

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE MICRO EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL**

PRESENTA: ING. ALAN JAVIER AGUIRRE LERMA

**DIRECTOR:
ILEANA GUZMÁN PRINCE**



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE
MICRO EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PRESENTA: ALAN JAVIER AGUIRRE LERMA**

**DIRECTOR: DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
DRA. ELSA DELGADO CAZARES
DRA. IRMA LETICIA GARCIA TREVIÑO**

EXCELENCIA EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA®
TECNOLOGÍA ES PROGRESO®

Instituto Tecnológico
de Matamoros



H. Matamoros, Tamaulipas, México

Octubre del 2019

RESUMEN

Este presente proyecto es un acercamiento descriptivo hacia uno de los fenómenos más interesantes y de gran relevancia en la actualidad tanto para México como para el mundo, el emprendimiento. El lector podrá tener un panorama en general sobre las diferentes etapas por las que un emprendedor pasa y también sobre qué pasos son necesarios a realizar para que el emprendimiento no se vea frustrado.

El primer capítulo nos brinda la oportunidad de conocer los planteamientos y antecedentes en el entorno del emprendedurismo, objetivos y justificaciones del proyecto.

En el segundo capítulo conoceremos los conceptos teóricos necesarios para entender a detalle aspectos administrativos, técnicos y financieros necesarios para comenzar el negocio o emprendimiento. También entraremos a detalle en los 6 puntos básicos para elaborar un plan de negocio y como realizar su análisis.

En el tercer capítulo podremos observar el tipo de estudio realizado y el plan a seguir para la recolección de datos de nuestra población o muestra.

En el capítulo cuarto mostraremos los resultados de dicho estudio, expresando estos resultados mediante gráficas para un mejor entendimiento.

En el quinto y último capítulo abarca las conclusiones y recomendaciones que se presentan como parte del proyecto, tomando en cuenta los aspectos sociales, tecnológicos, económicos, medio ambiente, política hasta el aspecto personal y el entendimiento del tema.

ABSTRACT

This project is a descriptive approach to one of the most interesting and relevant phenomena for Mexico and the world today, entrepreneurship. The reader will be able to have a general panorama about the different stages that an entrepreneur goes through and also about what steps are necessary to carry out so that the entrepreneurship is not frustrated.

The first chapter gives us the opportunity to know the approaches and background in the environment of entrepreneurship, objectives and justifications of the project.

In the second chapter we will know the theoretical concepts necessary to understand in detail administrative, technical and financial aspects necessary to start the business or entrepreneurship. We will also go into detail on the 6 basic points to elaborate a business plan and how to carry out its analysis.

In the third chapter we will be able to observe the type of study carried out and the plan to follow for the collection of data from our population or sample.

In the fourth chapter we will show the results of this study, expressing these results through graphs for a better understanding.

The fifth and final chapter covers the conclusions and recommendations that are presented as part of the project, taking into account the social, technological, economic, environmental, political and even personal aspects and understanding of the subject.

INDICE

Presentación

.....	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
INDICE	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes del problema	9
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Objetivo general.....	12
1.3.1 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificación	12
CAPITULO II FUNDAMENTOS TEORICOS.....	14
2.1 Marco Conceptual.....	15
2.2 Marco teórico	19
2.2.1. Revisión de la literatura y marco teórico.....	19
2.2.2 Plan de negocios	20
2.2.2.1. Administrativos.....	20
2.2.2.2 Técnicos	21
2.2.2.3 Financieros	22
2.3 Los 6 puntos básicos para elaborar un plan de negocio.....	23
2.3.1 Estrategia	24
2.3.2 El mercado	38
2.3.3 Análisis técnico	53
2.3.4 Análisis legal	67
2.3.5 Análisis social	70
2.3.6 Análisis financiero	73
CAPITULO III METODOLOGIA	81
3.1 Tipo de estudio	82
3.2 Población o muestra	82

3.3 Selección del instrumento.....	83
3.4 Plan de recolección	83
3.5 Guía metodológica.....	83
CAPITULO IV RESULTADOS.....	93
4.1 Encuesta.....	94
CAPITULO V CONCLUSIONES.....	98
5.1 Conclusiones	99
ANEXOS.....	100
BIBLIOGRAFIA.....	143

INTRODUCCIÓN

La tesis "guía metodológica para la creación y fortalecimiento de micro empresa del sector comercio" se enfoca en servir como apoyo a emprendedores que busquen emprender o bien, hacer crecer sus negocios. Se presentarán conceptos esenciales, análisis y estrategias utilizadas por las grandes compañías, fases en las cuales todo emprendedor pasa, ya sean laborales o emocionales, como, por ejemplo, al momento de tener una idea innovadora o proyecto, surgen las ganas de crear una empresa y comenzar con el emprendimiento. Al inicio, los emprendedores están tan apasionados en la idea de crear una empresa que cualquier sugerencia de metodología o estructura de plan de negocios es vista como un proceso que puede ser omitido por no demorar la apertura del negocio. Por ello hoy en día en México el 75% de las empresas cierran antes de cumplir los dos años de vida, lo que nos indica que nuestros emprendedores tienen las ganas, pero no así el conocimiento para competir y subsistir.

¿A quién no le gustaría tener éxito en su proyecto?, sin duda, todos tenemos las ganas de tener éxito en los proyectos que realicemos, aunque no todos están dispuestos a dedicarle el tiempo y esfuerzo que se requiere. Por ello, contar con una metodología adecuada para el proyecto es vital a corto y largo plazo, pues son las bases en las que la futura empresa construirá su camino para el éxito.

CAPITULO 1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Las MiPyMES en México han ayudado a mantener una gran fuerza laboral y a incentivar la competencia interna en el país. El mayor problema para las MiPyMES ha sido la globalización y con ello la competitividad de la micro empresa con las grandes empresas, la mayoría de las pequeñas empresas situadas cercas de una empresa grande comienzan a ser consumidas hasta ser disueltas.

Tomando como ejemplo las tiendas departamentales las cuales hoy en día cuentan con prácticamente todo lo necesario para las necesidades de las familias, ya no son más necesarios estos pequeños negocios los cuales se enfocaban en un producto o servicio como carniceros, panaderos etc. Estas familias que estaban acostumbradas a recibir un sueldo bueno o aceptable, ahora han sido obligadas a cerrar sus negocios y trabajar en estas transnacionales donde los salarios son inferiores a los ingresos recibidos por sus propios negocios.

Sin embargo, pese a esto hoy en día el 99.8 % de las MiPyMES empresas, del cual el 90 % son microempresas, las MiPyMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa, por ello, es importante darle el reconocimiento y el apoyo que merecen las MiPyMES, incentivar a los emprendedores y a las empresas ya creadas. (cervantes, 2010)

1.2 Planteamiento del problema

¿Una metodología podría garantizar el éxito de una empresa?

Hoy en día en México hay muchas personas con hambre de emprender y esto se ve reflejado en las PyMES que aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y más de 70% del empleo en México, lo que demuestra la importancia del emprendimiento.

México destaca en ser el país que más avanza en tema de emprendedurismo, muestra de ello es que:

- El 33% de los emprendedores en México tienen entre 25 y 34 años.
- 3 de cada 10 emprendedores, arrancaron su negocio por necesidad. El resto por buscar un mejor estilo de vida y un crecimiento.
- El 66% vende menos de \$500,000.00 pesos al año y el 80% vende menos de \$1 millón al año.
- 89% arrancaron con dinero propio o de familia vs el 3% que recibieron inversión formal.
- 14% de las empresas nuevas obtiene ingresos fuera del mercado nacional.
- 52% de los negocios son operados desde casa / sin oficina.
- El 54% de los que hoy arrancan un negocio son solteros.

Sin embargo, hay datos que nos muestran que tenemos que mejorar en emprender de manera correcta.

- 1 de cada 3 mexicanos que quieren emprender, no lo hacen por miedo al fracaso.
- 66% de los emprendedores son hombres vs el 34% mujeres.
- 75% de las empresas cierran antes de terminar el segundo año.

(Senderos, 2017)

A pesar de estos datos, podemos observar que el 75% de las empresas cierran antes de cumplir los dos años de vida, lo que nos indica que nuestros emprendedores tienen las ganas, pero no así el conocimiento para competir y subsistir.

La GEDI (The Global Entrepreneurship and Development Institute) por sus siglas en inglés, anuncio que México descendió cuatro posiciones (71 a 75) en el Índice Global de Emprendimiento 2018 este mide la calidad y la dinámica de los ecosistemas de 137 países a través de 14 componentes: networking, capital humano e innovación de productos, entre otros. (GEDI, 2017)

¿En qué fracasamos los mexicanos al momento de emprender?

Según The Failure Institute las 5 causas más comunes por las que fracasan los negocios en México son:

1. Insuficientes ingresos para subsistir 65%
2. Falta de indicadores 48%
3. Falta de proceso de análisis 44%
4. Planeación deficiente 44%
5. Problemas de ejecución 43%

Para reducir estos porcentajes de fracaso se debe tener una mejor gestión del análisis y estrategias para la creación de una empresa, ya que es fundamental comenzar con un plan bien estructurado que en un futuro será la base para ir resolviendo toda duda o pregunta que podrá ir surgiendo conforme el proyecto avance, todo esto para minimizar el inevitable riesgo de la creación de una empresa.

1.3 Objetivo general

Elaborar una guía metodológica para la creación y fortalecimiento de micro empresas del sector comercio.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Recopilar información básica y fundamental de plan de negocios.
2. Elaborar la guía metodología para la creación de micro empresas del sector comercio.

1.4 Justificación

El proyecto de investigación guía metodológica para la creación y fortalecimiento de micro empresa del sector comercio pretende minimizar la problemática que presenta este tipo de empresas a nivel nacional, estatal y local por no contar con instrumentos de gestión administrativa, financiera y usos de tecnologías de comunicación que apoyen su creación, crecimiento y desarrollo. El objetivo planteado en el proyecto es elaborar una guía metodológica la cual incluye un plan de negocio para que el emprendedor tenga la información básica para emprender en cualquier sector.

Hoy en día en México se puede observar un gran auge por el emprendimiento, pero este emprendimiento se ve frustrado al poco tiempo de su comienzo por varias razones como poca planeación, falta de ejecución e insuficiente capital para subsistir. Estas razones son problemas recurrentes entre los emprendedores y por ello contar con estrategias para el emprendimiento se vuelve indispensable cada vez más. Sin embargo, esta situación podría mejorar proponiendo y aplicando una correcta metodología para la creación de una empresa.

Los emprendimientos de las micros empresas son actividades productivas o de servicios que aumentan el nivel de vida de las personas emprendedoras y la de los que los rodean, así como toda la comunidad también se ve beneficiada. Por eso es importante crear e implementar manuales o metodologías que aporten a la formación empresarial.

La elaboración de esta guía responderá a las dudas que se generan antes, durante y después del emprendimiento, para así garantizar la productividad, servicio y el manejo financiero de los negocios, desarrollando así una cultura de emprendimiento.

Para la realización de esta tesis se reunieron varios intereses, por una parte, el desarrollo de la cultura emprendedora en la localidad y el país que sigue en aumento y por otra buscar una alternativa coherente que funcione a las MiPyMES a lograr sus objetivos empresariales y reducir el número de empresas que no logran consolidarse o subsistir en el tiempo. Este último interés responde a la necesidad que tiene México de impulsar a las MiPyMES, a desarrollarse como unidades económicas que favorezcan el crecimiento del país, y a la motivación que se encuentra en contar con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, por ello se debe aprovechar para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.

CAPITULO II FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1 Marco Conceptual

Micro empresa: Se conoce como microempresa a aquella empresa de tamaño pequeño, que casi siempre es el resultado del esfuerzo de un proyecto de emprendedores, que incluso serán los encargados de administrar y gestionar a la misma. (Ucha, 2009)

Metodología: Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. (Eyssautier de la Mora, 2006)

Creación: Cuando alguien produce algo inédito de la nada, es decir, ese algo creado no tiene antecedente, sino que se convierte en realidad por primera vez. (Ucha, 2009)

Guía: Es una estrategia de aprendizaje y un método de estudio. A grandes rasgos consiste en organizar la información esencial sobre un tema de forma esquematizada, para que su disposición facilite el estudio. (Canelon, 2018)

Procedimiento: Un procedimiento es el método que se sigue para implementar algo o lograr un resultado. Está estructurado por pasos que deben seguirse ordenadamente para cumplir el objetivo planteado. (Chen, 2018)

Estrategia: Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. (Chandler, 1962)

Análisis: Es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias. (Editores, DeConceptos, 2018)

Empresa: Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. (Madrid, 2018)

MiPyME: Es el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. (Gardey, 2009)

Empleo: Definido como una actividad que se efectúa a cambio de una remuneración o salario. (Porporatto, 2016)

PIB: Siglas de “Producto Interno Bruto” es el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos en una determinada región, durante un período determinado, normalmente un año. El PIB es la principal medida que se utiliza para medir la riqueza de un país, y también se conoce como renta nacional. (NAVARRO, 2008)

Emprendedor: Persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para cogerla. De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la voz latina *prendere* que significa literalmente tomar. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa. (Emprendepyme, 2017)

Negocio: Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. (Arturo, 2009)

Plan de negocio: El plan de negocios es una descripción detallada del negocio que se quiere emprender, es un proyecto dinámico en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período determinado. (Borello, 1994)

Competitividad: Capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores. (Significados, 2015)

Capital: El concepto de capital hace referencia al valor que se valoriza y explica que el dinero en un proceso productivo es «algo» que permite que su poseedor (el dueño de los medios de producción) pueda obtener una mayor cantidad de él en futuras producciones. (Gardey, 2009)

Bienes: Cualquier cosa, tangible o intangible, que sea útil para el hombre y le satisfaga, directa o indirectamente, algún deseo o necesidad individual o colectiva, o que contribuya al bienestar de los individuos. (Defensista, 2018)

Sociedad: Unión de al menos dos individuos que se comprometen a realizar aportes y esfuerzos en común para desarrollar una actividad comercial y repartir entre sí las ganancias obtenidas. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2008)

Proyecto: Conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2008)

Mercado: Las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo. (Stanton, Etzel y Walker, 2004)

Producto: Es aquello que toda empresa (grande, mediana o pequeña), organización (ya sea lucrativa o no) o emprendedor individual ofrece a su mercado meta con la finalidad de lograr los objetivos que persigue (utilidades, impacto social, etcétera). (Thompson, 2009)

Servicio: Define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena). (Merino, Julián Pérez Porto y María, 2008)

Misión: La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. (Thompson, 2009)

Visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. (Thompson, 2009)

Valores: Son los principios sobre los cuales se sienta una empresa, marcando tus pautas de comportamiento. (Trenza, 2018)

Consumidor: Hace referencia a la organización o individuo que consume bienes o servicios que los proveedores y fabricantes ponen a su disposición en el mercado con el propósito de satisfacer alguna de sus necesidades. Se trata del último paso del proceso productivo, en concreto el cliente final. (Economía, 2017)

Punto de venta: Por definición el Punto de Venta o POS (Point of Sale) es el punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra. (Editores, informabtl.com, 2015)

Cliente: Es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)". (Marketing, 2009)

2.2 Marco teórico

2.2.1. Revisión de la literatura y marco teórico

Desde la aparición del ser humano, éste ha sido un emprendedor, un innovador. Siempre ha existido el individuo que ha hecho la diferencia o que ha cambiado el curso de la forma de hacer algo en particular.

La historia ha registrado las grandes proezas de nuestros antepasados, en las artes, la ciencia y la técnica. Sin embargo, desde hace un poco más de tres décadas la atención que ha recibido el tema de los emprendedores es sorprendente. Tal sorpresa no ha sido solo en la academia, para el año 1967 no más de 6 universidades ofrecían cursos sobre el espíritu emprendedor y hoy son centenares las que lo ofrecen; también lo ha sido en el sector público y privado. Es por eso que Peter Drucker ha considerado al emprendedor como el elemento dinamizador de la economía de los Estados Unidos. Nosotros pensamos que es un efecto que ya se ha internacionalizado y cuya fuerza y peso es indiscutible para muchas economías. Lo que se ha vivido en estos últimos 25 años es la formalización del proceso de fomentar el espíritu emprendedor en las organizaciones, éste se manifiesta como intrapreneurship en las instituciones de carácter educativo. Cada una ha contribuido de manera particular al desarrollo de los emprendedores. (Añil, 1996).

En cada uno de los capítulos que conforman la tesis se dedica un espacio a entender qué son los emprendedores, cómo inician su idea emprendedora, por qué un plan de negocios y cuál es la experiencia local del movimiento emprendedor. La fuente de esto lo constituye principalmente la revisión bibliográfica que sobre el tema se ha hecho, en revistas y libros actualizados, de autores de respetada opinión en el tema, así como de entrevistas a personas muy involucradas en el movimiento emprendedor y otros que han estado al frente de programas emprendedores. De gran valor ha sido la participación en varias charlas y la discusión en grupos de trabajo del tema.

2.2.2 Plan de negocios

¿Qué es un plan de negocios?

El plan de empresa consiste en un documento en el que se presenta tanto el valor de la empresa como su valor diferencial en una oportunidad de negocio. Este plan desarrolla cada área de la empresa a la vez que plantea las estrategias necesarias para conseguir el objetivo. No obstante, conviene prestar atención a las diferentes áreas y desarrollar cada uno de los pasos que necesita un plan de negocio. (PYME, Emprende PYME, 2016)

Partes de un plan de negocio

2.2.2.1. Administrativos

El objetivo central de esta sección es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y en la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Grupo empresarial: Se debe describir; los miembros del grupo empresarial, sus experiencias y habilidades, el nivel de participación en la gestión y en la junta directiva, así como sus condiciones salariales.

Personal ejecutivo: Se debe describir que personas ocupan los cargos básicos, las políticas de administración de personal, tipos de contrato, salario, prestaciones, etc.

Organización: Debe describirse la estructura básica, líneas de autoridad, mecanismos de dirección y control, y el estilo de dirección.

Empleados: Deben describirse las necesidades cualitativas y cuantitativas, los mecanismos de selección, contratación y desarrollo, los programas de capacitación y las políticas de administración de personal.

Errores frecuentes:

- No tener claridad sobre los miembros del grupo empresarial y de su papel en el negocio.
- Tener gente incógnita en la operación del negocio.
- No tener una política de administración de personal.

2.2.2.2 Técnicos

El objetivo central de esta sección es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto. Los elementos generales que deben analizarse son:

Análisis del producto: Se deben analizar todos los aspectos que se relacionan con la elaboración del producto o con la prestación del servicio.

Equipos y maquinarias: Deben identificarse el tamaño y tipo de los equipos y maquinarias. La especificación del proceso, las formas de operación y el personal para la operación.

Distribución de la planta: Debe de hacerse un plano a escala que indique la forma en que se distribuyen los departamentos y los equipos y la forma en que se hará el proceso productivo.

Plan de producción: Teniendo en cuenta el plan de ventas, las políticas de inventario de producto terminado y de producto en proceso, debe elaborarse el plan de producción.

Plan de consumo: Se establece el consumo de materias primas.

Plan de compras: Se analiza de acuerdo a las políticas de inventario de materia prima y de insumos.

Sistemas de control: Se trata de plantear las formas operativas que le permiten al proceso productivo generar el producto o servicio dentro de las especificaciones de calidad, cantidad y costo.

