



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS
DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES”**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO AGRÍCOLA

P R E S E N T A:

GERMÁN OVANDO LAIZA

ASESOR: M. C. JAIME GARCÍA RAMÍREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

	Pág.
Índice de cuadros	v
Índice de figuras.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
Cómo financiar tu empresa rural	6
1.1. Tipos de crédito	6
1.2. El perfil de mi empresa	10
1.2.1. Perfil emprendedores	11
1.2.2. Perfil microempresas	12
1.2.3. Perfil pequeñas y medianas empresas	12
1.2.4. Perfil empresas gacelas	13
1.2.5. Perfil empresas tractoras	13
1.3. Fuentes de Financiamiento	14
1.3.1. Inversionistas Ángeles	14
1.3.2. Incubadoras de empresas	16
1.3.3. Microfinancieras	17
1.3.4. Sofoles	19
1.3.5. Sofomes	20
1.3.6. Fonaes	22
1.3.7. Financiera Rural	23

1.3.8. Arrendamiento	24
1.3.9. Bancos Comerciales	26
1.3.10. Fondos Estatales	27

CAPÍTULO II

Qué debes conocer antes de elaborar tu plan de negocios	29
2.1. Qué es un plan de negocios	29
2.2. Secciones del plan de negocios	33
2.3. Recomendaciones para elaborar tu plan de negocios	34

CAPÍTULO III

Cómo elaborar tu plan de negocios	36
3.1. Descripción del negocio	37
3.2. Análisis del sector	42
3.3. Estudio del mercado	49
3.3.1. Análisis de la demanda	52
3.3.2. Análisis de la oferta	71
3.3.3. Análisis de los precios	78

3.4. Plan de Marketing	83
3.5. Diagnóstico FODA	88
3.6. Plan financiero	101
3.6.1. Inversión inicial	101
3.6.2. Estimaciones financieras	107
3.6.3. Punto de equilibrio	117
3.6.4. Tasa interna de rendimiento	123
3.6.5. Valor presente neto	129
3.6.6. Resumen del plan financiero	132
3.7. Plan de implementación o de trabajo	134
3.8. Resumen ejecutivo	139
II. CONCLUSIONES	142
III. BIBLIOGRAFÍA	144
IV. ANEXOS	146
Anexo 1. Opciones de financiamiento	146

Índice de cuadros	Pag.
1. Tipos de crédito	8
2. Determina qué tipo de crédito que necesitas	9
3. Conoce el perfil de tu empresa	14
4. Enlista 5 opciones de financiamiento	28
5. Propósitos del plan de negocios	32
6. Redacta una descripción de tu empresa	41
7. Analiza el sector donde se desarrolla tu empresa	48
8. Define tu mercado meta	51
9. Elabora el instrumento de recopilación de información	57
10. Determina el tamaño de la muestra	61
11. Interpreta los datos obtenidos en la encuesta	70
12. Identifica a la competencia	77
13. Analiza la tendencia de los precios del producto	80
14. Redacta las conclusiones del estudio de mercado	82
15. Elabora un plan de marketing	87
16. Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	92
17. Formula tus estrategias	96
18. Elabora una matriz FODA	100
19. Calcula la inversión inicial de tu empresa	105
20. Calcula la depreciación de los activos de tu empresa.....	110
21. Calcula los costos financieros de tu empresa.....	111
22. Calcula las estimaciones financieras de tu empresa	114
23. Calcula el punto de equilibrio de tu empresa	121
24. Calcula la tasa interna de rendimiento de tu empresa	126
25. Calcula el valor presente neto de tu empresa	131
26. Redacta un resumen del análisis financiero	133
27. Elabora un cronograma de actividades	138
28. Redacta el resumen ejecutivo de la empresa	141

Índice de figuras	Pag.
1. Componentes del plan de negocios.....	30
2. Secciones particulares del plan de negocios.....	33
3. Inserción de datos en una hoja de cálculo Excel.....	65
4. Cómo calcular la desviación estándar.....	66
5. Diagnóstico FODA.....	89
6. Cómo insertar la función TIR.....	127
7. Cálculo de la TIR.....	128

I. INTRODUCCIÓN

Después de la Revolución Mexicana y con la nueva configuración del Estado mexicano, las necesidades del sector rural fueron cada vez más críticas. No bastaba redistribuir la propiedad de la tierra, sino que también se requirieron apoyos financieros para capitalizar el campo.

Si bien en el México independiente ya existían entidades encargadas de financiar actividades agropecuarias como el Banco Agrícola e Hipotecario (1900), los Almacenes Generales de Depósito (1901) y la Caja de Préstamos para la Irrigación y Fomento de la Agricultura (1908), éstas funcionaban como la banca comercial y no se concebía un banco que realizara fines sociales. Fue hasta marzo de 1926 que el gobierno federal con el decreto de la Ley de Crédito Agrícola (LCA) y acompañada de ésta la creación del Banco Nacional de Crédito Agrícola (BNCA), que el Estado se aventuraba a establecer mecanismos para fomentar el desarrollo económico del sector rural responsabilizándose de su financiamiento.

El BNCA estaba orientado principalmente a proporcionar fondos a pequeños propietarios y a sociedades cooperativas agrícolas. A este primer intento de financiar el sector rural del país, se le sumó, a través del decreto de la Ley de Bancos Agrícolas Ejidales la creación de Banco Nacional de Crédito Ejidal (BNCE) el 10 de diciembre de 1935. Éste banco facilitaba crédito a los campesinos con parcelas ejidales que se organizaran en forma cooperativa.

Años más tarde en 1965 se crea el Banco Nacional Agropecuario (BNA) con el objetivo de apoyar a campesinos, particulares, sociedades e instituciones vinculadas con las actividades agropecuarias.

De esta manera el BNCA, BNCE y BNA constituyeron el eje central del sistema nacional de crédito agropecuario, y en general operaban bajo los siguientes principios: insistir en el carácter social del crédito agrícola, promover la asociación de productores y ejidatarios, determinar que las garantías son preferentes en relación con la banca comercial lo que hace indispensable un elevado subsidio gubernamental.

En 1975 se hizo patente la necesidad de unificar criterios y políticas para la asignación del crédito; es así que la fusión de los bancos Agrícola, Ejidal y Agropecuario dan origen a lo que se denominó sistema Banrural.

El sistema Banrural operaba bajo los mismos criterios que se mencionaron anteriormente además de apoyar enormemente la producción de granos básicos, también se agregó como materia de crédito el consumo familiar y la industria rural. En 1988 se tasan con cero por ciento de interés las actividades agropecuarias con el programa "crédito a la palabra".

Para el Estado, a partir de la década de los 90`s ya no era viable sostener el sistema Banrural; ya que acarreaba grandes problemas como los altos costos de operación, falta de liquidez, elevada cartera vencida, los créditos no se recuperaban

debido a que los recursos se destinaban principalmente al consumo de subsistencia en vez de a la producción.

Con todos estos problemas el Estado mexicano adopta otros criterios para la asignación de crédito. Es así que el 26 de diciembre de 2002 se crea la Financiera Rural, organismo público autónomo, dotado solo una vez de recursos para que forme patrimonio propio, mismo que tiene obligación de mantener, recuperar y acrecentar como lo dispone al artículo 2º párrafo III de la Ley Orgánica de la Financiera Rural (LOFR).

Actualmente las fuentes de financiamiento no sólo provienen de la banca de desarrollo integrada por la Financiera Rural, Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), también de la banca comercial (Banamex, Bancomer, Banorte, etc.), sociedades financieras e incubadoras, capital privado, fondos estatales. El catálogo es muy amplio.

Si bien ahora las exigencias y las necesidades del campo son las mismas que en décadas pasadas, no lo son los criterios para la asignación de crédito; no basta acreditar que se es productor, agricultor o ejidatario para que se otorgue crédito, también hay que demostrar solvencia económica, buen historial crediticio, garantía y sobre todo, un plan de negocio que demuestre la rentabilidad o viabilidad económica de las actividades a desarrollar, ya sean de producción o de servicios.

Nos encontramos ante un nuevo reto, ya no sólo producir o prestar algún servicio, sino involucrarnos mucho más en aspectos de gestión y administración de recursos. En cualquiera que sea la actividad rural que desarrollemos existirá la necesidad de recursos. Saber en qué, cómo, cuándo y dónde aplicarlos contribuirá a darnos mayor certidumbre de los resultados esperados.

Pero, ¿cómo solicitar esos recursos en las diferentes fuentes de financiamiento? Este trabajo pretende describir los procesos operativos requeridos para solicitar crédito, así mismo propone una metodología para elaborar un plan de negocio, requisito indispensable.

De igual forma, este trabajo está dirigido principalmente a extensionistas, capacitadores y productores rurales. Constituye un material de apoyo para recabar información, está diseñado de manera sistemática con el fin de que, al seguir los pasos propuestos, se elabore un plan de negocios.

Sin embargo, es preciso aclarar que sin demeritar la importancia de un requisito u otro, se pone especial énfasis en la elaboración del plan de negocios; la razón de abordar con un nivel de profundidad mayor este elemento radica en que, además de ser un requisito indispensable para demostrar viabilidad de algún proyecto, es la herramienta básica para realizar cualquier gestión relacionada con el crédito por lo que la explicación de su elaboración se tratará durante todo el desarrollo del presente trabajo; el plan de negocios será para la empresa lo que los cimientos para los edificios: base y sostén de toda la obra.

OBJETIVOS

Objetivo general.

Describir los procesos operativos requeridos para solicitar crédito, así mismo proponer una metodología básica para elaborar un plan de negocios para micro, pequeñas y medianas empresas rurales desarrollando un caso en particular, que se toma como ejemplo.

Objetivos específicos

Capítulo I

- Describir las características principales, requisitos y procedimientos para solicitar crédito en diez fuentes de financiamiento del sector rural.

Capítulo II

- Analizar el concepto de plan de negocios y las partes que lo integran.

Capítulo III

- Elaborar un plan de negocios siguiendo la metodología propuesta y tomando como caso práctico, un plan de negocios de una microempresa dedicada al diseño y mantenimiento de jardines públicos y particulares.

CAPÍTULO I. CÓMO FINANCIAR TU EMPRESA RURAL

1.1. Tipos de crédito

Parecería poco relevante explicar y conocer conceptos tan manejados pero poco entendidos con precisión, tal es el caso del término “*crédito*”. La mayoría de las personas hemos manejado alguna vez esta palabra y lo más probable es que sepamos a qué se refiere, pero cuando necesitamos que una institución crediticia nos preste algún servicio difícilmente conocemos todos los elementos que trae consigo.

Pero, ¿para qué conocerlos si cotidianamente los utilizamos?; cuando nos presta dinero algún conocido para satisfacer una necesidad (**crédito en efectivo**), lo hace porque de alguna manera tiene **confianza** en nosotros, -pagamos a tiempo, solicitamos únicamente el dinero que podemos pagar, cree en nosotros porque nos conoce de tiempo atrás, tenemos buenas referencias de personas afines- y de nuestra parte recibe una promesa de pago. Lo mismo sucede con el tendero que nos presta productos (**crédito en especie**) o cuando utilizamos el teléfono y lo pagamos después (**crédito de servicios**).

Como podrás darte cuenta existen varias formas en que cotidianamente manejamos el crédito aunque no estemos conscientes de ello. De igual forma, cuando tratamos de gestionar un crédito en bancos, instituciones gubernamentales, sociedades, incubadoras, necesitamos que esas **fuentes de financiamiento** tengan confianza en nosotros y ¿cómo lograr esa confianza?

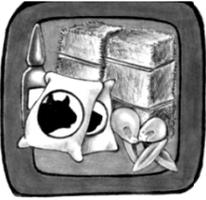
Existen varios factores que determinan si un conocido, el tendero, la compañía telefónica y las diferentes fuentes de financiamiento tienen confianza en nosotros o no, uno de ellos y quizá de los más importantes es si somos **sujetos de crédito**.

Los sujetos de crédito son las personas tanto en lo individual (**persona física**) como en lo colectivo (**persona moral**) que cumplen como mínimo, tres requisitos: tener atributos de personalidad jurídica debidamente acreditada (nombre, domicilio, escritura constitutiva o notariada para las personas morales), capacidad para obligarse (garantía, patrimonio) y representación para obligar a un tercero (aval).

Cuando tenemos la necesidad de solicitar un crédito en primer lugar pensamos en la **necesidad** que va a satisfacer o el **destino** del crédito, y en segundo lugar **quién** nos va a prestar, por ejemplo, si tenemos que pagar una reparación mayor del auto difícilmente podríamos liquidarla si el tendero nos presta comestibles para pagarla; sucede lo mismo en nuestra empresa rural, existen necesidades específicas que requieren de recursos específicos.

Así pues, conociendo los tipos de créditos disponibles sabremos cual es el idóneo para nuestros propósitos o necesidades y de esta manera la aplicación del recurso crediticio cumpla, en el mejor de los casos, su objetivo de propiciar crecimiento y desarrollo. Las fuentes de financiamiento manejan, en esencia, los mismos tipos de créditos señalados anteriormente (efectivo, en especie y servicios) pero para poderlos diferenciar mejor se clasifican de acuerdo al **plazo** y forma de pago, **monto** del crédito solicitado, **destino** y naturaleza del proyecto. (Cuadro 1)

Cuadro 1. Tipos de crédito

TIPO DE CRÉDITO	DESTINO DEL CRÉDITO	MONTO* Y PLAZO DE PAGO**
<p>SIMPLE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un destino específico. • Compra de activos de corta vida • Se utiliza para el gasto corriente de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde \$5,000 • 6 meses hasta 2 años
<p>HABILITACIÓN O AVÍO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Se usa para el pago de jornales. • También para la compra de semillas y alimento para ganado. • Para compra materias primas. • Mantenimiento de plantaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • De \$10,000 hasta \$500,000 • 6 meses hasta 2 años
<p>REFACCIONARIO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de maquinaria y equipo. • Construcción de invernaderos, fincas, apertura de tierras. • Construcción de bodegas, locales comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • De \$30,000 hasta \$2,000,000 • 1 año hasta 10 años
<p>PRENDARIO</p> 	<p>El crédito se obtiene dejando en prenda, en un almacén, la producción (granos, frutas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de jornales. • Reiniciar el proceso productivo. • Liquidez de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde \$3,000,000 • Máximo un año

* El monto es un estimado general de las fuentes de financiamiento consultadas.

** Varían dependiendo de la institución crediticia, son rangos mínimos y máximos.

FUENTE: elaboración propia

Ahora, ya que identificas los diferentes tipos de crédito, escribe en el cuadro 2 cuál es el que se aproxima a satisfacer las necesidades de tu empresa, no importa si es sólo una idea, más adelante, recabando mayor información de tu proyecto clarificarás tus dudas.

Es muy valiosa tu experiencia, pues eres el que vives y solucionas los problemas de tu empresa rural, conoces el medio. Por otra parte, si acabas de iniciar tu empresa o planeas hacerlo también es valiosa tu iniciativa, más adelante comprobarás si la idea de inversión puede tener éxito y si no modificarla.

Cuadro 2. Determina qué tipo de crédito necesitas

PASO 1 Determina qué tipo de crédito es el que necesitas				
Mi idea o necesidad es: _____				

Requiero de un crédito:	Simple:		Habilitación o avío:	
	Refaccionario:		Prendario:	

1.2. El perfil de mi empresa

¿De dónde provienen los recursos para capitalizar las empresas? El Gobierno Federal creó en 2004 el Fondo Nacional para Pequeñas y Medianas Empresas conocido como “Fondo Pyme”. Se trata de un esquema que coordina la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Spyme) de la Secretaría de Economía (SE) y que **influye de manera directa en todas las políticas** de impulso a empresas, tanto de instituciones privadas como de instancias de gobierno. Su objetivo es otorgar apoyo en cinco rubros: **capacitación, gestión, financiamiento, innovación tecnológica y comercialización.**

¿Cómo lo hace? La Spyme mantiene **alianzas con organismos intermedios** –como instituciones financieras y educativas, organismos empresariales, banca de desarrollo, gobiernos estatales y asociaciones civiles–. Estos a su vez seleccionan los proyectos o empresas que obtendrán los recursos del fondo Pyme.

¿Quiénes pueden acceder a los recursos del fondo? El fondo clasifica a las empresas en segmentos o perfiles, estos son: **emprendedores, microempresas, Pymes** (pequeñas y medianas empresas), **empresas gacelas y empresas tractoras.**

¿Y para qué necesito conocer el perfil de mi empresa? Para tener una idea de dónde acudir a solicitar financiamiento es necesario tener en mente una **imagen real** de nuestra empresa; recuerdas que el primer paso es visualizar que tipo de crédito

necesitamos, el segundo es determinar el “perfil” de tu empresa. Cada empresa tiene necesidades diferentes, no es lo mismo solicitar un crédito de habilitación o avío para una pequeña empresa ya establecida, que tiene clientes y un ingreso regular, a una que está iniciando; el destino del crédito puede ser el mismo pero no así la capacidad de pago de las dos empresas, también varía el monto del préstamo, los plazos de pago, la asesoría y, principalmente, la fuente de financiamiento a la que se puede acceder. Para conocer el perfil de la empresa utilizaremos los criterios de clasificación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Spyme).

1.2.1 Perfil emprendedores.

Están conformadas por mujeres y hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea. En muchos de los casos no cuentan con suficiente experiencia empresarial, tecnológica y de financiamiento. Los apoyos para este segmento contemplan, principalmente, las siguientes fuentes de financiamiento que más adelante detallaremos:

- **Incubadoras de empresas**
- **Sofomes**
- **Inversionistas ángeles**

Estas fuentes de financiamiento funcionan de manera articulada, por ejemplo, las incubadoras de negocios, aunque no son “ventanillas” en las que directamente se otorgan créditos, juegan un papel determinante en la obtención de recursos vía Fondo Pyme.

1.2.2. Perfil microempresas

Representan el 95% de las empresas y generan el 38.3% del empleo (Banco de México 2008). Son negocios tradicionales que emplean a menos de 10 personas, destacan tiendas de abarrotes, tortillerías, florerías, comercio al menudeo, panaderías, farmacias, etc. En cuanto al financiamiento este perfil recibe, desde el fondo Pyme, créditos a través de:

- **Microfinancieras**
- **Sofomes**
- **Sofoles**
- **Fonaes**

1.2.3. Perfil pequeñas y medianas empresas

Representan el 4.8% de las empresas del país, son empresas productivas, que tienen un número ajustado de trabajadores de 10 a 20 personas en promedio pero sin superar los 100, con un nivel de ingresos limitado pero regular. Pueden obtener recursos a través de:

- **Sofoles**
- **Sofomes**
- **Fonaes**
- **Créditos bancarios**
- **Arrendamiento**

1.2.4. Perfil empresas gacelas

Forman parte de las pequeñas y medianas empresas pero que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y generación de empleos respecto del promedio: alrededor de un 35% en ventas anuales y del 30% en generación de empleos. Se pueden financiar por medio de:

- **Créditos bancarios**
- **Arrendamiento**
- **Capital privado**
- **Sofomes**

1.2.5. Perfil empresas tractoras

Son grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado “arrastran” varias cadenas productivas, estas empresas reciben atención del Gobierno Federal en áreas como la capacitación empresarial, financiamiento, gestión, innovación y desarrollo tecnológico. Se pueden financiar por medio de:

- **Créditos bancarios**
- **Arrendamiento**
- **Capital privado**
- **Incubadoras de alta tecnología**

Ya que leíste detenidamente las características de estos segmentos o perfiles determina cuál es el tuyo para que más adelante elijas el esquema que más le convenga a tu empresa rural. (Cuadro. 3)

Cuadro 3. Conoce el perfil de tu empresa

PASO 2	Conoce el perfil de tu empresa
El perfil de mi empresa es: _____	

1.3. Fuentes de Financiamiento

Antes de enfrentar la vergonzosa situación de “no le podemos autorizar su crédito” al acudir a una institución o sociedad crediticia, tenemos en mente recurrir a las dos principales fuentes de financiamiento informales: los familiares y los proveedores; pero esto es sólo una alternativa de financiamiento momentánea, hay que perder el prejuicio o el temor a enfrentar una responsabilidad mayor de solicitar y pagar un crédito ya que bien aplicado, fomenta la capitalización de tu empresa rural. Ahora veremos la gama de fuentes de financiamiento para tu empresa.

1.3.1. Inversionistas Ángeles

En 2004 Nacional Financiera (Nafin) lanzó un programa para emprendedores, donde figuran los Inversionistas Ángeles. ¿Quiénes son? Son empresarios que invierten su capital a cambio, generalmente, de participación accionaria de entre 20% y 25% en pymes que están iniciando o que buscan mejorar algún aspecto del negocio.

Los inversionistas además de aportar dinero, ofrecen asesoría especializada y contactos con otros inversionistas; el procedimiento para recibir este apoyo es el siguiente:

1. Envía tu proyecto a Nafin www.nafin.com donde se realiza el primer filtro con base en tu plan de negocios; el plan debe incluir estudios de mercado, técnicos y financieros.
2. Si es aceptado, un resumen de tu proyecto se sube a un portal de internet. Ahí el Inversionista Ángel accede y en caso de interesarse firma una carta de confidencialidad y acuerda una reunión contigo en la que deberás tener muy claro qué le ofrecerás: acciones o un porcentaje de las utilidades.
3. Una vez elegido el proyecto por cada peso que ponga el inversionista Nafin aporta otro. Los inversionistas “compran” entre tres y cinco años un porcentaje del negocio, tiempo en que recuperan su inversión.
4. Para más información de inversionistas ángeles contacta: www.nafin.com
www.angelesinversionistas.com.mx/inicio
5. Esta fuente de financiamiento está recomendada para:
 - **Emprendedores**
 - **Micro, pequeñas y medianas empresas**

1.3.2. Incubadoras empresariales (capital semilla)

Sin importar si tu empresa rural está en las primeras fases o quieres consolidarla, el capital semilla puede serte útil a través de una incubadora de empresas. Las incubadoras de empresas son programas implementados por instituciones educativas, asociaciones de empresas y sociedades civiles, que tienen como objetivo la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. Brindan su apoyo a través de créditos, capacitación y asesoría durante todo el proceso de consolidación de la empresa. Para acceder a este tipo de apoyo se siguen estos pasos:

1. Consulta el portal de internet www.siem.gob.mx/snief y elige una incubadora reconocida por la SE, que esté cerca del establecimiento de tu empresa.
2. La incubadora sube al portal de internet de Capital Semilla información relativa a tu proyecto junto con una solicitud de apoyo para desarrollar tu idea. Para hacer atractiva la oferta, tu plan de negocios debe reflejar una adecuada capacidad de pago y ser muy claro respecto al retorno de la inversión.
3. Una vez aprobado el proyecto se firman contratos de apertura de crédito, el dinero lo puedes utilizar para elaborar un estudio de mercado, adquirir maquinaria, lanzar un producto, etc.
4. De entrada debes pagar un 3% del total del crédito por concepto de comisión de apertura y posterior a la entrega del dinero tienes cinco días para contratar una póliza de seguro.
5. La cantidad máxima para negocios tradicionales es de \$80,000; para proyectos de tecnología hasta \$300,000, y 1 millón para los de alta tecnología; tienes

5 años máximo para cubrir el financiamiento a una tasa de interés anual de 6% aproximadamente.

6. En 2008 el Sistema Nacional de Incubación de Empresas suma 420 incubadoras distribuidas en todo el país; divididas en tres grupos: proyectos tradicionales, de mediana tecnología y alta tecnología.
7. El directorio completo de las incubadoras de empresas en todo el país lo puedes consultar en www.siem.gob.mx/snief y <http://ventanillaunica.infotec.com.mx/wb/cme/cme>. Para incubadoras de empresas agrícolas consulta Anexo 1.
8. Esta fuente de financiamiento está recomendada para:

- **Emprendedores.**
- **Pymes.**
- **Microempresas.**

1.3.3. Microfinancieras

Las microfinancieras son instituciones que ofrecen servicios de ahorro y crédito dirigidos a sectores que difícilmente pueden cumplir con los requisitos que exige la banca tradicional (aval, garantía, historial crediticio, ingreso fijo). En 2001 el Gobierno Federal lanzó el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim), el cual abarca cerca de 200 microfinancieras.

Los créditos que otorgan van de \$100 a \$30,000, a un plazo de hasta 36 semanas con pagos semanales o quincenales y una tasa de interés entre el 3.5% y el 4.5% dependiendo del caso. Solicita tu crédito siguiendo estos pasos:

1. Llama al **01 800 410 2000** y pregunta la dirección de la microfinanciera más cercana a tu domicilio.
2. Una vez que acudas a la microfinanciera más cercana, la institución crediticia te asignará un consultor para la redacción o revisión de tu proyecto.
3. Una vez evaluada y aprobada tu solicitud de crédito, la respuesta se te entregará en un plazo no mayor a 15 días hábiles.
4. Si pides un crédito y lo cubres en el tiempo acordado, puedes solicitar un segundo de mayor monto, el propósito es incrementar las sumas poco a poco y en algunos casos generar ahorro obligatorio.
5. Consulta <http://www.cnbv.gob.mx> donde encontraras las microfinancieras que operan en México. Para conocer algunas microfinancieras de empresas rurales consulta el Anexo 1.
6. Este tipo de financiamiento está recomendado para:
 - **Emprendedores.**
 - **Microempresas.**

Toma en cuenta que los créditos Pronafim son de dos tipos: el solidario o de grupo, donde se integran 6 u 8 personas que se reúnen para discutir acerca de los proyectos de cada miembro y a la vez el mismo grupo da soporte a la palabra de pago de quienes obtiene el crédito. El segundo tipo es el individual y es para usuarios que garantizan el pago del préstamo con una garantía simbólica como facturas de máquinas de trabajo o electrodomésticos.

1.3.4. Sofoles

Las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (Sofoles) son **intermediarios financieros** que, sin ser bancos, tienen la posibilidad de otorgar créditos. A diferencia de una institución bancaria (Banamex, Bancomer, por ejemplo), ofrecen plazos más largos para pagar.

Obtienen su fondos por medio de inversionistas y la banca de desarrollo (Nafin, Bancomext, Financiera Rural), FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), y BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

Las Sofoles tienen ofertas para las micro, pequeñas y medianas empresas, que van desde el apoyo para capital de trabajo, hasta equipamiento e infraestructura, con opciones a corto y largo plazo. En promedio el costo anual total (CAT) con una Sofol oscila entre un 15% y 22%, los plazos de pago son muy variados algunos hasta los 30 años dependiendo del tipo de crédito. Actualmente son 70 Sofoles que atienden a los usuarios en las siguientes áreas de crédito:

- Crédito automotriz (7 Sofoles)
- **Crédito Personal** (10 Sofoles)
- **Microcréditos** (2 Sofoles)
- **Empresas** (28 Sofoles)
- Hipotecario (23 Sofoles)

Para obtener crédito en una Sofol debes cumplir con los siguientes requisitos y procedimientos:

1. Se deben tener todos los documentos en regla: acta constitutiva, registro público de comercio, registro agrario nacional, registro público de propiedad, registro de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Debes contar con un buen historial crediticio, es decir no tener deudas atrasadas, todas al corriente en caso de tener.
3. Entra a la página web <http://www.amfe.com.mx/interior/interior.asp?opcion=ASOCIADOS> para conocer las 70 opciones que existen y contacta la que ofrezca planes para desarrollar tu tipo de negocio.
4. Presenta tu plan de negocios y sigue la asesoría de la Sofol de tu elección.
5. Consulta el Anexo 1 para conocer 10 sofoles enfocadas a actividades productivas del sector rural.
6. Este tipo de financiamiento está recomendado para:

- **Microempresas**
- **Pymes**

1.3.5. Sofomes

Sin importar el tamaño o giro de tu empresa puedes acceder a financiamiento de una Sofom (Sociedad Financiera de Objetivo Múltiple), esta figura apareció en 2006. Una Sofom integra en un mismo lugar, los servicios de factoraje financiero,

arrendamiento y créditos para el capital de trabajo. Su principal objetivo es cubrir los mercados desatendidos por la banca comercial, otorgando financiamientos que van desde \$500 hasta \$7 millones, las tasas de interés van del 16% al 19% en promedio y no hay comisiones.

