



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Plan de Negocios: Creación de una Empresa Comercializadora de
Materia Prima (Industria Cosmética y Cuidado Personal)**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:
Sandra Munguía Prestado

Tutor:
M.A. Luis Roberto Guanes García
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Ciudad de México, Febrero de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 EL MÉTODO	8
1.1 EL QUEHACER CIENTÍFICO	8
1.1.1 Ciencia	8
1.1.2 Método Científico.....	9
1.1.3 Metodología de la Investigación	11
1.1.3 Tipo de Investigación.....	11
1.1.4 Alcance	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Problema	13
1.2.2 Preguntas de Investigación	14
1.2.3 Justificación	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivo Particular	16
1.4 HIPÓTESIS	17
1.4.1 Variable Dependiente	17
1.4.2 Variables Independientes.....	17
1.4.3 Descripción de Variables	17
1.4.4 Operacionalidad de las Variables	18
1.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	19
1.6 ENFOQUE.....	19
CAPÍTULO 2. CONTEXTO.....	20
2.1 TRASNACIONALIZACIÓN.....	20
2.1.1 Internacionalización	20
2.1.2 Mundialización	24
2.1.3 Globalización	27
2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	32
2.2.1 Orbe.....	32
2.2.2 América Latina.....	36
2.2.3 México	40

2.2.4 Sector: Industria Cosmética y Cuidado Personal.....	44
CAPÍTULO 3. LA EMPRESA Y SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	47
3.1 Definición	47
3.2 Clasificación.....	48
3.3 Áreas Funcionales.....	49
3.4 El Pensamiento Administrativo	52
3.5 Planeación Estratégica	61
3.6 Modelos de Negocio	67
3.7 Tipos de Plan de Negocio	69
3.7.1 Estructura de Plan de Negocio	69
CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO PARA LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y CUIDADO PERSONAL	70
4.1 Idea/ Proceso Creativo	70
4.1.1 Evaluación de Ideas	71
4.1.2 Análisis FODA	72
4.1.3 Imagen Corporativa.....	72
4.2 Presentación de la Empresa	73
4.3 Cultura Organizacional	74
4.3.1 Misión.....	74
4.3.2 Visión.....	74
4.3.3 Valores.....	74
4.4 Objetivos Generales de la Empresa	75
4.4.1 Objetivos a Corto Plazo:	75
4.4.2 Objetivos a Mediano Plazo:.....	75
4.4.3 Objetivos a Largo Plazo:	75
4.5 Ventaja Competitiva.....	76
4.6 Análisis de la Industria.....	76
4.7 Cadena de Valor	77
4.8 Cinco Fuerzas de Porter	78
4.9 Diagrama de la Tortuga	79
4.10 Sistograma.....	80
4.11 Método Lineal para la Proyección.....	81

4.12. Matriz PEYEA	86
4.13 Matriz E.F.E. y E.F.I.	87
4.14 Producto o Servicio	88
4.15 Competencia	89
4.16 Investigación de Mercado	90
4.17 Canales de Distribución.....	91
4.17.1 Materia Prima en Traspase.....	91
4.17.2 Producto Transformado	91
4.18 Precio de Venta	92
4.19 Plan de Introducción al Mercado	92
4.20 Balance ScoreCard.....	94
4.20.1 Mapa Estratégico	94
4.20.2 Tablero de Control	95
4.20 Especificaciones del Producto.....	96
4.21 Proceso de Producción.....	98
4.22 Instalaciones.....	101
4.23 Control de Inventarios.....	101
4.24 Directorio de Proveedores	102
4.25 Estructura Legal de la Empresa	103
4.26 Descripción y Perfil de Puestos	104
4.27 Tramitología	107
4.28 Finanzas.....	108
4.28.1 Inversión Inicial	108
4.28.2 Presupuesto	109
4.28.3 Punto de Equilibrio.....	110
4.28.4 ROI, TIR y VPN	111
4.29 Estados Financieros.....	113
4.29.1 Plan de Financiamiento	114
4.30 Resumen Ejecutivo.....	115
Conclusiones	116
Referencias.....	118

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.1. Operacionalidad de las Variables de la Hipótesis.....	18
Tabla 3.1. Modelos de estructura de Plan de Negocios.....	69
Tabla 4.1. Proceso Creativo de Arachemicals, S.A. de C.V.	70
Tabla 4.2. Evaluación de Producto de Arachemicals, S.A. de C.V.	71
Tabla 4.3. Método Lineal para la Proyección de Ventas 2007-2015.....	82
Tabla 4.4. Matriz Peyea Arachemicals, S.A. de C.V.	86
Tabla 4.5. Matriz E.F.E. Arachemicals, S.A. de C.V.	87
Tabla 4.6. Matriz E.F.I. Arachemicals, S.A. de C.V.	87
Tabla 4.7. Características de los Productos a Ofrecer.....	88
Tabla 4.8. Análisis de la Competencia.....	89
Tabla 4.9. Precio de Venta por Kg.....	92
Tabla 4.10. Tablero de Control para Estrategia Resolver Urgencias de Maquiladores Cosméticos .	95
Tabla 4.11. Indicaciones para la Realización de un Trasvase.....	99
Tabla 4.12. Inventarios de Materia Prima Arachemicals, S.A. de C.V.	101
Tabla 4.13. Principales Proveedores de Arachemicals, S.A. de C.V.	102
Tabla 4.14. Inversión Inicial Arachemicals, S.A. de C.V.	108
Tabla 4.15. Presupuesto Anual Arachemicals, S.A. de C.V.	109
Tabla 4.16. Punto de Equilibrio Arachemicals, S.A. de C.V.	110
Tabla 4.17. Retorno de Inversión Arachemicals, S.A. de C.V.	111
Tabla 4.19. Flujos Netos a 5 años Arachemicals.....	112
Tabla 4.18. Tasa Interna de Retorno y Valor Presente a 5 años.....	112
Tabla 4.20. Estado de Resultados Arachemicals, S.A. de C.V.....	113
Tabla 4.21. Balance General Arachemicals, S.A. de C.V.....	114

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.1. Entornos que se deben monitorear.	63
Figura 1.2. Formulación de la Misión.	64
Figura 4.1. FODA Arachemicals, S.A. de C.V.	72
Figura 4.2. Imagen de la empresa Arachemicals, S.A. de C.V.	72
Figura 4.3. Ventajas Competitivas Arachemicals, S.A. de C.V.	76
Figura 4.4. Fuentes de Información de la Industria	76
Figura 4.5. Cadena de Valor Arachemicals, S.A. de C.V.	77
Figura 4.6. Análisis Cinco Fuerzas de Porter Arachemicals, S.A. de C.V.	78
Figura 4.7. Análisis Diagrama de la Tortuga Arachemicals, S.A. de C.V.	79
Figura 4.8. Análisis de Procesos Arachemicals, S.A. de C.V.	80
Figura 4.9. Valor de las ventas anuales en el Sector Cosmético y Aseo del Hogar del 2007 al 2014 81	
Figura 4.10. Fórmulas para la demanda de años siguientes	83
Figura 4.11. Demanda de ventas anuales para año 2018 y 2022	83
Figura 4.12. Coeficiente de Determinación y Error Estándar de la Proyección	84
Figura 4.13. Representación de la Demanda del año 2007-2022	85
Figura 4.14. Gráfica Matriz Peyea Arachemicals, S.A. de C.V	86
Figura 4.15. Canales de Distribución para Materia Prima en Traspase.....	91
Figura 4.16. Canales de Distribución para Producto Transformado	91
Figura 4.17. BSC para Estrategia en Resolver Urgencias.....	94
Figura 4.18. Hoja Técnica Producto "Composite PC"	96
Figura 4.19. Hoja de Datos de Seguridad del Producto " VStearin TM SA11 Stearic Acid"	97
Figura 4.20. Proceso de Recepción y Resguardo de Productos	98
Figura 4.21. Proceso de Salida y Distribución de Materiales	99
Figura 4.22. Proceso de Desarrollo de Proyectos	100
Figura 4.23. Instalaciones Arachemicals, S.A. de C.V.	101
Figura 4.24. Organigrama Arachemicals, S.A. de C.V.	103
Figura 4.25. Punto de Equilibrio Arachemicals, S.A. de C.V.	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe el Plan de Negocios enfocado a la creación de una empresa, dentro del sector de la industria cosmética y cuidado personal. Este estudio basa su interés en el crecimiento que demuestra este campo, a pesar de las bajas que actualmente se viven en la economía, refleja resultados favorables en la industria de Cuidado Personal y y del Hogar, lo cuál manifiesta una tendencia positiva en este negocio. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, 2016).

El primer capítulo se destina a la metodología de la investigación, tipo y alcance que utilizaremos a lo largo de nuestro análisis, nos planteará las bases que necesitamos como guía en la correcta búsqueda de información.

Dentro del segundo capítulo describiré el contexto actual de las organizaciones, ya que es de gran importancia conocer la situación económica donde se desarrollará nuestro proyecto, verificando las tendencias demográficas y geopolíticas que nos darán la perspectiva del entorno global.

Para el tercer y cuarto capítulo se fundamentarán conceptos tales como la empresa, su clasificación, las principales áreas funcionales, identificando antecedentes del plan de negocios y modelos que permitirán posteriormente explicar los aportes que nuestra investigación aportará.

Por último se realizará la aplicación del Plan de Negocios, dónde se describirá el modelo a trabajar, sector, clientes, propuesta de valor, canales de distribución, flujo de ingresos, recursos y asociaciones clave, así como la estructura de costos de la organización; lo que nos definirá si la creación de una empresa comercializadora de materia prima dentro de la industria cosmética y cuidado personal es factible en la actualidad.

CAPÍTULO 1 EL MÉTODO

1.1 EL QUEHACER CIENTÍFICO

1.1.1 Ciencia

Existen diversos criterios para explicar qué es ciencia, iniciaremos con el concepto básico, para después partir a distintas percepciones. De acuerdo a la definición de la Real Academia de la Lengua Española, es un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales. (Real Academia Española , 2017)

La ciencia, como algo existente y completo, es la cosa más objetiva que puede conocer el hombre. Pero la ciencia es un hacerse, como fin que debe ser perseguido, es algo tan subjetivo y condicionado psicológicamente como cualquier otro aspecto del esfuerzo humano. (Tamayo, 2004)

En relación a una actividad de investigación, se define como un sistema de ideas establecidas provisionalmente como conocimiento, y como una labor productora de nuevas nociones; la invención y manufactura de bienes materiales y culturales, para que se convierta en tecnología. (Bunge, 2014)

Un conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos metódicamente y verificados con la realidad se sistematizan orgánicamente, haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza y cuyos contenidos son susceptibles de ser transmitidos. (Gómez, 2006)

Otra definición encaminada a un punto de vista totalmente diferente, nos dice que la ciencia se asume como un hecho, ya que es la mejor manera de conocer, se relaciona como

sinónimo de saber, se aprecia como un dato, dónde un problema real se pueda aplicar a través del conocimiento científico. (Soto, 1998)

Podemos concluir que ciencia se define como todo aquél conocimiento que se obtiene a través de observaciones, estudios a la práctica que se constituye por una serie de leyes y principios, a través de observación, descripción, investigación, experimentación, así como explicación teórica de un fenómeno. El conocimiento para ser considerado científico, debe ajustarse a un razonamiento lógico, debe ser puesto a prueba, utilizando un método y poder incorporarse a un conjunto de conocimientos previos ya existentes.

1.1.2 Método Científico

El método científico tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico. Es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber. (Artiga & Pujante, 2002)

Una teoría explica un conjunto de evidencias acerca de un determinado problema, basándose a ella, permite realizar predicciones sobre cómo y cuándo deben ocurrir ciertos sucesos, si las predicciones no se cumplen la teoría debe ser revisada. (Cáceres, 1996). El método científico actualmente consiste por tanto en una búsqueda constante de explicaciones cada vez mejores a las dudas que surgen sobre la naturaleza.

Otro autor define al método científico como un conjunto de procedimientos, que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o conjunto de problemas. (Bunge, 2014). El método científico proporciona poder sobre el medio ambiente, y también poder de adaptación a ese medio. Lo que confiere este poder es el conocimiento científico aplicado a fines prácticos. (Russell, 1982). En resumen, se puede decir que es una serie de pasos ordenados destinados a explicar fenómenos, establecer relaciones entre hechos, para poder enunciar leyes que tengan validez científica.

Las etapas del método científico son:

1. El momento inicial de observación sobre alguna cuestión o problema a resolver: que tiene relevancia para quien es el encargado del proyecto, el investigador. Es importante que éste realice una observación fenómeno detallado y concisa es vital esta etapa para desarrollar luego un profundo abordaje a la cuestión.

2. El planteamiento de una hipótesis de trabajo: esta es un planteo de base teórica que relaciona a dos variables, determinando de forma tentativa cual es el modo en que estas dos se relacionan y por lo tanto también realizando una estimación acerca de cuáles son los efectos que se pueden comprobar.

3. El momento de la experimentación: un proyecto puede constar o no de esta etapa que en realidad es característica de las investigaciones que realizan las ciencias naturales. En el caso de las ciencias sociales sus investigaciones pueden prescindir de esta experimentación. Consiste en la etapa en la cual se puede poner a prueba la hipótesis a través del manejo de las variables que la componen. Es decir, el investigador manipula la causa, la variable que entiende que es la causa, alterando sus magnitudes, por ejemplo. Y esto lo hace con el objetivo de observar cuales son los diferentes efectos que se producen en la variable dependiente, que es en la cual se quieren medir los efectos.

4. Teoría, Se hacen teorías de aquellas hipótesis con más probabilidad de confirmarse como ciertas. Por último, una hipótesis se convierte en ley cuando queda demostrada mediante la experimentación. (Dupuy & Rivera, 2010)

1.1.3 Metodología de la Investigación

Metodología de la Investigación (M.I.) o Metodología de la Investigación Científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. (Cortés & León, 2004)

La metodología surge a medida que las ciencias van desarrollándose, de donde se desprende que el conocimiento metodológico, el aprendizaje y experiencia de las técnicas opera como un proceso continuo, gradual y progresivo en el que el saber se construye y el modo de adquirirlo se configura con el paso de la experiencia. (Rodríguez, 2012)

Una investigación que sea sistemática implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad, requiere también ser empírica, ya que denota que se recolectan y analizan datos, así como crítica, que quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Se puede decir que la metodología de la investigación es la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica. (Bastar, 2012)

1.1.3 Tipo de Investigación

Existen diversas clasificaciones de las investigaciones, a continuación, se presentan algunas de las más comunes:

* De Acuerdo a sus Fuentes:

a) Investigación directa o de campo: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

b) Investigación indirecta o documental: se recurre a las fuentes históricas, monografías, información estadística (censos, estadísticas vitales) y a todos aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar el análisis del problema.

c) Mixta: se refiere a una investigación bibliográfica y de campo, donde se entrelazan la investigación documental y la de campo. Este tipo de investigación es donde centraremos nuestro trabajo, en un alcance descriptivo. (Arias, El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica, 2012)

1.1.4 Alcance

* De Acuerdo a sus Alcances:

- Los estudios exploratorios o de acercamiento a la realidad social, que son aquellos que son utilizados en proyectos de prospección, orientados al logro de resultados, con una analogía básica y aplicada. Sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlaciones o explicativos.

- Los estudios descriptivos pueden ser de tipo observacional o experimental, donde la redacción refiere procesos sumamente descriptivos. Son la base de las investigaciones correlacionales.

- Estudios correlacionales pretenden exponer y justificar como se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí. Estos proporcionan la información para llevar a cabo los estudios explicativos.

- Estudios explicativos, se basa en encontrar las razones o motivos que provocan ciertos fenómenos, buscando el análisis de la causa-efecto. Generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

El presente trabajo se basa en una Investigación Mixta, ya que mezclará la investigación bibliográfica y de campo, con un alcance descriptivo, debido a que se realizará el análisis con la redacción del contenido de forma enunciativa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema

Las organizaciones exitosas del siglo XXI cuentan con los siguientes atributos: son entes sociales competitivos, multiculturales, productivos que cuentan con un enfoque sistémico, orientado a resultados y al trabajo en equipo, que tienen como fin, la tendencia a una visión global, flexible a procesos, que generen un bienestar para la sociedad.

Para la creación de empresas mexicanas dentro del sector de la industria cosmética y cuidado personal se debe iniciar con la búsqueda e investigación del entorno que las rodea, con el objetivo de visualizar el rango de competitividad que pueden adquirir a través de la innovación en productos, servicios y procesos, sin dejar de lado el buen manejo de recursos financieros, humanos y tecnológicos, que mantengan la sustentabilidad de la empresa y consolide su liderazgo en el mercado.

En la actualidad las organizaciones que no cuentan con un plan de negocios bien fundamentado, así como un plan estratégico cargado de innovación, están destinadas a no afianzarse, dejándose absorber por la competencia, dando como consecuencia su rotunda desaparición.

1.2.2 Preguntas de Investigación

- a) ¿La realización de un Plan de Negocios incrementa el éxito en la creación de una empresa?
- b) ¿La innovación en un plan estratégico genera mayor competitividad en el mercado?
- c) ¿El entorno social y económico de qué manera influye y afecta la inversión y manejo de recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa?

1.2.3 Justificación

El Plan de Negocios es un método de gestión empresarial para diseñar y promover un nuevo negocio o un desarrollo significativo de negocios existentes, a partir de la identificación de oportunidades económicas que determina los objetivos a alcanzar, se dimensiona y estructura los principales recursos y actividades requeridos, lo que demuestra que es rentable y que merece ser apoyado por potenciales interesados. (Brad, 2014)

En primer lugar, el Plan de Negocios se puede encontrar en el mercado de las corporaciones. La dualidad entre corporaciones y emprendimiento, esto quiere decir que es la clave que distingue a empresas grandes y sólidamente fundadas del pequeño negocio emergente. Las características textuales variarán dependiendo de si se trata de un negocio nuevo, nueva unidad de negocio, expansión o búsqueda de fondos para inversión. (Navarro, 2015)

La función de un plan de negocio adecuado es la de dar forma a las percepciones, decisiones y conductas de aquellos que dirigen o inciden en la dirección de una empresa u organización, la generación de una filosofía empresarial y por ende que invite a sus subordinados y empleados para que comulguen con él y se suban al barco del proyecto. Constituye un modelo o prisma a través del cual se percibe y analiza la realidad y, en

consecuencia, se toman determinadas decisiones y cursos de acción, todos enfocados siempre a una mejora continua dentro del proceso administrativo. (Valdivia & Méndez, 2011)

La planificación formal es en gran medida mimética y no revela la capacidad de un empresario. El plan de negocios formal no revela características observables del empresario sino que presenta un instrumento mimético a través del cual los empresarios buscan legitimar su empresa. (Hopp, 2015)

La Funcionalidad de un plan de negocios representa verdaderamente la próxima generación en el futuro de las empresas tanto financiera como operacionalmente, optimiza un modelo para rentabilidad, planificación financiera y mejoras de procesos, lo cuál reduce significativamente el factor riesgo, a través del análisis de escenarios que garantizan que la solución a elegir, es la mejor posible. (Dybvig, Karrenbauer, & Miller, 2014)

Actualmente la innovación es pieza clave en la competitividad industrial, el tener capacidad de adaptación a todos los nuevos cambios en los productos o servicios que ofrecemos, define muchas veces la supervivencia de nuestro negocio, lo que incluye una larga lista de riesgos e incertidumbre (Jandaghi & Hosseini, 2015), desde nuevos procesos hasta costos si el cambio no se desempeña como lo esperado, todas estas dudas ayudan a esclarecerse con la implementación del plan de negocio que evaluará si es factible la realización del mismo.

Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio, como lo son, contenidos, estructura y forma de gestión, incluso de forma simultánea, pero también pueden ser enormemente interdependientes. La perspectiva del modelo de negocio nos facilita entender la empresa desde un enfoque global. El mensaje para los directivos es claro: los árboles no deben impedirles ver el bosque; tienen que conseguir que el diseño general sea el correcto, en vez de detenerse a optimizar los detalles. (Zott & Amit, 2010)

En este entorno muy dinámico, los modelos de negocio, las cadenas de valor y las competencias son de suma importancia para el logro de ventajas competitivas en las empresas. Sin embargo, los tres enfoques deben aplicarse dentro de un enfoque integrado de gestión de medios para desarrollar potenciales de éxito adecuados. En el futuro ganará en

importancia un fuerte vínculo entre la cadena de valor, las competencias básicas y el modelo de negocio de las empresas. (Wirtz, 2014)

Uno de los graves problemas que enfrenta México es la baja competitividad de la MIPYME, que representan más del 90% de la oferta de empleo y de los establecimientos en los diferentes sectores económicos del país, esta situación se agrava por la importancia que ocupan en la economía regional, en cuanto a la dinámica sectorial, la estructura tecnológica y el acceso a los mercados nacional e internacional, en otros factores, lo cual impacta en el crecimiento económico y desarrollo de la región y el estado. Algunas de las debilidades señaladas en las investigaciones académicas son los procedimientos que desarrollan en su gestión empresarial, lo que incrementa significativamente sus posibilidades de fracaso y por ende su baja sobrevivencia. (Morejón, Hernández, & Jaramillo, 2013)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto de una comercializadora de materia prima en la industria cosmética y cuidado personal, así como la definición del modelo de negocio, mercado y competencia.

1.3.2 Objetivo Particular

Conocer las oportunidades y amenazas del entorno, analizando el estudio de mercado y competitividad, mediante la utilización de un plan estratégico para precisar el retorno de inversión para determinar el desarrollo del proyecto.

1.4 HIPÓTESIS

La sistematización de un Plan de Negocios de una empresa comercializadora de materia prima para la Industria Cosmética y Cuidado Personal nos permitirá conocer la inversión, entorno financiero y competitividad para el logro y crecimiento de la organización

1.4.1 Variable Dependiente

- * Competitividad

1.4.2 Variables Independientes

- * Innovación
- * Planeación Estratégica
- * Inversión

1.4.3 Descripción de Variables

1. Plan de Negocios es un documento de análisis, realizado por el empresario, cuya finalidad es la de documentar la información más importante relacionada con la empresa y su mercado. Tiene entre sus características ser un documento demostrativo de las áreas de oportunidades, en el que se evidencia la rentabilidad y viabilidad de un proyecto. (Valdivia & Méndez, 2011)
2. Competitividad se refiere a un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro. (Lombana & Gutiérrez, 2009)
3. Innovación de acuerdo con Schumpeter, es la introducción de nuevas combinaciones de los factores productivos, se trata de una ruptura intencional del equilibrio productivo, en

función de nuevas técnicas que permiten dar un salto y colocar a la empresa en mejor situación de competencia. (Albornoz, 2009)

4. Planeación estratégica consiste en decisiones proyectadas por la gerencia de la empresa, que buscan la mayor ventaja competitiva, sobre el mercado meta y la competencia, con objetivos, programas y acciones, llevados al medio ambiente organizacional. (Osorio, 2012)

5. Inversión significa formación e incremento neto de capital, este concepto responde a la idea de flujo, es la adición corriente al valor del equipo productor que ha resultado de la actividad productiva del periodo que se considere. (Suárez, 2014)

1.4.4 Operacionalidad de las Variables

En la Tabla 1.1 se muestran las dimensiones, indicadores e instrumentos para cada una de las variables de la hipótesis:

Tabla 1.1. Operacionalidad de las Variables de la Hipótesis

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
PLAN DE NEGOCIOS	Viabilidad del Proyecto	Análisis de la Industria	FODA
			Cadena de Valor
			Diagrama de Tortuga
COMPETITIVIDAD	Viabilidad en el Mercado	Ventaja Competitiva	Cinco Fuerzas de Porter
		Mercado	Matriz EFE
		Oferta y Demanda	Matriz EFI
INNOVACIÓN	Viabilidad de desarrollo y adaptación	Proyectos nuevos	Investigación de Mercado
		Desarrollo de nuevas formulaciones	Tendencias Actuales
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Viabilidad Estratégica	Misión, Visión y Valores	FODA
		Objetivos Generales	Sistograma
		Estrategias	BSC
INVERSIÓN	Viabilidad financiera	Rentabilidad	Inversión
			ROI
			TIR
			VAN
			VPN
			Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración Propia

1.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El Diseño de Investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. Se clasifica en investigación documental y de campo. La primera es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos; la segunda consiste en la recolección de datos directamente de la realidad dónde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. (Arias, El Proyecto de Investigación , 1999)

La presente investigación se realizará de forma documental y de campo, ya que presentará principalmente la característica de observación y medición de un fenómeno, dónde no serán manipuladas las variables de estudio, de forma transversal, que quiere decir, que se recolectará información acerca del evento.

