



BUAP | **Facultad de
Administración**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA RELUX
INCORPORANDO MODELO DE NEGOCIO
CANVAS Y BALANCED SCORECARD**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:
MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ TLATELPA

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. FRANCISCO JAVIER ROJAS VÁZQUEZ

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

INDICE

1	MARCO METODOLÓGICO.....	8
1.1	Objeto de estudio.....	8
1.2	Pregunta inicial.....	8
1.3	Planteamiento del problema.....	8
1.4	Delimitación.....	10
1.5	Unidades de análisis.....	11
1.6	Justificación.....	11
1.7	Objetivo general	12
1.8	Objetivos particulares.....	12
1.9	Hipótesis.....	13
1.10	Metodología.....	13
2	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	La empresa.....	14
2.2	Historia de las empresas.....	14
2.3	Definición de Empresa	16
2.4	Características de las empresas.....	16
2.5	Clasificación de las empresas.....	16
2.6	La pequeña y mediana empresa.....	19
2.7	Plan de negocios.....	19
2.8	Modelo de negocio.....	24
2.9	El modelo Canvas.....	26
2.10	El Plan de negocios con Balanced Scorecard.....	35
2.11	Balanced Scorecard.....	38
2.12	Definición de Visión y Estrategias.....	39
2.13	Definición de Indicadores.....	39
2.14	Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).....	40
2.15	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	41
	2.15.1 Perspectiva financiera.....	41

2.15.2	Perspectiva del cliente.....	42
2.15.3	Perspectiva procesos internos.....	42
2.15.4	Perspectiva de formación y crecimiento.....	42
2.16	¿Cómo se usa?.....	43
2.17	Implementación del Balanced Scorecard	43
2.18	Objetivos típicos de un BSC.....	44
2.19	Beneficios.....	45
3	CASO DE ESTUDIO.....	46
3.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	46
3.1.1	Oportunidad.....	46
3.1.2	Descripción de la Idea de Inversión.....	46
3.1.3	Necesidad que satisface	46
3.1.4	Nombre de la empresa	46
3.1.5	Principales productos y servicios.....	47
3.1.6	Descripción de la empresa	47
3.1.7	Modelo de negocio	47
3.1.8	Tamaño del mercado.....	48
3.1.9	Universo y tamaño de la muestra.....	48
3.1.10	Demanda aparente.....	49
3.1.11	Producto.....	49
3.1.12	Marca.....	49
3.1.13	Precio.....	51
3.1.14	Distribución.....	51
3.1.15	Promoción	52
3.1.16	Estudio financiero	52
3.1.17	Organigrama Relux....	55
3.2	NATURALEZA DEL PROYECTO.....	55
3.2.1	Oportunidad.....	55
3.2.2	Descripción de la Idea de Inversión.....	56
3.2.3	Necesidad que satisface	56

3.2.4	Nombre de la empresa	57
3.2.5	Principales productos y servicios	57
3.2.6	Descripción de la empresa	57
3.2.7	Análisis FODA.....	58
3.2.7.1	Fortalezas.....	58
3.2.7.2	Oportunidades.....	58
3.2.7.3	Debilidades.....	59
3.2.7.4	Amenazas.....	59
3.3	MODELO DE NEGOCIO.....	60
3.3.1	Segmentación de mercado.. ..	60
3.3.2	Propuesta de valor	61
3.3.3	Canales de distribución.....	62
3.3.4	Relación con el cliente... ..	62
3.3.5	Fuente de ingresos	62
3.3.6	Actividades clave	63
3.3.7	Recursos clave.....	63
3.3.8	Alianzas clave	64
3.3.9	Estructura de costos	65
3.4	BALANCED SCORECARD PARA RELUX.....	65
3.4.1	Misión	65
3.4.2	Visión	66
3.4.3	Valores.....	66
3.4.4	Definición de perspectivas	66
3.4.5	Objetivos estratégicos.....	66
3.4.6	Factores críticos de éxito.....	67
3.4.7	Indicadores y Metas.....	69
3.4.8	Mapa estratégico.....	70
3.4.9	Iniciativas estratégicas.....	71
3.5	MERCADOTECNIA.....	72
3.5.1	Tamaño del mercado	72
3.5.2	Estudio de mercado.....	72

3.5.2.1	Objetivos.....	72
3.5.2.2	Investigación de mercado.....	73
3.5.2.3	Universo y tamaño de la muestra..	74
3.5.2.4	Encuesta..	75
3.5.2.5	Respuesta de la encuesta.	76
3.5.3	Demanda aparente	82
3.5.4	Análisis de la oferta ..	83
3.5.5	Análisis de la demanda.....	85
3.5.6	Producto.....	85
3.5.6.1	Marca..	85
3.5.6.2	El nombre de la marca..	86
3.5.6.3	Logotipo..	86
3.5.6.4	Justificación del logotipo	87
3.5.6.5	Diseño de etiquetas.....	89
3.5.6.6	Envase.....	89
3.5.6.7	Embalaje.....	89
3.5.6.8	Formas de uso y cuidado.....	90
3.5.7	Precio	90
3.5.7.1	Condiciones de pago...	91
3.5.8	Distribución	91
3.5.8.1	Zona geográfica ...	91
3.5.8.2	Distribuidores	93
3.5.8.3	Canales de distribución	94
3.5.8.4	Relación con los canales	94
3.5.8.5	Logística de mercado ..	94
3.5.8.6	Trasporte...	95
3.5.8.7	Almacenaje	95
3.5.9	Promoción	95
3.5.9.1	Publicidad	95
3.5.9.2	Promoción de ventas	95
3.5.9.3	Eventos y experiencias	96

	3.5.9.4	Relaciones públicas	96
	3.5.9.5	Venta personal	96
	3.5.9.6	Merchandising	96
	3.5.9.7	Políticas comerciales	97
	3.5.9.8	Sistema y plan de ventas.	98
3.6		ESTUDIO TECNICO.....	99
	3.6.1	Descripción del Producto o servicio.....	99
	3.6.2	Descripción del proceso de producción y venta.....	99
	3.6.3	Diagrama de flujo.....	100
	3.6.4	Ubicación.....	100
	3.6.5	Distribución de los espacios	101
	3.6.6	Tablas de requerimientos..	102
3.7		ESTUDIO FINANCIERO	104
	3.7.1	Inversión inicial.....	104
	3.7.2	Estructura financiera.....	106
	3.7.3	Costos variables	106
	3.7.4	Costos fijos	107
	3.7.5	Tablas de depreciación	108
	3.7.6	Punto de equilibrio	109
	3.7.7	Cuadro de ingresos.....	109
	3.7.8	Capital de trabajo.....	110
	3.7.9	Gastos de operación.....	111
	3.7.10	Año 0.....	112
	3.7.11	Año 1	112
	3.7.12	Año 2	113
	3.7.13	Año 3.....	113
	3.7.14	Año 4.....	114
	3.7.15	Año 5	114
	3.7.16	Tabla de amortización de crédito.....	115
	3.7.17	Estado de resultados.....	115
	3.7.18	Balance general.....	116

3.7.19 Razones financieras..	116
3.7.20 Flujo de efectivo.....	117
3.7.21 Flujo de caja..	117
3.8 ESTUDIO ORGANIZACIONAL	118
3.8.1 Organigrama Relux..	118
3.8.2 Descripción y perfil de puestos..	119
3.8.3 Programa de capacitación.....	128
4 CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFIA.....	130

1 MARCO METODOLÓGICO

1.1 Objeto de estudio

Elaboración del plan de negocios de la empresa de productos de limpieza profunda automotriz RELUX.

1.2 Pregunta inicial

¿La incorporación del modelo de negocio Canvas y Balanced Scorecard al plan de negocios de la empresa de productos de limpieza profunda automotriz Relux incrementará la calidad del mismo y contribuirá de manera significativa a que la empresa funcione, permanezca y crezca?

1.3 Planteamiento del problema

Una de las necesidades básicas de las personas actualmente es trasladarse a sus trabajos, comerciar productos, prestar un servicio para ganar dinero y proveerse de lo necesario para subsistir, así como llegar a la escuela para educarse y aprender, salir de paseo a recrearse para mantener una vida balanceada. Sin importar el motivo, la gente se traslada de un lugar a otro para cubrir sus necesidades.

Los medios de transporte usados para el traslado de personas y bienes en sus diversas modalidades han existido desde el inicio de la humanidad, son tan variados y han evolucionado con el tiempo, diseñados para cubrir necesidades específicas.

Hoy en día la gente tiene diversas alternativas para transportarse vía terrestre dependiendo de su capacidad económica y necesidad, siendo los más comunes en zonas urbanas y suburbanas, el transporte público de pasaje urbano y foráneo en sus diferentes modalidades, vehículos mercantiles, autos para uso particular y motocicletas.

Todos estos medios de transporte requieren de mantenimiento correctivo y preventivo, siendo las personas en su rol como empresarios dueños de equipo de transporte o dueños de vehículos particulares quienes procuran cuidar sus inversiones desembolsando grandes cantidades de dinero en el cuidado y el funcionamiento de los equipos ya sea para su propia comodidad como particulares o para brindar servicios de transporte, sin embargo la realidad es que es una constante que en la mayoría de la ciudades del país se encuentren los autobuses de servicio público sucios que proyectan mala imagen y causan incomodidad para el usuario con el riesgo de contraer enfermedades, lo que indica que la limpieza no está contemplada como parte del mantenimiento regular de las unidades.