El procedimiento para recibir este financiamiento es el siguiente:

1. Contacta una Sofom en la página web www.asofom.com.mx o ingresa a www.condusef.gob.mx/sipres. Son 80 Sofomes a tu alcance.
2. Una vez que tengas contacto con una Sofom, un asesor te hará “un traje a la medida”; para empezar el funcionario te ayuda a definir tus necesidades de financiamiento, evalúa tu proyecto aunque no haya iniciado o esté recién caminando, esto agiliza el otorgamiento del crédito. Todo en una sola entrevista.
3. Consulta el Anexo. 1 para conocer más de 20 productos de crédito destinados a empresas rurales operados por sofomes.
4. Este tipo de financiamiento está recomendado para:
 - **Emprendedores.**
 - **Microempresas.**
 - **Pymes**

1.3.6. Fonaes

El Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (Fonaes) te ayuda con capital o asesoría para iniciar tu empresa y, por medio de este, impulsar el desarrollo de tu comunidad. El propósito es beneficiar a la población rural y grupos de zonas urbanas que tienen pocos recursos y que no cuentan con financiamiento propio ni acceso a la banca comercial. Accede a este apoyo tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Verifica si formas parte de la población objetivo (personas físicas o grupos sociales, empresas sociales, población rural, campesinos, indígenas, grupos urbanos que demuestren capacidad organizativa, productiva y que tengan escasez de recursos) ver reglas de operación Fonaes <http://www.fonaes.gob.mx/pdf/Reglas%20de%20operacion%20FONAES.pdf>.
2. Debes tener un proyecto de inversión bien definido
3. Responde a la convocatoria emitida por el organismo, publicada en el sitio de internet www.fonaes.gob.mx. Generalmente se publica en diciembre.
4. Un punto importante es que se involucren el mayor número de personas principalmente mujeres.
5. Consulta los tipos de crédito que opera Fonaes en el Anexo.1
6. Este tipo de financiamiento está destinado principalmente a:
 - **Microempresas.**
 - **Pymes**

1.3.7. Financiera Rural

Financiera Rural es un banco que junto con Nafín, Banobras, Bancomext, Bansefi, Banjército integran la banca de desarrollo, tiene como objetivo el fomento del sector rural, además de consolidar un sistema de financiamiento y canalización de recursos financieros, asistencia técnica, capacitación y asesoría en el sector rural, sobre todo a través de entidades intermediarias que aseguren el impacto en ellos como uniones de crédito, sofomes, microfinancieras. Durante 2008, Financiera Rural otorgó la cifra récord de 23,698.8 millones de pesos (mdp) en financiamientos a proyectos productivos del sector rural. Obtén financiamiento de la siguiente manera:

1. Debes acreditar ser una persona física o moral que tenga actividad productiva en el ámbito rural (poblaciones con menos de 50,000 habitantes)
2. Contacta www.financierarural.gob.mx para conocer la agencia más cercana a tu domicilio.
3. Presenta proyecto de inversión viable y estados financieros de los dos últimos años y parcial del año en curso
4. Muestra facturas de la(s) garantía(s), escrituras o título de propiedad.
5. Conoce los tipos de créditos que otorga la Financiera Rural en el Anexo. 1.
6. Este tipo de financiamiento está recomendado para

- **Microempresas**
- **Pymes**

1.3.8. Arrendamiento

Si eres de los que no han podido desarrollar su negocio porque no cuentan con el capital suficiente para invertir en maquinaria, tecnología y equipo, esto te va a interesar. El arrendamiento es una buena opción si lo que buscas es adquirir equipo a un precio mucho menor que lo normal o tienes que cambiar constantemente de máquinas.

Hay dos tipos de arrendamiento: el financiero, se recomienda para los que quieren poseer el bien y no les importe que con el tiempo se vuelva obsoleto, en este tipo de arrendamiento el arrendatario (el que renta) ostenta la propiedad del bien; el arrendamiento puro se recomienda para las empresas que tienen que estar siempre a la vanguardia sin que la cuestión de la pertenencia tenga peso (el arrendador es el que ostenta la propiedad del bien).

Arrendamiento financiero

- Necesitas liquidar el total del activo más las cargas financieras o intereses.
- Debes registrar en tus libros y depreciarlos como si fueran propios para que, por una cantidad determinada, te conviertas en el propietario legal.
- Al término del contrato elegirás entre la adquisición del bien con un valor simbólico, una prórroga del plazo del contrato o venderlo a un tercero. Sólo puedes deducir una parte de él.

Arrendamiento puro

- No se liquida la totalidad del bien, sino una parte del mismo.
 - Los contratos van de uno a siete años.
 - Al vencimiento de un contrato puedes renovar el uso del bien o regresarlo a la arrendadora, que a su vez, lo revenderá en un mercado secundario. La finalidad: arrendar después un bien completamente nuevo.
 - El bien tiene una deducibilidad del 100%, pues se maneja como gasto.
1. El procedimiento que se sigue para arrendar un bien es similar al que se sigue para conseguir un crédito bancario.
 2. Accede a la página web www.ameap.com.mx/base.html donde encontrarás 26 arrendadoras que ofrecen bienes que van desde automóviles comerciales, de transporte, carga, maquinaria para construcción, equipo de oficina, mobiliario hasta equipo de cómputo, fotocopiadoras, etc.
 3. El arrendamiento está recomendado para:
 - **Emprendedores.**
 - **Microempresas.**
 - **Pymes.**
 - **Empresas gacelas.**
 - **Empresas tractoras.**

1.3.9. Bancos Comerciales

Los electrodomésticos, muebles, ropa, etc. tienen una cosa en común: se pueden comprar a crédito, pero también hay planes de financiamiento para las empresas. Los créditos disponibles oscilan entre \$10,000 y \$12 millones con plazos de pago e interés muy variables. Para acceder a un crédito bancario lo más importante es cumplir con estos requisitos:

1. Estar dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
2. Contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
3. El solicitante debe ser mayor de 25 años y menor de 70 años.
4. Comprobar ingresos a través de declaraciones de impuestos, estados financieros o estados de cuenta bancarios.
5. Es muy importante definir el destino del crédito y el plazo a pagar, asegurándose que sean compatibles. Por ejemplo, no compres maquinaria con financiamiento a corto plazo.
6. Conoce los bancos que manejan esquemas crediticios para empresas en el Anexo 1. y www.inbursa.com.mx, www.ixe.com.mx, www.mifel.com.mx
7. La banca comercial atiende principalmente a clientes con un potencial económico elevado como:
 - **Empresas gacelas.**
 - **Empresas tractoras.**

1.3.10. Fondos Estatales

Si todavía no estás convencido de encontrar un crédito a tu medida en las anteriores fuentes de financiamiento los fondos estatales pueden ser una opción más para financiar las empresas rurales. Actualmente todos los Estados de la República Mexicana manejan más de 40 fondos y créditos estatales. Ver Anexo. 1.

1. Cada estado maneja criterios de asignación de crédito diferentes; ponte en contacto con la dependencia encargada del fomento económico y empresarial del Estado donde se encuentra operando tu empresa o la quieras establecer.
2. Los plazos, montos y tasas de interés de los créditos varían considerablemente de un estado a otro, sin embargo las tasas de interés son preferenciales con respecto a la banca comercial, sofomes y sofoles.
3. Los fondos y programas estatales tienen una cobertura temporal puesto que están sujetos a planes de desarrollo estatales que cambian con cada administración estatal, sin embargo la mayoría se mantienen cambiando de nombre.
4. Los fondos estatales otorgan financiamiento a las siguientes empresas.
 - **Emprendedores.**
 - **Microempresas.**
 - **Pymes.**
 - **Empresas gacelas.**
 - **Empresas tractoras.**

Ahora ya que conoces una parte de los diferentes “productos” que estas 10 fuentes de financiamiento tienen para ti, enlista las opciones que más se adecuen a tu empresa y a las necesidades que tienes de financiamiento. (Cuadro 4)

Te recomiendo que investigues más en los diferentes contactos y páginas web donde encontrarás muchas más instituciones a las que puedes acceder.

Cuadro 4. Enlista 5 opciones de financiamiento

PASO 3		Enlista 5 opciones de financiamiento	
Enlista cinco posibles opciones de financiamiento de las que se presentaron en el Anexo 1 . Recuerda ponerte en contacto con las fuentes de financiamiento que elegiste para conocer más a fondo los diferentes planes que tienen para ti.			
	NOMBRE		TELÉFONO
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

CAPITULO II. QUÉ DEBES CONOCER ANTES DE ELABORAR TU PLAN DE NEGOCIOS

Seguramente en alguna reunión informal con amigos o familiares has abordado en la plática tus ideas para invertir en un negocio, o si ya lo tienes les comentas, aunque de manera breve, cómo te ha ido ¿cierto?, comentas de tus ventas que quizá son regulares, que establecieron un nuevo negocio igual al tuyo cerca de ti y te está afectando esa competencia, les comentas tus metas y propósitos a determinado tiempo, comentas tus necesidades y también por qué te preferirían comprar a ti en lugar del nuevo negocio recién inaugurado ¿verdad?

Bueno, sin darte cuenta (al igual que en el manejo cotidiano del crédito) lo que estás haciendo de manera muy general es comentar tu plan de negocios, ahora sólo le tienes que dar formalidad escribiendo en un documento esas ideas, metas, objetivos, necesidades, tu experiencia dentro del negocio, etc.; gran parte de la información que requieres para elaborar un plan de negocios “formal”, ya la conoces.

2.1. Qué es un plan de negocios.

“Un plan de negocios es un instrumento en el cual se describen los propósitos y proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio, sirve para comunicar dentro (socios, empleados, administradores) y fuera (inversionistas, bancos) de la

empresa, las estrategias y tácticas que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: **rentabilidad**.”¹ (Figura 1)

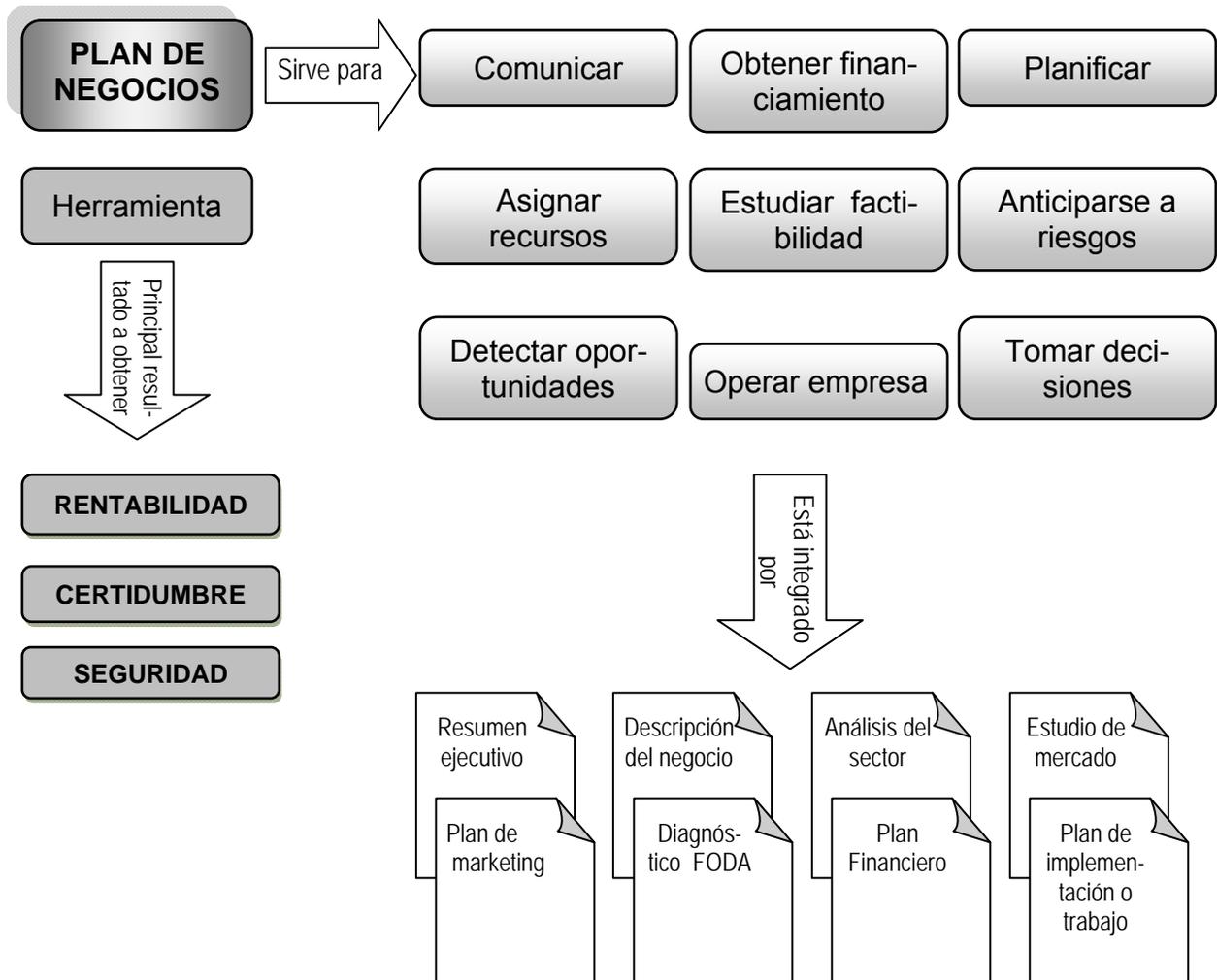


Figura 1. Componentes del plan de negocios

Este documento es dinámico, aún cuando su elaboración está estrechamente ligada a la obtención de un crédito, no es sólo un requisito que se elabora para obtener financiamiento. Su verdadera utilidad se ve reflejada cuando el plan de negocios se aplica en todos los procesos de la empresa, por esta razón este documento se

¹ Balanko-Dickson Greg, *Como preparar un plan de negocios exitoso*, Ed. McGraw-Hill, México, 2007, p. 7

tiene que cambiar y adaptar de manera forzosa después de un determinado tiempo tomando en cuenta la respuesta y los resultados que se van obteniendo en la empresa. De igual forma los planes de negocios son tan flexibles que la totalidad de un plan puede ser escrito en una sola hoja o planes de negocios muy extensos que integran estudios muy detallados de todos los componentes de la empresa.

Se podría pensar que elaborar un plan de negocios en una sola hoja que sólo contenga la visión, misión, objetivos, estrategias y planes de la empresa es muy pobre y simple pero... si el objetivo del propietario de la empresa es comunicarles a los empleados los principios de la empresa, sería la mejor forma en vez de entregarles un plan de muchas páginas que quizá no lean todas ¿no crees?; o... si invitas a un inversionista a ser parte de tu negocio o necesitas pedir un crédito, ¿crees que una sola hoja bastara para convencerlos?

No obstante, es importante aclarar que no existe una concepción unánime del plan de negocios, existen numerosas versiones, lo importante es que el plan respete algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos (presentación de la idea o producto, estudio de mercado, recursos materiales y humanos, análisis financiero) y que su formulación esté estrechamente ligada al **propósito para el cual se elabora**.

Serán entonces los **propósitos**, la **naturaleza** y la **estructura** del negocio, los que determinen el grado de profundidad y complejidad del análisis, así como las secciones o “partes” que integren el plan de negocios. En algunos casos varía el nivel de profundidad del análisis de ciertas secciones del plan. (Cuadro 5)

Cuadro 5. Propósitos del plan de negocios

Propósito de elaboración de un plan de negocios	Secciones analizadas con mayor profundidad	
Planificación operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias empresariales • Planes de marketing • Análisis de la localización comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las instalaciones • Análisis de la maquinaria y equipo • Análisis de los procesos productivos
Presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del producto/mercado • Análisis del sector (del producto o servicio) • Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Proyecciones de flujo de caja • Punto de equilibrio
Factibilidad de la inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del negocio • Análisis del sector • Análisis sobre la localización del negocio • Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Proyecciones financieras • Retorno de la inversión
Solicitud de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del negocio • Análisis del sector • Análisis de mercado • Plan de marketing • Diagnóstico de la situación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Proyecciones financieras • Punto de equilibrio • Estrategias empresariales

Fuente: elaboración propia con datos de Borello (2000)

2.2. Secciones del plan de negocios

Para fines de este manual, el **propósito** para el cual se elabora el plan de negocios es el de someterlo al análisis de una entidad financiera (fuentes de financiamiento) **para obtener un crédito** así que analizaremos a mayor detalle las siguientes secciones de un plan de negocios (Figura 2).

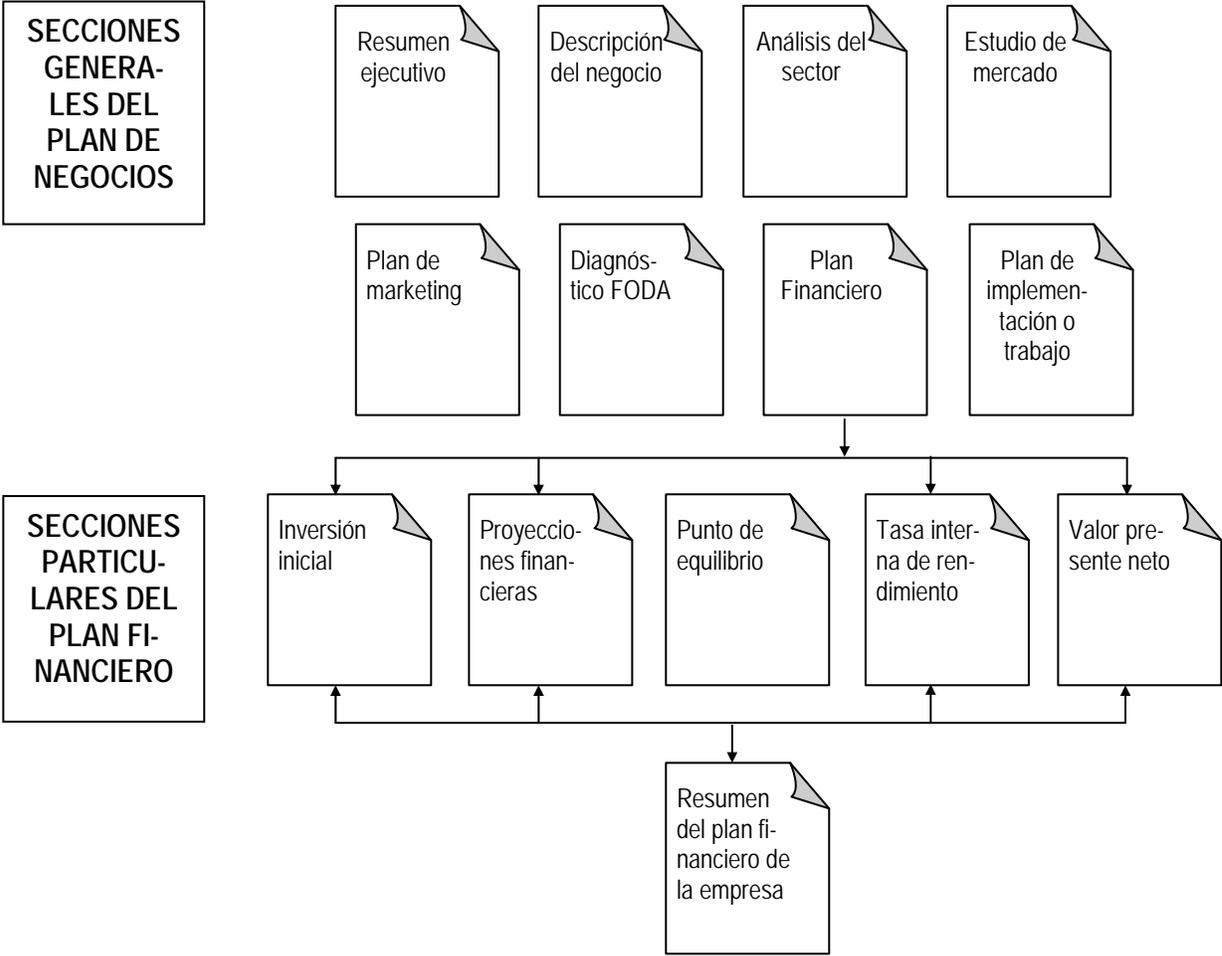


Figura 2. Secciones particulares del plan de negocios

2.3. Recomendaciones para elaborar tu plan de negocios

- Cuando esté terminado tu plan de negocios organízalo de la siguiente manera:
 1. Resumen ejecutivo (se elabora al final)
 2. Descripción del negocio
 3. Análisis del sector
 4. Estudio de mercado
 5. Plan de marketing
 6. Análisis FODA
 7. Plan financiero
 8. Plan de implementación o trabajo
- Si eres un emprendedor o tratas de iniciar un negocio de cero, te recomiendo, que una vez definida tu idea de inversión inicies en “3. Análisis del sector” y continuar con “4. Análisis de mercado”. No tiene sentido invertir trabajo en la elaboración de las demás secciones del plan de negocios si el sector y el mercado no pueden soportar un negocio viable.
- Establece claramente en el resumen ejecutivo el propósito de elaborar tu plan de negocios. Como mencionamos anteriormente, el plan de negocios es un documento flexible, una vez que obtengas financiamiento, en este caso, puedes complementar tu plan de negocios con más información para utilizarlo para otros propósitos como controlar las operaciones de tu empresa.

- Si piensas *“Mi empresa es muy pequeña y no necesita un plan de negocios”* o *“No debo detenerme con la elaboración del plan de negocios, lo que quiero es empezar ya”*, un plan de negocios te marcará el camino a seguir y dónde quieres llegar. Si no sabes el destino cualquier camino que tomes es bueno.
- Elabora un cronograma de actividades donde organices las secciones que integran el plan de negocios como las actividades a desarrollar, destina el tiempo que consideres necesario para recabar la información que necesites para redactar tu plan de negocios. (ver pag. 134-138)
- Aunque el plan de negocios es un documento flexible no es aconsejable que te demores más de 6 meses en su elaboración, toma en cuenta que algunos factores externos a tu empresa tienden a cambiar drásticamente y por lo tanto también las proyecciones del plan. Haz el esfuerzo por desarrollar el plan de negocios en un periodo de 40 días. Destina el mayor tiempo posible a la elaboración del estudio de mercado y del plan financiero. Estas secciones son las más importantes.
- Es recomendable que elabores el plan de negocios de forma ordenada. Desarrolla una sección a la vez como se sugiere en el presente manual ya que generalmente la información recabada en la sección *“uno”* se utiliza en la sección *“dos”* y así sucesivamente. Si empiezas a redactar una sección y después otra sin concluir la primera te costara mucho más trabajo y tiempo del que tenías planeado.

CAPITULO III. CÓMO ELABORAR TU PLAN DE NEGOCIOS

Antes de iniciar el desarrollo de una idea, o introducir un nuevo producto o servicio al mercado es importante que elabores un plan de negocios. No todas las personas tienen las mismas inquietudes o la misma experiencia dentro de los negocios, las empresas son tan diferentes unas a otras que obviamente cada plan de negocios es como una carta de presentación personal, una radiografía única.

Sin embargo, existe algo en común en todas las empresas: la necesidad de una adecuada planeación, administración y sobre todo financiamiento; un plan de negocios es crucial para lograr financiamiento así que piensa que esta es una buena oportunidad para obtenerlo.

Empecemos a elaborar nuestro plan de negocios; ¿recuerdas los tres primeros pasos?, ve redactando sobre las líneas tus ideas y la información que se te solicita apoyándote en el ejemplo del plan de negocios de la empresa: “*Mi jardín*”.

Ejemplo:

PASO 1		Determina qué tipo de crédito es el que necesitas		
Mi idea o necesidad es: <u>construir un invernadero, adquirir equipo de jardinería y comprar un inventario de flores y plantas para prestar servicio de mantenimiento y diseño de jardines para casas habitación, privadas de fraccionamientos, jardines públicos y empresas.</u>				
Requiero de un crédito:	Simple		Habilitación o avío	
	Refaccionario	✓	Prendario	

Ejemplo:

PASO 2	Conoce el perfil de tu empresa
El perfil de mi empresa es: <u>Emprendedor</u>	

Ejemplo:

PASO 3	Enlista 5 opciones de financiamiento
Enlista cinco posibles opciones de financiamiento de las que se presentaron en el Anexo 1 . Recuerda ponerte en contacto con las fuentes de financiamiento que elegiste para conocer más a fondo los diferentes planes que tienen para ti.	
NOMBRE DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TELÉFONO
1. <u>Grupo financiero Agrifin</u>	<u>55 5251 5749</u>
2. <u>Finterra Agroalimentario</u>	<u>55 5278 3820</u>
3. <u>Fondo Mexiquense del Emprendedor</u>	<u>722 199 5756</u>
4. <u>Programa municipal de apoyo a Mipymes</u>	<u>593 88 500</u>
5. <u>FICEN</u>	<u>55 33 33 34</u>

3.1. Descripción del negocio

Al describir tu negocio o idea, imagínate que estás escribiendo para un lector que no sabe nada acerca de él, escribe el nombre de la empresa, ubicación o dirección, el giro empresarial, describe el producto o servicio que ofrecerás a tus clientes, redacta la misión, visión, y las metas a corto plazo (1 año) de tu empresa.

Ejemplo:

PASO 4	Redacta una descripción de tu negocio o idea
<p>Nombre de la empresa: <u>“Mi jardín S.A. de C.V.”</u></p> <p>Descripción: <u>“Mi jardín” es una empresa de reciente creación, tiene proyectado prestar servicios de mantenimiento y diseño de jardines residenciales así como a la venta al menudeo de plantas de ornato de diferentes especies, macetas y accesorios de jardinería.</u></p> <p>R.F.C.: <u>OALG200780</u></p> <p>Dirección Empresa: <u>Carretera Federal México-Pachuca km. 38.5, Tecámac, México</u></p> <p>Dirección Fiscal: <u>Calle Ahuehuetes No. 45, Tecámac col. Centro, C.P.55740, Mex.</u></p> <p>Teléfono: <u>01 (55) 593 3 78 56</u></p> <p>Correo electrónico: <u>mijardin@gmail.com</u></p> <p>Giro: <u>según los criterios que establece la Secretaría de Economía “Mi jardín” es una micro-empresa comercial y de servicios.</u></p> <p>Legal: <u>“Mi jardín S.A. de C.V.” está integrada por 3 socios: Ovando Laiza Germán (presidente); Jimeno Macías César (secretario); Méndez Mendoza Edgar (tesorero)</u></p> <p><u>Acta constitutiva ante registro público de comercio: mex0934-87</u></p> <p><u>Licencia de funcionamiento: 870 tec-56-98</u></p> <p><u>Licencia uso de suelo: tec87-hk</u></p> <p><u>Licencia de anuncio exterior: 16548</u></p>	
<p>Visión: <u>ser una empresa rentable y estable, ofreciendo a nuestros clientes precios competitivos por nuestros servicios y ser reconocidos como la mejor empresa de la región.</u></p>	
<p>Misión: <u>Siempre ofrecer a nuestros clientes servicios profesionales en el diseño y manejo de su jardín para dar color, belleza y distinción a sus hogares.</u></p>	
<p>Metas</p> <p>Metas los primeros 30 días:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Tener un promedio de 200 notas de venta (plantas, árboles y vendidos) a un precio promedio de \$50 cada nota.</u>• <u>Dar mantenimiento a 20 jardines residenciales.</u>• <u>Obtener 3 contratos de diseño y montaje de jardines.</u>	

Continuación del ejemplo:

Metas los primeros 60 a 90 días:

- Incrementar nuestro volumen de ventas de plantas de ornato en un 20% lo que equivale a 40 notas de venta más.
- Incrementar 20% el mantenimiento de jardines lo que representa 4 jardines más con respecto al primer mes.
- Obtener 4 contratos de diseño y montaje de jardines.

Metas primer año:

- Incrementar los ingresos a través de la incorporación de nuevos servicios como el de florería (venta de ramos y arreglos florales).
- Diversificar los productos ofrecidos al menudeo, como fórmulas de fertilizantes específicos para plantas de maceta, mayor inventario de especies de plantas.

- Del ejemplo anterior, observa que debes redactar el nombre o razón social de la empresa y la descripción de la actividad a realizar, qué produce o qué servicio ofrece. Anota la dirección donde está instalada tu empresa y el domicilio fiscal si es que lo tiene, croquis de localización y ubicación.
- Escribe el giro de tu empresa; este puede ser comercial, industrial o de servicios.
- En el aspecto legal debes anotar todos los datos fiscales y constitutivos de tu empresa, acta notarial, acta constitutiva, registro público de comercio, registro agrario nacional, permisos de funcionamiento, etc. así como el nombre de las autoridades representativas y sus funciones.
- Para redactar la visión, describe el producto/servicio a ofrecer, las mejores características que tiene el negocio y tu camino a seguir.