Errores frecuentes:

- No tener un cronograma de ejecución del programa.
- Falta de evaluación real de consumo y de productividad.
- No identificar proveedores de materias primas y equipos.
- No formular una política clara de inventarios.

2.2.2.3 Financieros

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real de dichas fuentes. Para ampliar esos propósitos deben cumplirse las siguientes etapas.

Flujo de caja: Es la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del negocio. El flujo de caja debe hacerse mensual, durante toda la etapa de construcción, montaje y al menos durante un año de operación.

Estado de resultados: Muestra las utilidades producidas por el negocio en el periodo de análisis. Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un periodo de operación del negocio.

Balance: El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de un periodo de análisis. Los datos para este se toman fundamentalmente del flujo de

caja, del estado de resultados y de algunos de los cuadros realizados en el análisis económico.

Errores frecuentes:

- Confusión sobre las bases conceptuales de los tres estados.
- Hacer flujos de caja sobre periodos muy largos.
- No tener concordancia en las cifras que se usan en los tres estados.
- No definir una política de distribución de dividendos.
- No tener estrategias financieras.

2.3 Los 6 puntos básicos para elaborar un plan de negocio

Estrategia: Misión, visión, valores, Análisis FODA, objetivos y metas.

Análisis de mercado: Los productos o servicios, Ventaja competitiva, Precio, canales de distribución, plan de promoción, análisis de mercado, segmentación del mercado y competencia.

Análisis técnico: Instalaciones, localización, maquinaria y equipo, diseño de procesos de producción, definición de capacidades de producción y comercialización, requerimientos de activos, plan de compras, inversiones requeridas.

Análisis legal: Leyes y reglamentos que pudieran afectar o beneficiar a la empresa, normas.

Análisis social: A quién se beneficia con el negocio.

Análisis financiero: Pronósticos de ingresos, pronósticos de costos y gastos de producción, programa de inversión, costos de comunidad, requerimientos de financiación, forma de generar efectivo, rendimiento esperado.

2.3.1 Estrategia

Emprendedor

Los emprendedores son reconocidos por su gran capacidad de ver con anticipación o profundidad los que otros no ven. En ocasiones prevén cosas que al común de la gente le parecería inconcebible imaginar y de ahí surge una gran idea. En otras, ve en lo irrelevante de la cotidianidad, cosas que hacen la diferencia. Un solo detalle cambia todo el panorama.

Por esto es de común consenso pensar en el emprendedor como un visionario, un eterno "cambia-reglas". Es el tipo de persona con pasión, confiado en sí mismo y persistente que convierte algo de relativo poco valor en una gran idea generadora no sólo de ingresos, sino de empleos, ahorro de tiempo, mejoría a la calidad, pero lo más importante una inmensa satisfacción personal, esa elevada necesidad de logro que lo mueve a ser lo que es. (Añil, 1996)

¿Qué es emprender?

Es empezar algo que deseamos lograr, el principal motivo de emprender es seguir la vocación, es decir, la fuerza interna que impulsa a hacer algo.

Necesidades para el emprendimiento

1. Tener en claro las razones por las cuales se inicia el negocio.
2. Plantearse un modelo de negocio rentable preguntándose cuál va a ser el producto o servicio que se va a ofrecer, si se va a fabricar o vender, por qué medios va a llegar a cliente, qué tiene este producto que no tenga el de la competencia. Detecta las necesidades de tu entorno.
3. Elaborar un plan de negocio.
4. Contar con un equipo de trabajo comprometido en el proyecto.

5. Conocer la capacidad financiera con la que cuenta, para no cometer el error de endeudarse demasiado.
6. Constitución legal del negocio.
7. Una buena estrategia de comunicación y publicidad.
8. Finalmente, la puesta en marcha del negocio.

Las dos herramientas principales para cualquier emprendedor.

Creatividad: La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular. Creatividad es el germen de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo. (Emprender, 2010)

Innovación: Es la introducción al mercado de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (Innovacion, 2018)

La diferencia entre creatividad e innovación es simplemente: acción.

Creatividad es pensar cosas nuevas, innovación es hacer cosas nuevas.

Las 12 características básicas del emprendedor

1. Pasión. - Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.

2. Visión. - Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevará a alcanzar los resultados. Además, a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.

3.Capacidad de aprendizaje. - Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y a aprender, es negarse muchas oportunidades. Saben cómo mejorar la formación para estar al día en cada una de las cuestiones que le afectan.

4. Buscar lograr resultados. - Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado. Es necesario plantear los objetivos correctamente para saber si conseguimos los resultados que esperamos.

5. Determinación y coraje. - Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. Existen algunos errores de emprendedores que se cometen a menudo. El emprendedor debe anticiparse a las dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo.

6. Creatividad e innovación- La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas de negocio son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación.

7. Persistencia. - Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera.

8. Sentido de oportunidad. - El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.

9. Trabajo en equipo. - El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presenta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía. En el mundo del emprendedor es necesario saber cómo gestionar los equipos de trabajo para que cada una de las personas dé el máximo rendimiento posible.

10. Autoestima. - El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo, combatir el miedo a emprender un negocio y confiar en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.

11. Asertividad. - No dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados.

12. Organización. - Establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes. (PYME E. , 2016)

¿Cómo empezar un negocio?

Para crecer profesionalmente lo primero que se tiene que hacer es querer avanzar, ansiar querer continuar con la aventura y nunca dejar de aprender.

Detecta necesidades

Tener una idea descubriendo oportunidades donde menos te lo esperas, de la idea puede nacer alguna necesidad que se manifieste en el entorno o bien identificando al de alguien más.

Imagina y crea

Convertir esa idea de la mente en realidad.

Comienza el negocio

Todos los inicios requieren constancia y mucho esfuerzo, pero no hay mejor forma de dando el primer paso para comenzar el camino.

Formar la empresa

Este es uno de los pasos más importantes, la constancia y el trabajo diario son fundamentales en el día a día, la mejor manera de terminar algo es comenzarlo lo antes posible.

La idea

El primer paso para poner en marcha un negocio es cuando el emprendedor, usa la creatividad y la capacidad de innovación para generar ideas.

¿Qué es una idea de negocio?

La clave para definir una idea de negocio se genera a partir de la necesidad de satisfacer las necesidades de las personas.

Tomemos como ejemplo el libro de la estrategia del océano azul escrito por W. Chan Kim y Renée Mauborgne que nos habla de los océanos rojos que son los límites de las industrias que están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco la cuota del mercado.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Cuadrante de las ideas



(servicios, 2015)

1.Ideas locas

Empieza con una lluvia de ideas, todo es importante y no sabes qué palabra te ayudara a expresar lo que se quiere transmitir así que por muy simple o incoherente que parezca hay que mencionarlas.

2.Apuestas Ganadoras

Pensar en grande, apuesta con lo que crees que te generara más siempre viendo pros y contras a todo momento.

3.Desperdicio de Tiempo

Encuentra actividades que restan tiempo importante para seguir creciendo y mejorando, un pequeño ajuste siempre podrá maximizar tanto al personal como a la producción o atención en su caso.

4.Tácticas Simples

Es bueno ser arriesgado, pero siempre hay que pensar el siguiente movimiento con coherencia y precaución viendo todas las posibilidades que puedan ocurrir en un futuro.

Los pilares de la empresa

Misión: La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. La visión depende de la situación

presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo. (Equipo de Redacción, 2018)

Valores: Son los principios sobre los cuales se sienta una empresa, marcando las pautas de comportamiento:

¿Cómo eres y en qué crees?

¿Cómo actúas ante una crisis o un problema?

¿Cómo deseas que te describan tus clientes, tus proveedores, tus trabajadores, tus colaboradores...?

En definitiva, es la personalidad de la empresa, por ello hay que ser fiel a la realidad y no una lista de deseos a alcanzar. Es recomendable tener 3 o 4 valores como máximo para que estos sean creíbles y se pierda el foco de atención. (Trenza, 2018)

MiPyME

El término "PyME" es el acrónimo de pequeña y mediana empresa para los países de habla hispana y SME (small and medium-sized enterprises) para el idioma inglés. Su definición global indica que: Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. Pyme también suele escribirse como PYME y PyME. Un término relacionado es mipyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más reducidas, tales como las unipersonales.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas PYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES. (Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004, INEGI.)

Los criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. Actualmente este tipo de empresas tienen que ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y/o servicios de calidad; ya que las condiciones del mercado, tanto a nivel nacional e internacional demandan mejorar la calidad. Además, la globalización como fenómeno mundial las obliga también a competir abiertamente con todos los países del orbe, es por ello, que al Estado (en cada caso particular)

le corresponde crear las condiciones necesarias y adecuadas con la finalidad de que puedan incorporarse al proceso mundial globalizado en las mejores condiciones. Ellas mismas por su parte tienen que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas, que les permitan mejorar las condiciones laborales para su desarrollo y el aumento de oportunidades de abrir nuevos negocios en su entorno. Es fundamental entonces, la experiencia, el nivel académico de los empresarios y el conocimiento y aplicación de métodos administrativos y organizacionales que resulten elementos clave para formular estrategias de fomento industrial. (GALAVIZ, 2014)

Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las

turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos. (matrizfoda, 2019)

Fortalezas:

Son todos aquellos atributos del producto o servicio, que dependen de ti o del negocio. Las armas con las que puedes competir en el mercado. Es importante conocerlas y que el consumidor las conozca.

Oportunidades:

Son aquellas cosas externas que benefician al negocio o ayudan al éxito de este. No se tiene el control sobre ellas, solamente hay que aprovecharlas. Son las cosas buenas o positivas que te da el mercado.

Debilidades:

Son todos aquellos puntos negativos del negocio que dependen del emprendedor. Es la parte del negocio que se necesita conocer para poder minimizarlas o eliminarlas. Áreas de oportunidad que puedes convertir en fortalezas.

Amenazas:

Son todas aquellas cosas externas que afectan al negocio. No se tiene el control sobre estas, pero se debe minimizar si impacto. (IVAN, 2016)



(Marquez, 2015)

Metas y objetivos

Son una definición clara en la que se tienen que dirigir tus esfuerzos y recursos para la realización de estos:

- Deben ser claros, precisos y cuantificables.
- Los objetivos representan un fin determinado que te permite alcanzar una meta.
- Son las bases que ayudaran a determinar el plan estratégico de una empresa o negocio.
- Sirven para enfocar y así llegar a la meta principal.
- Se pueden tener objetivos generales que afectan a todo el negocio o específicos que se enfocan a alguna meta.

Como definir los objetivos:

- Hacer una lluvia de ideas.
- Con estas ideas elegir objetivos sobre los cuales trabajar.
- Ordénalos por nivel de importancia.
- Determinar métricas para determinar los logros.
- Pueden ser a Corto Plazo (menos de un año), Mediano Plazo (de 1 a 5 años), Largo Plazo (Mas de 5 años).
- Deben ser Específicos, Medibles, Realizables, Realista y con Temporalidad (límite de tiempo).

Importancia de los objetivos:

- Alinear todos los esfuerzos en una sola dirección.
- Establecer prioridades.
- Ejecutar actividades.
- Evaluar los logros y avances.

- Generar participación con todos los integrantes de la organización.
- Tener as control del negocio.

Determinar metas

Una meta, es lo que conduce a lograr el objetivo, y, en consecuencia, el objetivo es el resultado de haber alcanzado cada una de las metas necesarias o planteadas para lograr el objetivo propuesto.

- Todos los socios deben participar en la definición de metas.
- Deben estar siempre vigentes, por lo que es recomendable revisarlas periódicamente.
- Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables y coherentes.
- Pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

La imagen del negocio

La imagen de negocio es un conjunto de componentes que unidos trabajan para posicionarse en la memoria del cliente o consumidor y del mercado.

Nombre

El nombre es la primera impresión que se lleva el cliente de la empresa, por ello, elegir un buen nombre será fundamental en la vida del proyecto. Se recomienda que el nombre tenga una relación directa o indirecta con la esencia del negocio, también que sea breve para que el cliente lo recuerde con facilidad, pero lo suficientemente creativo para distinguirse de la competencia.

- Se debe definir qué es lo que se quiere comunicar.
- Como quiere que la gente perciba el negocio.
- ¿Qué quiere que la gente vea del negocio?

- ¿Qué quiere que los demás piensen de los productos o servicios?

Son algunas preguntas que se deben hacer antes de elegir el nombre.

Logotipo

El logotipo Es la base visual de la empresa, primero se debe especificar el concepto de la empresa, una vez teniendo el nombre, diseñar el logotipo es cuestión de asociar ideas llamativas en respecto al servicio o producto. Lo sugerido es apoyarse con un profesional con experiencia en el diseño de logotipos.

2.3.2 El mercado

Con el nombre de estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio meticuroso y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias. Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada

de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación. Si la intención de invertir en el proyecto es irrenunciable y no se detecta una clara demanda potencial insatisfecha del producto, el camino a seguir es incrementar sustancialmente el gasto en mercadotecnia y publicidad para promover con fuerza la aceptación del nuevo producto. (Urbina, 2013)

Objetivos del estudio de mercado

Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.

- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Como último objetivo, tal vez el más importante, pero por desgracia intangible, dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y grande no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado en apariencia saturado indicará que no es posible vender una cantidad adicional a la que normalmente se consume. (Urbina, 2013)

Pasos para realizar un estudio de mercado.

- **Definir Qué:** Lo primero es definir lo que se quiere investigar, pueden ser las costumbres, posible consumo o interés en el producto o servicio.
- **Definir Como:** Se necesita definir y diseñar la investigación.
- **Contar los datos:** Se debe realizar un conteo de los datos obtenidos.
- **Clasificar y analizar los datos:** Se tiene que analizar los datos para sacar conclusiones.

Esto nos permite aclarar que la investigación de mercados es información sobre quién nos compra o puede comprar, el éxito de ella radicará entonces en las decisiones que tomemos basados en ella, pero, ¿Qué debemos de observar para que la investigación sea exitosa?, la respuesta es sencilla, no cometer los errores más comunes en la investigación de mercados:

- Iniciar la investigación sin un objetivo claro, es decir, no contar con un resultado esperado y un plan para llegar a él, evite este error realizando preguntas de qué es lo que desea obtener de ella, ¿Quiero saber quién me compra?, ¿Por qué me compra?, ¿Cuál es mi mercado objetivo?, etc.
- No contar con la definición de información que desea obtener, esto va de la mano con la definición de un objetivo, y deberá contar con ambos, pero puede desear primero observar su información histórica o recolectar información de sus clientes nuevos o una mezcla de ambos.
- No crear una técnica de recolección, ésta la debe crear y entendamos como “técnica” la forma en que recolectaremos la información y cuáles serán los scripts y formatos que utilizaremos para recopilarla
- No analizar la información, este punto es relevante ya que al evitar los primeros tres errores y llevar acabo correctamente esos tres puntos; al analizar la

información es dónde se encontrará el verdadero valor del trabajo realizado, genere reportes que le digan dónde se encuentra su mayor área de influencia, qué características del producto o servicio son las que agradan y cómo puede potenciarlas en la comunicación que tiene con sus prospectos.

- No tomar decisiones basadas en la información y el análisis, si olvida corregir o cambiar lo que está haciendo mal estará igual que antes de hacer el esfuerzo de la investigación.

Segmentación del mercado

Se debe segmentar los clientes para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. En la mayoría de los casos los proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente”. La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar a bulto, pensando en que cuanto más abarque, mejor. No hay que creer que los clientes son todos. Inicialmente, focaliza, y ya habrá tiempo –según evolucione la empresa– para ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes.

Lo ideal, es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, por lo que suele estar dispuesto a pagar por el producto o servicio que se ofrece.

La segmentación es una estrategia empleada por los mercadólogos para dividir el mercado en grupos homogéneos a fin de conocerlo y poder establecer una adecuada estrategia de marketing. Segmentar es una tarea que implica evaluar

aspectos importantes de las prácticas de compra de los consumidores, por lo que es importante apoyarnos en sus principales variables:

- **Demográficas.** Permiten calcular el tamaño del mercado y determinar el target group, esto es, el perfil del individuo (consumidor en mercadotecnia) desde el punto de vista demográfico. Las principales variables demográficas son: edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión, características de vivienda.

- **Económicas (sociocultural).** Están determinadas por la evolución y distribución del presupuesto nacional por año (sectores, regiones, provincias, individual o per cápita), distribución y evolución del gasto familiar, índices económicos (precios, salarios, producto interno bruto), etcétera.

- **Geográficas.** Se refiere a variables ambientales que determinan diferencias en la personalidad de las comunidades por su estructura geográfica; en este grupo encontramos variables como: unidad y condiciones geográficas, etnia y tipo de población.

- **Psicográficas.** No son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo, representan un excelente medio en la búsqueda de posicionamiento. En la actualidad tienen una gran influencia en los motivos y decisiones del consumidor. Las variables psicográficas más representativas se integran como sigue: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra y otros.

Estrategias de segmentación

La segmentación reúne en grupos a consumidores con necesidades y deseos semejantes para desarrollar estrategias de mercado meta. Eso significa que los responsables de mercadotecnia reconocen que los segmentos difieren en sus características y entienden que deben usar diferentes mezclas para atraerlos.

1. **No diferenciada.** También conocida como mercadotecnia masiva, tiene la intención de centrarse sin ninguna distinción entre los clientes del mercado. Se emplea generalmente en situaciones donde los posibles clientes o prospectos tienen las mismas características, o bien cuando el producto es nuevo, no tiene competencia y se cuentan con los recursos de producción y mercadotecnia suficientes para atender por el tipo de producto a un grupo grande de consumidores.

2. **Diferenciada.** Consiste en promover muchos productos con diferentes mezclas de mercadotecnia adaptadas a las necesidades y deseos de diversos consumidores. El éxito de esta estrategia depende de las diferencias en la elasticidad de respuesta de los clientes potenciales; esta elasticidad se refiere a la manera favorable en que reaccionará un cliente a los programas de mercadotecnia. Casi siempre atender varios segmentos favorece un mayor volumen de ventas y ofrece la posibilidad de hacer un mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

3. **Concentrada.** Se orientan los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia a satisfacer de manera redituable un segmento específico, a lo que también se conoce como estrategia de un solo segmento. Se utiliza sobre todo en negocios que ofrecen bienes y servicios altamente especializados y cuyos recursos son escasos para manejar estrategias diferenciadas o no diferenciadas.

Competencia

La Competencia es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores.

Al final, en el sector de la venta y la comercialización, la competitividad de los emprendedores y empresas representa una de las herramientas más importantes para mantener un éxito sostenido en los mercados internacionales sin protección ni subvenciones adicionales.

Algunos de los índices y medidas que suelen tenerse en cuenta a la hora de medir la competitividad en la empresa son los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de la empresa.
- Rendimiento del cociente de exportaciones de la empresa.
- Gestiones que aceleren la eficacia de los procesos industriales y comerciales.
- Cuota de mercado regional o mundial. (Emprendepyme, 2017)

Los tipos de competidores.

Competencia directa, el tipo de producto o servicio muy parecido o igual. (un tipo de refresco igual que otro de una marca diferente).

Competencia indirecta, son productos o servicios sustitutos, satisfacen la misma necesidad que el tuyo, aunque no son iguales. (Un jugo contra un refresco, son diferentes y los dos quitan la sed).