Por lo tanto, la limpieza se vuelve un proceso indispensable dentro del mantenimiento preventivo para proteger la inversión, conservar la imagen, el confort y el valor de mercado por mayor tiempo de las unidades, contribuye a un ambiente sano en el interior de los vehículos, sensación de orden, indispensable para la salud y bien estar personal de los usuarios.

La implementación de la limpieza como parte de un proceso de calidad en el negocio del transporte de pasajeros brinda beneficios invaluable que se traducen en proyección de profesionalismo que se refleja en incremento de pasajeros y por consecuencia en utilidades y en el caso de particulares ayuda a lucir un auto impecable con los beneficios que esto conlleva.

Resulta necesario brindar tanto a particulares como a empresarios de la industria del transporte materiales y servicios que faciliten la limpieza, reduzcan tiempo dedicado a esta tarea y que además de ser económicos, sean ecológicos.

El presente trabajo, se centra en elaborar un plan de negocios que incorpore el modelo de negocios Canvas como herramienta para definir con claridad el negocio, así mismo incorporar el Balanced Scorecard como instrumento de control para incrementar la calidad del mismo, ya que tiene como finalidad ser una guía para desarrollar una empresa distribuidora de productos de limpieza profunda automotriz cuyo propósito será procurar el cuidado de equipos de transporte por medio de la limpieza, que funcionará bajo el modelo de negocio de distribuidores independientes y franquicias de bajo costo, atendiendo la necesidad que existe de crear fuentes de ingresos alternas de tiempo parcial que contribuya a incrementar la calidad de vida de las familias sin atarse a un horario fijo.

1.4 Delimitación

Teórica: El estudio se basará en las teorías de los autores, Robert S Kaplan y David P Norton, Alexander Osterwalder, Rafael Alcaraz Rodríguez, Martín G. Álvarez Torres.

Geográfica: El trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Puebla únicamente en las colonias en las que el segmento de mercado para el proyecto lo defina.

Temporal: Tiempo de elaboración del estudio comprende del 14 de noviembre de 2012 al 14 de noviembre de 2013.

1.5 Unidades de análisis.

Clientes potenciales quienes son propietarios de vehículos particulares, de transporte público y mercantil en el municipio de Puebla en zonas específicas acorde a los requerimientos del proyecto; usuarios de los servicios de transporte, proveedores, competidores.

La investigación se centrará en la elaboración del plan de negocios de la empresa RELUX que se especializará en la distribución de líquido desengrasante y desmanchador para uso estético automotriz para vehículos particulares y de transporte público en el municipio de Puebla.

1.6 Justificación

Es prioritaria para nuestro país la creación de fuentes de empleo formales que contribuyan al sostenimiento económico de muchas familias para que tengan un mejor nivel de vida, así mismo contribuir gradualmente a la activación económica del país.

Es importante crear empresas que funcionen, permanezcan y crezcan, apoyadas con una metodología formal como un Plan de Negocios para reducir el riesgo y asegurar que la empresa no solo tenga la oportunidad de conseguir apalancamiento financiero sino que permanezca en el mercado para que contribuya a la creación sostenida de empleos directos e indirectos.

Sin embargo dado que un plan de negocios con una metodología convencional tiene un alto grado de riesgo de ser rechazado por las instituciones financieras para la obtención del recurso para la puesta en marcha de la empresa, y los que son aceptados no garantizan ser herramientas que conduzcan a las nuevas empresas a subsistir. Por tal motivo se pretende incorporar al plan de negocios de la empresa RELUX, instrumentos de control como el Balanced Scorecard que

incrementen la calidad del plan de negocios, para poder acceder con mayores ventajas al apalancamiento y a lograr el monitoreo del plan durante su ejecución.

Los principales beneficiarios de la presente investigación serán, el propietario emprendedor, quien contará con una herramienta confiable que servirá como guía para poner en marcha la nueva empresa con mayores probabilidades de éxito, los propietarios de vehículos privados y mercantiles con necesidad de mantener en condiciones óptimas sus activos, los usuarios de los servicios de transporte público quienes podrán contar con vehículos limpios y la sociedad poblana al contar con una empresa más que genere empleos de manera directa e indirecta.

1.7 Objetivo general

Elaborar el plan de negocios de la empresa de RELUX incorporando el modelo de negocios Canvas como herramienta para definir con claridad el negocio y el Balanced Scorecard como instrumento de control para incrementar la calidad del mismo y contar con una herramienta que facilite la captación de financiamiento y sea una guía confiable para la puesta en marcha de la empresa, cuya actividad preponderante será la comercialización de líquido desengrasante y desmanchador para la limpieza profunda para vehículos particulares y mercantiles en la ciudad de Puebla.

1.8 Objetivos particulares

- Incorporar al plan de negocios de la empresa Relux el modelo Canvas como herramienta para describir el negocio de una manera integral, a fin de tener un panorama general de lo que será el negocio y de cómo llevarlo a cabo.

- Incorporar al plan de negocios de la empresa Relux el Balanced Scorecard como herramienta de gestión y control que permita mediante un conjunto de indicadores convertir la visión en acción.
- Determinar mediante un análisis de mercado, la mezcla de mercadotecnia adecuada para la empresa RELUX para contar con una herramienta que permita guiar las acciones referentes a la comercialización de los productos.
- Determinar mediante un análisis financiero el punto de equilibrio, costos, requerimientos y rendimiento de la inversión para conjuntar la parte de planeación financiera para la empresa RELUX.
- Definir mediante un análisis técnico operativo los procesos internos básicos, infraestructura necesaria, localización óptima de oficinas, la organización requerida, para precisar el funcionamiento y la operatividad de la empresa.

1.9 Hipótesis

El modelo Canvas y el Balanced Scorecard son herramientas de apoyo para la elaboración del plan de negocios de la empresa RELUX.

1.10 Metodología.

La presente investigación será cualitativa, de tipo descriptiva.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La empresa

Los negocios se basan en el sentido común, las personas se concentran en hacer cosas que se les da bien. Luego intercambian su trabajo por dinero, que a su vez sirve para cambiarlo por bienes y servicios que necesitan. Esto resulta más eficaz que si cada persona trabajase únicamente para satisfacer sus propias necesidades.

Existen muchos tipos de negocios en el mundo actual. Estos van desde los muy pequeños hasta las enormes empresas multinacionales.

Todos los negocios, o bien ofrecen un servicio, o producen un bien, o realizan compras y ventas de bienes y servicios en busca de un beneficio (esto se denomina comercial). Muchos engloban las tres actividades.

El negocio son todas aquellas actividades o procesos de negocio, necesarios para que se lleve a cabo la venta con el cliente. Lo anterior implica tener contempladas las acciones de inversión, aspectos productivos, de administración, mercadotecnia y comercialización, pero sobre todo, es determinar el diseño óptimo de los procesos de negocio para generar valor a los distintos participantes: clientes empleados, socios, sociedad y gobierno.

2.2 Historia de las empresas

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos. Son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Antiguamente los negocios consistían en cambiar cosas. Un granjero cambiaria trigo por cabras. Esto se llama trueque. Pero causaba problemas cuando, alguien tenía exceso de bienes que nadie necesitaba.

Pronto se intercambiaron los bienes y servicios por artículos fáciles de almacenar y que más tarde pudiesen ser vueltos a cambiar. Eran conchas, dientes de tiburón, piedras, sal.

Los romanos usaron el ganado como dinero. De esta época precede el término pecuniario que se deriva de la palabra latina pecus, que significa ganado.

Con el paso del tiempo se usaron monedas de oro, plata y cobre. Para ser aceptadas, los griegos grababan la cabeza de sus dioses en las monedas y los romanos imágenes de emperadores.

Por primera vez se emitió dinero de papel en china alrededor del año 650 d.c. pero no se introdujo en Europa hasta el siglo XVII. Se hizo popular ya que era más cómodo de llevar que grandes cantidades de pesadas monedas.

Hoy las transacciones comerciales se hacen a través de sistemas bancarios sin necesidad de que el dinero cambie realmente de manos. La información financiera se transmite por el mundo a través de satélites.

Rodríguez (2009:2) afirma que las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones, guerras, han tenido influencia directa o inmediata sobre empresas industriales, comerciales o de servicios.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes, y pequeñas factorías. El gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

2.3 Definición de Empresa

Empresa se define como económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

2.4 Características de las empresas

Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros. Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas. Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.

2.5 Clasificación de las empresas

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella.

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en: **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable. **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

- Agropecuarias: como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería
- Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en: Servicios públicos, Servicios privados.

Franklin F (2005) clasifica las organizaciones en:

Sector privado

Tamaño de la empresa

Microempresa

Empresa pequeña

Empresa mediana.

Empresa grande.

Actividad

Telecomunicaciones

Transportes

Energía

Servicios

Construcción

Petroquímica
Turismo
Cinematografía.
Banca
Seguros
Maquiladora
Electrónica
Automotriz
Editorial
Arte grafico
Manufactura
Autopartes
Textil
Agrícola
Pesquera
Química
Forestal
Farmacéutica
Alimentos y bebidas
Informática
Siderúrgica
Publicidad.
Comercio

Naturaleza de sus operaciones

Nacionales
Internacionales
Mixtas

2.6 La pequeña y mediana empresa

Las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente cuatro millones quince mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

2.7 Plan de negocios

Suarez Samper, Laura (2011) “Inteligencia de negocios”. Revista Entrepreneur. México. Volumen 19. 99 p. conseguir el dinero necesario para iniciar o hacer crecer un negocio está entre las preguntas más frecuentes entre las personas que desean emprender. Aunque hoy existen más opciones de negocios de baja inversión, lo cierto es que siempre se necesita algo de capital para arrancar.