- La misión consiste en determinar a qué se compromete tu empresa con los clientes, que pasiones o necesidades está tratando de satisfacer.
- Las metas se expresan generalmente con números o cifras, deben ser alcanzables, claras y las debes formular apegado a la realidad de tu entorno y tu negocio. No te desanimes si tus metas las consideras poco ambiciosas, lo importante es que sean realistas para que las cumplas.
- No le des poca importancia a la descripción de la empresa, acabarás transmitiendo que no entiendes de tu negocio, esto creará dudas en el lector. Es muy importante redactar teniendo cuidado de no prometer de más, hay que ser realistas.
- Si tienes problemas en la redacción de la descripción del negocio, podría ser buena idea dejarla en penúltimo paso. Es más fácil completar esta parte una vez que se tiene la mayor parte del plan de negocios terminado, especialmente las empresas que inician operaciones.
- Ten mucho cuidado con los sentimientos de frustración y confusión, no es que seas incapaz de, por ejemplo, redactar tu misión y visión, cuando estés confundido es simplemente porque te falta información; pregúntate ¿qué información necesito para terminar esta parte del plan de negocios? Investiga, así saldrás de donde te encuentras estancado.
- Muchas veces tenemos confusión en identificar las diferencias entre la misión y la visión. La forma más fácil de recordar la diferencia entre ellas es que una declaración de visión le dice al lector **dónde quieres acabar**, mientras que la misión revela **cómo planeas llegar allí**. Ahora redacta la descripción de tu empresa o negocio en el cuadro 6.

Cuadro 6. Redacta una descripción de tu empresa.

PASO 4	Redacta una descripción de tu empresa
Nombre de la empresa: _____	
Descripción: _____	
R.F.C. _____ Ubicación física de la empresa: _____ _____ Dirección fiscal: _____	
Teléfono: _____ Correo electrónico: _____	
Giro empresarial: _____	
Legal: _____ _____	
Visión: _____ _____ _____	
Misión: _____ _____ _____	
Metas los primeros 30 días: _____ _____	
Metas los primeros 60 a 90 días: _____ _____	
Metas primer año: _____ _____	

3.2. Análisis del sector

El análisis del sector identifica los factores externos que influyen en el ambiente donde se desarrolla la empresa. Se podrían encontrar similitudes con el estudio de mercado pero la diferencia es que mientras éste examina el entorno **local** para **identificar** un **nicho rentable**, el análisis del sector permite identificar **oportunidades** de negocio.

Un ejemplo para ilustrar esta afirmación: a finales de la década de los 90s la producción nacional de café alcanzó su máximo histórico con 6.5 millones de sacos de 60 kilos vendidos, en 2007 sólo se vendieron 3.5 millones debido a la caída internacional de los precios,² la producción se apoyaba en paquetes tecnológicos basados en agroquímicos. En la actualidad el precio del café es muy bajo y aunque se sigue produciendo con los mismos paquetes tecnológicos, la tendencia es la producción de café orgánico que tiene un mejor precio en el mercado. ¿Puedes apreciar los cambios del sector? Estas diferencias que estás identificando son cruciales para entender el ambiente que enfrentaremos.

¿Y que es un sector empresarial? *“Un sector es aquel grupo de empresas que desarrollan la misma actividad en un ámbito geográfico más o menos amplio. También se consideran las empresas que se dedican a actividades similares, ofreciendo productos o servicios sustitutos”*.³

² www.cafesdemexico.com/precios_bv.htm

³ Borello Antonio, *El plan de negocios*, Ed. McGraw-Hill, México, 2000, p. 11

Al realizar el análisis del sector debemos contestar estas preguntas: ¿está el sector en decadencia, creciendo o es emergente? ¿Cuáles son las perspectivas a corto y largo plazo del sector donde se desarrolla tu negocio? ¿Cuáles son las tendencias del sector? ¿Qué aspectos legales, políticos y sociales pueden influir en el negocio? ¿Cómo influye la tecnología en el producto? A continuación “saquemos una gran foto” del sector donde se desarrolla tu empresa.

Ejemplo:

PASO 5	Analiza el sector donde se desarrolla tu empresa
<p>Sector: <i>mantenimiento y diseño de jardines con venta de plantas de ornato</i></p> <p>Ciclo de vida del sector: <u>Los parques públicos y los jardines caseros pasaron de ser lugares esporádicamente atendidos a espacios de enorme interés porque representan esparcimiento, bienestar y tranquilidad para las personas. En la actualidad no sólo se siembran con fines decorativos o estéticos sino que el establecimiento y adecuado mantenimiento de los jardines públicos representa una obligación para las grandes y medianas urbes. El sector de jardinería se encuentra en desarrollo.</u></p> <p><u>Esta tendencia se puede observar en casi todas las ciudades importantes de México así como en los nuevos desarrollos inmobiliarios de la zona conurbada del Distrito Federal que, sin hacer una investigación muy exhaustiva del cumplimiento o no de normas ambientales y de desarrollo urbano por parte de las inmobiliarias, podemos notar la existencia de nuevos parques, jardines comunales y privados o jardines de las llamadas “calles privadas”.</u></p> <p><u>En la actualidad la jardinería y arquitectura del paisaje no se limita a calles, parques o al jardín trasero de una casa, se ha llevado hasta los techos y terrazas de los edificios de departamentos y dependencias gubernamentales, esto contribuye enormemente a la construcción de mini jardines o las llamadas “azoteas verdes”.</u></p>	

Continuación del ejemplo:

Salud financiera del sector: Si bien el sector de la jardinería tiene un desarrollo constante, los propietarios de casas, departamentos o habitantes de fraccionamientos así como arquitectos, constructores y autoridades municipales necesitan contratar especialistas que diseñen, monten y luego den mantenimiento a los jardines.

El sector de diseño y mantenimiento de jardines públicos y privados se encuentra en crecimiento.

Para mejorar la calidad del aire y la vida de las personas, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda la existencia de 9m² de áreas verdes por habitante, México ha establecido mínimos proporcionales de áreas verdes por superficie construida. En la mayoría de los estados del país, generalmente, es un requisito para obtener la licencia de uso de suelo. Así para obras de infraestructura pública, nuevos fraccionamientos o la ampliación de una nave industrial se contratan empresas de jardinería para ambientarlas con áreas verdes.

El desarrollo de nuevos fraccionamientos en los municipios conurbados al norte de D.F. representa la construcción de 40,000 nuevas casas, lo cual genera un crecimiento importante en la demanda de servicios de diseño y mantenimiento de jardines. La tendencia de los gobiernos municipales de subcontratar servicios de obras públicas como recolección de basura, pavimentación, jardinería etc., representa un nicho de mercado importante para el sector.

Tendencias del sector: En la venta de plantas, flores y diseño de jardines la diversidad es muy importante. Los gustos de las personas son muy variados y también los presupuestos que destinan a la compra de plantas y establecimiento de jardines, sin embargo el diseño del jardín está estrechamente vinculado con el factor más importante: el espacio.

Actualmente se puede crear un micro jardín en paredes, escaleras, en pequeños módulos distribuidos en diferentes partes de la casa, así como jardines más grandes donde se solicitan céspedes resistentes a la sequía y al tránsito constante, así como plantas más estilizadas y exóticas. Los diseños orientales están de moda principalmente el minimalismo, corriente que maneja sencillez y suavidad en el diseño.

Continuación del ejemplo:

Efecto de la innovación y la tecnología: El uso de nuevos sistemas de riego facilita el cuidado de los jardines y el ahorro de agua, por ejemplo, los micro aspersores y cintas de goteo proveen la cantidad necesaria de agua sin contribuir al desperdicio.

Las opciones que nos brinda la industria de sistemas de riego es muy amplia, generalmente los sistemas están fabricados de plásticos resistentes que proveen flexibilidad a todo el sistema, verdaderamente es muy sencillo colocar toda la serie de mangueras por debajo de la tierra, basta conectar los ensambles en las áreas específicas y colocar la boquilla de salida de agua específica.

Otros sistemas que igualmente se pueden instalar en los jardines son los de iluminación. Atrás quedaron las decoraciones con lámparas incandescentes, la tecnología LED ofrecen distintos accesorios para iluminar jardines. Las aplicaciones con leds pueden estar ubicadas en los bordes de los senderos, en los árboles, o en cualquier parte que se desee ubicarlos para tener una buena y suave iluminación.

Efectos de la economía en el sector: Por otro lado, los costos de operación de la empresa se ven afectados por los elevados costos del petróleo y sus derivados, tomando en cuenta que los principales insumos que requiere la empresa para ofrecer el servicio de mantenimiento de jardines son fertilizantes y combustibles para las máquinas podadoras. En lo que respecta al precio de las plantas y arbustos, el precio se ha mantenido constante.

Regulaciones gubernamentales: La construcción de viveros se encuentra regulada en las normas mexicanas NMX-E-255-CNCP-2008 y la NMX-E-114-CNCP-2006 Estas Normas Mexicanas especifican el proceso a seguir para el diseño de invernaderos, así como los principios generales, requisitos de resistencia mecánica, estabilidad, estado de servicio y durabilidad para el invernadero y la construcción de estructuras de invernaderos comerciales con cubiertas de películas plásticas, incluyendo las cimentaciones de los invernaderos para la producción de plantas y cultivos.

Visualiza que del ejemplo anterior se rescatan las siguientes consideraciones:

- **Identifica el ciclo de vida:** puede ser emergente (nuevo), en desarrollo, maduro, en decadencia. Busca información nacional, estatal de la actividad de tu empresa, te recomiendo visitar páginas web de cámaras de comercio del sector.
- **Salud financiera del sector:** trata de responder estas preguntas ¿El sector se encuentra en crecimiento, estable, o decadente? ¿Está bien atendida la demanda?, ¿qué mercados se encuentran desatendidos?, ¿Existen nuevos mercados?, ¿Cuántos productos o servicios sustitutos están disponibles?, ¿Existe posibilidad de diversificación o expansión del sector?
- **Tendencias del sector.** ¿Hacia dónde se dirige el sector? ¿Qué factores determinan este cambio o continuidad de la actividad? ¿Obedece a impulsos como la moda o es una necesidad?
- **Efecto de la innovación y la tecnología.** Analiza cómo utilizar la tecnología para competir o lograr alguna ventaja con respecto a la competencia. ¿Existe maquinaria nueva más eficiente?, ¿se han diseñado sistemas de riego más eficientes?, ¿las nuevas variedades de semillas tienen mejor rendimiento? ¿son más productivas? ¿se han diseñado nuevos agroquímicos?
- **Regulaciones gubernamentales.** En esta parte investiga las leyes, normas oficiales mexicanas, impuestos especiales que influyen directamente en el sector.

Cuando el producto o servicio que vas a ofrecer tiene un mercado muy particular o es nuevo y no encuentras información específica que te permita elaborar el análisis

del sector te recomiendo que busques información de productos o actividades similares que te sirvan de panorama general. Destaca, principalmente, el ciclo de vida, la salud financiera y tendencias del sector; inicialmente estos rubros te mostrarán una primera idea de factibilidad de tu producto o servicio, más adelante con el análisis financiero y el estudio de mercado confirmarás la factibilidad o no de tu empresa.

Establecer una empresa tomando en cuenta el ciclo de vida del sector (emergente, en desarrollo, maduro o en decadencia) supone riesgos diferentes en cada etapa. Aun cuando un sector esté lleno de oportunidades como el emergente los riesgos, son mayores. Actualmente muchos productos tienen un ciclo de vida muy corto (menos de un año) y su demanda depende de factores socioculturales como la moda.

Por otro lado, los sectores económicos en decadencia podrían representar para el inversionista una pérdida de tiempo y dinero, serían nada atractivos. Pero... si realizaste un análisis de los indicadores del sector y te diste cuenta que el sector está a punto de salir de la depresión o se reestructura, las expectativas y oportunidades de crecimiento para tu empresa serán mucho mayores porque ya estarás preparado para ese repunte.

Ahora, describe en el cuadro 7 la situación que atraviesa el sector al que pertenece tu empresa como: producción de hortalizas varias, producción de frutales, engorda de ganado para carne o leche, fabricación de lácteos, producción de flores, producción de granos básicos, elaboración de artesanías, ecoturismo, etc.

Cuadro 7. Analiza el sector donde se desarrolla tu empresa

PASO 5	Analiza el sector donde se desarrolla tu empresa
<p>Ciclo de vida del sector: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Salud financiera del sector: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Tendencias del sector: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Efecto de la innovación y la tecnología en el sector: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Efecto de la economía en el sector: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Efecto de las regulaciones gubernamentales: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	

3.3. Estudio de mercado

Cuando realizamos el análisis del sector situamos nuestra empresa en un ambiente general, ahora en esta sección de nuestro plan de negocios nos adentraremos en lo particular por medio del **estudio de mercado**. *“El estudio de mercado es el estudio de los oferentes y demandantes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o servicio a un precio establecido, están delimitados en un área específica donde se dan estas relaciones comerciales”*.⁴

La información que recopiles en el estudio de mercado debe servir para descubrir, en primera instancia, la existencia de demanda del bien o servicio que vas a ofrecer y por qué. Si existe demanda, debes identificar **por qué** quieren comprar los clientes potenciales, **cuándo** y **cuánto** consumen el bien o servicio y **qué precio** están dispuestos a pagar.

Este análisis también pretende que conozcas a tu competencia (oferentes); cuánto producen, bajo qué condiciones, a qué costo y qué precios ofrecen, sus ventajas competitivas y también sus debilidades. Existen también productos o servicios sustitutos que, sin ser una competencia “directa” en tu negocio, puede disminuir la cantidad de clientes potenciales para el mismo.

Bien, pues iniciemos nuestro estudio de mercado empezando por definir a quién le vamos a vender.

⁴ Hernández Abraham, et al, *Formulación y evaluación de proyectos*, Ed. Thomson, México, 2007, p. 19

Ejemplo:

PASO 6	Define tu mercado meta (a quién le vas a vender)
<p>Descripción del producto o servicio: <u>la empresa pretende ofrecer el servicio de mantenimiento y diseño de jardines con venta de plantas de ornato.</u></p> <p>Perfil del consumidor</p> <p>Mi producto o servicio está dirigido a: <u>propietarios de jardines de unidades habitacionales o fraccionamientos.</u></p> <p>Área de mercado: <u>Municipio de Tecámac. El municipio de Tecámac cuenta con una extensión de 15340.5 hectáreas. El uso urbano cuenta con una superficie de 4,486.66 ha. lo que representa 29.25% del total del territorio municipal.⁵ Actualmente se han identificado 2 fraccionamientos como mercado meta: Fraccionamiento Ojo de Agua y Fraccionamiento Villa del Real, sumando 4,500 casas que representa el 13% del territorio municipal. Los fraccionamientos están clasificados como residencial medio con un nivel de ingresos entre 10-15 salarios mínimos⁶. Las casas tienen un diseño estándar por lo que las dimensiones de jardín son las mismas 20m² en promedio, salvo aquellas que tienen construcciones anexas.</u></p> <p>Poder adquisitivo del consumidor del bien o servicio: <u>medio, medio alto con ingresos entre 10 y 15 salarios mínimos diarios equivalentes a \$550 y \$825 respectivamente para un total mensual estimado de entre \$16,500 y 24,750.</u></p>	

- Identifica y delimita el área de mercado meta, generalmente el área de mercado es dónde se encuentran establecidos los consumidores.
- Selecciona a los consumidores a quiénes va dirigido el producto o servicio tomando en cuenta la capacidad de compra “ideal” que deben tener los clientes para consumirlo. Ahora define tu mercado meta en el cuadro 8.

⁵ Plan municipal de desarrollo urbano de Tecámac 2007, pag.33-35

⁶ http://seduv.edomexico.gob.mx/planes_municipales/tecamac/Doc-Tecamac.pdf pag.46

Cuadro 8. Define tú mercado meta

PASO 6	Define tu mercado meta (a quién le vas a vender)
<p>Descripción del producto o servicio: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Perfil del consumidor</p>	
<p>Mi producto o servicio está dirigido a: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Área de mercado: _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>Poder adquisitivo del consumidor del bien o servicio _____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	

3.3.1. Análisis de la demanda.

Una vez que hayas definido tu mercado meta (a quién le vas a vender) el siguiente análisis es el de la demanda. Este análisis tiene como propósito **determinar la posibilidad de participación** del producto o servicio de la empresa dentro del área que delimitaste como “tu mercado”. Para ello nos apoyaremos en investigación de campo (fuentes primarias de información) y documental (fuentes secundarias de información).

Para realizar el análisis de la demanda tenemos que obtener información proveniente de fuentes primarias de información: encuestas, entrevistas, observación y experimentación. Las estadísticas del sector, estudios previos al tuyo, censos y la información escrita sobre el tema son las fuentes secundarias de información que apoyan o sustentan tu análisis de mercado. Las características de las fuentes de información primaria son las siguientes:

❖ FUENTE: Observación

- DESCRIPCIÓN: consiste en un registro sistemático del comportamiento o conducta del consumidor. Se requiere elaborar sistemas de observación.
- APLICACIONES: sirve para identificar expresiones corporales y el comportamiento del consumidor al comprar; generalmente lo usan tiendas y supermercados. Es el método más económico pero el menos confiable puesto que no se conocen los motivos reales de la conducta.

❖ FUENTE: Experimentación

- DESCRIPCIÓN: consiste en modificar variables del producto o servicio; analiza las reacciones y la opinión del consumidor ante el cambio, por ejemplo, de un color, forma del empaque, sabor, consistencia, acidez, dureza, textura, etc. Descubre las relaciones causa-efecto.
- APLICACIONES: se usa para obtener un conocimiento profundo de las expectativas, necesidades y preferencias del consumidor ya que se observa, encuesta y entrevista a la vez. Es un método costoso y lento, pero los datos obtenidos tienen mayor confiabilidad y validez.

❖ FUENTE: Encuesta

- DESCRIPCIÓN: es un cuestionario que generalmente utiliza preguntas cerradas (convergentes) con un número limitado de respuestas.
- APLICACIONES: es una forma sencilla de recabar información del consumidor respecto a preferencias de un producto o servicio, es una herramienta confiable si se determina adecuadamente el tamaño de la muestra.

❖ FUENTE: Entrevista

- DESCRIPCIÓN: es un cuestionario elaborado con preguntas abiertas (divergentes) donde el entrevistado expresa una opinión amplia de la pregunta.

- **APLICACIONES:** al igual que la encuesta el consumidor expresa gustos y preferencias de un producto o servicio pero el consumidor tiene oportunidad ampliar su opinión, es difícil de cuantificar, clasificar y analizar las respuestas porque varían de un entrevistado a otro.

Inicia el estudio de la demanda buscando información en las fuentes secundarias; aunque esto no suple la búsqueda de información de fuentes primarias, si tienes suerte, puedes obtener información valiosa que reduzca considerablemente el tiempo invertido en la investigación y por ende los costos de la misma.

Al seleccionar la herramienta de recolección de datos (observación, experimentación, encuestas o entrevistas), toma en cuenta la disponibilidad de recursos que tienes para realizar el estudio, la disponibilidad de tiempo, los alcances, objetivos y el grado de profundidad de tu análisis. La herramienta más común para realizar el análisis de la demanda es la encuesta, su uso te permite obtener datos inmediatos que son relativamente fáciles de interpretar, no requiere mucho tiempo; la elaboración, aplicación e interpretación del cuestionario no tiene un costo elevado.

Si necesitas conocer los intereses de los consumidores en relación a tu producto o servicio, tienes limitado tiempo y recursos, lo más recomendable es que realices un acercamiento directo con el consumidor por medio de la entrevista o encuesta. Ten muy presente que estás realizando el análisis del mercado para verificar, en primera instancia, el **supuesto de viabilidad o no** de tu producto o servicio.

Ejemplo:

PASO 7

Elabora tu instrumento de recopilación de información.

Buen día. Somos estudiantes de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, y estamos elaborando un plan de negocios para iniciar nuestra propia empresa. Si usted dispone de tiempo, le agradeceríamos nos conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Usted tiene jardín en casa? Sí _____ No _____
2. Si lo tiene... ¿Quién realiza el mantenimiento de su jardín?
Usted mismo _____ Jardinero conocido _____ Empresa de jardinería _____
3. ¿Cada cuándo le da mantenimiento a su jardín?
Una vez a la semana _____ Una vez a la quincena _____ Una vez al mes _____
4. Tiene actualmente problemas de enfermedades en las plantas de su jardín (amarillas, secándose, con insectos)
En áreas muy pequeñas _____ En la mitad _____ En gran parte del jardín _____
5. ¿Qué tan interesado estaría de que especialistas atiendan las enfermedades y el mantenimiento de su jardín?
Poco interesado _____ Interesado _____ Muy interesado _____
6. ¿Está satisfecho actualmente con la apariencia de su jardín?
Poco satisfecho _____ Satisfecho _____ Muy satisfecho _____
7. ¿Si pudiera hacer una mejora a su jardín cual sería?
Mejor césped _____ Más variedad de flores _____ Instalar sistema de _____
y plantas _____ de riego o Iluminación _____
8. ¿Le gustaría hacer una mejora a su jardín? Sí _____ No _____
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el mantenimiento de su jardín?
\$500 a 600 _____ \$700 a 800 _____ \$800 a 900 _____

Le agradecemos su valiosa ayuda al resolver esta encuesta ¡GRACIAS!

Para elaborar una encuesta, toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Redacta la presentación de tu encuesta mencionando el objetivo de la misma.
- Sólo realiza las preguntas necesarias; si se hacen muchas preguntas aburrirían al encuestado.
- Omite las preguntas muy similares, además de proporcionarte la misma información el entrevistado inmediatamente las percibe y se aburre.
- Usa un lenguaje que el encuestado entienda, no predispongas al entrevistado para que dé la respuesta que tú quieres, ya que la información obtenida no será de mucha utilidad.
- No realices preguntas personales que incomoden al encuestado como su edad, ingresos exactos, utiliza rangos por ejemplo: edad de entre 20 y 30 años.
- Al terminar el cuestionario insiste en lo útil que ha sido su colaboración.
- Es recomendable que realices una prueba piloto del cuestionario, analiza los puntos con los que no estés muy satisfecho y corrígelos.

Cuando formules tus preguntas cuestionate ¿para qué necesito saber esta respuesta del consumidor? Por ejemplo a la pregunta No. 6 *¿Está satisfecho con la apariencia de su jardín?* Tiene tres posibles respuestas que se limitan considerando grados de satisfacción como *poco satisfecho, satisfecho, muy satisfecho*; suponiendo que del total de la muestra el 85 % me contesta que se siente *muy satisfecho*, puedo deducir que mi proyecto de **proponer nuevos diseños** para el jardín del consumidor puede no tener la suficiente demanda y por lo tanto no sería viable. Ahora en el cuadro 9 formula las preguntas de tu encuesta.

Cuadro 9. Elabora el instrumento de recopilación de información

PASO 7	Elabora el instrumento de recopilación de información.

¿A cuántas personas voy a encuestar? *“Una vez que hayas construido el cuestionario para tu encuesta, es preciso que analices las características de las personas a quienes consultarás, ya que es imposible, además de innecesario, el consultar a toda la población o mercado objetivo. Al subgrupo más típico se denomina **muestra.**”*⁷

Y ¿cómo determinar mi subgrupo o muestra? Existen dos tipos de muestreo el **probabilístico**, aquél en el que cada uno de los sujetos tiene la misma oportunidad o probabilidad de ser encuestado y el **no probabilístico**, en éste la posibilidad u oportunidad de ser encuestado no es igual para todos los sujetos.⁸

Cuando realizamos un estudio de mercado buscamos ciertas características de los consumidores, es decir, antes de realizar la investigación siempre se hace una **estratificación**, por ejemplo: personas que viven en el fraccionamiento Villa del Real, esto excluye a las personas que no viven ahí, por lo tanto se utiliza un muestreo no probabilístico. *“Para determinar el tamaño de la muestra se puede emplear la siguiente fórmula.”*⁹

$$n = \frac{\sigma^2 Z_2}{E_2}$$

⁷ Ovando, Germán; *Manual operativo para la elaboración de proyectos de investigación*, Ed. ECCE, México, 2007, p. 86

⁸ La teoría de muestreo es muy extensa, compleja y definitivamente existen otros métodos de muestreo que pueden ser utilizados. El que se utiliza aquí es meramente ilustrativo para los fines del manual.

⁹ Baca, Gabriel; *Evaluación de proyectos*, Ed. McGraw-Hill, México, 2003, p.34.

Donde:

n: tamaño de la muestra.

σ : (sigma) es la desviación estándar que puede calcularse por criterio, por referencia a otros estudios o mediante prueba piloto.

Z: representa el nivel de confianza deseado, se acepta que sea de 95%, su valor se obtiene de la tabla de probabilidad de una distribución normal. Para un nivel de confianza de 95%, $Z = 1.96$

E: es el nivel de error máximo permitido ($\pm E$) (tú lo estableces a criterio)

Para la empresa “*Mi jardín*”, deseamos investigar la demanda actual del servicio de mantenimiento y diseño de jardines a partir de encuestas, dado que no existen estadísticas oficiales ni particulares (estudios previos) para este servicio, el primer paso es efectuar una encuesta a una muestra piloto de al menos 30 personas¹⁰. (Se deben incluir **forzosamente** preguntas sobre consumo del producto o servicio a través del tiempo).

Esta prueba piloto tiene como objetivo cuantificar el consumo promedio mensual de servicios de mantenimiento del jardín. Una vez aplicada la encuesta piloto arroja como resultado que una familia con jardín realiza, en promedio, 1.86 veces el mantenimiento del jardín al mes y que la desviación estándar es de 0.57; esto quiere decir que habrá familias que realizarán tan sólo 1.29 veces ($1.86 - 0.57=1.29$) el mantenimiento del jardín y por otro lado habrá familias que realicen 2.43 veces ($1.86 + 0.57 = 2.43$) el mantenimiento del jardín.

¹⁰ Ídem.

Con los datos obtenidos calculamos el tamaño de la muestra:

Ejemplo:

PASO 8		Determina el tamaño de la muestra.
Fórmula:	$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{E^2}$	Datos: Nivel de confianza: 95% (1.96) Error: 10% (0.1) Desviación estándar: 0.57 veces
Sustituyendo valores:	$n = \frac{0.57^2 \times 1.96^2}{0.1^2} = \frac{0.32 \times 3.84}{0.01} =$ $n = \frac{1.22}{0.01} = 122.88$	
ENCUESTAS A APLICAR: 123		

- Para obtener tu desviación estándar busca información de consumo mensual o anual de tu producto o servicio: kilogramos consumidos al mes o al año de limones, manzanas, hongos, zanahorias, etc. recuerda que debes saber el consumo a través de un periodo de tiempo.
- Si la desviación estándar obtenida en la prueba piloto es baja, el número de encuestas también será bajo.
- Por otro lado, si el error que se asigna es alto se reducirá considerablemente el número de encuestas. Por ejemplo un error de 30% (0.3) arrojaría 13.55 (14) encuestas a aplicar pero... ¿sería confiable aplicar sólo 14 encuestas?

Ahora completa con tus datos y realiza las operaciones para conocer el tamaño de tu muestra. (Cuadro 10)

Cuadro 10. Determina el tamaño de la muestra

PASO 8 Determina el tamaño de la muestra.	
Fórmula:	Datos:
$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{E^2}$	Nivel de confianza: 95% (1.96)
	Error: 10% (0.1)
	Desviación estándar: _____
$n = \frac{\text{_____}^2 \times 1.96^2}{0.1^2} = \frac{\text{_____} \times 3.84}{0.01} =$	
$n = \frac{\text{_____}}{\text{_____}} = \text{_____}$	
ENCUESTAS A APLICAR: _____	

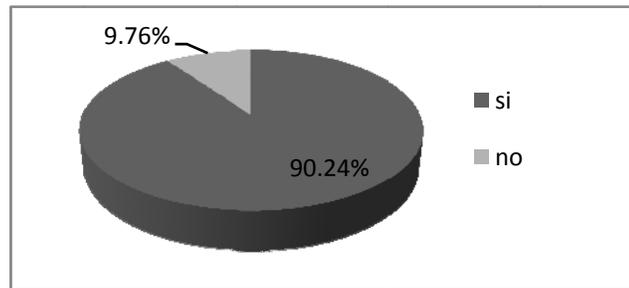
Una vez aplicadas las encuestas, la información recabada debe ser analizada e interpretada; primero vacía la información en una hoja de cálculo como Excel para que puedas graficar y tener mejor organizados los datos. Posteriormente elabora una gráfica por pregunta para tener la información ordenada y te resulte más sencillo interpretar los datos.

