realidad exigencias y prioridades diferentes.

Sin embargo es necesario que al identificar el nicho específico para comenzar a operar en el segmento del mercado se considere estos requisitos⁴⁶:



Que sean significativos: aquí nos referimos a la dimensión del segmento, que debe ser de tal magnitud que justifique económicamente la actividad de la empresa, dirigida a la categoría de consumidores considerados.



Que sea accesible: el segmento que se pretende servir debe ser fácilmente alcanzable por la empresa.

Los resultados que obtiene la empresa en la gestión de las diferentes áreas de negocios que se reflejan de inmediato, en el grado de éxito competitivo de la organización en su conjunto.

⁴⁶ Información obtenida de El plan de Negocios; Joanne Eglash.Pp10-11.

3.3.1.7 Características de los principales productores o prestadores del servicio.

Una vez identificadas las variables críticas del análisis de las características de la oferta, y realizada la distinción entre competidores directos e indirectos, es posible proceder a un estudio eficaz del posicionamiento competitivo de la empresa. Estudiar la situación de la competencia dentro del sector, supone un significado estratégico: conocer el mercado de la demanda y sus exigencias y el comportamiento observado de las empresas del sector y también permite al empresario/gerente determinar no solo la eficacia o el carácter inadecuado de una determinada estrategia, sino también la existencia de oportunidades latentes en el mercado. Un método muy eficaz de análisis, por la inmediatez de la exposición de los datos, es las construcciones esquemas gráficos de dos variable. Para tal propósito al asociar las variables escogidas hay que poner especial cuidado no usar 2 que posean el mismo grado de correlación.

3.3.1.8 Ciclo de vida.

Al igual que los productos también los sectores pasan por fases de nacimiento, crecimiento, maduras y declive. Estas fases son los 4 estados específicos considerados en la doctrina económica para describir la evolución de un sector⁴⁷.

✓ Nacimiento

Hay pocas empresas en el sector, definidas como pioneras, que se desempeñan en el área caracterizada por una nueva combinación de producto/mercado. El grado de novedad puede referirse al mercado (por ejemplo la introducción de un producto maduro a un nicho geográfico nuevo).

⁴⁷ Información obtenida de *El plan de Negocios*; Joanne Eglash. Pp11-12.

Para el caso de un nuevo producto, en esta fase de los recursos financieros necesarios son generalmente considerados, el mercado de la demanda se abre levemente a la oferta, las empresas incrementan su inversión en investigación y desarrollo, en nuevas plantas e incluso en promociones. La ventaja a menudo reside en el conocimiento del mercado y en la introducción mediante canales de distribución consolidados. En el caso de mercados exclusivamente nuevos las inversiones se orientan principalmente a las promociones.

✓ Desarrollo

Superada la etapa inicial, el mercado comienza a crecer y se amplía a un número de consumidores cada vez mayor. El peso de la inversión publicitaria es significativo, nuevas empresas son atraídas al mercado y entran al sector. Las ventas crecen considerablemente, pero buena parte de las ganancias es absorbida por las acciones de marketing, y de todas maneras la inversión es capital circulante conduce a las empresas a la necesidad de inyectar nuevos capitales.

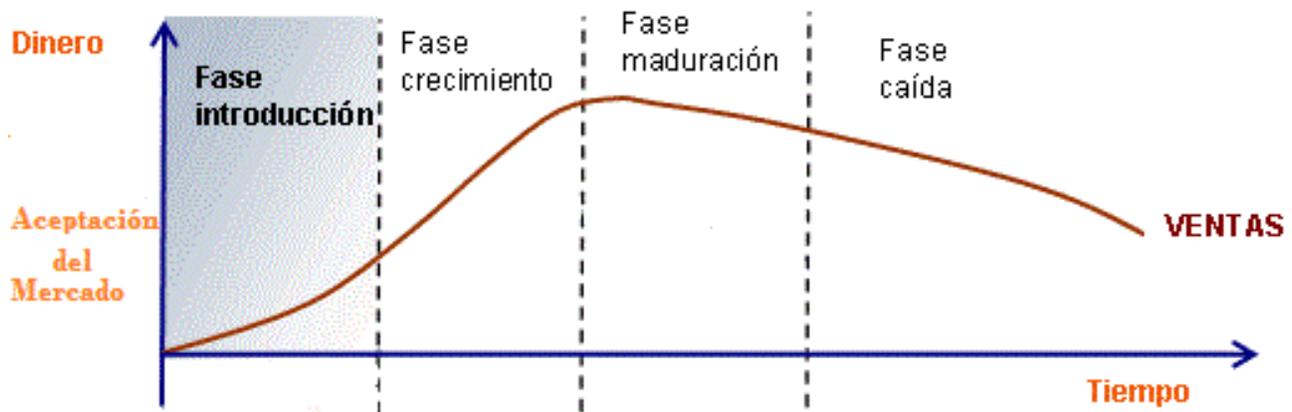
✓ Madurez

El mercado alcanza un nivel de estabilidad, la tecnología está madura y consolida, puede haber algunas marcas afianzadas, y pueden presentarse fenómenos de concentración entre las empresas. Las utilidades son considerables, y solo ahora, las organizaciones comienzan a recuperar plenamente el capital invertido. Para las empresas multiproducto, los flujos de entrada pueden constituir la fuente a la cual recurrir para el lanzamiento de nuevos productos al mercado, reanudando a partir de la fase de nacimiento o introducción, que requiere abundantes recursos financieros.

✓ Declive

Una nueva tecnología, nuevos productos, directos o sustitutos, a la par de un cambio en el mercado de consumo, generan la obsolescencia del producto ofrecido. La competencia se apoya en las economías de escala y la capacidad de mantener bajos costos de producción, como sea que la demanda sea muy sensible al componente de los precios de la oferta. El mercado se contrae y tiende a descender, o si no, establecerse en la dimensión reducida.

A continuación se muestra la gráfica representativa⁴⁸.



⁴⁸ Información obtenida de *Fundamentos de la mercadotecnia*; Philippe Kotler.

3.3.1.9 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento de un producto es la forma en que este está definido por los competidores con relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en su mente con respecto a su competencia. Los consumidores están saturados de información sobre productos y servicios y no pueden hacer una evaluación cada vez que tienen que decidirse por alguno. Para simplificar el proceso de compra los organizan en categorías, es decir, posicionan mentalmente los productos, los servicios y las compañías. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sensaciones que provoca el consumidor cuando éste lo compara con otros. Los consumidores posicionan los productos con o sin ayuda de los mercadólogos, pero estos no quieren que esta posición sea producto del azar⁴⁹, sino de la planeación y la promoción que se le da al producto.

Estrategias de posicionamiento

Las empresas pueden seguir diferentes estrategias de posicionamiento como son⁵⁰:

- Los atributos específicos del producto, muchas empresas promocionan sus productos hablando de su precio bajo. Otros productos hablan de su rendimiento, o de su tamaño.
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Muchos productos hacen alusión a lo útil que pueden llegar a ser o a las soluciones que resuelve llegando a ser multifuncional
- Las temporalidades, es decir la época del año en que tienen mayor demanda, un producto puede tener mejor posicionamiento en épocas de frío o calor, o dependiendo de las festividades locales en el año.

⁴⁹Posicionamiento. Ries AL. Jocktrout; Tr. PP. 10

- Las clases de usuarios a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, una empresa puede posicionarse tanto en niños, como en adultos, tanto en hombres como en mujeres, etc.
- Comparándolo con uno de la competencia o mostrando las ventajas o la superioridad de sus funciones en contra de los de la competencia revelando que estos son inferiores.
- Separándolo de los de la competencia esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia.
- Diferentes clases de productos, esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas.

Las empresas pueden hacer varias combinaciones con estas según se adecuen a sus productos, a sus competidores o a los clientes a los que van dirigidos.

Elección y ejecución de una estrategia de posicionamiento.

Para algunas empresas resulta fácil escoger una estrategia de posicionamiento, por ejemplo una empresa reconocida dentro de ciertos segmentos por su calidad tratará de obtener esta misma posición en otros segmentos donde haya suficientes clientes que busquen calidad. Pero con frecuencia 2 o más empresas buscan la misma posición. En este caso cada empresa debe encontrar la forma de diferenciarse, ya que prometiéndole alta calidad a bajo precio o alta calidad con mucho más servicio técnico, cada empresa debe elaborar su propio paquete de ventajas competitivas que atraigan a un grupo importante dentro de un segmento.

La tarea de posicionamiento consiste en tres etapas: identificación de una serie de ventajas competitivas posibles sobre las cuales es posible construir una posición; selección de las ventajas más adecuadas y una comunicación y distribución eficaces en el mercado de la posición elegida.

Una compañía se distingue de las competidoras con un paquete de sus ventajas competitivas. Obtiene una ventaja competitiva ofreciendo a los consumidores precios más bajos que sus competidores y proporcionando más beneficios, así la compañía debe superar a sus competidores manteniendo costos y precios más bajos, y ofreciendo mejores condiciones a sus clientes. Tiene que comparar sus productos con respecto a los de los competidores y mejorarlos, y en la medida que logre superarlos logrará la ventaja competitiva.

No muchas empresas encuentran oportunidades para encontrar las ventajas competitivas. Algunas descubren una ventaja pequeña que resulta fácil copiar de sus competidores, y por lo tanto muy efímera. La solución está en seguir esforzándose por identificar nuevas ventajas potenciales e introducirlas sucesivamente una por una, para mantener al consumidor en un estado de interés. Estas compañías no esperan obtener una ventaja permanente, sino muchas pequeñas que puedan introducirse para así obtener participación en el mercado durante cierto tiempo.

Supongamos que una compañía tiene la suerte de descubrir varias ventajas potenciales. Ahora debe elegir sobre cuál de ellas le conviene construir la estrategia de posicionamiento, algunas pueden eliminarse de inmediato ya que resultan inadecuadas o demasiado costosas. Por lo general la empresa desarrollará la que resulte más importante para los consumidores, las que le otorguen mayor ventajas con respecto a sus competidores y las que a estos les resulte más difícil de igualar.

Una vez elegida la posición, la compañía debe tomar las medidas para comunicarla y entregarla a los consumidores meta. Toda la mezcla de mercadotecnia debe dirigirse a apoyar la estrategia de posicionamiento, así la empresa decide crear una ventaja basada en un mejor servicio, de contratar y capacitar mejor personal de servicio, encontrar distribuidores con buena reputación en su ramo, así como desarrollar ventas y mensajes publicitarios que anuncien su mejor servicio.

Las decisiones de posicionamiento de la compañía determinan quienes serán sus competidores. Cuando deciden su estrategia la empresa debe de examinar sus puntos fuertes y sus debilidades competitivas en relación con sus competidores y seleccionar una posición donde pueda alcanzar una fuerte ventaja competitiva⁵¹.

Proceso de posicionamiento

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

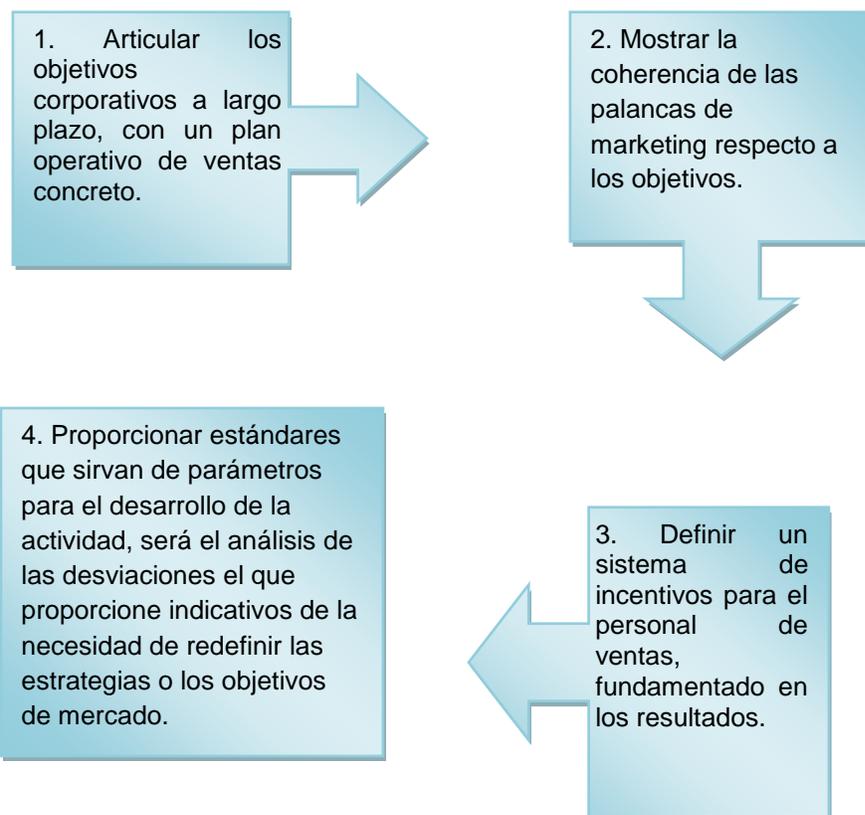
1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

⁵¹ Posicionamiento. Ries AL. Jocktrout; Tr. PP. 16

3.3.1. 10 Plan de mercadotecnia.

Para desarrollar un plan de marketing, se requiere haber adquirido toda una serie de informaciones del mercado, tanto del lado de la oferta, como del lado de la demanda. Efectivamente, el plan debe ser definido y adaptado continuamente a la realidad externa; las estrategias, los objetivos y el consiguiente plan de acción deben seguir la evolución de la empresa y del mercado de consumo. A continuación revisaremos cada uno de los pasos que conforman un plan de marketing.

Objetivos: Al comenzar la elaboración de un plan de marketing mediante la formulación de los objetivos y de las estrategias, se pretenden lograr los siguientes propósitos⁵²:



⁵² Información obtenida de Fundamentos de la mercadotecnia; Philippe Kotler.

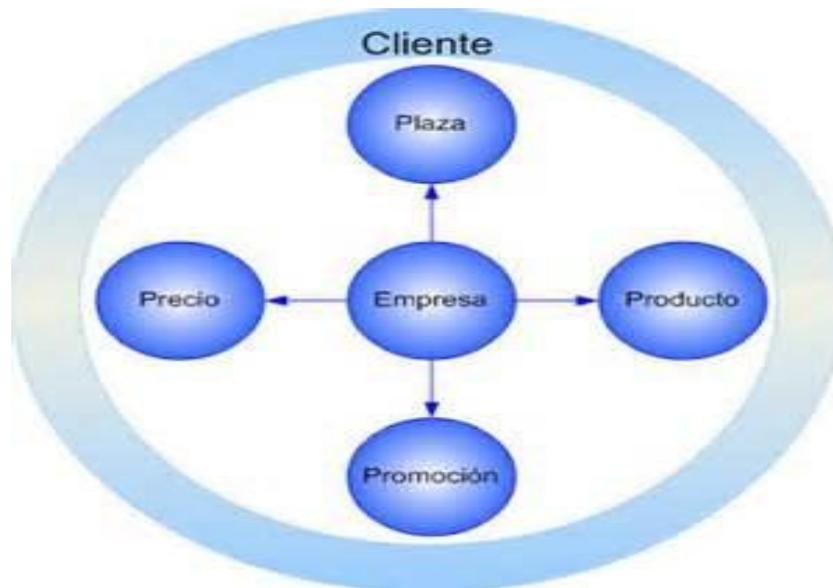
Los objetivos de marketing pueden ser cuantitativos o cualitativos. En cuanto a la parte cuantitativa se pueden medir las metas como el volumen de ventas o la participación deseada en el mercado; en cuanto a la parte cualitativa, el mejoramiento de la percepción genérica del producto o de sus componentes (calidad, funcionalidad, estética, etc.) o aún la creación o reposicionamiento de la imagen de una marca comercial.