Consumidor

El consumidor hace referencia a la organización o individuo que consume bienes o servicios que los proveedores y fabricantes ponen a su disposición en el mercado con el propósito de satisfacer alguna de sus necesidades. Se trata del último paso del proceso productivo, en concreto el cliente final. (Economía, 2017)

Posicionamiento

Para determinar el posicionamiento se requiere realizar investigaciones formales que deriven en la conformación de los llamados mapas perceptuales, que son

gráficas donde se muestran las percepciones de los consumidores en relación con varias marcas y productos. Estas apreciaciones estarán siempre en función de los atributos que son más importantes para los consumidores. Es importante resaltar que la mercadotecnia deberá centrarse en atributos únicos del producto que conviertan lo complejo en algo fácil de comprender mediante palabras sencillas; sin olvidar el gran apoyo que se requiere de las estrategias derivadas de la mezcla de mercadotecnia.

Existen diferentes tipos de posicionamiento, podemos resaltar los siguientes:

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo, como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás marcas o empresas no ofrecen.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en uno o varios sentidos en relación con el competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. (INADEM, 2018)

Propuestas de valor y ventajas competitivas

Se debe definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.

La propuesta de valor, es aquello que hace la empresa diferente de la competencia, pero, sin olvidar un pequeño detalle: aquello que hace diferente y por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Se puede tener la idea del siglo, pero si no se tiene clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar. Cuando se les pregunta a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar. Por eso, lo importante es que la idea de negocio, cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar. Muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se le haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es renovar un nicho de mercado.

Después de conocer lo que es una propuesta de valor que logre posicionar un producto y/o servicio en el gusto de los clientes, lo importante es recordar los siguientes conceptos importantes **relevancia, valor y diferenciación** del producto, es decir:

- Como el producto o servicio resuelve los problemas del cliente, o mejora su situación.
- Se debe tener claramente un beneficio que sobresale de otros.
- Le da una idea al cliente por qué debe elegirte y no a la competencia.

Para que se tenga una idea más clara de cómo encontrar la propuesta de valor se puede apoyar de la siguiente tabla.

MI PRODUCTO O SERVICIO	Mi producto o servicio es:	
	Las características principales son:	
COMPETENCIA	Mi competencia y sus principales productos y/o servicios son:	
	Su propuesta de valor es:	
¿Qué me diferencia de la competencia?	Mi propuesta de valor que me hace diferente de la competencia	

(INADEM, 2018)

Producto

Un producto es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que se elabora de manera natural o industrial mediante un proceso, para el consumo o utilidad de los individuos.

Un producto no necesariamente es algo físico y tangible; con que proporcione la satisfacción a los deseos de los clientes es suficiente. Puede tratarse por tanto de un servicio, una idea o incluso un lugar. Por ejemplo, el producto de un hotel es proporcionar beneficios en lo que respecta al descanso y los servicios relacionados.

Se dice que un producto es innovador cuando revoluciona la forma de entender una determinada actividad o servicio que posibilite, por ejemplo, una mejora en la calidad de vida de los consumidores; puede ser tanto un nuevo tratamiento contra el cáncer como productos que sustituyen a otros necesarios pero que no son del todo sanos, como ser las comidas ricas en sojas y vegetales como sustituto de las que llevan carne.

Los productos pueden clasificarse en tres grupos diferentes, teniendo en cuenta su durabilidad y tangibilidad:

- Bienes no duraderos: son productos tangibles que se consumen con el uso (bebidas, jabón, sal, etc.);
- Bienes duraderos: aquellos productos tangibles que, si bien sufren un desgaste, no tienen un tiempo de vida limitado (refrigeradores, herramientas y ropa);
- Bienes de consumo: aquéllos que compran los consumidores finales para consumo propio;
- Bienes básicos: productos que los consumidores compran regularmente;
- Bienes industriales: los que se compran para ser utilizados en el manejo de una empresa. La diferencia entre éstos y los bienes de consumo radica en la finalidad por la se adquiere cada uno; por eso, un mismo producto puede convertirse en un bien industrial o de consumo: una freidora que se adquiere para uso familiar es un bien de uso, aunque si se la compra para utilizar en un restaurante se convierte en un bien industrial. (Porto, 2009)

Otras características del producto.

- Tener uno o varios usos.
- Cumplir con un objetivo.
- Atraer al comprador.
- Tener una adecuada relación Precio-Calidad.
- Cumplir con las expectativas del cliente.

Servicios

Los servicios son intangibles a diferencia de los productos, los servicios no pueden verse, olerse ni probarse antes de la compra, por lo que es importante

que la marca y la imagen expliquen claramente el por qué los clientes deben elegirte a ti y no a la competencia.

Cinco características básicas de los servicios:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Percibilidad
- Ausencia de propiedad
- Heterogeneidad

Satisfacción de necesidades

- Para desarrollar un negocio es necesario que se detecte que necesita el cliente.
- La gente compra productos para satisfacer sus necesidades.

Por ello se puede apoyar en la teoría de la pirámide de Maslow que trata de explicar que es lo que impulsa la conducta humana. La pirámide está compuesta por cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas.



(LÓPEZ, 2019)

En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas, como alimentarse o respirar. Cuando satisfacemos esas necesidades básicas, estamos rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel, donde se encuentran las necesidades superiores.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades. En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
3. **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
4. **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Las empresas adecuan su producto, su mensaje y su comunicación al escalón de necesidad que creen que pueden cubrir y satisfacer. (Arias, 2017)

Diferenciación

La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos de la competencia, y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella.

Contar con una diferenciación suele ser considerado como un consejo; sin embargo, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar el éxito.

La diferenciación normalmente se da en el producto y suele estar basada en una característica innovadora; sin embargo, también puede haber diferenciación, por ejemplo:

- En los atributos del producto, por ejemplo, al contar con una función extra que los productos de la competencia no poseen.
- En el diseño del producto, por ejemplo, en su facilidad de uso, en su durabilidad, en su rapidez.
- En el modelo del producto, por ejemplo, en su atractivo, en sus colores, en la variedad.
- En la marca, por ejemplo, al contar con una marca atractiva que destaca sobre el resto.
- En el precio, por ejemplo, al ofrecer los precios más bajos del mercado.
- En la atención al cliente, por ejemplo, al caracterizarse por brindar un excelente servicio al cliente.
- En la rapidez en la atención, por ejemplo, al tomar los pedidos y entregar el producto con rapidez.
- En brindar una atención personalizada, por ejemplo, al asesorar personalmente a los clientes al momento de su compra.
- En brindar un servicio extra, por ejemplo, al ofrecer el servicio de entrega a domicilio, el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento.

A través de la diferenciación una empresa busca la preferencia de los consumidores, sin embargo, una característica diferenciadora puede correr el riesgo de ser imitada por la competencia, por lo que siempre debemos procurar ofrecer algo único, original y novedoso, que nos permita diferenciarnos y distinguirnos de la competencia, pero que también, sea difícilmente imitable por ésta.

En caso de iniciar una empresa o negocio, siempre hay que procurar que el producto o servicio que vayamos a ofrecer cuente con una característica diferenciadora pues, en caso contrario, los consumidores (lo cuales ya están

comprando) no tendrán motivos para comprar nuestro producto y simplemente seguirán comprando los productos de la competencia.

Asimismo, el concepto de la diferenciación también puede ayudar a encontrar una idea de negocio, por ejemplo, si descubrimos que podríamos producir u ofrecer un producto con una característica que los demás productos de la competencia no poseen, y que podría tener una buena acogida entre los consumidores, entonces dicho producto podría ser una buena idea de negocio.

El contar con una diferenciación no asegura el éxito, pero sí da grandes posibilidades de alcanzarlo; pero, por otro lado, el no contar con una diferenciación, hoy en día debido sobre todo a la gran cantidad de productos ofertados en el mercado, pone fuera de competencia a la empresa. (Arturo, crecenegocios, 2018)

2.3.3 Análisis técnico

El estudio técnico o ingeniería del proyecto determina toda la estructura de la empresa, tanto física como administrativa, y cuando se habla de administración, también se habla de la administración en su sentido más amplio, esto es, administración de inventarios, de sistemas productivos, de finanzas, etc. El nuevo empresario debe estar consciente de que va a entrar a una “guerra” en el mercado, en el sentido de que si los adversarios, las otras empresas que son su competencia directa, pueden acabar con la nueva empresa, seguramente lo harán, así como si la nueva empresa puede debilitar o acabar con algún competidor, seguro lo hará. Por esta razón es necesario realizar un excelente estudio del mercado, precisamente para conocer a los adversarios a los cuales se va a enfrentar. En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, porque el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

Los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción.

La producción y los costos en la empresa

1. El método de producción más eficiente

Las empresas, antes de comenzar a fabricar sus productos o prestar sus servicios, deben definir de qué manera lo van a hacer, es decir determinar el cómo, uno de los 3 problemas fundamentales a resolver en economía -los otros son el qué y el para quién-.

De esta forma, tienen que evaluar entre métodos de producción alternativos y elegir uno, el más eficiente.

Al problema de la elección del método más eficiente lo podemos dividir en 2 partes:

Eficiencia técnica: un método de producción es técnicamente eficiente cuando minimiza todos los requerimientos de factores de producción comparado con los métodos alternativos, para un mismo nivel de producción.

Eficiencia económica: un método de producción es económicamente eficiente cuando minimiza los costos de producción comparado con los métodos alternativos, para un mismo nivel de producción.

El empresario primero analizará la eficiencia técnica: si encuentra un método que minimice todos los requerimientos de factores tendrá resuelto el problema, dado que si es técnicamente eficiente también lo será económicamente. ¿Por qué? Porque ante menores requerimientos de horas hombre, horas máquina e insumos que los métodos alternativos, para costos unitarios por factor iguales para todos

los métodos, obtengo el de mínimo costo. Pero resulta que a veces con el análisis de la eficiencia técnica no alcanza, puede suceder que no haya ningún método que minimice todos los requerimientos de factores a la vez, entonces se hace necesario calcular el costo total de todos los métodos y elegir el de mínimo costo, es decir debemos hacer explícitamente el análisis de eficiencia económica.

Para finalizar, el empresario siempre terminará eligiendo, entre todas las alternativas para fabricar un mismo producto, aquel método que minimice el costo por unidad, es decir el más eficiente económicamente. En la medida que vayan variando los precios de los factores: salarios, insumos, etc. Puede variar el método más eficiente, pero el proceso de elección es siempre el mismo.

2. Estructura de producción

Una vez escogido el método más eficiente, el empresario ya está en condiciones de proyectar su estructura de producción posible. De esta forma podrá determinar, a partir de los requerimientos de factores variables y los niveles de producción total resultantes y 2 nuevas variables: el producto medio y el producto marginal, también para cada nivel de producción.

Producto medio: es el promedio de unidades producidas por cada trabajador -de la sección producción de la empresa-; se calcula dividiendo producción total por número de trabajadores.

Producto marginal: es el incremento en unidades de producto que obtiene la empresa cuando agrega un trabajador adicional en la sección producción; puede ser creciente, constante o decreciente, aunque siempre positivo; si fuera negativo no sería racional desde el punto de vista económico, el trabajador adicional, además de no producir nada, haría que los ya empleados produzcan menos.

Dos conceptos importantes relacionados son:

Factores de producción fijos: son aquellos que permanecen constantes o relativamente constantes a medida que se producen más unidades, es el caso generalmente de las máquinas de fabricación industriales o de los empleados administrativos, que se deben comprar/contratar ya sea que la empresa produzca

mucho o poco. De aquí salen los costos fijos -costo de mantenimiento de las máquinas, costos salariales en empleados administrativos, respectivamente-.

Factores de producción variables: son aquellos que varían en la medida que se producen más unidades, es el caso de las materias primas o el número de trabajadores en el área producción; sin contratar más trabajadores o comprar más materia prima no se puede aumentar la producción. De aquí salen los costos variables -costos de materia prima, costos salariales en el área producción, respectivamente-.

3. Estructura de costos

Una vez determinada la estructura de producción, es decir la relación entre factores de producción utilizados y cantidades producidas, estamos a un paso de obtener los costos de producción totales de la empresa. Se multiplica la cantidad usada de cada uno de los factores variables de producción por su precio unitario y se obtiene el costo variable total; se hace el mismo procedimiento con los factores de producción fijos, se obtiene el costo fijo total, y de la suma de ambos tenemos el costo total para todas las unidades fabricadas. Posteriormente, si quiero saber cuánto me ha costado fabricar cada unidad en promedio, el costo medio total, divido el costo total por el número de unidades para el cual quiero conocer el costo promedio; éste puede variar a medida que aumento la producción. También puedo averiguar el costo en que debo incurrir para fabricar un producto adicional, el costo marginal, que es el incremento en el costo total cuando produzco una unidad adicional.

Otras variables de costos útiles para la toma de decisiones empresarias son:

Costo medio variable: igual al costo variable dividido la cantidad de productos; el mismo indica el costo variable promedio por unidad.

Costo medio fijo: igual al costo fijo dividido la cantidad de productos; el mismo indica el costo fijo promedio por unidad. (Sebastián, 2005)

Punto de equilibrio

¿Cuántas unidades se tendrán que vender para poder cubrir los costos y gastos totales? ¿Cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir exactamente sus costos y gastos operativos?

Para poder comprender mucho mejor el concepto de punto de equilibrio, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Así como hay costos y gastos operativos fijos, también hay costos y gastos operativos variables.

Se entiende por costo operativos de naturaleza fija aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación. El siguiente ejemplo podrá servir para una mejor comprensión del concepto costo operativo fijo: Una empresa incurre en costos de arrendamiento de bodegas y en depreciación de maquinaria. Si la empresa produce a un porcentaje menor al de su capacidad instalada tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento y depreciación tal y como si trabajara al 100% de su capacidad.

Respecto a los gastos operacionales fijos puede decirse que son aquellos que se requieren para poder vender los productos o servicios en manos del consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece. Los gastos operacionales fijos siempre aparecerán haya o no ventas. Es importante tener presente que los gastos son necesarios para poder recuperar el costo operacional. En el rubro de gastos operacionales (administrativos) fijos se encuentran entre otros: la nómina administrativa, la depreciación de la planta física del área administrativa (se incluyen muebles y enseres) y todos aquellos que dependen exclusivamente del área comercial.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Sin embargo, estos costos variables, como por ejemplo la mano

de obra, la materia prima y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de producción. Por su parte los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Si hay ventas se pagarán comisiones, de lo contrario no existirá esta partida en la estructura de gastos.

El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio debe alcanzar para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, el punto de equilibrio es el nivel ingresos que iguala a la sumatoria de costos y gastos operacionales, es decir, donde la utilidad operacional es igual a cero. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

donde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

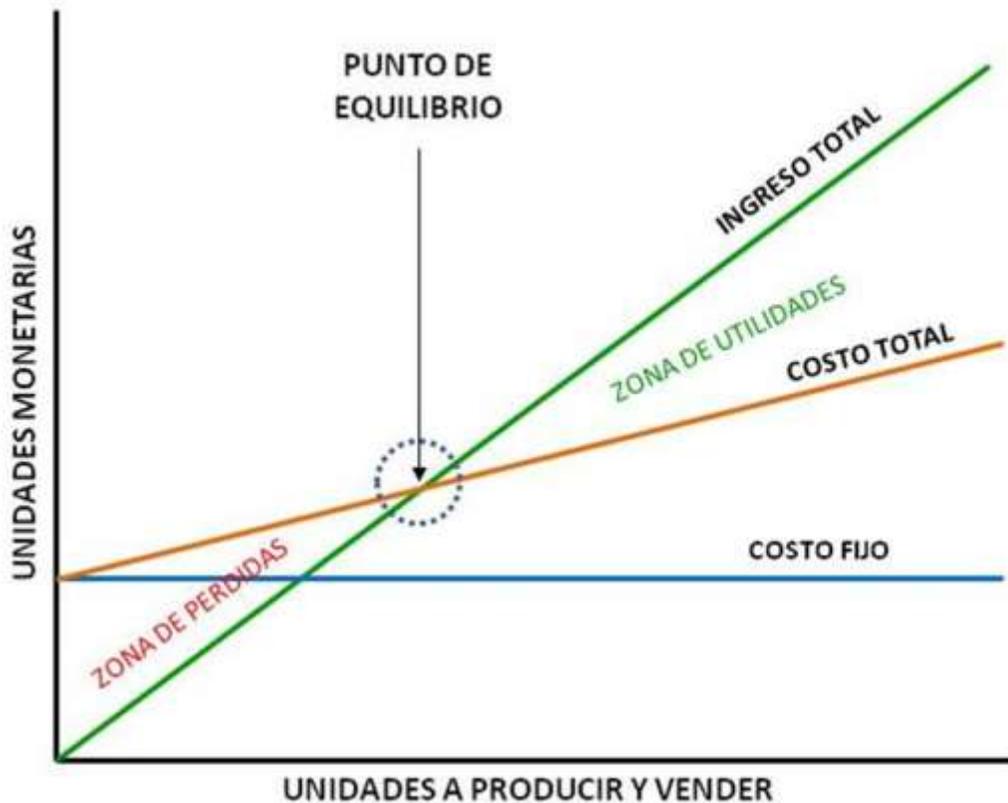
O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera:

Fórmula (2)

$$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

donde CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

El punto de equilibrio también se puede calcular gráficamente, así:



Eje de las abscisas "X" representa la cantidad de unidades a producir y vender.

Eje de las ordenadas "Y" representa el valor de las ventas (ingresos), costos y gastos en unidades monetarias.

Análisis:

La curva de Ingresos Totales inicia desde el origen o intersección de los dos ejes del plano cartesiano. A medida que se van vendiendo más unidades la curva va en ascenso, hasta llegar a su tope máximo.

Ingresos Totales = Número de unidades vendidas x precio de venta

El costo total comienza a partir de los costos fijos y corresponde a la sumatoria de los costos fijos más los costos variables por unidad producida.

Costo total = Costo fijo + (Número de unidades producidas x costo variable unitario) (Váquiro, 2006)

Precios

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuánto cobra la empresa. Para esto, se debe marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá la idea de negocio. Deberá definir cómo financiará un negocio que, al principio, no es rentable. Se deberá realizar un análisis y calcular qué dinero se necesita en el tiempo hasta que sea rentable. Puede calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales, así como, calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto.

No hay que olvidar calcular el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos.

Técnicas de fijación de precios

1. Fijación de precio basada en la oferta y la demanda

La oferta y la demanda de un determinado servicio o producto determinan su precio, su producción y los volúmenes de venta. El precio es, en teoría, inversamente proporcional a la oferta y directamente proporcional a la demanda.

En la vida real la estimación de los precios en función de la demanda vendrá determinada, entre otras cosas, por el precio esperado o deseado por los clientes, casi siempre en intervalos. Los métodos para averiguar el precio esperado son:

- Consultar a expertos, distribuidores, etc. y que hagan una estimación.
- Observar los precios de productos o servicios similares.
- Si se realiza una encuesta, como técnica de investigación cualitativa, incluir una cuestión relativa al precio.