Ejemplo:

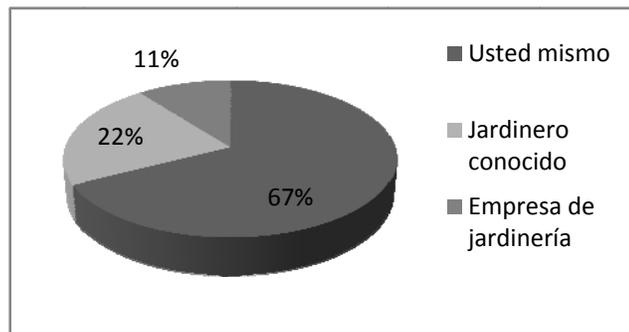
PASO 9

Elabora las gráficas con las respuestas obtenidas

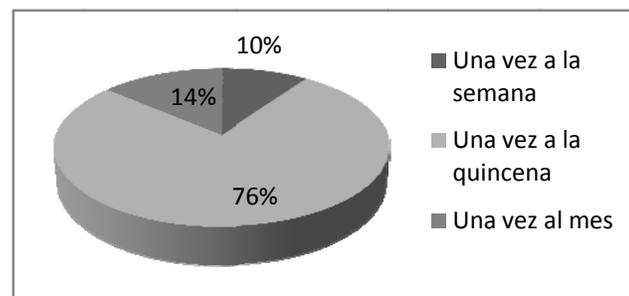
1. ¿Tiene usted jardín en casa?



2. si lo tiene... ¿Quién realiza el mantenimiento de su jardín?

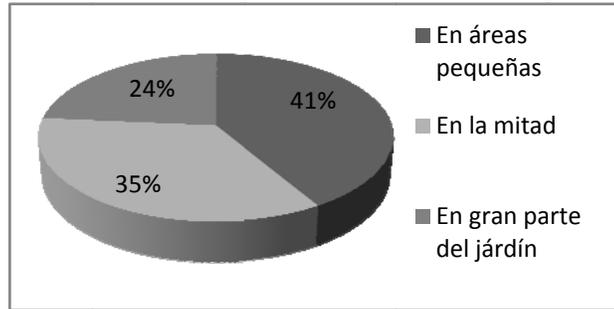


3. ¿Cada cuándo le da mantenimiento a su jardín?

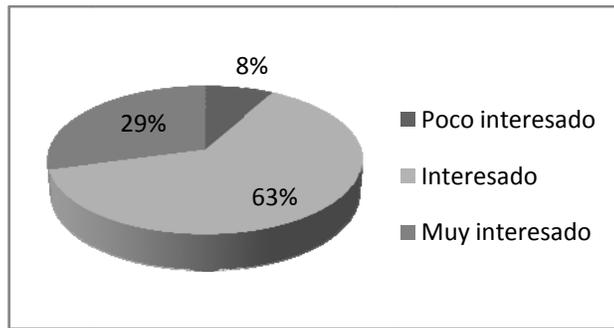


Continuación del ejemplo:

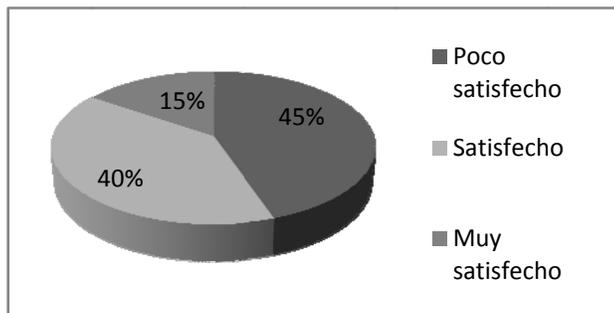
4. Tiene actualmente un problema de enfermedades en las plantas de su jardín (amarillas, secándose, con insectos)



5. ¿Qué tan interesado está de que especialistas atiendan las enfermedades y mantenimiento de su jardín?

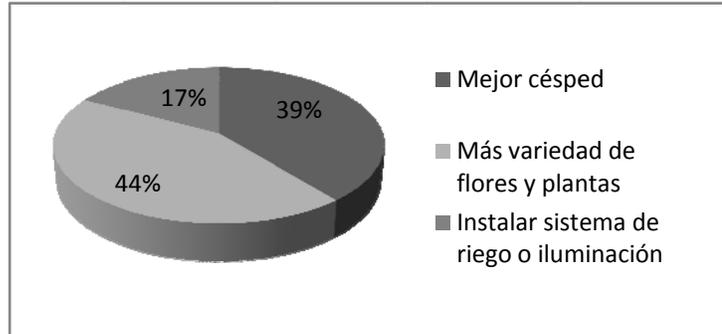


6. ¿Está satisfecho actualmente con la apariencia de su jardín?

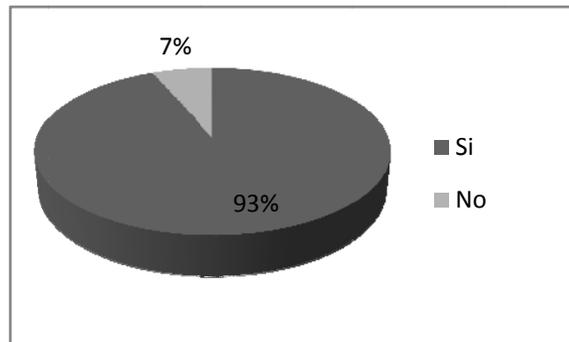


Continuación ejemplo:

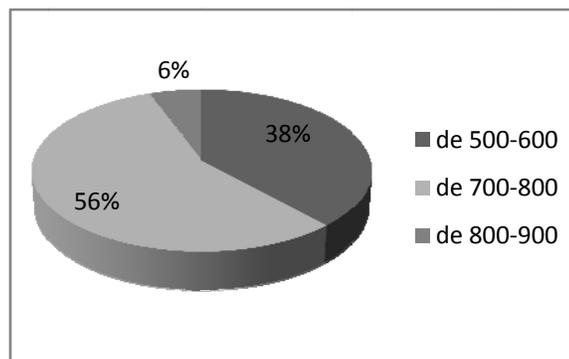
7. ¿Si pudiera hacer una mejora a su jardín cuál sería?



8. ¿Le gustaría hacer una mejora a su jardín?



9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el mantenimiento de su jardín?



Una forma sencilla de obtener la **desviación estándar** es utilizando una hoja de cálculo Excel:

- a) Primero realiza una encuesta piloto a una muestra de 30 individuos, preguntando exclusivamente sobre el consumo mensual de tu producto o servicio. En el ejemplo que estamos manejando la pregunta fue “*Cuántas veces realiza el mantenimiento del jardín al mes*”. Una vez que cuentes con los resultados de la encuesta inserta los datos en una hoja de cálculo. (Figura 3)

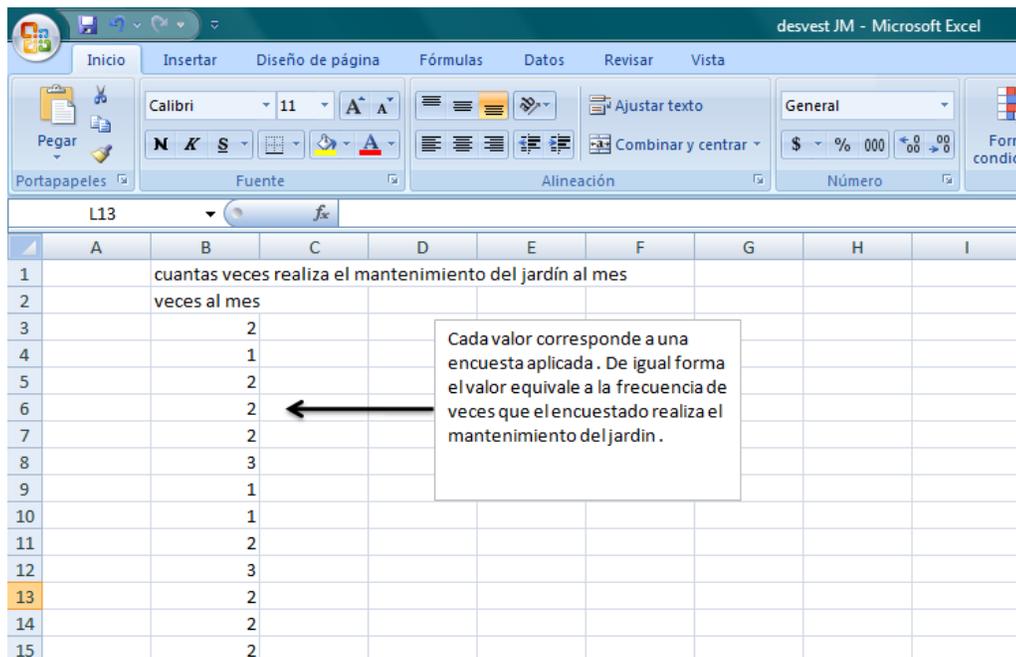
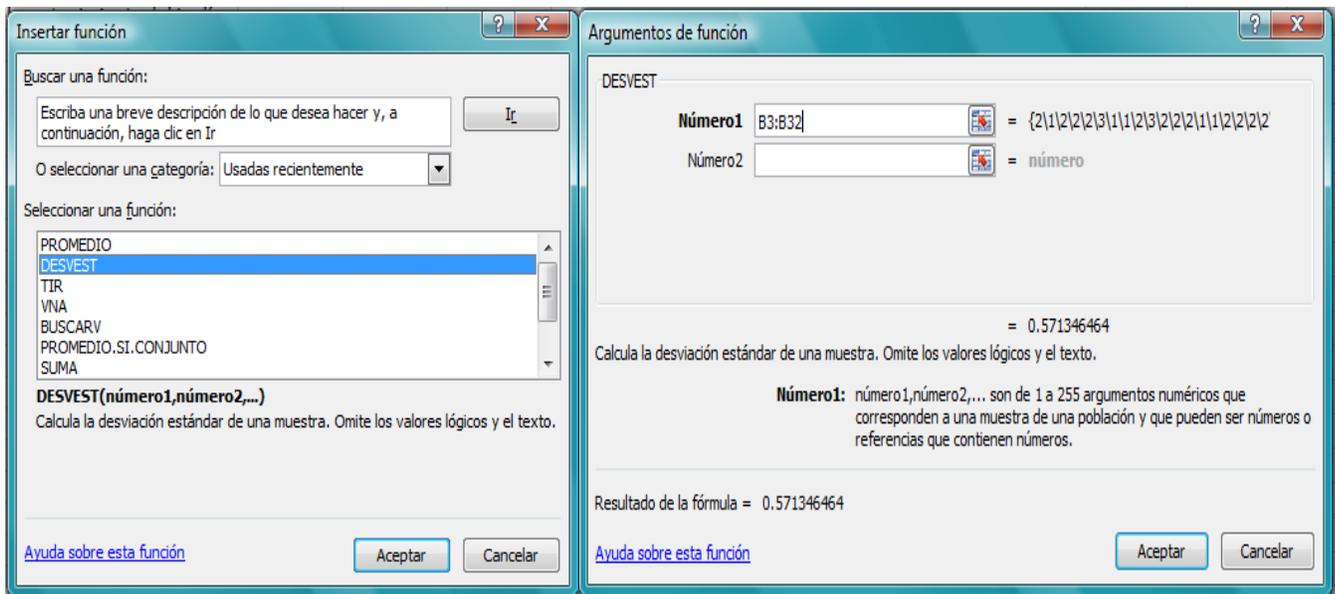


Figura 3. Inserción de datos en una hoja de cálculo Excel.

- b) Busca en la barra de herramientas la pestaña **FÓRMULAS** y elige **INSERTAR FUNCIÓN** posteriormente elige la fórmula con el nombre **DESVEST** y finalmente escribe el rango de valores en la casilla y haz clic en **ACEPTAR**. (Figura 4)



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		cuántas veces realiza el mantenimiento del jardín al mes							
2		veces al mes		desviación estándar					
3		2							
4		1		✓ 0.571346					
5		2							
6		2		promedio de veces al mes de una muestra piloto de 30 encuestas					
7		2							
8		3		✓ 1.866667					
9		1							
10		1							
11		2							
12		3							
13		2							
14		2							
15		2							

Figura 4. Cómo calcular la desviación estándar

Una vez graficados tus resultados, redacta el análisis de la demanda. Destaca si existe la posibilidad de que tu empresa pueda participar en el nicho de mercado que elegiste. Siempre que sea posible apoya tu análisis con información de fuentes secundarias.

Ejemplo:

PASO 10 **Interpreta los datos obtenidos en la encuesta**

Análisis de la demanda

- Para cuantificar la demanda del servicio de mantenimiento y diseño de jardines en la zona seleccionada como mercado meta, se llevó a cabo una encuesta para recabar información del consumidor.
- Para el cálculo del tamaño de la muestra, fue necesaria la desviación estándar del consumo. Para obtenerla se aplicó un muestreo piloto de 30 encuestas, preguntando cuantas veces al mes realiza el mantenimiento del jardín.
- El cálculo del tamaño de la muestra dio como resultado 123 encuestas mismas que se aplicaron obteniendo los siguientes resultados.

El 90% de las personas encuestadas afirman que tienen jardín en casa lo representa aproximadamente 4050 hogares del mercado meta, de los cuales 2713 algún miembro de la familia realiza el mantenimiento en promedio 2 veces al mes; 891 hogares contratan a un jardinero de oficio conocido y 445 contratan los servicios de una empresa aproximadamente.

A pesar de darle mantenimiento regular al jardín 51% de los jardines presentan algún tipo de daño ya sea causado por enfermedades fitosanitarias, deficiencias nutricionales o alguna plaga; 63% manifestó sentirse interesado en que un especialista se haga cargo del mantenimiento del jardín representaría un total de 2552 casas y el 29 %, 1174 se siente muy interesado contra 324 que manifiestan que no les interesa.

Continuación del ejemplo:

En lo que respecta al nivel de satisfacción sobre la imagen o apariencia del jardín, el 45% de los encuestados manifestó estar poco satisfecho lo que representaría 1823 casas, 1620 se sienten satisfechos y 608 muy satisfechos con la apariencia de su jardín

Al 93%, 3766, les gustaría hacer una mejora en su jardín principalmente aumentando la variedad de plantas y flores lo que representa el 44%, al 39% les gustaría mejorar la calidad del césped y el 17% estaría dispuesto a instalar un sistema de riego o iluminación exterior en el jardín.

Con respecto a cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de mantenimiento de su jardín el 56% opinó que entre 700 y 800 pesos pagarían por el servicio 38% de 500 a 600 y el restante 6% pagaría de 800 a 900 pesos.

Por todo lo anterior, se concluye que la demanda del servicio de mantenimiento y diseño de jardines tiene un escenario positivo ya que según los datos recopilados 2552 propietarios estarían interesados en contratar este servicio, a pesar de que casi el 50% realiza el mantenimiento algún miembro de la familia, el 50% restante ya tiene servicio de mantenimiento por un jardinero o empresa. El 63% representa 2552 hogares como posibles clientes.

Si consideramos que 2552 hogares están interesados en contratar los servicios de una empresa de mantenimiento de jardines y a la vez realizan 2 veces al mes el mantenimiento del jardín representaría 5104 servicios potenciales.

Realiza el análisis de la demanda tomando en cuenta lo siguiente:

- Describe el método que empleaste para llevar a cabo el análisis de la demanda. En este caso utilizamos la encuesta para recabar información de los consumidores, fue necesario calcular primeramente la desviación estándar del consumo de servicios al mes para determinar el tamaño de la muestra. Es importante que redactes estos datos, pues es el sustento de tu investigación de mercado.
- Anota el origen de tu información; si la obtuviste de estudios previos, estadísticas de alguna dependencia gubernamental, cámara de comercio, etc. o si fue necesario aplicar una encuesta, entrevista, experimentación u observación. Si bien se propone en este manual la utilización de una encuesta no olvides que puedes recabar información con los demás métodos mencionados anteriormente.
- Traslada los porcentajes obtenidos en tu encuesta a la totalidad de tu mercado meta en este caso 4500; recuerdas que la muestra fue de 123 encuestados con un nivel de confianza del 95%, eso da la certeza de afirmar que aproximadamente 2713 casas **del mercado meta** realiza un miembro de la familia el mantenimiento del jardín.
- Recuerda que en este análisis debes descubrir el supuesto de viabilidad de tu empresa o no; debes conocer si el mercado está preparado para soportar a tu empresa. En pocas palabras, debe de existir una demanda insatisfecha a menos que tu producto sea nuevo y busque abrir un nuevo mercado. Redacta la interpretación de los datos obtenidos en la encuesta que aplicaste en el cuadro 11.

3.3.2. Análisis de la oferta

Hasta esta sección del manual ya descubrimos qué ocurre con la demanda; ahora investiguemos qué ocurre con la oferta, es decir “mi competencia”. Para identificar las ventajas que tiene tu empresa sobre los competidores necesitarás comparar tu negocio con los directos (ofrecen el mismo producto o servicio que tú) e indirectos (ofrecen productos o servicios sustitutos que se parecen mucho al tuyo o pueden ser empleados para el mismo propósito).

Para recabar información de la competencia tienes que realizar, principalmente, investigación de campo. Entrevista a las siguientes fuentes y obtén información acerca de tu competencia:

- **Entrevista a los proveedores de la competencia:** acércate y gánate la confianza de los proveedores de la competencia; de algún modo también es conveniente para ellos puesto que pueden encontrar un cliente potencial en ti. Sé precavido al preguntar la situación de tu competencia.
- **Llama por teléfono o visita a la competencia:** la mayoría de los negocios son muy competitivos y es difícil que compartan información contigo, es mejor adoptar el papel de cliente; puedes obtener información de costos de servicios o productos, el tiempo de entrega de la mercancía, las características del empaque, cantidades de producto que te pueden ofrecer en determinado tiempo, etc.

- **Platica con algunos de sus empleados:** sé cuidadoso con lo que preguntas y las intenciones que revelas, no hagas sentir al empleado que “traiciona” la empresa para la que trabaja, ni tampoco cuestiones con una actitud de sabotaje.
- **Visita a tus competidores en ferias comerciales:** es muy común que se organicen ferias artesanales, de productos agrícolas de la región, exposiciones de ganado locales, etc. En estas reuniones tienes la ventaja de que los expositores estarán dispuestos a compartir información de su negocio.
- **Revisa informes locales:** cada municipio tiene un padrón de productores locales y de los comercios establecidos. Puedes obtener información de rendimientos, superficie cultivada, número de productores de cada rama productiva, etc.
- **Habla con sus clientes:** la mayoría de los clientes estará dispuesto a platicar contigo porque representas otra fuente de servicios o productos; tendrá una expectativa de tu empresa quizá ofrezcas el mismo producto o servicio a menor costo y de mejor calidad.

Es indispensable que al formular el cuestionario para tu entrevista intuyas qué información puedes obtener de la fuente, cada cuestionario será diferente; un empleado puede brindarte información del funcionamiento organizacional de la empresa, sus problemas o fortalezas; en cambio un cliente de tu competencia puede expresarte su grado de satisfacción del producto o servicio. Para conocer a tu competencia responde las preguntas que se proponen en el paso No. 11.

Ejemplo:

PASO 11	Identifica a la competencia (oferta)
COMPETIDORES DIRECTOS	
COMPETIDOR 1	
<p>Nombre competidor: <u>jardineros de oficio.</u></p> <p>Numero de productores o competidores: <u>dato no disponible</u></p> <p>Localización geográfica: <u>dato no disponible.</u></p> <p>¿Cuál es el precio de su producto o servicio? <u>\$600 por la poda de césped (20m²) y poda de arbustos.</u></p> <p>¿Cuánto produce? <u>Si tomamos como base los datos obtenidos en la encuesta al consumidor, el 22% manifiesta que le presta el servicio un jardinero de oficio que representa 891 casas, si lo multiplicamos por el promedio de veces que le da mantenimiento al mes (2 en este caso), resulta 1782 servicios prestados al mes.</u></p> <p>¿Cuál es su participación en el mercado? <u>22% con datos obtenidos de la encuesta al consumidor.</u></p> <p>¿Cuál es la calidad del producto o servicio? <u>el servicio prestado es aceptable, según la opinión de clientes que contratan este servicio. realiza un trabajo rápido, el tipo de poda que realizan es agresivo puesto que sólo utilizan desbrozadora, herramienta no apta para césped; no aplican ningún tratamiento correctivo a los problemas sanitarios que presenta el jardín.</u></p>	

Continuación del ejemplo:

¿Qué hace bien? Esta competencia presta su servicio con el consumidor con base en una relación de confianza y por recomendación de otros consumidores.

¿Qué opinan los clientes del bien o servicio? los clientes opinan que si bien realizan el servicio de poda, también requieren que se atienda adecuadamente los requerimientos nutricionales del jardín, no sólo de riego, manifiestan interés en consejos de jardinería en relación a nombres de las plantas, propiedades, frecuencia de riego, consejos de compra de flores, inquietud que no se satisface.

¿En qué área son débiles? En el manejo de los residuos de la poda, el cliente se hace cargo de ellos generando un problema para el cliente ya que los contenedores de basura instalados en los fraccionamientos y privadas tienen una capacidad limitada y los residuos son muy voluminosos.

No cuentan con un conocimiento técnico de las necesidades nutrimentales de cada variedad de planta, dosis de fertilización, frecuencia de riego, podas sanitarias o de formación.

¿Cuál es su principal ventaja competitiva? Su principal ventaja es el precio del servicio otorgado, es el más bajo de la competencia \$600 por podar césped y arbustos de una extensión aproximada de 20m²

COMPETIDOR 2

Nombre competidor: Mantenimientos Castillo

Numero de productores o competidores: 1

Localización geográfica: Ecatepec de Morelos

¿Cuál es el precio de su producto o servicio? \$900 por la poda de césped (20m²) y poda de arbustos.

Continuación ejemplo:

¿Cuánto produce? Si tomamos como base los datos obtenidos en la encuesta al consumidor, el 11% manifiesta que le presta el servicio una empresa de jardinería que representa 445 casas, si lo multiplicamos por el promedio de veces que le da mantenimiento al mes (2 en este caso), resulta 890 servicios prestados al mes.

¿Cuál es su participación en el mercado? 11% con datos obtenidos de la encuesta al consumidor.

¿Cuál es la calidad del producto o servicio: el servicio prestado es aceptable, según la opinión de clientes que contratan este servicio; a pesar de no ser una empresa especializada en jardinería realiza su trabajo adecuadamente, no aplican podas agresivas a los arbustos y al césped.

¿Qué hace bien? Es una empresa especializada en mantenimiento integral del hogar: fontanería, carpintería, electricidad y jardinería. El cliente tiene la oportunidad de contratar otros servicios con la misma empresa sin necesidad de buscar otras opciones.

¿Qué opinan los clientes del bien o servicio? los clientes opinan que el costo del servicio es elevado, puesto que cobran por separado jardinería, fontanería y carpintería.

¿En qué área son débiles? No cuentan con un conocimiento técnico de las necesidades nutrimentales de cada variedad de planta, dosis de fertilización, frecuencia de riego, podas sanitarias o de formación. Los clientes manifiestan que el costo del servicio de jardinería es elevado y que no les ofrecen mayor servicio que el de poda de césped y arbustos.

¿Cuál es su principal ventaja competitiva? Aceptan diferentes formas de pago: efectivo, tarjeta de crédito y débito; para los clientes que deseen factura, la empresa está en posibilidad de expedirla. Realizan otro tipo de mantenimiento diversificando la oferta de servicios a sus clientes.

- En el ejemplo anterior puedes observar que se analiza la situación de los competidores directos de la empresa “*Mi jardín*” respondiendo un cuestionario, cabe señalar que éste cuestionario tú lo debes responder, no es el que aplicarás a las fuentes de información.
- Haz una lista de competidores directos e indirectos, anexa un cuadro como el del ejemplo para cada competidor identificado. Si te es difícil conocer el número exacto de competidores, generaliza los datos.
- El número de productores agrícolas y pecuarios de tu región lo puedes obtener de los censos agropecuarios en la página web del INEGI. También visita la página web <http://www.sefoa.gob.mx/estadísticas.aspx> para conocer los anuarios de producción agropecuaria por estado, municipio y producto. Si no existen registros en estadísticas gubernamentales, de cámaras de comercio o en registros municipales, utiliza los datos obtenidos en la encuesta que aplicaste a los consumidores.
- Cuando investigues la situación en la que opera tu competencia debes descubrir su principal fortaleza y debilidad, esta información te será útil para desarrollar estrategias de venta y de producción. Investiga su principal ventaja competitiva, bajos precios, buena calidad en sus productos, reconocimiento de los clientes. Donde tu competencia sea débil trata de que tu negocio no tenga las mismas deficiencias y promociona estas ventajas entre los clientes. Analiza a la competencia en el cuadro 12.

Cuadro 12. Identifica a la competencia

PASO 11 Identifica a la competencia (oferta)	
COMPETIDORES _____	
COMPETIDOR _____	
Nombre competidor: _____	
Número de productores o competidores: _____	
Localización geográfica: _____	
¿Cuál es el precio de su producto o servicio? _____	
¿Cuánto produce? _____	
¿Cuál es su participación en el mercado? _____	

¿Cuál es la calidad del producto o servicio? _____	

¿Qué hace bien? _____	

¿Qué opinan los clientes del bien o servicio? _____	

¿En qué área son débiles? _____	

¿Cuál es su principal ventaja competitiva? _____	

Muchos productos agropecuarios tienen otro tipo de competencia: las **importaciones**. Investiga si existen importaciones de tu producto en la página web <http://www.siap.gob.mx/index.php?idCat=115>; redacta un cuadro que contenga información referente al monto de producto importado (toneladas, litros, cajas, etc), el origen del producto, precios y pronósticos de importaciones. Elabora un análisis de estos datos resaltando la influencia negativa o positiva de las importaciones en la venta de tu producto.

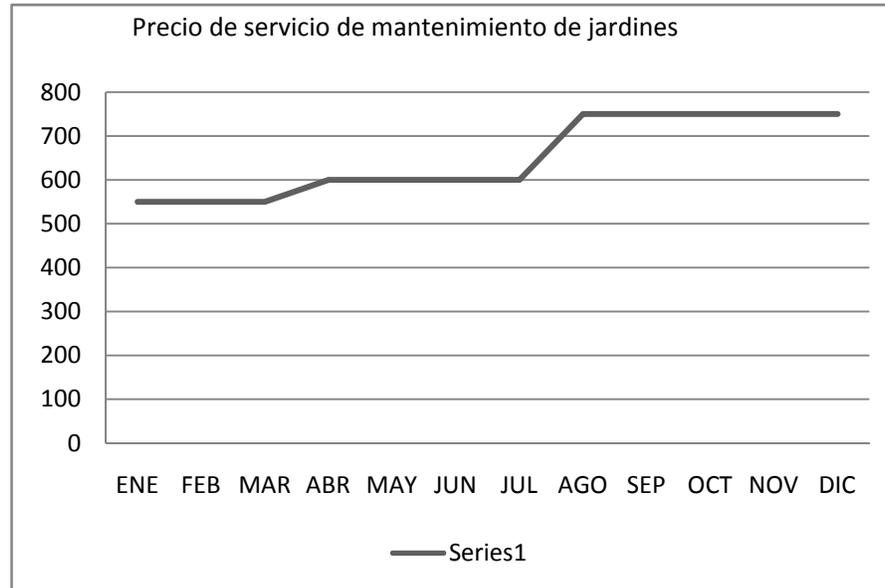
3.3.3. Análisis de los precios

El siguiente paso en tu estudio de mercado es conocer la tendencia de los precios del producto, este análisis es útil para calcular los ingresos futuros de la empresa. Para elaborar el análisis, investiga la tendencia de los precios de productos agropecuarios en la página web http://www.siap.gob.mx/index.php?idCat=173&id_SegCat=1 o visita la página <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/Home.aspx> donde encontrarás estadísticas históricas y actuales de los precios de una amplia variedad de productos desde hortalizas, frutas, granos, hasta flores, carnes y pescados.

Aunque la proyección de los precios comerciales del producto es un factor muy importante para calcular ingresos probables en el futuro, es una tarea ardua que requiere cálculos econométricos y métodos estadísticos de regresión lineal, métodos que valiera la pena abordar con mayor profundidad en trabajos posteriores. Sin embargo elaborar una gráfica con los precios del producto en un periodo de tiempo te será de gran utilidad para conocer la tendencia de los precios.

Ejemplo:

PASO 12 **Analiza la tendencia de los precios del producto**



Interpretación del análisis de los precios: Se llevó a cabo una investigación para determinar la tendencia de los precios del servicio de mantenimiento de jardines. Se observó un incremento sostenido del 15% en promedio con respecto al año anterior. Los precios se mantendrán estables en lo que resta del año, sin que se presente estacionalidad de precios.