En general existe mucho entusiasmo por emprender, buenas ideas, pero también poco trabajo previo para poder convencer a un banco o a un inversionista de que se podrá multiplicar su inversión.

Para un emprendedor que inicia su carrera empresarial en búsqueda de financiamiento para arrancar o fortalecer su proyecto, un plan de negocios será el mapa que marcará la pauta y le ayudará a encontrar el camino al éxito.

Aunque contar con un documento de este tipo es esencial, la realidad es que muchos emprendedores inician sin él. Sin planeación, el riesgo aumenta. Y es que el plan de negocios no solo rescata la visión y misión de la empresa, también explica cuál es su mercado, su oferta y las acciones de mercadotecnia que implementará, entre otros datos.

Por lo que sirve de soporte para la toma de decisiones. Y lo mejor: es clave para conseguir financiamiento, ya sea a través de un banco o un inversionista.

Se trata de la carta de presentación de todo emprendedor y sirve para validar que tan rentable es el negocio, por lo tanto sin esta herramienta es difícil que la empresa obtenga los recursos que necesita, pues en el plan de negocios también se plasman las bases financieras del negocio.

De acuerdo con datos de Ángel Ventures México, un club de inversionistas que facilita el acceso a capital, el 80% de los contactos que recibe el club no cuenta con este documento, así que automáticamente se descartan.

Maubert Roura, Ilse (2011) "Como financiar tu negocio". Revista Entrepreneur. México. Volumen 19. 99 p. Hay tres ejes principales que no se pueden ignorar al momento de redactar un plan de negocios.

1. Modelo de negocio: describe que hace la empresa, que productos o servicios va a producir para generar ingresos y con qué frecuencia estima los tiempos de venta y cobranza.
2. Definir el mercado meta.
3. Diferenciadores: que hace diferente el negocio que se inicia de los que ya existen en el mercado y como se enfrentará a los competidores.

El plan de negocios puede ser un documento de una página o de cien, aunque la extensión promedio va de 15 a 20 hojas, incluso puede adaptarse según el giro para captar el interés de los inversionistas.

Los inversionistas se interesan mucho en las proyecciones financieras y en los estados financieros. Los inversionistas escogerán el proyecto con la mejor propuesta en cuanto a riesgo beneficio.

Otro aspecto en el que se fijan los inversionistas es que el emprendedor tiene que demostrar que tiene la capacidad y el compromiso de llevar a buen término la propuesta. Es preferible un buen emprendedor con proyecto medio a una idea buena que no tenga buenos ejecutores.

Algunos temas que despiertan el interés a los inversionistas.

- El problema identificado.
- La solución
- El modelo de negocio
- Ventaja competitiva
- Plan de marketing y ventas
- Análisis de la competencia.
- El equipo de trabajo.
- Proyecciones financieras
- Situación actual y programa de avance
- El resumen ejecutivo y la necesidad de la acción.

Un buen plan de negocios debe responder a las siguientes preguntas.

Descripción del modelo de negocio.

¿Qué es lo que se vende?

¿En qué canales?

¿Qué necesidades satisface?

Investigación de mercado.

¿Quiénes son los compradores del producto o servicio?

¿Por qué compran?

¿Cuánto compran?

¿Cuándo compran?

¿Dónde compran?

Definición de las estrategias.

¿Cómo se venderá?

¿Cuáles serán los medios de difusión?

Análisis de competencia

¿Quiénes serán los competidores?

¿Por qué será mejor que ellos?

Propuesta de valor.

¿Qué tan valioso es el producto para los consumidores?

¿Qué tiene de diferente a los otros?

Organización del equipo.

¿Quiénes serán los colaboradores?

¿Qué experiencia tienen?

¿Cómo contribuirán al éxito del proyecto?

Financiamiento

¿De cuánto dinero se dispone?

¿Cuánto se necesita?

¿Cómo se utilizarán los fondos?

¿Qué retorno de inversión se ofrece?

Crecimiento

¿Cuánto se piensa crecer?

¿Cómo se manejará el crecimiento?

Los negocios se diseñan y son producto de un análisis minucioso de circunstancias comerciales diversas.

García Díaz, Mario (2012) "El papel aguanta todo". Pyme adminístrate hoy-volumen 217. 80 p. Es común que los emprendedores que desean comenzar un nuevo negocio necesiten conseguir recursos económicos para iniciar operaciones

y se acercan con familiares y amigos para comentar la idea de negocio. Para que en el mejor de los casos lograr obtener los recursos solicitados; sin embargo estas decisiones se basan en la buena Fe de ambas partes, por lo tanto el riesgo de fracaso de ese negocio es alto, por una razón, el proyecto no está planeado o no conocen los procedimientos para llevar a cabo las actividades principales del negocio.

En otros casos cuando los empresarios no logran obtener recursos de amigos o familiares recurren a entidades financieras donde les piden contar con un plan de negocios, sin que el emprendedor sepa en muchos de los casos que es y cómo se elabora.

Lo primero que el emprendedor hace es recurrir a internet a descargar los guiones que aparecen en la búsqueda, toman cursos para elaborar planes de negocio y al final regresan a la entidad financiera con un documento estilizado con la creencia de haber cubierto el requisito siendo en muchos casos rechazado ya que no se tiene la seguridad o la confianza de que lo que dice el plan sea cierto.

Esta circunstancia se debe a que el plan de negocios lo desarrollan con un enfoque académico, donde las cifras de un mercado son las cifras oficiales, las hipótesis de ventas no están sustentadas en verdaderas premisas comerciales, sino en anhelos del empresario.

Es trascendental no pasar por alto la planeación si se quiere tener éxito en el negocio la calidad de los planes aplicados durante la etapa inicial de la empresa pueden determinar el éxito o fracaso de esta.

La planeación es la visualización y decisión por escrito de las acciones a realizar en el futuro.

La etapa de la planeación es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis profundo del modo en que se piensa administrar, operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

La curva de aprendizaje puede ser más costosa y complicada si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Es necesario contar con instrumentos que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión tener un pronóstico, lo más acertado posible, de la rentabilidad de un proyecto.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de un negocio. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo o comienzo de una empresa con un sistema de planeación tendiente a alcanzar las metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

La diferencia de un plan de negocios confiable es que no solo responde a la pregunta ¿cuánto se va a vender? Sino también ¿Cómo se va a vender, incluso que pasa si no se vende lo planeado en el diagnóstico de ventas? Ya que el ingreso es la variable que determina el plan de negocios.

El plan de negocios tiene entre otros propósitos.

- Mostrar una idea clara de los resultados que se quieren obtener en el negocio y poder compararlos con los resultados obtenidos en la operación.
- Disminuir el riesgo de fracaso.
- Alcance de las responsabilidades de los involucrados.
- Demostrar que se tienen organizados los procesos de negocio.
- Convencer a los interesados en la aportación de recursos.

2.8 Modelo de negocio

Escudero, Javier (2011) “Define bien tu modelo de negocio” Emprendedores. Volumen 171. 138 p. El modelo de negocio es una herramienta de análisis previa

al plan de negocio que permitirá definir con claridad que se ofrecerá en el mercado, como se hará, a quien se va a vender, como se le va a vender y de qué forma se va a generar ingresos.

Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio mejor funciona, cuanto más complejo más difícil será de implementar.

Javier Mejías experto en estrategia y modelos de negocio señala que el modelo de negocio es cómo una empresa crea desarrolla y captura valor. El modelo de negocio es una visión, un conjunto de lo que es el negocio.

Para Joan Riera, el modelo de negocios es como los pilares del futuro negocio: son los cimientos. Por eso el modelo de negocio es muy importante, incluso antes del plan de negocios.

Es un error frecuente entrar de lleno al desarrollo de un plan de negocios sin haber definido o entendido cual es el modelo de negocio del proyecto en cuestión.

Se puede entender al modelo de negocio como la definición de la estructura de ingresos de la empresa, la forma que tiene una empresa de ganar dinero.

El modelo de negocios habla no solo de cómo ganar dinero sino también de quienes serán los clientes, de cómo se va a llegar a ellos, qué cosas se deben hacer para llegar a ellos, que hacer para entregarles la propuesta de valor, que es lo que hace única a la empresa, la estructura de costos, por lo tanto el ganar dinero es la consecuencia del proceso.

Para definir el modelo de negocio es necesario, determinar si se trata de un bien físico, o un bien intangible (servicio) o bien virtual (aquellos que se desarrollan en internet).

El modelo de negocio es la piedra angular para el desarrollo del plan de negocio.

2.9 El modelo Canvas.

Osterwalder, Pigner (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Trujillo (2010) metodología Canvas para la creación de modelos de negocio innovadores (en línea) Disponible <http://trujillosoft.blogspot.mx/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html> (consulta 5 de septiembre de 2013).

Emprendedor profesional (2011) El modelo Canvas como guía para emprender (En línea).Disponible en <http://emprendedorprofesionalfp.blogspot.mx/2011/05/el-modelo-canvas-como-guia-para.html>

Segmento de mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos de mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que se desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.

¿Para quién estamos creando valor? ¿Cuáles son mis clientes más importantes?
Es un mercado masivo, de nicho, segmentado, diversificado.

Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto.

Las propuestas de valor describen el paquete de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes. Se responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor ofrecen a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos. El contenido debe contener lo siguiente:

Innovación

Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto totalmente nuevo de necesidades que los clientes ya no percibían porque no había ofertas similares. Esto es en parte por la tecnología relacionada y la inclusión de la innovación en los procesos.