2. Fijación de precio basada en los costes

Necesitamos tener analizados y descritos los costes fijos, los costes variables y la previsión de ventas del producto o servicio. En esta técnica se utilizan, entre otros, los siguientes conceptos:

Coste total (CT): Suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV)

$$CT = CF + CV$$

Precio de Venta al Público (P.V.P.): Cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio.

Concepto de “punto muerto”: Volumen o previsión de ventas que sólo cubre los costes fijos y variables de prestación del servicio, es decir volumen de ventas con el que no se obtienen ni beneficios ni pérdidas.

Precio mínimo: Precio por debajo del cual no podemos vender. Sin cubrir los costes variables la empresa no podría seguir produciendo y no se puede dejar de comprar las materias primas o el material fungible necesarios para producir un bien o prestar un servicio.

En el proceso de fijación de precio se debe incorporar el beneficio deseado.

$$P.V.P. = CT + \text{Beneficio deseado}$$

3. Fijación de precio basada en la competencia

Para la fijación de precio mediante esta técnica, también denominada Estrategias competitivas, hay que tener en cuenta los precios de la competencia. Se pueden adoptar tres sistemas:

- Paridad competitiva: precios iguales a los de la competencia.
- Por debajo del nivel competitivo: precios más bajos.
- Por encima del nivel competitivo: precios más altos.

En situaciones de fuerte competencia en productos y servicios similares, la estrategia habitual es fijar un precio similar al de los competidores para así evitar entrar en guerras de precios.

Si se ofrecen productos o servicios de mejor calidad o con complementos (garantía, financiación, etc.) superiores al resto, se pueden fijar precios más altos. Esta estrategia se denomina estrategia de precios primados.

Una estrategia de precios descontados puede suponer un producto o servicio de peor calidad o con menor cantidad de complementos. Pero también puede ser debida al aprovechamiento de alguna ventaja tecnológica o de producción, a la realización de compras masivas, a una mayor capacidad de distribución, etc. que permitan vender a precios más bajos.

Un caso extremo de precios bajos es la venta a pérdida, que consiste en vender por debajo del coste para eliminar competidores. Cuando se obtiene el control del mercado, se aumentan los precios. Esta práctica está regulada mediante la Ley de Defensa de la Competencia.

Las licitaciones y los concursos constituyen casos especiales de situaciones competitivas, en las que obtiene el contrato la empresa que, cumpliendo las estipulaciones, oferta el precio más bajo.

4. Fijación de precio basada en el mercado

Consiste en utilizar estrategias que tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. De este modo

se venden los mismos servicios con precios diferentes según las características de los consumidores.

Se denominan Estrategias diferenciales y suponen una discriminación de precios según la capacidad económica, características sociodemográficas y sensibilidad al precio de los diferentes segmentos del mercado. Esta discriminación, se puede efectuar sobre una base temporal o espacial, y da lugar a las siguientes estrategias:

Precios fijos o variables: Precio fijo supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta (forma y plazo de pago, descuentos). Esta estrategia se aplica en productos de compra frecuente y precio medio o bajo. Los precios variables se suelen aplicar en la compra de viviendas, automóviles y productos de precio elevado.

Descuentos aleatorios (ofertas): Reducción del precio en tiempos o lugares determinados, sin que el comprador conozca previamente el momento en el que se va a aplicar. Se pretende con ello atraer a nuevos clientes. Los beneficios aportados deben superar los gastos de la promoción realizada y la pérdida experimentada en los ingresos.

Las ofertas pueden consistir en descuentos directos sobre el precio, en suministrar mayor cantidad de producto por el mismo precio, en entregar una unidad de producto más, productos complementarios, cupones, vales descuento, etc.

Descuentos periódicos (rebajas): Descuentos conocidos con anterioridad por parte de los usuarios. Se aplican en tiendas de confección, grandes almacenes, hoteles en épocas de fuera de temporada; en los teléfonos fuera de horas punta, tarifas nocturnas, etc. Su finalidad es atraer a clientes que están dispuestos diferir o adelantar el consumo para pagar menos.

Descuentos en segundo mercado: Reducciones de precio que afectan a los consumidores que cumplen unas determinadas condiciones. Estos consumidores

son el "segundo mercado". Se puede definir este segundo mercado atendiendo a unas características:

Características demográficas: según sexo, edad, estado civil y tamaño de la familia o grupo de consumidores. Se suele dar en servicios de transportes, espectáculos, matrículas de colegios y en servicios bancarios. Es muy habitual.

Localización geográfica: en una zona geográfica o país. Suele venir provocada por un exceso de producción o economías de escala en la producción. Se utiliza para controlar un mercado o eliminar competidores.

Características socioeconómicas: en función de la ocupación o actividad ejercida (funcionarios, estudiantes, parados, determinados profesionales, etc.) o en función de su poder adquisitivo.

Precios de profesionales: Médicos, abogados, economistas, asesores fiscales, etc. aplican precios estandarizados por servicios específicos, con independencia del tiempo requerido para prestarlos o atender al cliente, por ejemplo, el precio por empaste que aplica un dentista.

Precios éticos: Precios aplicados según el fin social del bien vendido o la capacidad de pago del cliente.

5. fijación de precio basada en la psicología del cliente

Se fundamenta en el modo en que el mercado percibe la cuantía de los precios y en el modo en que los asocia con los atributos del producto o servicio.

Precio acostumbrado o habitual: El precio es compartido por la mayoría de la competencia, por ejemplo, el precio de un periódico. Suele ser difícil de modificar.

Precio alto: Es un precio que se asocia a un producto o servicio de calidad. Se utiliza para otorgar prestigio, para que el consumidor perciba la superioridad de los productos. Una empresa con imagen popular, o con fines sociales no puede fijar precios altos. Un precio bajo se asocia a baja calidad.

Precio “redondeado”: Generalmente incrementa el precio real y busca dar la sensación de categoría superior o de prestigio.

Precio “impar”: Tales como 1.999 o 1.995, que se perciben como un precio menor. Se suele aplicar a servicios de categoría inferior o a acciones promocionales o rebajas. Si se desea mantener una imagen de prestigio no se pueden aplicar estos precios.

También se puede fijar el precio según el valor percibido por el consumidor, donde no se tiene en cuenta el coste de los componentes, sino el valor asignado por el consumidor a la utilidad o a la satisfacción que le reporta, como por ejemplo el precio de una ensalada en un restaurante.

El valor percibido marca el límite superior del precio. Si el precio actual es mayor que el valor percibido, la empresa deberá reducir el precio o efectuar acciones promocionales que sugieran la calidad del producto y traten de mejorar el valor percibido. Si, por el contrario, el precio actual es inferior al valor percibido, la empresa está desaprovechando la oportunidad de obtener beneficios mayores.

6. Fijación de precio basada en la demanda

Líder de pérdidas: Supone tener uno o dos productos o servicios con precios bajos, que no proporcionan beneficios o que ocasionan pérdidas. Estos productos sirven de reclamo para atraer nuevos clientes y empujan las ventas del resto de productos o servicios que sí son rentables y aportan beneficios.

Precio de paquete: Se aplica a productos complementarios como accesorios u opciones. El precio suele ser inferior a la suma de los precios parciales de los componentes (hoteles con pensión completa, coches, etc.). La finalidad es estimular un mayor consumo de productos complementarios.

Precio de múltiples unidades: Es un tipo de descuento que fomenta el consumo mediante la venta de una cantidad mayor del mismo producto, por ejemplo, la compra de 5 Kg. a precio de 4.

Precios cautivos: Consiste en fijar un precio bajo por el producto principal y un precio algo más alto por los productos complementarios, cuando éstos son necesarios para el disfrute del producto principal.

Precio con dos partes: Aplicación de la estrategia anterior en el caso de servicios. Se divide el precio del servicio en dos partes, una fija que es la cuota de abono al servicio y otra variable en función del uso.

Precio único: Aplicado para cada línea de producto: camisas, trajes, etc.

7. Fijación de precio para nuevos productos

En las primeras fases de vida de un producto se puede optar por aplicar dos estrategias diferentes:

Estrategia de descremación: Consiste en fijar un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer la “crema” del mercado, para ir bajando el precio posteriormente.

Estrategia de penetración: Consiste en fijar precios bajos desde el lanzamiento del producto para conseguir lo más rápidamente posible la mayor penetración del mercado. Se aplica cuando:

- El producto no constituye una novedad y puede ser imitado rápidamente.
- La demanda es altamente sensible al precio: la reducción de precios puede incrementar de forma clara la demanda.
- Existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- Existen economías de escala: reducción de costes de forma sensible al elevar la producción.
- Se pretende una recuperación rápida de la inversión.

Cuando se alcanza la fase de madurez del producto es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que presente alguna característica diferencial destacada.

8. Otras decisiones relacionadas con el precio

Estas decisiones afectan a la configuración de la tarifa de precios: precios según compradores, descuentos, formas de pago, aumentos según servicios, etc.

Descuento y rappel: Son reducciones de precio utilizados con distintos objetivos, pero el principal es inducir la compra del cliente mediante dinero, unidades de producto, etc.

Forma de pago: Es una decisión fundamental que puede facilitar la venta del servicio. En muchos casos se trata de hacer accesible el servicio, facilitando la decisión de compra.

Otras cuestiones:

- Fijar los precios de cada producto o servicio según dificultad en la producción o prestación, los materiales necesarios, etc.
- Establecer distintos precios según áreas geográficas, teniendo en cuenta si se va a repercutir en el consumidor el coste del transporte, por ejemplo.
- Variar de precios si se trabaja para intermediarios. (emprededorxxi, 2011)

2.3.4 Análisis legal

En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por lo tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.

No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde

la primera actividad al poner en marcha un proyecto, que es la constitución legal de la empresa, la ley dicta los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento, sus restricciones, dentro de las cuales la más importante es la forma y el monto de participación extranjera en la empresa. Por esto, la primera decisión jurídica que se adopta es el tipo de sociedad que operará la empresa y la forma de su administración.

En segundo lugar, determinará la forma de participación extranjera en caso de que existiera. Aunque parezca que sólo en el aspecto mencionado es importante el conocimiento de las leyes, a continuación, se mencionan aspectos relacionados con la empresa y se señala cómo repercute un conocimiento profundo del marco legal en el mejor aprovechamiento de los recursos con que ella cuenta.

a) Mercado

1. Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse, la forma de presentación del producto, sobre todo en el caso de los alimentos.
2. Elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
3. Permisos de vialidad y sanitarios para el transporte del producto.

b) Localización

1. Estudios de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces.
2. Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo de agua en determinadas zonas.
3. Apoyos fiscales por medio de exención de impuestos, a cambio de ubicarse en determinada zona.
4. Gastos notariales, transferencias, inscripción en Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
5. Determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.

c) Estudio técnico

1. Transferencia de tecnología.
2. Compra de marcas y patentes. Pago de regalías.
3. Aranceles y permisos necesarios en caso de que se importe alguna maquinaria o materia prima.
4. Leyes contractuales, en caso de que se requieran servicios externos.

d) Administración y organización

1. Leyes que regulan la contratación de personal sindicalizado y de confianza. Pago de utilidades al finalizar el ejercicio.
2. Prestaciones sociales a los trabajadores. Vacaciones, incentivos, seguridad social, ayuda a la vivienda, etcétera.
3. Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo.

e) Aspecto financiero y contable

1. La Ley del Impuesto sobre la Renta rige lo concerniente a: tratamiento fiscal sobre depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que puedan deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta política, etcétera.
2. Si la empresa adquiere un préstamo de alguna institución crediticia, hay que conocer las leyes bancarias y de las instituciones de crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.

Éstos y algunos otros aspectos legales son importantes tanto para su conocimiento como para su buen manejo, con el fin de que la empresa aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se ha fijado. (Urbina, 2013)

2.3.5 Análisis social

La empresa se ha convertido en una fuente de poder e influencia sobre el medio en que se desenvuelve. También es responsable de problemas sociales, como la contaminación, especulación del suelo, concentración industrial urbana, etc. Las empresas deben intentar evitarlos o reducirlos y en todo caso, asumirlos (privatizarlos). Normalmente a la empresa le cuesta asumir los costes sociales de su actividad, ya que, como su objetivo es minimizar costes para competir, hacerse cargo de ellos significa reducir beneficios. La ley obliga a las empresas a adaptar sus instalaciones y actividades con la finalidad de reducir los costes sociales negativos.

Hasta hace poco tiempo se pedía a las empresas que fueran eficientes en la obtención de bienes y servicios, es decir, obtener lo máximo al menor coste posible, utilizando el mínimo de factores. Actualmente, también se le exige una responsabilidad social corporativa que puede amortiguar esos efectos externos sin olvidar que también le permitirá mejorar su posición competitiva y su valor añadido. Esto se puede hacer de diversas formas:

Elaborando códigos de conducta internos.

Estableciendo medidas para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores.

Formando a los trabajadores sobre aspectos medioambientales.

En definitiva, se trata de que la empresa debe considerar, además de los efectos económicos, los efectos sociales que generan sus decisiones y actuaciones. En los últimos tiempos se está incrementando la presión de la sociedad sobre las empresas para que presten mayor atención a las cuestiones sociales y medioambientales y adopten unas actitudes más éticas en sus comportamientos. Esta mayor sensibilidad se centra en:

La necesidad de un mayor compromiso de las empresas con la sociedad y el lugar donde actúan.

Una actitud de respeto y mejora hacia el medio ambiente.

Un clima de confianza, motivación y participación de los trabajadores.

Un aumento de la credibilidad y de la confianza de los clientes hacia la empresa.

Todo esto tiene consecuencias importantes en todo el diseño empresarial, dado que no debe hacerse únicamente con la dimensión económica. Todas las relaciones sociales, tanto en el interior de la empresa como entre esta y el exterior, deben quedar recogidas en el denominado Balance Social, que ha de satisfacer dos fines principales:

- Ser instrumento de integración del personal en la empresa.
- Ser instrumento de gestión.

Puntos a tomar en cuenta en el análisis social:

El entorno

La sobrevivencia de cualquier empresa depende, en primer lugar, de su capacidad de interacción con el entorno macro. A través de la permanente evolución de los mercados y de las industrias surgen múltiples oportunidades y amenazas potenciales.

El entorno macro se lo estudia con el análisis Step.

Análisis STEP

- Socio-cultural: Refleja los valores, las costumbres y las tradiciones de la sociedad.

- Tecnológico: Refleja el proceso técnico de la sociedad.
- Económico: Determina el intercambio de bienes y servicios, dinero y información de la sociedad.
- Político-legal: Condiciona la atribución del poder y providencia el sistema legal de la sociedad.

Contexto Socio-Cultural

El contexto socio-cultural incluye también factores como la tasa de analfabetismo, la distribución geográfica de la población, el nivel educacional y la composición étnica de la población.

El contexto tecnológico

El contexto tecnológico se muestra en dos tipos de Innovaciones como son: tecnológicas y del proceso.

Innovaciones tecnológicas: las empresas son capaces de explotar al máximo todas las ideas, para aprovechar diferencias en el mercado.

Innovaciones del proceso: es necesario innovar todos los productos e incluso aquellos que ya existen con el fin de que tengan un mejor provecho en el mercado.

Factores:

1. La legislación de la protección de patentes.
2. Programas gubernamentales de incentivos a la investigación.
3. Normas internacionales de calidad

Contexto económico

El producto bruto interno, resulta por el pasado de agentes económicos e influencias, por otro lado, comportamientos futuros.

La tasa de inflación y la tasa de interés: Bajas tasas de inflación y de interés aportan mayor confianza y reducen los costos de los agentes económicos.

Toda empresa incluye:

1. Tasa de cambio.
2. Tasa de desempleo.
3. Balance comercial
4. Costos de energética.
5. Tasa de ahorro.

Contexto político-legal

Estabilidad económica, el ámbito legal: la atribución de nuevo incentivos fiscales.

La legislación laboral, las restricciones al comercio externo, la legislación antimonopolio. (Freire, 2016)

2.3.6 Análisis financiero

El análisis financiero de la empresa es una herramienta fundamental, pues permite conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa.

Éste tendrá en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos de la empresa, por eso se debe comparar las cifras con las metas, explicar el porqué de cierta tendencia, o el aumento o disminución de las partidas de los estados.

Para presentar este informe se tendrán en cuenta las razones de liquidez, la rentabilidad, gestión y endeudamiento.

1. Razones de Liquidez

Sirve para conocer si la empresa está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones a corto plazo. (Razón Corriente, Razón de Acidez, Razón de Efectivo, Capital de trabajo)

2. Razones de Endeudamiento

Permite conocer cómo está operando la empresa, si su financiamiento proviene de la contribución de los Accionistas o de los Acreedores. Permite conocer la solvencia de la empresa. (Razón de endeudamiento del Patrimonio, Razón de endeudamiento del Activo, Razón de Endeudamiento a Corto plazo)

3. Razones de gestión

Son el medio por el cual se evalúa el nivel de actividad de la empresa, y permite medir la eficiencia en la gestión de los recursos financieros de la empresa. (Periodo promedio de pago, periodo promedio de cobro, rotación del inventario, rotación del activo)

4. Razones de Rentabilidad

Sirve para conocer cómo contribuye la gestión de la empresa para poder remunerar los capitales propios o ajenos colocados dentro de la empresa. Es una razón que permite conocer en qué porcentaje de las ventas, el patrimonio o la inversión están generando utilidades, y de esa manera se evalúa cómo la gerencia crea utilidad con los recursos que posee.

Este análisis se presenta con seis partes inamovibles:

a. Antecedentes

Presentar a la empresa mencionando su actividad y los objetivos del informe.

b. Fuentes de Información

Se deberá mencionar qué reportes (EEFF) se están utilizando y el periodo analizado para realizar el informe.

c. Balance

Estructura y evolución del activo, pasivo y patrimonio

d. Estado de ganancias y pérdidas

Estructura y evolución de los ingresos, costos y gastos y análisis del resultado del ejercicio.

e. Flujo de fondos

Análisis de cambios en la situación financiera.

f. Resultados de las Razones Corrientes

Razones de Liquidez, endeudamiento, gestión y rentabilidad.

(Sandoval, 2011)

Financiación

La financiación de una empresa se basa en conseguir el dinero que te permita pagar las inversiones necesarias para su correcto funcionamiento. Por supuesto, este dinero no suele ofrecerse de forma gratuita, por lo que tiene un coste para la empresa en el momento de su devolución. La financiación puede realizarse a corto o largo plazo. La financiación a corto plazo es la que se debe devolver en un periodo inferior a un año, mientras que la financiación a largo plazo se utiliza para mayores inversiones y se devuelve en periodos superiores.

Financiación interna vs Financiación externa

¿Qué es mejor la financiación con recursos propios o la financiación ajena? Esta es una de las preguntas que más se hacen los emprendedores y los empresarios.

Cabe decir que no existe una respuesta exacta y que todo depende de la situación de la empresa en cada momento, la cantidad de dinero necesario y otras variables que se deben estudiar para saber qué decisión tomar.

Financiación para emprendedores

Uno de los principales problemas para emprender un negocio es encontrar el dinero necesario para financiar el proyecto que tenemos en la mente. En ocasiones, es muy difícil conseguir convencer a las personas del potencial de una idea, por lo que esta se pierde por no tener recursos para desarrollarse.