- Reporta las tendencias de los precios con una gráfica de líneas que puedes elaborar de igual manera con Excel.
- En algunos productos las tendencias del precio se dan de forma diaria o mensual. Si existe información histórica de los precios muestra dos gráficas, una con los datos actuales y las tendencias anuales de los precios. (Cuadro 13)

Cuadro 13. Analiza la tendencia de los precios del producto

PASO 12	Analiza la tendencia de los precios del producto
<p>GRAFICA</p> <p>ANÁLISIS</p>	
<hr/>	

Una vez terminada la investigación de mercado redacta una conclusión acerca del los resultados obtenidos en las partes que desarrollaste anteriormente en este estudio: determinación mercado meta, análisis de la demanda, análisis de la oferta y análisis de los precios.

Tus resultados los debes expresar en forma clara y concisa; es necesario que expreses los resultados tanto positivos como negativos y debes ser concluyente, ¿existe mercado para el producto o servicio de mi empresa?

Ejemplo:

PASO 13	Redacta las conclusiones del estudio de mercado
<p><u>El 63% del mercado meta está interesado en contratar los servicios de una empresa especializada en el mantenimiento y diseño de jardines, ya que además de la poda requieren servicios complementarios de esta actividad como fertilización, control de malezas y plagas.</u></p> <p><u>El 63% representa 2552 hogares como clientes. En promedio realizan 2 veces al mes el mantenimiento del jardín lo que representaría 5104 servicios potenciales.</u></p> <p><u>La competencia tiene en su conjunto el 31% del mercado, se detectó que se encuentran consolidados entre sus clientes, por lo que difícilmente se les restaría parte del mercado que controla; el objetivo de la empresa es cubrir el mercado desatendido por la competencia. Los precios se han mantenido constantes el precio promedio por el servicio de mantenimiento de una superficie de 20m² es de \$750.</u></p> <p><u>Por lo tanto, se concluye que existe una elevada demanda insatisfecha (5104 servicios mensuales) por lo tanto la empresa tiene amplias posibilidades de participar en el mercado meta, cabe señalar que los consumidores potenciales cuentan con las características socioeconómicas como para convertir los servicios de la empresa en una necesidad.</u></p>	

Cuadro 14. Redacta las conclusiones del estudio de mercado

PASO 13	Redacta las conclusiones del estudio de mercado

3.4. Plan de marketing

¿Qué es marketing? “*El marketing es una rama de la economía de la empresa que analiza los gastos del consumidor y que trata de llegar a una estimación de la demanda, precios, características del mercado, **comercialización del producto**, y **operaciones de estímulo de compra**”.*¹¹

Un plan de marketing es una parte de tu plan de negocios donde deberás escribir las acciones concretas que se vas a llevar a cabo para desarrollar operaciones de estímulo de compra o publicidad; cabe señalar que la publicidad es sólo una parte del marketing, que se debe apoyar en estudios previos que ya realizaste, ¿recuerdas?, análisis de la oferta y demanda y análisis de los precios.

En esta parte del plan de negocios formularás estrategias para dar a conocer y vender el producto o servicio en el mercado meta, para ello debes valerte de todas las herramientas que estén a tu alcance y que se adapten al modelo de negocio o producto.

Por ejemplo en la empresa “*Mi jardín*”, promocionamos diferentes diseños de jardines: rústicos, minimalistas, tipo tropical, etc. un catálogo con fotografías a color con las características de las plantas que lo componen, puede ser de gran ayuda para que el cliente visualice el tipo de jardín que desea en casa.

¹¹ Tamames Ramón, et al, *Diccionario de economía y finanzas*, Ed. Alianza Editorial, España 2006, p. 511

Ejemplo:

PASO 14

Elabora tu plan de marketing

Estrategia de ventas 1

- *Estrategia de ventas relacionada con los precios:*

La fijación de nuestros precios estará en función de nuestros costos fijos, variables y gastos de operación sin embargo después del obtener un margen de ganancia de 30% nuestra política es mantener precios bajos sin descuidar la rentabilidad de nuestra empresa.

Estrategia de ventas: 2

- *Estrategia de ventas relacionada con la calidad del producto o servicio:*

Siempre promocionaremos la calidad y profesionalismo de nuestro servicio a entera satisfacción del cliente. Nuestro servicio será prestado por profesionales con experiencia en el manejo y diseño de jardines con estudios de ingeniería agrícola y cursos de jardinería.

Estrategia de ventas: 3

- *Estrategia de ventas relacionada con la garantía del producto o servicio:*

Nuestro servicio tendrá una garantía de 6 meses en cualquier instalación de sistemas de riego e iluminación, contra filtraciones, fugas, obstrucciones de tuberías y boquillas de riego. Cualquier problema será reparado sin costo adicional para el cliente.

En relación al mantenimiento del jardín, después de analizar las condiciones de suelo y de la situación fitosanitaria y de nutrición de las plantas, se le propondrá al cliente el mejor manejo que se le puede aplicar a su jardín, siendo válida la garantía de mejora de la apariencia de las plantas si contrata con la empresa por lo menos un servicio de mantenimiento al mes durante 6 meses.

Continuación del ejemplo:

Estrategia de ventas: 4

- *Estrategia de ventas relacionada con la forma de cobro y de pago:*

Los clientes podrán efectuar su pago en efectivo o pago con tarjeta de crédito o débito. Para nuestros clientes habituales se maneja una política de crédito a 6, 8 o 12 meses sin intereses en nuevos proyectos de jardinería, mantenimiento e instalación de sistemas de riego.

Estrategia de ventas 5

- Estrategia de ventas utilizando herramientas gráficas, audiovisuales, electrónicas, mecánicas, de acercamiento directo con los clientes, etc.

- ❖ Herramienta a) díptico

Cómo lo voy a aplicar: el díptico, es una hoja impresa que contiene información de los servicios que presta nuestra empresa, contiene la dirección y teléfono así como fotos ilustrativas del servicio. La hoja propagandística será repartida en los mercados y centros comerciales del mercado meta.

- ❖ Herramienta b) catálogo

Cómo lo voy a aplicar: el catálogo servirá para promover diferentes diseños de jardines, el objetivo es que el cliente visualice un lugar agradable, estético y le produzca interés por poseer uno igual. El catálogo contendrá fotografías a color, nombres comunes y científicos de plantas, arbustos, césped e información relativa a los cuidados especiales de cada tipo de jardín.

- ❖ Herramienta c) anuncio exterior

Cómo lo voy a aplicar: se colocará fuera del establecimiento comercial cuidando que tenga una ubicación donde pueda ser visto por la mayoría de la gente que transite por el lugar, el tamaño será de 2.5m x 2m

Para elaborar un plan de marketing toma en cuenta los siguientes consejos.

- Empieza por establecer una política de precios, el cliente crea, a su juicio, una percepción del “*valor*” del producto o servicio, debes convencerlo de que lo que está pagando realmente lo vale. Los precios, la calidad, la garantía, y forma de pago, son variables que si las explotas congruentemente con la naturaleza de tu empresa te consolidará entre los consumidores.
- Ponte en el lugar del consumidor, pregúntate ¿qué desearías si fueras tú el cliente? Atiende todas las ideas que te parezcan atractivas y ponlas a prueba. No olvides siempre estar dentro del margen de rentabilidad.
- Para desarrollar tu plan de marketing destina recursos que se ajusten a tu presupuesto; no gastes grandes cantidades de dinero en publicidad, anuncios, pruebas, promociones, etc. que no incentiven el consumo de tu producto o servicio, escoge aquella(s) que lleguen al mayor número de gente de tu mercado meta, la más atractiva.
- Si representa una inversión cuantiosa la implementación de una de tus estrategias, realiza pequeñas pruebas y valida los resultados; si los resultados obtenidos son satisfactorios, sigue adelante.
- Cualquier herramienta que utilices ya sea gráfica, audiovisual, electrónica, mecánica etc. debe contener la información del producto o servicio de forma clara y concreta. Elabora tu plan de marketing en el cuadro 15.

Cuadro 15. Elabora un plan de marketing

PASO 14	Elabora tu plan de marketing
<p>Estrategia de ventas relacionada con los precios:</p> <hr/> <hr/>	
<p>Estrategia de ventas con relacionada con la calidad del producto o servicio:</p> <hr/> <hr/>	
<p>Estrategia de ventas relacionada con la garantía del producto o servicio:</p> <hr/> <hr/>	
<p>Estrategia de ventas relacionada con la forma de cobro y de pago:</p> <hr/> <hr/>	
<p>Estrategia de ventas utilizando medios impresos, audiovisuales, electrónicos, mecánicos, acercamiento directo con los clientes, promociones, pruebas del producto</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

3.5. Diagnóstico FODA

¿Qué es un diagnóstico? *“Un diagnóstico es un proceso de **descripción** y **análisis** para explicar la situación y comportamiento de una empresa rural al entrar en operación o bien estando en funcionamiento”*.¹²

¿Para qué me sirve diagnosticar la situación de mi empresa? Al realizar el diagnóstico distinguirás aquellos factores que influyen negativa o positivamente en el funcionamiento de tu empresa y con este conocimiento podrás plantear alternativas de acción o estrategias. Requiere conocer ampliamente el funcionamiento de tu empresa (o de tu idea de inversión) y del medio que le rodea.

Para llevar a cabo el diagnóstico de nuestra empresa utilizaremos la metodología FODA. Éste método nos ayuda a detectar la situación actual de nuestra empresa condicionada por **factores internos (Fortalezas y Debilidades)** y **externos (Oportunidades y Amenazas)**. (Figura 4)

El análisis permite esclarecer la influencia que tienen las fortalezas y debilidades de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y minimizar el efecto de las amenazas. Al realizar el diagnóstico a conciencia nos permitirá conocer mejor dónde estamos ubicados y qué áreas debemos reforzar o dejar de lado por su inviabilidad. Tanto las amenazas como las debilidades pueden y deberían revertirse, o usarse a favor.

¹² Financiera Rural, *El plan de negocios y el crédito*, Colegio de Posgraduados, México 2004, p.72

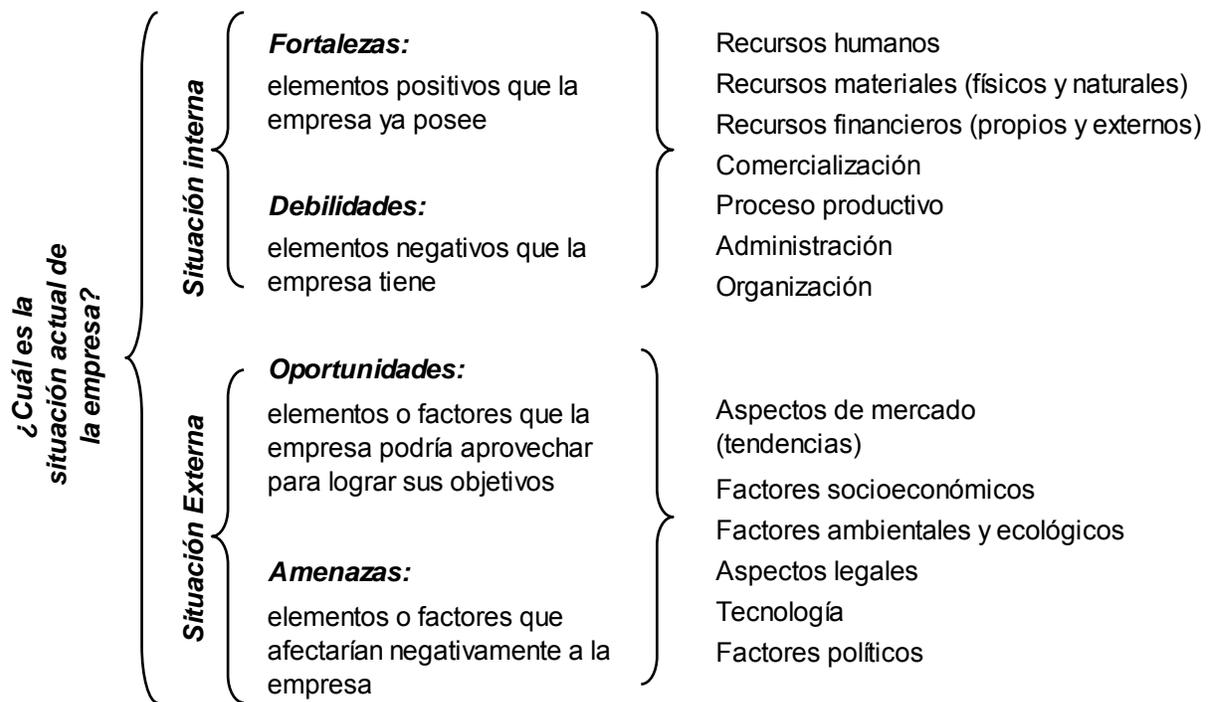


Figura 5. Diagnóstico FODA

Dentro de la **situación interna**, aspectos positivos (**Fortalezas**) de la empresa pueden ser:

- Contar con la mejor maquinaria, tierras fértiles, riego.
- Tener un buen grupo de trabajo.
- Contar con recursos económicos propios.
- Tener una buena relación con sus clientes, entidades crediticias.
- Proceso productivo eficiente

Por el otro lado, **Debilidades** (factores **internos**) pueden ser:

- Ofrecer productos deficientes o con problemas de producción
- Tener deudas muy difíciles de pagar
- Contar con un equipo de trabajo fragmentado, y con dificultades para relacionarse entre sí, mala organización para el trabajo
- Inadecuada administración de los recursos
- Malas relaciones con los clientes

En cuanto a factores **externos**, pueden ser ejemplos de **Oportunidades**:

- a) Cambio monetario favorable.
- b) Políticas laborales afines a tus necesidades.
- c) Política crediticia favorable, proyectos y programas gubernamentales.
- d) Tecnología al alcance de tu mano.

Mientras que las **Amenazas** que pueden afectar a la empresa pueden ser:

- Problemas socio-económicos, tasas de inflación, patrones de consumo, aspectos demográficos.
- Cambio monetario desfavorable.
- Créditos inalcanzables.
- Imposibilidad de contar con maquinaria o equipo acorde a tus necesidades
- Cambios climáticos

Ejemplo:

PASO 15

Identifica las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de tu empresa.

Diagnóstico FODA: "Mi jardín S.A. de C.V.

Diagnóstico interno:

FORTALEZAS

- | | |
|---|--|
| <i>F1 Capital social estable</i> | <i>F5 Socios con preparación profesional y experiencia en el sector</i> |
| <i>F2 Buena organización para el trabajo</i> | <i>F6 Capacidad para adaptarnos al presupuesto y necesidades del cliente</i> |
| <i>F3 Diversidad de servicios que presta la empresa</i> | <i>F7 Buena ubicación comercial</i> |
| <i>F4 Bajos costos operativos</i> | |

DEBILIDADES

- | | |
|--|--|
| <i>D1 Servicios relativamente caros</i> | <i>D5 Vida de almacenaje relativamente corta de plantas y flores</i> |
| <i>D2 Precios variables entre un cliente y otro</i> | <i>D6 Falta de financiamiento</i> |
| <i>D3 Lejanía de los proveedores</i> | |
| <i>D4 Falta de conocimiento de los clientes de los servicios que presta la empresa</i> | |

Diagnóstico externo:

OPORTUNIDADES

- | | |
|---|---|
| <i>O1 Demanda de servicios existente</i> | <i>O4 Aumento de la demanda en temporada de lluvias</i> |
| <i>O2 Incremento constante de unidades habitacionales</i> | |
| <i>O3 Licitaciones municipales para la prestación de servicios públicos</i> | |

AMENAZAS

- | | |
|--|--|
| <i>A1 Competencia de prestadores de servicios más económicos</i> | <i>A3 Entorno económico incierto</i> |
| <i>A2 Disminución de la capacidad de compra de los clientes</i> | <i>A4 Presencia de plagas y enfermedades</i> |

Cuadro 16. Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

PASO 15	Identifica las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS de tu empresa.
Diagnóstico interno:	
FORTALEZAS	
F1	_____
F2	_____
F3	_____
F4	_____
DEBILIDADES	
D1	_____
D2	_____
D3	_____
D4	_____
Diagnóstico externo:	
OPORTUNIDADES	
O1	_____
O2	_____
O3	_____
O4	_____
AMENAZAS	
A1	_____
A2	_____
A3	_____
A4	_____

Al realizar el diagnóstico debes establecer los factores más importantes y no ser tan exhaustivo. No confundas la situación externa de la interna. Las fortalezas y debilidades (situación interna) son factores que dependen exclusivamente de la empresa y por ende las puedes modificar, revertir o mantener, las externas no, ya que dependen del contexto económico, político y social. (Cuadro 16)

Puedes detectar oportunidades y amenazas leyendo diarios económicos y publicaciones relativas al sector, aprendiendo de experiencias de otras empresas, participando en cursos, asociándote a cámaras de comercio sectoriales, vinculándote a universidades, centros de estudio e investigación.

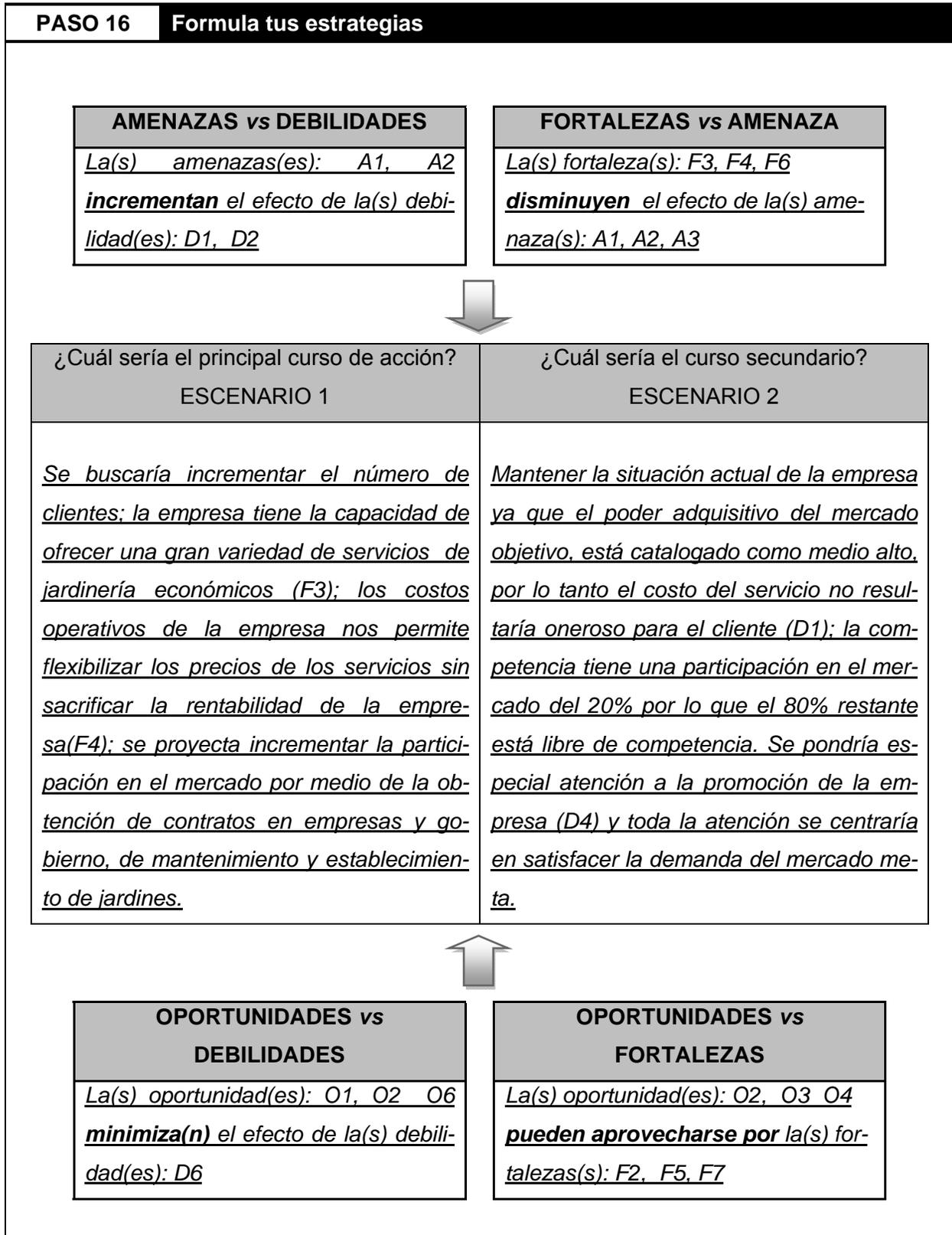
Identifica qué le impide a tu empresa lograr sus objetivos y señala los problemas importantes por encima de los urgentes o superficiales.

Una vez que hayas realizado el diagnóstico, la identificación de los factores que influyen directamente en tu empresa nos permite formular las estrategias ¿Qué es una estrategia? *“Son las acciones generales y específicas que llevan consigo el compromiso y recursos para encausar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa; competitividad, rentabilidad, estabilidad”*.¹³

Formula tus estrategias (acciones a seguir) para aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa y así, minimizar los efectos de las debilidades y amenazas de la misma en el cuadro 17.

¹³ Horam Jim, *El plan de negocios en una página*, Ed. Panorama, México 2008, p. 59.

Ejemplo:



Continuación del ejemplo:



¿Cuál sería el principal curso de acción? ESCENARIO 1	¿Cuál sería el curso secundario? ESCENARIO 2
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Posibilidad de incrementar clientes</i>• <i>Mayores utilidades</i>• <i>Diversificación productiva.</i> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Mayor inversión</i>• <i>No desarrollo del mercado potencial</i>• <i>Se requiere mayor capital de trabajo</i>	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>No requiere mayor inversión</i>• <i>Mayor atención del mercado meta</i>• <i>Menor riesgo</i> <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Pérdida de clientes potenciales</i>• <i>Dependencia de un solo mercado</i>



ESTRATEGIAS
<p><i>E1: ofrecer el costo del servicio promedio para el cliente con un descuento del 20% los primeros 6 meses y manejar "Paquetes de servicios" económicos.</i></p> <p><i>E2: implementar una campaña de promoción y propaganda en el mercado objetivo y otros mercados.</i></p> <p><i>E3: participar en licitaciones públicas municipales y ofrecer nuestros servicios a empresas de la región dentro de 6 meses</i></p>

Cuadro 17. Formula tus estrategias

PASO 16 Formula tus estrategias									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">AMENAZAS vs DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">La(s) amenaza(s): _____ incrementan</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">el efecto de la(s) debilidad(es): _____</td> </tr> </tbody> </table>	AMENAZAS vs DEBILIDADES	La(s) amenaza(s): _____ incrementan	el efecto de la(s) debilidad(es): _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">FORTALEZAS vs AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">La(s) fortaleza(s): _____ disminuyen</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">el efecto de la(s) amenaza(s): _____</td> </tr> </tbody> </table>	FORTALEZAS vs AMENAZAS	La(s) fortaleza(s): _____ disminuyen	el efecto de la(s) amenaza(s): _____		
AMENAZAS vs DEBILIDADES									
La(s) amenaza(s): _____ incrementan									
el efecto de la(s) debilidad(es): _____									
FORTALEZAS vs AMENAZAS									
La(s) fortaleza(s): _____ disminuyen									
el efecto de la(s) amenaza(s): _____									
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 45%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">¿Cuál sería tu principal curso de acción? ESCENARIO 1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 150px;"><td style="width: 100%;"></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ventajas:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Desventajas:</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 45%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">¿Cuál sería curso de secundario de acción? ESCENARIO 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="height: 150px;"><td style="width: 100%;"></td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ventajas:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Desventajas:</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>		¿Cuál sería tu principal curso de acción? ESCENARIO 1		Ventajas:	Desventajas:	¿Cuál sería curso de secundario de acción? ESCENARIO 2		Ventajas:	Desventajas:
¿Cuál sería tu principal curso de acción? ESCENARIO 1									
Ventajas:									
Desventajas:									
¿Cuál sería curso de secundario de acción? ESCENARIO 2									
Ventajas:									
Desventajas:									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">OPORTUNIDADES vs DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">La(s) oportunidad(es): _____ minimiza(n)</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">el efecto de la(s) debilidad(es): _____</td> </tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES vs DEBILIDADES	La(s) oportunidad(es): _____ minimiza(n)	el efecto de la(s) debilidad(es): _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">OPORTUNIDADES vs FORTALEZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">La(s) oportunidad(es): _____ pueden aprovecharse por la(s) fortalezas(s): _____</td> </tr> </tbody> </table>	OPORTUNIDADES vs FORTALEZAS	La(s) oportunidad(es): _____ pueden aprovecharse por la(s) fortalezas(s): _____			
OPORTUNIDADES vs DEBILIDADES									
La(s) oportunidad(es): _____ minimiza(n)									
el efecto de la(s) debilidad(es): _____									
OPORTUNIDADES vs FORTALEZAS									
La(s) oportunidad(es): _____ pueden aprovecharse por la(s) fortalezas(s): _____									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">E1: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">E2: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">E3: _____</td> </tr> </tbody> </table>		ESTRATEGIAS	E1: _____	E2: _____	E3: _____				
ESTRATEGIAS									
E1: _____									
E2: _____									
E3: _____									

Para recabar información en el cuadro anterior (cuadro 17) primero debes interrelacionar los factores que detectaste en el diagnóstico del cuadro 16. Una vez que confrontes los factores formula las estrategias tomando en cuenta lo siguiente:

- Escribe dos escenarios posibles utilizando la información que obtuviste de la correlación de factores del diagnóstico interno y externo. Analiza qué puedes aprovechar y qué es más factible llevar a cabo atendiendo las necesidades de la empresa. Los escenarios deben ser factibles
- Analiza las ventajas y desventajas de los escenarios que planteaste y formula tus estrategias en base a la conveniencia de cada uno de ellos. Recuerda que las estrategias son las acciones que llevarás a cabo para resolver un problema general o específico. Puedes formular tus estrategias encontrando un punto medio entre los escenarios.
- Para que tus estrategias tengan éxito debes tener flexibilidad al cambio, tener creatividad y dirigir tus estrategias con carácter defensivo, ofensivo, adaptativo o de sobrevivencia a la situación interna y externa de la empresa.
- Finalmente construye una matriz FODA para “enfrentar” los factores que influyen en la empresa con las estrategias planteadas. Este ejercicio tiene como objeto que interrelaciones tus fortalezas y las oportunidades detectadas para disminuir el efecto de las amenazas y debilidades. (Cuadro 18)

Ejemplo:

PASO 17 Elabora una matriz FODA

Matriz FODA: Mi jardín S.A. de C.V.

		DEBILIDADES						FORTALEZAS						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
AMENAZAS	A1	E1	E1		E1								E1	E2
	A2	E1	E1		E2		E3	E2		E1	E1		E1	
	A3									E3				
	A4													
OPORTUNIDADES	O1				E2									
	O2											E3		
	O3						E3		E3	E3		E3		
	O4		E1		E2									

E1 Ofrecer el costo del servicio para el cliente similar al de la competencia y establecer paquetes de servicios económicos.

E2 Llevar a cabo una intensa campaña de promoción en el mercado objetivo y en otros mercados.

E3 Participar en licitaciones públicas e incursionar en otros mercados.

Continuación del ejemplo:

¿Cómo utilizar la matriz FODA?

La matriz FODA te permite relacionar factores con las estrategias y de esta forma identificar el curso de acción. Para recabar los datos en la matriz FODA sigue los siguientes pasos:

1. Elabora tus estrategias
2. Ten a la mano toda la lista de diagnóstico del

Cuadro 16

3. Enlista las debilidades (D1, D2, ...), fortalezas (F1, F2, ...) amenazas (A1, A2, ...), oportunidades (O1, O2, ...) según el número de factores resultante del cuadro 16

		DEBILIDADES							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2
AMENAZAS	A1								
	A2								
	A3								
	A4								
OPORTUNIDADES	O1								
	O2								

4. Cuando hayas elaborado la matriz FODA, lee la amenaza A1 y debilidad la D1, relaciónalas, analiza si alguna de las estrategias que formulaste puede tener un efecto en ambas.

5. Si resulta alguna relación en la casilla donde convergen los dos factores anota la estrategia que tenga relación.

		DEBILIDADES				
		D1	D2	D3	D4	D5
AMENAZAS	A1				↓	
	A2				↓	E2
	A3					
	A4					

6. Continúa con todos los factores de la matriz

Cuadro 18. Elabora una matriz FODA

PASO 17		Elabora una matriz FODA															
		DEBILIDADES								FORTALEZAS							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
AMENAZAS	A1																
	A2																
	A3																
	A4																
	A5																
	A6																
	A7																
	A8																
OPORTUNIDADES	O1																
	O2																
	O3																
	O4																
	O5																
	O6																
	O7																
	O8																

E1 _____

E2 _____

E3 _____

E4 _____

E5 _____

3.6. Plan financiero

Un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas: no irá a ninguna parte, en esta sección del manual abordaremos las bases para elaborar el plan financiero de tu empresa.