Funcionamiento

Mejorar el funcionamiento del producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor. El sector de las computadoras se ha basado tradicionalmente en este factor al traer las máquinas más poderosas en el mercado. En los últimos años las computadoras son cada vez más rápidas, con más espacio de almacenamiento en disco duro, etc. que han significado un crecimiento en la demanda del cliente.

Personalización

La adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de cliente crean un gran valor. En los últimos años, el concepto de personalización en masa ha adquirido gran importancia. Este enfoque permite a los productos y servicios ser personalizados al mismo tiempo del aprovechamiento de economías de escala.

"Conseguir el trabajo hecho"

El valor puede ser creado simplemente por ayudar a un cliente a resolver determinados trabajos o tareas. Es mejor conocido como "job to be done"

Diseño

El diseño es un elemento importante, pero difícil de medir. Un producto puede destacar por un diseño superior. En las industrias de la electrónica de consumo y la moda, el diseño puede ser una parte muy importante de la propuesta de valor.

Marca / estado

Los clientes pueden encontrar valor en el simple hecho de usar y exhibir una marca específica.

Precio

Ofreciendo similares a un precio inferior es una manera común para satisfacer las necesidades de segmentos de clientes sensibles al precio.

Reducción de costes

Ayudar a los clientes a reducir los costos es una forma importante de crear valor.

Reducción del riesgo

Los clientes valoran la reducción de los riesgos a la hora de incurrir en la compra de un producto o servicio. Para un comprador de autos usados, la garantía de servicio de un año reduce el riesgo de reparaciones posteriores a la compra.

Accesibilidad

La fabricación de productos y servicios disponibles para los clientes que anteriormente no tenían acceso a ellas es otra manera de crear

valor. Esto puede deberse a la innovación del modelo de negocio, nuevas tecnologías, o una combinación de ambos.

Conveniencia / usabilidad

Hacer las cosas más conveniente o más fácil de usar puede crear un valor sustancial.

Canales de distribución: Es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.

Relación con los consumidores: La empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.

Las relaciones con el cliente pueden ser dirigidas a través de las siguientes motivaciones:

- La adquisición de clientes
- La retención de clientes
- Aumento de las ventas (Ventas verticales)

Se puede distinguir entre diversas categorías de Relaciones con el cliente, que pueden coexistir en una relación de compañía con un particular segmento de cliente:

Asistencia personal

Esta relación está basada en interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o incluso después de haberse

realizado, lográndose a través de centros de atención al cliente, por correo electrónico u otros medios.

Asistencia personal dedicada

Esta relación involucra el dedicar un cliente representativo para un cliente de manera individual. Esto representa el tipo de relación más profunda e íntima, la cual normalmente se desarrolla a través de un largo periodo de tiempo.

Auto servicio

En este tipo de relación, una compañía no mantiene una relación directa con los clientes. La compañía provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden de forma autónoma.

Servicios automatizados

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de auto servicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea brindan a los clientes el acceso a servicios personalizados, que reconoce a los clientes de manera individual, sus características e información relacionada con órdenes y transacciones. En su mejor momento, los servicios automatizados pueden estimular una relación más personal.

Comunidades

Cada vez más, las compañías están utilizando comunidades de usuarios para llegar a involucrarse con clientes, o clientes potenciales, facilitando conexiones entre los miembros de la comunidad. Muchas compañías mantienen comunidades en línea que permite a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas de cada uno. Las comunidades también ayudan a las compañías a entender mejor a sus clientes.

Co creación

Más compañías están yendo más allá de la tradicional relación cliente – proveedor para co crear valor con los clientes. Algunas compañías atraen a los clientes para ayudar en el diseño de productos nuevos e innovadores.

Flujos de efectivo o líneas de ingresos: Es imprescindible que la empresa se cuestione s hasta que precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, que otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.

Constituye principalmente el dinero en efectivo de una empresa a través de cada segmento de clientes en el cual, la ganancia es el resultado de la resta de los ingresos y gastos.

Formas de generar una fuente de ingresos:

Venta de activos

A través de los ingresos corrientes, los cuales se obtienen a partir de la venta de derechos de propiedad de un producto físico.

Manejo de tarifa

Los ingresos son obtenidos por el uso de algún servicio en específico, por ejemplo; en los servicios de telefonía se cobran los minutos utilizados en cada llamada, así que cuanto más se usa un servicio, la cantidad que pagará el cliente será mayor.

Suscripciones

Mediante la venta del acceso continuo a un servicio, se obtiene la fuente de ingresos, un claro ejemplo son los gimnasios, los cuales ofrecen suscripciones ya sea mensuales o anuales a sus miembros.

Préstamos, alquiler, arrendamiento financiero

Licencias

La forma en la que obtienen ingresos principalmente los medios de comunicación es al otorgar un permiso por utilizar la propiedad intelectual protegida a cambio de derechos de licencia, así no es necesario producir o comercializar algún producto o servicio.

Honorarios

A partir de servicios intermediarios se pueden obtener ingresos, como es el caso de los agentes de ventas que ganan una comisión cada vez que realizan una venta.

Publicidad

Al realizar publicidad de algún producto, marca o servicio.

Recursos clave: Bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos de mercado, y por su puesto obtener ganancia; incluye todos los tipos de recursos: físicos, técnicos, humanos, financieros.

Físicos

Los recursos físicos incluyen edificios, vehículos, materiales, aparatos, redes de distribución, entre otros.

Intelectuales

En esta categoría pertenecen recursos como marcas, patentes y conocimiento técnico o práctico. En la Sociedad de la Información, este tipo de recursos es cada vez más importante para las empresas.

Humanos

Es el capital humano de una empresa. Para empresas cuyo modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.

Financieros

Se incluyen recursos como fluidez económica, capital financiero, opciones de bolsa, etc.

Actividades clave: Osterwalder define las actividades clave como “las más importantes para que el modelo de negocio funcione.”

Existen tres tipos de actividades clave:

Producción

Aquellas actividades cuyo resultado sea un producto, incluyendo la manufactura y el diseño.

Solución de problemas

Las actividades que buscan como resultado soluciones a las necesidades del consumidor.

Red/Plataforma

Este tipo incluye las actividades que mantienen o desarrollan una plataforma de servicios, como una página web, software o una red de distribución.

Socios clave: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.

Alianzas entre no competidores

Empresas cuyos modelos de negocio no compiten por el mismo mercado o recursos y de cuya cooperación pueden surgir beneficios para ambas.

Cooperación entre competidores

Empresas buscando el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.

Empresa conjunta (Joint venture) para la creación de nuevos negocios

Artículo principal: Joint venture.

Dos o más socios participan de manera colectiva en la creación de una nueva empresa.

Relaciones entre comprador y distribuidor

Por medio de esta alianza una empresa asegura la adquisición de los recursos que necesita.

Estructura de costos: Incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio como para crear y entregar el valor agregado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave, los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Existen 4 tipos de costos:

Costos fijos

Artículo principal: Costo fijo.

Los costos siempre son los mismos sin importar la cantidad de producción de bienes y servicios, tales como sueldos, renta.

Costo variable

Artículo principal: Costo variable.

Los costos dependen de la cantidad de bienes y servicios producidos.

Economías de escala

Adquieren una gran ventaja en los costos debido a la expansión de su producción.

Economías de alcance

Tienen ventaja en los costos por tener un mayor alcance de operaciones.

Metodología Canvas para la creación de modelos de negocio innovadores (en línea) <http://trujillosoft.blogspot.mx/2010/12/generador-de-modelos-de-negocio.html> (consulta 15 de julio 2013).

El modelo Canvas como guía para emprender (en Línea) <http://emprendedorprofesionalfp.blogspot.mx/2011/05/el-modelo-canvas-como-guia-para.html> (consulta 15 de julio 2013).

2.10 El Plan de negocios con Balanced Scorecard

Rodríguez Contreras, Carlos (2011) "Elabore su plan de negocios con Balanced Scorecard" Revista Pyme adminístrate hoy. Volumen 202.80 p. Mejorar la calidad en los planes de estudio es la meta que muchos teóricos del campo de la administración. Lograr empresas a largo plazo es el reto que tienen las Pymes actualmente. Apoyarse con el Balanced Score Card es una buena herramienta para solucionar esto.

Con la finalidad de Mejorar la calidad de los planes de negocio, que deben ser evaluados y aprobados por agencias financieras con el fin de obtener los fondos necesarios para hacerlos realidad.

Es notorio el alto porcentaje de planes rechazados por las referidas instituciones las cuales observan ciertas dificultades en estos.

En México se ha contado desde hace varias décadas con instancias gubernamentales orientadas a la estimulación de emprendedores para que colaboren con la reactivación económica nacional, fundando empresas que por un lado aporten al Producto interno Bruto (PIB) y por otro lado que generen empleos.

En un intento por organizar los esfuerzos aislados, el gobierno Mexicano creó el Sistema Nacional de incubación de empresas. en el sitio Web de este sistema se invita a los emprendedores a acudir a alguna de las 443 incubadoras, para ser apoyados en la preparación de sus planes de negocio. Ello denota la preocupación generalizada respecto del gran desconocimiento sobre cómo se prepara un plan de negocio.