Estrategias.

El siguiente paso es la definición de las estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos. Es obvio que la estrategia será desarrollada al mismo nivel al cual se refiere el objetivo, es decir, en la dimensión del área estratégica de negocios o corporativa. Así, si el empresario decide crear un producto de alta calidad o muy costoso, destinado a un segmento en particular del mercado, deberá desarrollarse una política comercial de nicho y perseguir un doble objetivo de mercado, cuantitativo y cualitativo.

Mezcla de mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Los componentes de la mezcla de marketing, llamados también palancas de marketing, son cuatro⁵³:



⁵³ Información obtenida de Fundamentos de la mercadotecnia; Philippe Kotler.

- 1.-PRODUCTO (SERVICIO)
- 2.-PRECIO
- 3.-PROMOCION
- 4.-PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCION)

1-Producto (servicio)

El producto se define no tanto mediante sus rasgos físicos, sino por la función que desempeña y de las necesidades que satisface. Identificar los componentes del producto que determinan la venta, significa actuar a un nivel estratégico; de hecho, el conocimiento del mercado es el requisito que permite definir un producto que responda a las exigencias del consumidor y que por consiguiente tenga éxito. Para la comercialización de un producto, al interior de una estrategia comercial coherente con el plan estratégico de la empresa, el empresario debe concretar un esfuerzo de marketing concreto dirigido a valorar las características en las que se basa la motivación de la compra (satisfacción de la necesidad de consumo)

2.-Precio

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

- A nivel del producto:
 - elasticidad/inelasticidad de la demanda.
 - percepción del componente precio.
- A nivel de la empresa:
 - estructura de los costos.
 - plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado.

La elasticidad/inelasticidad de la demanda es una característica del mercado que depende de múltiples factores: en primer lugar, el precio. La demanda de consumo relacionada con el bien en cuestión puede caracterizarse, ya sea por una alta (elasticidad) o baja (inelasticidad) fluctuación de los volúmenes de venta, al variar el precio. Cuando las oscilaciones sensibles del precio determinan consiguientes oscilaciones de la demanda, que permanece sustancialmente estable, el producto se define como inelástico al componente precio.

Este caso se representa cuando hay dependencia del mercado de consumo respecto a un producto, casi siempre, es muy acentuada a corto plazo. Mientras que a mediano y largo plazo, las oscilaciones de precio pueden inducir modificaciones en la actitud de los consumidores.

En resumen, tenemos tres elementos que, en general, determinan la elasticidad o la inelasticidad de la demanda⁵⁴:

- ❖ El factor tiempo: hemos visto que a corto plazo, cuando las condiciones permanecen constantes, la curva de la demanda es muy rígida o inelástica.
- ❖ La presencia en el mercado de productos competidores: se trata de productos no necesariamente semejantes o incluso no pertenecientes a la misma clase de mercancía, pero comparables en las funciones que cumplen y en las necesidades que satisfacen; de este modo, dirigen al consumidor, satisfaciendo la misma satisfacción de compra.

⁵⁴ Información obtenida de *El plan de negocios*; Joanne Eglash. Pp62-69.

- ❖ La diferenciación: entendida como la imagen de la empresa o del producto, real o sustancial (percepción del mercado), en relación con el precio. Todas estas son características que implican un posicionamiento del producto respecto al de la competencia. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación, mayor será la inelasticidad de la demanda del producto; esta variable puede yuxtaponerse a la de la presencia en el mercado de productos competidores, no obstante, añada al análisis, posteriores elementos que pueden influir en la demanda.
- ❖ El comportamiento no homogéneo: El comportamiento de los consumidores al cambiar las variables de marketing.

3.-Promoción / publicidad

En esta área del marketing se incluye una serie de iniciativas relacionadas con la estrategia de la comunicación dirigida a la promoción del producto de la empresa: publicidad directa e indirecta, promoción y merchadising. El objeto de estos instrumentos de marketing es influenciar los esfuerzos de consumo de la clientela con el objeto de promover las ventas

Promoción.

Hacen parte de esta variable de la mezcla de marketing aquellos instrumentos encaminados a ampliar la difusión/comercialización del producto mismo en el mercado de consumo mediante formas de incentivos poco comunes. El elemento que la caracteriza, es entonces más allá de la naturaleza de tal instrumento, su utilización esporádica: un descuento aplicado al lanzamiento de un producto es un instrumento de promoción.

Publicidad.

Se trata de la categoría más amplia, porque bajo su nombre se incluye una serie de iniciativas de naturaleza muy diferente, pero que tienen en común la finalidad de hacer conocer la empresa y sus productos al público consumidor. Artículos en revistas o periódicos, espacios televisivos, patrocinio de eventos, espacio radiofónico, internet, etc.

Solo se hace una distinción entre publicidad directa e indirecta. Por publicidad directa se entiende la comunicación que tiene por objeto la empresa o sus productos, por ejemplo, la adquisición de un espacio periodístico, o una entrevista dada por el más alto directivo de la empresa, a petición de una periodista.

Una clasificación de los canales directos de publicidad señala 2 áreas de inversión.

Medios de comunicación: tienen el privilegio de poseer una capacidad de difusión elevada, las desventajas es que aparte de ser muy costosa, el mensaje publicitario llega a muchos consumidores no interesados en el producto.

Comunicación masiva: tiene el privilegio de la focalización y es de bajo costo La publicidad se dirige a un segmento específico bien definido del mercado, por medio de mensajes de correo, volantes o llamadas telefónicas.

La publicidad indirecta en cambio, es aquella forma de comunicación que involucra el objeto de promover solo a través de un evento externo, por ejemplo, la organización de un evento musical o deportivo al frente de un establecimiento , representa un evento indirectamente genera publicidad.

4.-Canales de distribución/venta.

Es muy importante en la definición de una política comercial la selección del canal de distribución o canales de venta; para lograrlo, es crucial la correcta definición de cliente target del producto. De hecho, la selección del canal de venta es una operación posterior a la identificación de la clientela, porque los consumidores pertenecientes a los diferentes segmentos del mercado utilizan canales bien específicos para la compra de los productos.

Los factores que deben tenerse en cuenta para escoger un canal de ventas son muchos pero mencionaremos algunos de los más comunes⁵⁵:

- ❖ Canales de venta: se determinan basándose en el tipo de recursos humanos empleados de la venta y en las técnicas empleadas para la promoción de las mismas. En pocas palabras, el canal de venta es el medio por el cual se vende el producto o servicio.

⁵⁵ Información obtenida de El plan de negocios; Joanne Eglash.Pp 70-72.

- ❖ Canales de distribución: se clasifican, en relación con los clientes a los cuales el producto se vende. Si nuestra red está formada por agentes que venden a los negocios, los negocios son los canales seleccionados para la distribución del producto. Igualmente, en caso de que se vendiese a mayoristas o agentes importadores, estos últimos serían considerados canales de distribución.
- ❖ Intensidad necesaria del esfuerzo comercial: con base en las características y en la amplitud del número de consumidores, la eficiencia de un canal debe calcularse de acuerdo a la relación entre el resultado obtenido y el valor de los resultados empleados por la empresa.

Así un crecimiento indefinido del número de vendedores internos de la sociedad aumenta las ventas, pero habrá un umbral después del cual el costo adicional de un empleado- vendedor no será justificado por el aumento registrado en dichas venta. Entonces la intensidad del esfuerzo comercial, en términos de los recursos empleados en un canal de venta que resulte eficaz, se determinara con base en el retorno incremental esperado de cada vendedor adicional.

- ❖ Características del producto: estas características influyen frecuentemente de manera determinante en la selección del canal de distribución y/o de venta. Por ejemplo, un producto perecedero debe venderse según medios y canales que garanticen la integridad física hasta el momento de la compra por parte del consumidor final.

- ❖ Características de mercado: consideremos el caso de un producto que se ha introducido en un país después de que su venta se halla experimentado con gran éxito en otras naciones a través de los canales de distribución. En este país, gracias al contexto socioeconómico, el mercado del consumidor objetivo es totalmente similar al de los otros países: sin embargo la gran distribución no está absolutamente desarrollada o ha estipulado contratos de exclusividad con productos de la competencia.
- ❖ Estrategia de la mezcla de marketing: la selección del canal de distribución/venta es solo uno de los componentes de la mezcla de marketing. Como tal, debe ser coherente con todo el plan de marketing definido por la empresa.

3.3.1.11 Ventas.

Para desarrollar un plan de ventas, es necesario escoger la técnica de investigación y el nivel de análisis.

Técnicas de investigación.

Hay diferentes metodologías que proporcionan una guía para la definición del estimativo de ventas. De estas revisaremos algunas:

- Técnicas de análisis histórico de la tendencias de ventas (estimativos cuantitativos).

En esta técnica en caso de actividad existente se usa:

Extrapolación histórica: Son técnicas matemático-estadísticas que partiendo de los resultados comerciales de los años precedentes, proyectan en el futuro escenarios de venta basados en el comportamiento de la demanda en el tiempo. En la proyección, el comportamiento de las ventas anteriores debe ser ponderado sobre la base de los siguientes elementos:

Tendencia de base: es el crecimiento de la facturación, medible a largo plazo, es decir el comportamiento del mercado en ausencia de factores perturbadores a corto plazo.

Ciclos: en general la oscilación que históricamente incluyen el comportamiento de cada economía, o sea la alternancia tras periodos expansivos y recesivos.

Estacionalidad: la influencia de la temporada sobre las ventas. Es el factor con mayor intensidad influye en el comportamiento de las ventas a corto plazo.

Tendencia sectorial: Método que aplica a la empresa la proyección del crecimiento referida al sector al que pertenece. La técnica de sondeo o investigación es tanto simple como aproximativa: partiendo de la participación actual en el mercado por parte de la empresa, sobre el total de la facturación del sector, se aplican tales porcentajes sobre el estimativo del crecimiento de las ventas del sector mismo. Se presupone entonces, que la empresa registra una tasa de crecimiento en línea con la de las otras empresas, sin ganar ni perder participación en el mercado.

Estas dos técnicas cuantitativas presuponen de todas maneras que no se presentan eventos en el horizonte temporal de la proyección, capaces de cambiar el escenario, ya sean externos al sector (una nueva legislación, una fuerte devaluación de la moneda, etc.) o interna de la misma empresa (una nueva adquisición, una nueva tecnología de producción

que exija cambios en el costo del producto). De manera que el pasado pueda considerarse un buen indicador para el futuro⁵⁶.

- Técnicas de proyección al futuro (estimativos cualitativos-cuantitativos).

En esta se emplean las siguientes técnicas:

- Factores del mercado: El objetivo de este enfoque es unir el desempeño de las ventas a uno o más factores de mercado fuertemente correlacionados con la facturación. Si de hecho se tienen a disposición informaciones y estimativos sobre factores, entonces es posible llegar indirectamente a predicciones de venta. En general estos factores son datos estadísticos
- Sondeos o investigaciones de mercado: Se diferencian de los factores de mercado en cuanto ofrecen informaciones directas sobre el mercado de la empresa, sin necesidad de establecer correlaciones con otros mercados.

Los datos de mercado pueden obtenerse de diferentes maneras: sondeos estadísticos macroeconómicos, prueba o test de mercado, entrevistas, estudios sectoriales, etc.

- Estimativo y opiniones de los expertos: La proyección del escenario se basa únicamente en proyecciones subjetivas de expertos del sector y de los mercados de referencia.

⁵⁶ Como preparar un *plan de negocios.com*, una guía para el empresario de Internet con todo lo que necesita saber sobre planes de negocio y alternativas de financiación / Joanne Eglash; traducido por Emili Atmella

➤ Combinación de las dos técnicas anteriores

Sucede con frecuencia que las técnicas utilizadas combinan las dos técnicas anteriores y el resultado obtenido con métodos de proyección cuantitativos de las ventas, con evaluación y juicios personales de quien efectúa el sondeo o investigación o de quien ha emitido un parecer al respecto.

Nivel de análisis

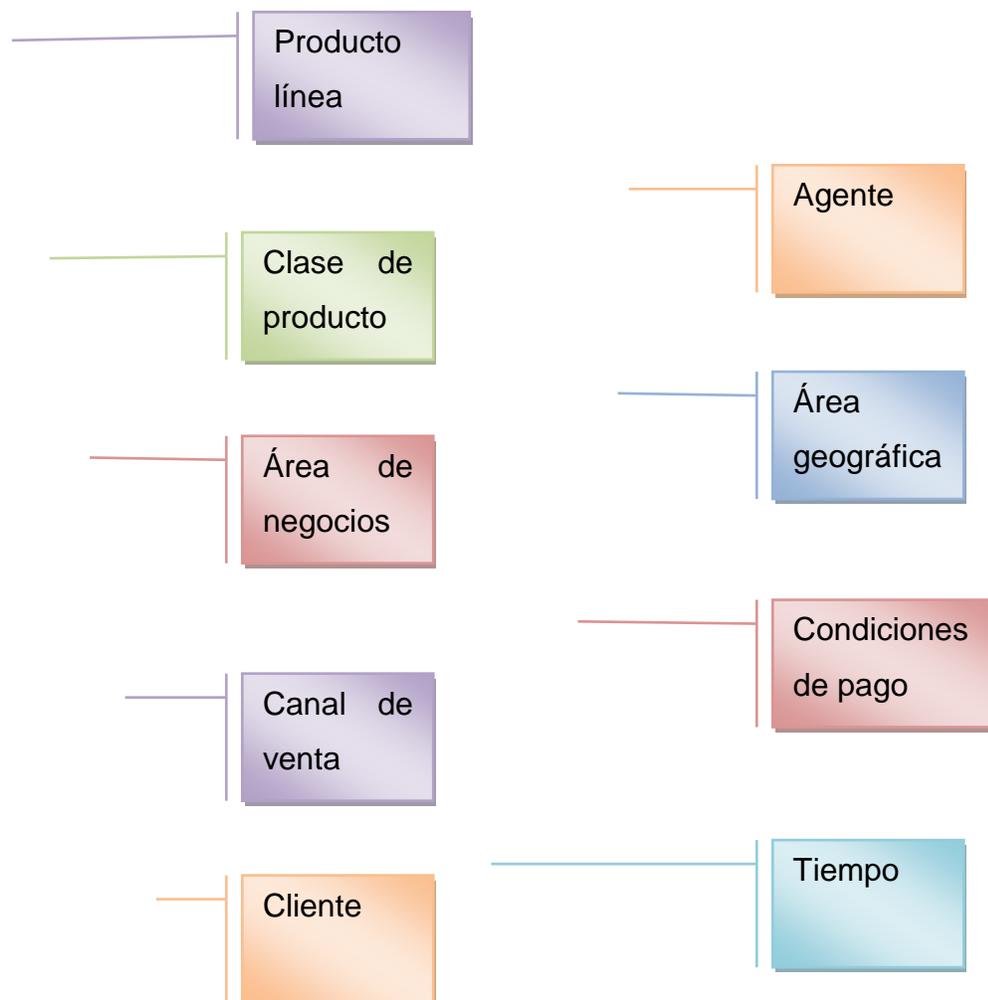
El plan de ventas se desarrolla en dos fases, la de los cálculos, en la cual se determinan las cifras de las proyecciones, y de la esquematización de los resultados.