Este análisis es clave para ti, pues es la manera de probar en papel la viabilidad y factibilidad del producto o servicio que ofrecerás a tus clientes y para los inversionistas o fuentes de financiamiento que analizarán esta sección con el objetivo de prestarte los recursos que necesitas.

Un plan financiero debe responder básicamente estas preguntas: **¿Es viable el negocio? ¿Cuánto dinero necesito y cuándo? ¿Para qué necesito el dinero? ¿Qué ganancia voy a tener?** El contestar estas preguntas te dirá como alcanzar las metas que planteaste en el paso 4 (redacta la descripción de tu negocio) y los niveles de ingresos y gastos para alcanzar esas metas.

3.6.1. Inversión inicial

Inicia tu plan financiero calculando la **inversión inicial** que requiere tu empresa, comienza haciendo un listado de todos los factores de producción donde destinarás recursos **monetarios**, es decir todo aquello donde tienes **detectado** y **proyectado** invertir tanto en recursos materiales como humanos, para llevar a cabo tus estrategias y satisfacer las necesidades de tu empresa.

Ejemplo:

PASO 18 **Calcula la inversión inicial de tu empresa o proyecto**

INVERSIÓN PARA EL INVENTARIO DEL INVERNADERO (CAPITAL DE TRABAJO)

Tipo de planta	Costo unitario	Cantidad	Inversión
CAPITAL DE TRABAJO			
<i>Rocío, pensamiento, lágrima, lily.</i>	\$15	150	\$2,250
<i>Junípero dorado</i>	\$40	25	\$1000
<i>Cedro limón mediano</i>	\$50	5	\$250
<i>Cedro blanco</i>	\$50	10	\$500
<i>Laurel de la India grande</i>	\$200	6	\$1,200
<i>Palma cocotera chica</i>	\$80	10	\$800
<i>Sauce llorón</i>	\$150	3	\$450
<i>Fresno chico</i>	\$80	5	\$400
<i>Bambú caña</i>	\$200	10	\$2,000
<i>Pata de elefante medianas</i>	\$70	10	\$700
<i>Palmera abanico mediana</i>	\$350	5	\$1,750
<i>Rosas diferentes colores</i>	\$30	10	\$300
<i>Geranio diferentes colores</i>	\$15	25	\$375
<i>Gardenias</i>	\$15	10	\$150
<i>Helechos</i>	\$25	10	\$250
<i>Alcatraz</i>	\$25	8	\$200
<i>Azáleas grandes</i>	\$20	20	\$400
<i>Cactus diferentes especies chicos</i>	\$5	60	\$300
<i>Cactus diferentes especies mediano</i>	\$30	15	\$450
<i>Violetas africanas</i>	\$25	30	\$750
<i>Buganvillas</i>	\$30	10	\$300
<i>Árboles frutales</i>	\$45	9	\$405
<i>Ficus grande</i>	\$200	4	\$800
<i>Tierra de hoja para jardín</i>	varios	varios	\$3,500
<i>Abasto inicial de agroquímicos</i>	varios	varios	\$5,000
TOTAL	%Inv = 16.94	450	\$24,480

Continuación del ejemplo:

Concepto	Cantidad	Costo total	% Inversión
INVERSIÓN FIJA			
<i>Acondicionamiento del terreno y cerca</i>	1	\$8,000	5.54%
<i>Estructura de arcotecho con cubierta plas. (20m²)</i>	1	\$13,000	9.00%
<i>Podadora de gasolina de 3 hp</i>	1	\$3,500	2.42%
<i>Desbrozadora de gasolina para pasto</i>	2	\$3,900	2.70%
<i>Carretilla mediana</i>	2	\$1,450	1.00%
<i>Pala cuadrada (4) pala jardinera (4)</i>	8	\$1008	0.70%
<i>Rastrillo (tipo escoba plástica)</i>	4	\$368	0.25%
<i>Zapapico de mango</i>	4	\$780	0.54%
<i>Corta setos de 27"</i>	2	\$1,800	1.25%
<i>Azadón</i>	4	\$700	0.48%
<i>Juego de herramientas para jardín (set 4 pzas)</i>	2	\$140	0.10%
<i>Juego de guantes, lentes de protección</i>	4	\$640	0.44%
<i>Manguera en rollo para riego 20m</i>	2	\$508	0.35%
<i>Extensión de 15 m uso rudo</i>	4	\$862	0.60%
<i>Bolsas, jaretas, cartones y empaques</i>	varios	\$500	0.35%
<i>Cubetas y otros enseres de limpieza</i>	varios	\$400	0.28%
<i>Volantes de publicidad y tarjetas de presentación</i>	varios	\$1,350	0.93%
<i>Tijeras para podar</i>	4	\$720	0.50%
<i>Camioneta tipo pick-up de ¾ de ton (medio uso)</i>	1	\$70,000	48.44%
TOTAL		\$109,626	75.86%
INVERSIÓN DIFERIDA			
<i>Gastos de operación puesta en marcha</i>		\$5,000	3.46%
<i>Línea telefónica con servicio de internet</i>	1	\$1,300	0.90%
<i>Licencia de funcionamiento y permisos</i>	2	\$2,400	1.66%
<i>Anuncio exterior</i>	1	\$1,700	1.18%
TOTAL		\$10,400	7.20%
TOTAL DE LA INVERSIÓN		\$144,506	100%

Continuación del ejemplo:

INVERSIÓN INICIAL	MONTO	% DE LA INVERSIÓN
CAPITAL DE TRABAJO	\$24,480	16.94%
INVERSIÓN FIJA	\$109,626	75.86%
INVERSIÓN DIFERIDA	\$10,400	7.20%
TOTAL	\$144,506	100%

Cuando formulamos un proyecto de inversión es conveniente presentar la lista de todos aquellos bienes o activos de la empresa categorizándolos en tres:

- a) Capital de trabajo: son todos aquellos materiales necesarios para que empiece a funcionar la empresa; esto es la inversión de “materia prima” que necesitamos para un proceso productivo antes de que la empresa tenga ingresos.
- b) Inversión fija: son todos aquellos bienes tangibles que posee la empresa como terrenos, edificios, construcciones, mobiliario, maquinaria, vehículos, herramientas; se dice que son fijos por que la empresa depende de ellos para la producción siendo difícil que se desprenda de éste y pueda seguir operando.
- c) Inversión diferida: es aquella inversión que es intangible pero que es igualmente necesaria para el funcionamiento de la empresa; estos pueden ser contratos de telefonía e internet, luz, agua, gastos preoperativos o de gestión, gastos de instalación, gastos notariales, etc. Ahora calcula la inversión inicial en el cuadro 19.

PASO 18		Calcula la inversión inicial de tu empresa o proyecto		
INVERSIÓN INICIAL				
Concepto	Cantidad	Costo total	% Inversión	
	TOTAL			
INVERSIÓN DIFERIDA				
	TOTAL			
TOTAL INVERSIÓN				

INVERSIÓN INICIAL	MONTO	% DE LA INVERSIÓN
CAPITAL DE TRABAJO		
INVERSIÓN FIJA		
INVERSIÓN DIFERIDA		
TOTAL		100%

3.6.2. Estimaciones financieras

El siguiente paso en el análisis financiero es elaborar las **estimaciones financieras** para un periodo de un año por medio de la construcción del **flujo de efectivo**. ¿Qué es el flujo de efectivo? *“De manera general, es el análisis que muestra el movimiento de ingresos y egresos así como la disponibilidad de fondos en una fecha determinada”*.¹⁴

Si tu empresa ya está funcionando y nunca has realizado un flujo de efectivo no te preocupes te será más sencillo realizarlo puesto que ya cuentas con la información necesaria para hacerlo, *“es recomendable que utilices los estados financieros o información anterior de mínimo 3 años”*.¹⁵ Para las empresas que inician operaciones existen varias fuentes en donde puedes obtener información y que ya consultaste con anterioridad (ver página 71,72).

En los dos casos tanto en las empresas que ya están en marcha pero sobre todo las que inician operaciones, las estimaciones financieras son proyecciones hipotéticas basadas en una serie de supuestos, cuando estos cambian, también cambiarán los resultados financieros, la experiencia que tengas del negocio y una adecuada investigación nos acercarán a obtener proyecciones más exactas. Evita estimar los ingresos y egresos mediante la asignación arbitraria de cierta cantidad de dinero por mes.

¹⁴ González Diana, *Plan de negocios para emprendedores al éxito*, Ed. McGraw-Hill, México, 2007, p.67

¹⁵ Balanko-Dickson Greg, *Como preparar un plan de negocios exitoso*, Ed. McGraw-Hill, México, 2007, p. 137

Para calcular las estimaciones financieras necesitamos información relacionada con:

a) Total de ventas en un mes o del ciclo agrícola.

b) Precios de venta del producto o servicio.

c) Costos fijos (aquéllos que no varían cualquiera que sea el nivel de ventas)

- Amortizaciones de maquinarias
- Alquileres, seguros
- Sueldos y jornales
- Depreciación de activos fijos
- Mantenimiento de maquinarias
- Renta de tierras
- Energía eléctrica, agua*
- Costos administrativos
- Alquiler del local de ventas
- Sueldos y jornales
- Teléfono
- Costos financieros e impuestos

* Se considerar costos variables si no se pagan por cuotas fijas.

d) Costos variables (varían en proporción directa con el nivel de producción alcanzada o la cantidad de producción obtenida)

- Materias primas
- Materiales
- Costos de venta
- Envases, empaques
- Semillas, abonos
- Transporte
- Costo de mercancía
- Comisión sobre ventas
- Impuestos sobre ventas
- Combustibles

e) Depreciación: En un sentido estricto es la disminución del valor de un activo fijo (maquinaria, equipo, herramientas, edificio) a través del tiempo; otra connotación implica la transferencia de una parte del valor total del bien al producto final resultante de un proceso productivo, durante la vida útil de éste. La depreciación se debe incluir en el flujo de efectivo como costo fijo, pero en el estado de resultados se debe sumar puesto que se supone que se está recuperando parte de la inversión. Ahora bien ¿qué porcentaje del valor del bien se deprecia cada año? El gobierno de México a través de la Ley Tributaria y con base en un promedio de vida útil de los bienes les asigna un porcentaje. (consultar www.sat.gob.mx para conocer porcentajes de depreciación)

Ejemplo:

ACTIVO	VALOR	DEPRE- CIACIÓN ANUAL	1	2	3	4	VS
Autos de trabajo (camioneta)	\$70,00	15%	10,500	10,500	10,500	10,500	28,000
Herramientas (podadora, palas, zapapicos, etc.)	\$15,656	35%	5,479	5,479	4698	0	0
Construcciones (invernadero)	\$21,000	10%	2,100	2,100	2,100	2,100	12,600
Inversión diferida	\$10,400	10%	1,040	1,040	1,040	1,040	6,240
TOTAL			19,119	19,119	18,338	13,640	46,840

Del ejemplo anterior las depreciaciones anuales se calcularon así: el costo del auto de trabajo es de \$70,000 y la depreciación anual es del 15% se multiplica $70,000 \times .15 = 10,500$ anuales. VS (valor de salvamento) es el valor residual que aún le queda al activo por depreciarse, es decir le restan 2.6 años más de vida.

Cuadro 20. Calcula la depreciación de los activos de tu empresa

PASO 19		Calcula la depreciación de los activos de tu empresa					
ACTIVO	VALOR	DEPRE- CIACIÓN ANUAL	1	2	3	4	VS
TOTAL							

f) Otros costos fijos que se debe tomar en cuenta para la construcción del flujo de efectivo son los derivados del financiamiento o créditos que obtenga la empresa. Supóngase que la empresa necesita realizar una inversión de 145,000 de los cuales pedirá financiamiento por un monto de \$80,000 a liquidar en tres anualidades iguales pagando 10% de interés anual; si queremos conocer el monto la anualidad aplicamos la siguiente fórmula:

$$A = CF \left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right]$$

Donde:

A = anualidad

CF = capital financiado

i = tasa de interés

n = anualidad

$$A = 80,000 \left[\frac{0.10(1.10)^3}{(1.10)^3 - 1} \right] = 80,000 \left[\frac{0.10(1.33)}{0.33} \right] = 80,000 \left[\frac{0.13}{0.33} \right] 80,000 (0.39) =$$

31,515.15 Anuales; este monto se incluye como costo fijo en el flujo de efectivo

Cuadro 21. Calcula los costos financieros de tu empresa (tentativos)

PASO 20	Calcula los costos financieros de tu empresa (tentativos)
<p>1. Planteamiento: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>2. Realizando operaciones</p> <p>$A = \text{_____} \left[\frac{(1 + \text{_____})^{\text{_____}}}{(1 + \text{_____})^{\text{_____}} - 1} \right] =$</p> <p>$A = \text{_____} \left[\frac{(\text{_____})^{\text{_____}}}{(\text{_____})^{\text{_____}} - 1} \right] =$</p> <p>$A = \text{_____} \left[\frac{(\text{_____})}{\text{_____}} \right] = \quad A = \text{_____} \left[\frac{\text{_____}}{\text{_____}} \right] =$</p> <p>$A = \text{_____} [\text{_____}] =$</p>	

Quando reúnas la información sugerida en páginas anteriores realiza las estimaciones financieras de tu empresa construyendo un flujo de efectivo. (Cuadro 22)

Ejemplo:

PASO 21		CALCULA ESTIMACIONES FINANCIERAS DE TU EMPRESA											
ESTIMACIONES FINANCIERAS PARA EL PRIMER EJERCICIO DE "MI JARDÍN S.A. de C.V.													
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Mantenimiento residencial de jardines													
<i>No. de clientes</i>	20	24	24	28	28	32	32	36	36	40	40	44	384
<i>Precio promedio del servicio (20m²)\$</i>	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	-
<i>Ventas brutas\$</i>	15000	18000	18000	21000	21000	24000	24000	27000	27000	30000	30000	33000	288000
<i>(-) costo de ventas (agroquímicos)</i>	2000	2400	2400	2800	2800	3200	3200	3600	3600	4000	4000	4400	38400
<i>(-) costo de ventas (salario de 2 jardineros)</i>	6000	6000	6000	6000	6000	7500	7500	7500	7500	8000	8000	8000	84000
Ingresos Netos (A)	7000	9600	9600	12200	12200	13300	13300	15900	15900	18000	18000	20600	165600
Diseño y montaje de nuevos jardines													
<i>No. contratos</i>	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
<i>Precio promedio de servicio (10m²), incluye plantas y siembra</i>	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	-
<i>Ventas brutas\$</i>	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000	8000	12000	12000	12000	12000	100000
<i>(-) costo de ventas (plantas, agroquímicos)</i>	1500	1500	1500	3000	3000	3000	3000	3000	4500	4500	4500	4500	37500
Ingresos Netos (B)	2500	2500	2500	5000	5000	5000	5000	5000	7500	7500	7500	7500	62500
Venta de plantas al menudeo en el vivero													
<i>Notas de venta</i>	200	240	240	280	280	300	300	320	320	320	340	340	3480
<i>Precio promedio de la venta \$</i>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	-
<i>Ventas brutas \$</i>	10000	12000	12000	14000	14000	15000	15000	16000	16000	16000	17000	17000	174000
<i>(-) costo de ventas (plantas, árboles, flores)</i>	3000	3600	3600	4200	4200	4500	4500	4800	4800	4800	5100	5100	52200
<i>(-) costo de ventas (empleo de mostrador)</i>	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Ingresos Netos (C)	4000	5400	5400	6800	6800	7500	7500	8200	8200	8200	8900	8900	85800
INGRESOS TOTALES (A+B+C)	13500	17500	17500	24000	24000	25800	25800	29100	31600	33700	34400	37000	313900

Continuación del ejemplo:

COSTOS TOTALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Costos fijos													
<i>Luz \$</i>	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
<i>Agua\$</i>	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
<i>Servicio telefónico con internet (1 línea)\$</i>	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800
<i>Costos financieros (Pago del crédito)</i>	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	2626	31512
<i>Depreciación de activos</i>	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	1593	19119
Total	5669	68031											
Costos variables													
<i>Artículos de higiene\$</i>	-	400	-	400	-	400	-	400	-	400	-	400	2400
<i>Recompra de plantas, tierra y fertilizantes\$</i>	6500	7500	7500	10000	10000	10700	10700	11400	12900	13300	13600	14000	128100
<i>Mantenimiento de la maquinaria/equipo\$</i>	-	-	400	-	-	520	-	-	600	-	-	600	2120
<i>Gastos de transporte (gasolina camioneta)\$</i>	1400	1400	1400	1400	1400	1800	1800	1800	1800	2000	2000	2000	20200
<i>Suministros para la poda (hilo, gasolina)</i>	252	252	252	252	360	360	360	360	450	450	450	450	4248
Total	8152	9552	9552	12052	11760	13780	12860	13960	15750	16150	16050	17450	157068
COSTOS TOTALES (CV + CF)	13821	15221	15221	17721	17429	19449	18529	19629	21419	21819	21719	23119	225099
GANANCIA NETA (IT - CT)													
INGRESOS TOTALES (A+B+C)	13500	17500	17500	24000	24000	25800	25800	29100	31600	33700	34400	37000	313900
(-) COSTOS TOTALES (CV + CF)	13821	15221	15221	17721	17429	19449	18529	19629	21419	21819	21719	23119	225099
	-321	2279	1979	6279	6571	6351	7271	9471	10181	11881	12681	13881	85504
(+) DEPRECIACIÓN	1593	19119											
FLUJO NETO DE EFECTIVO	1272	3872	3572	7872	8164	7944	8864	11064	11774	13474	14274	15474	107620

PASO 21**CALCULA LAS ESTIMACIONES FINANCIERAS DE TU EMPRESA**

ESTIMACIONES FINANCIERAS PARA EL _____ EJERCICIO DE _____

Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventas totales													
Precio promedio del producto o servicio													
Ventas brutas													
(-) costo de ventas													
Ingresos Netos (A)													
Ventas totales													
Precio promedio del producto o servicio													
Ventas brutas													
(-) costo de ventas													
Ingresos Netos (B)*													
INGRESOS TOTALES (A+B)*													

* llenar sólo si la empresa tiene otra actividad complementaria u otros productos

COSTOS TOTALES													
Costos fijos													
Costos variables													
COSTOS TOTALES (CV + CF)													
GANANCIA NETA (IT - CT)													
INGRESOS TOTALES (A+B)													
(-) COSTOS TOTALES (CV + CF)													
(+) DEPRECIACIÓN													
FLUJO NETO DE EFECTIVO													

Cuadro 22. Calcula las estimaciones financieras de tu empresa

- No existe un formato único para elaborar un flujo de efectivo, pero al menos debe contener información referente a egresos (tanto fijos como variables) e ingresos para tener una estimación de las ganancias.
- Para elaborar el flujo de efectivo apóyate en la información obtenida en el estudio de mercado particularmente el análisis de la competencia y análisis de los precios del producto o servicio.
- Con base en tu experiencia y a la información obtenida en análisis previos pregúntate ¿cuánto esperas vender del producto o servicio que prestas? ya que hayas realizado una proyección de ventas, ahora debe pronosticar cuánto y cuando cobrarás a los clientes.
- Al realizar tus proyecciones toma en cuenta la estacionalidad de los productos y servicios. Algunos productos tienen mayor demanda en cortos periodos del año donde se incrementan las ventas.
- Al llenar la tabla de flujo de efectivo anota en los meses correspondientes el aumento de la demanda por la estacionalidad del producto o servicio. De igual manera apóyate en el estudio de mercado.
- La determinación de los costos que tendrá tu empresa es vital para proyectar las ganancias netas. Haz un análisis detallado del proceso productivo de la empresa para conocer **todos** los costos.

3.6.3. Punto de equilibrio

Hipotéticamente calculamos la ganancia que obtendremos en un periodo de tiempo determinado, asignamos recursos y también proyectamos los costos, pero ¿qué ocurre con las pérdidas? ¿Podemos conocer en qué momento la empresa puede tener pérdidas? ¡Claro!, el “*método que tiene por objetivo proyectar el importe de ventas netas que necesita una empresa para **no perder ni ganar** y que sirve para tomar decisiones y alcanzar los objetivos se le conoce como **punto de equilibrio monetario** y su fórmula es:*”¹⁶.

$$PEM = \left(\frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VN}} \right) (1 + TPI)$$

Donde:

PEM = Punto de equilibrio monetario con inflación

CFT = Costos fijos totales

CVT = Costos variables totales

VN = Ventas netas

TPI = Tasa promedio de inflación esperada

Además del cálculo del punto de equilibrio monetario existen diferentes planteamientos para presentar el punto de equilibrio de una empresa, por ejemplo: punto de equilibrio expresado en **porcentaje** (PE%) y punto de equilibrio en **unidades** (PEU)

¹⁶ Perdomo Abraham, *Métodos y modelos básicos de planeación financiera*, Ed. Thomson, México 2004, p. 129

El punto de equilibrio expresado en **porcentaje** es un método que sirve para proyectar, de las ventas totales, el porcentaje destinado al pago de los costos fijos y variables y el porcentaje de utilidades. Su fórmula es la siguiente:

$$PE\% = \left(\frac{CFT}{VT - CVT} \right) (100)$$

Donde:

PE% = Punto de equilibrio expresado en porcentaje

CFT = costos fijos totales

VT = ventas totales

CVT = costos variables totales

El punto de equilibrio en **unidades** es el *“modelo de planeación financiera que tiene por objeto proyectar el número de artículos terminados que necesita producir y vender una empresa para no perder ni ganar”*.¹⁷

$$PEU = \left(\frac{CFT \times UP}{VT - CVT} \right)$$

Donde:

PEU = punto de equilibrio en unidades

CFT = costos fijos totales

UP = unidades producidas

VT = ventas totales

CVT = costos variables totales

¹⁷ Ídem

Ejemplo:

PASO 22 Calcula el punto de equilibrio de tu empresa

PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO

a. **Planteamiento:** La empresa Mi jardín S.A. de C.V. proyecta ventas totales por \$313,900; costos variables totales de \$157,068 y costos fijos totales de \$68,031
Se calcula el punto de equilibrio monetario con una tasa de inflación esperada del 10%.

b. **Realizando operaciones**

$$PEM = \left(\frac{68,031}{1 - \frac{157,068}{313,900}} \right) (1 + 0.10) = \left(\frac{68,031}{1 - 0.50} \right) (1.10) =$$

$$\left(\frac{68,031}{0.50} \right) (1.10) = (136,062)(1.10) = 149,668$$

c. **Interpretación del resultado:** “Mi jardín S.A. de C.V.” necesita ventas por \$149,668 en 2009 para operar sin pérdidas; la tasa de inflación promedio es de 10% Toda cifra por encima de ésta se considera ganancia para la empresa.

PUNTO DE EQUILIBRIO EXPRESADO EN PORCENTAJE

a. **Planteamiento:** La empresa “Mi jardín S.A. de C.V.” proyecta ventas totales por \$313,900; costos variables totales de \$157,068 y costos fijos totales de \$68,031.
Se calcula el punto de equilibrio para conocer el porcentaje destinado al pago de los costos fijos y variables así como el porcentaje de ganancias.

Continuación del ejemplo:

b. Realizando operaciones:

$$\begin{aligned} PE\% &= \left(\frac{68,031}{313,900 - 157,068} \right) (100) = \frac{68,031}{156,832} \times 100 = \\ &= 0.4337 \times 100 = 43.37\% \end{aligned}$$

c. Interpretación del resultado: el porcentaje que resulta de los datos de la empresa “Mi jardín S.A. de C.V. indica que de las ventas totales, el 43.37% es empleado para el pago de los costos fijos y variables, el 56.62% restante equivale a la utilidad de la empresa para el año 2009.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

a) Planteamiento: La empresa “Mi jardín S.A. de C.V.” proyecta ventas totales por \$313,900; costos variables totales de \$157,068, costos fijos totales de \$68,031 y 3889 servicios prestados (producidos en un año)¹⁸. Se calcula el punto de equilibrio para conocer el número de unidades producidas y vendidas que requiere la empresa para no obtener ni pérdidas ni ganancias.

b) Realizando operaciones:

$$PEU = \left(\frac{68,031 \times 3,889}{313,900 - 157,068} \right) = \frac{264,572,559}{156,832} = 1,687$$

c) Interpretación de resultados: “Mi jardín S.A. de C.V.” requiere prestar 1,687 servicios de mantenimiento al año, lo que equivale 141 servicios mensuales o 5 servicios diarios para no tener pérdidas ni ganancias.

Cuadro 23. Calcula el punto de equilibrio de tu empresa

¹⁸ Este ejercicio no aplica en el caso que se toma como ejemplo puesto que la empresa proyecta sus ganancias basándose en tres diferentes servicios, mantenimiento, diseño y venta de plantas, pero para fines ilustrativos se homologan los servicios como si se tratase de uno sólo.

Cuadro 23. Calcula el punto de equilibrio de tu empresa

PASO 22

Calcula el punto de equilibrio de tu empresa

PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO

a) Planteamiento: _____

b) Realizando operaciones:

$$\text{PEMI} = \left(\frac{\text{-----}}{1 - \text{-----}} \right) (1 + \text{----}) = \left(\text{-----} \right) (\quad)$$

$$= (\text{-----}) (\text{-----}) = \text{-----}$$

c) Interpretación del resultado: _____

PUNTO DE EQUILIBRIO EXPRESADO EN PORCENTAJE

a) Planteamiento: _____

b) Realizando operaciones:

$$\begin{aligned} PE\% &= \left(\frac{\quad - \quad}{\quad} \right) (100) = \\ &= \quad \times 100 = \quad \times 100 \\ &= \quad \times 100 = \quad \% \end{aligned}$$

c) Interpretación del resultado: _____

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

a) Planteamiento: _____

b) Realizando operaciones:

$$PEU = \left(\frac{\quad \times \quad}{\quad} \right) = \quad = \quad$$

c) Interpretación del resultado: _____

3.6.4. Tasa interna de Rendimiento (TIR)

Hasta este punto ya tenemos tres secciones del plan financiero; conocemos el monto de la **inversión inicial**, que nos responde a las preguntas ¿cuánto dinero necesito? ¿para qué lo necesito?, las **estimaciones financieras** nos responden ¿cuánto y cuándo vamos a gastar?, ¿cuál será la ganancia? y el **punto de equilibrio**, que nos indica en qué momento se presentan las pérdidas y/o ganancias.

Ahora es tiempo de conocer la **viabilidad** de nuestra empresa, calculando la **tasa interna de rendimiento (TIR)**. La TIR *“es un modelo que evalúa y proyecta la tasa de descuento que se espera iguale el valor actual de sus flujos de efectivo, con el importe del proyecto de inversión, tomando en cuenta el valor del dinero a través del tiempo”*.¹⁹

¿Cómo se calcula? es necesario establecer el **monto de inversión**, los flujos de **ingreso** y los **costos** para cada uno de los períodos establecidos en el proyecto. Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión, es decir se fija a criterio o por las políticas de la empresa, inflación económica, etc.

El modelo matemático que se aplica para conocer la TIR de tu empresa es el siguiente:

¹⁹ Perdomo Abraham, *Métodos y modelos básicos de planeación financiera*, Ed. Thomson, México 2004, p. 255

$$TIR = \frac{FNE_1}{(1 + TD)^1} + \frac{FNE_2}{(1 + TD)^2} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1 + TD)^n} - IPI = 0$$

Donde:

TIR = Tasa Interna de Rendimiento

FNE₁ = Flujos netos de efectivo descontados, del primer periodo

FNE_n = Flujos netos de efectivo descontados, del *n* periodo

TD = Tasa de descuento o tasa interna de rendimiento que es la incógnita de la ecuación; algún valor de TD hará que la suma de ingresos netos de efectivo sea igual al importe inicial del proyecto, igualando la ecuación a cero.

VS = Valor de salvamento, flujo de efectivo extra que deriva del supuesto que la empresa cierre operaciones en *n* periodo de tiempo y venda sus activos. (pag. 109, en el ejemplo se proyecta la evaluación a financiera 4 años)

IPI = Importe inicial del proyecto de inversión

Ejemplo:

PASO 23	Calcula la Tasa Interna de Rendimiento de tu empresa
<p>a) Planteamiento: <u>La empresa Mi jardín S.A. de C.V. proyecta invertir \$145,000 en la compra de diversos insumos para iniciar operaciones. Se espera que la inversión genere flujos de efectivo neto por \$107,620, \$120,382, \$115,976, \$125,400²⁰ durante 4 años. La empresa tiene como política aceptar proyectos que tengan como mínimo el 10% de tasa interna de rendimiento.</u></p>	

²⁰ Los flujos de efectivo del segundo al cuarto año son estimados para ejemplificar el ejercicio, para empresas de reciente operación que no cuenten con estados de resultados de años anteriores se puede realizar la estimación con el mismo flujo de efectivo calculado en el cuadro 22.