En la actualidad proliferan las convocatorias para participar en concursos para la obtención de apoyo, tanto económico como de asesoría para la puesta en marcha de negocios, que surge como reacciona la alto índice de mortalidad de las empresas nacientes. Esta cifra es aún más preocupante si se considera que hay una proporción mayor de planes de negocio rechazados debido a inconsistencias que los responsables de dictaminarían localizan en estos.

La asesoría que se ofrece a emprendedoras tiene la finalidad inmediata de guiarlos en el diseño de sus planes de negocio, que se pueden considerar como las credenciales con que se demuestra la solidez y realismo de las ideas respecto del negocio que se pretende emprender.

Si bien con una capacitación, muchas veces sin costo, se disminuye marginalmente los dictámenes desfavorables, lo cierto es que un dictamen favorable no es garantía para la supervivencia de los negocios, más allá de los requeridos cinco años para que una empresa se considere consolidada. Ello debido a que instancias financieras y de incubación aconsejan a los emprendedores utilizar metodologías tradicionales para la elaboración del plan de negocios.

Que es también la que de manera general sirve de marco para la aprobación de los mismos.

Con el objeto de aportar un avance en la solución de este problema el Dr Rodríguez Contreras propone la incorporación de instrumentos de control

estratégico en el diseño de los planes de negocio, para que cuenten con un medio de ser monitoreados durante su ejecución.

Uno de los requisitos para la presentación de un plan de negocios es el análisis del punto de equilibrio dentro de la parte de planeación financiera, este es un mecanismo de control que puede servir para medir el desempeño de la empresa una vez puesta en marcha, pero este dispositivo se concentra exclusivamente en el desempeño financiero, las otras áreas estratégicas de la empresa no son cubiertas por instrumentos de control similares.

Los referidos instrumentos de control son aquellos que sirven para administrar el desempeño de las empresas considerando áreas estratégicas, como podrían ser además de la financiera la de los clientes, la de procesos internos, y la de desarrollo de tecnología.

Para probar que con la incorporación de instrumentos de control mejoraría la calidad de los planes de negocios y por ende se incrementaría la posibilidad de conseguir apalancamiento el Dr. Rodríguez Contreras llevo a cabo un experimento con un grupo de trabajo que colaboraron en el diseño de planes de negocio para la creación de una empresa de consultoría en administración de procesos de negocio. Dividió dos categorías (control y experimentales) a los que se conformaron.

Los grupos de control siguieron metodología convencional para el diseño del plan de negocios. Los grupos experimentales utilizaron Balanced Scorecard

Los resultados de los análisis corroboraron el planteamiento: la incorporación de instrumentos de control en el diseño de planes de negocio incrementa la calidad de estos.

2.11 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores o medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Puede entenderse al Balanced Scorecard como una herramienta o metodología, que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías o perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

Vogel (2005), " Balanced Scorecard ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de la empresa, para ayudar a convertir la visión en acción".

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el Balanced Scorecard puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Las cuatro categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Balanced Scorecard sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, entre otros).

2.12 Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de Balanced Scorecard es la definición de la visión y estrategias. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

En el Balanced Scorecard es indispensable definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Balanced Scorecard.

2.13 Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de siete indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de veintiocho indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el Balanced Scorecard se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de siete indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Los indicadores del Balanced Scorecard son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

2.14 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

2.15 Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.15.1 Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido

económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2.15.2 Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

2.15.3 Perspectiva procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

2.15.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas,

software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

2.16 ¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

2.17 Implementación del Balanced Scorecard

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el Balanced Scorecard de dos formas: 1.- Modelo de control y seguimiento, 2.- Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el Balanced Scorecard

puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

2.18 Objetivos típicos de un BSC

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.

2.19 Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

3 CASO DE ESTUDIO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA RELUX

3.1 RESUMEN EJECUTIVO

3.1.1 Oportunidad

El sector automotriz es un mercado potencial para atenderlo por medio del mantenimiento preventivo, con enfoque a la limpieza profunda.

La limpieza siempre será imprescindible y de primera necesidad si se quiere contar con un ambiente que propicie calidad de vida y bienestar de las personas.

3.1.2 Descripción de la Idea de Inversión

Empresa de productos de limpieza profunda automotriz, cuya actividad preponderante será el envasado y distribución de líquido desengrasante y desmanchador para la limpieza profunda automotriz en la ciudad de Puebla.

3.1.3 Necesidad que satisface

De acuerdo con la jerarquía de necesidades de Maslow, la limpieza se ubica dentro de las necesidades de seguridad y protección, en la que hace mención de disponer entre otros aspectos la sanidad para sobrevivir con dignidad.

3.1.4 Nombre de la empresa

RELUX- Poder impecable.

3.1.5 Principales productos y servicios

Líquido desmanchador para uso estético automotriz.

3.1.6 Descripción de la empresa

Tipo de empresa (giro): Empresa comercial

Tamaño: Microempresa

Ubicación: Centro de distribución: 57 sur No. 20 col Reforma sur Puebla Puebla.

3.1.7 Modelo de negocio

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Maquileros • Distribuidores • Imprentas • Diseñador gráfico • Agencia de edecanes • Diseñador industrial • Agencias de publicidad • Agencias de colocaciones • Agencias de promoción de ventas • Alianzas transportistas • Agencias de autos • Estéticas automotrices • Servicios de mantenimiento de vehículos 	<p>Recursos clave</p> <p>Físicos Equipos de computo Mobiliario Sala para de capacitación</p> <p>Intelectuales Licencias Patentes Marcas</p> <p>Humanos Director 1 Líder de ventas 8 Vendedores</p> <p>Financieros Capital de trabajo</p>		<p>Canales</p> <p>Distribuidores independientes con características de ser personas que requieren ingresos extras sin atarse a un horario fijo.</p> <p>Los distribuidores independientes como consultores de limpieza para la aplicación del producto, quienes enseñan a los clientes el fácil modo de aplicación y venden el producto.</p>	<p>Transportistas. Transporte público. Taxistas. Carga. Fleteros. Turismo. Personal</p> <p>Automovilistas particulares en general. Empleados gobierno. Empleados de empresa privadas. Dueños de comercios.</p> <p>Establecimientos con giros automotrices. Talleres de afinación. Talleres mecánicos en general. Cambios de aceite. Accesorios automotrices. Detallado de autos. Auto lavados. Refaccionarias.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos Costos variables Gastos administrativos Logística Gastos de Ventas</p>			<p>Línea de ingresos</p> <p>Venta de producto desmanchador envasado por red de mercado 80% de los ingresos. Suscripciones tipo membresía 2% de los ingresos. Licencias por uso de marca a distribuidores 18% de los ingresos</p>	

3.1.8 Tamaño del mercado

Vehículos registrados hasta 2011 en municipios mas poblados del Estado de Puebla (INEGI).										
			Automóviles				Camiones de pasajeros			
			Público		Particular		Público		Particular	
Total	612237	100%	19140	3,13%	583345	95,28%	6993	1,14%	2759	0,45%
Puebla	405349	66,21%	13479	2,20%	384743	62,84%	5279	0,86%	1848	0,30%
Tehuacán	38095	6,22%	1534	0,25%	36174	5,91%	199	0,03%	188	0,03%
Cuatlaningo	25814	4,22%	310	0,05%	25358	4,14%	106	0,02%	40	0,01%
San Pedro Cholula	25156	4,11%	591	0,10%	24162	3,95%	279	0,05%	124	0,02%
San Andrés Cholula	24726	4,04%	543	0,09%	23944	3,91%	166	0,03%	73	0,01%
San Martín Texmelucan	24063	3,93%	573	0,09%	23269	3,80%	136	0,02%	85	0,01%
Atlixco	17707	2,89%	463	0,08%	16927	2,76%	216	0,04%	101	0,02%
Teziutlán	12516	2,04%	577	0,09%	11848	1,94%	54	0,01%	37	0,01%
Izúcar de Matamoros	8681	1,42%	336	0,05%	8279	1,35%	47	0,01%	19	0,00%
Huejotzingo	7731	1,26%	134	0,02%	7327	1,20%	193	0,03%	77	0,01%
Tepeaca	7592	1,24%	252	0,04%	7269	1,19%	29	0,00%	42	0,01%
Zacatlán	7512	1,23%	233	0,04%	7111	1,16%	88	0,01%	80	0,01%
Amozoc	7295	1,19%	115	0,02%	6934	1,13%	201	0,03%	45	0,01%
		100%		3,13%		95,28%		1,14%		0,45%

3.1.9 Universo y tamaño de la muestra

Automóviles y camiones de pasajeros de pasajeros en el municipio de Puebla.

UNIVERSO			
		%	No de encuestas
Automoviles públicos	13479	3,33%	13
Automoviles particulares	384743	94,92%	364
Camiones de pasajeros públicos	5279	1,30%	5
Camiones de pasajeros particulares	1848	0,46%	2
	405349	100%	384

3.1.10 Demanda aparente

Unidades mensuales consumidas de productos para limpieza para vehiculos.				259054
CONSUMO MENSUAL DE UNIDADES POR PARTICIPACIÓN				
Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado
1,0%	1,5%	1,8%	2,0%	2,5%
2591	3886	4663	5181	6476

3.1.11 Producto

Características:

- Producto liquido limpiador desengrasante especializado en limpieza profunda de interiores de vehículos uso rudo y delicado.

Beneficios:

- Brinda un aspecto renovado a los interiores de vehículos.
- Desmancha y desengrasa superficies de cualquier material.
- Excelentes resultados en telas, vinilos, plásticos, piel, felpa, alfombras, paños, superficies acojinadas.