1.6 ENFOQUE

Un enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones y probar teorías. En cambio un enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Esta investigación se realizará de forma cuantitativa, los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable. (Medina, Quintero, & Valdez, 2013)

CAPÍTULO 2. CONTEXTO

2.1 TRASNACIONALIZACIÓN

2.1.1 Internacionalización

El término internacionalización es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquél conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. (Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza, 2006)

En 1920, el proceso de internacionalización se aceleró cuando Kindleberger expuso la teoría de la gran empresa que acceden a cinco clases de activos como la tecnología, gestión de equipo, economía a escala, comercialización y marcas generalmente bien conocidas y en 1937, cuando Ronald Coase escribió acerca de la expansión del tamaño de las empresas ya que reflejaba que el costo del mercado podía reducirse en gran medida, a través de la internacionalización de las transacciones. (Martínez, 2007)

Uno de los eventos trascendentales a lo largo de la historia que marcaron una diferencia en este rubro fue la caída del Muro de Berlín en 1989, que inspiraron a romper barreras, unir los modos de producción, ideologías y fomentaron la creación de acuerdos bilaterales, (Morales D. P., 2009). Este fue un gran reto en la administración contemporánea para ampliar la visión de las organizaciones en el mundo.

De acuerdo al Modelo de Uppsala propone que debido a la complejidad que existe para entrar en mercados internacionales, las empresas deciden incrementar de forma gradual los recursos comprometidos en dicho país, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado. (Queiruga, Salazar, & Vargas, 2015)

En una opinión diferente, las nuevas tendencias de globalización están forzando a las empresas a buscar una internacionalización (López A. V., 2005), esto debido a que actualmente el entorno de competencia ofrece una gran variedad de productos y clientes en distintas partes del mundo, a las cuáles fácilmente podemos tener acceso, gracias a la tecnología.

Para posicionarse en un mercado internacional es importante incentivar la participación, a través de algunas características y disponibilidad de recursos, tales como cuota de mercado, ubicación de sus actividades y acciones competitivas que realice la organización, la esencia de dicho proceso radica en la simultaneidad de las acciones. (Valle, 2014)

El autor Mike (Peng, 2010) en su libro de Estrategia Global nos detalla cuatro estrategias de internacionalización, las cuáles son más comunes en los mercados extranjeros, donde predominan las exportaciones directas e indirectas; acuerdos contractuales, tales como licencias o franquicias, proyectos listos para operarse, contratos de investigación y desarrollo y comercialización compartida; nos muestra otra estrategia importante como el término de empresa conjunta, que es un acuerdo comercial de inversión entre socios; por último son destacables las operaciones en terreno virgen, así como las adquisiciones.

Con esta información cada organización debe adecuar la estrategia que va a utilizar para entrar en un mercado internacional, ya que la estrategia como un plan se convierte en un curso de acción bien definido, además de que nos proporciona una guía para resolver cualquier contingencia que se llegara a presentar (Valle, 2014), ya que la estrategia es una forma de comportamiento frente a nuestros competidores.

El Proceso de Internacionalización viene de la mano con el multiculturalismo, dónde se transforma una estructura de posibilidades para entender las estrategias locales e internacionales de diferentes puntos del mundo, a través de circulación de conocimiento, diversidad cultural en el marco de la democracia y la economía neoliberal, así como el reconocimiento de una identidad colectiva. (Peter, 2016)

La competitividad de una empresa será en función de la forma en que ésta combine sus recursos, capacidades y habilidades, ya que será esencial que no sólo se desarrollen nuevos productos, sino en las estrategias para incorporarlos en el mundo actual, encontrar una manera de superar las limitaciones y restricciones que tengan e impulsar una búsqueda creativa del mejor aprovechamiento de recursos promedio. (Hamel & Prahalad, 1995)

Para el diseño y respaldo de recursos de la toma de decisiones en la internacionalización de una organización, la decisión debe estar respaldada en múltiples áreas de conocimiento, como lo son, una adecuada evaluación de proyectos, evaluación de riesgos operativos, detección de fallas o fraudes, sistemas de diagnóstico en aplicaciones médicas, psicológicas y sociológicas, controladores de equipos industriales, evaluaciones sociopolíticas, control de calidad y estudios de mercado, (Morales & López, 2015), además de tomar en cuenta las mediciones del área financiera, todo esto para lograr una correcta integración de información que pueda ser llevada a cabo de la mejor manera posible.

Una empresa multinacional con sistema de mercado interno, en el cuál la filial tenga la libertad de elegir su propia administración, en una misma corporación existirá competencia por alcanzar mayores niveles de responsabilidad e internacionalización, obteniendo papeles muy activos que lideran líneas de negocio de ese mismo grupo a escala internacional, desarrollando actividades estratégicas de la cadena de valor y con un gran poder de decisión. (Matamoros, Tarrés, Iallouchen, & Carballosa, 2012)

La Teoría de Internacionalización trata de explicar por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles como por ejemplo, el know-how know-how) entre países están organizadas por jerarquías en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado (cuyas bases conceptuales provienen de la teoría de costos de transacción). Su planteamiento central afirma que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que, para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero, tienen que darse dos condiciones. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2013)

En el caso de la industria de los cosméticos, el estudio de las estrategias de internacionalización de las grandes empresas globales demostró que existe una clara preferencia de la internacionalización de la función de negocio en las áreas productivas y en especial la tecnología, que sigue siendo muy concentrada en los países de origen. Además, otra condición de estas estrategias es la forma en que la empresa opera en el mercado y su línea de productos. (García R. , 2005)

Para Dunning en 1993, que presentó el paradigma ecléctico, en un intento de integrar una variedad de enfoques para la expansión de las grandes empresas internacionalizadas, los factores que estimulan la expansión de inversión extranjera directa, están fuertemente relacionadas con las restricciones de la circulación de los factores. Así, las empresas tienden a realizarla cuando se reúnan en los países de ventajas asociadas tanto con la existencia de fuentes de materias primas, es decir, búsqueda de recursos; como los costos laborales reducidos, que hacen énfasis a la búsqueda de eficiencia. (Rodríguez A. B., 2002)

Las principales estrategias de internacionalización de las organizaciones en la industria cosmética se refieren principalmente a la creación de grandes empresas diversificadas, es decir, aprovechar las economías de escala y alcance de las actividades relacionadas, tales como higiene personal, perfumería, productos farmacéuticos e incluso alimentos, aprovechando la investigación y desarrollo de nuevos productos. Otro factor importante es la participación de empresas con operaciones en industria cosmética y perfumería con productos más sofisticados lo que hace la diferenciación en la marca. (García R. , 2005)

Indudablemente, en este contexto globalizado, una de las estrategias más relevante es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión de ésta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original, que debe ser entendida como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial y que, en ocasiones, desemboca en el fenómeno de la multinacionalización. (Larrinaga, 2005)

2.1.2 Mundialización

Los mercados mundiales han existido desde hace siglos, sin embargo, dadas las características históricas del ejercicio de su soberanía por parte de los Estados, no ha existido en ellos libre movilidad de los recursos, es decir no han sido libre competitivos, esto convirtió a los países en mercados nacionales. Por ello, los mercados mundiales han sido espacios sociales de interacción entre los agentes económicos de los diversos países, esto es, mercados internacionales y no propiamente mercados mundiales. (Bazúa, 2001)

La mundialización de los tiempos antiguos ofrecía "oportunidades" a las regiones más atrasadas para que éstas pudieran acercarse a los niveles de desarrollo de las más avanzadas.

Estas posibilidades fueron o no aprovechadas según los casos. Pero esto dependía exclusivamente de determinaciones internas propias de las sociedades en cuestión, sobre todo en cuanto a las reacciones de sus sistemas políticos, ideológicos y culturales a los desafíos que representaban las regiones más avanzadas. (Amin, Capitalismo, imperialismo, mundialización, 2001)

La mundialización del capital y de las decisiones económicas afecta a numerosos aspectos de la vida humana. Sabemos bien lo que esto significa en el plano estrictamente económico, pero es preciso subrayar la penetración de la lógica del mercado en ámbitos cada vez más numerosos de la vida humana como la educación, la salud, la seguridad social, la cultura. Cuando la lógica mercantil penetra en estos ámbitos, debilita el carácter de los mismos en tanto derechos humanos progresivamente conquistados a través de luchas sociales, dejándolos así librados a la solvencia de los individuos. (Houtart, 2001)

La expresión de mundialización de la cultura designa aquella circulación de productos culturales a escala global que suscita controvertidas reacciones. Unos la asocian con la idea de un planeta democrático unificado por una cultura universal, un planeta reducido por el uso de medios de comunicación y otros la ven como la causa de pérdida de identidad. (Warnier, 2001)

La mundialización de los tiempos modernos asociada al capitalismo es por naturaleza polarizante, es decir, que la propia lógica de la expansión mundial del capitalismo produce una desigualdad creciente entre quienes participan del sistema. La ley del valor que opera a nivel mundial tal como ella opera en el plano de modo de producción capitalista, supone la integración de los mercados a escala mundial solamente en las dos primeras de sus dimensiones: los mercados de productos y de capital tienden a ser mundializados, mientras que los mercados de trabajo permanecen segmentados. (Amin, Capitalismo, imperialismo, mundialización, 2001)

La mundialización de la competencia, nacida por una parte de la liberalización y de la desregulación de los intercambios, de la inversión directa en el extranjero y de la desaparición

del aislamiento de los oligopolios nacionales y, por otra, de las tecnologías de la información de la comunicación, han sido los factores decisivos que permitieron a las empresas que cotizan en las Bolsas de los mercados más importantes atenerse a las normas de los gestores. (Chesnais, 2001).

La mundialización de la economía capitalista, bajo su forma neoliberal actual, no puede comprenderse sin el estudio de las relaciones sociales que la caracterizan. De allí la necesidad de contar con un “Estado del mundo visto desde abajo”, que es el actual proyecto del Foro Mundial de las Alternativas. También es necesario tener un buen conocimiento de los movimientos sociales y de sus redes, con el objetivo de poder analizar sus estrategias. (Houtart, 2001).

El Sistema Mundial no es la forma relativamente reciente del capitalismo, que se remontaría al tercer tercio del siglo XIX, cuando inicia el imperialismo y el reparto colonial del mundo, por el contrario esta dimensión mundial se expresa desde los orígenes y se mantiene como una constante del sistema en las siguientes etapas de su desarrollo. (Amin, Los Desafíos de la Mundialización, 1999)

La Sociedad moderna es una sociedad mundial en doble sentido, vincula un mundo a un sistema e integra todos los horizontes mundiales como los horizontes de un único sistema comunicativo, lo que relaciona el desempeño de las fuerzas económicas y políticas con el sistema mundial. (Ortiz, 2004)

La polarización que caracteriza a la mundialización capitalista revistió formas asociadas a las características principales de las fases de la expansión capitalista, que se expresan en formas apropiadas de la ley del valor mundializada, por la segmentación del mercado de trabajo y las políticas de Estado dominantes, dónde lo político y económico se vuelven uno mismo dentro de un capitalismo puro. (Amin, Capitalismo, imperialismo, mundialización, 2001)

Es en esta perspectiva que la mundialización de las resistencias y de las luchas será algo más que la simple suma de las iniciativas existentes en el mundo, que ponen de manifiesto la insatisfacción de millones de seres humanos, para revestir un carácter orgánico. Sin duda, éstas surgen en todos lados, pero no será cualquier tipo de mundialización la que las transformará en eficaces a largo plazo. El camino será largo, pero es posible. (Houtart, 2001)

Es interesante distinguir los términos global y mundial, ya que se utiliza el primero para términos económicos y tecnológicos y el segundo para términos de sociedad y cultura, lo que nos habla de una visión del mundo con jerarquías, conflictos y acomodaciones. (Ortiz, 2004)

2.1.3 Globalización

Una definición enfocada a lo estrictamente económico, identifica a la globalización como un proceso de integración entre países donde fluyen las mercancías, el trabajo y los capitales, a partir de la definición de Marx acerca del capitalismo, como un modo de producción cuya relación fundamental se establece entre el capital y trabajo asalariado. (Torres, 2011)

La globalización tiene como agentes fundamentales a las grandes empresas multinacionales, tanto financieras como no financieras, que se implantan en la mayor parte de los países, aumentando los flujos comerciales y de capitales entre unos y otros haciendo que los mercados estén cada vez más integrados y globalizados. Estas empresas son capaces de desarrollar la globalización porque una serie de descubrimientos tecnológicos y decisiones políticas les están permitiendo hacerlo. (Dehesa, 2000)

Por globalismo, se entiende la concepción, en la cual el mercado mundial desaloja o sustituye al quehacer político; es decir reduce la pluridimensionalidad de la globalización a una sola dimensión, la económica, dimensión que considera así mismo de manera lineal, y deja implícito todas las demás dimensiones; las globalizaciones ecológica, cultural, política y social, sólo para destacar el presunto predominio del sistema de mercado mundial. (Beck, 1998)

No cabe duda de que los Estados y las grandes compañías transnacionales son los principales usuarios y beneficiarios de este cambio técnico, al margen de que el proceso tenga una vertiente popular en la difusión masiva del uso de Internet. Sin embargo, por fascinante que resulte el cambio técnico, lo que lo hace objeto de interés sociológico es que, junto a su capacidad para recuperar y acelerar el ciclo de acumulación económica, proporciona los medios para una generalizada e intensa innovación cultural que, a menudo, se percibe como fuente de desorganización y crisis sociales. (Giddens, 2000)

Para la mayor parte de la humanidad la globalización también es parte de una fábrica de perversidades, el desempleo se vuelve crónico, la pobreza aumenta y la clase media pierde calidad de vida, el salario promedio tiende a bajar, además de aparición de nuevas enfermedades (Santos, 2004), dentro de esta percepción la negatividad sistémica se impone en el planeta.

El fenómeno económico más controvertido de la historia contemporánea de la humanidad es la globalización (Torres, 2011) el formidable desarrollo tecnológico, el gran avance de las comunicaciones y la sustancial reducción en los costos del transporte, posibilita dismantelar fronteras haciéndonos ciudadanos del mundo y, en este sentido, la globalización impacta a todos los estamentos de la sociedad.

La apertura del comercio internacional ha ayudado a muchos países a crecer con mayor rapidez de lo que habían podido hacerlo en caso contrario. El comercio exterior fomenta el desarrollo cuando las exportaciones del país lo impulsan, gracias a la globalización muchas personas viven hoy más tiempo y con un nivel de vida superior. (Stiglitz, El Malestar en la Globalización, 2010)

La liberalización del comercio internacional puede estimular la innovación y el crecimiento de los países ayudando a que se difunda la tecnología y el conocimiento, los procesos de aprendizaje y la inversión en investigación y desarrollo, además de otorgar

mayor libertad de movimientos de capital, con una mayor difusión de la tecnología y dispersión de las ideas. (Dehesa, 2000)

En esta perspectiva, la globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan y enlazan mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y estructuras varias además revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas. (Beck, 1998).

En la época de la globalización se plantearon metáforas acerca del rumbo que tomó, el mundo comenzó a ser llamado como “aldea global”, la que se refiere a la comunidad mundial abiertas por la electrónica; “fábrica global”, dónde el modo capitalista de producción entra en una etapa global; “nave espacial” que sugiere el viaje de la transformación, lo que se desarrolla en el siglo XX y es el indicio de lo que esperábamos en el siglo XXI, “nueva Babel”, que recuerda lo trágico o negativo de pasar a un mundo totalmente globalizado. (Ianni, 2006)

Desde el siglo XIX las empresas multinacionales han suministrado muchas de las condiciones para la expansión del comercio, han liderado la integración de la economía y han sido, en buena medida, responsables de la expansión, a nivel internacional, de los avances tecnológicos, la renovación de los procesos productivos, nuevos productos y servicios, desarrollo de técnicas de gestión y fortalecimiento de habilidades organizativas, administrativas y gerenciales. (Torres, 2011)

La Política interestatal desempeña un papel crucial en los efectos problemáticos de la globalización, así se puede decir que la política mundial es el principal vínculo entre las relaciones internacionales y la teoría de la globalización, dónde van más allá de asuntos “tradicionales” de la política entre Estados, incluidos temas como la seguridad humana, la disparidad económica, la ecológica y la de género, la salud y las pandemias globales. (Kacowicz & Mitrani, 2016)

Son varios los factores que llevan a un país a modificar sus impuestos, con ello, a alterar su estructura, entre los cuales la globalización es uno de los más importantes. Dependiendo del análisis que se realice en el tema tributario, a través de la recaudación, en contraste disminuyendo aranceles para incentivar el comercio internacional y la creación de beneficios para el capital, la eficiencia ha sido el tema que ha recibido mayor atención en la literatura de globalización y tributación, ya que de este factor depende una buena política fiscal, dónde se menosprecia el término de equidad y que genera una caída general en su recaudación, acrecentando una desigualdad en el mundo. (Castañeda, 2016)

Hay una necesidad intrínseca de desarrollar nuevas teorías coherentes de relaciones internacionales sobre la globalización, ante cambios ontológicos en el orden de la vida social, puede resultar imposible que las teorías tradicionales simplemente adopten esos cambios en sus premisas básicas, es decir, que la globalización es más que un conjunto de cambios profundos en los flujos de capital y comercio, sino que, manifiesta un cambio sustancial de la manera en la que intentamos explicar el mundo y darle sentido; por lo tanto, debemos cambiar la secuencia lógica de nuestras preguntas, enfocándonos más en cómo los Estados responden a las dimensiones y realidades de la globalización. (Kacowicz & Mitrani, 2016)

La globalización posee el potencial de generar enormes beneficios tanto para el mundo en desarrollo como el mundo desarrollado, la economía ha sido la guía y la política la ha conformado, ya que las tendencias particulares de los países, son los que han dictado en gran medida las reglas del juego, no con un objetivo justo, sino de acuerdo a sus intereses. (Stiglitz, Cómo hacer que funcione la globalización, 2010)

Schumpeter nos habla de la influencia de la innovación en la diferenciación de las tasas de ganancia, en esta era de capitalismo y competencia no podemos detenernos, debemos encontrar cosas nuevas, eficientar formas de productividad, realizar invenciones de tipo tecnológico, (Osuna, 2014) para mejorar el desempeño del capital humano y generar mayor utilidad para nuestras organizaciones.

En la segunda etapa de la globalización las estrategias más comunes entre las organizaciones han sido las fusiones y adquisiciones, para poder generar la creación de plantas globales que incrementaran la rapidez de su crecimiento, siendo uno de los sectores más beneficiados el de servicios, que generó una enorme movilidad de capitales. (Torres, 2011)

En México la situación económica y social ha disminuido, en el sentido de las reformas estructurales no hace sino fortalecer una crisis sistemática de largo alcance en el tiempo, que es socialmente mitigada. Este país demanda un desarrollo económico hacia el mercado interno, que tenga como eje fundamental una política redistributiva, la reforma social, una política de ingresos que restituya el poder adquisitivo y los derechos laborales de los trabajadores, y por tanto la real erradicación de la pobreza, con esto poder hacer frente a la globalización que se vive en este momento. (Velázquez, 2014)

Con este término tan amplio y estudiado hoy en día, podemos decir que la globalización tiene que ver con las nuevas formas de organización de las empresas y de las instituciones dentro de un contexto de mercado ampliado a nivel mundial, aumentando la circulación de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, inversión extranjera e interacción multicultural, viendo como una desventaja que la riqueza se concentra solo en la mayoría de países desarrollados.

2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

2.2.1 Orbe

Hablar de un mundo multipolar en estos tiempos es más que pertinente, ya que los acontecimientos políticos, sociales y económicos que enfrentan prácticamente todas las naciones y el mundo en general han puesto sobre la mesa de debate un nuevo paradigma, en el cuál se cuestiona la hegemonía de los Estados Unidos que en la década pasada marcaba el ritmo del mundo; por el de un mundo caracterizado por la multipolaridad. (Lara, Bonales, & Suárez, 2017)

El comercio internacional es de vital importancia en los modelos teóricos de la competitividad que implica no sólo la voluntad de competir contra otros por un premio deseado, sino que también posee la capacidad de tomar medidas para establecer, proteger y ampliar las posiciones de mercado. (Bonales, Aguirre, & Cortés, Modelo Competitivo de variables jerárquicas de empresas exportadoras, 2016)

El ambiente competitivo entre las empresas exportadoras ha generado la necesidad de crear estrategias competitivas para seguir teniendo presencia en los mercados internacionales. De esto se desglosa, que las compañías requieren mejor entendimiento sobre la competitividad, los factores que la determinan, y los índices que la miden. Sin embargo, los factores e índices de competitividad por sí solos no proveen suficiente información útil para los directivos, por lo que es necesario validar un modelo que interrelacione los factores e índices de la competitividad de las empresas exportadoras. (Bonales, Zamora, & Ortiz, Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS, 2015).

Desde hace algunas décadas, algunos expertos sugieren la consolidación de la llamada “nueva economía, economía digital o economía del conocimiento”; conceptos que hacen referencia al instrumental digital del que ya se está disponiendo y su esperada evolución. Se

han caracterizado y establecido los rasgos principales y los elementos fundamentales en ella contenidos, sin embargo poca es la literatura que pueda indicarle a los empresarios PYME, cómo sobrevivir o desarrollarse en este escenario “de futuro”, muchas de cuyas características ya están presentes hoy. (Mendo & Rodríguez, 2016)

La medida en que las condiciones sociopolíticas y económicas nacionales son favorables para las empresas, es el principal determinante de la competitividad de los países. El nivel de competitividad del sector es el grado en que un sector industrial tiene el potencial de crecer y producir rendimientos atractivos para la inversión. La competitividad a nivel de empresa se determina por la habilidad de una organización para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios que son más atractivos que los de los competidores en el mercado. (Bonales, Aguirre, & Cortés, Modelo Competitivo de variables jerárquicas de empresas exportadoras, 2016)

A pesar de la confusión e indecisión de los líderes empresariales, la economía japonesa tiene en sus empresarios a una fuerza nacional que visualiza el largo plazo en la crisis de manera diferente a como se lo encara en la mayor parte de los países occidentales. Por ejemplo, el ajuste macroeconómico japonés ha sido asimilado con mayor intensidad por las empresas en función de reorganizaciones internas buscando minimizar el despido de trabajadores. (Solari, 2000)

El sentimiento público sobre la globalización ha dado un giro brusco. La elección de Donald Trump, Brexit y el surgimiento de partidos ultra-derechistas en Europa son signos de creciente descontento popular con la libre circulación del comercio, el capital, la gente y la información. Incluso entre los líderes empresariales, las dudas sobre los beneficios de la interconexión global surgieron durante la crisis financiera de 2008 y no han retrocedido completamente. (Ignatius, 2017)

La economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la

disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. (Naciones Unidas, Nueva York, 2017)

Tras el deslucido resultado de 2016, las proyecciones apuntan a un repunte de la actividad económica en 2017 y 2018, especialmente en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Sin embargo, existe una amplia dispersión de posibles desenlaces en torno a las proyecciones, dada la incertidumbre que rodea a la orientación de las políticas del gobierno estadounidense entrante y sus ramificaciones internacionales. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

En este año se analiza el preocupante debilitamiento que ha experimentado recientemente el crecimiento de la inversión en los mercados emergentes y en las economías en desarrollo, que representan un tercio del producto interno bruto a nivel global y aproximadamente tres cuartos de la población mundial y de los pobres del mundo. (World Bank Group, January, 2017).

Se pronostica que el producto bruto mundial se expandirá en un 2.7% en 2017 y un 2.9% en 2018, lo que es más una señal de estabilización económica que un signo de una recuperación robusta y sostenida de la demanda global. El ligero aumento del crecimiento del producto interno bruto (PIB) proyectado para los países desarrollados en 2017 se explica principalmente debido al fin del ciclo de desestabilización en los Estados Unidos de América y al apoyo adicional de políticas macroeconómicas en el Japón. (Naciones Unidas, Nueva York, 2017).