Por suerte, los emprendedores ya tienen más opciones a la hora de conseguir dinero para crear sus negocios. Ya se puede mirar más allá de los bancos para conseguir financiación. Eso sí, es necesario poseer un plan de negocio completo que muestre a los demás la viabilidad económica que tendrá la empresa en el futuro. Aquí podrás encontrar toda la información sobre los diferentes modelos de financiación para emprendedores que existen.

- Capital riesgo
- Capital semilla
- Inversor ángel
- Crowdfunding
- Ayudas para emprendedores por parte del gobierno
- Préstamos participativos
- Incubadoras de empresas
- Amigos y familia.
- Fuentes de financiación para e-commerce

Antes de elegir cualquier modelo de financiación para emprender un nuevo negocio, es necesario realizar un estudio que valore todas las alternativas que nos permita elegir cuál es la mejor opción. (PYME, Emprende PYME, 2016)

Financiamiento en México

En México, existen diversos programas de apoyos de gobierno para PyMES con los que las empresas incrementen sus posibilidades de desarrollo. Desgraciadamente, la información sobre estos apoyos a veces es desconocida, lo que ocasiona que pocos emprendedores aprovechen estas oportunidades. La situación es preocupante, ya que, según datos de El Financiero, “sólo cinco por ciento de los negocios” de México acceden a estos beneficios.

LA FALTA DE INFORMACIÓN

La falta de información provoca que los directivos empresariales desaprovechen los apoyos y que se adopte la idea de que emprender en México es imposible. Aceptar esa idea es un grave error porque existen muchos caminos trazados por el gobierno para impulsar a crecimiento empresarial.

Los programas gubernamentales ofrecen una amplia gama de opciones que se ajustan a las necesidades y proyectos de los emprendedores. Así, los que inician en el sector empresarial tienen la oportunidad de recibir asesoría y financiamiento para hacer crecer su negocio. Con el objetivo de erradicar la desinformación acerca de estos temas, a continuación, diez de los apoyos de gobierno más importantes.

FONDO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) ofrece ayuda a los dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Para ello creó el Fondo Nacional del Emprendedor, enfocado competitiva, innovadora y dinámicamente en el crecimiento económico empresarial.

El INADEM ofrece distintos tipos de ayuda para: capacitación, consultoría, certificaciones, comercialización, infraestructura, equipamiento, innovación, diseño, tecnología, entre otros. Para adquirir los beneficios que brinda el INADEM, basta con revisar sus convocatorias. Una vez hecha la revisión, lo siguiente es presentar una solicitud para tener posibilidades de participar.

PROGRAMA MUJERES PYME

Es un apoyo dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres. Este programa ofrece ayuda para fortalecer el crecimiento del negocio. Además, brinda las herramientas necesarias para el desarrollo profesional de las emprendedoras. Las beneficiadas tienen acceso a financiamientos y préstamos únicos que van desde los \$50,000.00 hasta los \$5'000,000.00.

CRÉDITO JOVEN

Como su nombre lo dice, es un programa de apoyo dirigido a jóvenes emprendedores. Crédito joven ofrece ayuda económica para el impulsar el crecimiento de la empresa mediante dos modalidades. La primera es Crédito para crecer en la que los jóvenes pueden acceder a montos de hasta \$300,000.00 con tasa del 14.5% anual. La segunda modalidad es PyME Joven con la que se pueden adquirir hasta 2.5 millones de pesos con tasa del 14.5% en un plazo de hasta 5 años.

NACIONAL FINANCIERA

Conocida también como NAFIN, facilita el acceso a financiamientos y servicios para impulsar el crecimiento de las PyMEs y proyectos de inversión. Entre los servicios más destacados que ofrece NAFIN, se encuentran los siguientes:

Financiamiento

Desarrollo empresarial y asistencia técnica

Banca de inversión

FONDO PYME

Es un apoyo que extiende su ayuda a las empresas y sus dueños mediante programas temporales. Estos programas fomentan la creación, el desarrollo, la viabilidad, la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las PyMEs. Los servicios que ofrece Fondo PyME son:

Programas emergentes

Asesorías financieras

Promoción

Capacitación y consultoría empresarial

PyME-JICA

CRÉDITO PYMEX

Es un crédito otorgado por BANCOMEXT y está dirigido a las PyMEs exportadoras e importadoras. Tiene el objetivo de fomentar la accesibilidad a financiamientos para aumentar el valor agregado a los productos y servicios de las empresas. Crédito PyMEX ofrece once alternativas de bancos entre los que puedes elegir el de tu preferencia para solicitar el apoyo.

CREZCAMOS JUNTOS

Es una iniciativa del gobierno para impulsar el desarrollo económico de las familias mexicanas, en el sector empresarial y formal. Está enfocado a personas físicas que ofrecen bienes o servicios sin tener un título profesional. A los beneficios de este apoyo también pueden acceder las PyMEs cuyo ingreso anual no sobrepasa los dos millones de pesos.

Una vez afiliado, el emprendedor tiene formalidad ante el SAT y durante el primer año de actividad no paga impuestos. Además, el beneficiado tiene posibilidades de recibir los siguientes beneficios:

Descuentos en el pago de impuestos durante los próximos nueve años

Acceso a los servicios del IMSS

Ahorro para conseguir un crédito hipotecario del INFONAVIT

Adquisición de créditos en el Fondo Nacional para el Consumo de Trabajadores

PROGRAMAS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

La Secretaría de Economía impulsa políticas públicas y programas especializados para la creación de empleos de calidad y empresas. El objetivo de esto es aumentar la competitividad y la productividad en México. Algunos de los programas que ha implementado la Secretaría de Economía son: el Programa de capacitación y consultoría, y el Programa de proyectos productivos.

PRO MÉXICO

El objetivo principal de este apoyo es la atracción de inversión extranjera, las exportaciones y la internacionalización de empresas mexicanas. Todo ello para impulsar el crecimiento económico y social de México y tener presencia en el mercado internacional.

Pepe y Toño

Este apoyo, uno de los más presentes en el imaginario colectivo del país, brinda información diversa para el crecimiento de las PyMEs. Además de eso, Pepe y Toño ofrece diversidad de cursos, talleres, capacitaciones, herramientas y programas de apoyo adecuados a la empresa y su contexto. (VALENCIA, 2018)

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudio

El estudio aquí mostrado es de carácter cualitativo y presenta características de distintos tipos de investigación, mismos que se muestran a continuación:

a) Documental. - Es la basada en fuentes gráficas y o sonoras (Ocegueda, 2007), el tipo de estudio fue documental ya que para elaborar el marco teórico se acudió a fuentes como libros, revistas, documentos electrónicos.

b) De campo. - Es la investigación que se realiza en el lugar donde el fenómeno ocurre.

c) Aplicada. - Se tiene como propósito utilizar el conocimiento, en este trabajo se buscó aplicar los conocimientos obtenidos en la Maestría. Después de haber hecho el estudio de los ambientes externo e interno se procedió a hacer el plan estratégico, que permitió dar los principales lineamientos que debe realizar la organización para el cumplimiento de su visión.

d) Descriptiva. - tiene como finalidad enunciar las características del fenómeno de estudio.

3.2 Población o muestra

Para el desarrollo de esta investigación se tomó una muestra aleatoria de 40 personas con un rango de edad de entre 18 a 30 años de edad sin tomar en cuenta el género de los mismos, cabe mencionar que la población de H. Matamoros Tamaulipas es de 520 367 personas (INEGI, 2015) y que también cuenta con 20419 establecimientos económicos con menos de 250 empleados por los cuales entran en la categoría de micro, pequeña o mediana empresa según los datos que nos proporciona. (DENUE, 2019)

3.3 Selección del instrumento

Se elaboró una encuesta de 10 preguntas tomando en cuenta secciones como deseos para iniciar una empresa, motivos, características del emprendedor, preferencias de sectores, ventajas competitivas, administración, finanzas y aspectos legales. Dicho cuestionario consta de preguntas de tipo variado: hay de tipo cerrado, puesto que son dicotómicas, “sí” o “no”. También hay de opción múltiple, porque estas proporcionan información limitada y se solicitó al encuestado que eligiese la respuesta que mejor concordara con su opinión.

3.4 Plan de recolección

El proceso de recolección de datos fue gracias a la elaboración de la encuesta vía “Google Formularios”, este portal ayuda distribuyendo dichas encuestas mediante internet a los empresarios, recolectando datos y plasmándolos en hojas de cálculo o gráficamente, facilitando así el proceso.

3.5 Guía metodológica

Este proyecto ha sido realizado para conocer y determinar las necesidades, gustos y deseos de las personas que tengan en mente crear o fortalecer su negocio o emprendimiento. A continuación, se muestra la Guía Metodológica y sus 6 pasos básicos a seguir, no obstante, antes de llevar esta metodología, se debe tener presente lo siguiente:

- La Guía es un instrumento de apoyo, no una regla estricta a ser seguida, ya que las realidades de cada localidad o país son distintas; de esta manera, la Guía será adaptada a la realidad de cada emprendimiento.
- La Guía no es un documento estático. Es un documento en constante cambio y crecimiento.

Dicho lo anterior podemos concluir que la guía metodológica incluye los siguientes pasos:

1. Estrategia: Misión, visión, valores, Análisis FODA, objetivos y metas

La misión está definida por lo que pretende cumplir, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer. La visión es la situación futura que desea tener. Es importante determinar el alcance para tener una meta y objetivos bien trazados. Uno de los mejores métodos para analizar el proyecto es hacer un análisis FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un diagnóstico de la empresa. Ayudará a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

2. Análisis de mercado: Los productos o servicios, Ventaja competitiva, Precio, canales de distribución, plan de promoción, análisis de mercado, segmentación del mercado y competencia.

Para hacer un estudio de mercado necesitamos conocer el mercado al que nos vamos a dirigir y tener gran cantidad de datos, es fundamental a la hora de empezar un negocio. La mejor forma de resolver todas las dudas de si el negocio va a funcionar es estudiar el mercado y ver si el negocio o producto encajará en ese mercado. Servirá, también, para darle el enfoque más oportuno al negocio. Por eso, es conveniente que seas el mismo emprendedor el que realice este estudio. Un estudio de mercado básico debe analizar a la competencia, analizar al cliente o consumidor y preparar una estrategia. Debe completarse con datos básicos cómo tipo de productos que se venden, precios y ventajas competitivas, canales de distribución y valor diferencial que aportamos que puede ser menor precio, más calidad o un producto con poca oferta en nuestra zona de actuación. Para hacer un estudio de mercado tenemos que recurrir a fuentes oficiales para obtener datos, estadísticas e informes económicos. (Urbina, 2013)

3. Análisis técnico: Instalaciones, localización, maquinaria y equipo, diseño de procesos de producción, definición de capacidades de producción y comercialización, requerimientos de activos, plan de compras, inversiones requeridas.

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Cabe aclarar que tal determinación es difícil, las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos a trabajar, ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Recuerde que los análisis deben ser integrales, si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Respecto de la ingeniería del proyecto se puede decir que, en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo. (Urbina, 2013)

4. **Análisis legal:** Leyes y reglamentos que pudieran afectar o beneficiar a la empresa, normas.

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación, se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

Secretaría de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), por medio de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

Notario Público/Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades)

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado escritura constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad. Entre otras cosas contienen:

1. Datos generales de los socios.
2. Objeto social.
3. Denominación o razón social.
4. Duración de la sociedad.
5. Importe del capital social.
6. Domicilio social.
7. Órgano de administración.
8. Vigilancia.
9. Bases para la liquidación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Dentro del mes siguiente a:

- Su constitución, las sociedades (personas morales).
- Haber realizado situaciones jurídicas que de hecho den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (forma HRFC-1, en original y cinco copias), donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SHCP mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

Secretaría de Salud

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

Instituto Mexicano del Seguro Social

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

Institución Bancaria

En el banco seleccionado se abre la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento, se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, forma SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios magnéticos). En el banco, más adelante se depositarán en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

Sistema de Información Empresarial Mexicano

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

Sindicato

Aun cuando no existe obligación legal de afiliar a los trabajadores ante algún sindicato, los trabajadores pueden constituirse en sindicato cuando se conjunten más de veinte trabajadores en activo. En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo en el ámbito federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación, por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no tener que negociar bajo presión.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Secretaría de Economía

Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo, puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la SE. Por último, se recomienda visitar el sitio web de esta secretaría www.siem.gob.mx porque en ella se localizan muy diversos programas de apoyo para las empresas que radican en el país.

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta

secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

Comisión Nacional del Agua

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

Otras autorizaciones

Como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, entre otras. (SIEM, 2019)

5. **Análisis social:** A quién se beneficia con el negocio y como repercute en la sociedad.

El análisis social consta básicamente en considerar los costos sociales que las decisiones o actividades económicas generan, tales como contaminación, modificación del equilibrio ecológico, enfermedades laborales, etc. Por ello es importante ya que cada vez es más solicitada y respetada una empresa o negocio que vincula sus actividades económicas a sus preocupaciones sociales y ambientales, en relación con sus trabajadores, accionistas, inversionistas y consumidores.

6. **Análisis financiero:** Pronósticos de ingresos, pronósticos de costos y gastos de producción, programa de inversión, costos de comunidad, requerimientos de financiación, forma de generar efectivo, rendimiento esperado.

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que, aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni a amortización, dada su naturaleza líquida. Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. De esta forma se selecciona un plan de financiamiento, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital. Asimismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación, debido a las desventajas metodológicas que presenta, sí es un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales. (Urbina, 2013)

CAPITULO IV RESULTADOS

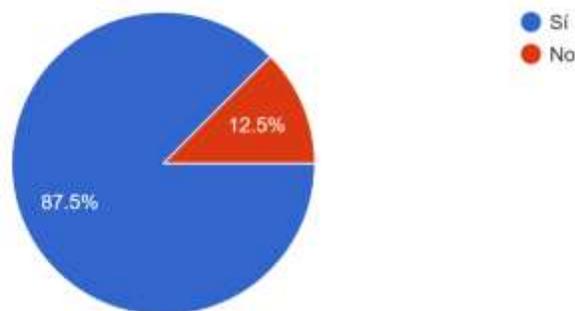
4.1 Encuesta

Se elaboró una encuesta de 10 preguntas tomando en cuenta secciones como deseos para iniciar una empresa, motivos, características del emprendedor, preferencias de sectores, ventajas competitivas, administración, finanzas y aspectos legales. Dicho cuestionario consta de preguntas de tipo variado: hay de tipo cerrado, puesto que son dicotómicas, “sí” o “no”. También hay de opción múltiple, porque estas proporcionan información limitada y se solicitó al encuestado que eligiese la respuesta que mejor concordara con su opinión.

Estas preguntas fueron realizadas a 40 personas aleatorias de 18 a 30 años sin importar su género o nivel educativo, esta encuesta fue realizada a personas de la localidad de Matamoros, Tamaulipas.

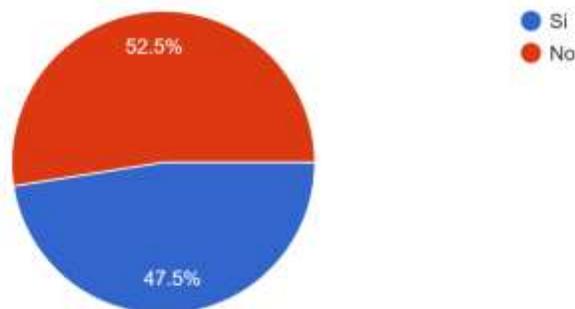
1. ¿Tienes conocimiento sobre el emprendimiento?

40 respuestas



2. ¿Alguna vez has emprendido algún negocio propio?

40 respuestas



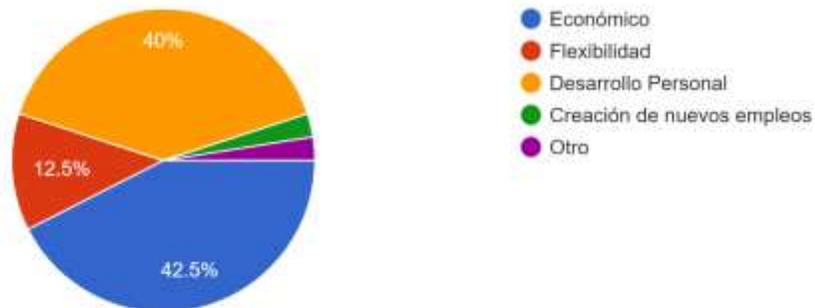
3. ¿Le gustaría emprender un negocio propio?

40 respuestas



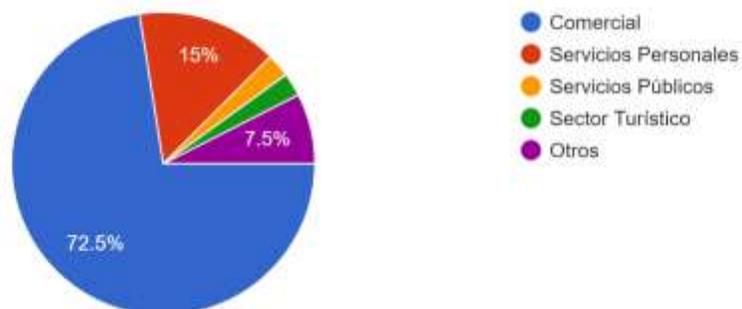
4. ¿Cuál es el motivo principal para iniciar su negocio?

40 respuestas



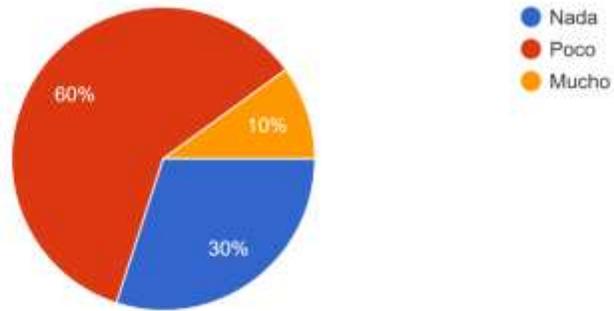
5. ¿Qué sector le interesa más para emprender?

40 respuestas



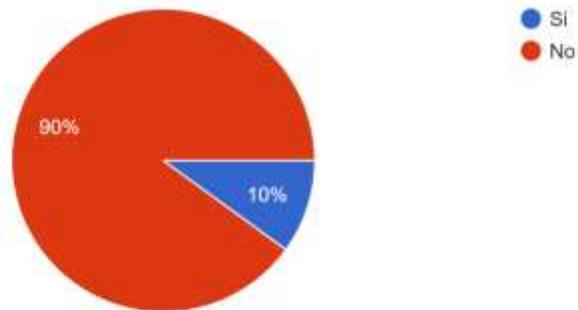
6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre finanzas?

40 respuestas



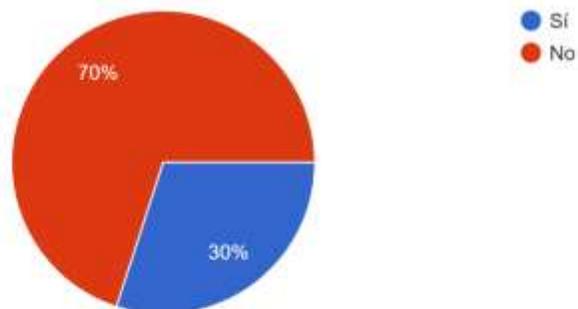
7. ¿Conoce cómo conseguir financiamiento por parte del gobierno?