3.1.12 Marca

RELUX “Poder impecable”

El nombre de la marca: Hace alusión al resultado de su aplicación que es dejar superficies relucientes e impecables.

Logotipo



3.1.13 Precio

PRECIO DE VENTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO DE PRECIO DE VENTA			5%	5%	5%	5%
INCREMENTO ANUAL COSTO VARIABLE			5%	5%	5%	5%
MATERIA PRIMA						
ENVASE	13,001	13,00	13,65	14,33	15,05	15,80
CONTENIDO	5,497	5,50	5,77	6,06	6,36	6,68
ETIQUETA	1,167	1,17	1,23	1,29	1,35	1,42
EMBALAJE	0,750	0,75	0,79	0,83	0,87	0,91
	20,41	20,41	21,44	22,51	23,63	24,81
MANO DE OBRA						
MAQUILA DE ENVASADO (EXTERNA)	6,00	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29
GASTOS INDIRECTOS						
TRANSPORTES	0,83	0,83	0,88	0,92	0,96	1,01
COSTOS VARIABLES	\$27,25	\$27,25	\$28,61	\$30,04	\$31,54	\$33,12
UTILIDAD DESEADA	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%
PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR	\$48,00	\$48,00	\$50,40	\$52,92	\$55,57	\$58,34
PRECIO DE MERCADO PROMEDIO DE PRODUCTOS SIMILARES	\$65	\$65	\$50	\$65	\$65	\$65
PRECIO MAXIMO SUGERIDO AL PÚBLICO	\$65	\$65	\$68	\$72	\$75	\$79
MARGEN PARA DISTRIBUIDOR	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%

3.1.14 Distribución

Puntos de venta: El consumidor de estos segmentos están dispersos en la ciudad. Tiene puntos de concentración en común de acuerdo a sus hábitos de consumo. Se desplaza en auto por las vías que lo conducen al punto de concentración.

Zona geográfica: Primordialmente nos enfocaremos a distribuir el producto en la Ciudad de Puebla y tomando en cuenta las zonas de influencia de autoservicios ya que son puntos de concentración de consumidores potenciales.

Se contará con un centro de distribución ubicado en la 57 sur número 20 colonia Reforma sur, en el cual se los distribuidores se abastecerán del producto.

3.1.15 Promoción

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Eventos y experiencias
- Relaciones públicas
- Venta personal
- Merchandising

Ubicación: Se elige ubicación en la calle 57 sur No. 20 colonia Reforma Sur Puebla Puebla, ya que el proyecto contempla montar un centro de ventas en el que acudirán distribuidores independientes, por lo tanto no requiere de una ubicación céntrica o avenida transitada.

3.1.16 Estudio financiero

EDO DE RESULTADOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	1.889.403,92	1.960.896,23	2.035.065,05	2.012.087,17	2.134.829,34
Costo de ventas	1.072.546,85	1.113.130,47	1.155.233,45	1.142.189,73	1.211.866,06
Utilidad bruta	816.857,07	847.765,76	879.831,60	869.897,44	922.963,28
Gastos de admón	616.857,07	607.395,97	597.934,86	588.473,75	579.012,65
Utilidad operativa	200.000,00	240.369,80	281.896,74	281.423,69	343.950,63
Financieros	-	-	-	-	-
Impuestos	60.000,00	72.110,94	84.569,02	84.427,11	103.185,19
PTU	14.000,00	16.825,89	19.732,77	19.699,66	24.076,54
Utilidad neta	126.000,00	151.432,97	177.594,95	177.296,92	216.688,90

BALANCE GENERAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Capital de trabajo	322774,48	322774,48	345368,69	369544,50	395412,62	423091,50
CIRCULANTE	322774,48	322774,48	345368,69	369544,50	395412,62	423091,50
	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remodelación	10000,00	9000,0	8000,0	7000,0	6000,0	5000,0
Equipo de computo	35500,00	23666,7	11833,3	0,0	-11833,3	-23666,7
Equipo de transporte	60000,00	48000,0	36000,0	24000,0	12000,0	0,0
Mobiliario y equipo	25200,00	22680,0	20160,0	17640,0	15120,0	12600,0
FIJO	130700,00	103346,67	75993,33	48640,00	21286,67	-6066,67
Gastos de instalación	32458,00	25966,4	19474,8	12983,2	6491,6	0,0
DIFERIDO	32458,00	25966,40	19474,80	12983,20	6491,60	0,00
SUMA DEL ACTIVO	485.932,48	426121,15	421362,03	418184,50	416699,28	417024,83
PASIVO A CORTO PLAZO	32071,54	32071,54	32071,54	32071,54	32071,54	0,00
PASIVO A LARGO PLAZO	128286,17	96214,63	64143,09	32071,54	0,00	0,00
SUMA DEL PASIVO	160357,72	128286,17	96214,63	64143,09	32071,54	0,00
CAPITAL	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76
UTILIDADES ACUMULADAS		0,00	126.000,00	277.432,97	455.027,92	632.324,84
UTILIDADES DEL EJERCICIO		126.000,00	151.432,97	177.594,95	177.296,92	216.688,90
CAPITAL CONTABLE	325.574,76	451.574,76	603.007,73	780.602,68	957.899,61	1.174.588,50
SUMA DEL PASIVO + CAPITAL	485.932,48	579.860,94	699.222,37	844.745,77	989.971,15	1.174.588,50
Diferencia en balance	0,00	153739,79	277860,34	426561,27	573271,87	757563,67

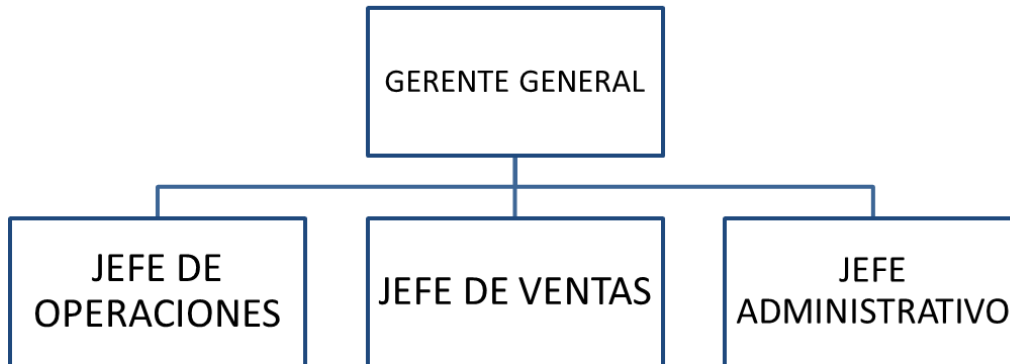
RAZONES FINANCIERAS					
	1	2	3	4	5
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	33,0%	30,1%	22,8%	15,3%	7,7%
PASIVO TOTAL /CAPITAL CONTABLE	49,3%	28,4%	16,0%	8,2%	3,3%
UT NETA/ACTIVO TOTAL	25,9%	35,5%	42,1%	42,4%	52,0%
UT NETA/CAPITAL CONTABLE	38,7%	33,5%	29,5%	22,7%	22,6%
UN NETA/VENTAS	6,7%	7,7%	8,7%	8,8%	10,2%

ESTRUCTURA FINANCIERA							
CONCEPTO DE INVERSION		APORTACION DE SOCIOS		CREDITO		Total	
		\$	%	\$	%	\$	%
	485932,48	325575	67%	160358	33%	485932	100%
CAPITAL DE TRABAJO	322774	211624	43,55%	160358	33,00%	371981	76,55%
INVERSIÓN FIJA	120700	81394	16,75%	0		81394	16,75%
COSTOS PREOPERATIVOS	42458	32557	6,70%	0		32557	6,70%
		325575	67%	160358	33%	485932	100%

FLUJO DE EFECTIVO						
Saldo de Recuperación			Utilidades Netas		TIR	
- 485.932,48	Año 0	-	485.932,48		31,16%	
- 359.932,48	Año 1		126.000,00			
- 208.499,51	Año 2		151.432,97		VAN	TREMA
- 30.904,56	Año 3		177.594,95		\$479.452,44	7,50%
146.392,36	Año 4		177.296,92			
780.106,10	Año 5		633.713,73			

FLUJO DE CAJA	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL		611932	763365	940960	1118257
CAPITAL	485932				
INGRESOS					
VENTAS	1889404	1960896	2035065	2012087	2134829
TOTAL INGRESOS	2375336	2572829	2798431	2953048	3253087
SALIDAS					
Materia Prima	1039745	1079087	1119902	1107258	1174803
Gastos indirectos de fabricación	32802	34043	35331	34932	37063
Gastos administrativos	616857	607396	597935	588474	579013
IMPUESTOS	74000	88937	104302	104127	127262
TOTAL SALIDAS	1763404	1809463	1857470	1834790	1918140
EFECTIVOS	611932	763365	940960	1118257	1334946
UTILIDAD BRUTA	126000	151433	177595	177297	216689

3.1.17 Organigrama Relux



3.2 NATURALEZA DEL PROYECTO

3.2.1 Oportunidad

Datos de la Asociación mexicana de la industria automotriz, A.C. AMIA en su Boletín de prensa de agosto 2013 señala que en 2012, nuestro país se ubicó en el 17° lugar de ventas a nivel mundial. En el registro de producción se situó en el 8° lugar.

En 2012 se vendieron, en nuestro país, alrededor de 8 unidades por cada mil habitantes.