El panorama de las economías de mercados emergentes y en desarrollo (EMED) sigue siendo mucho más diverso. La tasa de crecimiento de China superó ligeramente las expectativas gracias a una ininterrumpida política de estímulo. Pero la actividad fue más débil de lo esperado en algunos países de América Latina que están atravesando una recesión, como Argentina y Brasil, así como en Turquía, cuyos ingresos por turismo sufrieron una profunda contracción. En Rusia, la actividad superó ligeramente las expectativas, gracias en parte al afianzamiento de los precios del petróleo. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

Se espera que el crecimiento en Estados Unidos repunte al 2,2 % dado el enorme papel que desempeña Estados Unidos en la economía mundial, los cambios en la orientación de las políticas pueden dar lugar a una reacción en cadena a nivel mundial. A corto plazo, unas políticas fiscales más expansivas en Estados Unidos podrían suponer un crecimiento mayor en ese y otros países, pero los cambios en materia comercial y en otras políticas podrían neutralizar esos beneficios. (World Bank Group, January, 2017)

La revisión del Informe de Previsiones del FMI plantea un escenario de crecimiento mundial similar al de su Informe de abril: se espera una aceleración hasta 3,5% en 2017 (3,2% en 2016) y hasta 3,6% en 2018. Destaca positivamente el buen momento de UEM (aumento de la confianza y menor incertidumbre política) y la robustez de China (espera más estímulo fiscal). Por el contrario, rebaja las expectativas para Reino Unido (por el Brexit) y, sobre todo, para EEUU, ya que considera que el estímulo fiscal en 2018 será menor de lo esperado. (BANKIA Estudios, 2017)

El crecimiento en los países menos desarrollados permanecerá bastante por debajo de la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible en el corto plazo, aunque se proyecta que aumente en forma moderada desde un 4.5% en 2016 a un 5.2% y un 5.5% en 2017 y 2018, respectivamente. Este crecimiento por debajo de la meta constituye un riesgo para el importante gasto público en salud, educación, protección social y adaptación al cambio climático. De hecho, la adaptación al cambio climático es un aspecto fundamental para los países menos desarrollados, pues siguen siendo altamente vulnerables a los desastres naturales y las perturbaciones meteorológicas. (Naciones Unidas, Nueva York, 2017)

Aunque los riesgos parecen inclinarse a la baja, se observan también riesgos al alza para el crecimiento a corto plazo. Específicamente, la actividad mundial podría acelerarse con más fuerza si la política de estímulo fuera más contundente de lo previsto actualmente en Estados Unidos o en China. Entre los riesgos negativos para la actividad se destacan un posible vuelco hacia plataformas de políticas aislacionistas y el proteccionismo, un deterioro de las condiciones financieras mundiales más pronunciado de lo esperado que podría

interactuar con las debilidades de los balances en partes de la zona del euro y en algunas economías de mercados emergentes, un recrudecimiento de las tensiones geopolíticas, y una desaceleración más grave en China. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

Los líderes empresariales están luchando para adaptarse a un mundo que pocos imaginaban posible hace apenas un año. El mito de un mundo sin fronteras ha caído. Los pilares tradicionales de los mercados abiertos -los Estados Unidos y el Reino Unido- se tambalean y China se está posicionando como el defensor más firme de la globalización. En junio de 2016, el voto de Brexit sorprendió a la Unión Europea, y la cobertura informativa sobre la globalización se volvió cada vez más negativa en los Estados Unidos a medida que avanzaba la campaña presidencial. (Ghemawat, 2017)

La visión, una vez popular, de una empresa globalmente integrada que operaba en un mundo virtualmente sin fronteras ha perdido su dominio, debilitado no sólo por la política, sino por las realidades de hacer negocios en mercados muy diferentes con dinámicas y reglas muy diferentes. Ahora es el momento de que los líderes empresariales y políticos encuentren un equilibrio que aliente las políticas que generan la prosperidad global a un nivel que las sociedades democráticas puedan aceptar. (Ignatius, 2017)

2.2.2 América Latina

En los últimos 15 años los países de América Latina han registrado enormes avances en el fortalecimiento de sus economías y la mejora de las condiciones de vida. La participación de la región en el producto económico mundial desde 6% en los años noventa hasta 8% en 2012. La implementación de importantes reformas estructurales y la liberación del comercio exterior en los años noventa, junto con el establecimiento de instituciones más sólidas y marcos creíbles de políticas públicas, sentaron las bases de resurgimiento. (Iakova, Cubeddu, Adler, & Sosa, 2014)

Sin embargo, los vientos favorables que impulsaron el crecimiento económico de América Latina y el Caribe (ALC) han desaparecido. El crecimiento de la demanda global es lento, el financiamiento es cada vez más caro y volátil, el comercio se ha ralentizado de forma importante desde 2007 y los precios de las materias primas están muy por debajo de los altos niveles alcanzados durante la década pasada. No se espera que estas tendencias se reviertan próximamente, ya que se no se prevé un repunte significativo del crecimiento global en el corto plazo. (OCDE/CEPAL/CAF, 2016)

La crisis económica en Latinoamérica refleja la vulnerabilidad que esa región tiene respecto a la economía mundial y la casi nula capacidad para emprender políticas contra cíclicas, a pesar de la abundante dotación de recursos naturales y el tamaño de algunos de sus más importantes mercados, como lo son Brasil, México, Argentina. (Pérez, 2017)

En América Latina, la revisión a la baja del crecimiento refleja en gran medida una menor expectativa de recuperación a corto plazo en Argentina y Brasil tras cifras de crecimiento que defraudaron las expectativas en torno al segundo semestre de 2016, condiciones financieras más restrictivas y vientos en contra más fuertes para México debido a la incertidumbre relacionada con Estados Unidos, así como el deterioro ininterrumpido de la situación en Venezuela. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

Las previsiones indican que la región regresará en 2017 al crecimiento positivo, que será del 1,2 %. Se espera que Brasil crezca a un ritmo del 0,5 % gracias a la reducción de las dificultades internas, esperando que la recuperación de la consolidación fiscal y la mejora de la inversión respalden el crecimiento en Argentina, que se prevé crecerá a un ritmo del 2,7 % en 2017, mientras que en la República Bolivariana de Venezuela, que sigue padeciendo profundos desequilibrios económicos, se prevé que habrá una contracción del 4,3 % este año. La previsión de crecimiento en los países del Caribe, del 3,1 %, se considera estable en términos generales. (World Bank Group, January, 2017)

La debilidad económica está comenzando a tener un impacto en los mercados laborales, lo que puede afectar de manera duradera la igualdad, la pobreza y el bienestar. En promedio,

las tasas de desempleo están aumentando, la calidad de los empleos se está deteriorando y el crecimiento de los salarios y la formalidad se han estancado. Los jóvenes y las mujeres han sido particularmente afectados desde la desaceleración económica de 2011. (OCDE/CEPAL/CAF, 2016)

Panamá será el país de la región que más crecerá este año con un 5,4 por ciento, según el banco, seguido de Nicaragua 4%, Costa Rica 3.9%, Honduras 3,5% y Guatemala 3,2%. Ésta tasa de crecimiento es fruto de una visión de país que apunta a un modelo económico con poca producción pero centrada en los servicios. (Linares, 2017)

El panorama de las economías de mercados emergentes y en desarrollo (EMED) sigue siendo mucho más diverso. La tasa de crecimiento de fue más débil de lo esperado en algunos países de América Latina que están atravesando una recesión, como Argentina y Brasil (Fondo Monetario Internacional, 2017)

Venezuela ocupa el último lugar entre las economías de la región. El Banco Mundial prevé una contracción de 4,3 por ciento este año y un tímido crecimiento de 0,5 en 2018. Las tensiones políticas del país, así como los problemas generados por los controles de cambio y precio que han generado un desabastecimiento generalizado y tasas de inflación que, según el FMI, superarán el mil por ciento, son algunas de las características de la crisis del país petrolero. (Linares, 2017)

Se proyecta que América del Sur tendrá una leve recuperación económica en los próximos dos años. El crecimiento se estima alcanzará un 0.9% en 2017 y un 2.0% en 2018, y se espera que tanto Argentina como Brasil, las mayores economías subregionales, salgan de sus periodos recesivos. Sin embargo, se prevé que la recuperación sea restringida, especialmente en Brasil, ya que el creciente desempleo, la consolidación fiscal en curso y el mayor endeudamiento continúan afectando la demanda doméstica. (Naciones Unidas, Nueva York, 2017)

En el caso de Brasil, la economía más grande de la región, la institución disminuyó en tres décimas sus previsiones de crecimiento para este año; se estima que su producto interno bruto (PIB) solo se expandirá un 0,2 por ciento. Sobre Argentina, el FMI asevera que existe una menor expectativa de recuperación a corto plazo, pero no se actualizaron sus proyecciones. (Linares, 2017)

La demanda de China ha sido uno de los factores clave detrás del auge de los precios mundiales de las materias primas en los últimos años y por lo tanto, del buen desempeño económico de muchos países de América Latina. (Iakova, Cubeddu, Adler, & Sosa, 2014)

El comercio entre China y América Latina ha experimentado una expansión sin precedentes durante los últimos 15 años, pero el modelo de crecimiento basado en las materias primas está demostrando sus límites. China y América Latina han protagonizado un auge comercial impresionante, con unos flujos comerciales que se han multiplicado 22 veces desde el año 2000. (OCDE/CEPAL/CAF, 2015)

La economía basada en la industria de servicios, representa a la vez retos y oportunidades para América Latina. Se espera que la contribución de China al crecimiento mundial alcance el 30% en el período 2016-21. Los vínculos comerciales entre América Latina y China se han disparado, convirtiéndose en el principal socio comercial de Brasil, Chile y Perú. Los vínculos financieros también han aumentado: Los préstamos chinos destinados a América Latina se han convertido en la fuente más importante de financiamiento (125 mil millones de USD entre 2005 y 2015), superando a otras instituciones financieras internacionales en la región. (OCDE/CEPAL/CAF, 2016).

Una tendencia relevante, que se mantiene y ha continuado expandiéndose en 2016, obedece a la proliferación de los llamados mega-acuerdos, sobretodo del Tratado Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés), al cual pertenecen cinco economías de la región de las Américas: EE.UU., Canadá, México, Chile y Perú, que se firmó definitivamente en Auckland, Nueva Zelanda, el 4 de febrero de 2016, para pasar a ser traducido, difundido,

discutido y ratificado por los parlamentos respectivos de los países signatarios y con la perspectiva de entrar en vigor para 2017. (Pérez, 2017)

Recurrir a políticas de estímulo de la demanda para mantener el crecimiento a las elevadas tasas de hace algunos años no sería pertinente, ya que podría dar lugar a desequilibrios macroeconómicos problemáticos. Las políticas más bien deberían centrarse en reformas estructurales para incrementar la productividad y el crecimiento del producto potencial. (Iakova, Cubeddu, Adler, & Sosa, 2014)

2.2.3 México

Nuestro país ya es la undécima mayor economía del mundo, en cuanto al PIB medido según la paridad del poder de compra. En las últimas tres décadas, el país ha experimentado enormes cambios estructurales. De una economía dependiente del petróleo a principios de la de 1990 a un centro manufacturero después del TLCAN a mediados de esa misma década, México se ha convertido cada vez más en un centro de comercio internacional. (OCDE, Enero 2017)

México depende para su crecimiento en parte de los ingresos provenientes del exterior a través de dos vías fundamentales: el comercio exterior y la entrada de remesas, aunque se ha visto favorecido por los aumentos consistentes del precio internacional del petróleo, los flujos adicionales son los aportados por las instituciones financieras internacionales, aunque para México han servido como soporte para aminorar los efectos de las crisis financieras hacia el país. (Salazar, 2016)

Las perspectivas de México, una de las economías más grandes de la región, se han debilitado. En México se prevé que el crecimiento se moderará a 1,7% en 2017 y 2,0% en 2018. La corrección a la baja del crecimiento, un total de 1,2 puntos porcentuales en el curso de dos años, se debe al oscurecimiento de las perspectivas de inversión y consumo de cara a

condiciones financieras menos favorables y mayor incertidumbre en torno a las relaciones comerciales con Estados Unidos. (Fondo Monetario Internacional, Abril 2017)

La vulnerabilidad de México se caracteriza por la magnitud del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, la dependencia de los flujos de financiamiento volátiles y la solidez que tenga el sistema financiero nacional en particular, que pueda resistir las fluctuaciones de las tasas de interés y los tipos de cambio. (Salazar, 2016)

La economía mexicana está desacelerándose debido a un desafiante entorno externo de modesto crecimiento global y estancamiento del comercio, el aumento gradual de los precios del petróleo y la disminución de los flujos de capital. El crecimiento anual del PIB se desaceleró hasta 2.3 por ciento en 2016, frente al 2.6 por ciento en 2015. El crecimiento económico en 2016 fue impulsado casi exclusivamente por el consumo privado, apoyado por la baja inflación, las remesas de los trabajadores, la expansión del crédito, los salarios reales más altos y la creación de empleo en el sector formal. (Banco Mundial, 2017)

Se prevé que la disminución de la inversión en México, derivada de la incertidumbre política en Estados Unidos, tenga como consecuencia este año una desaceleración moderada del crecimiento, que se situará en el 1,8 %. (World Bank Group, January, 2017)

Las monedas de varios mercados emergentes se depreciaron sustancialmente en los últimos meses sobre todo la lira turca y el peso mexicano (Fondo Monetario Internacional, 2017) . Las perspectivas están empañadas por la incertidumbre en torno a la política comercial de Estados Unidos de Norteamérica, la cual, sumada a las condiciones financieras más restrictivas, frenará la actividad económica. (Fondo Monetario Internacional, Enero 2017)

El debilitamiento de las condiciones externas llevó a una mayor depreciación del peso mexicano frente al dólar estadounidense. El traspaso de la depreciación monetaria a la inflación se mantuvo limitado durante la mayor parte de 2015 y 2016, con un promedio anual

de la inflación en los precios al consumidor de 2.7 y 3.4 por ciento, respectivamente. (Banco Mundial, 2017)

La fuerte depreciación del peso incrementa aún más la competitividad de las exportaciones mexicanas no petroleras y no ha aumentado la inflación. También tiene un efecto positivo sobre los balances fiscales, lo que refleja los ingresos del petróleo denominados en dólares y la baja exposición de la deuda en moneda extranjera. (OCDE, Enero 2017)

La estrategia a mediano y largo plazo debe ser cambiar la economía mexicana, basada en las exportaciones, a un sistema que favorezca el mercado interno y una política de distribución del ingreso y desarrollo productivo que produzca un mayor crecimiento. (Linares, 2017)

México continúa impulsando la Alianza del Pacífico (ADP) como uno de los cuatro únicos miembros plenos (junto a Chile, Colombia y Perú), y cuyo Protocolo Adicional, que contempla la desgravación del 92% de los flujos comerciales, entró en vigor el primero de mayo de 2016, luego de muchas negociaciones. Sin embargo, el comercio intrabloque se sigue manteniendo por debajo del 5% y el caso particular de México realiza solamente alrededor del 3% de su comercio con el resto de los miembros. (Méndez, 2017)

El entorno económico ha sido complejo. El país ha enfrentado contratiempos externos importantes con el desplome de los precios del petróleo en 2014-2015, la depreciación significativa del peso, la postura de endurecimiento de la Reserva Federal de Estados Unidos, una mayor volatilidad de los mercados financieros y la desaceleración de la economía estadounidense. Por tanto, Banxico mejoró su comunicación, centrándose en el posible traspaso de la depreciación del peso. Para seguir forjando su credibilidad, el banco debe actuar de manera oportuna y flexible para garantizar la convergencia eficiente de la inflación hacia su meta. (OCDE, Enero 2017)

La participación de México en las cadenas globales de valor (CGV) es superior al promedio de América Latina pero inferior al de la Unión Europea. China es el cuarto socio comercial de México, aunque debido a sus fuertes lazos con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés) su potencial comercial con China todavía no ha logrado desarrollarse al máximo. En el año 2014, el 2% de las exportaciones de México tuvieron a China como destino y el 17% del total de importaciones del país provinieron de China, abriendo una enorme posibilidad de negocio con este país. (OCDE/CEPAL/CAF, 2015)

México está muy abierto al comercio y a la inversión extranjeros: se han suscrito 12 acuerdos de libre comercio con 46 países, y la inversión extranjera directa es significativa. Con su ubicación estratégica, bajos costos laborales unitarios y mano de obra cada vez más experta, México evoluciona paulatinamente para convertirse en un centro de manufactura mundial. La experiencia indica que participar en las cadenas globales de valor (CGV) y ascender en la cadena de valor contribuye a un crecimiento más rápido de la productividad. (OCDE, Enero 2017)

De modo que, en la situación actual México tendría que aprovechar mejor las ventajas de los procesos de integración, insistiendo en incrementar los lazos comerciales, o estaría obligado a buscar nuevas alternativas, para estar en condiciones de enfrentar la situación de los continuos choques externos, incluido el efecto Trump, así como los efectos de la crisis interna. En la misma medida en que se incrementa su participación en los diferentes y diversos formatos de integración dentro y fuera de la región, tratando de mirar más hacia el Sur, aún si no incrementara consistentemente su comercio en ninguno de estos mecanismos, contribuiría a solventar los problemas estructurales de su economía. (Méndez, 2017)

2.2.4 Sector: Industria Cosmética y Cuidado Personal

El sector del cuidado personal de México como en años anteriores siendo uno de los más importantes en América Latina, se consolida entre los más fuertes a nivel global, durante 2016 se reafirmó como el segundo mercado más grande de Latam, por detrás de Brasil, y el tercero del continente; el mercado mexicano podría seguir creciendo en los próximos años por encima de la media mundial, dado que el consumo per cápita en dólares posiciona al país como el noveno en América Latina y el onceavo en el continente. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos CANIPEC, 2017)

Durante 2016 el comercio exterior se vio impactado de manera directa por la cotización internacional del dólar, provocando un desaceleramiento en el crecimiento en valor de las exportaciones del sector acompañado con un crecimiento en las importaciones. No obstante estas circunstancias, la balanza comercial de la industria que representa CANIPEC sigue siendo superavitaria y los volúmenes de exportación continúan creciendo. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, 2016)

El crecimiento del sector en pesos durante 2016 fue del 6.7%, siendo el crecimiento más grande desde el periodo 2011-2012. El valor del mercado mexicano del sector del cuidado personal fue de \$157,400.5 MDP, un crecimiento cercano a los \$10,000 MDP respecto a 2015. (CANIPEC, 2017)

El consumo per cápita de productos del cuidado personal se situó en \$1,223.60 pesos, presentando un crecimiento del 5.3% respecto al 2015, de los cuales \$935.60 fueron dedicados a productos masivos mientras que el resto \$129.70 fueron en productos del segmento premium. (CANIPEC, 2017)

México es el segundo país de América Latina con mayor uso de cosméticos, una industria que vale unos 2.000 millones de dólares y donde los hombres son, contra lo que se piensa, el

sector que cada vez más consume estos productos, con casi un tercio del total. Como segundo mercado más grande de esta región después de Brasil, podría colocarse en la primera posición si se realizan productos a precios más accesibles y se mejoran los procesos de distribución, de acuerdo con los expertos. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos , Junio, 2017)

La Expo Belleza Internacional de Occidente (EBIO) sirvió de escaparate de las últimas tendencias de la industria a nivel internacional. Entre los temas de actualidad que abordaron figuran maquillaje, colorimetría, peinado y corte, extensiones de cabello, uñas, herramientas de trabajo, productos capilares, corporales y muebles para estética, entre otros. (EBIO, 2017)

Según un estudio reciente de la firma Nielsen México, una compañía de información y medición de consumo, reveló que el consumo de productos de higiene y belleza es el segundo más importante entre los mexicanos, sólo superado por el gasto en bebidas alcohólicas como cognac, whisky y tequila. (Nielsen México, 2016)

El cuidado y salud de la imagen es uno de los segmentos que, sin importar la condición económica, social o región del planeta, tiene un lugar entre los hábitos de consumo de las personas. Poco más del 80 por ciento del consumidor de cosméticos en México tiene un hábito de uso diario de este tipo de productos. (Merca 2.0, 2017)

México se vuelve una interesante plataforma exportadora. En Latinoamérica es el primer lugar en exportaciones de productos cosméticos, por encima incluso de Brasil, convirtiendo a nuestro país en un destino atractivo para la inversión y el establecimiento de plantas productoras de cosméticos y artículos de cuidado personal. Esto permite que el consumidor pueda adquirir una amplia gama de productos. Además, de fortalecer la competitividad del país y la generación de empleos. En la actualidad, ya sea de manera directa o indirecta, más de 250,000 personas dependen de este sector. Pero es una cifra que crece cada año. Porque la belleza, además de una cuestión cosmética, también es una cuestión de estado. (Forbes , Marzo, 2017)

Las compañías que lideran el mercado del maquillaje por su valor de marca a nivel mundial son L'Oréal, Gillete y Nivea. El maquillaje y productos de cuidado personal representan una gran porción del mercado. El segmento de consumo de 18 años en adelante representa un 30 por ciento del mercado de cosméticos en total, pero en 2027 será del 75 por ciento. (Merca 2.0, 2017)

En productos de cuidado personal, México exportó más de dos mil millones de dólares y alcanzó un superávit en este rubro de más de un millón de dólares en el año 2016. En los países de la Alianza del Pacífico, integrada por Chile, Colombia, Perú y México, los productos de cuidado personal con mayor venta son: cuidado del cabello y cuidado de la piel, así como el incremento en ventas en productos de aseo para hombres. Particularmente en México presentan auge los bronceadores y depiladores. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, Junio, 2017)

Las innovaciones nanotecnológicas se localizan en casi todos los sectores de la economía y la industria de los cosméticos es uno de los más comunes; y aún más, el riesgo debido a la exposición a nano materiales existe tanto dentro (fase interna), como fuera (fase externa) del proceso de trabajo. Así, los productos que contienen nano materiales son elaborados, empacados y transportados, hasta llegar al comprador o usuario; en este proceso, después de su consumo, se convierten en residuos sólidos o líquidos en espera de un tratamiento adecuado. (Enríquez, Carrasco, Ortiz, González, & Gaona, 2016)

Una vez más, nuestro sector se impone a las bajas que acusa la balanza nacional. Y aunque los números siguen por debajo de los objetivos de crecimiento sectorial a los que aspiramos, dan cuenta, la competitividad y el crecimiento del mercado, promoviendo tratados internacionales, incidiendo en la optimización de regulaciones, ofreciendo bienestar a sus consumidores a través de productos de alta calidad, con información oportuna, a través de programas que fomentan una visión sustentable al sector. (Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, 2016)

CAPÍTULO 3. LA EMPRESA Y SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Definición

Hoy en día, vivimos rodeados de empresas, que son de interés por razones de tipo productivo, financiero, relaciones contractuales, etc. Estas razones son las que consideran a la empresa como una realidad socio-económica a estudiar dentro de la rama de economía. (Gil & Fuente, 2013)

El vocablo empresa tiene su raíz etimológica en el término del latín *prehendere*, que significa, emprender una cosa que implica trabajo o presenta dificultades. Es un ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un output con el fin de alcanzar objetivos definidos. (Nuñez, 2010)

Una empresa es aquella entidad económica, que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, ubicados en una o más unidades técnicas y físico espaciales, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos, estando su utilidad en la capacidad que tiene para satisfacer una necesidad. (González & Ganaza, 2015)

De acuerdo a literatura económica, la empresa se puede definir desde diferentes puntos de vista, como lo son institución del empresario, como una unidad de beneficio, explotación de producción, unidad jurídica y financiera, organización, sistema, que finalmente está vinculado al orden económico. (Gil & Fuente, 2013)

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. El autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por

fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. (Chiavenato, Iniciación a la organización y técnica comercial, 1993)

3.2 Clasificación

Existe una gran variedad de clasificación de las empresas, que para llegar a este punto debemos tener en cuenta ciertas características, para poder establecer criterios, que a continuación se describen:

- Según su tamaño.
- Según la actividad económica
- Según su constitución patrimonial
- Según el país al que pertenecen
- Según el ámbito de su actuación.

En cuanto al tamaño de la empresa, encontramos cuatro tipos de empresas: micros, pequeñas, medianas y grandes. El problema de definir a una empresa en cuanto a su magnitud, se debe a que hay que considerar el entorno, el giro, el mercado que domina, su financiamiento y producción. (Valencia, 2010)

De acuerdo a su actividad económica existen 3 tipos, las empresas extractivas, del sector primario, extraer las materias primas; empresas industriales, sector secundario, fabricación o elaboración de bienes; y empresas de servicios, el sector terciario, como comercio, transportes, banca, comunicaciones, seguros. (Serrano, 2011)

Según su forma jurídica o constitución empresarial, se diferencia entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o social. En derecho empresarial, se distingue, aunque dependiendo del país: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Comanditaria, Sociedad Colectiva, y Sociedad Cooperativa. (Servicio de Administración Tributaria, 2015)

De acuerdo al ámbito espacial de actuación, ya sea local, nacional e internacional, desarrollándose en su localidad, país o de forma global, traspasando fronteras e introduciéndose a la competitividad transnacional. (González & Ganaza, 2015)

3.3 Áreas Funcionales

La evolución de una estructura informal a una formal es algo muy complejo, tiene que ver con la objetividad, con alinear los intereses y reconocimientos, la transformación es formulada poco a poco. Una empresa institucionalizada ya no depende del dirigente, sino que se convierte en una organización que forma a los individuos que se han incorporado a ella en un marco de valores, procedimientos y prioridades de la empresa en particular. (Gutiérrez, 2014)

La empresa para conseguir los objetivos, tiene que realizar funciones que forman parte de su gestión interna y están relacionadas directa o indirectamente con la actividad principal. Siendo las siguientes las más destacadas:

- Función Técnica: consiste en realizar actividades necesarias para fabricación de productos.
- Función Comercial: comprende las actividades relacionadas con la venta de productos que fabrica o comercializa, tales como estudios de mercado, distribución del producto
- Función Financiera: incluye las actividades relacionadas con los flujos de capital, como rentabilidad de inversiones, gestión de cobranza, etc.
- Función Social: relacionada con asuntos sociales y laborales del personal, como actividades propias del departamento de recursos humanos como selección, contratación, nóminas.
- Función Administrativa: gestiona la administración y control de operaciones realizadas en las distintas secciones de la empresa. (Serrano, 2011)

En el libro el Camino del Director se plantean las distintas características de las principales áreas de una organización, siendo las primordiales las que se detallan a continuación:

1. Dirección General: Plantear las reglas del juego, resolver los asuntos con carácter de discusión, mantener la relación estrecha con sus subordinados directos, definir la estrategia a seguir, gestionar el cumplimiento de objetivos, comunicar a mandos medios los planes estratégicos, consolidar la organización para el futuro, a través de un liderazgo firme y de confianza.
2. Área Comercial: Vender, traer nuevos clientes y negocios a la organización, promover y experimentar nuevas estrategias de ventas, de acuerdo a la situación cambiante del mercado, representar a la organización.
3. Operaciones: Definir metas de producción y ventas reales, estandarizar procesos hasta la verificación de calidad del producto, esta área es el corazón de la empresa, ya que en ella se genera la razón de ser de la organización.
4. Finanzas y Contabilidad: Optimizar con eficacia los recursos, incrementar ingresos, disminuir costos e invertir, mantener modelos de planeación fiscal, establecer tableros de control, así como determinar estrategias de flujo de efectivo.
5. Área de Jurídico: Prevenir y solucionar los asuntos del negocio en su conjunto, mantener al día la información de la vida corporativa, salvaguardar los intereses de la organización con una perspectiva de prevención, con el objetivo claro de hacer negocio.
6. Recursos Humanos: Comunicar asertivamente el plan estratégico general de la organización, reclutar, desarrollar y retener al personal óptimo para las necesidades específicas del negocio y acorde a la cultura del mismo, abrir canales de comunicación efectivos y reforzarlos continuamente.
7. Área de Sistemas: Desarrollar infraestructura tecnológica, suministrar plataformas de información necesarias para la toma de decisiones, brindar soluciones tecnológicas creativas e innovadoras que le den ventajas competitivas a la organización.
8. Publicidad y relaciones públicas: Promover y difundir correctamente la imagen, productos y servicios que la empresa ofrece.