40 respuestas



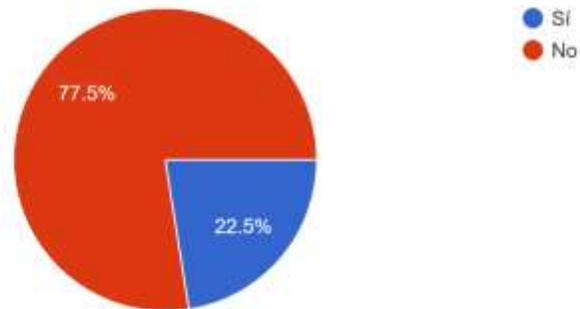
8. ¿Conoce como construir una empresa?

40 respuestas



9. ¿Conoce acerca de las licencias y permisos legales requeridos para iniciar operaciones?

40 respuestas



10. ¿Está interesado en aprender lo necesario para emprender?

40 respuestas



CAPITULO V CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

En este presente capítulo se hace un pequeño resumen, se consideran en primera instancia los antecedentes que llevaron a su realización como el problema que se resuelve. Por último, se dan las conclusiones del trabajo y algunas recomendaciones para investigaciones futuras.

Actualmente las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, del medio ambiente y la política están provocando cambios significativos para las empresas, todo esto gracias a un mundo más globalizado e interconectado, sin restricciones para comercializar productos o servicios a cualquier parte del mundo, donde las empresas están siendo exigidas cada día más por un mercado que está en constante cambio. Ya no es suficiente competir en un mercado local, estar desactualizado o indiferente a los cambios globales son la diferencia para el desarrollo y la existencia de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En resumen, las MIPYMES a pesar de ser las mayores contribuyentes al PIB de la mayoría de las economías, carecen de apoyo o no tienen el conocimiento para utilizar el diseño con eficacia, por lo tanto, no invierten en capacitación, recursos humanos o financieros; ya que ven estos como un gasto y no como una inversión. El resultado es el estancamiento y la limitación del desarrollo económico.

Finalmente, en el aspecto personal, el conocimiento en profundidad de este tema ha transformado mi entendimiento de cómo funcionan las empresas y de sus necesidades para su mejor desempeño. El desconocimiento del tema, los múltiples y contrarios pensamientos sobre las dificultades del emprendimiento han sido reemplazados por habilidades y deseos por aprovechar esta oportunidad para fomentar y enriquecer la cultura del emprendimiento que todos llevan dentro.

ANEXOS

ANEXO 1 GUIA

PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una hoja de ruta y/o el documento de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

Bateman y Snelll explican que el plan de negocios es un paso de planeación formal que se concentra en la empresa entera y que describe todos los elementos implicados en el comienzo de la misma.

La importancia de los planes de negocios para la organización ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente solicite y la aportación que realiza M. Porter

Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resalta la importancia en un contexto real. Un plan de negocio se le denomina según Longenecker, un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More 2006). Se podrá tener una serie de definiciones, pero lo trascendental en la realización de un plan de negocios es tener en cuenta los principales elementos que lo forman.

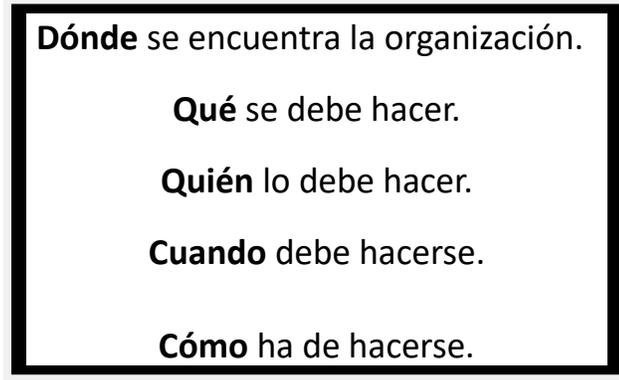
Casi todos tienen una idea, aunque se vaga de lo que es un plan de negocios, y muy posible que la mayoría se haya enfrentado con la necesidad de preparar uno. Sin embargo, no es frecuente hallar una metodología clara que indique una manera rápida y eficaz de cómo debe ser elaborado para cumplir su misión.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

La planificación y por tanto el plan de negocios se considera necesario porque:

- * Permite tener claros los objetivos y a donde se quiere ir.
- * Orienta las acciones hacia el cumplimiento de dichos objetivos.
- * Asigna responsabilidades para que se sepa quién tiene que llevar a cabo cada acción.
- * Aprovecha mejor las oportunidades.
- * Prevé las circunstancias y actúa en consecuencia. Reacciona mejor y a tiempo.
- * Coordina las actividades.
- * Permite asignar los recursos para tenerlos preparados y dispuestos.
- * Incorpora y comparte los objetivos y por tanto los intereses.
- * Evita acciones no deseadas, conflictos e interpretaciones erróneas o no alineadas con el propósito perseguido.
- * Ayuda a crear métodos y disciplinas de trabajo.
- * Establece guías para la elaboración de presupuesto, incluyendo financieras basadas en sus expectativas y su experiencia en el campo de su negocio.
- * Permite una visión global más clara y resumida de la empresa.
- * Identifica errores y desviaciones a tiempo para corregirlos, disminuyendo efectos negativos, consecuencias graves y facilitando la adopción de soluciones cuando aún se está a tiempo.
- * Otorga credibilidad a la empresa y al equipo directivo frente a agentes externos e internos.

Por tanto, un PN debe expresar adecuadamente:



Concuerdan los autores en que resulta obvio, que una de las principales utilidades de un plan de negocios es para definir la creación de una nueva empresa y como guía para orientar el proceso.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Decidir cómo será el negocio y lo que será dentro de 5 años, es la más importante de las decisiones que tiene que hacer. Todo esfuerzo de la planeación está basado en la percepción que se tenga del negocio. De no tener claro las actividades centrales, las oportunidades de éxito se verán drásticamente reducidas.

La descripción del negocio deberá responder las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Cuál es el negocio? ¿El negocio consiste en una actividad comercial o la prestación de un servicio? ¿Cuáles son los productos o servicios?
¿Quiénes serán los clientes?
2. ¿Cuál es el estado actual de su negocio? ¿Es de reciente creación?
3. ¿Cuál es la estructura del negocio? ¿se trata de una persona física con actividad empresarial o de una sociedad mercantil?

4. ¿Por qué se piensa que el negocio será redituable y continuará creciendo?
5. ¿Cuándo iniciara el negocio?
¿Cuántas horas al día y días de la semana se piensa dedicar al negocio

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En algunas otras literaturas lo podemos encontrar como descripción del concepto comercial y del negocio; el objetivo de este apartado es describir el tipo de servicio. El perfil de la empresa será el punto de partida para la determinación del lugar en el que se encuentra la compañía y del sitio al que debería llegar. Así, determinará el propósito básico de la empresa y se clarificará la orientación geográfica, además se evaluará la situación competitiva de la empresa.

En este apartado se desarrollan los siguientes conceptos:

- *MISIÓN*
- *VISIÓN*
- *VALORES*
- *OBJETIVOS Y METAS*
- *POLÍTICAS*

El perfil de la empresa, su orientación y sus valores son importantes para diseñar las estrategias. Se debe establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la empresa a través de su visión. Por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes respecto de los riesgos tienen que ser estudiados cuidadosamente porque repercuten en la estrategia.

Se debe tener claro los siguientes puntos:

1. ¿Qué tipo de negocio piensa establecer?
2. ¿Qué producto y servicio planea ofrecer?
3. ¿Qué mercados piensa servir, cuál es su tamaño y que oportunidades tendrá en

ellos?

4. ¿Por qué piensa que su negocio va a satisfacer esos mercados mejor que la competencia?
5. ¿Qué razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?
6. ¿Dispone del personal necesario para operar?
7. ¿Cuáles son las razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?

Al dar respuesta a estas preguntas será más fácil desarrollar el perfil de la empresa, establecer las políticas que se convertirán en reglas para su negocio y que nadie puede romper sin una razón de peso.

Al describir cada idea debemos de hacerlo de la manera más clara y simple que se pueda.

MISIÓN

Algunos autores lo denominan también “propósito”. Es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? La misión representa la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo el atractivo del negocio en el entorno en el que la empresa opera. La misión de la empresa está íntimamente ligada a la visión de la misma y representan la actividad a la que se dedica, como se llevara la actividad y en qué se diferencia positivamente de las demás.

Es necesario que la misión incluya la respuesta a las siguientes cuestiones:

- ✓ Especificar a qué productos o servicios se ofrece la actividad.
- ✓ Diferenciación, identidad e innovación de la empresa, de forma que se exprese la ventaja competitiva y sostenible en el tiempo ante sus competidores.
- ✓ Valores que identifiquen a la empresa, a su personal y/o la actividad.
- ✓ Cómo se gestionará la interacción de la empresa con su entorno (empleados, proveedores, socios, clientes, administración local, etc.)

Teniendo en cuenta lo anterior, será más fácil definir una misión con un enfoque adecuado, destacando desde el principio y de forma concreta, las ventajas, las

diferencias y los valores que representarán a la empresa a lo largo de toda su trayectoria o, por lo menos, a lo largo del horizonte temporal definido en el plan de negocios.

Desde una microempresa hasta una gran empresa, sin importar el tipo de servicio que brinde debe contar con una misión.

VISIÓN

Jack Fleitman define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. A través de la visión se define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la empresa, cual es el alcance, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento. Es decir, conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

Como señalan los autores la visión de contener ciertas características que permitan su entendimiento.

Características que debe cumplir toda visión:

- 1) Dimensión del tiempo.
- 2) Integradora.
- 3) Amplia y detallada.
- 4) Positiva y alentadora.
- 5) Realista -Posible.
- 6) Consistente.

VALORES

Los valores constituyen el cimiento de la empresa y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Autores señalan que no es más que cultura organizacional, que es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una empresa de otra. Son la convicción que los miembros de una empresa tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.).

Los valores benefician el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una empresa a clientes y personal y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- ✓ Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- ✓ Saben que su opinión es escuchada
- ✓ Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración

- Productividad
- Éxito
- Realización

Milton Rokeach menciona que los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la empresa.

OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos y metas constituyen una de las partes más importantes del plan de negocios, ya que los objetivos deben ser establecidos una vez analizada la situación en la que se encuentra la empresa. Las metas son puntos concretos a corto plazo, expresados en números, sin ellas será difícil obtener el objetivo final.

Los **OBJETIVOS** en un plan no es más que la expresión simple y sencilla del resultado esperado, para solucionar el problema en un tiempo determinado. El objetivo describe el “que” se quiere alcanzar, eso sí, con el máximo de seguridad de que el tiempo en que se logra dicho resultado transcurra en la vigencia del plan. Es la construcción y detalle de la situación deseable, pero también viable y factible.

La factibilidad no permite lo eventual, se construye con costos reales y se asegura con recursos “a la vista” que se destinarán.

Los objetivos son **CUALITATIVOS** y al desarrollarlos deben ser:

- Mediables
- Alcanzables
- Fáciles de verificar
- A largo plazo

- Generales

Así el plan de negocios debe de partir de los objetivos generales y a partir de ellos con más precisión en las demás áreas de intervención, complementando con las metas establecidas a cada uno.

Objetivos generales: se fijan y se someten en función de la misión, visión y política de la empresa: deben ser concretos, realistas y coherentes entre sí y en relación con la misión y visión. Estos objetivos condicionan el resto de objetivos de la empresa, dando pie a la creación de metas que permitan llegar a la ejecución de los primeros.

Los objetivos específicos; son definidos por cada departamento de la empresa en función a sus características, sus necesidades y recursos con los que se disponga. Para la implementación de estos objetivos es necesario; la definición y puesta en marcha de las diferentes metas departamentales y la realización de planes de acción y estrategias para cada departamento.

Una **META** es la **CUANTIFICACIÓN** del “resultado esperado”, en el tiempo. En cuanto a las metas; estas son indispensables para definir el rumbo a seguir y evaluar si el camino es correcto o hay que corregirlo.

Las metas deben contar con las siguientes características:

- Tomar en cuenta fines y medios
- Son mediables
- Concretas, realistas y congruentes
- Tener un tiempo definido para su logro
- Estar por escrito
- Tener metas individuales y por grupos.

Sin una meta definida con las cualidades mencionadas no podrán diseñarse adecuadamente las estrategias y no habrá un buen juicio en la asignación de recurso y por lo tanto en su utilización.

Vale notar que no siempre el periodo definido para alcanzar una meta puede ser menor que el que se requiere para lograr un objetivo, esto quiere decir que, con un cumplimiento de metas sucesivas, puede lograrse un objetivo.

El establecimiento de los objetivos y metas sigue un proceso gradual y va emanando de los niveles superiores hacia los inferiores, de manera que los objetivos y metas a alcanzar no son iguales para todos los miembros de la empresa, sin embargo, todos guían a un mismo fin; el crecimiento empresarial.

POLÍTICAS

La literatura menciona que las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Las políticas aseguran que las decisiones se enmarquen en ciertos límites y tienen como finalidad guiar a los empresarios en las decisiones a tomar.

Antonio Borello define las políticas como una declaración escrita o implícita de las intenciones y principios de una empresa en relación a su misión y comportamiento general, que a su vez proporciona un marco de referencia para el establecimiento de objetivos, estrategias y planes de acción.

El empresario debe definir las políticas de la empresa y asegurar que la misma:

- ✓ Sean apropiadas a la naturaleza de sus actividades, productos y/o servicios
- ✓ Proporcione un marco para establecer y revisar los objetivos, estrategias y planes de acción
- ✓ Esté documentada, implantada, mantenida al día y ha sido comunicada a todos los empleados.
- ✓ Esté a disposición del público.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

Finalmente, es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

ANALISIS FODA

La planeación estratégica es un esfuerzo administrativo que sirve para anticipar condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una empresa. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento

para la elaboración de un diagnóstico situacional (FODA), que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una empresa, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis. Con atención de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores.

Análisis Interno. - Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fortalezas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las **fortalezas** y en el segundo de las **debilidades**. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

Análisis Externo. - Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las **oportunidades**; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las **amenazas**, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.

FORTALEZAS

Aspectos en que se dispone de una ventaja favorable que nos sitúa en una buena posición. Tienen su origen en el interior de la organización. Generalmente provienen de recursos valiosos de los que dispone la empresa, y que pueden ser tanto materiales como humanos.

OPORTUNIDADES

Son los aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea, o bien de la empresa ya en funcionamiento. Suelen ser factores que provienen del exterior. Los más importantes son los derivados de la existencia de mercados atractivos y con posibilidades de ser acometidos, es decir, la existencia de oportunidades de negocio.

DEBILIDADES

Aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades y deben ser combinados. Se hallan con frecuencia en las carencias de recursos o ausencias de capacidades, tanto materiales como humanas.

AMENAZAS

Todo aquello que plantea una amenaza o un riesgo. Proviene del exterior. Los más serios suelen ser la existencia de otros competidores, pero también posiciones de fuerza por parte de clientes o proveedores, productos sustitutivos, mercados decadentes, amenazas legislativas, etc.

PLAN DE MARKETING

La mercadotecnia puede tener diferentes significados dependiendo el tipo de persona que lo describa.

El diccionario Webster define a la mercadotecnia como “el acto o proceso de vender o comprar en un mercado” Algunos otros lo definen la mercadotecnia como un lugar específico en donde los bienes son vendidos al mayoreo o al menudeo.

Hal B. Pickle y Royce L. Abrahamson describe la mercadotecnia como la forma por la cual la empresa llegará a sus clientes y los tendrá dentro del mercado determinando. Dentro del plan de negocio es la sección que describe los beneficios que el producto o servicio ofrecerá al cliente, y el tipo de mercado que existe en él. Se debe presentar las estrategias de marketing, incluidos los métodos de identificar y atraer a los clientes; la estrategia de la fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de fuerza de ventas y los canales de distribución; los tipos de promociones de ventas y publicidad; y las políticas de crédito y de fijación de precios.

EL MERCADO

Otro punto que no debemos olvidar es conocer a fondo el mercado, es decir las personas que comprarán el servicio.

David H. Bangs señala la importancia de decidir qué clientes preferir, a qué mercado introducirse o cuál abandonar y la importancia de hacerlo cuidadosamente. El entrar o abandonar un mercado es una estrategia de gran trascendencia que requiere una meticulosa planeación. Un negocio necesita de clientes que compren el producto a un precio que le reditúe utilidades; estos deben ser en cantidad suficiente y por un largo periodo, con la finalidad de mantener vivo el negocio y lo más importante en crecimiento.

La identificación de su mercado requiere de un raciocinio lógico y responderse:

¿Quién necesita el o producto o servicio?

Se debe empezar con su experiencia en el negocio lo que sabe de él, empezar con aquellos que se estimen serán mejores clientes una vez iniciado su negocio.

Las preguntas que se deben responder son:

1. ¿Cuáles son sus mercados?
2. ¿En cuáles de ellos están presente?
3. ¿Qué productos están comprándose en esos mercados?
4. ¿Quién está comprando esos productos?
5. ¿Cómo caracterizaría a sus mercados? Se debe elegir al mejor cliente y prospectos, para eso se deben tener en cuenta algunos criterios:

Para individuos

- Edad
- Sexo
- Clase social
- Pasatiempos
- Estilo de vida
- Nivel de educación
- Ocupación
- Nivel de ingresos

6. ¿Por qué estas personas le compran a mi empresa?
7. ¿Por qué nos compran a nosotros y no a la competencia?
8. ¿Qué es lo que nos compran? ¿Cuándo nos lo compran?
9. ¿Cómo y dónde podremos encontrar más personas como ellos?
10. ¿Cuál es el tamaño del mercado?

11. ¿Qué personaje del mercado atiende?
12. ¿Cuál es el crecimiento potencial de su mercado?
13. ¿En tanto el mercado crece, su participación aumenta o disminuye?
14. ¿Qué tan competitivo es el mercado?
15. ¿Cómo atraerá y mantendrá esos mercados?
16. ¿Cómo puede expandir esos mercados?

Segmentar y clasificar a sus clientes incluso tiene sentido en los negocios más pequeños. Con ello se logra especificar el mercado y no perder tiempo, esfuerzo y dinero en aquellos que no será un consumidor potencial. No debemos olvidar medir el tamaño del mercado. Tener pocos clientes puede reducir la vida del negocio hasta llegar a salir del mercado. Al desenvolver las preguntas podemos obtener futuras estrategias.

Por tanto, el término mercado se define como un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad de gastarlo. La demanda del mercado de cualquier producto o servicio tiene tres factores que deben considerarse: personas con necesidades, poder de compra y comportamientos en la compra. Existen diferentes tipos de mercado.

Mercado potencial:

- Competidor directo. - producto igual
- Competidor indirecto. - variantes en, calidad, precio
- Competidor sustituto. - satisface necesidad, pero diferente categoría.

NICHO DE MERCADO

Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Este debe tener necesidades o deseos específicos y parecidos, existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos, existe la capacidad económica, requiere operaciones especializadas, existen muy pocas o ninguna empresa proveedora y debe tener tamaño suficiente como para generar.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Incorporar un producto o servicio al mercado no es nada fácil. Diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia parte del conocimiento profundo del producto o servicio. Uno de los aspectos más importantes del plan de negocios es justificar que el producto y en este caso muy específico un servicio odontológico va a satisfacer los gustos y las necesidades del mercado. Es importante contestar las siguientes preguntas que ayudarán a comprender mejor la posición del mercado y le permitirán explicar que es lo “especial” de su negocio.