En la primera fase, la elaboración de los estimativos de venta, las exigencias de sondeo sujetan la libertad del investigador a un análisis por producto o a un nivel agregado superior.

- Dentro de las líneas de producto, por ejemplo existen productos particulares que muestran una proporcionalidad directa en relación con las ventas, por tanto es posible considerar las ventas de manera conjunta.
- Diferente es el caso de los pedidos mínimos de venta, cuando el producto se vende al público es una determinada cantidad mínima. Puede tratarse del mismo artículo, si por ejemplo la empresa vende más de una unidad de confecciones dado el valor extremadamente modesto del producto. O puede tratarse también de confecciones compuestas de diferentes productos.

Es obvio que la selección efectuada en los agregados de venta de los productos impone el uso del mismo nivel de agregación al momento de determinar los costos de fabricación.

La fase siguiente de la elaboración del plan de ventas consiste en la presentación de los resultados de los escenarios de venta agrupando los datos bajo diferentes niveles de sondeo posibles, como por ejemplo⁵⁷:



⁵⁷ Información obtenida de *Fundamentos de la mercadotecnia*; Philippe Kotler.

3.3.2 Estudio técnico.

3.3.2.1 Localización comercial y de la producción.

Esta sección contiene una descripción sintética de los locales donde la empresa comercializa o intentará comercializar sus propios productos, y de aquellos en donde se desarrollará la producción. En relación con la comercialización, si la empresa opera en el mercado de los bienes de consumo, la localización del punto de venta es crítica desde el punto de vista de la demanda; al contrario, como veremos, en caso de que se dirija al mercado de los bienes industriales, la logística de la distribución se convierte en factor crítico.

En cambio, en lo que concierne al área de producción, se requiere, en los dos casos, vincularla a las exigencias de aprovisionamiento y a la disponibilidad de mano de obra.

Obviamente, las anteriores consideraciones son válidas desde un punto de vista estrictamente económico: en realidad, la localización de un punto de venta o de una planta de producción depende también de diversos factores externos, como la disponibilidad y el costo de las respectivas autorizaciones, la legislación y la competencia.

3.3.2.2 Los locales comerciales.

Los puntos de venta, como se acaba de afirmar, son generalmente un factor crítico en el caso de negocios que operan en el mercado de bienes de consumo; al contrario, los locales comerciales, cuando existan, de una empresa que dirigiera por su propia output a otras empresas deben estar situados en áreas que minimicen los costos de distribución. En el caso de los bienes de consumo, es de hecho relevante considerar el acceso a los bienes/servicios por parte de los consumidores: un punto de venta será abierto en función de los vínculos externos del lugar, en donde se garantizará una fuerte afluencia de clientes.

Obviamente, tal consideración no puede ser separada de la valoración del costo-beneficio: el costo del alquiler o de la adquisición del local debe estar en función del beneficio que se obtenga de sus características.

Como quiera que el mercado de la oferta y la demanda determina en sí mismo el costo de las soluciones inmobiliarias en función del atractivo del área, puede ser conveniente para una empresa, sobre todo si ésta recientemente constituida, reducirse a un local más económico en una zona menos costosa pero que de todas formas sea estratégicamente viable.

No obstante, a partir de esta consideración de carácter genérico, es necesario evaluar siempre las características del área en relación con la naturaleza del negocio. Un área puede ser de mucha importancia para las empresas del mismo sector, pero o para la empresa objeto del análisis. Depende, de hecho, de las áreas estratégicas de negocios relacionados con la iniciativa, es decir, del tipo de mercado al cual la empresa se dirige con su oferta.

3.3.2.3 Las instalaciones de producción.

Las instalaciones de producción responden, como es lógico, a exigencias diferentes, en cuanto a lo que tiene que ver estrictamente con la naturaleza del negocio objeto de estudio. En general, sea para empresas que operen con bienes de consumo, como para aquellas que se dirigen a usuarios industriales, tales locales deben ubicarse en áreas que respeten los requisitos de un “eficiente aprovisionamiento y de accesibilidad a la mano de obra adecuada al tipo de trabajo efectuado.

Como es obvio, el área de producción debe tener en cuenta la cercanía a las fuentes de aprovisionamiento de materia prima o a infraestructuras eficientes, en el caso en que el origen de ciertas materias primas, esté relativamente alejado.

Al mismo tiempo, sobretodo en el sector de negocios muy especializados, en la selección de las instalaciones de una planta no es posible prescindir de la consideración de la disponibilidad de personal calificado a costos sostenibles, con base en el tipo de negocio emprendido. De hecho, aunque el problema de vinculación de personal calificado pueda ser resuelto la mayoría de las veces a través de un adecuado incentivo económico, que induzca a los trabajadores a trasladarse al área de la planta, no siempre tal operación es económicamente sostenible, dada la tipología y las dimensiones de la actividad económica considerada.

Hay que enfatizar que, como para los locales comerciales, la selección de la ubicación de una planta de producción debe tomarse de acuerdo con consideraciones más amplias, como el contexto legislativo y socioeconómico de la región o del país considerado, que puedan alterar las conclusiones realizadas.

3.3.2.4 La producción.

A continuación se abordaran algunas descripciones genéricas relacionadas con la actividad productiva, las diversas fases del proceso, las características particulares así como las competencias distintivas de la empresa, en relación con la competencia en ésta área.

Aún para actividades particularmente exigentes, dentro de las cuales los procesos se caracterizan por tener cierta complejidad y capacidad técnica, es del todo inútil detenerse en la descripción técnica del proceso. No debe olvidarse que el grupo de interés al que se le presenta el plan no irá nunca más allá de la simple comprensión de la naturaleza de la actividad desarrollada. A menos que se trate del caso específico de una contraparte técnica, en capacidad de valorar, por ejemplo la validez de un proceso, quizá planteado, que constituye la verdadera fortaleza de la empresa.

Pero también en este caso, seguramente es útil excluir las secciones técnicas del plan e insertarlas o incluirlas como anexos, dejando a este, la tarea de proporcionar un cuadro que remita al lector a ilustración técnica en el apéndice.

Es necesario dar espacio aquí a una temática inherente al proceso de producción: el control de calidad. De hecho, si asignamos a la calidad del producto la concepción más amplia, tenemos dos componentes:

Al interior de la organización, ligado a la calidad intrínseca de los materiales y a la tecnología de fabricación.

Al exterior de la empresa, relativo al servicio al cliente.

Mientras el componente externo, es decir, al servicio del cliente, es un instrumento de marketing-mix, definido como “accesorio al producto”, la calidad de fabricación es un aspecto estrictamente productivo. La empresa debe prever, con base en las características técnicas del producto/proceso y en la escala de producción, un sistema eficaz de control de calidad, que asegure la conformidad de la producción de acuerdo con los estándares requeridos. Se hablará de conformidad, en cuanto que el objetivo de la empresa es el de obtener la máxima calidad del producto, no en valores absolutos, sino con los recursos disponibles.

De hecho, para el servicio posventa, el aspecto básico es el intercambio entre el beneficio y una mejor calidad de la oferta, y los recursos empleados en el mencionado mejoramiento de la calidad, es decir, lograr una calidad donde el beneficio del mejoramiento del producto sea superior al costo del resultado obtenido.

3.3.2.5 Disposición de la planta.

Puede tratarse de una nueva planta, sección o reestructuración de un área productiva de la empresa; en realidad, la gráfica de la disposición de planta es el elemento dentro de todo plan, en el cual se refleja mejor el profesionalismo del empresario/gerente, que muestra el grado de profundidad del nuevo proyecto antes de su presentación.

De la disposición de planta surge además el estudio de la relación entre el espacio productivo y los recursos humanos; un equilibrado y armónico peso entre los dos componentes puede tener sensibles repercusiones positivas en la productividad y eficiencia de los recursos utilizados.

3.3.2.6 La maquinaria.

En esta sección generalmente se compone de un listado de las actividades materiales que se desarrollan en el nuevo proyecto. Como ésta información es atractiva para eventuales inversionistas, es útil insertar una nota en la cual se evidencie, para cada uno de los bienes, su estado físico, la garantía, el medio de pago y el valor de remate en caso de liquidación de la inversión.

3.3.2.7 Productividad empresarial

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleve conseguirlos. El tiempo a menudo es un buen denominador puesto que es una medida universal y está fuera del control humano, cuanto menor sea el tiempo utilizado es más productivo el sistema.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de una empresa, compara la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos obtenidos. Para que una empresa logre tener productividad, entonces se deberán en cuenta diferentes aspectos a considerar⁵⁸.

- **Objetivos y metas:** Definir objetivos y metas es primordial para el éxito de una empresa. Se debe establecer un camino claro a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción o bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa.
- **Buen ambiente laboral:** Se deben tener claros los valores dentro de la organización, lo cual permite que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si los trabajadores se desenvuelven en un ambiente cordial los resultados serán óptimos, además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.
- **Incentivación de la creatividad:** La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.
- **Innovación tecnológica:** Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad.
- **Delegación de responsabilidades:** Los jefes deben repartir funciones, de lo contrario, si se centraliza el trabajo se alentarán los procesos y con ello la productividad.

⁵⁸ La gestión de la productividad. Joseph Prokopenko. PP. 3.

- Planificar tiempos: Administrar el tiempo correctamente es importante a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Motivación y flexibilidad laboral: Es importante mantener a los trabajadores motivados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo, tener un poco de flexibilidad contribuye en gran parte a la motivación de un empleado.

3.3.3 Estudio administrativo / la estructura

En cualquier planificación de empresa, es importante revisar la estructura interna de la empresa y en específico la de los recursos humanos, con frecuencia los éxitos se construyen ante todas con el factor humano o personal y secundariamente con las ideas.

3.3.3.1 Elección de la naturaleza jurídica

Para las actividades que comienzan, la definición de la naturaleza jurídica es un aspecto muy delicado por las siguientes razones⁵⁹:

- ❖ Las relaciones entre socios (en el caso de una sociedad) deben estipularse irrevocablemente por escrito, es un reglamento que generalmente permanecerá inalterado por mucho tiempo. Las posiciones y las responsabilidades generales deben definirse en tal sentido que cuanto más preciso y claro es el reglamento en la delimitación de las posiciones ocupadas por los socios, mayores son los vínculos de los mismos y al mismo tiempo son mínimos los riesgos de conflicto sociales.

⁵⁹ Información obtenida de *El plan de negocios*; Joanne Eglash. Pp92-93.

- ❖ Los aspectos fiscales, los requisitos administrativos y la tutela legal varían de una forma social a otra, en la fase de inicio de una nueva actividad, deben examinarse con atención todos los aspectos positivos y negativos de la diferentes opciones de la forma jurídica legal dirigiéndose para los aspectos más técnicos. Los costos para esta asesoría son una inversión segura, un error en la adopción de la forma jurídica que no sea idóneas así como la incompleta definición de la estructura y los reglamentos internos, pueden implicar no solo costos más altos posteriormente, sino comprometer del todo la continuidad misma de la empresa.

3.3.3.2 Organigrama y descripción de puestos

Al igual que el aspecto legal, una precisa reglamentación de las tareas extendida a todo el personal de la empresa es también no solo funcional en relación con el proceso racional de la división del trabajo, sino también con la operación necesaria para una eficaz labor gerencial; las personas al interior de la organización deben estar en capacidad de identificar la posición jerárquica, la responsabilidad, las funciones asignadas, los objetivos y las personas ante las cuales reporta el cumplimiento de sus funciones.

Una clara definición de las posiciones organizativas no se presenta siempre en la redacción de un reglamento; hay sociedades donde las reglas verbales se asimilan en cada nivel de la organización y son compartidas por todos. Por reglamento entendemos el conjunto de reglas escritas y no escritas, vigentes de una empresa.

En el caso de una nueva actividad donde el empresario ha escogido adoptar la forma legal de la empresa individual; la organización está constituida solamente por tres personas, incluido el empresario que la dirige. Parece superfluo dentro de esta hipótesis trazar el organigrama de la empresa individual, en cuanto la estructura de la empresa es absolutamente elemental.

De lo contrario si bien es indudable que la elaboración de un organigrama es eficaz sobre todo en organizaciones de cierta dimensión, donde a menudo la subdivisión del trabajo y las responsabilidades es una labor muy compleja, también es una empresa de dimensiones muy reducidas la subdivisión de roles y competencia es útil por los siguientes motivos:

- ❖ Claridad: describir el rol y las atribuciones de cada una de los empleados significa evitar equívocos, tanto el presente como el futuro.
- ❖ Comprensión del sistema – empresa: aunque en una empresa con pocos dependientes muchas funciones se concentran frecuentemente en la figura de una sola persona, describir las diversas áreas de trabajo sirve al empresario para mantener la visión de la organización con un sistema de funcione, interrelacionadas, en el caso de crecimiento, la nueva complejidad de la gestión llevara a descentralizar progresivamente tales funciones.

En cualquier caso, la estructura de la empresa puede expresarse en un organigrama a través de las clasificaciones para:

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto/servicio ✓ Funciones (producción, ventas marketing, investigación y desarrollo). ✓ Proceso. ✓ Cliente. ✓ Área geográfica servida ✓ Áreas de negocios

Por último, al interior de un organigrama deben identificarse las personas fundamentales para el éxito de la organización, es decir, aquellas posiciones vitales para lograr la ventaja competitiva; en general la gerencia en las grandes empresas y el empresario en las pequeñas desarrollan funciones de absoluta relevancia independientemente de las capacidades personales.

3.3.3.3 Características de los recursos humanos

Se debe definir la cantidad y el perfil de las personas que deberán ser contratados por la empresa. Si la situación ideal se presenta en caso de que coincidan las características de las personas requeridas y sus aspiraciones. Entonces se introduce el concepto de la motivación. La orientación de fondo de la empresa debe proporcionar la búsqueda y adquisición del consenso externo e interno, a fin de que toda la organización sea permeada por los mismos objetivos de la empresa.