9. Contraloría: Implantar sistemas de control interno, garantizar que la información que se proporciona es significativa, oportuna, relevante, completa, comparable y verificable. (Gutiérrez, 2014)

Otra perspectiva de las funciones en una empresa la aporta (Fuentes & Pozo, 2015), dónde la organización se enfoca como un sistema y los subsistemas principales son:

- Subsistema de aprovisionamiento, encargado de adquirir los insumos o factores necesarios para las actividades de producción.
- Subsistema de producción, encargado de la transformación de los inputs en productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado.
- Subsistema de comercialización, al que compete relacionar la organización con el mercado, desde su conocimiento hasta la distribución de productos demandados.
- Subsistema de recursos humanos, responsable de la administración del personal de la empresa.
- Subsistema financiero, encargado de determinar la cuantía de los fondos necesarios para la organización, suministrarlos y aplicarlos a las inversiones más convenientes.
- Subsistema de dirección, encargado de la administración de la empresa, en sus niveles estratégicos y de gestión.

De acuerdo a diferentes autores existen distintos puntos de vista de ver la organización de una empresa, en la que todos coinciden es que todas estas áreas deben trabajar en un fin común, interactuar para obtener sinergias (Fuentes & Pozo, 2015), logrando una mayor productividad y rentabilidad que si trabajaran de forma independiente.

3.4 El Pensamiento Administrativo

Los antecedentes más lejanos sobre la práctica administrativa coinciden con las formas más primitivas de la organización familiar, cuando la vida fue exigiendo una distribución de tareas entre sus miembros y la capacitación de estos para desempeñarlos. En estas agrupaciones surgieron líderes que organizaban la actividad de las demás personas, puesto que las primeras empresas surgieron para satisfacer las necesidades primarias del ser humanos, como la caza, pesca, etc. (Ramírez & Ramírez, 2016)

En los orígenes de la administración se destacan los logros de los egipcios con la descentralización de la organización y reconocimiento de órdenes escritas; los hebreos con un concepto de organización y principio escalar; Babilonia mediante un control de la producción e incentivos salariales. En los años 400 a.C. con Sócrates en Grecia y Persia se da el reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos, manejo de materiales y el principio de especialización; sin dejar atrás las civilizaciones del Imperio Romano donde los magistrados se regían por organización, áreas funcionales y líneas de autoridad. (Cuartas, 2008)

La Iglesia católica, si bien se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc. Ha tenido una influencia central en la forma en que se estructuran las instituciones y organizaciones sociales, incluso las empresas. (Rodríguez S. H., 2006)

El escenario inicial de la administración es la empresa económica capitalista, que según Erich Gutenberg se limita a una entidad que busca la optimización de sus factores productivos. Posteriormente esta empresa se hace más compleja y trasciende la producción industrial, incursionando además en la oferta de servicios. (Correa, 2005)

En palabras de Adam Smith “dejar hacer, dejar pasar”, frase que sirvió de lema a los fisiócratas, doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, por tanto, el predominio de la agricultura sobre la industria. Según esta doctrina, el gobierno debe dar todas las facilidades para la creación de una empresa y su desarrollo, sin exceso de inspectores, trámites, incluso, facilidades fiscales. Con las teorías de este autor se consolidó la visión económico-social del capitalismo. (Rodríguez S. H., 2006)

A lo largo de los años diferentes autores y escuelas de pensamiento han formulado diversas teorías sobre la empresa, sin que ninguna de ellas goce actualmente de general aceptación ni ofrezca una explicación global sobre la misma (Fuentes & Pozo, 2015)

Los dos autores más representativos de la Escuela Clásica son Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica fundada por Taylor constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. Se refiere exclusivamente a la organización racional del trabajo, basándose en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. (Vásquez, 2002)

A partir de Taylor y los teóricos que lo precedieron, la administración dejó de estar exclusivamente circunscrita a un conjunto de prácticas culturales y económicas orientadas al manejo, control, gestión y organización de recursos, ya que entró al campo de lo que podría denominarse en general como las ciencias, a partir de la racionalización del trabajo que pretendieron estos autores. El nuevo escenario de la administración se situó entonces en la industria moderna, dejando de estar circunscrito a las prácticas del manejo y gestión de los recursos de las sociedades agrarias y campesinas, pre-capitalistas. (Correa, 2005)

El capitalismo irrumpe durante la Revolución Industrial y provoca una explotación masiva por parte de los industriales, quienes exigían jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, seis días por semana. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del

mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado. (Rodríguez S. H., 2006)

Los postulados descritos de la teoría neoclásica nos llevan a la conclusión de que esta no puede ser considerada de utilidad como teoría de la empresa, sino más bien como una teoría de mercados, debido a que descuida los aspectos clave de la actividad empresarial, al reducirla solo como una unidad económica de producción, sin considerar la dimensión humana y organizativa. (Fuentes & Pozo, 2015)

Se ha calificado a Federico W. Taylor como padre de la administración científica por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en las empresas con el método científico. Taylor estableció una serie de principios de operaciones, las cuales son selección científica y preparación del operario, establecimiento de cuotas de producción, proporcionar incentivos salariales, planificación centralizada, integración del obrero al proceso, supervisión línea-funcional de la producción, principio de control y de excepción, que se refiere a atender problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado. (Rodríguez S. H., 2006)

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo creado por Enrique Fayol, denominó operaciones a lo que hoy se conoce como procesos, los cuáles son una secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo y los dividió en etapas, que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, a modo de responsabilidades por parte de la gerencia general de una empresa. Además, señaló otros procesos para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad. (Rodríguez S. H., 2006).

La Previsión establecerá el plan a seguir; organización creará la estructura de las actividades a seguir; dirección, como su nombre lo indica, dirigirá y motivará al personal; coordinación, unificará y armonizará como un todo; control verificará que se desarrolle el proceso conforme a las normas establecidas. (Cuartas, 2008)

Chiavenato en su libro Fundamentos de la Administración organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera: Planificación, Organización, Dirección y Control los cuáles son puestos en práctica por los subordinados, para alcanzar los objetivos de la empresa

Y nombra las funciones del administrador, como un proceso sistemático, que lo describe de la siguiente manera: planificar, organizar, dirigir y controlar. Nombrando al proceso administrativo como cíclico, dinámico e interactivo. (Chiavenato, Fundamentos de administración, 2011).

Además del Proceso Administrativo Fayol establece los Principios administrativos, que a continuación se detallan:

1. División del trabajo, con el fin de lograr la especialización.
2. Autoridad y responsabilidad, La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
3. Disciplina, es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas.
4. Unidad de mando, un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. Unidad de dirección, un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6. Subordinación del interés individual al general, debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal.
7. Retribución a las capacidades del personal, en base a las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.
8. Centralización frente a descentralización, los jefes deben delegar funciones.
9. Jerarquía, la cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos.
10. Orden, que debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recurso
11. Equidad, todo superior debe ser justo en una misma categoría jerárquica
12. Estabilidad del personal, deben mantener al mismo personal durante largos periodos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo.
13. Iniciativa, a significa iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior.

14. Espíritu de grupo o unión del personal, como se sabe, la unión hace la fuerza.
(Rodríguez S. H., 2006)

En 1927 se inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo, tanto el experimento como los resultados de Hawthorne marcaron el surgimiento de una nueva concepción, basada en valores humanos, que se desligó totalmente de la preocupación anterior de la Escuela Clásica que estaba orientada hacia la tarea y la estructura, para luego orientarse hacia las personas. (Vásquez, 2002)

La participación es fundamental para integrar al trabajador a la compañía, y a sus resultados, la comunicación de un equipo de trabajo es básica. Todo administrador, sea director, jefe o supervisor, requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros, así como la clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión. (Rodríguez S. H., 2006).

La nueva concepción administrativa denominada Escuela de las Relaciones Humanas y del Comportamiento buscó conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y la función social, brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno. Entre los autores más representativos de la nueva concepción administrativa se encuentran: Abraham Maslow, Frederick Herzber, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein. (Vásquez, 2002)

Se estudiaron teorías afines, posteriores a las aportaciones de Elton Mayo, corrientes de las teorías de la motivación y del aprendizaje, así como del comportamiento social en la empresa. En este contexto destaca Kurt Lewin, quien generó la técnica de dinámica de grupos, su definición de liderazgo: "Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso". Dónde realiza una clasificación del liderazgo:

- Liderazgo autoritario. Es aquél en que el jefe o cualquier supervisor impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores.
- Liderazgo democrático. Estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. (Rodríguez S. H., 2006)

James Burnham en 1941, decía que para dirigir una organización se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente; sentó las bases para el estudio de los componentes de las organizaciones, es decir, su estructura y sus formas de funcionamiento, con lo cual se dio comienzo a una nueva teoría conocida como Desarrollo Organizacional. (Ramírez & Ramírez, 2016)

El enfoque estructuralista surgió en la década de 1950, los autores estructuralistas estuvieron más orientados hacia la sociología de la organización y buscaron interrelacionar las organizaciones con el entorno en un ambiente externo, que es la macro sociedad, es decir, la sociedad organizacional, caracterizada por interdependencia de las organizaciones. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre. (Vásquez, 2002)

El estructuralismo es el estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión y elementos de estratificación social, así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo funcionan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales. Diversos autores que pueden ubicarse dentro de esta corriente administrativa, desarrollada fundamentalmente por sociólogos industriales, son: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf. (Rodríguez S. H., 2006).

Max Weber, sociólogo alemán, considerado como el más famoso de los autores en la teoría estructuralista nos dice que la distribución y racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a la burocracia. Señala, además que la organización por excelencia es la burocracia y que la sociedad es una gran burocracia integrada por la burocracia pública y

privada, distribuidas en un alto número de organizaciones, que en su estructura tienen semejanzas o características comunes. (Ramírez & Ramírez, 2016)

El modelo ideal de burocracia de Weber comprende fundamentalmente:

- Máxima división del trabajo
- Jerarquía de autoridad
- Reglas que definen la responsabilidad y la labor
- Fría actitud del administrador
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo
- Evitar la corrupción. (Rodríguez S. H., 2006)

Hasta entonces los planteamientos de las Escuelas Clásica y de las Relaciones Humanas y del Comportamiento consideraron a la organización como un sistema cerrado y exploraron únicamente las variables internas de la organización. A partir del estructuralismo se concretan diversos entornos y se definen debidamente los entornos general y operacional (específico) de cada organización. (Vásquez, 2002)

La teoría neoclásica es exactamente la escuela clásica, colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. En el transcurrir histórico de las teorías administrativas el enfoque clásico no fue totalmente sustituido. Resurge plenamente ampliada, revisada y mejorada con la teoría neoclásica. Peter Drucker es su principal exponente. (López, Arias, & Rave, 2006)

Las características principales de la teoría neoclásica:

- Énfasis en la práctica administrativa.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados. Los objetivos justifican la existencia y la operación de una organización. Uno de los mayores productos de la teoría neoclásica es la llamada administración por objetivos (APO).

- El eclecticismo de la teoría neoclásica. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.
- La administración como técnica social. Todas las instituciones son organizaciones, y en consecuencia tienen una dimensión administrativa común. (Vásquez, 2002)

En este rubro existió también otra teoría llamada Teoría moderna de los Sistemas, que fue desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes y realiza una clasificación de los sistemas:

- Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes.
- Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes. (Rodríguez S. H., 2006)

Algunos modelos de las organizaciones basados en el enfoque de sistemas son el de Kast y Kahn los sistemas organizacionales son sistemas abiertos y se componen de los subsistemas de información, apoyo, mantenimiento, adaptación y gerencial. Kast y Rosenzweig los sistemas organizacionales se forman con los siguientes subsistemas principales: de metas y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. Y Modelo de March y Simón existen por lo menos 206 variables que impactan en las formas de organización de las empresas y la dirección, número que hace imposible su manejo. (Rodríguez S. H., 2006)

Y por último los enfoques modernos Los cambios radicales en las organizaciones son claves para conquistar al consumidor o usuario y maximizar el beneficio de éstas. Lo que

quiere decir que actualmente se depende de ellos y no se debe quedar atado a prácticas tradicionales de funcionamiento. (López, Arias, & Rave, 2006)

El benchmarking es una técnica que permite, por comparación entre dos o más empresas, instituciones, áreas o procesos, conocer los problemas de desempeño que tiene una empresa o institución respecto de las mejores prácticas. (Rodríguez S. H., 2006). Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (López, Arias, & Rave, 2006)

El uso de las estadísticas en los procesos de Calidad Total que exige ISO 9000 tiene su origen en los Gilbreth. Kaoru Ishikawa, teórico japonés de la escuela de la calidad total, considera la aplicación del Principio de Pareto una de las siete herramientas básicas para analizar y resolver problemas originados por mala calidad de los productos. Siendo las demás: gráfico del proceso, hoja de registro y de comparación, diagrama causa-efecto, gráfico de correlación y dispersión, gráfica de control tradicional y six sigma, al igual que los histogramas. (Rodríguez S. H., 2006)

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. (López, Arias, & Rave, 2006)

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección, el

control y la administración general de una empresa. Esta herramienta tiene diferentes Perspectivas: perspectiva estratégica, perspectiva del accionista, perspectiva de Clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de Aprendizaje Organizacional. (Rodríguez S. H., 2006)

Y por último Coaching, que se refiere a una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. (López, Arias, & Rave, 2006).

Los aportes que han hecho a las organizaciones para su actuar y su desempeño efectivo se mantendrán en constante actualización para poder lograr la mayor productividad y competitividad en un mundo cambiante y global. En este capítulo se pudo observar al paso del tiempo la evolución de la gestión administrativa en la empresa.

3.5 Planeación Estratégica

Las primeras definiciones de estrategia surgieron en el campo militar, dónde el primer concepto aparece en el libro El Arte de la Guerra, el cuál determina que es la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala. (Francés, 2006). Mientras que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. (Ramonet, 1995). En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. (Hernández, 2014).

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. (Scott, 2007).

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas para la planeación de negocios, por el contrario, exige creatividad, análisis y nivel de examen de conciencia en un nivel superior, ya que no sólo tiene que ver con decisiones futuras, sino está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

En el libro de Alex Scott nos mencionan los siguientes elementos de la Planeación Estratégica, como primer punto se debe llevar a cabo mediante estructura, utilizando teorías que nos ayuden a mantener una organización y orden al realizar nuestros planes; el siguiente es análisis, que es la capacidad para descifrar datos e interpretar estadísticas, para manipular la información, y por ende aprovecharla; el paso posterior es integrar la información, básicamente el director es el que tiene la tarea de visualizar la información para formular la estrategia correcta; consecutivamente se necesita un control, que es la tarea de los gerentes para llevarlo a cabo dentro de sus respectivas áreas, con el fin de evaluar el desempeño y la puesta en marcha, para que finalmente se pueda generar una retroalimentación dónde se verifique el éxito o fracaso del plan estratégico. (Scott, 2007)

La planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Como primer paso en el Diagnóstico las organizaciones a lo largo de su existencia deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y cómo puede afectarlas, se deben monitorear entornos por separado, tales como el macro entorno, que incluye aspectos demográficos, tecnológicos; entorno industrial, que incluye estructura de la industria, financiamiento; entorno competitivo, tales como perfil del competidor, segmentos del mercado e investigación y desarrollo; y el entorno interno de la organización, que básicamente es la estructura de la compañía. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). En la figura 1.1 se representan los distintos entornos de la organización.

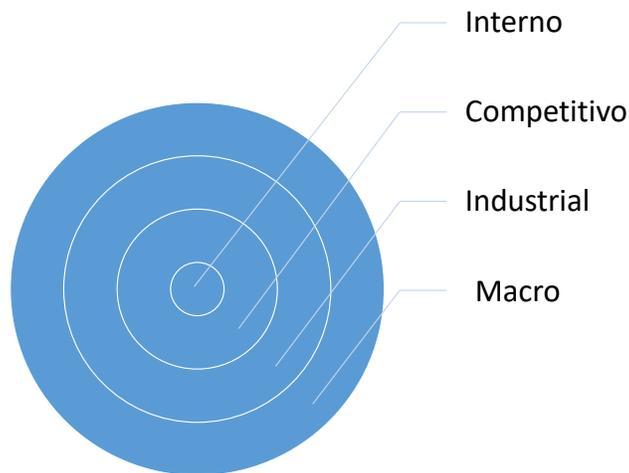


Figura 1.1. Entornos que se deben monitorear.

Fuente. Adaptado de “Planeación Estratégica Aplicada” de Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J., 1998, p. 143, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

El proceso de planeación estratégica comienza con la filosofía empresarial, una empresa al estar situada en un ambiente social, interactúa con los entes que lo conforman, por lo que establece una filosofía propia constituida por los valores y la forma de relacionarse con la sociedad, lo cual es conveniente establecer las responsabilidades dentro de la empresa. (Ramonet, 1995).

Una vez establecida la filosofía que vamos a implementar en la empresa, se define la misión, visión y valores que regirán a la organización. La misión de una empresa es su razón

de ser, es el propósito o motivo por el cuál existe, y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

La visión empresarial es aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de la empresa a largo plazo proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos dónde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello. La importancia de la visión radica en una fuente de inspiración para el negocio. (García & Valencia, 2007)

La búsqueda de valores constituye un examen de las afinidades entre los miembros del equipo de planeación, la filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente se usan en las operaciones, la cultura organizacional predominante y los grupos de interés en el futuro. En la figura 1.2 se muestra el seguimiento para la realización de la misión. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

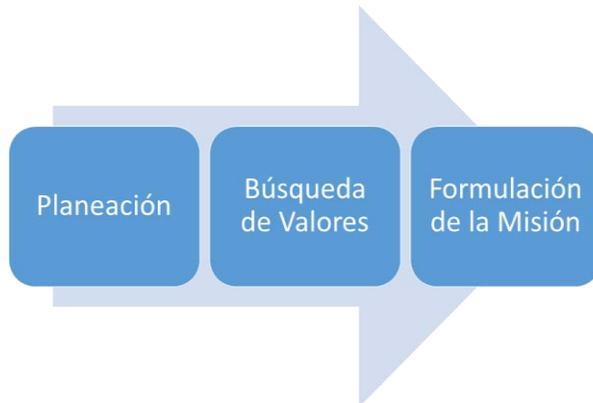


Figura 1.2. Formulación de la Misión.

Fuente. Adaptado de “Planeación Estratégica Aplicada” de Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J., 1998, p. 23, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Plantear los objetivos es vital para una empresa, para su supervivencia, crecimiento y utilidad, el seguir los lineamientos acordes para lograr su correcta ejecución se puede realizar mediante la técnica SMART dónde éstos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y con una unidad de tiempo. Dónde hay tres factores para su planteamiento:

producto, mercado y competencia, que en un futuro aseguren su permanencia en el mercado. (Ramonet, 1995)

Una de las herramientas principales para el estudio del entorno organizacional es la Matriz FODA, que proviene del inglés SWOT, que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna y externa de una organización. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancón, 2006)

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Dichas oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, y a su vez las fortalezas y debilidades se determinan teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas. (Francés, 2006)

La planeación estratégica necesita estar apoyada en una buena organización donde sus integrantes están conscientes de cuáles son las funciones, tareas y actividades que deben realizar y cuáles son sus responsabilidades y obligaciones, para esto es de gran importancia realizar las descripciones y perfil de puestos de todos los elementos a complementar la organización. (Ramonet, 1995)

Una vez se tiene la estructura de la empresa, podemos analizar nuestras ventajas competitivas, para poder sacar el máximo beneficio, tal como lo dice Porter las empresas obtienen ventajas competitivas mediante actos de innovación, incluyendo tanto nuevas tecnologías como nuevas formas de hacer las cosas, ya sea en un diseño del producto, un nuevo proceso de producción, nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar capacitación, a través de un mercado totalmente nuevo o atender un segmento ignorado, es decir, la innovación es el resultado de un esfuerzo inusual. (Porter, 2007)

Al realizar un análisis de la industria una metodología existente es la de análisis sectorial conocida como análisis de fuerzas del mercado, a través de ella no solamente comprenden la relación con otros actores, sino que pueden llegar a definir estrategias que sean generadoras de ventaja competitiva, así es necesario realizar un análisis de cinco fuerzas desarrolladas por Porter, que son nuevos ingresantes, proveedores, competidores de la industria, sustitutos y compradores, esta técnica apoya al empresario en su análisis, al permitirle hacer una reflexión para establecer el nivel de atractividad del sector estudiado en términos de rentabilidad y riesgo. (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

El proceso de diseño de estrategia implica establecer objetivos medibles en la organización, pero el resultado de dicho proceso son cuatro elementos importantes:

1. Identificar las Líneas de Negocio, que son las actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer Indicadores de Éxito, que permitirá a la organización hacer seguimiento al progreso en cada línea de negocio que trate de seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuáles la empresa logrará su visión.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las líneas de negocio, indicadores de éxito y acciones estratégicas. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

Las empresas deben orientar gradualmente su negocio para tener una mayor penetración en los negocios que les ofrecen oportunidades y buscar las modalidades de comercialización que la permita, a través de estrategias que se adecúen a las circunstancias, tomando decisiones oportunas y anticipadas. (Ramonet, 1995)

La historia de la empresa demuestra que con el tiempo la búsqueda de creación de valor obligó a cambiar de estrategias corporativas y que las ideas relacionadas con la estrategia corporativa se vean afectadas por el resultado de enfoques anteriores o antiguos, dónde actualmente se rige por una gestión de conocimiento, las empresas actuales deben lidiar con elementos que no son fáciles de controlar como es la ventaja competitiva de la innovación. (Scott, 2007)

Algunas estrategias a aplicar dentro del negocio son:

- La relativa al lanzamiento de productos y servicios y su mercadeo, comportamiento de su vida útil y determinación de su obsolescencia.
- Otra estrategia general importante es la que regula en cada momento la forma en que los clientes se sientan satisfechos en base a la calidad, oportunidad, trato y atención.
- Una de las políticas generales más importantes es la que versa sobre la estructura de precios de los productos y servicios con el fin de obtener mayores utilidades sin perder competitividad.
- Otra estrategia general que hay que cuidar, junto con diversas políticas, es la que regule todos los aspectos financieros. (Ramonet, 1995)

Dado que la planificación estratégica, por lo general, es la estrategia principal de una empresa, la comprensión de la planificación estratégica en todos los niveles de gestión ofrece retornos potenciales tanto a la empresa como a la persona, debido a que no es tanto la existencia de un plan lo que beneficia a la empresa, sino el proceso mediante el cual se elabora, ya que a partir de él, se desarrollan relaciones entre los empleados y métodos de trabajo que no se obtendrían de otra manera.

3.6 Modelos de Negocio

Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea y proporciona valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los medios por los cuales una empresa puede crear valor coordinando el flujo de información, bienes y servicios entre los diversos participantes de la industria entra en contacto con la inclusión de clientes, socios dentro de la cadena de valor, competidores y el gobierno. (Kallio, Tinnila, & Tseng, 2006).