PASO 23 **Calcula la Tasa Interna de Retorno de tu empresa**

b) Realizando operaciones

$$\text{TIR} = \frac{107,620_1}{(1 + .10)^1} + \frac{120,382_2}{(1 + .10)^2} + \frac{115,976_3}{(1 + .10)^3} + \frac{125,400 + 46,840_4}{(1 + .10)^4} - 145,000 = 0$$

$$\text{TIR} = \frac{107,620_1}{(1.10)} + \frac{120,382_2}{(1.21)} + \frac{115,976_3}{(1.33)} + \frac{172,240_4}{(1.46)} - 145,000 = 0$$

$$\text{TIR} = 97,836.36 + 99,489.25 + 87,200 + 117,972.60 - 145,000 = 0$$

$$\text{TIR} = 402,498.21 - 145,000 = 0 \qquad \text{TIR} = 257,498.21 = 0$$

La TD de 10% no iguala a cero la expresión por lo tanto se recalcula con una TD más elevada: TD = 72%

$$\text{TIR} = \frac{107,620_1}{(1 + .72)^1} + \frac{120,382_2}{(1 + .72)^2} + \frac{115,976_3}{(1 + .72)^3} + \frac{125,400 + 46,840_4}{(1 + .72)^4} - 145,000 = 0$$

$$\text{TIR} = \frac{107,620_1}{(1.72)} + \frac{120,382_2}{(2.96)} + \frac{115,976_3}{(5.09)} + \frac{172,240_4}{(8.75)} - 145,000 = 0$$

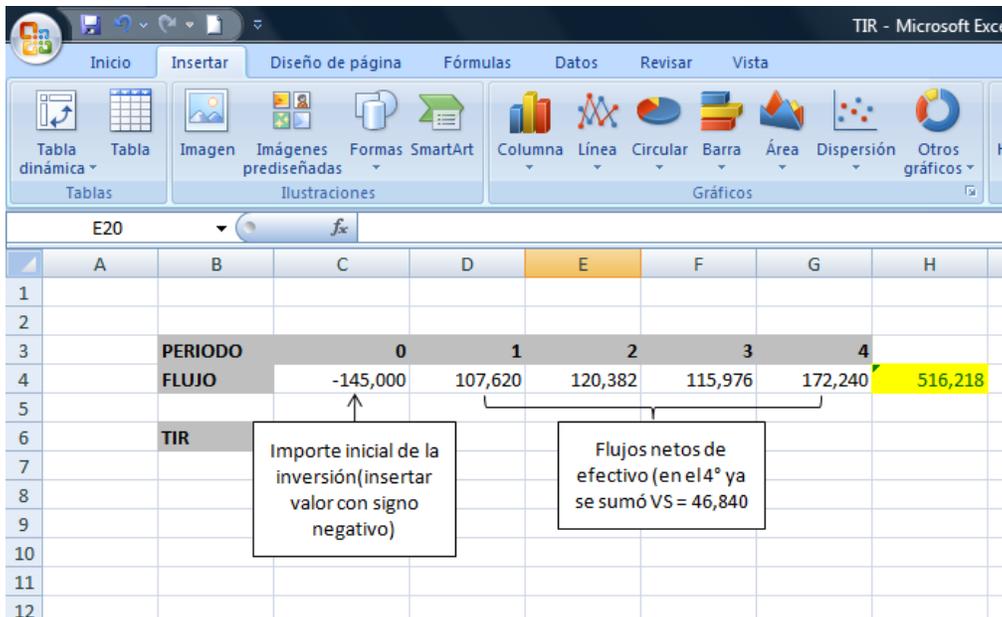
$$\text{TIR} = 62,569.77 + 40,669.59 + 22,785.07 + 19,684.57 - 145,000 = 0$$

$$\text{TIR} = 145,708.90 - 145,000 = 0 \qquad \text{TIR} = 708.90 = 0$$

c) Interpretación del resultado: aun cuando la diferencia no se iguala a cero, la tasa interna de rendimiento es un poco superior a 72%, entre 72.1% y 72.5%. Para fines prácticos tomamos la tasa de 72% que comparada con la tasa de rendimiento mínima establecida por la empresa de 10% ésta es superada en un 62 %, por lo tanto se acepta la inversión.

Ahora bien, la forma de calcular la TIR en Excel es la siguiente:

- Primeramente inserta los flujos netos de efectivo de tu empresa, posteriormente busca en la barra de herramientas la pestaña *FÓRMULAS* y elige *INSERTAR FUNCIÓN*, selecciona *FINANCIERAS* y elige *TIR* (Figura 6).



The screenshot shows the Excel interface with the 'Fórmulas' ribbon selected. The 'Insertar Función' button is highlighted. Below the ribbon, a table displays cash flows over five periods. The 'TIR' cell is selected, and a callout box explains the initial investment value. Another callout box explains the sum of cash flows from period 4 onwards.

PERIODO	0	1	2	3	4
FLUJO	-145,000	107,620	120,382	115,976	172,240
TIR					516,218

Importe inicial de la inversión (insertar valor con signo negativo)

Flujos netos de efectivo (en el 4º ya se sumó VS = 46,840)

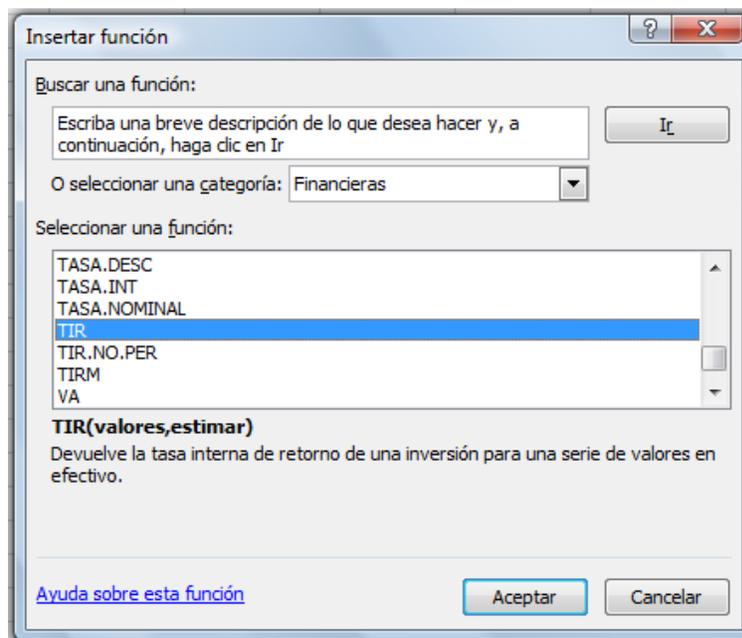


Figura 6. Cómo insertar la función TIR

- Selecciona el rango de valores cuidando de seleccionar los valores a partir del periodo 0; marca la opción *ACEPTAR* (Figura 7).

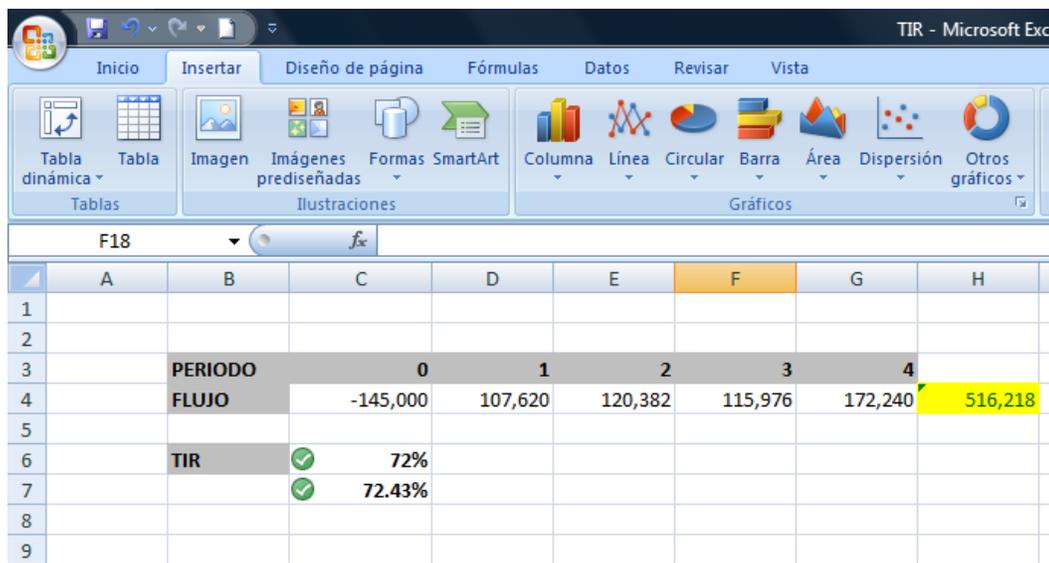
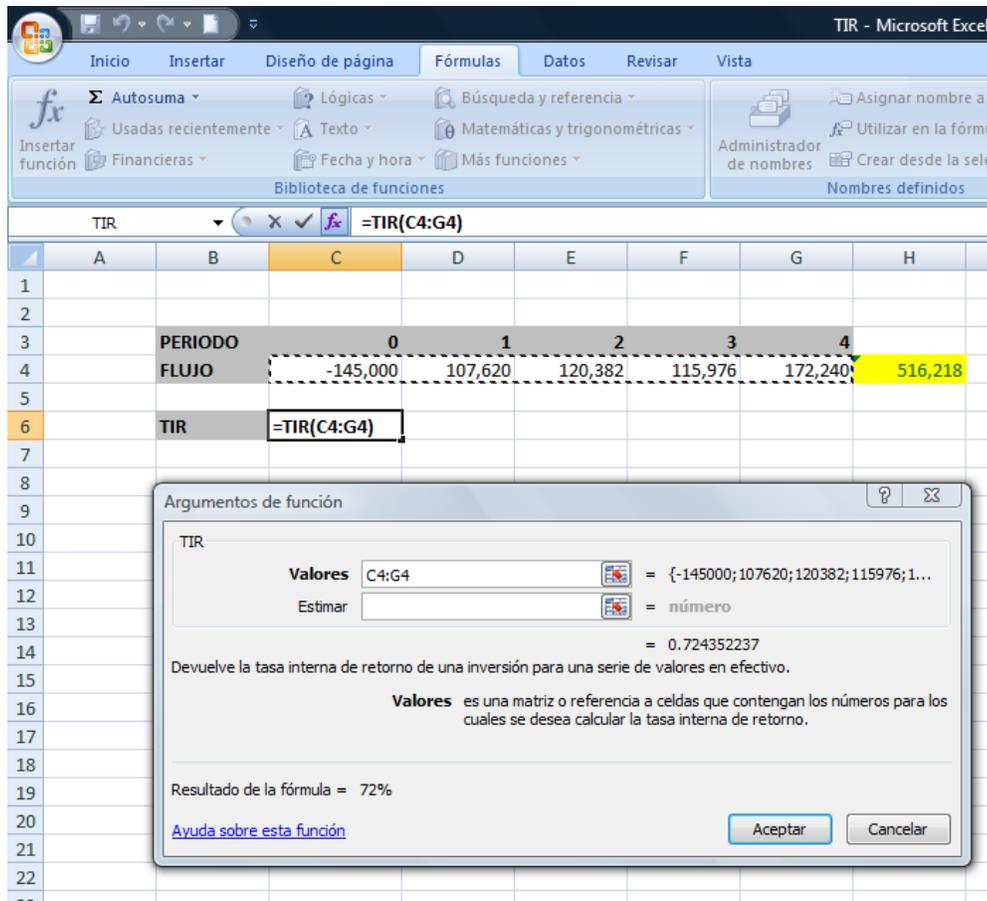


Figura 7. Calculo de la TIR

3.6.5. Valor presente neto (VPN)

Otro método para evaluar la rentabilidad de la empresa es calculando el Valor Presente Neto (VPN), también conocido como valor actual neto (VAN) es un método de planeación financiera que “*mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión... si el resultado de VPN es mayor que cero, mostrará cuanto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión*”.²¹

La fórmula para calcular VPN es la siguiente:

$$\text{VPN} = -\text{IPI} + \frac{\text{FNE}_1}{(1 + \text{TD})^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1 + \text{TD})^2} + \dots + \frac{\text{FNE}_n + \text{VS}}{(1 + \text{TD})^n}$$

Donde:

VPN = Valor presente neto

FNE₁ = Flujos netos de efectivo descontados, del primer periodo

FNE_n = Flujos netos de efectivo descontados, del *n* periodo

TD = Tasa de descuento que es la incógnita de la ecuación; algún valor de TD hará que la suma de ingresos netos de efectivo descontados sea igual al importe inicial del proyecto de inversión, igualando la ecuación a cero.

IPI = Importe inicial del proyecto de inversión

VS = Valor de salvamento

²¹ Sapang Nassir, *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*, Ed. Prentice Hall, México 2007, p. 253.

Ejemplo:

PASO 24 **Calcula el Valor Presente Neto de tu empresa**

a) **Planteamiento:** La empresa Mi jardín S.A. de C.V. proyecta invertir \$145,000 en la compra de diversos insumos para iniciar operaciones. Se espera que la inversión genere flujos de efectivo neto por \$107,620, \$120,382, \$115,976, \$125,400 durante 4 años a una tasa de descuento de 10%

b) **Realizando operaciones**

$$VPN = -145,000 + \frac{107,620_1}{(1 + .10)^1} + \frac{120,382_2}{(1 + .10)^2} + \frac{115,976_3}{(1 + .10)^3} + \frac{125,400 + 46,840_4}{(1 + .10)^4}$$

$$VPN = -145,000 + \frac{107,620_1}{(1.10)} + \frac{120,382_2}{(1.21)} + \frac{115,976_3}{(1.33)} + \frac{172,240_4}{(1.46)}$$

$$VPN = -145,000 + 97,836.36 + 99,489.25 + 87,200 + 117,972.60$$

$$VPN = \$257,498.21$$

c) **Interpretación del resultado:** VPN = \$257,498.21 representa la cantidad que se gana después de recuperar la inversión por sobre la tasa que se exigía de 10%; por ser un valor **positivo** se acepta el proyecto o la inversión de la empresa.

Como puedes observar el VPN es un indicador financiero que nos dice rápidamente si es viable la inversión o no. Cuando el resultado obtenido es negativo se rechaza el proyecto puesto que la inversión es mayor que el flujo neto de efectivo (ganancias netas) y no se satisfizo la tasa de descuento impuesta. Cuando el VPN es igual a cero significa que el proyecto o inversión cumple con la tasa de descuento que se fijó (a criterio) como requisito para aceptar la inversión; por lo tanto la empresa recupera la inversión. En este caso el proyecto es rentable por que las ganancias ya está incorporadas; se puede aceptar el proyecto o no, en este caso la decisión

dependerá de las políticas de la empresa o de los inversionistas. Cuando VPN es mayor que cero, igualmente se ha cumplido con la tasa establecida y además se ha superado por lo tanto se acepta el proyecto o inversión a partir de un resultado de $VPN = 1$. Por otra parte en Excel se calcula de forma similar a la TIR: elige *FÓRMULAS INSERTAR FUNCIÓN*, selecciona *FINANCIERAS* y elige *VNA*, inserta la tasa en decimales y después el rango de celdas a evaluar. Calcula VPN de tu empresa en el Cuadro. 25

Cuadro 25. Calcula el valor presente neto de tu empresa

PASO 24	Calcula el Valor Presente Neto de tu empresa
a) Planteamiento:	<hr/> <hr/> <hr/>
b) Realizando operaciones	
c) Interpretación del resultado:	<hr/> <hr/> <hr/>

3.6.6. Resumen del plan financiero

Los resultados obtenidos en el análisis financiero de la empresa los debes plasmar en un resumen final, éste debe ser claro y preciso en cuanto a montos de inversión, ganancias, costos etc. pero sobre todo en demostrar la viabilidad financiera de la empresa. (Cuadro 26)

Ejemplo:

PASO 25	Redacta un resumen del plan financiero
<p>Solicitud de financiamiento: <u>“Mi jardín S.A. de C.V.” requiere para el primer año de operación una inversión total de \$145,000 y una línea de crédito por \$80,000.</u></p>	
<p>Proyección de costos: <u>la empresa tiene proyectados costos fijos por un monto de \$68,031 anuales y costos variables aproximados de \$157,038</u></p>	
<p>Ingresos netos proyectados: <u>se espera que la empresa genere utilidades netas anuales equivalentes a \$107,620 según el flujo de efectivo calculado por la empresa.</u></p>	
<p>Punto de equilibrio de la empresa: <u>la empresa requiere ventas por \$149,668 431 equivalentes a 1,687 servicios de mantenimiento anuales. El 43.37% de los ingresos se destinan al pago de costos fijos y variables, todos los valores por encima de este porcentaje se consideran las utilidades de la empresa.</u></p>	
<p>Evaluación financiera: <u>la TIR se calculó a 4 años con una tasa mínima de rendimiento del 10% dando como resultado un TIR de 72%, 62% más de lo esperado por lo que el retorno de la inversión puede darse en el segundo año de operación. El cálculo del VPN arrojó un resultado de \$257,498.21 a 4 años con una tasa de descuento del 10% por lo tanto el proyecto de inversión de la empresa es rentable.</u></p>	

Cuadro 26. Redacta un resumen del plan financiero

PASO 25	Redacta un resumen del plan financiero
Solicitud de financiamiento: _____ _____ _____	
Proyección de costos: _____ _____ _____ _____	
Ingresos netos proyectados: _____ _____ _____ _____	
Punto de equilibrio de la empresa: _____ _____ _____ _____	
Evaluación financiera: _____ _____ _____ _____	

3.7. Plan de implementación o de trabajo

Una vez que hayas concluido cada una de las anteriores secciones de tu plan de negocios es hora de saber cuándo vas a ejecutar o poner en marcha todas y cada una de ellas para lograr las metas que planteaste en la sección 3.1. *“Descripción del negocio”*. ¿Y cómo voy a saber cuándo hacerlo? Todas las actividades las debemos organizar en función al tiempo que tenemos para llevarlas a cabo por medio de la elaboración de **un plan de implementación o de trabajo**.

Para elaborar nuestro plan de implementación o de trabajo debemos construir un cronograma de actividades. *“Un cronograma de actividades es un cuadro de doble entrada en el que se ubican, por un lado, las actividades a realizar ya sean genéricas, particulares o específicas, y por el otro, los tiempos o fechas en las que se realizarán esas actividades previstas, ya sean teóricas o reales. (Gráfica de Gantt: planeado (P) realizado (R))”*.²²

Las características o ventajas del cronograma de actividades pueden ser, entre otras:²³

- Es una guía que sirve como indicador para saber qué es lo que se hará y en qué tiempo.

²² Ovando Germán, *Manual operativo para la elaboración de proyectos de investigación*, ECCE, México, 2007, p.98

²³ *Ídem*.

- Es un recordatorio permanente del ritmo de trabajo requerido.
- Es un elemento parcial de evaluación de nuestro ritmo de trabajo, de nuestro interés, limitaciones y posibilidades.
- Es un instrumento que se puede ir ajustando según las necesidades que se tengan, principalmente las temporales.

Antes de elaborar tu cronograma de actividades debes tener claro cuánto tiempo tienes para realizar las actividades; generalmente en un plan de negocios se manejan periodos de 30, 90 y hasta un año para calendarizar tus actividades y destino del financiamiento. (Cuadro 27)

Elabora un cronograma de actividades tomando las siguientes consideraciones:

1. Determina el tiempo que tienes para realizar todas las actividades.
2. Elabora un cuadro que contenga 4 columnas; la primer columna estará destinada a escribir las ACTIVIDADES, en la segunda se enlistan los RECURSOS necesarios para llevar a cabo cada actividad, la tercer columna corresponde al TIEMPO que se subdivide de acuerdo a los meses que tienes para realizar todas las actividades y la cuarta destinada a la asignación del RESPONSABLE de ejecutar esa actividad.

3. Cada actividad tendrá destinadas dos filas marcadas con P (planeado) R (realizado); marca en la fila *planeado* el tiempo que crees sea el necesario para completar la actividad.
4. Una vez realizada la actividad marca en la fila *realizado* el tiempo efectivo que tomó concluir la actividad.
5. Las filas (P) (R) te servirán para evaluar si la actividad se está llevando a cabo en el tiempo establecido; al finalizar todas las actividades incluidas en tu cronograma redacta un informe mencionando los resultados positivos y negativos. ¿Te faltaron recursos?, ¿de qué tipo?, ¿falló la organización para el trabajo?, ¿no previste otros gastos?, ¿se cumplieron todas las actividades en tiempo y forma?
6. Ubica tus actividades enlistando primero aquellas que son necesarias para la ejecución de las subsecuentes actividades.
7. Cada actividad debe tener programados recursos necesarios así como responsables de llevarlas a cabo.
8. Los recursos que se destinen no sólo son monetarios sino también materiales y humanos, lo importante es que preveas lo que vas a necesitar.
9. Siempre que sea posible asigna responsabilidad(es) a una(s) persona(s) específica, recuerda, en ocasiones no se puede hacer todo solo, es mejor dividir el trabajo por áreas.

Ejemplo:

PASO 26		Elabora un cronograma de actividades													
Actividad	Recurso		Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Responsa- ble(s)
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Registros legales, alta Hacienda	\$5,000	P	■	■											Germán Ovando Laiza
		R													
Apertura cuenta bancaria	\$15,000	P		■											Germán Ovando Laiza
		R													
Habilitación del terreno y cerca	\$8,000	P	■	■	■										César Jimeno Macías
		R													
Construcción de invernadero	\$13,000	P			■										César Jimeno Macías
		R													
Compra de camioneta	\$70,000	P	■												Édgar Méndez Mendoza
		R													
Contrato línea telefónica	\$1,300	P				■									Édgar Méndez Mendoza
		R													
Compra de herramienta y equipo	17,500	P		■											Édgar Méndez Mendoza
		R													
Adquisición agroquímicos	\$5,000	P			■										Édgar Méndez Mendoza
		R													
Compra plantas y árboles	\$16,000	P				■									César Jimeno Macías
		R													
Apertura del negocio	Anuncio exterior propaganda	P					■								Todos los socios
		R													
Impresión y reparto de propaganda	Fotos inf. de plantas, \$3,050	P	■	■					■	■					César Jimeno Macías
		R													
Construcción página web	Imágenes, catalogo servicio	P								■	■				Germán Ovando Laiza
		R													
Participación feria comercial local	reportes de la empresa, propaganda	P											■	■	Édgar Méndez Mendoza
		R													

Cuadro 27. Elabora un cronograma de actividades

PASO 26		Elabora un cronograma de actividades													
Actividad	Recurso		Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Responsa- ble(s)
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													
		P													
		R													

3.8. Resumen ejecutivo

La redacción del resumen ejecutivo se deja al final porque debes contar con toda la información necesaria para proporcionar al lector de tu plan de negocios una descripción de lo que piensas hacer. (Cuadro 28)

Siempre ten en mente quién lo leerá o a quién va dirigido, un banquero buscará información referente al monto y destino del préstamo mientras que posibles inversionistas necesitarán conocer mejor la descripción de tu idea de negocio. En este caso necesitamos financiamiento así que tu resumen ejecutivo debe incluir:

- Si tienes una imagen o logo que identifique a tu empresa anéxala en la esquina superior izquierda o centrada seguida de la razón social o nombre de la empresa, sociedad, etc.
- Una breve descripción del negocio, producto o servicio a prestar.
- Visión
- Monto del financiamiento que se requiere.
- Cómo se utilizará el dinero.
- Resumen de estudio de mercado
- Resumen de las ventas o de la proyección de ganancias.

Cada institución crediticia (fuente de financiamiento) tiene directrices y políticas de asignación de crédito diferentes, pero tienen en común que presentes un plan

de negocios; acércate a un funcionario de la(s) institución(es) seleccionada(s) en el cuadro 4 para conocer la información que debe contener tu plan de negocios.

Ejemplo:

PASO 27	Redacta el resumen ejecutivo de tu plan de negocios
 <p data-bbox="412 636 737 667">MI JARDÍN S.A. DE C.V.</p>	
<p data-bbox="224 787 496 819">Resumen Ejecutivo</p>	
<p data-bbox="224 888 1438 1071"><u>Mi jardín S.A. de C.V. es una empresa que proporciona los servicios poda de césped y arbustos, fertilización de flores, pastos, y árboles, atención fitosanitaria preventiva y correctiva de plagas o enfermedades. Además proporciona el servicio de diseño y establecimiento de jardines.</u></p>	
<p data-bbox="224 1140 1438 1270"><u>Nuestra visión es ser una empresa rentable y estable, ofreciendo a nuestros clientes precios competitivos por nuestros servicios y ser reconocidos como la mejor empresa de la región en diseño y mantenimiento de jardines.</u></p>	
<p data-bbox="224 1339 1438 1522"><u>Los ingresos previstos para el año 2009 ascienden a \$107,620 con base en las estimaciones financieras del primer ejercicio; la empresa requiere una inversión total por \$145,000 y de los cuales se requiere una línea de crédito de \$80,000 destinados a la construcción de un invernadero, compra de equipo de jardinería y abasto inicial de plantas.</u></p>	
<p data-bbox="224 1591 1438 1873"><u>En el estudio de mercado realizado recientemente el 50% del mercado meta manifestaron interés en contratar una empresa que proporcione el servicio de mantenimiento de su jardín lo que representa 2552 casas de 4500 y 93% manifestaron interés en realizar una mejora en el diseño de su jardín, de los cuales la empresa requiere prestar 32 servicios de mantenimiento y 3 servicios de diseño de jardines en promedio al mes para operar con márgenes de utilidad lo que representaría cubrir sólo el 1.25 % del total de la demanda</u></p>	

Cuadro 28. Redacta el resumen ejecutivo de tu plan de negocios

PASO 27	Redacta el resumen ejecutivo de tu plan de negocios

III. CONCLUSIONES

Dentro del ámbito de la planeación de una empresa no importando su tamaño, cada vez se hace más evidente la necesidad de usar herramientas que permitan a las empresas *“formalizar”* u organizar su trabajo, los procesos productivos, la toma de decisiones y la asignación de recursos. Es por ello que se realizó este trabajo, con el objetivo de un elaborar una metodología que sirva de referencia a cualquier emprendedor o empresa ya establecida que se encuentre enfrascada en la tarea de recabar información para redactar un plan de negocios y solicitar crédito.

Fernández Rojas (1999) define la palabra manual como *“...un documento que contiene lo más sustancial de un tema, es una guía que proporciona instrucciones o procedimientos para resolver situaciones...”*. En ese sentido, hay manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología, así como los más simples que nos dicen cómo usar un electrodoméstico, sin embargo el propósito es el mismo: que el usuario *aprenda* de forma *rápida* a usar, manejar construir, resolver, mantener “algo” de modo que con la práctica obtenga un conocimiento significativo.

Éste manual, que integra una serie de pasos básicos, no convertirá al usuario en un “experto” en realizar estudios de mercado, o en hacer proyecciones financieras sólidas, sin embargo si el manual es capaz de guiar al usuario en la integración de un documento preliminar e involucrarlo más en la planeación de la empresa, la gestión de recursos y atienda la importancia de tener planes, proyectos y estrategias definidas habrá cumplido con el objetivo para el que fue elaborado.

Tal vez se piense que muchas micro, pequeñas y medianas empresas rurales acceden fácilmente a algún tipo de financiamiento, pero los indicadores económicos manejados por El Banco de México nos indican lo contrario: de las 6.1 millones de unidades de producción agrícola en el país sólo 1.5 millones están en condiciones de acceder al crédito, es decir sólo el 30%. Entre las muchas razones por las que nos encontramos en esta situación podemos destacar: el minifundio, la escasa productividad y la producción de autoconsumo, si a esto le aunamos la falta de 80 mil especialistas que otorguen capacitación y asesoría en aspectos financieros según cálculos FIRA, no se podrá aumentar la penetración de servicios financieros a corto plazo.

Para lograr que estos especialistas compartan lo que saben se hace necesario la utilización de herramientas que faciliten el trabajo con los productores y que ellos, a su vez se involucren activamente en todo el proceso y no centralicen la mayoría de las decisiones en los “expertos”, todo lo contrario el especialista, extensionista o capacitador debe ser un guía para que el productor detecte sus problemas y la mejor forma de solucionarlos.