La pregunta clave no es: “¿Cuál es el servicio?” sino:

1. ¿Qué vende?
2. ¿Cuál es la diferencia entre su producto y el que ofrece la competencia?
3. Si el producto o servicio es nuevo, original o notable. ¿Qué lo hace diferente?
¿Qué es lo que motivara a la gente a preferirlo?
4. ¿Si su producto o servicio no son únicos y especiales, qué hará que la gente le compre a usted? ¿La atención?, ¿La amplia gama de servicios?

El éxito del negocio viene de satisfacer las necesidades del mercado.

Las decisiones de promoción incluyen la selección de los métodos que van a utilizarse en la comunicación con los clientes meta. Los métodos de promoción comprenden publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

La promoción trata de informar, recodar y persuadir a los clientes meta acerca de la organización y sus productos. Con este objetivo, la organización primero debe captar su atención. Es necesario desarrollar interés, despertar deseo y generar acción, a esta secuencia se le conoce como el proceso AIDA.

PUBLICIDAD DEL PRODUCTO: Se enfoca a promover específicamente bienes y servicios identificados. La publicidad requiere: definir el blanco de la publicidad, definir los objetivos de la publicidad, presupuesto, estrategia creativa, seleccionar medios publicitarios y evaluar la efectividad.

PROMOCION DE VENTAS: Las actividades de promoción de ventas agregan valor al producto porque los incentivos no lo acompañan ordinariamente. Los incentivos están diseñados para inducir a los clientes finales y a los intermediarios a que compren y para persuadir a los vendedores de la compañía a que vendan.

RELACIONES PÚBLICAS: Es la comunicación diseñada para corregir impresiones erróneas, mantener la voluntad de los públicos de la organización y explicar las metas y propósitos de la organización. Los anuncios principalmente tratan de crear o enaltecer una imagen positiva para la organización.

A partir de esto se pretende dar sentido y dirección al tipo de mercadotecnia que atraerá a nuestro nicho de mercado y volverá atractivo nuestro negocio. Describir **las cuatro P** (productos, precios, plazas, y promociones) que reflejen lo que queremos ofrecer.



FUENTE Kotler, Philip, Mercadotecnia

PRODUCTO

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

- 1.- Elementos del producto
- 2.-Ciclo de vida del producto
- 3.- Manejo de líneas
- 4.-Desarrollo de nuevos productos
- 5.- Marcas

DEFINIR PRECIOS

Fijar precios es de suma importancia a la hora de desarrollar las estrategias de comercialización o mercadotecnia. Si bien el establecer precios no es cosa fácil si podemos contar con reglas básicas que faciliten la tarea.

1. **PRECIO** = *PRODUCTO + SERVICIO* + *IMAGEN* +

GASTOS + UTILIDADES

2. Determinar los objetivos de su política de precio
3. Establezca rangos de precios
4. Seleccione mecanismos flexibles para fijar precios.

Al igual que en los apartados anteriores el definir precios ayudara al desarrollo de estrategias, políticas, marketing y el plan financiero.

El precio de los productos y servicios es una de las decisiones más importantes que un pequeño negociante tiene que tomar. Los precios que se establecen fijan la imagen en el público consumidor y casi siempre determinan el volumen de negocios que recibirá. Además, cada tipo de negocios pequeños, tienen diferentes prácticas de precios.

Se cuantifica sobre el producto o servicio un precio que resulte justo para los clientes con una ganancia justa para la compañía. Las políticas de precio deben proporcionar una guía para un determinado número de áreas. Los precios deben fijarse de acuerdo con el mercado potencial que la empresa busca proveer. Deben tomarse en cuenta las estrategias de precios de los competidores. Las decisiones acerca de la fijación de precios deben incluir consideraciones acerca de si adoptan o no precios específicos, sin variación, o bien utilizar precios variables o una política de precios fijos.

Las empresas prestadoras de servicio casi siempre cobran por el número de horas invertidas en proporcionar los servicios. Algunos incluso cobran una cantidad por el hombre que proporciona el servicio principal y otra tarifa por el ayudante. Esta tarifa por hora incluye no sólo salarios de servicio sino también los costos indirectos, y todos los otros costos, y un margen de ganancias. Algunas empresas cobran por el número de horas efectivas invertidas en el servicio. Otras cobran el número de horas promedio que el trabajo hubiera requerido, sin importar el tiempo invertido.

Existen diferentes tipos de costos a considerar para poder establecer el precio que tendrá cada servicio que ofrezcamos: costos fijos, costos variables, factor demanda y factor psicológico.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

También se le conoce con el nombre de distribución. Incluye los canales intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor final.

En este apartado los autores refieren responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la dirección de su negocio?
2. ¿Cuáles son las principales características físicas del local que ocupa?
3. ¿Renta o el lugar que ocupa es de su propiedad?
4. ¿Qué mejoras requiere el lugar y cuánto costarían?
5. ¿Dispone de autorización oficial para instalar su negocio precisamente en ese lugar?
6. ¿Qué otros negocios existen en esa zona?
7. ¿Por qué escogió ese sitio?
8. ¿Por qué razón es la localización idónea para el negocio?
9. ¿Cómo afecta el sitio seleccionado a sus costos de operación?

Importante mantener monitoreada la zona una vez ya puesto en marcha el negocio, de esta forma podremos anticiparnos a los cambios y llevar una estadística del tiempo que se lleve en el negocio y poder identificar tendencias de largo plazo.

También es importante de conocer a la competencia y para ello se debe considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los 5 competidores más cercanos?

2. ¿Cuál es la situación de sus negocios, están creciendo o decreciendo?
3. ¿En qué se parecen, o se diferencian, sus operaciones?
4. ¿Se ha aprendido algo al observar sus operaciones?

PROMOCIÓN

Se informa a los clientes acerca del producto, por medio de las funciones de mercadotecnia tales como ventas personales y publicidad. Tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y convencerlas que el producto cubre sus necesidades mejor que los de la competencia además debe darles otras soluciones alternativas en caso que no satisficiera todas sus expectativas.

Estos son los elementos que constituye una promoción:

- Publicidad: es cualquier forma de comunicarse con el cliente, esto es información de la empresa para dar a conocer a los clientes sus productos, marcas, servicios y precios.
- Impulso de producto: es cualquier forma de promoción del producto utilizada en un corto plazo, se da en épocas o en periodos entre otros impulsos.
- Ventas personales: va a ser un modo de comunicación y llegar a persuadir a que adquieran se producto o servicio.
- Relaciones públicas: es una forma gratuita, esta tiene impacto consistente a través de los medios de prensa, terceras personas que den a conocer a la empresa de forma gratuita.

PLAN FINANCIERO

La tasa de fracasos de los pequeños negocios indica, que muchos comenten errores fatales cuando se inician en el negocio. También indican que una de las mayores causas de fracasos empresariales es la carencia del capital necesario

cuando el negocio se inicia. El conocimiento del monto correcto de capital necesario y las posibles fuentes de financiamiento son factores de extrema importancia para el empresario de pequeños negocios. Muchos emprendedores creen de manera equivocada que, si son capaces de rentar un lugar, de comprar la maquinaria y de adquirir el inventario inicial, entonces poseen los recursos necesarios para iniciar el negocio. Sin embargo, existen otros muchos costos que requieren de una suma de dinero considerable. Las estadísticas refieren que los desembolsos en efectivo durante los primeros meses son mayores que las entradas de dinero que el mismo negocio genera.

Paul Gompers expresa “uno de los principales beneficios de elaborar un plan de negocios es que obliga a los emprendedores a enfrentarse con honestidad a las finanzas de la empresa. Eso se debe a que un plan de negocios no está completo sino hasta que los emprendedores puedan demostrar que todos los maravillosos planes concernientes a estrategias, mercados, productos y ventas en realidad se unificaran para crear juntos una empresa que se mantiene por sus propios esfuerzos a corto plazo y que será rentable a largo plazo.

Hay dos elementos fundamentales a considerar:

BALANCE

Es el estado financiero de la sociedad que consta de las masas patrimoniales: activo y pasivo, que deben ser iguales, pues una es el origen de la otra.

- Activo: conjunto de bienes o derechos de que disponemos. Entre ellos, las inversiones
- Pasivo: origen de los recursos, deudas u obligaciones. Fuentes de financiamiento

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo será identificar los criterios necesarios para tomar las decisiones referentes a la ejecución del proyecto. El proyecto se evaluará desde la perspectiva económica y financiera para determinar la factibilidad del mismo.

Para ello se analizarán los flujos netos financieros y económicos a lo largo del horizonte de planeamiento, tomando en cuenta la Tasa de Rendimiento Esperada ó TREMA. Para que el proyecto sea atractivo, el entorno de la inversión deberá ser mayor que la inversión realizada. Por tal motivo, se usará como instrumento de medición:

- Valor Actual Neto: VANE y VANf
- Tasa Interna de Retorno: TIRe y TIRf
- Periodo de Recuperación: Pre y PRf

VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

VAN: Es un método de evaluación para medir el valor presente Neto del proyecto a través de la actualización de sus beneficios o flujos netos y costos, el factor de actualización está dado por el capital de la empresa.

VANE:

Se determina esta tasa a partir del flujo de caja económico.

$$VANE = IT - \sum FNA$$

Dónde:

IT: inversión total

FNA: flujos netos actualizados

VANF:

Consiste en evaluar la realidad del proyecto incluyendo el financiamiento externo.

$$\text{VANF} = \text{IP} - \sum \text{FNA}$$

Dónde:

IP: inversión pro pia

FNA: Flujos netos actualizados

Por lo tanto:

- Si el **VAN** es **cero**, la inversión es indiferente, ya que el inversionista gana justo lo que esperaba obtener.
- Si el **VAN** es **mayor** que cero, la inversión es aceptable, ya que muestra cuanto más gana, por sobre lo que quiera ganar.
- Si el **VAN** es **menor** que cero, la inversión se debe rechazar ya que, aunque no indica pérdida, significa cuanto falta para que el inversionista ganara todo lo que quería ganar.

TIR: Es el método que introduce el valor del dinero en el tiempo; su tasa de descuento iguala al valor de los beneficios y al valor actual de los costos previstos.

a) **TIRE:** se obtiene a partir del **Flujo de Caja económico**

b) **TIRF:** se obtiene a partir del **Flujo de Caja financiero**

c) Por tanto:

- Si **TIR > TREMA:** el proyecto puede ser aceptado debido a que la inversión ganará más del costo de los fondos utilizados para financiarlo.
- Si el **TIR = TREMA:** es indiferente aceptar o no el proyecto.

- Si el **TIR < TREMA**: el proyecto no se debe aceptar; se ganará menos que el costo de los fondos utilizados para financiarlo.

El estudio de evaluación económica - financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Esto sirve para ver si la inversión propuesta será económicamente rentable.

Por último, el periodo de recuperación se encuentra determinado por el año anterior a la recuperación total más el costo no recuperado al inicio del año dividido entre el flujo de efectivo durante el año.

FINANCIAMIENTO

El financiamiento de una empresa se basa en conseguir el dinero que te permita pagar las inversiones necesarias para su correcto funcionamiento. Por supuesto, este dinero no suele ofrecerse de forma gratuita, por lo que tiene un coste para la empresa en el momento de su devolución. La financiación puede realizarse a corto o largo plazo. La financiación a corto plazo es la que se debe devolver en un periodo inferior a un año, mientras que la financiación a largo plazo se utiliza para mayores inversiones y se devuelve en periodos superiores.

En México lo ideal es acudir a las instalaciones del INADEM, El Instituto Nacional del Emprendedor ofrece ayuda a los dueños de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Para ello creó el Fondo Nacional del Emprendedor, enfocado competitiva, innovadora y dinámicamente en el crecimiento económico empresarial.

El INADEM ofrece distintos tipos de ayuda para: capacitación, consultoría, certificaciones, comercialización, infraestructura, equipamiento, innovación, diseño, tecnología, entre otros. Para adquirir los beneficios que brinda el INADEM, basta con revisar sus convocatorias. Una vez hecha la revisión, lo siguiente es presentar una solicitud para tener posibilidades de participar.

PLAN OPERACIONAL Y DE PRODUCCIÓN

Este apartado ofrece información sobre la forma en la que se fabricará el producto o se proporcionará el servicio. Aquí se explicará la forma en la cual las operaciones contribuirán a la ventaja competitiva de la empresa, es decir, en qué forma las operaciones crearan un valor para el cliente. Esta sección habla de aspectos tales como la ubicación y las instalaciones; el espacio que necesitará el negocio y el tipo de equipo que se requiera.

El plan operacional también debe explicar el enfoque propuesto de la empresa para asegurar la calidad, el control de los inventarios y la utilización de subcontratistas o la obtención de materia prima.

En una primera parte se presentan los principales aspectos que deben tomar en cuenta las organizaciones para realizar una distribución de las instalaciones que les permita cumplir con el principal objetivo que es minimizar los costos y maximizar la eficiencia de la organización de tal forma en que sea competitiva y cumpla con su razón de ser.

Finalmente se aborda el tema de las adquisiciones, almacenamiento y distribución de los diversos materiales que se manejan en la empresa, bajo el mismo enfoque de optimización de los recursos y mejora de la operación propia.

DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Las decisiones sobre la distribución de las instalaciones se refieren a la localización de los departamentos, de los grupos de trabajo dentro de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de mantenimiento de las existencias dentro de las instalaciones de producción.

El objetivo de la distribución es organizar los elementos señalados de tal forma que se garantice un flujo de trabajo uniforme (productos), o un patrón de tráfico determinado (servicios). Los elementos a considerar para la distribución son:

- a) La especificación de los objetivos y criterios, como: la cantidad de espacio, la distancia que se debe recorrer, entre otros.
- b) La demanda estimada del producto o servicio sobre el sistema.
- c) Los requerimientos del proceso como: número de operaciones y cantidad de flujo entre los elementos.
- d) Los requerimientos de espacio.
- e) La disponibilidad de espacio dentro de las instalaciones.

La distribución de instalaciones tiene el impacto mayor sobre la eficiencia y efectividad del proceso de transformación. El principal propósito del análisis de la distribución de instalaciones es maximizar la eficiencia (orientada a los costos) o la efectividad (calidad, entrega flexibilidad) de las operaciones. También existen otros propósitos como reducir los peligros a la seguridad o a la salud, minimizar la interferencia o ruido entre las diferentes áreas operativas, facilitar las interacciones importantes entre el personal, o maximizar la exposición del cliente a los productos o servicios.

Dado que el criterio principal para el análisis de la distribución es la eficiencia de las operaciones, se considera que cualquier distribución potencial satisface cualquiera de las limitaciones requeridas; sin embargo, en ocasiones este se reduce a una preocupación por las interrelaciones entre las operaciones, como: el costo de manejo de materiales, tiempo del personal, costo por pérdida o retraso de la información.

Objetivos de la distribución de las instalaciones:

1. Facilitar el proceso de producción
2. Utilización óptima del espacio disponible (3 dimensiones)
3. Minimizar los movimientos de materiales
4. Lograr una adecuada flexibilidad de las instalaciones en cuanto a la cantidad y el diseño
5. Crear un ambiente agradable de trabajo (ergonomía, seguridad)
6. Lograr una adecuada utilización de la mano de obra
7. Asegurar una alta rotación de materiales en proceso
8. Minimizar la inversión en activos fijos

Las formas de organizar los departamentos se definen por el flujo de trabajo: por proceso, por producto, posición fija y de tecnología de grupo o distribución celular.

PROCESO PRODUCTIVO

Este proceso consiste en definir cómo se va a llevar a cabo la elaboración del producto o el procedimiento bajo el cual se prestará el servicio. Su origen se halla, desde luego, en la descripción de las características del producto (definición de especificaciones de producto, es decir, diseño del mismo) y por tanto se llevará a cabo en estrecha relación con el departamento de marketing.

En esta fase se determinan todas las etapas y operaciones que hay que efectuar para componer el producto y supone, entre otras tareas, la identificación de los materiales que hay que incorporar y las piezas que los componen, así como cuándo y de qué manera se van incorporando.

En el caso de la provisión de servicios, las empresas prestadoras juegan un papel importante en el mismo, por lo que el proceso suele requerir un conocimiento, diseño e intervención muy directos, ya que es inseparable de su propia esencia.

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO

El equipo o los procesos de trabajo se arreglan de acuerdo con los pasos progresivos mediante los cuales se hace un producto; el camino para cada parte es una línea recta. Así, los equipos y departamentos están dedicados a una línea de productos determinada, la duplicación del equipo se utiliza para evitar vuelta atrás, y se puede lograr un flujo en línea recta del movimiento del material; esta distribución se utiliza cuando el tamaño del lote de un producto es grande en relación con el número de productos o partes producidas.

La línea de ensamblaje se refiere al integrado progresivo enlazado por algún dispositivo de manejo de material. La suposición usual es que alguna forma de paso esté presente y que el tiempo de procesamiento admisible es equivalente para todas las estaciones de trabajo. Existen diferentes tipos de líneas como son: los dispositivos de manejo de material (cintas o correas transportadoras, correas sin fin, grúas aéreas); la configuración de las líneas (forma en U, rectas, ramificadas), el paso (mecánico, humano), la mezcla de productos (un producto o múltiples productos), las características de las estaciones de trabajo (los trabajadores se pueden sentar, están de pie, caminan con la línea o se montan en la línea) y la longitud de línea (pocos o muchos trabajadores). Cualquier producto que tenga múltiples partes y que se produzca en grandes volúmenes utiliza líneas de ensamblado; éstas constituyen una importante tecnología, por lo que es necesario equilibrar la línea.

Con frecuencia el tiempo requerido para la tarea más larga forma el tiempo del ciclo más corto para la línea de producción. Ese tiempo para la tarea es el límite más bajo a menos que sea posible dividir la tarea; para la disminución de tiempos se recurre a:

- a) Dividir la tarea, de tal forma en que las unidades completas sean procesadas en dos estaciones de trabajo.
- b) Compartir la tarea con una estación adyacente que realice parte del trabajo.
- c) Utilizar estaciones de trabajo paralelas
- d) Utilizar un trabajador más capacitado
- e) Horas suplementarias de trabajo.
- f) Rediseño
- g) Mejoramiento del equipo, ayudante para apoyo de la línea, cambio de materiales o trabajadores con habilidades múltiples.

La perspectiva actual sobre las líneas de ensamblaje es incorporar una mayor flexibilidad de los productos fabricados en la línea, una mayor variabilidad en las estaciones de trabajo, una mejor precisión y una producción de alta calidad.

COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Adquirir cuando se requiera y al mínimo costo, cantidad y calidad de materiales, suministros, servicios y equipos necesarios para cumplir con la fabricación; es el propósito del análisis de abastecimiento.

- Adquisiciones
- Activación de entregas
- Registro y calificación de proveedores.
- Investigación de compras.
- Ventas de materiales recuperables.

ASPECTOS LOGÍSTICOS Y COMERCIALES

Los aspectos logísticos cumplen un rol central dentro de la nueva estrategia competitiva, pues son los que permiten el pasaje de un esquema de demanda, a otro; logrando, así, la máxima satisfacción del consumidor y la reducción de costos operativos.