Existen distintas formas de ejecutar un modelo de negocio, que a continuación se describen:

- Modelo de Negocio de Cola Larga. se caracteriza porque oferta una diversidad de artículos con poca demanda, pero que pueden convertirse en negocios rentables y

generar beneficios debido a un gran volumen de ventas pequeñas. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- Modelo de Negocio de Cebo y Anzuelo. consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas para la empresa que lo ofrece, lo que llaman cebo, para después cobrar con precios altos el producto asociado, los recambios, o servicios, que será el anzuelo. (Freire, 2010).
- Modelo de Negocio Freemium. En el que al menos uno de los actores se benefician de forma gratuita, es decir los servicios básicos se otorgan sin costo, y una versión premium es la que tendrá un pago o una cuota mensual por uso. (Casero-Ripollés, 2010).
- Modelo de revender con valor agregado. Es un modelo en el cuál un negocio revende algún producto, pero con ciertas modificaciones que le agregan valor al producto o servicio. (Osterwalder & Pigneur, 2011).
- Modelo de Negocio de Franquicia o Licencia. Donde una empresa o persona física cuenta con productos de éxito, reconocidos en el mercado, permite a otras personas que exploten su imagen de marca, productos y servicios, a cambio de regalías. Es un modelo cómodo para nuevos emprendedores, pero limitado para crecimiento o toma de decisiones dentro del mismo. (Duarte, 2003)

Nuestro negocio se basará en el modelo de revender con valor agregado, ya que se ofrecerá un plus de servicio de formulación, además de personalización y mejora en las formulaciones ya realizadas por nuestros clientes.

Los módulos básicos para un plan de negocios, que cubren las principales áreas de la empresa como los son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad, (Osterwalder & Pigneur, 2011) se pueden dividir en:

- Segmentos de Mercado
- Propuestas de Valor
- Canales de Distribución
- Clientes
- Fuentes de Ingreso
- Recursos Clave

- Actividades Clave
- Asociaciones
- Estructura de Costos.

3.7 Tipos de Plan de Negocio

Existen distintos tipos de planes de negocio, para cubrir las necesidades de la empresa que lo requiera o a quien va dirigido:

- Planes de Negocio para empresas de nueva creación. Se realizan con el fin de describir y verificar la viabilidad del negocio que se quiere desarrollar.
- Planes de Negocio para Inversores. Incluyen toda la información de la idea de negocio, así como todos los aspectos económicos financieros de la nueva empresa.
- Planes de Negocio para negocios en marcha. Para conseguir ciertos objetivos y resultados, analizando la situación actual de la empresa y a dónde se quiere llegar.
- Planes de Negocio para Administradores. Se toma como una guía de trabajo para la toma de decisiones en un futuro. (Emprendepyme, 2017)

3.7.1 Estructura de Plan de Negocio

Tabla 3.1. Modelos de estructura de Plan de Negocios

Plan de Negocios para Empresa en Marcha (Gerente)	Plan de Negocio para una Nueva Empresa (Inversionista)
Resumen Ejecutivo	Resumen Ejecutivo
Descripción de la Empresa: Historia de la empresa, análisis de la industria, productos y servicios ofertados, Estados Financieros, Equipo Gerencial	Formulación de la Idea del Negocio, Análisis de la oportunidad, Presentación del Modelo de Negocio
Descripción de la Competencia, Posición Competitiva y Mercado Objetivo	Análisis de la Industria, Mercado y Estimación de la Demanda
Estrategias de Marketing y Ventas	Estrategias de Marketing y Ventas
Análisis de la Infraestructura	Plan de Operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y Plan de Recursos Humanos
Modelo Financiero	Proyección de Estados Financieros
Evaluación Financiera	Evaluación Financiera
Conclusiones y Recomendaciones	Conclusiones y Recomendaciones

Fuente. Adaptado de “Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio” de Villarán, K. W., 2009, p. 43, Perú: USAID Perú y Ministerio de la Producción.

CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO PARA LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y CUIDADO PERSONAL

4.1 Idea/ Proceso Creativo

Para desarrollar el Plan de Negocios de esta comercializadora, iniciamos con el proceso creativo, con el fin de determinar los tipos de productos que se pueden ofrecer al mercado, la Tabla 4.1 reúne sus características generales, centrándonos en la necesidad que cada uno resuelve.

Tabla 4.1. Proceso Creativo de Arachemicals, S.A. de C.V.

IDEAS (Productos o Servicios)	Características Generales	Necesidad que satisface o problema que resuelve
Materia Prima Química - Cosmética	Principios Activos, Polímeros y Polvos, Exfoliantes Naturales, Emolientes, Emulsionantes y Humectantes	Cuidado Personal, Cuidado de Piel, de cabello, cosméticos
Shampoo Acondicionador, Mascarilla Capilar, Body Wash, Crema Facial y Corporal	<ul style="list-style-type: none"> • Productos personalizados de acuerdo a solicitud del cliente para una formulación específica. • Productos a granel, en paquete para la comunidad en general a precios accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el cliente satisfaga su necesidad de crear sus propios productos bajo los requisitos que requiere para operar. • Ofrecer productos de calidad a bajo precio

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Evaluación de Ideas

El análisis de cada idea plasmada en el negocio, nos dará un criterio específico a proyectar, en este caso, las ideas a evaluar son la comercialización de materia prima y la venta de producto terminado para negocio y público en general. A continuación en la Tabla 4.2 se muestran los detalles.

Tabla 4.2. Evaluación de Producto de Arachemicals, S.A. de C.V.

Criterio Idea	Mercado Potencial	Dominio Técnico	Financiamiento	Costo	Capital Necesario	Innovación	Disponibilidad de Materia Prima
Comercialización de Materia Prima Química - Cosmética	Maquiladores Cosméticos	100%	Otorgamiento de crédito a clientes de 30 a 60 días	5-10 USD/Kg	100,000 MXN	Desarrollo de Blend para Formulaciones Cosméticas	1 tambor por cada Materia Prima
Productos de Higiene y Cuidado Personal	Estéticas, Clínicas de Belleza, Academias de Belleza, Clínicas Dermatológicas	100%	Otorgamiento de crédito de 30 días	De acuerdo a la M.P. utilizada y volumen de compra	50,000 MXN	Potencialización de activos para el desarrollo de sus productos	De acuerdo a pedido del cliente
Productos de Higiene y Cuidado Personal	Amas de casa, mujeres y adolescentes	100%	Precios Económicos y Accesibles	10.00 – 30.00 MXN	5,000 MXN	Productos de calidad a granel a precios accesibles	1 tambor por cada producto

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Análisis FODA

Las fortalezas de Arachemicals generan un valor importante para representar mayor competitividad dentro del sector industrial. A través de la figura 4.1 se identifican los elementos estratégicos que conviene desarrollar o reforzar en nuestro Plan de Negocios.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización de Fórmulas • Innovación de Activos • Precios bajos 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de nueva creación • Cuota de Mercado
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de consumo • Nuevos segmentos de mercado 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte Competencia • Situación Económica

Figura 4.1. FODA Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente. Elaboración Propia

4.1.3 Imagen Corporativa

Definir los elementos que formarán parte de la imagen corporativa de la empresa, consolidará su identidad dentro del mercado. En la figura 4.2 se presentan logotipo, slogan y documentos clave:



Figura 4.2. Imagen de la empresa Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Presentación de la Empresa

AraChemicals, S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada a la elaboración y distribución de materia prima y productos químicos de grado cosmético a GRANEL para el hogar, cuidado personal y los diversos sectores productivos de la Industria Cosmética

Categoría de Productos:

- Principios Activos. Ingredientes únicos, muchos de los cuales se basan en tecnologías patentadas, que incluyen productos anti-irritantes, activos tonificantes, exfoliantes y agentes acondicionadores para la piel y el cabello.
- Polímeros y Polvos. Una amplia gama de funcionalidades para el uso en productos cosméticos de color, polvos sueltos y compactos, cremas, lociones, antitranspirantes y productos antiestáticos para el cabello.
- Exfoliantes Naturales. Exfoliantes físicos disponibles en múltiples colores para mejorar la apariencia visual.

Aplicaciones:

- Cuidado de la Piel
- Protección Solar
- Cuidado del Cabello
- Baño y Ducha
- Cosméticos de Color
- Spa Antitranspirantes
- Desodorantes

4.3 Cultura Organizacional

4.3.1 Misión

Ofrecer materias primas y productos químicos grado cosmético de calidad e innovación a precios competitivos, enriqueciendo el desarrollo de las formulaciones de nuestros clientes, logrando la funcionalidad esperada con el máximo rendimiento de los activos.

4.3.2 Visión

Posicionar la marca como Referencia Clave entre el mercado de distribuidores y maquiladores cosméticos, creando una sinergia en calidad, precio y servicio, logrando la entera satisfacción de nuestros clientes, consiguiendo su fidelización, la cual determinará el éxito de nuestro negocio.

4.3.3 Valores

- Calidad. - Ofrecer productos con una muy buena relación calidad-precio
- Empatía. - Sensibilización y oportuna reacción ante los requerimientos diarios de nuestros clientes.
- Innovación. - Realizar novedades que supongan una ventaja competitiva sobre los competidores, siendo capaces de adelantarse a las exigencias del mercado.

4.4 Objetivos Generales de la Empresa

4.4.1 Objetivos a Corto Plazo:

1. Impulsar la Venta de nuestros productos con un margen de utilidad del 35% para el primer año de operación.
2. Generar al menos 1 formulación de innovación trimestral en tendencia para ofrecer al mercado meta.

4.4.2 Objetivos a Mediano Plazo:

1. Incrementar la Utilidad Bruta de la venta de nuestros productos en un 5%, que se medirá de forma mensual, respecto a resultados de estados financieros.
2. Mantener los costos de Materia Prima y Transportación 2% abajo del año anterior.

4.4.3 Objetivos a Largo Plazo:

1. Aumentar nuestro mercado a la Megalópolis y Estados de la República Clave para ampliar nuestras ventas.
2. Inauguración de nuevas sucursales cercanas al mercado objetivo que se quiere desarrollar.

4.5 Ventaja Competitiva

En la Figura 4.3 se identifican las características que nos distinguen de la competencia, para ofrecer un plus a los productos y servicios similares existentes. Se puede observar que nuestras ventajas competitivas serán de gran alcance y posicionamiento rápido en el mercado.

VENTAJAS COMPETITIVAS

1) Desarrollo de nuevos productos	2) Precios Accesibles	3) Atención técnica personalizada para formulación de nuevos productos	4) Entrega Inmediata de Materia Prima	5) Entrega de trasvases para urgencias
--	------------------------------	---	--	---

Figura 4.3. Ventajas Competitivas Arachemicals, S.A. de C.V.
Fuente.: Elaboración Propia

4.6 Análisis de la Industria

Se detectan al menos cuatro de las principales fuentes de información para el análisis de la Industria Cosmética y Cuidado Personal, ver figura 4.4., es importante identificar los elementos estratégicos que permitan estudiar el desarrollo de nuestro plan de negocios.

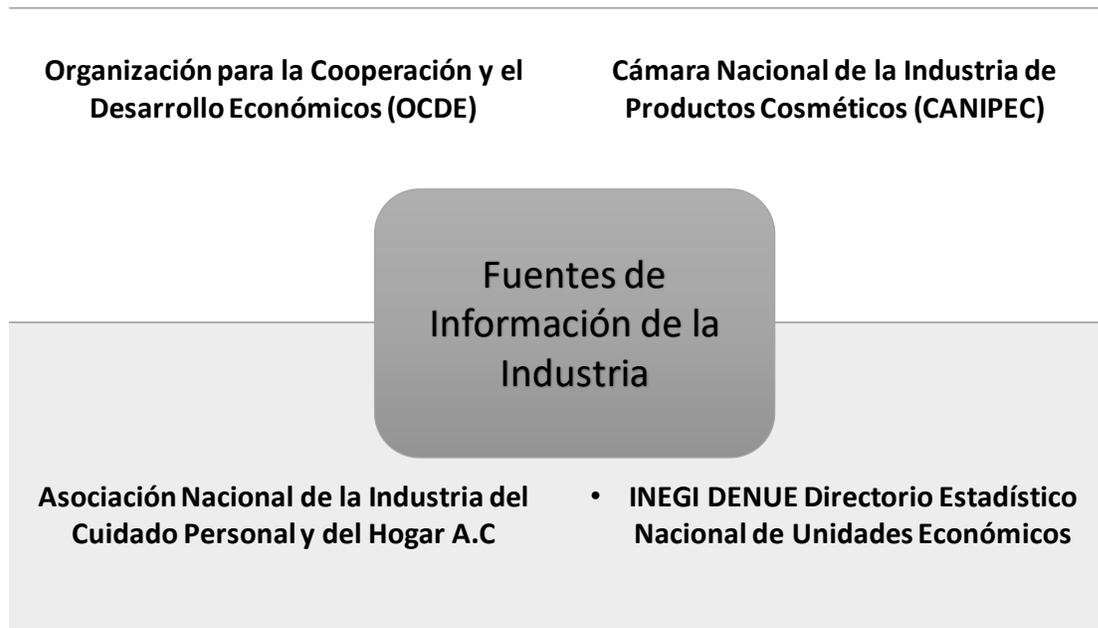


Figura 4.4. Fuentes de Información de la Industria
Fuente: Elaboración Propia.

4.7 Cadena de Valor

Identificamos nuestras áreas de valor dentro del negocio que contemplan la Logística de Entrada, El Tránsito y/o Formulación, Ventas y Logística de Salida. Utilizando actividades de apoyo esenciales para la empresa, que en la figura 4.5 se representan las áreas Desarrollo, Innovación, Calidad, así como Recursos Humanos y la Infraestructura propia de la organización.



Figura 4.5. Cadena de Valor Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia.

4.8 Cinco Fuerzas de Porter

Como podemos observar en la figura 4.6, se analizaron las fuerzas competitivas del negocio, determinando oportunidades y amenazas, encontrando los rivales de competencia en Laboratorios Especializados, Farmacéuticos y resaltando los Maquiladores Cosméticos, teniendo como amenaza los productos orgánicos que vienen en moda y tendencia, que bien podemos aprovechar como oportunidad para implantarlos dentro de la empresa más adelante, siendo nuestros principales clientes Estéticas, Clínicas de Belleza, Maquiladores Cosméticos, Clínicas y Consultorios Dermatológicos y Público en General.



Figura 4.6. Análisis Cinco Fuerzas de Porter Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 Diagrama de la Tortuga

A través del Diagrama de Tortuga de la figura 4.7 establecimos los requisitos de nuestro proceso principal que es comercialización de productos químicos cosméticos, que en primera instancia son nuestros insumos como emulsificantes, activos, emolientes, tenso activos y exfoliantes, los cuáles necesitamos almacenar en una bodega, contar con un área de formulación y trasvase, compra de equipo de laboratorio necesario para la realización de productos, así como la compra de envases de medidas estándar de acuerdo a las requisiciones del cliente, para lo cual necesitaremos de personal como Almacenista, Formulador y un Encargado de la Administración, midiéndolos a través de indicadores de ventas y costos mensual, obteniendo el resultado de un Producto Terminado para el Cuidado Personal, como lo es Shampoo, Acondicionador, Crema, Mascarillas.



Figura 4.7. Análisis Diagrama de la Tortuga Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.10 Sistograma

Nuestro principal proceso de la organización se encuentra en la comercialización de materias primas y productos químicos grado cosmético, ver figura 4.8., mientras que nuestros procesos de soporte se encuentran en Ventas, Compras y Almacenamiento, utilizando subprocesos tales como Formulación, Traslase y Distribución, todo esto a través de las importaciones que realizamos y calidad de nuestros productos. A continuación se detalla la información.



Figura 4.8. Análisis de Procesos Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.11 Método Lineal para la Proyección

Para pronosticar la demanda de nuestros productos y poder tener una perspectiva de la tendencia en ventas dentro del sector de cuidado personal, utilizamos el método de análisis de regresión, iniciando con la figura 4.9 que detalla las referencias de años anteriores.



Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos
Asociación Nacional de la Industria del Cuidado Personal y del Hogar A.C

Encuesta mensual de la industria manufacturera (EMIM)

Valor de las ventas anuales en el sector Cosméticos y Aseo del hogar
2007-2014

Cosméticos								
(millones de pesos)								
Categorías (millones de pesos)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Shampoo, en juagues y acondicionadores	8,098	8,574	8,858	9,416	9,726	9,794	9,954	10,264
Jabones de tocador normales o comunes	2,525	2,720	3,067	3,090	4,097	4,596	7,324	6,061
Productos secundarios, desechos y subproductos	2,663	2,737	3,856	3,427	3,352	4,096	4,177	4,212
Productos para higiene bucal	3,156	2,720	3,336	3,350	4,510	5,612	5,707	5,085
Tintes y decolorantes	2,132	2,237	2,019	1,185	1,261	2,942	3,221	4,021
Perfumes	1,207	1,738	1,088	1,541	1,881	1,814	2,748	3,090
Cremas y leches de tocador incluso mascarillas faciales	1,636	2,003	2,745	2,580	3,049	3,110	3,565	3,534
Cremas y leches de tocador para las manos y cuerpo	1,323	1,485	2,152	2,064	2,264	2,686	3,084	3,109
Fijadores	1,061	1,125	1,228	1,278	1,420	1,891	1,480	1,481
Desodorantes y antitranspirantes, Roll-on	1,097	1,347	1,531	1,393	1,401	1,380	1,376	1,321
Desodorantes y antitranspirantes, sólidos	811	769	950	1,199	1,263	1,311	1,194	1,411
Lápices labiales	751	839	872	882	1,008	1,133	1,039	1,108
Maquillaje, bases y polvos	1,011	1,040	1,105	1,038	1,076	1,138	965	944
Lociones	733	845	1,176	1,197	1,198	1,324	831	687
Desodorantes y antitranspirantes, líquidos en aerosol	1,163	1,166	1,443	1,484	319	536	598	631
Jabones de tocador	694	769	1,065	1,008	801	590	486	475
Agua de colonia	1,235	1,137	1,604	1,693	1,837	1,930	760	576
Otros productos no genéricos	614	715	706	596	659	581	570	571
Total	31,909	33,965	38,800	38,421	41,124	46,464	49,078	48,584

Figura 4.9. Valor de las ventas anuales en el Sector Cosmético y Aseo del Hogar del 2007 al 2014

Fuente: Recuperado de “Encuesta mensual de la industria manufacturera EMIM”, CANIPEC, 2015.

De acuerdo a las cifras de la figura 4.9, realizamos el análisis de proyección de ventas, ver tabla 4.3., y estimamos los parámetros para los siguientes años, a través del método de mínimos cuadrados, que nos permite encontrar la recta que mejor se ajusta a un conjunto de datos dados.

Tabla 4.3. Método Lineal para la Proyección de Ventas 2007-2015

	Año (x)	Año	Demanda (mdp)(y)	xy	x²	y²
	2007	1	31,909	64,041,363	4,028,049	1018184281
	2008	2	33,965	68,201,720	4,032,064	1153621225
	2009	3	38,800	77,949,200	4,036,081	1505440000
	2010	4	38,421	77,226,210	4,040,100	1476173241
	2011	5	41,124	82,700,364	4,044,121	1691183376
	2012	6	46,464	93,485,568	4,048,144	2158903296
	2013	7	49,078	98,794,014	4,052,169	2408650084
	2014	8	48,584	97,848,176	4,056,196	2360405056
	2015	9	55,620	112,074,300	4,060,225	3093584400
Suma	18,099	45	383,965	772,320,915	36,397,149	16,866,144,959
Suma²	327,573,801	2,025	147,429,121,225			
Promedio	2,011	5	42,663			

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenidos los datos, aplicamos las siguientes fórmulas, ver figura 4.10., para poder obtener la pendiente, es decir, el incremento que tendrá cada año, la ordenada, que representa el porcentaje de variación de la demanda y así estimamos el año en tendencias que queremos conocer.

Fórmula Demanda:		
$y = bx + a$	$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$	
y = demanda		
x = año	$a = \bar{y} - b \bar{x}$	
b = pendiente		
a = ordenada	$y = \frac{\sum y}{n}$	$x = \frac{\sum x}{n}$
\bar{y} = demanda promedio		
\bar{x} = año promedio		

Figura 4.10. Fórmulas para la demanda de años siguientes

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando las fórmulas de la demanda determinamos la demanda en millones de pesos para los años 2018 y 2022, siendo un crecimiento constante en las ventas anuales dentro del sector de cuidado personal. En la figura 4.11 se detalla el procedimiento que se realizó.

b =	$\frac{1505700}{540}$	<u><u>2,788.33</u></u>
a =	$42663 - 2788.33 (2011)$	<u><u>-5,564,675.56</u></u>
y (demanda) =	$2,788.33 (\text{año}) - 5,564,675.56$	
Demanda año 2018:	<u><u>\$ 62,181</u></u>	
Demanda año 2022:	<u><u>\$ 73,334</u></u>	

Figura 4.11. Demanda de ventas anuales para año 2018 y 2022

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar la confiabilidad de la proyección obtenemos el coeficiente de determinación, ver figura 4.12., que representa el porcentaje de variación de la demanda que se explica por el cambio en el año, en este caso indica que la correlación es muy fuerte y positiva porque está cercana a 1. Así como el error estándar de nuestra proyección:

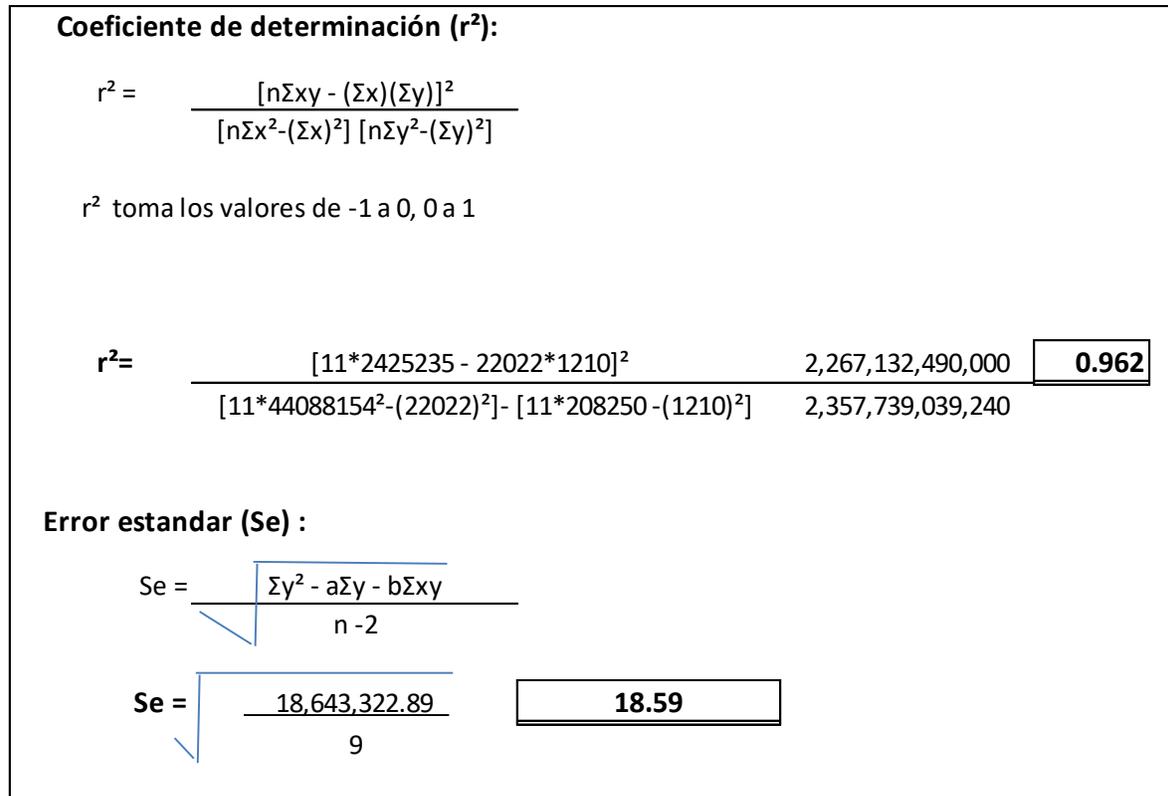


Figura 4.12. Coeficiente de Determinación y Error Estándar de la Proyección
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica, ver figura 4.13., se puede observar como la demanda de acuerdo al coeficiente de determinación se incrementa del 2007 al 2022 de forma continua. Resultando ser una tendencia favorable para el negocio a invertir.