Una autocrítica al presente trabajo radica en el hecho de que los resultados inferidos y cursos de acción abordados en el plan de negocios en ocasiones distan mucho de los resultados obtenidos ya en el ámbito operativo de las empresas, sin embargo es fundamental marcar un camino a seguir y tener claro el destino ya que como mencioné en páginas anteriores si no se conoce el camino y la meta, cualquier camino que se tome es bueno aunque los resultados a los que nos conduzcan no siempre serán los que esperamos.

IV. BIBLIOGRAFÍA

1. Baca Urbina, Gabriel; Evaluación de proyectos; Ed. McGraw-Hill; México, 2003.
2. Balanko Dickson, Greg; Cómo preparar un plan de negocios exitoso; Ed. McGraw-Hill; México, 2007.
3. Banco de México; Sujetos de crédito rural; México, 1997
4. Borello, Antonio; El plan de negocios, Ed. McGraw-Hill, México, 2000.
5. Durón García, Carlos; El plan de negocios para la industria restaurantera; Ed. Trillas; México, 2006.
6. Fernández Rojas, Hilda Ángela; Manual para la elaboración de textos; UAEM; Toluca, 1999.
7. Financiera Rural; El plan de negocios y el crédito; Colegio de Posgraduados; México, 2004.
8. Financiera Rural; El uso eficiente del crédito; Colegio de Posgraduados; México, 2004.
9. Financiera Rural; Ingeniería financiera con recursos públicos para el apalancamiento de proyectos de inversión; Colegio de Posgraduados; México, 2004.
10. García Mendoza, Alberto; Evaluación de proyectos de inversión; Ed. McGraw-Hill; México, 2007.
11. González Salazar, Diana M.; Plan de negocios para emprendedores al éxito; Ed. McGraw-Hill; México, 2007.
12. Hernández Hernández, Abraham, Hernández Villalobos Abraham, Hernández Suárez, Alejandro; Formulación y evaluación de proyectos de inversión; Ed. Thomson; México, 2005.

13. Herrera Avedaño, Carlos; Fuentes de financiamiento; Ed. Gasca SICCO; México, 2003.
14. Horan, Jim; El plan de negocios en una página; Ed. Panorama; México, 2008.
15. Levin, Jack; Fundamentos de estadística en la investigación social; Ed. Oxford; México, 1999.
16. Ortega Castro, Alfonso; Proyectos de inversión; CECSA; México, 2007.
17. Ovando Ramírez, Germán; Manual operativo para la elaboración de proyectos de investigación; Ed. ECCE; México, 2007.
18. Perdomo Moreno, Abraham; Planeación financiera; Ed. Thomson; México, 2004.
19. Ricossa, Sergio; Diccionario de economía; Ed. Siglo XXI; México 2004.
20. Sapag Chaín, Nassir; Proyectos de inversión, formulación y evaluación; Ed. Prentice Hall; México, 2007.
21. Tamames, Ramón, Gallego, Santiago; Diccionario de economía y finanzas; Ed. Alianza Editorial; España, 2006.
22. Villegas Hernández, Eduardo, Ortega Ochoa, Rosa María; Sistema financiero mexicano; Ed. McGraw-Hill, México, 2002.

Institución	Orientación empresas	Ubicación	Dirección	Teléfono
Incubadoras				
Incuba ASI	Agropecuaria, servicios, e industrial	Hgo.	Paseo del Domo no. 44 Fracc. San Javier Ixmiquilpan Hgo. C.P. 42300, México	01 (759) 7231273
Incubadora de agronegocios y turismo alternativo de la UANL	MiPymes del ramo agroalimentario	NL.	San Nicolás de los Garza N.L.	01 (81) 83 29 40 20
Activa incubadora	Proyectos tradicionales	D.F.	Ejército Nacional #539 1° piso, Del. Miguel Hidalgo	01 (55) 451 033
Projovem agronegocios y turismo rural de vanguardia	Proyectos agroindustriales	Tla	Calle No. 1203, Lomas Xicotencatl 90000	01 (246) 462 7287
Incubadora de empresas Chapingo	Tecnología intermedia	Mex	Km. 38.5 Carretera México Texcoco	01 (595) 952 1674

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Microfinancieras								
Finamigo	Crédito personalizado	Microempresas	\$2,000-30,000	ND	6 meses	Mex, Hgo, Ver	ND	www.finamigo.com.mx
Independencia	Credi-inmediato	Crédito simple	\$1,500-\$16,000	ND	6 meses	TR	01 800 0034 721	www.independencia.com.mx
	Credi-popular	Crédito simple	\$1,500-\$16,000	ND	6 meses	TR	01 800 0034 721	www.independencia.com.mx
	Credi-mamá	Jefa de familia	\$1,500-\$16,000	ND	6 meses	TR	01 800 0034 721	www.independencia.com.mx
Promujer	Promujer	Capital de trabajo	\$2000-\$15,000	ND	4-6 meses	Hgo, Mex, Qro, Pue, Tla, Ver	ND	www.promujer.org

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Sofoles								
Cetelem México	Préstamo personal	Personas físicas	\$5,000-50,000	56%	6-36 meses	TR	01 800 005 0050	www.cetelem.com.mx
CrediPre\$to	credipresto	Crédito simple	\$2,000-\$25,000	ND	9, 12, 18, 24 meses	TR	55 1520 2261	www.credipresto.com.mx
Unimex financiera	comunal	Actividad productiva	\$1,500-\$16,000	60%	6-24 meses	Coah. Dgo.	0187-1716-3290	www.unimex.com.mx
	individual	Gasto corriente	\$1,500-\$16,000	45%	6-24 meses	Coah. Dgo	0187-1716-3290	www.unimex.com.mx
ACCEDDE	Promujer	Capital de trabajo	\$2000-\$15,000	ND	4-6 meses	Gua.	01-33-3826-2414	www.accedde.org
Corporación financiera de Occidente	Unidades de equipo	Maquinaria equipo	85% del valor	Variable	Max 5 años	Gua.	01-33-3642-0147	www.finox.com.mx
	A la producción	Materias primas	70% del valor	Variable	1 a 3 años	Gua.	01-33-3642-0147	www.finox.com.mx
	Crédito por aval	Activos fijos	85% del valor	Variable	5 años	Gua.	01-33-3642-0147	www.finox.com.mx
FICEN	Para capital de trabajo	Materias primas, materiales	\$500 mil 1 millón	TIIE 28 + 10	1-5 años	Multi región	55-33-33-34	www.ficen.com.mx
	Para maquinaria y equipo	Activos fijos	\$1 millón	TIIE 28 + 10	1-5 años	Multi región	55-33-33-34	www.ficen.com.mx
Finterra Agroalimentario	Simple	Capital de trabajo	ND	ND	ND	Bajío, centro, noreste	55-52-7838--20	www.finterra.com.mx
	Refaccionario	Remplazo de maquinaria	ND	ND	ND	Bajío, centro, noreste	55-52-7838--20	www.finterra.com.mx
	Habilitación o avío	Financiar proveedores	ND	ND	ND	Bajío, centro, noreste	01-33-3826-2414	www.finterra.com.mx

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Sofoles								
Agrofin	Simple	Capital de trabajo	ND	ND	ND	Sin. Gua. Ver. Chi	667-712-3959	www.agrofin.com.mx
	Habilitación o avío	Capital de trabajo multi-ciclo	\$100 mil	29.47 %	6 meses	Sin. Gua. Ver. Chi	667-712-3959	www.agrofin.com.mx
	Refaccionario	Maquinaria ganado	\$100 mil	20.70 %	36-42 meses	Sin. Gua. Ver. Chi	667-712-3959	www.agrofin.com.mx
Agrofinanciera	Habilitación o avío	Capital de trabajo	SC	Pref.	SC	Gua. Pue. DF	55-5207-2577	www.agrofinanciera.com
	Refaccionario	Infraestructura maquinaria	SC	Pref.	SC	Gua. Pue. DF	55-5207-2577	www.agrofinanciera.com
	Comercialización	Empaque, acopio, transporte	SC	Pref.	SC	Gua. Pue. DF	55-5207-2577	www.agrofinanciera.com
SOFAGRO	Créditos a la producción primaria	Capital de trabajo, mat. Primas	SC	SC	SC	Pue. Tam. Ver.	55-95-83-82	www.sofagro.com
	Créditos a la comercialización	Transporte, empaque.	SC	SC	SC	Pue. Tam. Ver.	55-95-83-82	www.sofagro.com

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Sofomes								
Accede	Avío o refaccionario	Sector rural	\$50-\$300 mil	14%	6-48 meses	Jal, Oro, Mich	01-33-3826-2414	ND
	Microcrédito	Microempresarios urbanos	\$10-\$30 mil	36%	6 meses	Jal, Oro, Mich	01-33-3826-2414	ND
AF Banregio	Arrendamiento	Bienes de capital	Desde \$500 mil	ND	Hasta 7 años	regional	01-81-8389-3106	www.banregio.com.mx
Ágora Recursos	Prendario	Bienes de capital o trabajo	\$150mil a \$1 mill	13-40%	12 meses	DF. Mex, NL	01-55-5333-4891	www.agora-recursos.com.mx
Apoya al minuto	Arrendamiento financiero	Activo fijo	\$10-\$500 mil	30%	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Arrendamiento puro	Activo fijo	\$10-\$500 mil	30%	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Habilitación o avío	Capital de trabajo	\$10-\$500 mil	30-42 %	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Quirografario	Capital de trabajo	\$10-\$500 mil	30-42 %	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Refaccionario	Activo fijo	\$10-\$500 mil	30-36 %	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Revolvente	Capital de trabajo	\$10-\$500 mil	30-42 %	6 mese-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com
	Simple	Capital de trabajo	\$10-\$500 mil	30-42 %	6 meses-3 años	DF	01-55-9181-4550	www.apoya.com

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Sofomes								
Credifinanciera PY-MES	Para crecer	Capital de trabajo	Hasta \$500 mil	29.76 %	Hasta 36 meses	Bajo	01-461-613-2303	www.credifinanciera.com
	Sigue adelante	Capital de trabajo	Hasta \$400mil	29.76 %	Hasta 24 meses	Bajo	01-461-613-2303	www.credifinanciera.com
	Microcrédito	Capital de trabajo	Hasta \$100 mil	49.06 %	Hasta 18 meses	Bajo	01-461-613-2303	www.credifinanciera.com
Credituyo	Emprendedor	Micronegocio	\$2-\$100 mil	Var.	6-36 meses	NL	01-81-8306-1200	www.credituyo.com
	Micronegocio	Micronegocio	\$2-\$100 mil	Var.	6-36 meses	NL	01-81-8306-1200	www.credituyo.com
De Lage Landen	Arrendamiento financiero	Activos fijos	Desde \$150 mil	22%	12-60 meses	TR	01-800-003-5569	ND
	simple	Activos fijos	Desde \$150 mil	22%	12-60 meses	TR	01-800-003-5569	ND
Grupo Financiero Agrifin	Simple	Capital de trabajo	Sin límite	ND	1 año	TR	01-55-5251-5749	www.agrifin.com
	Habilitación o avío	Producción agrícola	\$3-\$200 mil	ND	1 año	TR	01-55-5251-5749	www.agrifin.com
	Prendario	Inventarios	Sin límite	ND	1 año	TR	01-55-5251-5749	www.agrifin.com
	Refaccionario	Activo fijo	Sin límite	ND	1-3 años	TR	01-55-5251-5749	www.agrifin.com

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Sofomes								
Carson & Brasch PY-ME	Microcrédito	producción	Hasta \$100 mil	Hasta 120%	24 meses	DF	01-55-5010-2000	www.carson-brasch.com
Credex	Actividades rurales	Proyectos productivos	\$3-30 mil	65%	1-3 años	Bajío, occidente, pacífico	01 800-552-7222	www.credex.com.mx
	emprendedor	Proyectos productivo	\$3-30 mil	65%	1-3 años	Bajío, occidente, pacífico	01 800-552-7222	www.credex.com.mx
Agro Firme	Arrendamiento financier	Arrendamiento de maquinaria	\$800 mil	18.95 %	3-4 años	Chiu	01-625-578-6300	www.agrofirme.com.mx
	Habilitación	Cultivos primarios	\$1 millón	18.90 %	9-12 meses	Chiu	01-625-578-6300	www.agrofirme.com.mx
	Refaccionario	Maquinaria	\$800 mil	19.25 %	4-5 años	Chiu	01-625-578-6300	www.agrofirme.com.mx
Ámbito productivo	Solidario	Actividades productivas	\$2-15 mil	4%	4 meses	DF	01-55-5543-9113	www.aprosfinanzas.com.mx
	Individual	Actividades productivas	\$15-\$30 mil	4.3%	4 meses	DF	01-55-5543-9113	www.aprosfinanzas.com.mx

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	A quien va dirigido	Monto	Área de cobertura	Plazo de liquidación	Teléfono	Sitio web
Financiera Rural								
	Habilitación o avío	Capital de trabajo	Micro, pequeñas y medianas empresas y personas físicas dedicadas a los agronegocios	El equivalente a 7,000 Udis como mínimo	TR	2 años	01-55-5230-1600	www.financierarural.gob.mx
	Integral	Capital de trabajo y comercialización	Micro, pequeñas y medianas empresas y personas físicas	El equivalente a 500,000 Udis como mínimo	TR	18 meses	01-55-5230-1600	www.financierarural.gob.mx
	Multiciclo	Capital de trabajo	Micro, pequeñas y medianas empresas y personas físicas dedicadas a los agronegocios	Desde 7,000 Udis hasta 70,000 Udis, hasta 200,000 Udis para personas físicas	TR	10 años	01-55-5230-1600	www.financierarural.gob.mx
	Refaccionario	Adquisición de maquinaria y equipo	Micro, pequeñas y medianas empresas y personas físicas dedicadas a los agronegocios	El equivalente a 500,000 Udis como mínimo	TR	10 años	01-55-5230-1600	www.financierarural.gob.mx

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	A quien va dirigido	Monto	Área de cobertura	Plazo de liquidación	Teléfono	Sitio web
Fonaes								
	Capital de trabajo solidario	Capital de trabajo	Población rural o urbana de escasos recursos campesinos e indígenas	\$80 mil hasta \$3 millones	TR	ND	01-800-003-5569	www.fonaes.gob.mx
	Impulso productivo a la mujer	Capital de trabajo o adquisición de activo fijo	Mujeres de poblaciones rurales, campesinas e indígenas	\$30 mil hasta \$5 millones	TR	ND	01-800-003-5569	www.fonaes.gob.mx

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Bancos Comerciales								
Banamex	Crédito revolvente impulso empresarial	Capital de trabajo	\$20 mil a \$300 mil	23%	variable	TR	01-800-111-2020	www.banamex.com.mx
Banamex	Crédito revolvente impulso empresarial	Capital de trabajo	\$20 mil a \$300 mil	23%	Variable	TR	01-800-111-2020	www.banamex.com.mx
	Cadenas productivas Nafin	Financiamiento a proveedores	variable	ND	180 días	TR	01-800-111-2020	www.banamex.com.mx

Institución	Nombre del crédito	Destino del crédito	Monto	CAT	Plazo de liquidación	Área de cobertura	Teléfono	Sitio web
Bancos Comerciales								
Bancomer	Tarjeta Negocios	Capital de trabajo	Desde \$50 mil	18.50 % a 25.78 %	Variable	TR	01-800-112-2999	www.bancomer.com.mx
	Capital de trabajo a negocios	Capital de trabajo	Desde \$50 mil	18.50 % a 25.78 %	24-60 meses	TR	01-800-112-2999	www.bancomer.com.mx

Región Norte				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Sonora	Capital semilla. Que el proyecto sea por una incubadora estatal	Hasta \$2 millones, plazo variable, 8% anual	El único requisito es que la idea sea rentable	Dirección General de Operación y Promoción Financiera TEL. 01 (662) 259 6100
	Fondo de Desarrollo Turístico. Para emprendedores con negocios en comercios o servicios de turismo rural o urbano	Hasta \$500 mil	Dar una garantía de dos a uno adicional a la garantía adicional del crédito	Dirección General de Operación y Promoción Financiera TEL. 01 (662) 259 6100
	Fondo estatal para proyectos productivos de la Mujer (Feppmu). Dirigido a comerciantes y prestadoras de servicios del sector rural y urbano	Hasta \$15,000 a un plazo de 2 años máximo	Mujer con actividad comercial o de servicio	Fondo para las actividades productivas del estado de Sonora (FAPES) 01 (662) 213 0713 www.fapes.gob.mx

Región Norte				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Sinaloa	1° Financiamiento. Crédito para capital de trabajo y activos fijos. Para emprendedores, mujeres jefas de familia, adultos mayores, discapacitados	Hasta \$30 mil con plazos de 6, 9, 12 meses a tasa 0%	Tres referencias comerciales, una aval y garantía prendaria un a uno.	1° Financiamiento TEL. 01 (667) 758 5200
	Programa Extensionismo Financiero. Gestión de financiamiento con la banca comercial a través de los productos de crédito Pyme	Hasta \$2 millones sin garantía prendaria, varían de acuerdo con el banco	Empresas dadas de alta en hacienda y 2 años mínimo de operación	Programa Extensionismo Financiero TEL. 01 (667) 758 5200
Nuevo León	Créditos a la microempresa.	De \$10 mil a \$150 mil; más bajas que la banca comercial; uno a tres años	Tener un proyecto de inversión viable	Créditos a la microempresa. TEL. 01 (81) 2020 6688 Financiamiento a proyectos productivos Pyme TEL 01 (81) 2020 6656
Chihuahua	Fondo paraguas. Crédito otorgado por la banca comercial donde el gobierno estatal funge como aval	\$100 mil a \$1 millón sin garantía	Empresas con dos años mínimo de operación, alta en hacienda, no boletín negativo Buro de Crédito	Financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa TEL. 01 (614) 429 3320 www.chihuahua.gob
	Fondo de garantía líquida para equipamiento y remodelación del comercio detallista. Dirigido a microempresarios proveedores de servicios que inician o consolidan su negocio	De \$20 mil a \$70 mil a un plazo de 2 años; interés de 1% mensual y pagos quincenales	Presentar una cotización de lo que se va a comprar, garantía prendaria o hipotecaria	Financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa TEL. 01 (614) 429 3320 www.chihuahua.gob

Región Occidente

Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Jalisco	Mi crédito para negocio. Microcréditos grupales e individuales	Grupales de mil a \$15 mil, individual de mil a \$20 mil	18 a 75 años , contar con un aval, grupos de 6 a 40 personas	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557 www.fojal.jalisco.gob
	Emprende tu negocio. para actividades relacionadas con industria, comercio, servicios y agroindustria	Apoyos de \$5 mil a \$50 mil	Identificación oficial, comprobante de domicilio, cotizaciones de lo que se va a adquirir y un aval	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557 www.fojal.jalisco.gob
	Inicia tu negocio. Para toda actividad productiva	De \$30,000 a \$100,000	Mayor de 18 años, aval o garantía hipotecaria	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557
	Liquidez a tu negocio. para empresas del sector industrial, comercial, servicios y agroindustrial.	Prestamos de \$20,000 a %150,000	Permiso de construcción en caso de ampliación o remodelación o cotizaciones	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557 www.fojal.jalisco.gob
	Impulso. Para empresas establecidas en el estado	Prestamos de \$30 mil a \$200 mil	Mayores de 18, contar con aval o garantía hipotecaria	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557 www.fojal.jalisco.gob
	Avanza. Dirigido a las MiPymes pertenecientes al sector industrial, servicios y agroindustrial	De \$100 mil a \$1 millón	Tener aval o garantía hipotecaria	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial TEL. 01 (33) 3615 5557 www.fojal.jalisco.gob
San Luis Potosí	Fideicomiso Impulso a la Economía Familiar. microcréditos para grupos de mínimo 8 personas mediante la metodología de bancos comunales	Para grupos de \$800 a \$ 15 mil, individuales (empresarios) de \$2 mil a \$50 mil con un año de operación	Tener aval o garantía hipotecaria para el caso de préstamos individuales	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del estado www.sifide.gob.mx/home.aspx TEL. 01 (444) 102 7700

Región Occidente				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
San Luis Potosi	Desarrollo de Microproyectos Productivos. Para la adquisición de materias primas, inventarios, sueldos, salarios, maquinaria y equipo, ampliación o construcción de locales	De \$5 mil a \$150 mil con pagos congelados y a tasa fija	Contar con un proyecto productivo viable	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del estado www.sifide.gob.mx/home.aspx TEL. 01 (444) 102 7700
	Fondo San Luis para la Microempresa. Créditos de habilitación o avío y refaccionarios	De \$120 mil a \$600 mil	Declaración de impuestos, estados de cuenta y escritura de propiedad	Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del estado www.sifide.gob.mx/ TEL. 01 (444) 102 7700
Guanajuato	Fondo de Apoyo de capital a Emprendedores del Estado de Guanajuato. Préstamos dirigidos a proyectos asesorados por incubadoras	Hasta \$300 mil y un plazo máximo de 60 meses.	Menos de dos años de operación de la empresa	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx/sefide
	Fondo para el Desarrollo Rural. Créditos para los productores del campo para la compra de insumos y sistemas de riego por computadora o aspersión	Según proyecto de equipamiento	Productores rurales individual o colectivo	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx/sefide
	Fondos de Guanajuato de Inversión en Zonas marginadas. Para negocios del sector industrial, agroindustrial, comercial y de servicios	De \$5 mil a \$100 mil	Mínimo un año de operación de la empresa	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx/sefide

Región Occidente

Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Guanajuato	Santa Fe: Microcréditos tradicionales. Prestamos para grupos de siete a nueve personas	De \$2 mil a \$50 mil por integrante	Identificación oficial, CURP, comprobante de domicilio	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx/sefide
	Santa Fe: Microcréditos especiales. Créditos individuales o grupales con negocio establecido	De \$40 mil a \$100 mil	Avalúo con una antigüedad no mayor de 3 meses de las garantías ofrecidas	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx/sefide
	Santa Fe: Microcréditos agropecuarios. Para microempresas rurales	Montos individuales o grupales de \$50 mil a \$100 mil con plazos de 6 meses hasta 3 años	Mayores de 18 años y menores de 69 años	Sistema estatal de financiamiento al desarrollo. TEL. 01 (477) 773 1056 www.guanajuato.gob.mx
Querétaro	Fideicomiso Promotor del Empleo (Fiproe). Créditos preferenciales a las micro y pequeñas empresas	Hasta por \$150 mil a una tasa anual fija del 16% al 20%	Identificación oficial, CURP, comprobante de domicilio	Gobierno de Querétaro TEL. 01 (442) 238 5000 www.queretaro.gob
	Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica. Préstamos para proyectos de ahorro de energía eléctrica. Beneficia a empresas y brinda apoyo al desarrollo tecnológico.	Según el proyecto, a un plazo de 2 años a 3 años sin intereses	Proyecto	Gobierno de Querétaro TEL. 01 (442) 238 5000 www.queretaro.gob

Región Centro				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
México	Fondo de Garantía para el Impulso a la Micro y pequeña empresa del Estado de México. Crédito bancario a micro y pequeñas empresas sin garantía	Según el proyecto	Dos años de operación de la empresa, alta en hacienda y no boletín negativo de Buro de Crédito	Instituto Mexiquense del Emprendedor TEL. 01 (722) 199 5756
	Fondo Mexiquense del Emprendedor. Capital semilla para emprendedores con ideas innovadoras asesorado por una incubadora	De \$80 mil hasta \$1 millón	Plan de negocios avalado por una incubadora estatal	Instituto Mexiquense del Emprendedor TEL. 01 (722) 199 5756
	Programa compromiso con emprendedores. Microcréditos para mujeres que tienen un pequeño negocio	De \$2,500 a \$20,300, pagos semanales con una tasa de interés de 1% mensual	Mujer con actividad comercial o de servicio	Instituto Mexiquense del Emprendedor TEL. 01 (722) 199 5756
Hidalgo	Fideicomiso de Apoyo a la Micro y pequeñas Empresa Higuense. Para agremiados de organismos empresariales afiliados al Consejo Coordinador Empresarial	Hasta \$200 mil	Proyecto rentable	Dirección Operadora de Fondos del Gobierno de Hidalgo TEL. 01 (771) 715 9484
Distrito Federal	Programa de Microcréditos para el autoempleo. Microcréditos para financiar actividades colectivas	De \$1 mil a \$12 mil	Grupos de 5 a 15 personas o individuales, mayores de edad y preferentemente jefe de familia	Fondo para el Desarrollo social de la Ciudad de México TEL. 01 (55) 9181 096 www.fondeso.df.gob

Región Centro				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Distrito federal	Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. Créditos de habilitación o avío para la adquisición de materias primas, mercancía o arrendamiento y créditos refaccionarios para la compra de maquinaria o mejora de instalaciones	De \$5 mil a \$300 mil a un plazo de 24 a 36 meses y una tasa de interés de 12% a 16%	Tener un proyecto de inversión viable y garantías	Fondo para el Desarrollo social de la Ciudad de México TEL. 01 (55) 9181 096 www.fondeso.df.gob
	Programa de financiamiento para la comercialización de productos rurales. Para Cuajimalpa, Magdalena Contreras, Milpa Alta, Álvaro Obregón, Tláhuac, Tlalpan, Xochimilco	De habilitación de \$100 mil, refaccionario de \$150 mil y cuenta corriente de \$100 mil, de 24 a 36 meses	Presentar garantía, original de certificado de derechos agrarios, facturas de activos o escritura pública	Fondo para el Desarrollo social de la Ciudad de México TEL. 01 (55) 9181 096 www.fondeso.df.gob

Región Sur/Sureste				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Guerrero	Fondo de microfinanciamiento a mujeres rurales. Impulso a proyectos productivos rurales	De \$1 mil a \$3 mil por persona; intereses y plazos variables	Mujeres con actividad productiva	Fondo de Microfinanciamiento a mujeres Rurales www.fommur.pronafim.gob.mx
Tabasco	Fondo Empresarial Tabasco (FET). Dirigido a negocios de actividad industrial comercial y de servicios	Microcrédito: hasta \$30 mil, Microcrédito B: hasta \$150 mil, subprograma C hasta \$100 mil	Persona física o moral que cuente con una empresa en operación o apertura.	Fondo Empresarial Tabasco (FET) http://sedeco.tabasco.gob.mx/nota_fet.html
Veracruz	Mujer-Firme. Dirigido a microempesarias	De \$10 mil a \$150 mil; plazo máximo de 24 meses	Mínimo 6 meses de actividad empresarial	Fideicomiso Relacionado con el Medio Empresarial (FIRME) TEL- 01 (228) 813 6548 creditos@firme.gob

Región Sur/Sureste				
Estado	Nombre / Características	Montos/ plazos /interés	Requisitos	Contacto
Veracruz	Firme jóvenes emprendedores-Capital Semilla. Para emprendedores entre 18 y 35 años.	De \$50 mil a \$200 mil	El financiamiento no debe rebasar el 70% del valor total del proyecto, proyecto de inversión	Fideicomiso Relacionado con el Medio Empresarial (FIRME) TEL- 01 (228) 813 6548 créditos@firme.gob
	Firme Empresarial. Para empresas establecidas con un año de actividad.	Entre \$150 mil y \$750 mil crédito de avío máximo de tres años, refaccionario máximo 5 años	Tener un proyecto de inversión viable	Fideicomiso Relacionado con el Medio Empresarial (FIRME) TEL- 01 (228) 813 6548 créditos@firme.gob
	Firme capacidades diferentes. Para personas discapacitadas que tienen una actividad empresarial	De \$10 mil a \$150 mil	Constancia de incapacidad permanente expedida por una institución de salud pública y tener un local fijo	Fideicomiso Relacionado con el Medio Empresarial (FIRME) TEL- 01 (228) 813 6548 créditos@firme.gob
	Micro firme. Para empresas ya establecidas	De \$30 mil a \$150 mil; plazo de 24 meses	Mínimo un año de actividad	Fideicomiso Relacionado con el Medio Empresarial (FIRME) TEL- 01 (228) 813 6548 créditos@firme.gob
Campeche	Fondo Campeche. Apoyo para micro y pequeñas empresas de los sectores comercial, industrial, servicios, turístico, agropecuario y pesquero	Desde \$150 mil a \$3 millones; hasta 36 meses; tasa preferencial	La empresa debe generar empleos en la entidad, tener un proyecto con viabilidad económica	Fondo Campeche TEL. 01 (981) 811 5034 www.fondocampeche.com