Según el banco de información económica de INEGI. Con base en datos proporcionados por los gobiernos de los estados. Para 2012-2013: INEGI, estimación de cifras con base en las ventas reportadas por AMIA A.C. y ANPACT, A.C. Se encuentran registrados a julio de 2013 22,791,436 Automóviles particulares y 154,557 Camiones para pasajeros públicos.

Lo que indica que el sector automotriz es un mercado potencial para atenderlo por medio del mantenimiento preventivo, con enfoque a la limpieza profunda.

La limpieza siempre será imprescindible y de primera necesidad si se quiere contar con un ambiente que propicie calidad de vida y bienestar de las personas.

Los dueños de autos particulares en su mayoría procuran cuidar sus inversiones e invierten en el cuidado del mismo.

Los autobuses de servicio público se encuentran por lo regular sucios y proyectan mala imagen e incomodidad para el usuario.

3.2.2 Descripción de la Idea de Inversión

Empresa de productos de limpieza profunda automotriz, cuya actividad preponderante será el envasado y distribución de líquido desengrasante y desmanchador para la limpieza profunda automotriz en la ciudad de Puebla, que funcionará bajo el modelo de negocio de distribuidores independientes y franquicias de bajo costo.

3.2.3 Necesidad que satisface

De acuerdo con la jerarquía de necesidades de Maslow, la limpieza se ubica dentro de las necesidades de seguridad y protección, en la que hace mención de disponer entre otros aspectos la sanidad para sobrevivir con dignidad.

El producto tiene como propósito satisfacer la necesidad que tienen las personas de mantener sus vehículos limpios, contribuir a crear ambiente sano en el interior de los vehículos indispensable para la salud y bien estar personal de los usuarios.

Por lo tanto la limpieza se vuelve un proceso indispensable dentro del mantenimiento preventivo para proteger la inversión, conservar la imagen, el confort y el valor de mercado por mayor tiempo de las unidades.

3.2.4 Nombre de la empresa

RELUX- Poder impecable.

3.2.5 Principales productos y servicios

Líquido desmanchador para uso estético automotriz RELUX- Poder impecable.

3.2.6 Descripción de la empresa

Tipo de empresa (giro): Empresa comercial

Tamaño: Microempresa

Ubicación: Centro de distribución: 57 sur No. 20 col Reforma sur Puebla Puebla.



3.2.7 Análisis FODA

3.2.7.1 Fortalezas

- Se cuenta con espacios propios en la cd de Puebla y el municipio de Huejotzingo para montar centro de ventas y planta para embotellar y no pagar rentas, lo que contribuye a reducir costos y ser más rentable.
- Capacidad de negociación con los proveedores
- El negocio es del gusto del emprendedor lo que asegura mayor compromiso.
- Se tiene conocimiento sobre el trato con vendedores y como se maneja un negocio de este tipo.
- Se cuenta con apoyos externos para trabajar con outsourcing
- El sistema de distribución planteado permite costos bajos y una rápida expansión
- El producto brinda resultados reales y confiables para los clientes.
- Preparación como LAE del fundador con habilidades gerenciales.

3.2.7.2 Oportunidades

- Disminución de costos fijos y obtener mayor margen de utilidad.
- Existen empresas en Puebla dedicadas a la maquila de envasado de líquidos jabonosos a un precio accesible.
- Usar el crédito comercial de los proveedores para financiar operaciones.
- Disminución de la curva de aprendizaje en el sistema de distribución.
- Permitirá ser más eficiente y aminorar costos y tiempos de respuesta.
- Usar los recursos no erogados para crecimiento de la empresa
- La necesidad del producto se incrementa y promete ser un negocio rentable.
- Ampliar nuestra línea de productos para abaratar gasto por distribución
- Aumento de vehículos nuevos y usados con necesidad de limpieza.

- Contar con un canal de venta directa.
- La necesidad de cada vez mas personas de incrementar sus ingresos por medio de esquemas que le permitan libertad de tiempo.

3.2.7.3 Debilidades

- Nuestro producto no es de primera necesidad y es prescindible.
- El capital para invertir es limitado.
- Falta de experiencia para la producción y embotellado.
- No hay una imagen de marca reconocida
- El tiempo del emprendedor para iniciar el proyecto es limitado.

3.2.7.4 Amenazas

- A la gente sin tener intenciones de compra no le gusta ser abordada en frio por vendedores.
- Que nuestros distribuidores les interese otros productos similares y se conviertan en competencia.
- El que mi competencia se interese en el concepto de distribución
- Que las personas quienes serán distribuidores sean desleales.
- Que el producto tenga bajo desplazamiento.
- Robo de formula.
- Reducción de los ingresos de los clientes potenciales.
- Desempleo en aumento, la gente solo gasta lo indispensable
- Contracción económica

3.3 MODELO DE NEGOCIO

3.3.1 Segmentación de mercado

Público objetivo:

- Personas que poseen un auto para uso privado de cualquier modelo que buscan mantener las condiciones físicas del mismo e invierten en accesorios y artículos de limpieza automotriz.
- Personas dueños de equipo de transporte público o mercantil en sus diversas modalidades, interesados en mantener las condiciones de sus vehículos y ofrecer servicios de calidad a sus clientes.
- Transportistas.
 - Transporte público.
 - Taxistas.
 - Carga.
 - Fleteros.
 - Turismo.
 - Personal
- Automovilistas particulares en general.
 - Empleados gobierno.
 - Empleados de empresa privadas.
 - Dueños de comercios.
- Establecimientos con giros automotrices.
 - Talleres de afinación.
 - Talleres mecánicos en general.
 - Cambios de aceite.
 - Accesorios automotrices.
 - Detallado de autos.
 - Auto lavados.

- Refaccionarías.

Área geográfica: Capital del estado de Puebla y zona conurbada.

Edad 23 a 70 años

Género: 50% masculino y 50% femenino.

Ocupación y profesión: comerciantes, microempresarios diversos, profesionistas, empresarios del transporte, empleados, trabajadores de gobierno, amas de casa.

Nivel socioeconómico: b, c+c

Estado civil: 70% casados, 30% solteros

Nacionalidad: 100% mexicanos.

3.3.2 Propuesta de valor

El producto facilita la limpieza y brinda un aspecto renovado a los interiores de todo tipo de vehículo, ayuda a la conservación de la imagen, el confort y el valor de mercado por mayor tiempo de las unidades. Además de crear un ambiente sano en el interior de los vehículos,

El producto por sus características es fácil de aplicar por cualquier persona en la comodidad de su hogar, biodegradable, ecológico ya que no requiere de chorros de agua para su buena aplicación, reduce el tiempo dedicado a la tarea de la limpieza del vehículo, facilita el quitar manchas difíciles impregnadas en superficies de diversos materiales tales como, vinilo, piel, telas, felpas, cristales, madera, metales, plásticos, alfombras.

Brinda resultados inmediatos que reducen el gasto por el lavado especializado de tapicerías.

Ayuda a lucir vehículos impecables con los beneficios que esto conlleva.

3.3.3 Canales de distribución

Los canales de distribución que la empresa usara para llegar al consumidor serán primordialmente, distribuidores independientes con características de ser personas que requieren ingresos extras sin atarse a un horario fijo.

Los distribuidores independientes harán el papel de consultores de limpieza para la aplicación del producto, quienes enseñan a los clientes el fácil modo de aplicación, venden el producto embotellado.

La venta directa personalizada, presentación física del producto, asesoría total en el producto.

Nuestro sistema de distribución y plan de compensación, permite convertir a nuestros consumidores en prescriptores y vendedores minoristas.

3.3.4 Relación con el cliente

La relación que mantendremos con nuestros clientes será la de Asistencia personal, ya que cada consultor de limpieza tendrá la encomienda de dar seguimiento puntual y oportuno al cuidado de los vehículos de nuestros clientes.

3.3.5 Fuente de ingresos

- Venta de producto desmanchador envasado por red de mercado 80% de los ingresos.
- Suscripciones tipo membresía 2% de los ingresos.

- Licencias por uso de marca a distribuidores 18% de los ingresos

3.3.6 Actividades clave

- Control y resguardo de la fórmula del producto.
- Desarrollo de marca
- Diseño y rediseño del envase
- Diseño y rediseño de etiquetas
- Envasado: La empresa subcontratará la maquila del producto a un tercero para concentrar los esfuerzos en la creación del canal de ventas.
- Creación de red de distribuidores
- Capacitación de distribuidores
- Desarrollo de proveedores
- Promoción y publicidad del producto
- Atención a clientes
- Venta de productos y servicios
- Control de inventarios

3.3.7 Recursos clave

- Físicos
 - Instalaciones para centro de distribución
 - Vehículos de traslado de producto terminado
 - Equipos de computo
 - Mobiliario
 - Sala para de capacitación equipada
 - Software administrativo

- **Intelectuales**
 - Se requiere que los integrantes de la empresa posean conocimientos en producción, administración, contabilidad, flujos de efectivo, mercadotecnia y ventas, redes de mercadeo.
 - Licencias
 - Patentes
 - Marcas
 - Permisos
 - Certificaciones

- **Humanos**
 - Director
 - 1 Jefe de mercadotecnia
 - 1 Líder de ventas
 - 8 Vendedores
 - 1 Chofer
 - 1 Jefe administrativo.
 - Personal de limpieza

- **Financieros**
 - Capital de trabajo

3.3.8 Alianzas clave

- Proveedores de materiales
- Maquileros para envasar el producto
- Distribuidores
- Imprentas
- Diseñador grafico
- Agencia de edecanes
- Diseñador industrial

- Agencias de publicidad
- Agencias de colocaciones
- Agencias de promoción de ventas
- Cámaras de transporte
- Alianzas transportistas
- Agencias de autos
- Estéticas automotrices
- Servicios de mantenimiento de vehículos
- Otras marcas y productos automotrices

3.3.9 Estructura de costos

- Costos fijos
- Costo variables
- Producción (maquila).
- Logística
- Ventas
- Distribución

3.4 BALANCED SCORECARD PARA RELUX

3.4.1 Misión

Facilitamos la limpieza con productos de calidad para brindar un aspecto renovado a los interiores de todo tipo de vehículo.