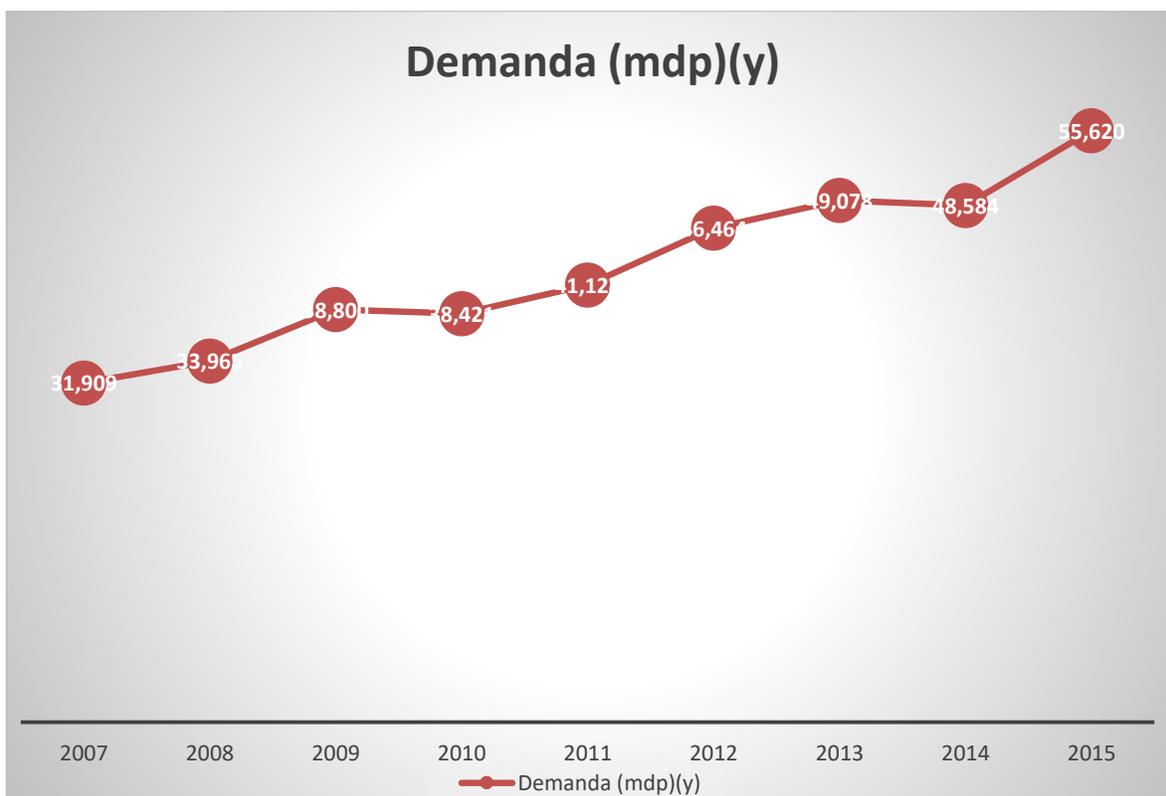


Figura 4.13. Representación de la Demanda del año 2007-2022

Fuente: Elaboración Propia

4.12. Matriz PEYEA

Para definir el tipo de estrategias a realizar para que el lanzamiento de nuestros productos y servicios sean exitosos, utilizamos la Matriz Peyea, ver tabla 4.4., que nos dará la posición estratégica de nuestra empresa, así como la evaluación de la acción, a través del análisis de las Fuerzas Financieras, Industriales, Ventajas Competitivas y Estabilidad del Ambiente:

Tabla 4.4. Matriz Peyea Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuerza Financiera (+)		Fuerza Industrial (+)		Ventaja Competitiva (-)		Estabilidad Ambiente (-)	
Tipo de Cambio	1	Tendencias Sociales	6	Participación en el Mercado	-5	Presión Competitiva	-1
Liquidez	5	Potencial de crecimiento	3	Tecnología	-3	Venta Ilegal (Piratería)	-1
Facilidad de Crédito	3	Conocimientos tecnológicos	4	Infraestructura	-2	Consumo per capita	-6
Inversión de Capital	5	Estabilidad Financiera	2	Calidad en el Producto	-3	Barreras para entrar al mercado	-4
Rendimiento sobre la inversión	5	Potencial de utilidades	3	Ciclo de Vida del Producto	-1	Cambios Tecnológicos	-2
Flujo de Efectivo	3	Aprovechamiento de Recursos	3	Lealtad de los Clientes	-3	Variabilidad de la Demanda	-3
Facilidad para salir al mercado	2	Capacidad Productiva	2	Control sobre proveedores	-4	Escala de Precios de Productos	-4
Suma	24	Suma	23	Suma	-21	Suma	-21
Promedio	3.43	Promedio	3.29	Promedio	-3	Promedio	-3

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la tabla 4.4., se muestra en el gráfico, ver figura 4.14., debemos implementar estrategias agresivas, de crecimiento intensivo, que ofrezcan un servicio extra llamativo y diferente hacia el mercado, para poder obtener clientes leales y constantes a nuestra organización.

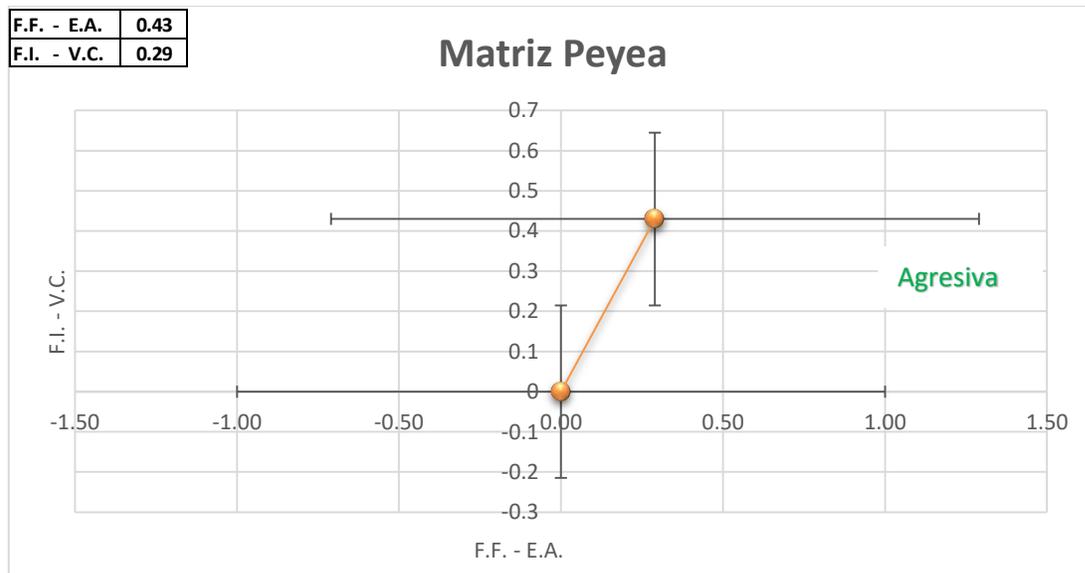


Figura 4.14. Gráfica Matriz Peyea Arachemicals, S.A. de C.V

Fuente: Elaboración Propia

4.13 Matriz E.F.E. y E.F.I.

Por medio del Método de Matriz EFE y EFI, ver tablas 4.5 y 4.6., dónde los resultados son en fuerzas externas 2.55 y fuerzas internas 2.5 respectivamente, siendo el puntaje mayor a 1, nos muestra nuevamente que el negocio es rentable, pero si queremos tener mayores ganancias tenemos que implementar estrategias de diferenciación con nuestros competidores, ya que no estamos por encima de la media, lo cual puede significar que cualquier decisión incorrecta entorno al negocio puede ocasionarnos grandes pérdidas a la organización.

Tabla 4.5. Matriz E.F.E. Arachemicals, S.A. de C.V.

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Tipo de Cambio	0.2	2	0.4
2. Alta competencia	0.2	2	0.4
3. Alta demanda de servicios de formulación personalizada	0.05	4	0.2
4. Disponibilidad de crédito PYME	0.05	3	0.15
5. Lealtad del Cliente a la marca	0.15	2	0.3
6. Nuevas tendencias	0.1	4	0.4
7. Venta de nuevos productos	0.1	4	0.4
8. Infraestructura de la competencia	0.025	2	0.05
9. Venta ilegal de productos	0.025	2	0.05
10. Proveedor es potencial competidor	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.55

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.6. Matriz E.F.I. Arachemicals, S.A. de C.V.

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Disposición Inmediata de Productos en Cantidades Menores	0.15	4	0.6
2. Atención Personalizada	0.1	4	0.4
3. Diversificación de Productos	0.05	4	0.2
4. Precios accesibles a la comunidad	0.15	4	0.6
5. Calidad del Producto	0.05	2	0.1
6. Experiencia y Conocimiento	0.1	4	0.4
7. Ofrecimiento de Materias Primas con defecto de fábrica	0.1	1	0.1
8. Poco espacio para materiales	0.1	1	0.1
9. Baja Inversión en Publicidad	0.1	3	0.3
10. No se cuenta con un sistema de información sistematizado	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.5

Fuente: Elaboración Propia

4.14 Producto o Servicio

Las características del producto a ofrecer se presentan de acuerdo al beneficio que brindan, ver tabla 4.7., propiedades físicas, servicio pre y post venta, plazos de entrega, garantías, asistencia técnica y mantenimiento. Es de gran importancia el desglose de todos sus atributos para la generación de estrategias al negocio.

Tabla 4.7. Características de los Productos a Ofrecer

ATRIBUTO	PRODUCTO O SERVICIO		
	Principios Activos	Productos Personalizados a Solicitud del Cliente	Productos a Granel de Cuidado Personal e Higiene
Beneficio Básico	Venta de Materia Prima	Personalización de Fórmula de acuerdo a necesidades del cliente	Productos de Calidad
Beneficio Complementario	Formulación y Soporte Técnico	Potencialización de Activos mediante Asesoría Técnica	Precios Accesibles
Presentación (Envase)	Cubeta, Saco y Presentaciones de 5kg, 2kg y 1kg	De acuerdo a solicitud de cliente	Presentación de 1, 2.5 y 5 litros
Características físicas	De acuerdo a las condiciones de Materia Prima (líquido / sólido)	De acuerdo al producto pedido	En crema, líquidos y sólidos para exfoliantes
Servicio Pre-venta	Buen Servicio al Cliente, Crédito, Atención de Urgencias	Asesoría personalizada	Buen Servicio al Cliente, asesoría en elección del producto de acuerdo a necesidades
Plazos de entrega	Mismo Día	Una vez pactada la fórmula 10-15 días hábiles, dependiendo volumen de compra	Mismo Día
Garantía	Control de Devoluciones y Rechazos	Una vez firmado el acuerdo de formulación, no se podrán realizar cambios	Producto hecho con Materia Prima Certificada
Asistencia Técnica	Soporte Técnico de cada M.P.	Soporte Técnico de cada M.P.	N/A
Servicio Post-Venta	Apoyo en Formulaciones con nuestra M.P. comprada	Seguimiento de Entrega, Aumento de Pedido sobre la misma o diferente fórmula	Descuentos a la tercer compra con nosotros
Mantenimiento	Re-certificación de M.P.	Hojas Técnicas, Especificaciones de la M.P. utilizada	N/A

Fuente: Elaboración Propia

4.15 Competencia

A continuación se analiza la participación de nuestra empresa frente a la competencia, definiendo el segmento, características y principales ventajas competitivas que puedan afectar nuestro fragmento del mercado. En la tabla 4.8 se observan los detalles.

Tabla 4.8. Análisis de la Competencia

Directo o Indirecto	Nombre del Competidor	Ubicación Geográfica	Principal Ventaja	Estrategia para posicionarse vs competencia	Precio del Producto o Servicio del Competidor
Directo	Chemico Especialidades Químicas	Guadalajara, Jalisco	Distribución de M.P. presentación pequeña	Abarcar mercado del Estado de México con entregas de mayor rapidez	15% arriba del estándar debido al flete de entrega
Directo	Perfumería Tacuba 13	Zona Centro, D.F.	Distribución de Productos a Precios Accesibles	Abarcar mercado del Estado de México para evitar el traslado	Precios Accesibles estándar al igual que Arachemicals
Directo	Droguería Cosmopolita	Mixcoac, D.F.	Comercialización de M.P. con asesoría personalizada	Entregas Urgentes mismo día para ganar mercado	Estándar al igual que Arachemicals
Indirecto	Euroquímica	Tlalnepantla, Estado de México	Comercialización de M.P. de origen	Trasvases de M.P.	15% abajo que Arachemicals

Fuente: Elaboración Propia

4.16 Investigación de Mercado

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

Mercado Objetivo:

- Estéticas y Clínicas de Belleza realizando productos personalizados de acuerdo a sus necesidades en los municipios:
 - Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Tepotzotlán, Teoloyucan, Coyotepec, Huehuetoca y Zumpango, Estado de México
- Academias de Belleza:
 - Colegio de Estilistas en Belleza Integral
 - Universidad de Belleza CI
 - Instituto Mexicano de Belleza Integral IMBI
- Proveedor de Maquiladoras de Cosméticos:
 - Cosméticos Alexa
 - Cosméticos, Arreglo Personal y Bisutería
 - Cosméticos Gabely
 - Cosméticos Ixtapan
 - Distribuidora de Artículos de Belleza SAHDDAI
 - Distribuidora de Artículos de Belleza Vanidades
 - Distribuidora Shakira
 - Productos de Belleza Jasivel
- Al público en general, Mercado Objetivo amas de casa, mujeres y adolescentes que gusten de un cuidado personal a un precio accesible, realizando productos capilares, faciales, corporales, protectores solares, tratamientos y especialidades, con materias primas de calidad. En tienda física y tienda virtual, haciendo promoción a través de flyers en escuelas, tiendas de abarrotes, redes sociales, buscador google.
- Clínicas y/o Consultorios Dermatológicos:
 - Clínica Dermatológica Cuautitlán
 - Dermatología Cosmética
 - Medicina Estética y Anti-Aging

4.17 Canales de Distribución

Definimos la forma de hacer llegar el producto a los clientes y en su caso, de acuerdo a la información obtenida, cuál sería la mejor vía para ponerlo a disposición del mercado. En seguida se desglosan de acuerdo a los dos tipos de productos a ofrecer.

4.17.1 Materia Prima en Trasvase

En la figura 4.15 se muestra que el proveedor puede variar de acuerdo a la urgencia de llegada de producto, siendo la mejor opción en costo, comprar directamente del fabricante.

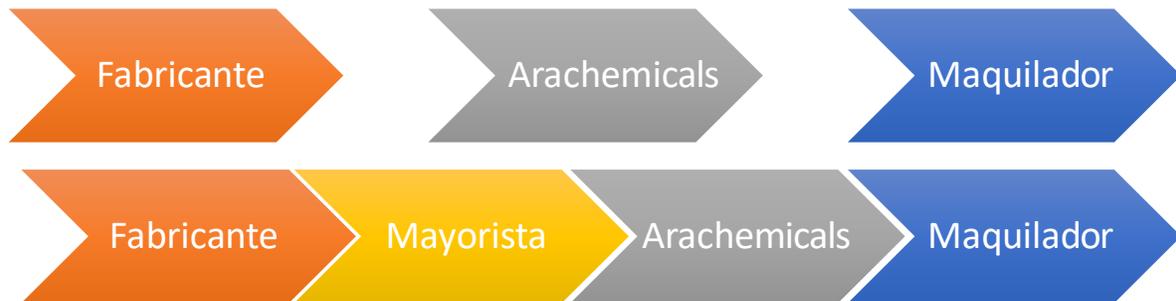


Figura 4.15. Canales de Distribución para Materia Prima en Trasvase

Fuente: Elaboración Propia

4.17.2 Producto Transformado

De igual forma que la figura 4.15, en la figura 4.16., el factor que variará en el canal de distribución será el fabricante o mayorista para llegar al consumidor final, en este caso público en general, clínicas, estéticas cosméticas y dermatológicas.



Figura 4.16. Canales de Distribución para Producto Transformado

Fuente: Elaboración Propia

4.18 Precio de Venta

Para el cálculo del costo de venta por kilogramo de nuestro producto, enseguida se detalla, ver tabla 4.9., el importe de costos variables, fijos y gastos de venta, con el fin de obtener el precio de venta al mercado.

Tabla 4.9. Precio de Venta por Kg

Precio de Venta							
Costos Variables	Materia Prima	\$ 80.00	kg	Gastos de Venta	Propaganda y Publicidad	\$ 50.00	por día
	Insumos	\$ 3.00	kg		Comisiones por venta	\$ 1.60	por kg
	Transporte (Gastos Aduanales, Flete Extranjero y Nacional, Honorarios)	\$ 60.00	kg				
	Costos de Distribución	\$ 5.00	kg				
Costos Fijos	Suministros (Agua, Luz, teléfono, gas)	\$ 15.00	por día				
	Material de Oficina	\$ 33.00	por día				
	Sueldos y Salarios	\$ 400.00	por día				
					Precio de Venta	\$ 200.00	/kg

Fuente: Elaboración Propia

4.19 Plan de Introducción al Mercado

1. Estrategia “Ferias del Ahorro”

- Objetivo Estratégico: Dar a conocer nuestra marca Arachemicals, como producto terminado a granel de higiene y cuidado personal, ofreciendo shampoo, acondicionador, crema corporal, crema facial, humectantes para el cuerpo con distintos activos.
- Meta: Introducirnos al Mercado Familiar de la Zona Norte del Estado de México, posicionando nuestra marca a un precio accesible
- Líneas de Acción:
 - Negociación con Escuelas y Ayuntamientos de Municipios de la Zona Norte del Estado de México para la realización de Ferias del Ahorro
 - Publicidad a través de flyers y slogan
 - Precios Accesibles al Público en General
 - Realización de Paquetes de Líneas de Productos
 - Regalo de muestras gratis.

2. Estrategia “Resolver Urgencias de Maquiladores Cosméticos”
 - Objetivo Estratégico: Dar a conocer nuestra marca Arachemicals, ofreciendo servicios de urgencia a los distintos maquiladores cosméticos, que requieran Materia Prima para entrega el mismo día o en una presentación pequeña.
 - Meta: Introducción y Posicionamiento de Mercado para la venta de Materia Prima de Urgencia.
 - Líneas de Acción:
 - Tener disponibilidad del material que requieren
 - Utilizar los contactos de Desarrollo y Calidad para ofrecer este tipo de servicio
 - Realización de trasvase para las materias primas que requieran en presentaciones de 1kg o de acuerdo a la solicitud del cliente.

3. Estrategia “Arachemicals Blend”
 - Objetivo Estratégico: Dar a conocer nuestro Blend que ayudará a los Maquiladores Cosméticos a potenciar sus desarrollos e innovaciones, logrando el lanzamiento de nuevos productos en tiempo récord, logrando así una mayor venta en beneficio mutuo de nuestros clientes y la empresa.
 - Meta: Realizar proyección de venta y visita a clientes de un 85% de Maquiladores Cosméticos del Estado de México en los primeros 6 meses de vida de la empresa.
 - Líneas de Acción:
 - Realización de Llamadas telefónicas para agendar citas con formuladores y/o dueños de la empresa
 - Utilizar contactos conocidos para recomendación del Blend
 - Recabar información acerca de un proyecto próxima a lanzar para la aplicación del producto y potenciar sus activos
 - Lograr la venta del Blend con seguimiento de apoyo técnico para futuros lanzamientos.

4.20 Balance ScoreCard

Realizamos una completa representación visual de la estrategia de nuestra organización, a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, posteriormente se plasman dichas acciones en el Tablero de Control, en el cuál se traduce la estrategia para el entendimiento de toda persona relacionada a la organización.

4.20.1 Mapa Estratégico

En la figura 4.17., se desarrollan las acciones para cada etapa, en la estrategia que muestra mayor ventaja competitiva, ante el sector de la industria cosmética y cuidado personal.

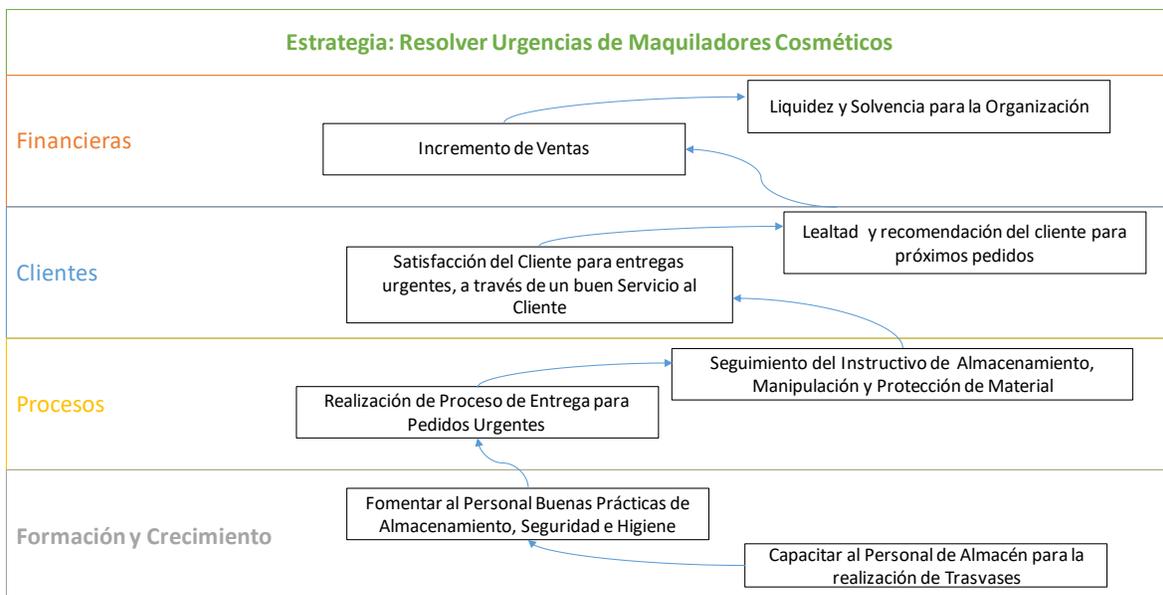


Figura 4.17. BSC para Estrategia en Resolver Urgencias

Fuente: Elaboración Propia

4.20.2 Tablero de Control

Enseguida se desarrollan objetivos, indicadores, metas, tiempo, así como los recursos y competencias, ver tabla 4.10., para implementar la estrategia de resolver urgencias de nuestros clientes maquiladores cosméticos, como se mencionó anteriormente realizar un tablero de control ayuda a que todo miembro de la organización entienda la estrategia y pueda aplicarla dentro de su trabajo diario.

Tabla 4.10. Tablero de Control para Estrategia Resolver Urgencias de Maquiladores Cosméticos

TABLERO DE CONTROL							
ESTRATEGIA: RESOLVER LAS URGENCIAS DE LOS MAQUILADORES COSMÉTICOS							
No.	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Tiempo	Recursos	Competencias
1	Financiera	Incremento de Ventas	Incremento de Ventas Mensuales comparadas con el anterior	Incremento de ingresos en la empresa	Reporte Mensual	* Sistema de Información Contable y Facturación	Conocimiento de Contabilidad, Finanzas y Paquetería Contable
2	Clientes	Ganar lealtad y recomendación de clientes	No. De Clientes Nuevos en la Organización	Atraer Clientes Nuevos a la Organización	Diariamente	* Herramientas de trabajo adecuadas * Tecnología * Publicidad a través de página web y redes sociales	* Planeación Logística * Servicio al Cliente * Manejo de Software
3	Procesos Internos	Eficientar las Operaciones	Porcentaje de Pedidos Urgentes/ Porcentaje de Pedidos Urgentes Atendidos	Agilización de Proceso para atender Urgencias	Reporte Mensual	* Herramientas de Planeación de Ingeniería de Procesos	Conocimiento y Experiencia en Planeación estratégica e Ingeniería de Procesos
4	Formación y Crecimiento	Tener bien capacitado al personal de Almacenamiento para la realización de trasvases	No. De Personal capacitado/No. Personal Aprobado	Fomentar Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución	Evaluación de Desempeño Mensual	* Programa de Capacitación * Procesos Impresos	Conocimiento en Buenas Prácticas de Almacenamiento, Seguridad e Higiene

Fuente: Elaboración Propia

4.20 Especificaciones del Producto

En el caso de Materias Primas cada una debe contar con su hoja técnica y hoja de seguridad al igual que su certificado de calidad que es lo que ampara que el material viene en buenas condiciones. De acuerdo a la Norma ISO 9001-2015.

A continuación, en la figura 4.18., se muestra un ejemplo de hoja técnica:



COMPOSITE PC™
Nombre INCI: Hydrogenates Lecithin (and) cholesterol
Número CAS: 92128-87-5 (and) 57-88-5

HOJA TECNICA

DESCRIPCION:

COMPOSITE PC es un producto 100% natural derivado de la lecitina de soya hidrogenada, proporciona propiedades para estabilizar emulsiones. Su uso es adecuado para cremas y leches corporales. Mejora las propiedades de formación de película y humecta la piel. Puede ser usado en productos libres de surfactantes.

Uso recomendado: 1 – 4%

PROPIEDADES:

Apariencia a 25 °C	Polvo blanco.
Olor	Característico.
Densidad Aparente	0.37
Punto de fusión	170°C.
Solubilidad en agua	Dispersable

APLICACIONES:

Se utiliza como emulsionante y estabilizador de emulsiones y como humectante.

- Cosméticos color
- Cuidado de la piel
- Cuidado del cabello

Figura 4.18. Hoja Técnica Producto "Composite PC"

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente ejemplo, figura 4.19., se muestra una Hoja de Seguridad de Materiales, para la identificación de sus propiedades, composición e identificación de posibles peligros para su prevención.