La exacta definición de los roles y competencias en el organigrama no debe ser de fuerte rigidez organizacional. El fin último de la división del trabajo no busca la creación del vínculo, sino la eficiencia y claridad de la gestión. Lo que significa que la filosofía de la gestión siempre debe estar involucrada en el diálogo y la participación internos⁶⁰.

En todo caso la dimensión social del empleado debe corresponder a un perfil profesional adecuado a la posición requerida, puntos contemplados:

- Para los empleados actualmente vinculados, un proceso continuo de formación y actualización profesional, tanto interno como externo.

⁶⁰Información obtenida de *El plan de Negocios*; Joanne Eglash.PP5.

- Para los nuevos empleados, es más frecuente la intervención profesional de una agencia externa de selección de personal, en lugar de que la organización realice el proceso de selección.

Finalmente una breve alusión al sistema de incentivos al interior de la organización. Los incentivos son aquellos instrumentos concebidos para satisfacer las expectativas de autorrealización de todo el personal y como tales deben poseer las siguientes características:

- ❖ Ser flexibles: que deben tener en cuenta los recursos humanos y las expectativas de los empleados.
- ❖ Claros: el sistema de incentivos debe ser conocido y visible a todos los niveles de la organización.
- ❖ Compartidos: los instrumentos de los incentivos, coherentes con el contexto de la filosofía organizativa, deben encontrar el conceso entre el nivel directivo y los empleados, a este tipo de incentivos debe ser imparcial y extendido a todos.
- ❖ Realistas: los objetivos ligados al sistema de bonificaciones deben ser alcanzable.
- ❖ Exhaustiva: los incentivos deben considerar la naturaleza de las motivaciones, así que no deben de tener solo un carácter económico sino que también un carácter social.

3.3.3.4 Clasificación de la empresa

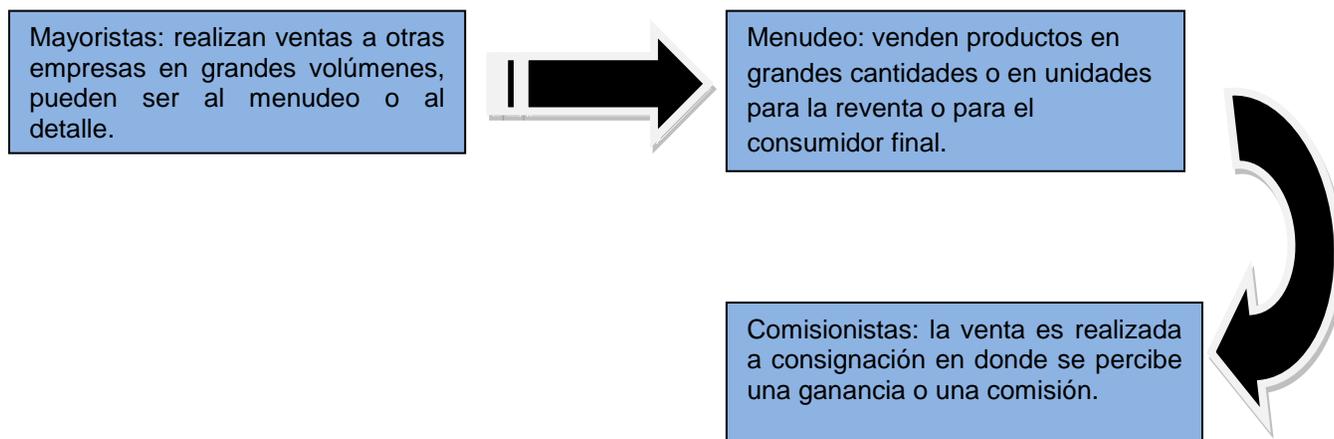
3.3.3.4.1 Empresas industriales

Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no. Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados. Estas últimas a su vez pueden ser: empresas que producen productos para el consumidor final, y empresas que producen bienes de producción.

3.3.3.4.2 Empresas comerciales

Se trata de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización.

Las empresas comerciales se pueden clasificar en:



3.3.3.4.3 Empresas de servicios

Son empresas que brindan servicios a la comunidad, pudiendo tener o no fines de lucro.

Se pueden clasificar a su vez en:

- Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua
- Servicios privados varios: servicios administrativos, contables, jurídicos, entre otros.
- Transporte: de personas o mercaderías
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salud
- Finanzas y seguros

Según la actividad, las empresas también se pueden calificar como:

Empresas del sector primario, en que se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como materia prima. Aquí podemos encontrar la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.

Empresas del sector secundario, en el que se transforma la materia prima en productos de consumo o bienes de equipo que se pueden utilizar también en otros ámbitos del mismo sector. En este sector podemos hablar de industria, construcción, artesanía, obtención de energía. Empresas del sector terciario, o sector servicios. Abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Aquí podemos hablar de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, ocio, espectáculos, administración pública o servicios públicos.

3.3.3.4.4 Según el origen del capital

Las empresas en función de dónde procede el capital se puede dividir en diferentes tipos:

Públicas

Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

Privadas

Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es de particulares.

Pueden ser:

- Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
- Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

3.3.3.4.5 Según la magnitud de la empresa

Con respecto a este criterio las empresas se pueden clasificar en:

Micro, Pequeñas, medianas o grandes.

3.3.3.4.6 Según su forma jurídica

Teniendo en cuenta quién es titular de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios de ésta, podemos hablar de⁶¹

- Empresas individuales, conformados por sólo una persona que puede responder frente a terceros con sus bienes (autónomos) con responsabilidad ilimitada, o hasta el monto aportado para la empresa, en empresas individuales de responsabilidad limitada.
- Sociedades o empresas societarias, que son las que se conforman por varias personas. Son las empresas de sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativas, sociedad anónima, sociedad comanditaria simple y sociedad de acciones simplificada.

3.3.3.4.7 Según su ámbito estatal

Las empresas en función a este aspecto pueden ser⁶²:

- Nacionales, si desarrollan la actividad en un solo país, el propio.
- Multinacionales, que desarrollan actividades a la vez en varios países, suelen ser empresas grandes.
- Regionales, que desarrollan su actividad en una sola región.
- Locales, están enfocadas a su propia localidad o a un terreno corto.

⁶¹ Información obtenida [en línea] <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/la-clasificacion-de-las-empresas/>

⁶² Información obtenida [en línea] <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/la-clasificacion-de-las-empresas/>

3.3.3.5 Elementos de la empresa

Cualquier organización consiste en una mezcla muy compleja de una serie de componentes, como la misión, visión, valores y otros que conforman lo que se llamaría la cultura organizacional.

3.3.3.5.1 Misión

La Misión ha de explicar lo que la organización hace, cuál es la razón de ser de la empresa, su propósito. Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras. El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. Estas preguntas te ayudarán a identificarla o definirla:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Quiénes somos?
3. ¿Qué buscamos?
4. ¿Por qué lo hacemos?
5. ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la empresa?
6. ¿Para quienes trabajamos?

Definir la misión nos ayuda a identificar nuestro mercado, clientes, proveedores, productos y servicios con los que desarrollar nuestro negocio. Nos da foco, nos sirve de marca para evaluar nuestras acciones presentes y futuras, nos distingue de nuestros competidores, es nuestro sello de identidad. Tiene que ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.

3.3.3.5.2 Visión

La visión nos permite dar forma y rumbo al futuro de la organización. Cuanto más detallada y visual sea la imagen, más influencia tendrá en el desarrollo de la organización porque inspira, motiva, integra y mueve a las personas que componen la organización para que actúen y hagan cumplir la razón de ser de la empresa (la Misión). Estas preguntas te ayudarán a identificarla o definirla:

1. ¿Dónde estamos hoy?
2. ¿Dónde queremos estar en el futuro?
3. ¿Cuál es la imagen deseada?
4. ¿Qué queremos ser o hacer en el futuro?
5. ¿Cómo seremos en el futuro?

La visión nos ayuda a establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro y para que sea eficiente tiene que ser:

- ✚ *Formulada por los líderes de la organización.*
- ✚ *Dimensionada del tiempo.*
- ✚ *Integradora.*
- ✚ *Amplia y detallada.*
- ✚ *Positiva y alentadora.*
- ✚ *Realista -Posible.*
- ✚ *Consistente.*
- ✚ *Difundida Interna y Externamente.*

3.3.3.5.3 Valores

Los valores son la base en que se fundamentan las decisiones claves de una empresa. Los valores describen el modo en que nos proponemos operar día a día mientras perseguimos nuestra Visión. Cuando los valores son compartidos por toda la organización se convierten en un motor que orienta e impulsa la conducta de las personas hacia la consecución de la cultura organizacional. Los valores son la base de la pirámide, lo que sustenta toda la empresa, que nos ayuda a estar alineados.

Cuando contratamos a nuestros colaboradores, cuando elegimos a nuestros proveedores, cuando buscamos inversores, y sobre todo, cuando llegamos a acuerdos con nuestros clientes, buscamos compartir. Si reflexionamos a cerca de nuestros mejores clientes, colaboradores y proveedores vemos que estamos pensando en aquellos que comparten nuestros valores.

Un ejercicio recomendable es definir nuestros compromisos con todos los grupos con los que la organización tiene responsabilidades, ya que nuestras decisiones afectan no sólo a nuestra organización sino a todo nuestro entorno. Define tus compromisos con tu entorno:

- *Clientes.*
- *Accionistas.*
- *Colaboradores.*
- *Proveedores.*
- *Sociedad.*
- *Organismos Públicos.*

3.3.3.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Así la cultura organizacional se manifiesta en⁶³:

CULTURA
ORGANIZACIONAL

1. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
2. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
3. Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
4. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

⁶³ Información obtenida [en línea] <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/la-clasificacion-de-las-empresas/>

Otra definición sería los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada el término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

La alta dirección puede tratar de determinar la cultura corporativa. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también habrá una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la organización tienen sus propias peculiaridades de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema.

3.3.3.7 Análisis FODA

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posees sobre el negocio. Es útil para examinar las:

- ✓ Fortalezas.
- ✓ Oportunidades.
- ✓ Debilidades.
- ✓ Amenazas.

Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cual éste compete.

3.3.3.7.2 Aplicaciones.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, recursos humanos, etc. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de ventas se planifiquen.

3.3.3.7.2 Composición del FODA.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna, que mira los recursos y la forma de hacer las cosas al interior de la empresa. La parte externa considera las relaciones con todo lo que rodea al negocio, es decir, clientes, proveedores, gobierno, etc.

- La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades de tu negocio, es decir, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar tu negocio en el mercado en que participa. Aquí se tiene que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles se tiene poco o ningún control directo.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del tu negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que hacen que la empresa sea diferente al compararla de manera objetiva y realista con sus competidores y con las oportunidades y amenazas claves del entorno que pueden afectar su desempeño.

Identificar fortalezas y debilidades para participar de un negocio, Debemos identificar aquellos aspectos internos que le dan la fuerza necesaria al negocio para tener éxito (fortalezas) y debemos tomar clara conciencia de los aspectos en los cuales tenemos carencias (debilidades). Las oportunidades y amenazas son elementos que existen en el entorno de nuestro negocio, sobre las cuales no podemos influir o no tenemos capacidad para cambiar. Las oportunidades representan una circunstancia favorable para el éxito de nuestro negocio. Hay que aprovecharlas. Las amenazas por el contrario, son aquellas circunstancias que son desfavorables para nuestro negocio.

Para analizar el entorno debemos considerar:

- La industria en la cual estamos insertos, es decir: Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
- Grupos de interés con los cuales debemos interactuar en forma permanente u ocasional: Gobierno, instituciones públicas, instituciones financieras, gremios, comunidad, medios de comunicación, etc.
- El entorno visto en forma más amplia: características de la gente del lugar, antecedentes políticos, legislativos, demográficos, económicos, culturales y ambientales.

3.3.3.8 Aspecto legal de la empresa.

3.3.3.8.1 Los servicios externos.

En este apartado se analizan los servicios externos y profesionales de los que hace uso la empresa. En primera instancia, los servicios de seguros, legales y fiscales. Sin embargo según la naturaleza de la actividad desarrollada también otros servicios pueden revestir un rol importante

3.3.3.8.2 Los seguros.

Es importante exponer la naturaleza y el costo del seguro requerido, en relación con la actividad desarrollada y de aquellas facultativas que eventualmente la dirección hubiese decidido suscribir. Esto significa evidenciar otras posibles áreas de riesgo potencial para la empresa que no sean cubiertas en la póliza.

3.3.3.8.3 Asesoría legal fiscal.

Los aportes profesionales de las áreas son relevantes y también para la vida cotidiana de la empresa. Un constante monitoreo y apoyo en los requerimientos fiscales por parte del especialista permite además de adoptar con frecuencia políticas de empresa orientadas a reducir a carga impositiva exigir sus derechos y reducir los riesgos ligados a errores o omisiones en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por tanto como la empresa debe moverse dentro de una intrincada serie de leyes que regulan áreas internas y externas de su actividad, el empresario tiene con frecuencia la necesidad de asesoría en materia legal que oriente sus decisiones.

3.3.3.8.4 *Licencias*

La existencia y el grado de accesibilidad de la licencia determina la estructura misma de un sector. en el caso de la iniciación de una actividad reglamentaria por licencias y autorrealizaciones, el estudio dirigido a la comprensión de las reglamentaciones legales es uno de los primeros pasos que el empresario debe cumplir para evaluar la factibilidad y el atractivo de una inversión.

A continuación se presentaran tres posibles situaciones:

- ❖ Existencia de autorrealizaciones: deben enumerarse las diversas licencias que regulas la actividad escogida.
- ❖ Contenido: se aclaran los requisitos y se indaga por los términos promedios necesarios para la obtención de las autorrealizaciones.
- ❖ Paso de otorgamiento: además de los requisitos, se indaga por los términos promedio necesarios para la obtención de las autorrealizaciones, y otro tipo de obligaciones ajenas de la empresa.

Los últimos dos puntos determinan el grado de accesibilidad de las licencias: requisitos muy exigentes y obligaciones asociadas a la autorrealización de funcionamiento se constituyen en barreras de entrada al sector para las nuevas empresas, además de determinar su valor económico.

De hecho, el costo y por tanto el valor de la licencia /autorización está conformado por la suma de dos componentes:

1. Componente intrínseco, generado por la cotización en el mercado, determinando por la intersección entre la demanda y la oferta (en caso de que las licencias sean títulos transferibles).
2. Componente exógeno, dado por el grado de dificultad para la obtención de la licencia, esto quiere decir al tiempo empleado para el diligenciamiento de los formularios, la búsqueda de la información, los gastos directivos y los gastos indirectos.

3.3.4 Estudio Financiero.

3.3.4.1 Definición del estudio financiero.

Es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su aceleración, este permite evaluar la rentabilidad del proyecto de negocio y visualizar su rentabilidad, su recuperación del mismo en el tiempo.