Requerimientos del comprador

1. El comprador necesita conocer los materiales, el desempeño, la disponibilidad y los proveedores.
2. Necesita saber cómo lo hace, que características de los productos son cosméticas y cuales son funcionales.

ORGANIZACIÓN DE LAS COMPRAS

- Solicitudes de adquisición (revisar las solicitudes de acuerdo con las necesidades del presupuesto y fuentes del vendedor).
- Solicitación y evaluación de las propuestas (pedir cotizaciones).
- Análisis de proveedores (evaluar a los proveedores).
- Proceso de negociación (elaborar estrategias y negociar los precios de los productos, la entrega, etc.).
- Ejecución, implementación y administración de contratos (elaborar y hacer el seguimiento de los contratos de principio a fin).
- Proyección y estrategia (desarrollar proyecciones y estrategias de compra).
- Flujos de material (supervisar y dirigir los materiales que entran).
- Consideraciones para mejorar las compras (encontrar nuevas fuentes de oferta, cambiar las políticas, poner en ejecución un sistema MRP).
- Relaciones internas y externas (desarrollar las relaciones con los proveedores y con otras firmas y agencias).
- Aspectos administrativos de compras (desarrollar objetivos, presupuestos).
- Temas relacionados con el personal (dirigir la contratación, la supervisión y la

evaluación).

La selección del proveedor está determinada por el costo, la calidad y confiabilidad respecto a la entrega, así como también: compatibilidad con la gerencia, congruencia de los objetivos y la dirección estratégica del proveedor:

El Plan Operativo Institucional (POI), es el producto de la planificación a corto plazo (1año), orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica de largo plazo, por medio de la formulación y cumplimiento de metas y objetivo.

CAPITAL HUMANO

La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione se precisa una coordinación y organización de todos ellos. La organización consiste en describir la estructura en que se materializa, cómo se relacionan las distintas partes entre sí y qué requisitos hacen falta para su funcionamiento.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, de hecho, esto resulta un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que se sabe. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto,

si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.

ORGANIGRAMA

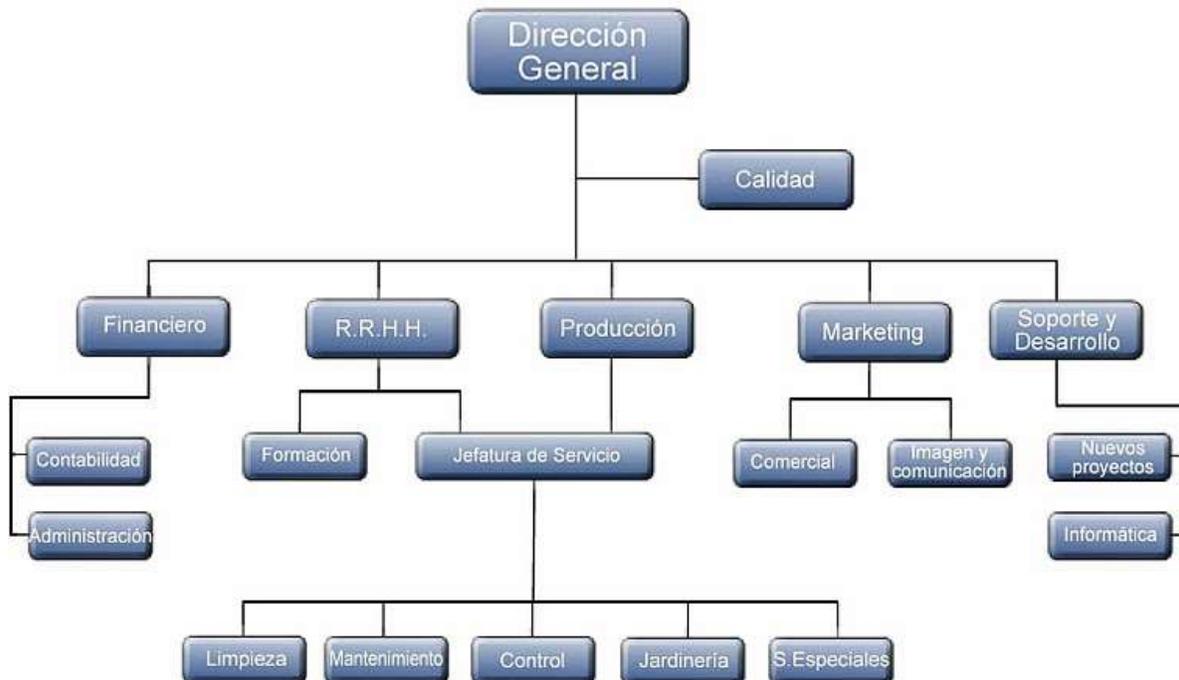
Esta sección se especificará la estructura organizacional de la empresa, la forma de reclutamiento y contratación, así como los asesores externos que colaboran con la empresa.

Un organigrama para poner de manifiesto las distintas áreas funcionales necesarias para alcanzar los objetivos planteados anteriormente y las responsabilidades que existirán en la empresa.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en el siguiente organigrama donde aparecen los nombres de los puestos y se refleja también los canales de comunicación de la misma.

Debemos recordar que el plan de negocios hace referencia a una empresa que nace, por lo tanto, el organigrama debe ser elaborado en ese sentido.

Definición de funciones y posiciones en el organigrama (nivel de autoridad y responsabilidad). Esta actividad es el origen de la organización y se basa en la especialización del trabajo, de manera que encajando todas las tareas individuales y haciéndose cada una de la mejor forma posible, se alcance el objetivo común.



SELECCIÓN DEL PERSONAL

Es una actividad delicada que involucra diversas fases: identificación del puesto, descripción de requisitos (aptitudes y actitudes), búsqueda, selección, negociación, concentración e incorporación. Es un proceso de suma importancia, que debe ser tratado con gran interés y en el que están involucrados diversos departamentos.

Una vez identificados los posibles candidatos, procede la evaluación para escoger los más adecuados, atendiendo de nuevo a lo dicho en los párrafos precedentes. Finalmente, es necesario negociar con los escogidos, opción que puede reducirse a efectuar una oferta que deberá ser aceptada o no. Posteriormente se inicia el proceso de incorporación, que debe ser meticulosamente dirigido, para proporcionar la información adecuada y suficiente sobre, al menos: funcionamiento de la empresa y el departamento, formación técnica precisa para desarrollar el trabajo, instrucciones para el mismo, etc.

El capital humano se distribuye en el nivel institucional de la empresa (dirección) en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (los

encargados de ejecutar acciones pertinentes para cada servicio). Constituye al único recurso vivo y dinámico de la empresa, deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos, y los manejan. Además, constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a las empresas habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

Ciertas habilidades y/o actitudes tendrán mayor peso en la evaluación del candidato. Existen habilidades y actitudes más valoradas en general que puede ampliarse o modificarse en función del perfil buscado.

- **Habilidades sociales**
- **Habilidades profesionales**
- **Actitudes personales**

Habilidades sociales:	Habilidades profesionales:	Actitudes personales:
Empatía	Trabajo en equipo	Sinceridad
Liderazgo	Control del estrés	Calma
relación con otros	Negociación	Respeto
Persuasión	Liderazgo	Elegancia
Escucha activa	Racionalización	Compromiso
Capacidad de comunicación	de Argumentación	Honradez
	Capacidad de síntesis	Paciencia
	Capacidad analítica	Humanismo
	Iniciativa	
	Ética profesional	
	Innovación y creatividad	

FUENTE PROPIA

ASPECTO LEGAL

En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos. Es obvio señalar que tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por lo tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.

No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al poner en marcha un proyecto, que es la constitución legal de la empresa, la ley dicta los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento, sus restricciones, dentro de las cuales la más importante es la forma y el monto de participación extranjera en la empresa. Por esto, la primera decisión jurídica que se adopta es el tipo de sociedad que operará la empresa y la forma de su administración.

CONSEJOS:

- Establece claramente el tipo de empresa que vas a montar, incluso detalla las proyecciones a futuro y las posibilidades de expansión que existan. Además, fija el concepto de acuerdo con las necesidades que piensas suplir según el campo de acción.

- Fija los objetivos a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta el capital. De esta manera, podrás tener un plan de acción antes las diversas contingencias que puedan surgir en la fase inicial.
- En caso de que haya socios, fija el importe para cada uno de ellos, tanto en moneda local o internacional, si así lo requiere.
- Establece la duración de la empresa, el domicilio, la administración, las actividades iniciales y las capacidades de cada persona que se encuentre en el área de mando.

Principales requisitos para abrir una empresa en México

Esta solicitud se presenta ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para obtener el permiso de constitución de la empresa. En él se propone el nombre, de al menos cinco personas para optar a la aprobación de la sociedad. Este puede ser un escrito o formato suministrado por la SRE, donde se indica la información correspondiente a la empresa y el régimen jurídico solicitado.

Para mayor información accede a: <https://www.gob.mx/sre>.

Acta Constitutiva ante Notario

Posterior a la aprobación por la SRE se procede a la creación del Acta Constitutiva. En este documento se da detalle de los aspectos básicos de la empresa, tales como: Tipo de empresa, denominación social, administración, entre otros. Además, se incluyen datos como: Cláusulas para la integración de socios extranjeros y el mínimo de accionista que poseerá la sociedad. Una vez lista el acta, se debe formalizar ante un notario público.

Registro ante el SAT

Una vez terminado el trámite del Acta Constitutiva, hay que dar de alta la sociedad mercantil censándola en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. De esta acción se obtiene la cédula de identificación fiscal con la cual podrás abrir cuentas bancarias, imprimir facturas e iniciar actividades del negocio. Puedes iniciar consultando del portal del SAT.

Aviso Notarial

Este es un trámite que realiza el Notario donde informa al SRE que la solicitud realizada ha sido utilizada.

Registro Público de la Propiedad y el Comercio

Seguidamente, se procede a la inscripción de la empresa, los bienes y metas comerciales ante el registro público. Para llevar a cabo este proceso, es indispensable el acta constitutiva, la RFC y el poder notarial que le permite al apoderado realizar las gestiones de la empresa.

Solicitud por uso del Suelo

Para conseguir esta autorización es necesario acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y obtener la licencia de Uso del Suelo. Es importante que este trámite se realice con tiempo, debido a que, suele durar varias semanas para su expedición.

Inscripción ante el IMSS

Una vez constituida la empresa, se debe presentar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y registrarse como patrón. Posteriormente, se procede a la inscripción de los trabajadores, para que estos gocen de los beneficios que brinda este organismo.

Otros requisitos

Según el tipo de empresa que pienses crear debes considerar la gestión de los siguientes trámites:

- Registro ante la Secretaría de Salud.
- Registro de manifiestos y diseños industriales ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI).
- Licencias de uso de la marca.
- Firma Electrónica Avanzada.
- En casos de importaciones Registro en el Padrón de Importadores.
- Registro en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.
- Registro en la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo: Donde se propone los diversos accidentes a los que pueden ser expuestos los trabajadores y las medidas para prevenirlos.
- Inscripción de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría: Esto con el fin de supervisar la capacitación de los empleados según sus necesidades.

En resumen, llenar los requisitos para crear una empresa en México es posible siendo diligente. En ocasiones, se recomienda contar con un grupo de expertos o abogados especializados en la constitución de empresas. De esta manera, resulta menos abrumadora la cantidad de gestiones, licencias y permisos que se deben conseguir.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta parte de su Plan de Negocios, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este resumen, con una extensión no mayor a las 2 cuartillas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.

Desde el principio se debe transmitir una perspectiva clara y concisa del negocio propuesto y, al mismo tiempo, crear un sentido de emoción en lo concerniente a sus prospectos. Esto significa que se debe redactar y, si es necesario, volver a redactar, para lograr claridad y crear interés. Aun cuando el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, proporciona una perspectiva del todo el plan y se debe redactar al final.

El sumario ejecutivo debe contener:

- La descripción de la empresa y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

BIBLIOGRAFIA

Referencias

- Julián Pérez Porto y María Merino. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/sociedad/>
- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/consumidor-final>
- Añil, K. Y. (enero de 1996). *Espíritu emprendedor y plan de negocio para la empresa*. Nuevo Leon.
- Arata, A. (01 de Agosto de 2006). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/servicio-al-cliente-para-pequenas-empresas/>
- Arias, P. S. (Agosto de 2017). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Arturo. (2009). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>
- Arturo. (13 de Octubre de 2018). *crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>
- BARREDO, R. R. (12 de Julio de 2017). *mglobalmarketing*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Canelon, A. (2018). Obtenido de <https://www.lifeder.com/que-es-una-guia-de-estudio/>
- cervantes, j. c. (10 de noviembre de 2010). *PYMES de Mexico*. Obtenido de <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%20las%20pymes/>
- Chandler, A. (1962). Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Chen, C. (2018). Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>
- Consultores. (24 de Octubre de 2017). *ctmaconsultores*. Obtenido de <https://ctmaconsultores.com/satisfaccion-del-cliente/>
- Defensista. (05 de mayo de 2018). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/bienes/>

- DENUE. (2019). *DENUE- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de DENUE: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Economía. (2017). *Economía simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/consumidor>
- Editores. (25 de Junio de 2015). *informabtl.com*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/que-es-el-punto-de-venta/>
- Editores. (2018). *DeConceptos*. Obtenido de <https://deconceptos.com/general/creacion>
- Emprendedores. (27 de marzo de 2017). *emprendedores.es*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>
- emprededorxxi. (2011). *emprededorxxi*. Obtenido de http://www.emprededorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_art5f.asp
- Emprendepyme. (2017). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-ser-emprendedor.html>
- Emprender. (2010). *Emprender Posible*. Obtenido de <http://emprenderesposible.org/creatividad>
- Equipo de Redacción, c. (02 de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Escobar, G. (14 de Febrero de 2011). *gaesva*. Obtenido de <http://gaesva.blogspot.com/2011/01/el-sentido-de-crear-empresa.html>
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*, 5 edición. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Metodolog%C3%ADa>
- Freire, B. (Noviembre de 2016). */e-educativa.catedu.es*. Obtenido de http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2795/html/44_analisis_social_el_balance_social.html
- GALAVIZ, D. G. (2014). *INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE DISEÑO EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Nuevo Leon.
- Gardey, J. P. (2009). Obtenido de <https://definicion.de/pyme/>
- Gardey, J. P. (2009). Obtenido de <https://definicion.de/capital/>
- GEDI. (29 de Noviembre de 2017). *THE GEDI*. Obtenido de <http://thegedi.org/countries/mexico>

- Guzmán, M. P. (2012). *uaeh*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/conceptos_gerales_inv.pdf
- INADEM. (2018). Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/educacion-emprendedora/>
- InboundCycle. (21 de Abril de 2014). *inboundcycle.com*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/196011/el-ciclo-de-venta-versus-el-ciclo-de-compra>
- INEGI. (2015). *INEGI - Encuesta Intercensal 2015*. Obtenido de INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/tam/poblacion/default.aspx?tema>
- Innovacion. (Julio de 2018). *Club de innovacion*. Obtenido de <http://www.clubdeinnovacion.com/bloginn/que-es-la-innovacion-definiciones>
- IVAN, S. R. (07 de JULIO de 2016). *cuponeria.blogspot.com*. Obtenido de <http://pil2016cuponeria.blogspot.com/2016/07/1-introduccion.html>
- Jáuregui, A. (17 de Agosto de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clasificacion-intermediarios-proceso-mercadeo/>
- Joseph E. Stiglitz, C. E. (2009). *actividadeseconomicas*. Obtenido de <https://www.actividadeseconomicas.org/2014/06/que-es-el-mercado-y-sus-tipos.html>
- Julián Pérez Porto y María Merino. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/proyecto/>
- Lanfranconi, M. C. (2015). *marianocabrera*. Obtenido de <https://www.marianocabrera.com/cuando-y-como-utilizar-descuentos-y-promociones/>
- Longenecker, Justin C.; Moore, Carlos y Palich, Leslie E. . (12 de abril de 2009). *Administración de pequeñas empresas, Cengage Learning Editores*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-canal-de-distribucion/>
- LÓPEZ, B. G. (04 de Enero de 2019). *cognifit*. Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
- Loyo, J. L. (23 de julio de 2013). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Madrid. (2018). *Madri+d*. Obtenido de http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx

- Marketing, T. C. (22 de julio de 2009). Obtenido de <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>
- Marquez, C. (10 de julio de 2015). *restauranding.com*. Obtenido de <http://restauranding.com/blog/analisis-dafofoda-de-un-restaurante-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades/>
- matrizfoda. (2019). *matrizfoda*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Medina, J. P. (25 de Octubre de 2016). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <https://encurso0106.wordpress.com/2016/10/25/the-business-model-canvas/>
- Merino, Julián Pérez Porto y María. (2008). Obtenido de <https://definicion.de/servicio/>
- NAVARRO, J. J. (10 de Septiembre de 2008). Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/indicadores-y-estadisticas/que-es-el-producto-interior-bruto>
- Ocegueda, C. G. (2007). *Meotodología de la Investigación. Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*. México: Anaya editores.
- Porporatto, M. (07 de marzo de 2016). Obtenido de <https://quesignificado.com/empleo/>
- Porto, J. P. (2009). *Definicionde*. Obtenido de <https://definicion.de/producto/>
- PYME. (2016). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio>
- PYME. (2016). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/financiacion-empresas>
- PYME, E. (2016). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/12-caracteristicas-basicas-de-los-emprendedores-de-exito.html>
- Sandoval, A. (15 de Marzo de 2011). *entrepreneur*. Obtenido de [entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/264076](https://www.entrepreneur.com/article/264076)
- Sebastián, L. (11 de Noviembre de 2005). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/produccion-y-costos-en-empresa/>
- Senderos, M. (29 de Marzo de 2017). *Entrepreneur*. Obtenido de [Entrepreneur: https://www.entrepreneur.com/article/292067](https://www.entrepreneur.com/article/292067)

- servicios, L. d. (09 de Abril de 2015). *Lazos de servicios*. Obtenido de <https://lazosdeservicio.wordpress.com/2015/04/09/que-quiero-lograr-yo-ideas-locas-apuestas-ganadoras/>
- SIEM. (2019). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Obtenido de Sistema de Información Empresarial Mexicano: <https://siem.gob.mx/>
- Significados. (2015). *Competitividad*. Obtenido de <https://www.significados.com/competitividad/>
- Stanton, Etzel y Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Thompson, I. (Septiembre de 2009). *marketing-free.com*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Trenza, A. (22 de Marzo de 2018). *anatrenza.com*. Obtenido de <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- Ucha, F. (Noviembre de 2009). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/microempresa.php>
- universia. (26 de octubre de 2017). *universia*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2014/06/06/1098319/persona-fisica-vs-persona-moral-diferencian.html>
- Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de proyectos*. México, D. F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- VALENCIA, C. (04 de Diciembre de 2018). *Keep on moving*. Obtenido de Keep on moving: <https://kom.com.mx/apoyos-de-gobierno-para-pymes-emprender-en-mexico/>
- Váquiro, J. D. (2006). *pymesfuturo*. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- venturecapital. (2018). *venturecapital.com*. Obtenido de <https://www.blogventurecapital.com/slideshow/449159/>