VSTEARIN™ SA11 Stearic Acid
 Hoja de Datos de Seguridad de Materiales
 Effective date: 2011-09-20
 Versión: 6
 MSDS#: 807501



1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO QUÍMICO Y LA COMPAÑÍA

Nombre del material	VSTEARIN™ SA11 Stearic Acid
Aplicación	producto de venta
Dirección/Número de teléfono	Vantage Oleochemicals 4850 South Racine Avenue Chicago, IL 60609 USA Vantage Oleochemicals Operadora: (Mon.- Fri. 9:00 AM - 5:00 PM Central): (773) 376-9000
	Contacto de emergencia: (703) 527-3887

2. COMPOSICIÓN/INFORMACIÓN SOBRE LOS INGREDIENTES

Nombre químico	Número CAS	%	Límites de exposición
Saturated straight chain aliphatic monocarboxylic acids mainly palmitic and stearic acid.	57-11-4	60-100	No hay datos

Los ingredientes que no están precisamente identificados son confidenciales o no peligrosos.
 Los valores no son especificaciones del producto.

3. IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS

Panorama de emergencia:

Color	blanco
Aspecto	Sólido @ 20 °C
Olor	Olor débil

La inhalación o la ingestión puede provocar la irritación de las membranas mucosas.
PUEDE CAUSAR LA IRRITACIÓN DEL OJO
 Puede formar nubes de polvo explosivo en el aire.

Figura 4.19. Hoja de Datos de Seguridad del Producto " VStearin TM SA11 Stearic Acid"
 Fuente: Elaboración Propia

4.21 Proceso de Producción

Nuestro Proceso se basa en Comercialización de Materia Prima para la Industria Cosmética, ver figura 4.20., de acuerdo al inventario inicial que tenemos, así como la Elaboración de Productos de innovación, tendencias, este plan de producción solo se realiza a petición y solicitud del cliente. A continuación, se muestra el Proceso de Recepción y Resguardo de Productos:

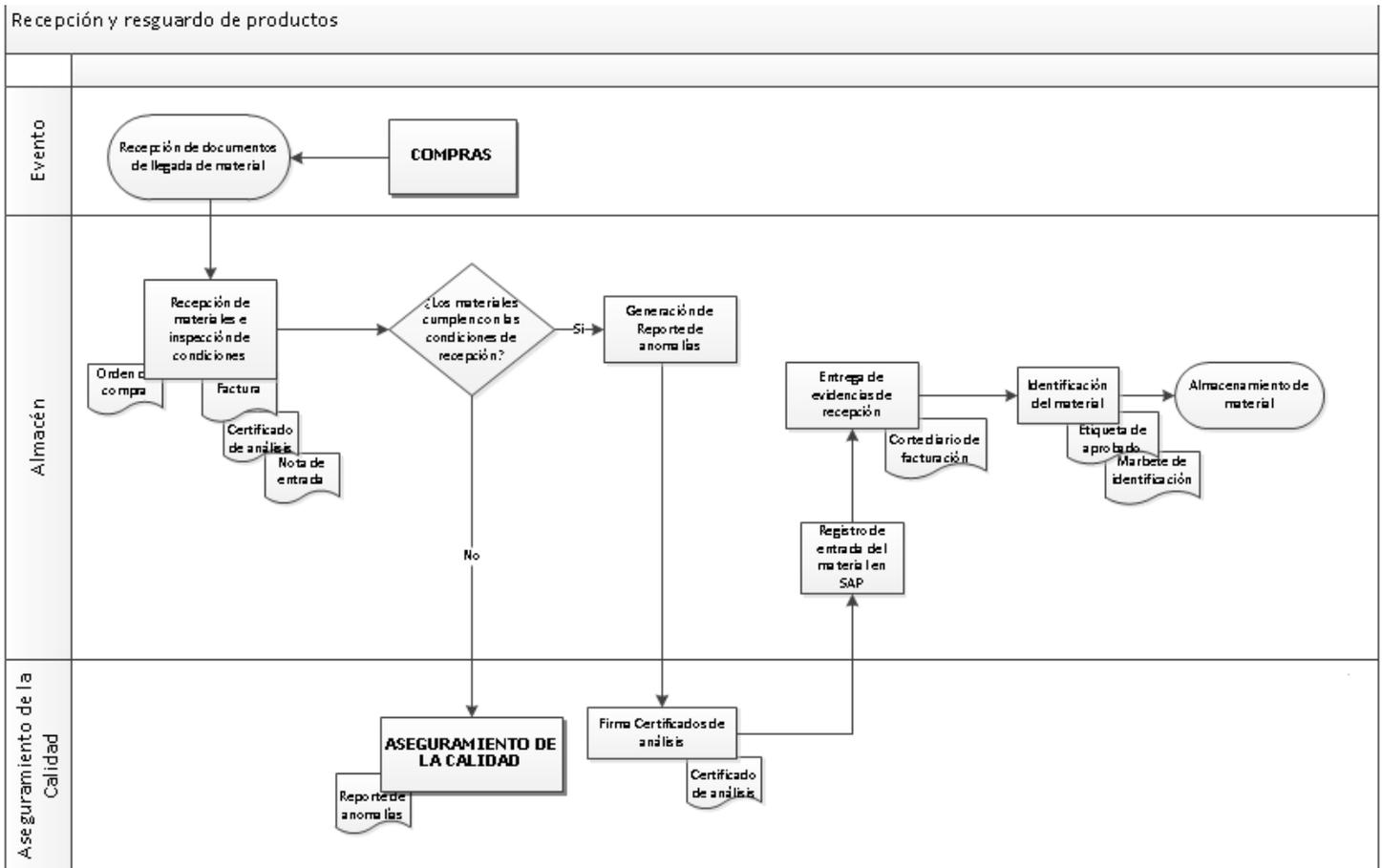


Figura 4.20. Proceso de Recepción y Resguardo de Productos

Fuente: Elaboración Propia

Enseguida se muestra el proceso de salida y distribución de materiales, ver figura 4.21., y tabla 4.11., detallando paso a paso desde la recepción del pedido hasta su entrega, así como las indicaciones para realizar un trasvase.

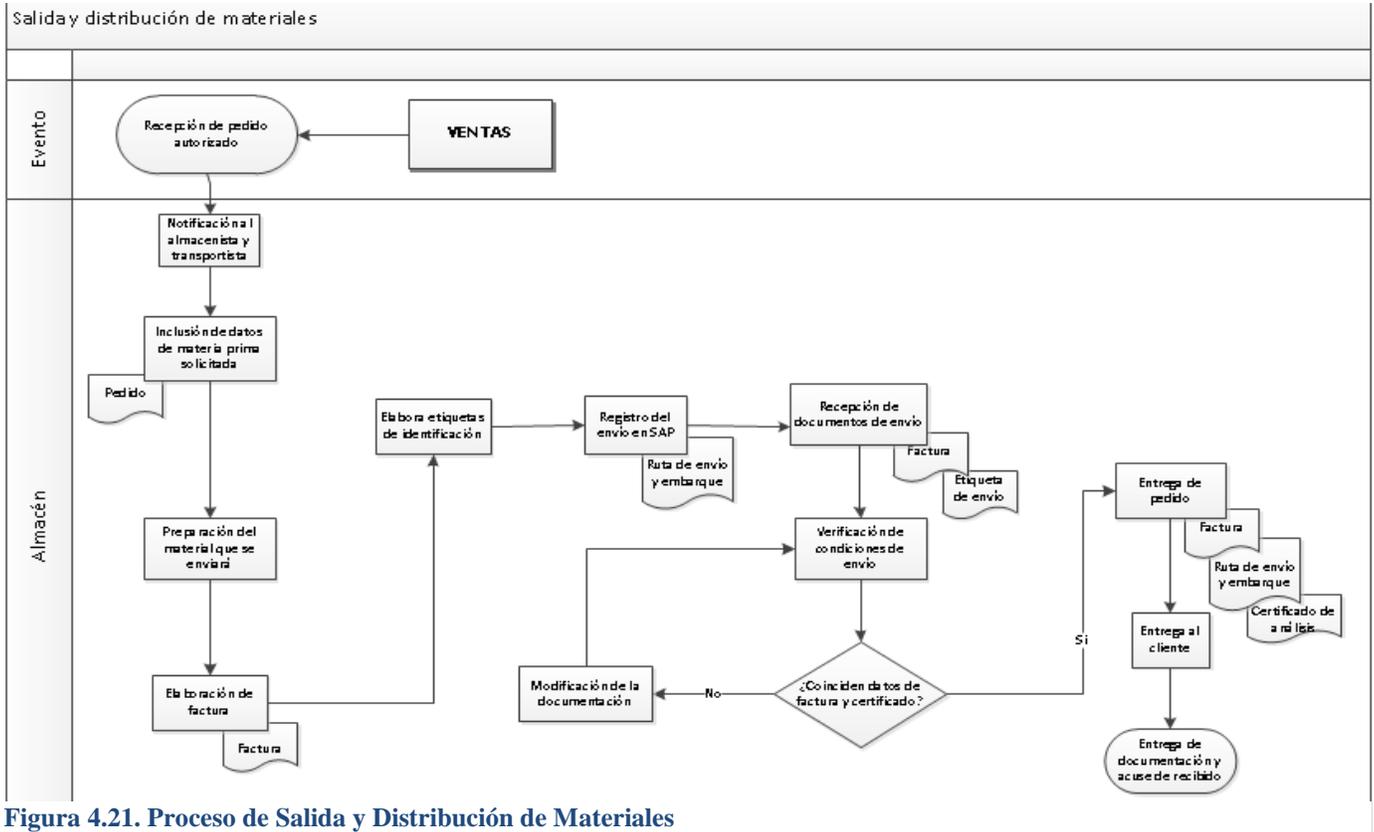


Figura 4.21. Proceso de Salida y Distribución de Materiales
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.11. Indicaciones para la Realización de un Trasvase

Trasvase y Muestras de Materiales No Susceptibles a Contaminación	
6.38 Almacenista	Recibe pedido generado por Servicio al Cliente
6.39 Almacenista	Sanitiza los envases, tapas y accesorios utilizados con una mezcla 60:40 de alcohol y agua, y preparará el cuarto de trasvases de materiales no susceptibles a contaminación. Nota 1: Esta operación se debe realizar utilizando cofia y cubre bocas. Se debe tener especial cuidado en no usar joyería o cualquier otro aditamento personal que pueda causar contaminación al manipular los materiales.
6.40 Almacenista	Coloca el material trasvasado en el área de salida de material Nota 1: El trasvase de Materiales no susceptible de contaminación se realiza cualquier día de la semana las veces que sea necesario.

Fuente: Elaboración Propia

El Desarrollo de Proyectos para el cliente se especifica en la siguiente figura 4.22., iniciando con una recepción de solicitud, análisis de propuesta del proyecto, entrega de muestras y su realización.

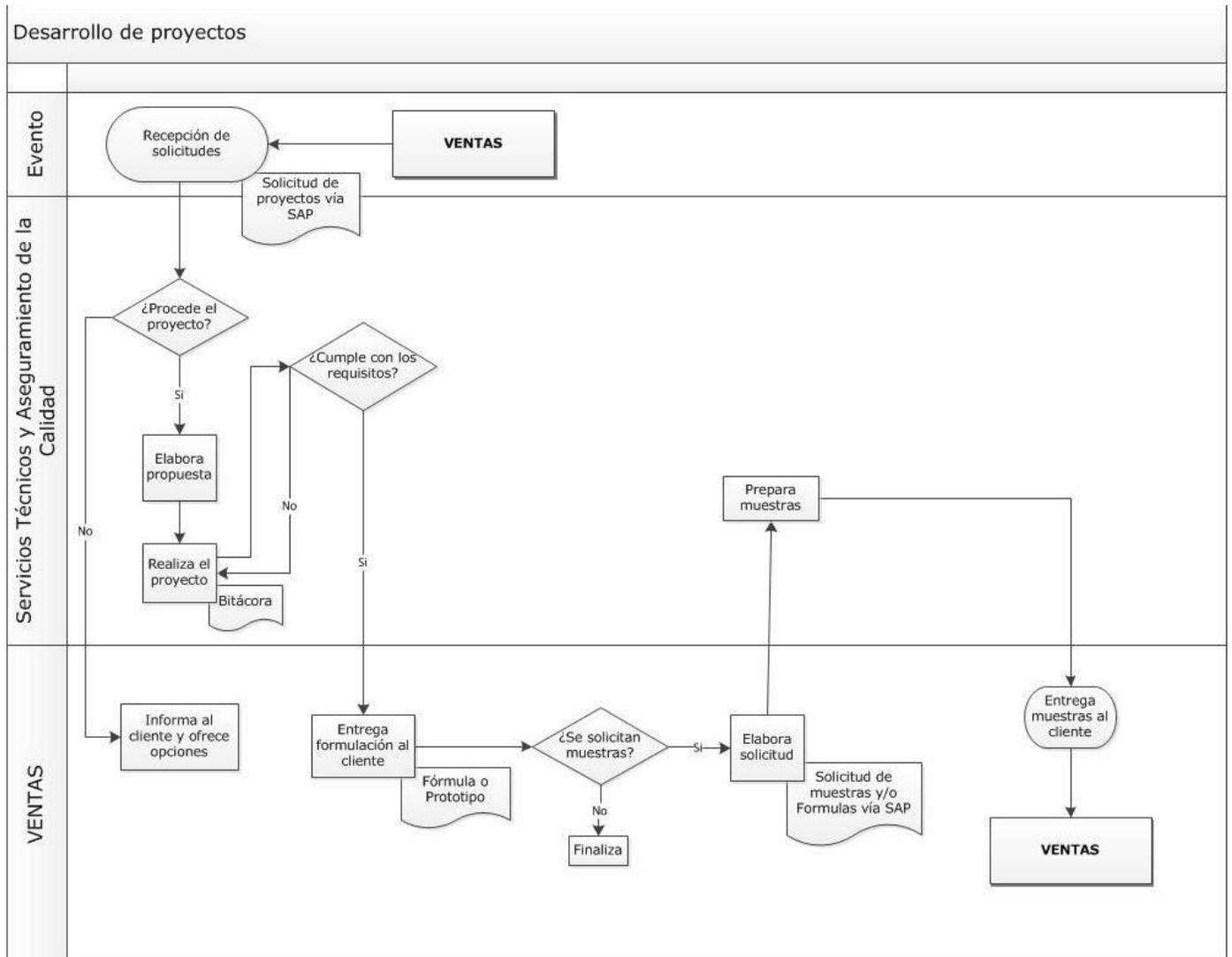


Figura 4.22. Proceso de Desarrollo de Proyectos
Fuente: Elaboración Propia

4.22 Instalaciones

En la siguiente figura 4.23., se muestra la distribución de instalaciones, conformada por un Almacén adecuado a la capacidad que necesitamos, cuarto de trasvase sanitizado, laboratorio para la realización de proyectos y oficinas administrativas.

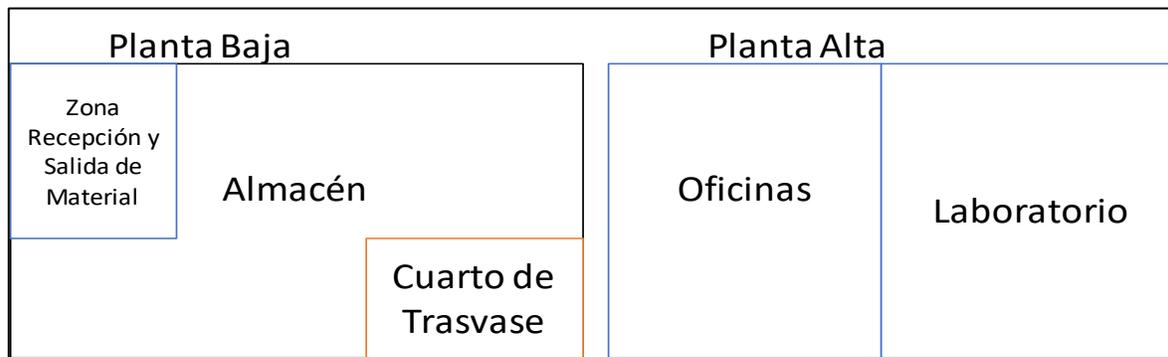


Figura 4.23. Instalaciones Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.23 Control de Inventarios

Se analizó el inventario, ver tabla 4.12., con el que tenemos que contar para un buen inicio de operaciones, así no se retrasarán pedidos y podemos atender urgencias de forma inmediata.

Tabla 4.12. Inventarios de Materia Prima Arachemicals, S.A. de C.V.

Material e Insumo	Inventario Inicial	Compras	Utilizado	Inventario Final	Consumo Requerido	Fecha Nueva de Compra
Permethyl 102A	168kg	-	-	168kg	-	Trimestral
Aculyn 44	204kg	-	-	204kg	-	Trimestral
Lipocol S-20	100kg	-	-	100kg	-	Trimestral
Jjoba Buttercreme	16kg	-	-	16kg	-	Trimestral
Permethyl 106A	74kg	-	-	74kg	-	Trimestral
Mackam 50SB	600kg	-	-	600kg	-	Trimestral
Sofcat SX -400H	65kg	-	-	65kg	-	Trimestral
Polyox WSR-205	190kg	-	-	190kg	-	Trimestral
Lipocol CS-604	15kg	-	-	15kg	-	Trimestral
Lipocol CS-50	20kg	-	-	20kg	-	Trimestral
Lipopeg 6000-DS	20kg	-	-	20kg	-	Trimestral
Lipo GMS-450	13kg	-	-	13kg	-	Trimestral
Cellosize PCG-10	8kg	-	-	8kg	-	Trimestral
Ácido Esteárico	12kg	-	-	12kg	-	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

4.24 Directorio de Proveedores

La tabla 4.13., muestra a continuación los principales proveedores de materias primas para nuestra organización, se detallan datos de contacto y especificamos que tipo de productos se le compran a cada uno.

Tabla 4.13. Principales Proveedores de Arachemicals, S.A. de C.V.

Nombre de la Empresa	Domicilio	Teléfono, e-mail	Qué se le compra
Vantage Specialty Chemicals	Tlalnepantla, Edo. México	50909650 servicioalcliente@vantagegrp.com	Emulsificantes, Alkoholes, Emolientes
Ajinomoto	Japón	+81 3 5250 8111	Tensoactivos, Principios Activos
The Dow Company	California, USA	Tel: +1 (510) 786-0100 Fax: +1 (510) 782-8267	Tensoactivos, Emulsificantes, Alkoholes, Emolientes
CODIF	Francia	Tel : +33-2-23-18-31-07 Fax : +33-2-23-18-31-01	Principios Activos, Humectantes, Emolientes
Biosil	Ecuador	01800 272 264 www.arcamia.com Compra en línea	Principios Activos, Humectantes, Emolientes

Fuente: Recuperado de “Empresas Afiliadas”, de CANIPEC, 2017. Recuperado de <http://canipec.org.mx/empresas-afiliadas/>

4.25 Estructura Legal de la Empresa

Para el inicio de operaciones la estructura se implementa de forma práctica, ver figura 4.24., de acuerdo a la evolución y crecimiento que tenga la empresa se incrementará el sistema de la organización.



Figura 4.24. Organigrama Arachemicals, S.A. de C.V.
Fuente: Elaboración Propia

4.26 Descripción y Perfil de Puestos

Nombre del Puesto: Gerente de Administración

Nombre del Puesto al que Reporta Directamente: Consejo de Administración

Propósito General del Puesto: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control de los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Siendo un facilitador para el logro de los resultados, así como proporcionar información financiera oportuna y confiable que permita tomar decisiones a la alta dirección. Administración correcta de los activos de la empresa y supervisión en la determinación de costo de compra de los productos.

Funciones y Responsabilidades

- Planear, Organizar y Controlar las actividades de Crédito y Cobranzas, Contabilidad, con la finalidad de mantener un buen nivel de servicio.
- Planear, Organizar y resolver necesidades de sistemas de información para asegurar el buen desempeño de las aplicaciones generales e individuales, así como el mantenimiento de los recursos informáticos de la empresa.
- Asegurar los activos de la Organización mediante establecimiento de controles internos.
- Elaborar el Presupuesto Anual
- Reportar, Estados Financieros, Cartera, Inventarios, Márgenes, variaciones presupuestales a las áreas, así como indicadores financieros
- Administrar los recursos económicos y humanos asignados a fin de optimizarlos y lograr mayor productividad y rentabilidad.
- Actualizar y asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y resolver problemas de carácter fiscal, revisando las declaraciones mensuales y anuales de impuestos, así como el cumplimiento con el Dictamen Fiscal.

Perfil del Puesto

1. Educación. Administración, Contabilidad Titulado. Maestría en Administración o Finanzas (Preferentemente)
2. Otros conocimientos básicos. Actualizado Fiscalmente. Ingles/ Necesario. Manejo de Almacenes y Costos

Habilidades

- Habilidades Gerenciales: Se refiere a las habilidades de desarrollo del proceso administrativo (planear, organizar, integrar y controlar) para el adecuado progreso y consecución de objetivos del área a cargo.
- Trabajo por Objetivos, Manejo de Personal: Habilidad de dirigir al personal al logro de los objetivos departamentales.
- Negociación

Nombre del Puesto: Ventas y Desarrollo

Nombre del Puesto al que Reporta Directamente: Gerente de Administración

Propósito General del Puesto: Lograr una mayor participación en el mercado a través de la promoción de nuestros productos con pleno conocimiento en la aplicación de los mismos. A través del desarrollo de fórmulas innovadoras que demuestren la efectividad de nuestras especialidades.

Funciones y Responsabilidades:

- Identificar clientes potenciales a través del directorio, llamadas telefónicas o cualquier otro medio de identificación de mercado, exposiciones comerciales.
- Identificar la necesidad del cliente para dar solución en base a nuestros productos, servicios y experiencia en el mercado.
- Preparar información técnica y/o especial de acuerdo a la solicitud del cliente.
- Desarrollar durante un año, 5 fórmulas completamente innovadoras, las cuales generen el interés de los clientes para la compra de activos target.
- Realizar con los clientes que los soliciten la supervisión de su lote piloto debido a la compra de nuestras materias primas.
- Visitas directas a clientes para la generación de nuevos proyectos.

Perfil del Puesto

1. Educación. Nivel Superior (Químico Fármaco Biólogo, Químico Farmacéutico Industrial, Técnico Químico o similar, titulado).
2. Otros conocimientos básicos. Especialización Área Cosmética.

Habilidades

- Relaciones Humanas. Habilidades En el manejo de personal, vocación de servicio, cooperación y comunicación con sus compañeros y comunidad en general.
- Trabajo En Equipo. Habilidad para trabajar conjuntamente en pos del alcance de una visión común. La capacidad de armonizar las contribuciones individuales a favor del logro de los objetivos organizacionales, colaborando con los demás en su aportación de mejoras a la empresa.
- Laborar bajo Presión: Se refiere al adecuado manejo de situaciones conflictivas. Incluye la aptitud de comunicación y logro de resultados.
- Manejo de Equipo: Conoce y usa el equipo de cómputo y audiovisual y de laboratorio
- Trabaje por Objetivos: Cumplir con las metas establecidas en el departamento para la consecución de los objetivos de la organización.

Nombre del Puesto: Almacenista

Nombre del Puesto al que Reporta Directamente: Gerente de Administración

Propósito General del Puesto: Recibir y surtir los productos verificando que cumplan con las especificaciones solicitadas por el departamento de ventas y/o administración, garantizando el cumplimiento de las mismas.

Funciones y Responsabilidades:

- Carga y descarga de productos que se reciben de los proveedores nacionales o extranjeros.
- Identificar los materiales con etiquetas en recepción y envío.
- Apoyar en el acomodo de los productos
- Limpieza de los productos.
- Surtir los materiales solicitados por el departamento de ventas en los pedidos de los clientes.
- Apoyar en las labores de coordinación y levantamiento de inventarios cíclicos y selectivos.
- Asegurar que el material que entrega el transportista sea el mencionado en las facturas correspondientes, verificando facturas, etiquetas de identificación y certificados de análisis de cada producto a entregar.

Perfil del Puesto

1. Educación. Secundaria y/o Preparatoria
2. Otros conocimientos básicos. Manejo de Montacargas. Uso de básculas. Realización De Trasvases. Uso de herramientas propias del almacén.

Habilidades

- Relaciones Humanas: Buena actitud, vocación de servicio, cooperación y comunicación con sus compañeros de trabajo y comunidad en general.
- Trabajo en Equipo: Habilidad para trabajar conjuntamente para el alcance de un objetivo común y la capacidad de armonizar las características individuales a favor del equipo de trabajo.
- Laborar bajo Presión: Se refiere al adecuado manejo de situaciones conflictivas. Incluye la aptitud de comunicación y logro de resultados.
- Manejo de Equipo: Habilidad para operación de montacargas y las herramientas propias de almacén

4.27 Tramitología

Para la creación de la empresa se necesita realizar los siguientes trámites:

1. Permiso para constituirse como persona moral - Secretaría de Relaciones Exteriores
2. Protocolización del Acta Constitutiva - ante el Notario o Corredor Público
3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes – ante el SAT
4. Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite) – ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo.
5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores - lo realiza el Notario o Corredor Público.
6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio - ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
7. Inscripción de la Empresa - ante la Tesorería General del Estado.
8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción - en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).
10. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud
11. Inscripción en el SIEM – ante la Cámara Empresarial Correspondiente.
12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
13. Licencia de Funcionamiento y Licencia de Anuncio – Ayuntamiento Municipal
14. Descarga de Aguas Residuales – ante CONAGUA

4.28 Finanzas

En este apartado se analizará la rentabilidad de la empresa, desde la inversión inicial que se requiere para la puesta en marcha, presupuesto, el punto de equilibrio, retorno de inversión, tasa interna de retorno y valor presente neto, los cuáles nos permitirán ver el panorama real del negocio.