3.3.4.2 Tipos de inversión.

- Inversión requerida., Debe definirse como se va a financiar, es decir cuáles serán las fuentes de financiamiento. (capital propio, inversionistas, la banca, etc.) y con qué monto va a participar cada parte La inversión requerida antes de la puesta en marcha puede agruparse en: capital de trabajo, activos fijos y gastos pre operativos.
- La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, obras físicas; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación.

- Inversión diferida. Este tipo de inversión se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.
- Capital de trabajo. Constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos. En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, consta de tres rubros principalmente: Materia Prima, insumos y mano de obra.

Estados financieros.

3.3.4.3.1 Presupuesto de ingresos y egresos.

El presupuesto de ingresos y egreso se refiere a la información de carácter monetario que resulta de la operación de una empresa en determinado periodo de tiempo. Ambos presupuestos proporcionan una estimación de entrada y salida de efectivo; útil para la realización del Estado de Resultados (estado de pérdidas y ganancias) y punto de equilibrio, para posteriormente dar paso a la evaluación económica del proyecto en sí.

3.3.4.3.2 Balance general.

El balance general es uno de los estados contables de mayor importancia en una empresa, puesto que muestra sintetizadamente su situación financiera durante un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto poseen los propietarios directos y accionistas de la empresa o incluso terceras personas como instituciones bancarias o de crédito; a través de la relación de valores de activo, pasivo y capital que se exponen en dicho documento.

3.3.4.3.3 Estados financieros pro forma.

Los estados financieros pro forma muestran las proyecciones financieras de un proyecto en su horizonte de planeación, lo que permite prever los resultados económicos que tendrá la empresa una vez que se encuentre en operación. Los estados financieros pro forma son comúnmente los siguientes. Estado de Resultados y Balance General; estados que sirven como indicadores del comportamiento de la empresa en el futuro, acorde a los recursos de que dispone, a las utilidades que se generen en su actividad y a las obligaciones que deberá cumplir. De tal modo que los estados financieros pro forman en su conjunto, constituyen un medio muy recurrido para la toma de decisiones que competen principalmente a la propia empresa.

3.3.4.3.4 Estado de resultados.

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, porque precisamente en él se muestran los resultados obtenidos por la empresa en términos de utilidades o pérdidas en un determinado periodo (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones. Su importancia radica en calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo que de manera general representan el beneficio real que dicha empresa haya podido generar.

3.3.4.3.5 Flujo neto de efectivo.

Es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa que vuelve a ser utilizado en su proceso productivo, lo que representa disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos en que incurre la empresa, lo que le permite obtener un margen de seguridad para operar durante el horizonte del proyecto, siempre y cuando dicho flujo sea positivo.

3.3.4.4 Evaluaciones de la empresa y negocio.

En esta se busca conocer el probable rendimiento durante su ciclo de vida, la evaluación financiera es un análisis económico que constituye los efectos de costos, gastos, ingresos, etcétera.

3.3.4.4.1 Elementos de evaluación.

Lo elementos más comunes son: el monto de la inversión, los ingresos y los egresos, el periodo y la recuperación.

3.3.4.4.2 Métodos de evaluación.

Contable: es la utilidad neta que existe entre la utilidad neta promedio y la inversión total.

Tasa interna de retorno: es el rendimiento de los fondos invertidos. Es la tasa máxima que se paga por un capital no amortizado durante un tiempo donde se agota el capital y los rendimientos o intereses.

3.3.4.4.3 La rentabilidad

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros, decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores).

A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “fondos propios”). Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos.

Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos⁶⁴.

El beneficio debe dividirse por la cantidad de recursos financieros utilizados, ya que no nos interesa que una inversión genere beneficios muy altos si para ello tenemos que utilizar muchos recursos. Una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtener esos beneficios. Puede que una empresa tenga un beneficio aparentemente alto, pero si no sabemos qué recursos ha utilizado, no podremos decir nada acerca de su eficiencia.

Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio.

Estos indicadores combinan variables económico-financieras para brindar una medida de rentabilidad de una empresa. Correctamente utilizados, serán los más indicados para calcular la rentabilidad efectiva de tu empresa. Margen neto de utilidad: Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio.

Este índice mide el rendimiento de ingresos operacionales.

Margen bruto de utilidad

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales (ingresos operacionales) Es el porcentaje que queda de los ingresos operacionales una vez se ha descontado el costo de venta. Entre mayor sea este índice mayor será la posibilidad de cubrir los gastos operacionales y el uso de la organización.

⁶⁴ Definición obtenida [en línea] por economía financiera y contabilidad empresarial. www.ocw.uc3m.es/.../material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf

Margen operacional

Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales (ingresos operacionales). Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objeto social. Este indicador debe compararse con el costo ponderado de capital a la hora de evaluar la verdadera rentabilidad de la empresa.

Rentabilidad neta sobre la inversión

Es la razón de las utilidades netas a los activos totales de la empresa. Evalúa la rentabilidad neta (uso de los activos, gastos operacionales, financiación e impuestos) que se ha originado sobre los activos.

Rentabilidad operacional sobre la inversión

Es la razón de las utilidades operacionales a los activos totales de la empresa. Evalúa la rentabilidad operacional (uso de los activos y gastos operacionales) que se ha originado sobre los activos. Rentabilidad sobre el patrimonio.

Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa.

Crecimiento sostenible

Es el resultado de la aplicación de políticas de ventas, financiación, dividendos y capitalización. Ésta apunta a que el incremento de las ventas, los activos y el patrimonio de la compañía sea consecuente con el crecimiento de la demanda.

3.3.4.5 Estructura de impuestos.

- Principales ordenamientos fiscales: Ley de impuestos sobre la renta y su reglamento, Ley del impuesto Activo y su reglamento, Ley del impuesto al Valor agregado y su reglamento, Ley del impuesto especial sobre producción y Servicios, Ley del impuesto de uso de vehículos, Código fiscal de la federación y su reglamento, Ley de ingresos de la federación.
- Otras disposiciones de tipo laboral: Ley del Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Ley del Seguro Social, Ley Federal del Trabajo.
- Otras disposiciones en diversas de publicaciones: criterios, decretos, reglas, estímulos, formularios, tipo de cambio y sus equivalencias, índice nacional de precios, factores entre otras.
- Disposiciones locales: impuesto predial, derechos por consumo de agua, derechos originales diversos, normas oficiales y otros.

3.3.4.6 Fuentes de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento para un proyecto son de muy diversa índole, emprestando por el capital propio, el capital de sus accionistas o socios asociados. El crédito de sus proveedores y el sistema de bancos siendo este el más reglamentado ya que los otros están sujetos a la negociación y, por ende, a una variedad de alternativas.

3.3.4.7 Punto de equilibrio.

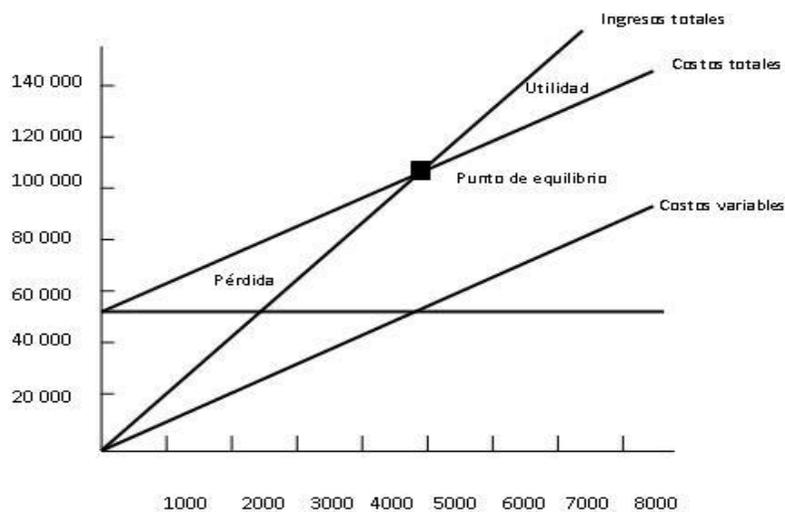
El punto de equilibrio de ventas consiste en la determinación y representación del punto de equilibrio entre costos totales e ingresos de venta expresado en términos de volumen de ventas.

Grafica demostrativa de punto de equilibrio.

Costos fijos

 Precio de venta – costo variable unitario

En la grafica se muestra el punto de equilibrio en base a la recuperación de la inversión y a las utilidades generadas por la cantidad de ventas del producto y el costo unitario de este. Demostrando que al recuperar la inversion ya no se generan perdidas en un negocio.



3.3.4.8 El presupuesto y el control.

Es la cantidad que se requiere para cubrir los gastos de la puesta de un negocios, tanto de costos fijos como de los costos variables y los gastos que se requieren para poner en marcha de un negocio.

A la luz de estas consideraciones, veamos algunos posibles enfoques de la elevación del presupuesto.

1. Porcentaje sobre las ventas – Consiste en correlacionar el monto de los recursos monetarios a destinar para las políticas de marketing, con un porcentaje sobre las ventas. El método, simple e inmediato, presenta sin embargo los siguientes defectos:
 - Esta desligado de las verdaderas exigencias de un plan eficaz de marketing. Los recursos podrían ser insuficientes o exagerados respecto a los teóricamente necesarios
 - Está ligado al comportamiento de las ventas. Si bien puede ser correcto que una empresa los recursos determinados a la promoción de las ventas se incrementan con el crecimiento de la actividad y de la facturación no siempre es lo contrario, en caso de que se registre un deceso en las ventas los fondos destinado a nuevas políticas de marketing deberían con toda probabilidad aumentar para recuperar la participación de mercado perdida.
 - No se considera el hecho de que las ventas son un efecto de las políticas de marketing, y no lo contrario. Las ventas deberían inicialmente autoalimentarse para permitir un esfuerzo de marketing que le ayude, consecuentemente a crecer.

2. Disponibilidad de recursos – En las empresas es frecuente se presentan crisis de liquidez, una de las primeras medidas tomadas por el empresario sea el recorte del presupuesto. Si bien esta solución se adopta en una situación anómala de crisis empresarial, la actitud que subyace tras la decisión de reunir el presupuesto es asimilable a la decisión de adoptar el método de la disponibilidad de los recursos en la determinación del presupuesto mismo.

3. Logro de objetivos – Este es el enfoque más correcto al adoptarlo el empresario destina los recursos con base en los objetivos de lograr. Esto no significa que obedezca solo a consideraciones meramente económicas, este método para que sea eficaz debe conjugar el realismo que subyace tras la definición de un presupuesto a partir de la realidad económica-financiera de la empresa, con las exigencias del plan de mercadotecnia y de operación. Consideraciones de estrategias de la empresa, el presupuesto debería entonces definirse, considerado el área de negocios como el propio y verdadero centro de costos y utilidad, es útil desagregar el monto de los gastos comunes efectuados distribuyéndolos entre las diferentes áreas de negocios, con base en un criterio idóneo.

✓ El control

El tema del control tiene que ver con el área de la empresa dedicada al control de gestión. La situación económica- financiera de la empresa y la económica de cada una de las áreas de negocios deben ser monitoreadas periódicamente. La asignación de un presupuesto se ubica dentro de esta lógica: el presupuesto de marketing, permite confrontar el desempeño de las ventas de la empresa y a su interior de las diversas áreas de negocios a la luz de las inversiones comerciales efectuadas. El objetivo es determinar el retorno de los gastos comerciales y por ende su eficiencia sin olvidar que algunas inversiones aportaran presumiblemente sus beneficios solo a mediano y largo plazo.

El control se ejerce sobre tres niveles sucesivos de análisis: el costo de la iniciativa comercial, el crecimiento de la facturación imputable a la iniciativa misma y finalmente la determinación de la rentabilidad de la inversión de marketing. Adoptando una planificación estratégica y operativa fundamentada en las áreas de negocios, resulta evidente la oportunidad de efectuar esta indagación concibiendo las mismas áreas como centros de costo y unidades. Los costos de marketing se dividen en dos específicos o en comunes. Los específicos son aquellos imputables al área de negocios y los comunes a los que se realizan a dos o más áreas.

El siguiente paso es determinar la utilidad de marketing, en realidad se utiliza una expresión impropia ya que en vez de utilidad es más bien un margen, y para sacar dicho margen se restan los gastos causados al realizar el incremento mismo, del valor de incremento de la ventas obtenido de un área de negocios, se determina en realidad el margen de contribución de la política comercial realizada, con el resultado económico del área de negocios y de la empresa en su totalidad.

CAPÍTULO 4 Competitividad empresarial

4.1 Antecedentes y principios de competitividad.

El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés “competitiveness”, que significa capacidad para competir o rivalidad para la consecución de un fin y se deriva del término competencia. En lo concerniente al ámbito empresarial se refiere a la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda.

Desde el punto de vista macroeconómico, la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios, crecer, generar valor para los accionistas y riqueza para la sociedad⁶⁵.

Desde el punto de vista macroeconómico la entendemos como la capacidad de los países, regiones o localidades para producir bienes y servicios que compitan eficientemente y eficazmente en el interior de su economía y que los beneficios derivados impacten en el crecimiento de la región y la calidad de vida de los habitantes de dicha región.

Los factores determinantes para la competitividad empresarial se dividen en 2:

1.- Los relacionados con los precios costos, como por ejemplo:

- 1) Una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en la que ofrezca menor precio que los competidores.
- 2) Sobre los precios de venta influyen los costos de los factores tales como los costos de capital, los de la mano de obra y los de las materias primas.
- 3) Estrategias para ser competitivo, como reducción de los costos de financiamiento, a acomodar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad.

⁶⁵.-Competitividad, Clouster e Innovación. Sergio A. Berumen. Pp11, 12.

2.- Los relacionados con la calidad del producto, la incorporación de mejoras tecnológicas, las adecuaciones convenientes a nivel de la estructura organizacional, la gestión eficiente de los flujos de producción, la capacidad para mantener relaciones con otras empresas, la mejora continua de las capacidades de los trabajadores a través de la capacitación y entrenamiento y la capacidad de continua inversión, desarrollo e innovación.

4.1.1 Definiciones para el análisis de la competitividad.

Para comprender mejor lo que es la competitividad es necesario tener en cuenta ciertos conceptos que faciliten la comprensión de este.⁶⁶

- **Inteligencia competitiva:** es el trabajo que se requiere para recoger información. Es el proceso de obtener y analizar públicamente los datos disponibles, a fin de preparar la información necesaria que sirva de insumo o entrada en el desarrollo de la estrategia competitiva.
- **Datos competitivos:** son un insumo no cotejado, desorganizado y sin evaluar, el cual requiere consideración y verificación por parte de personas que trabajen en el programa de inteligencia competitiva.
- **Información competitiva:** son datos que han sido cotejados, organizados y evaluados para tener una mejor visión de la competencia.
- **Estrategia competitiva:** es la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente buscando trasladar participación en el mercado de productos específicos de los competidores de la empresa.

⁶⁶ Como anticiparse a su competencia. IAN Gordon. Pp 10,11.