4.28.1 Inversión Inicial

Como se puede observar en la tabla 4.14., se toman en cuenta los principales conceptos para el inicio de nuestro negocio:

Tabla 4.14. Inversión Inicial Arachemicals, S.A. de C.V.

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Importe
Renta Inicial Lugar	10,000.00
Equipo y Adecuaciones	50,000.00
Compra de Materia Prima Inicial	150,000.00
Oficina y Administración	8,000.00
Marketing	10,000.00
Trámites y otros	15,000.00
Total	\$ 243,000.00

Fuente: Elaboración Propia

4.28.2 Presupuesto

Para anticipar la necesidad de recursos, ver tabla 4.15, se presenta el presupuesto anual de la empresa, previendo los gastos mensuales que se tendrán a lo largo del periodo.

Tabla 4.15. Presupuesto Anual Arachemicals, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO MENSUAL DE LA COMPAÑÍA													
GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	144,000.00
Electricidad	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Teléfono e Intenet	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	389.00	4,668.00
Agua	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Gas	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Recolección de Residuos	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Suministros de Oficina	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
Propaganda y Publicidad	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
TOTAL	14,739.00	176,868.00											

Fuente: Elaboración Propia

4.28.3 Punto de Equilibrio

A continuación en la tabla 4.16., se muestra que para alcanzar el punto de equilibrio se necesita una venta de 276.52kg mensuales, en relación con los gastos fijos y variables:

$$P.E. = \$ 200.00 * x = \$ 14,379.00 + (148 * x)$$

$$X = 276.52 \text{ kg}$$

Tabla 4.16. Punto de Equilibrio Arachemicals, S.A. de C.V.

Costos Fijos	\$14,379.00	Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
Precio	\$ 200.00	100	20,000.00	29,179.00	-9,179.00
Costos Variables	\$ 148.00	150	30,000.00	36,579.00	-6,579.00
P.E.	276.52	170	34,000.00	39,539.00	-5,539.00
Utilidades	0	200	40,000.00	43,979.00	-3,979.00
		250	50,000.00	51,379.00	-1,379.00
		276.52	55,303.85	55,303.85	0.00
		300	60,000.00	58,779.00	1,221.00
		350	70,000.00	66,179.00	3,821.00
		370	74,000.00	69,139.00	4,861.00

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente gráfica, figura 4.25., detalla el punto de equilibrio haciendo referencia al nivel de ventas dónde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos:

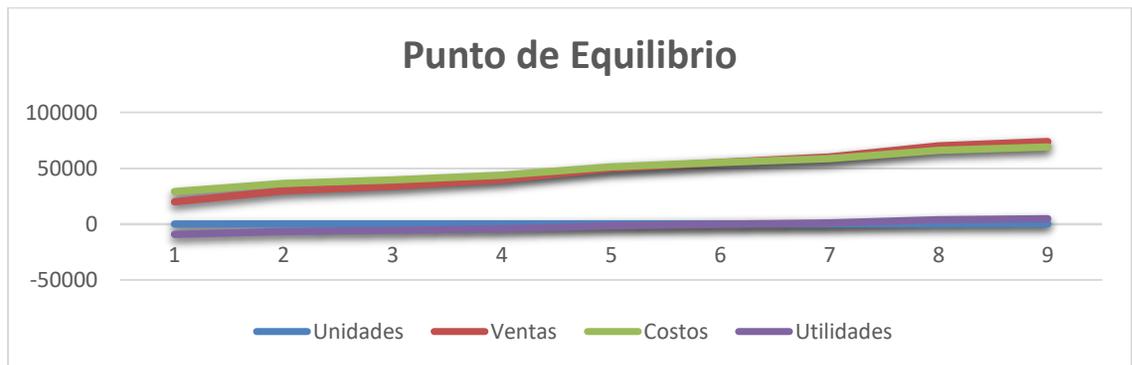


Figura 4.25. Punto de Equilibrio Arachemicals, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración Propia

4.28.4 ROI, TIR y VPN

Aplicando la fórmula de Retorno de Inversión se puede observar que para el primer año de operación se obtiene un resultado de 33%, ver tabla 4.17., lo cuál predice una excelente rentabilidad del negocio a iniciar.

Tabla 4.17. Retorno de Inversión Arachemicals, S.A. de C.V.

ROI
(Utilidad Neta/ Inversión) *100
(80,592.40 / 243,000) * 100
<u>Año 2017 = 33%</u>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan la Tasa Interna de Retorno y Valor Presente a 5 años, ver tablas 4.18 y 4.19., mostrando los flujos netos de la organización y resultados a una tasa de rendimiento del 10%:

Tabla 4.18. Flujos Netos a 5 años Arachemicals

Año	Ingresos	Gastos	Flujo Neto
0			-243,000
1	360,000	279,407	80,593
2	720,000	558,814	161,186
3	1,080,000	838,221	241,779
4	1,800,000	1,397,035	402,965
5	2,520,000	1,676,442	843,558

Tabla 4.19. Tasa Interna de Retorno y Valor Presente a 5 años

i = 10%

Años del proyecto	Flujos netos		
0	-243,000		-243,000
1	80,593	80,593 (1+.10) ¹	73,266
2	161,186	161,186 (1+.10) ²	133,212
3	241,779	241,779 (1+.10) ³	181,652
4	402,965	402,965 (1+.10) ⁴	275,231
5	843,558	843,558 (1+.10) ⁵	523,783
TIR	74%	VPN	944,144

Nota. i=tasa de rendimiento
Fuente: Elaboración Propia

4.29 Estados Financieros

A continuación en la tabla 4.20., se presenta una proyección de estados financieros, con el fin de tener una visión amplia y la situación económica de la organización:

Tabla 4.20. Estado de Resultados Arachemicals, S.A. de C.V.

ESTADO DE RESULTADOS	
PERIODO	AÑO
Concepto	2018
Ventas	\$ 400,000.00
(-) Descuentos en Ventas	\$ 40,000.00
Ventas Netas	\$ 360,000.00
Mercancía Disponible para la Ve	\$ 50,000.00
(-)Inventario Final de Mercancía	\$ 2,000.00
Costo de Ventas	\$ 48,000.00
Utilidad en Operación	\$ 312,000.00
Gastos de Administración	\$ 144,000.00
Gastos de Venta	\$ 10,000.00
Gastos de Operación	\$ 32,868.00
Utilidad de Operación	\$ 125,132.00
Gastos Financieros	\$ 10,000.00
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 115,132.00
ISR 30%	34539.6
Utilidad Neta	\$ 80,592.40

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla 4.21., se detalla la proyección de activos, deudas y patrimonio del negocio, concluyendo así el panorama económico-financiero de nuestra organización.

Tabla 4.21. Balance General Arachemicals, S.A. de C.V.

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVO	
Caja y Bancos	150,000.00	Proveedores	50,000.00
Clientes	120,000.00	Otros Acreedores	75,000.00
Otros Deudores	0.00	Impuestos por pagar	25,000.00
Existencias	50,000.00		
Total Activo Corriente	320,000.00	Total Pasivo Corriente	150,000.00
Maquinaria y Equipo	50,000.00	Deudas a Largo Plazo	150,000.00
Depreciación Acumulada	0.00		
Total Activo No corriente	50,000.00	Total Pasivo No Corriente	150,000.00
		Patrimonio	
		Capital	70,000.00
Total Activo	370,000.00	Total Pasivo y Patrimonio	370,000.00

4.29.1 Plan de Financiamiento

Para llevar a cabo nuestro plan de financiamiento, las siguientes opciones son las consideradas para capitalizar la empresa:

- Cuenta de Crédito – Poner a disposición una cantidad de dinero máxima de la que pueda disponer con el objetivo de disponer problemas puntuales de liquidez
- Descuento Comercial y Crédito - A través del volumen de compra con nuestros proveedores
- Análisis de Crédito a Clientes – Antes de otorgarles crédito confirmar y revisar la línea de crédito a otorgar para no afectar a la organización.

4.30 Resumen Ejecutivo

AraChemicals, S.A. de C.V. es una empresa mexicana dedicada a la elaboración y distribución de productos químicos grado cosmético para el hogar, cuidado personal y los diversos sectores productivos de la Industria Cosmética

Nuestra Misión es ofrecer productos químicos grado cosmético de calidad e innovación a precios competitivos, enriqueciendo el desarrollo de las formulaciones de nuestros clientes, logrando la funcionalidad esperada con el máximo rendimiento de los activos.

Tenemos la Visión de posicionar la marca como Referencia Clave entre el mercado de distribuidores y maquiladores cosméticos, creando una sinergia en calidad, precio y servicio, logrando la entera satisfacción de nuestros clientes, consiguiendo su fidelización, la cual determinará el éxito de nuestro negocio.

A través de valores como Calidad, Empatía e Innovación

Nuestras Ventajas Competitivas son el Desarrollo de Nuevos Productos, Precios Accesibles, Atención Técnica Personalizada para formulación, Entrega Inmediata de Materia Prima, Entrega de Trasvases para Urgencias.

De acuerdo con nuestra Investigación de Mercado, nuestro objetivo serán los Maquiladores Cosméticos de la Zona Norte del Estado de México, así como Clínicas de Belleza, Estéticas, Academias de Belleza, Clínicas Dermatológicas y Público en General como amas de casa, mujeres y adolescentes que gusten del cuidado e higiene personal a precios accesibles.

Nuestro Plan de Ventas está enfocado a la comercialización de Materia Prima, elaboración de producto de acuerdo a innovación, tendencia y solicitud del cliente, así como productos a granel para cuidado e higiene personal. Manteniendo en la mayor parte un canal de directo con el fabricante para disminución de costos y obtención de mayor margen de utilidad. Siendo para el primer año un retorno de inversión del 33%, lo que representa una viabilidad exitosa del proyecto.

Actualmente el Negocio de la Industria Cosmética y Cuidado Personal está creciendo 7% anual desde el año 2007 a la fecha, por lo que las tendencias y el aumento de ventas se ve beneficiado para todo aquel que se quiera desarrollar dentro de este sector.

Conclusiones

Un Plan de Negocios es una herramienta valiosa y muy útil dentro del mundo de los negocios, si bien, no es factor determinante para que la empresa sea exitosa, es un medio para lograr el mayor potencial del emprendimiento que se quiere iniciar, ya que a través del profundo análisis que se realiza, se puede saber la viabilidad del proyecto, el retorno de inversión, competencia, mercado, crecimiento; que nos orientan a implementar las mejores estrategias para el logro de objetivos de nuestra organización.

Hoy en día el elemento que se ha tornado imprescindible en lograr mayor posicionamiento en el mercado, es la innovación, es de vital importancia generar ese factor diferenciador en tu empresa, para ganar terreno frente a la competencia, estar en constante actualización, perfeccionamiento, mejora y cambios en el producto o servicio a ofrecer, es la pieza clave para que la empresa siga en crecimiento, la adaptación constante a un mundo globalizado nos dará una ventaja competitiva inigualable en el mercado.

Es de gran relevancia conocer el panorama de la situación actual del sector en cuál pretendemos ingresar, no solo de nuestro país sino del mundo, ya que permite una amplia perspectiva de lo que podemos lograr en un futuro con nuestra organización, en este caso el crecimiento constante del sector cosmético y cuidado personal refleja que es un buen medio para la expansión y en un futuro la internacionalización del negocio.

A través de una planeación estratégica que visualice la inversión y manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, se obtiene mayor destreza y pericia dentro del entorno social y situación económica que vivimos actualmente. Siendo de gran ayuda la aplicación de métodos como proyección lineal, matriz peyea, evaluación de factores internos y externos, así como cadena de valor, diagramas y sistegramas que consoliden el futuro de la empresa.

Las herramientas y fórmulas financieras como lo son retorno de inversión, tasa interna de retorno, valor presente neto, punto de equilibrio, reflejan la correcta perspectiva del negocio, nos permiten conocer la viabilidad de la puesta en marcha y generar estrategias que fortalezcan el lanzamiento de nuestros productos al mercado.

Retomando el objetivo de este trabajo se puede observar que el proyecto de creación de una empresa comercializadora para la industria cosmética y cuidado personal es altamente rentable, debido al gran margen de utilidad que se puede obtener y el rápido retorno de inversión, todo esto a través de la implementación de estrategias agresivas, que detonen un crecimiento intensivo, con una diferenciación en el mercado, para poder obtener clientes leales y constantes a nuestra organización.

Referencias

- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 9-25.
- Amin, S. (1999). *Los Desafíos de la Mundialización*. México, D.F.: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Amin, S. (2001). Capitalismo, imperialismo, mundialización. *Resistencias Mundiales*, 1-9.
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Artiga, V. A., & Pujante, A. P. (2002). El Método Científico y la Nueva Filosofía de la Ciencia. *Anales de Documentación No. 5*, 9-19.
- Banco Mundial. (05 de Abril de 2017). México: Panorama General. México, D.F.
- BANKIA Estudios. (2017). *Boletín Económico Financiero*. España: Bankia, S.A.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Bazúa, F. (2001). Mundialización. *Perfiles Latinoamericanos, núm. 17*, 9-32.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización?* Barcelona: Editorial Paidós.
- Bonales, J., Aguirre, J. I., & Cortés, A. (2016). Modelo Competitivo de variables jerárquicas de empresas exportadoras. *Mercados y Negocios (28)*, 53-70.
- Bonales, J., Zamora, A. I., & Ortíz, C. F. (2015). Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS. *Revista CIMEXUS Vol. X, No.2*, 13-32.
- Brad, I. (2014). BUSINESS PLAN "MAJOR MANAGEMENT TOOLS IN DEVELOPMENT OF A BUSINESS. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 214.
- Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía*. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Cáceres, R. Á. (1996). *El Método Científico en las Ciencias de la Salud*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.

- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos . (Junio, 2017). El segundo mayor consumidor de cosméticos. *CANIPEC*.
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos. (2016). *Informe Anual CANIPEC*. México.
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos CANIPEC. (2017). *Estadísticas*. Ciudad de México.
- Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos. (Junio, 2017). Industria mexicana de cuidado personal vende bien en Alianza del Pacífico. *CANIPEC*.
- CANIPEC. (2017). *Estadísticas*. Euromonitor.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de Internacionalización. *Panorama*, 4-23.
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 595-601 DOI: 10.3145/epi.2010.nov05.
- Castañeda, V. M. (2016). La globalización y sus relaciones con la tributación, una constatación para América Latina y la OCDE. *Cuadernos de Economía*, 35(68), 379-406.
- Chesnais, F. (2001). *La nueva economía: una coyuntura favorable al poder hegemónico en el marco de la mundialización del capital*.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Fundamentos de administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Correa, P. P. (2005). Fundamentos del saber administrativo. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad de la Salle*. Vol. 6 No. 23.
- Cortés, M. E., & León, M. I. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano .
- Dávila, M. A., Ospina, D. F., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (Agosto de 2006). Documentos de Investigación. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Dehesa, G. d. (2000). Comprender la Globalización. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* , 165-169.
- Duarte, J. E. (2003). Frnquicias: Una Alternativa para Emprendedores. *Revista EAN*, (47), 116-121.
- Dupuy, F. I., & Rivera, L. R. (2010). El Método Clínico. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 79-81.
- Dybvig, A., Karrenbauer, J., & Miller, J. (2014). Enterprise Master Plan: Next-Generation Planning With Activity-Based Costing. *Wiley Online Library*, 71-77.
- EBIO. (2017). *Expo Belleza Internacional de Occidente* . Guadalajara.
- Emprendepyme. (2017). *Tipos de Planes de Negocio*. Obtenido de Emprende Pyme:
<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-plan-de-negocio.html>
- Enríquez, J. G., Carrasco, N. V., Ortiz, L. M., González, M. Á., & Gaona, E. (2016). Análisis de la salud en el trabajo en una empresa de cosméticos en México. *Salud de los Trabajadores*, 105-119.
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *El Cambiante Panorama de la Economía Mundial*. Washington, D.C.
- Fondo Monetario Internacional. (Abril 2017). *Perspectivas de la Economía Mundial: ¿Está cobrando impulso?* Washington, D.C.
- Fondo Monetario Internacional. (Enero 2017). *Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.
- Forbes . (Marzo, 2017). La belleza... un lujo necesario. *Forbes Life*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Freire, F. C. (2010). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus Modelos de Negocio. *Razón y Palabra*, ISSN 1605-4806.
- Fuentes, M. d., & Pozo, E. C. (2015). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.

- García, R. (2005). Comercialization and productive internacionalization in the cosmetic industry: competitive challenges for brazilian firms. *Production*, 58-171
<https://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000200003>.
- Ghemawat, P. (2017). Globalization in the Age of Trump . *Harvard Business Review*, 112-123.
- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus .
- Gil, M. d., & Fuente, F. G. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- González, F. J., & Ganaza, J. D. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Gutiérrez, I. (2014). *El Camino del Director*. México, D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Competing for the future. *Harvard Business School Press*.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hopp, C. (2015). Does the presence of a formal business plan increase formal financial support? Empirical evidence from the PSED II on the signalling and mimetic nature of formal business planning. *Applied Economics Letters*, 673-678.
- Houtart, F. (2001). La mundialización de las resistencias y de las luchas contra el neoliberalismo. *Resistencias mundiales*, 63-71.
- Iakova, D. M., Cubeddu, L. M., Adler, G., & Sosa, S. (2014). *América Latina. Nuevos Desafíos para el Crecimiento y la Estabilidad*. Washington, D.C.: Servicios Linguisticos del FMI.
- Ianni, O. (2006). *Teorías de la Globalización*. México: Siglo XXI Editores, S.A. de C.V.
- Ignatius, A. (2017). The Truth About Globalization. *Harvard Business Review*, 10.

- Jandaghi, G., & Hosseini, M. (2015). EVALUATING THE RISK OF PROJECTS IMPLEMENTATION IN VARIOUS SITUATIONS USING GENERALIZED TOPSIS MODEL AND BUSINESS PLAN. *Journal of Applied Quantitive Methods*, 35-46.
- Kacowicz, A. M., & Mitrani, M. (2016). ¿Por qué no tenemos teorías coherentes de relaciones internacionales sobre la globalización? *Foro Internacional* 224, LVI,, 378-408.
- Kallio, J., Tinnila, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(3), 281-298.
- Lara, R., Bonales, J., & Suárez, S. (2017). La competitividad de las empresas Chinas en el nuevo Orden Multipolar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1)., 52-66.
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 55.
- Linares, A. (17 de Enero de 2017). América Latina no superará su bajo crecimiento en 2017, según el FMI y el Banco Mundial. *The New York Times* , págs.
<https://www.nytimes.com/es/2017/01/17/america-latina-no-superara-su-bajo-crecimiento-en-2017-segun-el-fmi-y-el-banco-mundial/>.
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. R. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 1-38.
- López, A. V. (2005). Alianzas Estratégicas para la Internacionalización: Estado de la Cuestión. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 23.
- López, M. E., Arias, L., & Rave, S. N. (2006). Las Organizaciones y la Evolución Administrativa. *Scientia et Technica Año XII No. 31*, 147-152.
- Martínez, J. I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, 111-131.
- Matamoros, P. M., Tarrés, L. G., Iallouchen, F. A., & Carballosa, A. N. (2012). El papel del entorno en la localización de actividades de I+D en las filiales de multinacionales extranjeras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 169-181.
- Medina, M. I., Quintero, M. d., & Valdez, J. C. (2013). El Enfoque Mixto de Investigación en los Estudios Fiscales. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*.
- Méndez, M. B. (2017). *Evolucion Económica de México y el Efecto Trump*. La Habana: Centro de Investigaciones de la Economía Mundial CIEM.

- Mendo, V. H., & Rodríguez, E. M. (2016). Elaboración del proceso prospectivo estratégico de la empresa Thermobus en Trujillo para la mejora de su nivel competitivo: 2014-2025. *Ciencia y Tecnología Año 12 No. 1*, 101-115.
- Merca 2.0. (2017). *Estudio de Consumo y Uso de Cosméticos 2017*. Departamento de Investigación Merca 2.0.
- Morales, D. P. (2009). Internacionalización empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 27.
- Morales, J. A., & López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 836-863.
- Morejón, V. M., Hernández, L. J., & Jaramillo, V. V. (2013). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Revista Panorama Administrativo*, 69-82.
- Naciones Unidas, Nueva York. (2017). *Situación y Perspectivas de la economía mundial 2017*. Nueva York.
- Navarro, F. (2015). Business plan: A preliminary approach to an unknown genre. *Ibérica*, 129-154.
- Nielsen México. (25 de Febrero de 2016). Mujeres gastan 12 de cada 100 pesos en productos de Higiene y Belleza.
- Nuñez, J. L. (2010). *Empresa: Marco Conceptual y técnicas de gestión por áreas funcionales*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- OCDE. (Enero 2017). *Estudios Económicos de la OCDE. México. Visión General*.
- OCDE/CEPAL/CAF. (2015). *Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China*. París: OECD Publishing.
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing.
- Ortiz, R. (2004). *Mundialización y Cultura*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Osorio, J. E. (2012). Planeación Estratégica y Mercadeo. *Revista Universidad Eafit* , 57-65.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Osuna, A. (2014). Capitalismo y globalización: El capital en la era del capital tecnológico. *Desafíos*, 26 (2),, 97-124.
- Peng, M. W. (2010). *Estrategia Global*. Texas: CENGAGE LEARNING.

- Pérez, J. Á. (2017). *Comportamiento más reciente de la economía de en América Latina y el Caribe en 2016 y perspectivas para 2017*. La Habana: Centro de investigaciones de la Economía Mundial (CIEM).
- Peter, S. G. (2016). La internacionalización del multiculturalismo liberal como estructura de posibilidad para su circulación en América Latina. *Revista de Estudios Sociales*, 12-24.
- Porter, M. E. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 3-23.
- Queiruga, D., Salazar, I., & Vargas, P. (2015). La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. D. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramonet, A. A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Real Academia Española . (2017). *Diccionario de la lengua española*. Madrid.
- Rivera, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. *Borradores de Investigación: Serie documentos administración, ISSN 0124-8219, No. 72* .
- Rodríguez, M. L. (07 de Marzo de 2012). *Introducción General a la Metodología de la Investigación*. Obtenido de wordpress.com:
<https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- Rodríguez, A. B. (2002). Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español. *INFORMACION COMERCIAL ESPANOLA-MONTHLY EDITION*, 141-162.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. Corea: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Russell, B. (1982). La Perspectiva Científica. *Revista de Filosofía*, 143-145.
- Salazar, J. A. (2016). Desequilibrios económicos globales y su impacto en México. *Revista Pluralidad y Consenso*, 10-16.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.

- Santos, M. (2004). *Por otra globalización: del pensamiento único a la conciencia universal*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School .
- Serrano, J. E. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Servicio de Administración Tributaria. (2015 de Junio de 2015). SAT. Obtenido de <http://www.sat.gob.mx>
- Solari, A. (2000). Modelo económico y empresas. Crisis, política económica y cultura en Japón. *Economía y Sociedad. Año V, No. 7*, 113-130.
- Soto, C. P. (1998). *Sobre un concepto histórico de ciencia. De la epistemología actual a la dialéctica*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Stiglitz, J. E. (2010). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.
- Stiglitz, J. E. (2010). *El Malestar en la Globalización*. Taurus.
- Suárez, A. S. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye Evaluación y administración de proyectos de investigación* . México: Limusa.
- Torres, D. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento & Gestión*, (30).
- Valdivia, A. C., & Méndez, L. A. (2011). Importancia de un Plan de Negocios. *Contribuciones a la Economía*.
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Valle, S. S. (2014). Estrategias de Internacionalización y Globales para países en Desarrollo y Emergentes. *Dimensión Empresarial*, 111-138.
- Vásquez, F. V. (2002). Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo. *Estudios Gerenciales Vol. 18 No. 83*, 31-55.

Velázquez, E. (2014). México en la globalización: pasado, presente y futuro. Crisis civilizatoria. *El Cotidiano* 30 (187), 233-248.

Villarán, K. W. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID Perú y Ministerio de la Producción.

Warnier, J. -P. (2001). *La Mundialización de la Cultura*. Quito, Ecuador: Ediciones ABYA-YALA.

Wirtz, B. W. (2014). Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective. *Palabra Clave*, 1041-1065.

World Bank Group. (January, 2017). *Global Economic Prospects. Weak Investment in Uncertain Times*. Washington, DC.

Zott, C., & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 65-70.