- Perfil de competidores: es el informe que se presenta del competidor en un momento determinado. Ofrece una visión general de la compañía, sus líneas importantes de producción, los ejecutivos claves el rendimiento financiero y la conformidad con los requerimientos de los clientes
- Ventaja competitiva: Es la razón por la cual se emprende la inteligencia competitiva en primer lugar, es la ventaja que se obtiene con respecto a la competencia y crea un crecimiento.

4.2 Instrumentos para la medición de la competitividad.

Algunos de los indicadores que sirven para medir la competitividad de un país, región o localidad son el índice de precios, las variables tecnológicas y las relacionadas con el entorno institucional.

Otro instrumento es el ex post, que mide los resultados tales como las cuotas de mercado y la balanza comercial, la razón de exportaciones- importaciones y la tasa de exposición a la competencia internacional.

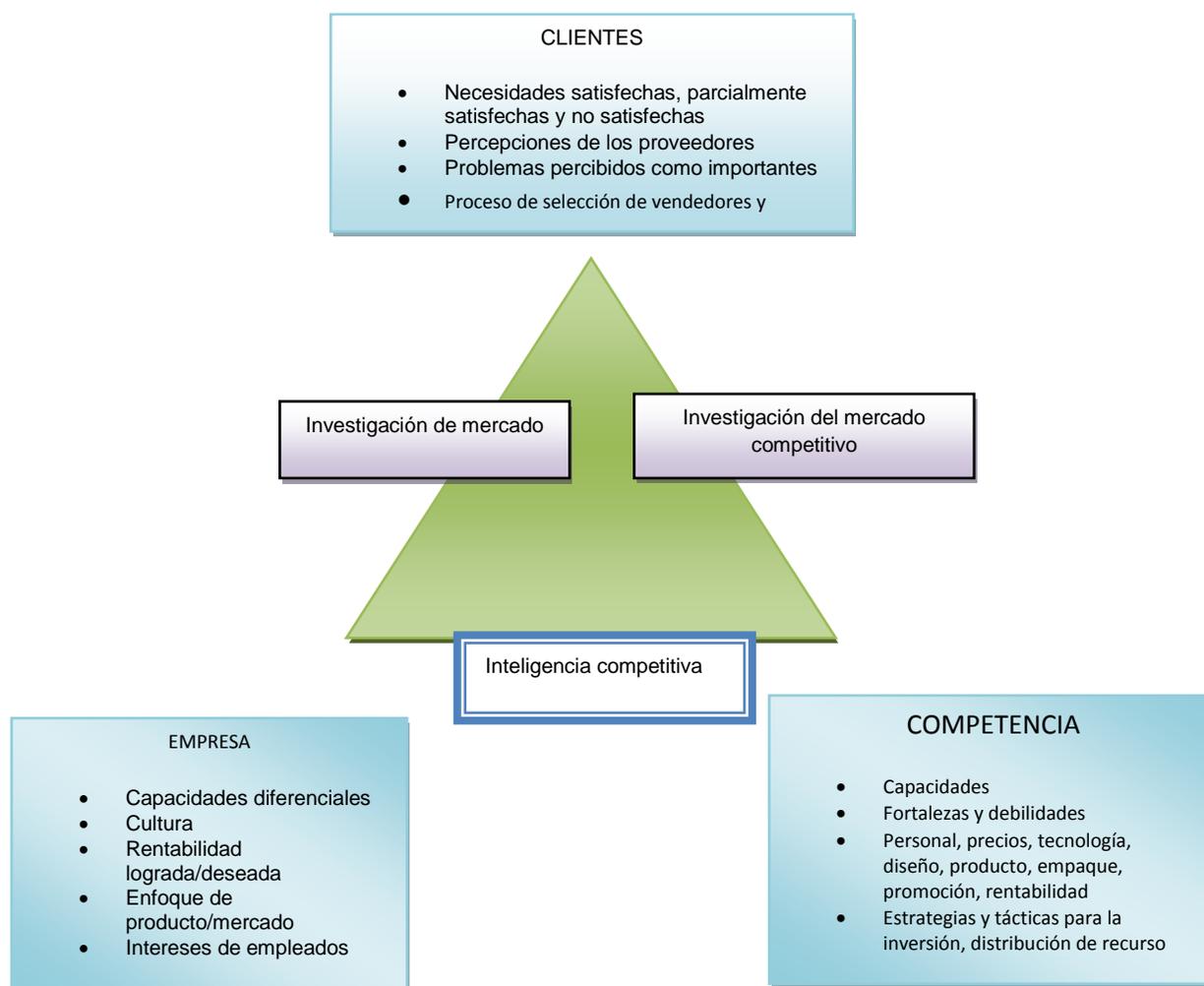
Algunos de los organismos tales como la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) utilizan indicadores tales como son el PIB per cápita, el crecimiento y evolución del PIB, el crecimiento de empleo y productividad laboral y la productividad total de los factores.

Sin embargo también hay otros instrumentos importantes que hasta hace poco no eran importantes, tales como la inversión extranjera, las transferencias de tecnología y los movimientos de capital.

4.2.1 La empresa y la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se refiere a la ventaja que tiene una empresa respecto a sus competidores ofreciendo más valor a los consumidores, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto. Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia, las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

El campo competitivo se puede describir con los 3 lados de un triángulo que representan la empresa, los clientes y los competidores. Cada elemento del triángulo requiere de un análisis cuidadoso y por ende su propia serie de requerimientos de información, analizando la inversión del mercado entre los clientes y la organización, investigación de mercado competitivo entre los competidores y los clientes y los clientes y la inteligencia competitiva entre la empresa y los competidores⁶⁷.



⁶⁷ Como anticiparse a su competencia. IAN Gordon. Pp 18

4.2.2 Elementos de análisis para la inteligencia competitiva.

Cuando se habla de inteligencia competitiva no solo se debe referir al hecho de recoger información sobre los competidores, sino que también uno de sus principales funciones es la de asegurarse de que los competidores no realicen movimientos inesperados o imprevistos.

Para realizar una buena inteligencia competitiva se requieren analizar algunos puntos como son:

- El desarrollo de objetivos claros para la operación de la inteligencia.
- Entender lo que construye la competencia.
- Establecer un mapa de rutas para el proceso.
- apoyo de la alta gerencia y una organización motivada.
- Suficiente presupuesto y programa concreto.
- Que se realice con personas calificadas y especializadas.

4.2.3 Objetivos de la inteligencia competitiva.

La inteligencia debe de tener un solo objetivo: desarrollar las estrategias y tácticas necesarias para satisfacer lucrativamente participación en el mercado de competidores específicos para la compañía. Otros objetivos que se deben tomar en cuenta son los de identificar analizar adquisiciones, mantener altos niveles de participación en el mercado, encontrar métodos para aumentar la rentabilidad general de la empresa de la industria, recabar la mejor y la mayor información posible, desarrollar información táctica de competidores y clientes⁶⁸.

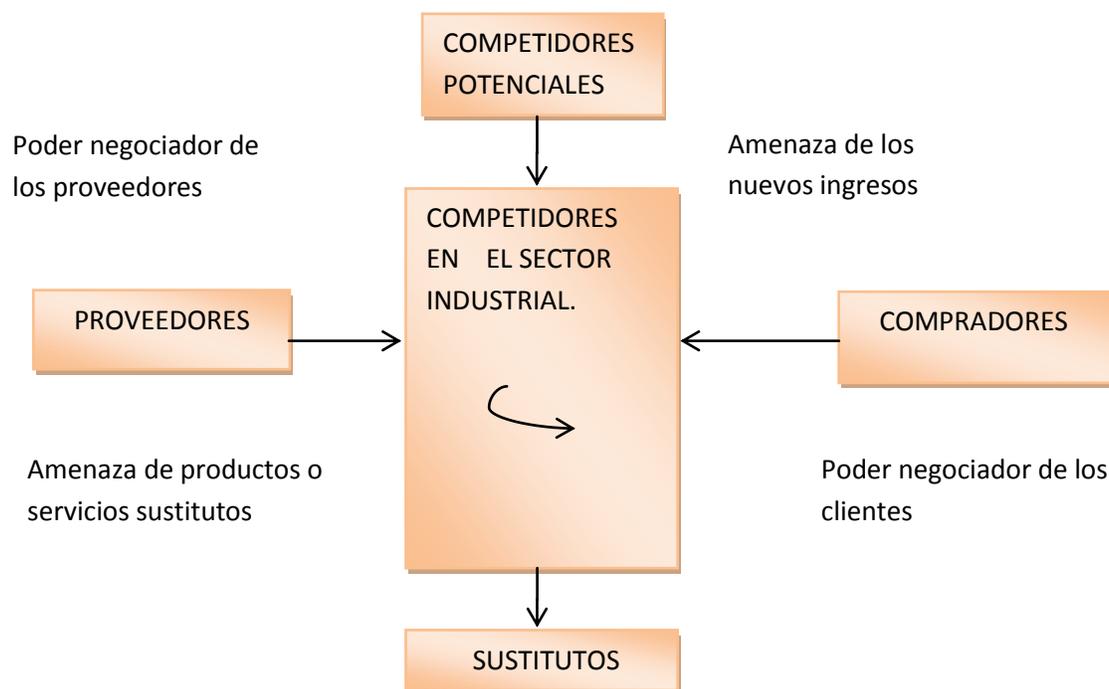
⁶⁸ Como anticiparse asu competencia. IAN Gordon. Pp28

La inteligencia competitiva tiene que enfocacer al análisis de aquellas amenazas que representan la mayor amenaza y las que ofrezcan más oportunidades de ganar más participación en el mercado. Unas empresas pueden ser vigiladas, pero solo se debe seguir a aquellas que representan cierta amenaza⁶⁹.

4.2.4 Estructura del sector industrial en la competitividad.

Según Porter el sector clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales, en las cuales compiten. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia de determinar las reglas del juego, competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa, las fuerzas externas de un sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo, dado que estas afectan todas la empresas del sector. La clave se encuentra en las diferentes estrategias para enfrentarse a ellas.

A continuación se mencionan los aspectos que influyen en el sector industrial⁷⁰



⁶⁹ Como anticiparse asu competencia. IAN Gordon. Pp 29

⁷⁰ Estrategia competitiva. M. Porter. Pp24.

La competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los proveedores, clientes, sustitutos y competidores potenciales. Las 5 fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

4.2.4.1 Determinantes de la estructura de la competencia.

La competencia en un sector opera en forma continua para bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión, del capital hacia la tasa competitiva del rendimiento mínimo o según los economistas el rendimiento que obtendrá la empresa. Hay características de importancia, económicas y técnicas que influyen en cada área competitiva del sector. La influencia de los ingresos, esta se trata de obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes; aunada a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

Existen 6 factores principales que actúan como barrera para el ingreso:

Las economías de escala: Se refiere a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.

Diferenciación del producto: Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencia del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.

Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crear una barrera de ingresos, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable o en investigación y desarrollo.

Costos cambiantes: Los costos que tiene que hacer un comprador al cambiar de un proveedor a otro.

Acceso a los canales de distribución: La nueva empresa debe de persuadir a los canales de que acepten sus producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce la utilidad; cuando más sean limitados los canales de mayoreo o menú de operar un producto y cuando más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más fácil el ingreso al sector industrial. La desventaja en costos independientes de las economías de escala: Tecnología del producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

La política gubernamental: Se refiere a que el gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto a acceso a materias primas.

4.2.4.2 Rivalidad entre competidores

Esta da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incremento al servicio al cliente o de la garantía. Esta se presenta por que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición., es decir las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan⁷¹.

- ✓ Gran número de competidores igualmente equilibrados; cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer estrategias sin que se note. Cuando el sector está sumamente dominado por una o pocas empresas, entonces existen pocas posibilidades de error en las fuerzas relativas y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinado en la industria.

- ✓ Crecimiento lento en el sector industrial; este origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.

- ✓ Costos fijos elevados o de almacenamiento; estos crean fuertes presiones en los costos fijos, lo cual suelen conducirlos a una escala de precios descendentes cuando existen capacidad en exceso. Mejor dicho es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado y no los costos fijos como proporción de los costos totales.

- ✓ Falta de diferenciación o costos cambiantes; la diferenciación del producto crean capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencia y lealtad por proveedores en particular.

⁷¹ Estrategia competitiva. M. Porter. Pp37

- ✓ Incrementos importantes de la capacidad; cuando las economías de escala dictan que la capacidad deben ser aumentada en base a grandes incrementos pueden alterar crónicamente las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio entre la oferta y la demanda del sector industrial. En especial si se lleva a cabo simultáneamente por diferentes empresas dichas adiciones de la capacidad.

- ✓ Competidores diversos; las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otro.

- ✓ Intereses estratégicos elevados; la rivalidad de un sector industrial se vuelve aun, más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.

- ✓ Fuentes barreras de salida; son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimiento bajos o incluso negativos sobre la inversión⁷².

⁷² Estrategia competitiva. M. Porter. Pp39

4.2.4.3 Productos sustitutos

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial, la posición de los productos sustitutos bien pueden ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que: están sujetos a tendencias de mejorar su desempeño y precio contra el producto del sector industrial y los producidos por sectores industriales que obtiene elevados rendimientos.

4.2.4.4 Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensa de la rentabilidad de la industria⁷³.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren algunas situaciones siguientes: está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, las materias primas que compra el sector industrial presenta una fracción de los costos o compras del comprador, los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedores o devenga bajas utilidades.

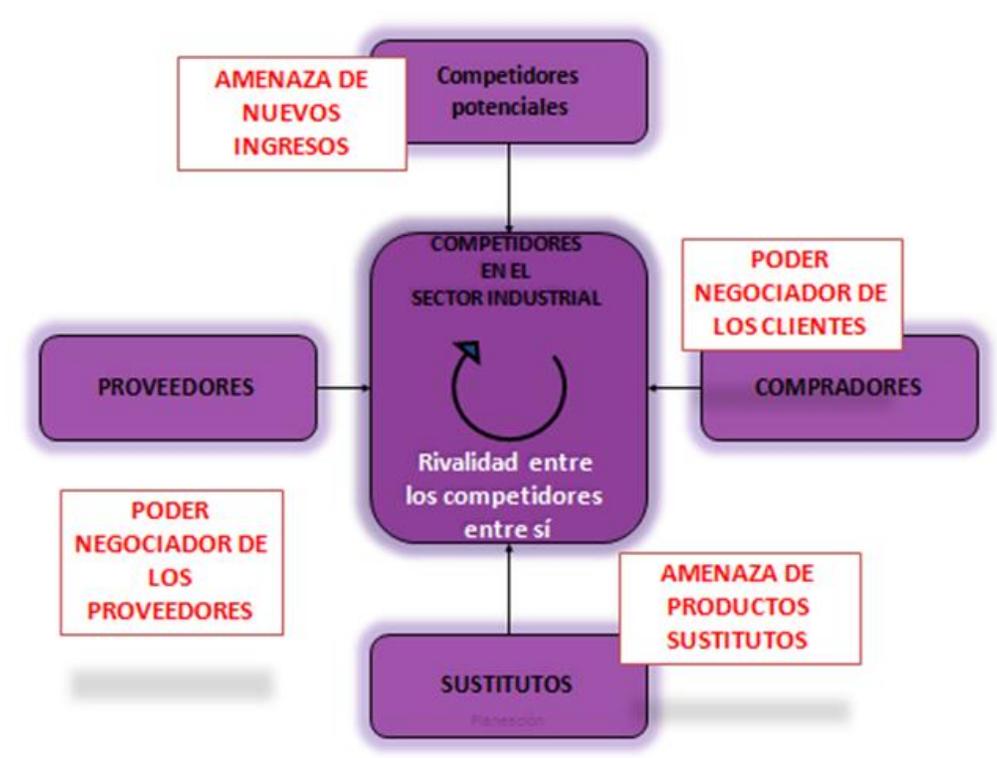
⁷³ Estrategia competitiva. M. Porter. Pp44

4.2.4.5 Poder de negociación de los proveedores.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden hacer reflejo de los que hacen poderosos a los compradores. Esto es posible si ocurren las siguientes circunstancias: que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en el sector industrial, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Las condiciones que presentan los proveedores no solo están sujetas a cambio sino a menudo fuera del control de la empresa, sin embargo la empresa puede mejorar su situación mediante la estrategia.

Esquema explicativo del modelo de las tres estrategias genericas Porter:



CAPITULO 5 Casos de éxito

Bamboocycles



Diego Cárdenas es un **emprendedor** mexicano que tuvo la idea de crear un medio de transporte rápido, amigable con el medio ambiente y que facilite el traslado en las concurridas calles de la ciudad de México, a través de bicicletas fabricadas de un resistente material como el bambú.

Después de haber tomado cursos en el extranjero Diego creó su propia bicicleta con este innovador material, al ver el impacto que tenía este **innovador** producto decidió poner en marcha una **microempresa** de fabricación de bicicletas hechas de bambú.

Debido a un ingenioso movimiento de promocionarse por las redes sociales, su **microempresa** comenzó a hacerse de cierto **posicionamiento**, lo cual creó un desequilibrio en la demanda del producto, pues empezó a manejar el concepto de fabricar sobre pedido, así que decide buscar un financiamiento para poder abastecerse de material, es así que formuló un **plan de negocios** y lo metió a una incubadora de empresas para que le ayude a conseguir financiamiento y hacer **competitiva** su empresa. Gracias a este **plan de negocios** bien formulado la secretaria de economía decide financiarlo pudiendo abastecer de maquinaria y equipo y haciendo que su empresa sea cada vez más rentable, además de **posicionarla** como una de las empresas ecológicas más **competitivas** en México.



Formatos Bag: el empaque del éxito.

Formatos bag es una empresa creada por el **emprendedor** y **microempresario** Octavio Bárcena dedicada a ofrecer sus servicios de envase y embalaje, con reconocimientos y aportaciones a industrias como pasteurizados y ultra pasterizados.

De las 906 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura y distribución de envases desde el norte hasta el sur de México, no todas cumplen con las normas de seguridad relacionadas con el envasado. Ahí es donde se diferencia formatos bag, ya que por dedicarse al diseño y fabricación de cajas para el medicamento, jabones y otros productos.

A logrado superar adversidades, cumplir metas y brindar un servicio rápido por el que sobre salen y satisfacen las necesidades de sus clientes, sabiendo ser un negocio exitoso.

Octavio Bárcena trabajo en varias empresas antes de decidir convertirse en **emprendedor** y poner en marcha una **microempresa**, gracias a la experiencia tomada de sus antiguos trabajos sabía todo lo concerniente a la industria farmacéutica y a como se deben de empaclar y almacenar este tipo de productos, cuando decidió dar este importante paso supo que lo más importante para que su empresa sea una realidad era la elaboración de un **plan de negocios** ya que con este se abren muchas oportunidades de inversión.

Gracias al **plan de negocios** de Octavio no solo atrajo inversionistas que le ayudaron tanto económicamente como intelectualmente aportando ideas como la de diversificación de su empresa abriéndose a el ramo de empaquetado de jabones y otro tipo de artículos; sino que también atrajo la atención de importantes empresas que requerían de sus servicios.

Hoy en día Formatos Bag es una de las empresas mexicanas mejor posicionadas, no solo en México sino que también mundialmente haciendo que cada vez atraiga nuevos clientes, haciendo que también sea una de las empresas más **competitivas**, **rentables** y en constante mejora de sus procesos y de su **plan de negocios**.



Jarabe Perla



Dirigida por Felipe de Jesús de los Reyes Morales, Jarabe Perla es una empresa con presencia nacional, dedicada a la elaboración y comercialización de jarabes endulzantes para todo tipo de alimentos, bebidas y concentrados para preparar aguas, saborizantes, café, jugos, raspados, jarabe de maple jugo de limón, salsas frutales para smoothies, malteadas etc.

Jarabe perla es una empresa que ha pasado de generación en generación y que ha sufrido de muchos cambios, pero no pudo progresar como sus dueños hubiesen querido, hasta que bajo la dirección de Felipe de Jesús se elaboró un una buen **plan de negocios** y una buena estrategia que ayudo a que su empresa a hacerse más **competitiva**. Al principio la empresa se dedicaba exclusivamente a la elaboración de endulzantes pero fue gracias a la elaboración de su plan de negocios que se dieron cuenta que tenían la capacidad de diversificarse y mejorar no solo sus productos, sino que también su presentación, haciéndola más atractiva para el consumidor.

Pero aún no se obtenían los resultados esperados, hasta que se presentó la oportunidad de presentar su **plan de negocios** a empresas que podían complementar su idea de negocio, como por ejemplo podían fabricar el endulzante y colorante que se utilizan en algunos tipos de helados o cafés. Esto ayudo a que poco a poco empiece a **posicionarse** en la mente de sus clientes y entonces lograron los resultados que esperaban.

MIA (Mejoramiento Integral Asistido)



MIA es una empresa constructora de casas y apoyo a la vivienda en regiones poco favorecidas de México. La innovación en el sistema de construcción que ha desarrollado ha permitido mejorar la calidad de vida de más de 25,000 familias. MIA ofrece un solución integral de construcción y financiamiento para la vivienda progresiva.

Además de la innovación el modelo de negocio MIA tiene como prioridad la calidad de los materiales, los procesos de construcción, el uso adecuado de los recursos económicos y el cuidado del medio ambiente, esto ha favorecido en la exitosa evolución de MIA, colocándola como una de las empresas líderes y competitivas de este mercado.

Guillermo Calderón es un **emprendedor** que hizo realidad su sueño y creó su propia empresa, dado que trabajó en el ramo de construcciones de vivienda, decidió tomar la experiencia creada durante casi 9 años en el mundo corporativo, y es así que nació la empresa MIA (Mejoramiento Integral Asistido).

Pero no todo fue fácil para el **emprendedor**, al principio las ganancias que generaban se limitaban para pagar las cuentas personales. Pero él no se dio por vencido, asistió a una conferencia sobre negocios, es ahí donde conocería a un vendedor y un importante socio que lo invitaría conocer el prototipo de un producto de construcción que prometía revolucionar la industria. Se trataba de un nuevo sistema de muros prefabricados que permita construir en tiempos y costos menores.

Guillermo trajo este modelo a México y tropicalizó el proceso, ya que en México se tienen diferentes los conceptos de vivienda que en Ecuador, pero aun así su negocio no tenía los resultados esperados, hasta que un día la oportunidad llamo a la puerta consiguió una audiencia con el secretario de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL), presentando su **plan de negocios** tropicalizado, bien estructurado y desarrollando cada área del negocio, basándose en tres escenarios posibles, resaltando así las ventajas y dando soluciones para mejorar las condiciones de algunas zonas rurales de México.

Este fue el nacimiento de un **plan de negocios** que ha evolucionado con el tiempo y que ayudo a Guillermo a cumplir su sueño empresarial alcanzando el éxito, con un sistema de construcción de paredes por medio de un panel que evitaba el uso de ladrillos; estos paneles se juntan entre sí como un rompecabezas pudiendo así armar una casa.

La empresa no paraba de crecer y de hacerse cada vez más **competitiva** con respecto a la competencia del ramo, es así que en el año de 2006 con ayuda de su **plan de negocios** atrajeron la atención y la inversión de un importante empresario.

En el año de 2006 México fue atacado por el huracán Stan y para ayudar a los gobiernos estatales, mayormente al estado de Veracruz ayudo que la empresa de Guillermo se haga cada vez más **competitiva** atrayendo así cada vez más inversión y asociándose con empresas que complementaban a la suya, haciendo que esta empresa se haga una de las empresas más **posicionadas** y **rentables** de México.



INTERDELI



INTERDELI es una empresa mexicana dedicada a la producción y distribución de alimentos gourmet elaborados.

De descendencia libanesa Maan Hamadé junto con las recetas de su esposa Monique Thomé supo **emprender** en un nuevo nicho de mercado con una creciente demanda, llevar hasta la mesa de los mexicanos productos gourmet mediterráneos que van desde jocoque con chipotle y pan de pita, hasta quesos finos y alimentos preparados como el tabule y el shanklibs, convirtiéndose en una de las empresas mejor **posicionadas** en el ramo de la comida gourmet mediterránea.

Maan Hamadé y Monique Thomé se conocieron cuando estudiaban la universidad en para posterior mente trabajar en Francia pero ellos quería incursionar en cosas nuevas así que decidieron probar suerte en otro lado, dado que México es uno de los países con mayor crecimiento de oportunidades es donde ellos vieron una gran oportunidad de negocio y fue cuando en 1995 llegaron a México con la idea de convertirse en **emprendedores**.

Maan empezó con montar un restaurante con comida mediterránea pero no podían competir con los demás negocios y mucho menos con las empresas ya consolidadas que en esa época estaban penetrando el mercado mexicano, es así que la pareja se situó y comenzó a realizar un análisis FODA tomando en cuenta que su fortaleza era que sus productos no eran tan conocidos en el mercado y casi no tenían competencia, la oportunidad de ofrecer productos novedosos, pero en cambio tenían la debilidad de no contar con el financiamiento necesario, además de tener la amenaza de que muchas pequeñas empresas querían incursionar en el mercado mexicano.

La incursión de empresas de auto servicio como Wall-Mart, Carrefour, etc. abrió la puerta para que el **emprendedor** construyera un **plan de negocios** que le ayude a su microempresa y a su producto a que se venda en tiendas departamentales de distribución nacional dándole una mejor difusión gracias al buen desarrollo de este. Obtuvieron una entrevista con Gilberto Baldovinos gerente de compras y alimentos gourmet de El Palacio de Hierro, presentando su **plan de negocios** consiguió que le aprobaran una inversión de \$100,000 para que su empresa sea cada vez más **competitiva**; montando una planta productora y una flotilla de automóviles distribuidores abrió a puerta para que su empresa penetrara y ofreciera sus productos en más empresas departamentales convirtiéndola en una de las empresas de comida gourmet mejor **posicionadas**.



PREVITA



PREVITA es una empresa mexicana creada por dos hermanos **emprendedores** Cristian y Morgan Guerra, que se enfoca en la prevención de enfermedades crónicas mediante un modelo de unidades móviles que acuden directamente a los corporativos y realizan una evaluación médica general, que permite detectar y prevenir oportunamente enfermedades y así evitar riesgos de trabajo futuros e incrementar la productividad. Además que han desarrollado su propia tecnología para dar seguimiento personalizado a cada paciente: proporcionan tratamiento y recordatorios adecuados para mantener la saludable la vida de los trabajadores, satisfacen las necesidades de salud de las empresas.

Los hermanos Guerra un día se enteraron que una terrible pandemia azotaba a la cd de México y se habían contagiado 2 de los miembros de su familia, es así que los hermanos Morgan junto con un amigo del trabajo decidieron crear conciencia acerca de la importancia de la prevención de contagio de la influenza, así que lograron convencer a los directivos de una universidad para dar una conferencia acerca de la importancia de la vacuna contra la influenza y vender las medicinas.

La oportunidad llegó a la puerta cuando la directora de mercadotecnia de la cadena de gimnasios Spot World los había llamado para que les mostraran las vacunas que vendían y hacer un proyecto de prevención y check-ups para los socios. Morgan decidió crear un **plan de negocios** que le ayude a promocionarse y conseguir esta importante cuenta y que le ayudara a sostener en un futuro la empresa en el mercado. Gracias a su **plan de negocios** lograron crear su microempresa e introducirse en muchas sucursales de esta importante cadena de gimnasios alcanzando un crecimiento exponencial.

Después de cierto tiempo trabajando para la cadena Spot –World la microempresa de los hermanos comenzó a crear cierta **competitividad** en distribución de medicamentos y comenzó a contar con un capital cada vez mayor, después de que el contrato con la cadena de gimnasios terminara los 2 tuvieron la gran idea de montar una flotilla de consultorios móviles que ayuden a las empresas a prevenir enfermedades de sus trabajadores

La oportunidad de hacerse una de las empresas mejor **posicionadas** y **competitivas** fue al presentar su **plan de negocios** a una de las compañías más importantes de seguros GNP, al asociarse con esta importante compañía la empresa, además de seguir dando consultas a domicilio a personas normales, logro prestar sus servicios a importantes compañías de México, pero innovaron al ofrecer sus servicios por medio de una app siendo de las primeras empresas en utilizar este tipo de tecnología con los smart phones.



+ KOTA



+ KOTA es una empresa 100% mexicana creada por 2 **emprendedores** Murry e Isaac Tawil cuyos productos y servicios son para gente que quiere o tiene una mascota, ya que no solo ofrecen productos para el cuidado de las mascotas (comida, medicinas, ropa, etc.), sino que también ofrecen mascotas y animales exóticos domésticos (perros, gatos, pájaros, conejos, etc.)

Todo empezó cuando a Isaac que apenas era un niño y le regalaron 2 peces, esto hizo que le gustaran y empezó a trabajar en un acuario los domingos. Tiempo después y ya con un pequeño negocio montado, empezaron con su primera **microempresa** de animales donde solo vendían peces, empezaron a criar y vender los peces que tenían y su negocio empezó a **posicionarse** localmente cada vez más y más, pero los hermanos aun no estaban satisfechos querían diversificarse y **competir** con otras tiendas de animales.

Los hermanos empezaron a asistir a cursos sobre cómo aprovechar las oportunidades del mercado, en los cursos aprendieron que el **plan de negocios** es una herramienta muy útil para las empresas ya que con este se ve una empresa desde una perspectiva diferente y hace que sea más **competitiva** en el mercado, dando así una estructura sólida al negocio que con el paso del tiempo ayuda al crecimiento del mismo. Es así que elaboraron su propio **plan de negocios** que les ayudo a aprovechar oportunidades, a contar con un capital que tenía su familia y a atraer a un distribuidor el cual les empezó a vender animalitos a mayoreo y a menudeo, fue gracias a su **plan de negocios** que lograron cumplir sus objetivos de diversificarse e impulsar a que su empresa crezca de tal magnitud que hoy en día es una de las empresas líderes y mejor **posicionadas** a nivel mundial.

CINEMAGIC



CINEMAGIC es una empresa dedicada a la industria del 7° arte, ofreciendo salas de cine en poblaciones desatendidas por las grandes compañías de cines. Los mexicanos en promedio asisten 18 veces al año al cine y disfrutan de la experiencia que ofrece disfrutar de un buen film, es por eso que los **emprendedores** Roberto Quintero y José (Pepe) Irigoyen decidieron que era una buena oportunidad de negocio ofrecer esta experiencia a todos los mexicanos de las zonas en las que no hay un cine.

En el año 2012 lograron que casi 1.6 millones de mexicanos acudieran a sus salas de cine, ofreciendo películas de estreno mundial, salas de primera calidad, tecnología en audio e imagen 3D y servicios de venta de botanas y golosinas, todo esto y a precios accesibles que se adecuan a la economía de sus clientes.

La empresa ya ha llegado a los 11 cines y 56 pantallas y se ha **posicionado** en varios estados de la república mexicana como los estados de Veracruz, Puebla, Edo. de México, Coahuila, San Luis Potosí, Jalisco, Sonora, Hidalgo y Nuevo León, haciendo que sea una de las empresas más conocidas, **competitivas** y rentables de México.

Para Roberto todo comenzó en una conferencia a la que asistió en Las Vegas; es ahí donde conoció a un empresario estadounidense llamado Randy Bauch dedicado a equipar salas de cine, y le ofreció a Roberto llevar su empresa a México a lo cual Roberto aceptó.

Era el inicio de la década de los 90's y las industria de los cines estaba poco atendida y proyectaba un gran crecimiento, es ahí cuando Roberto se puso a pensar que trabajaba para una empresa de equipamiento para cines, pero él no es el dueño y no son sus salas de cine, es así que al joven **empresario** le surgió la idea de CINEMAGIC pero no quería competir con los grandes cines que había en ese momento, por eso decidió innovar y hacer un nuevo concepto de cine dedicado a las personas que no podían disfrutar de esta experiencia montando pantallas móviles para llegar a zonas de difícil acceso.

Su cuñado José Irigoyen ejecutivo con conocimiento en finanzas evaluó su **plan de negocios** y conoció su proyecto, le ayudo a con seguir que su plan fuera aceptado para financiarse, gracias a esto lograron de hacerse de algunos socios que aportaron buen capital, gracias a este capital pudo abrir 2 salas en Córdoba y Orizaba en el estado de Veracruz.

Poco a poco el **empresario** fue aprovechando las oportunidades que le iban surgiendo como la incursión en nuevas tecnologías y servicios más personalizados, haciendo que su empresa sea cada vez más **competitiva**, obteniendo mucho éxito en zonas rurales de México y logrando que CINEMAGIC sea una empresa con compromiso social muy **posicionada** y consolidada en varios estados de la república mexicana, en constante innovación y mejoramiento de sus instalaciones que a pesar de sus precios accesibles ofrece un servicio de alta calidad.



TATIANA BILBAO

TATIANA BILBAO es una empresa mexicana de arquitectura con presencia en Asia, Europa, Sudamérica y Norteamérica.

Su creadora la arquitecta principal es la **emprendedora** Tatiana Bilbao Spamer ha hecho trabajos como el parque arquitectónico de Jinhua en China, una sala de exposiciones en Jinhua en China, el jardín botánico de Culiacán Sinaloa y el parque biotecnológico del Tec de Monterrey campus Culiacán, el desarrollo de 16 edificios alrededor del mundo, además de mejoras en viviendas y diseños arquitectónicos. Entre sus principales clientes se encuentra el Gobierno Federal, haciendo y restaurando muchas obras públicas, haciendo que sea una de las empresas mejor posicionadas y más rentables de arquitectura no solo en México sino de manera mundial.

También ha logrado numerosos reconocimientos por su compromiso hacia la sociedad y su innovación tales como la Emerging Voices, premio en la ciudad de New York, el reconocimiento por el Colección de Arquitectura del Center Georges en Paris, Francia y reconocimiento en el Colegio de Arquitectura de la Ciudad de México, entre otros.

Cuando era niña Tatiana tenía 2 pasiones una era la gimnasia y la otra la arquitectura, proveniente de una familia de arquitectos Tania supo desde niña que su destino era tener su propia empresa de arquitectura.

Fue cuando estudiaba en la universidad cuando ella decidió retomar los proyectos de su abuelo que construía oficinas en España, sobre todo en proyectos públicos que ayudaran a la sociedad a que realicen sus actividades de una manera más satisfactoria.

Tatiana nunca paro de trabajar hasta crear su propia empresa, ella junto con otros compañeros de su carrera y junto con el prestigio de la empresa de su abuelo, decidió poner en marcha su **microempresa** TATIANA DE BILBAO, ella quería enfocarse solamente en obras públicas. Pero uno de sus amigos la invito a unirse a otro grupo de arquitectos en Suiza para ir a hacer un proyecto a China el parque arquitectónico de Jinhua provincia de Zhejiang. Este proyecto fue el primero para su **microempresa** y gracias al pago que le dieron por el proyecto fue que formalizo más su empresa haciéndola más **competitiva** pudiendo así poner sus propias oficinas.

Después de hacer proyectos privados la gran oportunidad de trabajar en el país de donde es originaria se presentó, su empresa fue llamada para construir el jardín botánico en Culiacán Sinaloa, así que el trabajo se le empezó a acumular y Tatiana era la única responsable de las oficinas y de llevar la carga de todo el trabajo administrativo, cosa de la cual no tenía mucho conocimiento. Se dio cuenta que su modelo de trabajo no era el óptimo porque estar a cargo de todo y supervisar las obras la absorbía mucho y no la dejaba pensar para conseguir mar proyectos. Es así que tomo la decisión de contratar a una administradora que le ayudaría a la planeación estratégica y a organizar la parte administrativa. En primer lugar le ayudo a construir un **plan de negocios** estructurado para aprovechar los tiempos y movimientos para así aprovechar la mayor cantidad de proyectos y poder cumplir con todos exitosamente, también le ayudo a desarrollar manuales de procedimiento para simplificar pasos que ella hacía.

Gracias a la buena planificación de los procesos y al excelente trabajo que realiza la empresa logro crear prestigio, **posicionamiento** y concretar varios proyectos y atraer nuevos clientes, tal es así que el gobierno federal de México eligió a la empresa para la restauración de espacios públicos; así como poner en marcha varios proyectos de oficinas en España, Estados Unidos, China, Chile, etc.



NEVE GELATO



NEVE GELATO es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de helados gourmet del tipo italiano. Con más de 26 sucursales repartidas en la república mexicana y distribuyendo su producto en las tiendas comerciales más conocidas de México (Walt-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, etc.), Xavier Briseño creador de NEVE GETATO se **posiciono** como un **emprendedor** cuya empresa ofrece empleo a más de 25,000 personas, es altamente **competitiva** en el ramo de helados gourmet.

Procedente de una familia de **emprendedores** Xavier Briseño fue educado para tener una cultura **emprendedora**, puesto que su padre y madre se dedican al negocio de la comida gourmet, Xavier tuvo la idea de poner complementar el negocio de sus padres y él pensó en los postres de helado. El concepto de postres de helado estaba muy estereotipado por el sistema americano, él quiso innovar introduciendo al mercado helado gourmet con sabores exóticos poco conocidos en el mercado mexicano.

Era la década de los 90's y el mercado mexicano se estaba abriendo a nuevos conceptos y a nuevas **microempresas** que querían incursionar en México, para Xavier era la oportunidad para introducir su producto al mercado, dado que sus padres tenían sucursales de sus empresas en Europa, Xavier conocía de la gastronomía europea y a él le encantaban los helados que se hacen en Italia.

Con ayuda de sus padres pudo poner en marcha su empresa pero aun así no estaba satisfecho, sentía que su **microempresa** podría crecer más así que empezó a redactar un **plan de negocios** que le ayudara a conseguir nuevos socios y accionistas, con la ayuda de uno de sus amigos se le presento la oportunidad de conocer al empresario Sergio Peralta que quería abrir una plaza comercial en AltaVista, después de exponerle su **plan de negocios** y de una comida Xavier convenció al empresario de que le rentara un local, poco a poco comenzó a crear cierta **competitividad**, pero aun así sentía que su empresa podría crecer a nivel nacional.

La gran oportunidad se presentó cuando se empezó a popularizar las tiendas de autoservicio y era la perfecta oportunidad para distribuir sus helados a nivel nacional, así que comenzó a reformular su **plan de negocios** para que lo ayude a promocione a su producto y ayude a que las empresas accedan a distribuirlo, una vez más gracias a su **plan de negocio** logro que las compañías líderes de supermercados accedieran a vender su producto, esto llevo a que la empresa de Xavier empiece a **posicionarse** y a ser cada vez más rentable y con esto pudo abrir más heladerías incluso fuera de la república mexicana.



CONCLUSION

En el presente trabajo se realizaron diversas investigaciones y se abordó información concerniente a los temas de emprendedurismo, microempresas en México y Plan de negocios e elementos que destacan como la competitividad, la rentabilidad, posicionamiento y la productividad. Gracias a la investigación de esta información se da una idea clara sobre la teoría y conocimiento que debe tener en cuenta un emprendedor para poner en marcha su proyecto de negocios.

Pero como esto no es suficiente para que un negocio se vuelva próspero y rentable e pueda competir en el mercado con empresas que tengan su mismo giro y llegar a destacar en el ámbito empresarial lo esencial es que se cuente con un plan de negocios que lo ayude y facilite su desenvolvimiento y su creación en el mercado logrando que sea exitoso. El propósito fundamental de esta tesis es eso, demostrar que en base a un Plan de Negocios un emprendedor logra la creación, la rentabilidad y el crecimiento, de una microempresa haciéndola competitiva en el mundo empresarial y logrando su éxito constante.

Nosotros como profesionales nos dimos a la tarea de comprobar que la mayoría de los casos de éxito a nivel nacional son en base a planes de negocios y su buen desarrollo como un apoyo a los emprendedores, el cual los ha llevado al éxito en el mercado, haciéndolos crecer y ayudándoles a crear cursos de acción ante dificultades diversas que se les ha dado en su crecimiento; les ha apoyado a cruzar fronteras de mercado que han logrado destacar en el mismo.

Fuentes bibliográficas

Libros

Alcaraz Rodriguez Rafael - El emprendedor de éxito - McGraw Hill - 2011.

Balanko-Dickson Greg - Cómo preparar un plan de negocios exitoso - McGraw Hill - México - 2007

Berumen Sergio A. - Competitividad, clusters e innovación - Trillas – México - 2009.

Borello Antonio - El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo – McGraw Hill – Mexico - 2000

Campa Díaz de León Enrique - Los 5 detonantes de la competitividad - Panorama. 2007.

Campoy Daniel Mateo - Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual – Ideas propias – Bogotá, Colombia – 2010.

Eblash Joanne - Como preparar un plan de negocios.com: una guía para el empresario de Internet con todo lo que necesita saber sobre planes de negocio y alternativas de financiación – McGraw Hill – trad. Emili Atmella - Bogotá, Colombia - 2002

Eblash Joanne - El Plan de Negocios - McGraw Hill - trad. Emili Atmella - Bogotá Colombia - 2009.

González Salazar Diana M. - Plan de negocios para emprendedores al éxito: metodología para el desarrollo de nuevos – McGraw Hill – México – 2007.

Gordo Ian - Como anticiparse a su competencia – SEMFYC - Bogotá Colombia – 1991.

Hitt Michael A. - Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos – McGraw Hill – México - 2008.

Jack Trout Al Ries - Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia - Mc Graw Hill - México – 1990.

Kirchner Alejandro - Liderazgo emprendedor: como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento – Lerma - México - 2007.

Kotler Philip - Fundamentos de la mercadotecnia - Prentice hall ispanoamericana s.a – Bogotá Colombia -1991.

Kotler Philip, Gary Armstrong - Introducción al Marketing - Pearson – McGrall Hill – Mexico - 1999.

Levy Alberto - Liderando en el infierno: la competitividad de las empresas - Paidos – Mexico - 2003.

Montaño Sánchez Francisco - Crea tu propio negocio, factores claves para planearlo y operarlo - Sistemas de información contable y administrativa computarizados, S.A. de C.V – México – 2004.

Munch Lourdes - Administración y estilos de gestión: La clave de la competitividad – Trillas – México - 2007.

Olmos Arrayales Jorge - Tu potencial emprendedor – Porrúa – México - 2007.

Oster Sharon M. - Análisis moderno de la Competitividad – McGraw Hill – México - 2000.

Porter Michael - Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia – Cecsca – México -1995.

Prokopenko Joseph - La gestión de la productividad – Limusa – México - 1991.

Saavedra Garcia Marisa, Tapia Sanches Blanca y Milla Toro Sindy - Perfil de la Mipyme industrial en México: un estudio empírico - [UNAM, Facultad de Contaduria y Administracion, Fondo Editorial – Mexico - 2012](#)

Tavera Cortes Marie Elena, Salinas Callejas Edmar - Las MIPYME en Mexico: crecimiento, financiamiento y tecnología - [Instituto Politécnico Nacional – México - 2011](#).

Viniegra Rocío Sergio - Entendiendo el plan de negocios - LuLu Press – Argentina - 2007.

Wood Edward Geoffrey - Rentabilidad en la pequeña empresa - Deousto S.A. 1975.

Revistas

Autor: Aveldaño Cristófer
Revista; Entrepreneur
Volumen; 14 Número; 12
El consumidor clave de tus ventas pp 14

Autor: Bosques C. Carmen
Revista; dinero inteligente
Volumen; 3 Número; 16
Marzo de 2011
Tu eres el jefe pp 40- 47

Autor: Espinoza Santiago Alejandro
Revista; Expansión
Volumen; 54 Número; 1124
Los emprendedores del año pp 160 - 170

Autor: García P. Constantino
Revista; Pyme adminístrate hoy
Volumen; 222, Número; 14296
Octubre 2012
La nueva generación de emprendedores tecnológicos en México.

Autor: Montero Camacho Víctor Manolo
Revista; Expansión
Volumen; 54, número. 1112e
Marzo 29 2013

Autor: Vázquez Ana Laura
Revista; inversionista
México una oportunidad con fecha de vencimiento.
Volumen; 303. Año; 2012
Diciembre 2012
Donde pongo mi dinero

Links

<http://www.pronafim.gob.mx/productos>

<http://Www.grupoixe.com>

<http://Www.gupobbvbancomer.com>

<http://www.micronegocioazteca.com.mx/micronegocio/>

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

<http://www.financialplanninginfoguide.com/definicion-de-emprendedor.html>

<http://www.es.slideshare.net/45456134/qu-es-el-espritu-emprendedor?related=1>

<http://www.importancia.org/?s=Creatividad>