3.4.2 **Visión**

Ser la marca más confiable en su categoría de negocio, líder en ventas directas de productos y servicios profesionales de limpieza profunda automotriz, que brinde a sus clientes soluciones integrales e innovadoras que contribuyan al cuidado y conservación de la imagen interior de sus vehículos.

3.4.3 **Valores**

- Confianza
- Excelencia en el servicio
- Calidad y productividad
- Rentabilidad
- Competitividad

3.4.4 **Definición de perspectivas**

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.4.5 **Objetivos estratégicos**

- Perspectiva Financiera. Lograr una rentabilidad que promueva el desarrollo de nuestra empresa mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado a la inversión para proporcionar beneficios a los accionistas de la empresa.

- Perspectiva del cliente: Lograr tener clientes satisfechos y posicionar a la empresa como la más confiable en su categoría de negocio con productos de calidad y excelencia en el servicio gracias a personas que trabajan unidas para lograrlo.
- Perspectiva de Procesos internos: Establecer procesos internos excelentes que den como resultado productos y servicios competitivos para hacer de la empresa un sistema de negocios sólido que funcione bajo el esquema de franquicia de bajo costo, que dé como resultado la permanencia y crecimiento en el mercado.
- Perspectiva de Crecimiento y desarrollo: lograr tener colaboradores motivados que sean capaces de ejecutar con calidad los procesos establecidos. Proporcionando a todos los integrantes de la empresa un trabajo satisfactorio que ofrezca un reto, que ofrezca oportunidades para el desarrollo personal, el progreso, haciendo de la empresa un excelente lugar para trabajar, que promueva la creatividad innovación, previsión y el aprendizaje continuo

3.4.6 Factores críticos de éxito

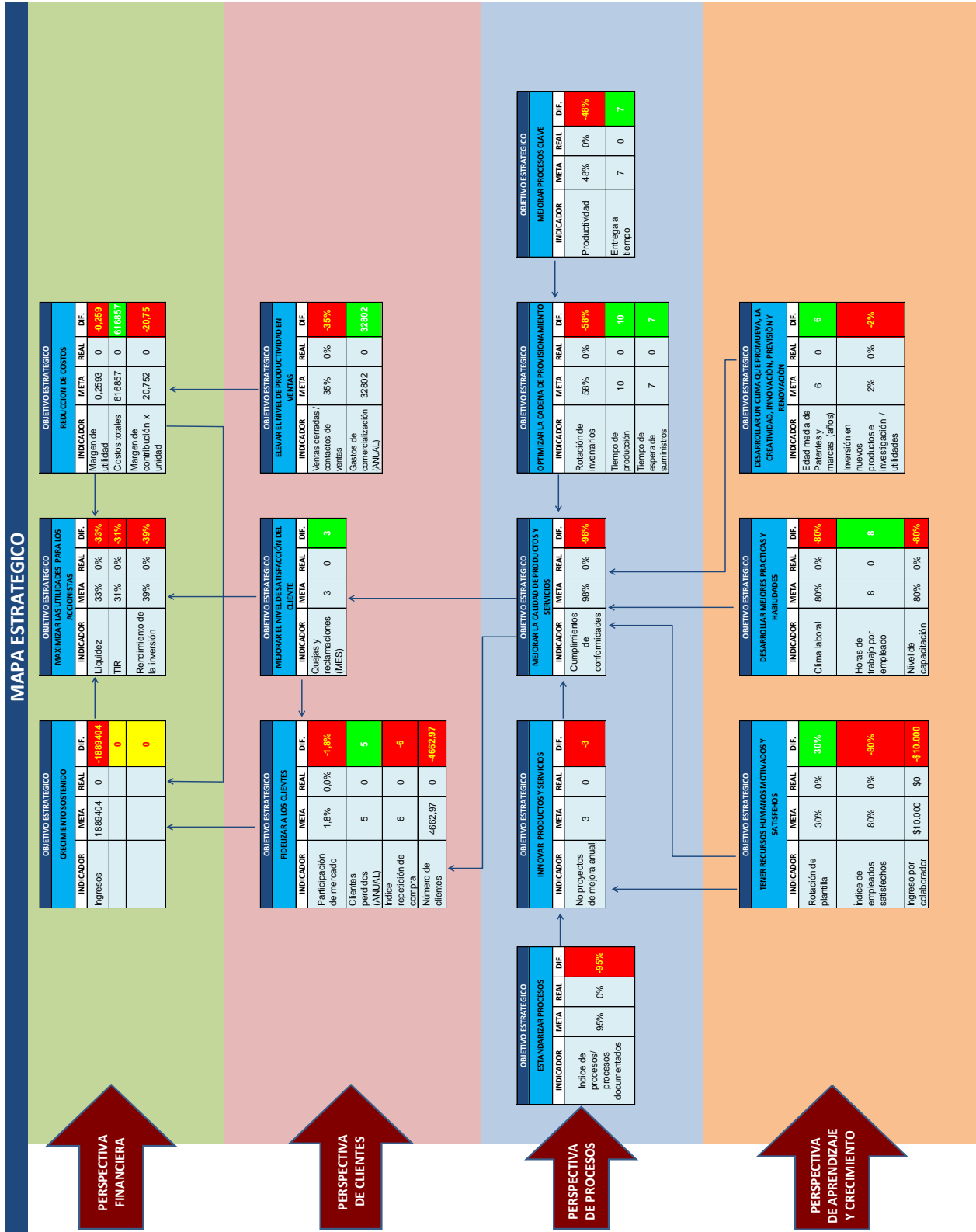
- Rentabilidad
- Precios competitivos
- Estructura de costos baja
- Liquidez
- Relación con el cliente
- Generar confianza a los clientes
- Imagen de marca
- Demostraciones impactantes
- Lugares y tiempos adecuados para abordar al cliente
- Generar interés de compra
- Satisfacción del cliente

- Participación de mercado
- Diferenciar nuestros productos
- Calidad en el producto y servicio
- Estandarización de procesos
- Sistema de venta directa por red de distribuidores.
- Productividad
- Competitividad
- Efectividad
- Excelencia operativa
- Desarrollo de Proveedores
- Innovación de productos y servicios
- Inversión en tecnología
- Desarrollar el potencial humano
- Empleados motivados

3.4.7 Indicadores y Metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	VALOR META	VALOR REAL	CUMPLIMIENTO	UNIDAD
FINANCIERA	REDUCCION DE COSTOS	Margen de utilidad	25,9%			%
		Costos totales	616857			\$
		Margen de contribución x unidad	20,75			\$
	MAXIMIZAR LAS UTILIDADES PARA LOS ACCIONISTAS	Liquidez	33%			%
		TIR	31,16%			%
		Rendimiento de la inversión	38,7%			%
	CRECIMIENTO SOSTENIDO	Ingresos	1889404			\$
CLIENTE	FIDELIZAR A LOS CLIENTES	Participación de mercado	2%			%
		Clientes perdidos (ANUAL)	5			No
		Índice repetición de compra (ANUAL)	6			No
		Número de clientes	4663			No
	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Quejas y reclamaciones (MES)	3			No
	ELEVAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS	Ventas cerradas / contactos de ventas	35%			%
		Gastos de comercialización (ANUAL)	32802			\$
PROCESOS	ESTANDARIZAR PROCESOS	Índice de procesos/ procesos documentados	95%			%
	MEJORAR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Cumplimientos de conformidades	98%			%
	OPTIMIZAR LA CADENA DE PROVISIONAMIENTO	Rotación de inventarios	58%			%
		Tiempo de producción	10			Días
		Tiempo de espera de suministros	7			Días
	MEJORAR PROCESOS CLAVE	Productividad	48			%
		Entrega a tiempo	7			
INNOVAR PRODUCTOS Y SERVICIOS	No proyectos de mejora anual	3			No	
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	TENER RECURSOS HUMANOS MOTIVADOS Y SATISFEHOS	Rotación de plantilla	30%			%
		Índice de empleados satisfechos	80%			%
		Ingreso por colaborador	10000			\$
	DESARROLLAR MEJORES PRACTICAS Y HABILIDADES	Clima laboral	80%			%
		Horas de trabajo por empleado	8			%
		Nivel de capacitación	80%			%
	DESARROLLAR UN CLIMA QUE PROMUEVA, LA CREATIVIDAD, INNOVACIÓN, PREVISIÓN Y RENOVACIÓN	Edad media de Patentes y marcas (años)	6			No
Inversión en nuevos productos e investigación / utilidades		2%			%	

3.4.8 Mapa estratégico



3.4.9 Iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS	QUIEN	COMIENZO	FIN	ESTADO
FINANCIERA	REDUCCION DE COSTOS	SUBCONTRATAR PROVEEDOR QUE MAQUILE PRODUCTO.	OPERACIONES	18/11/2013	19/11/2013	0
		DESARROLLAR SISTEMA DE VENTAS A TRAVES DE DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES	JEFE DE VENTAS	18/11/2013	11/12/2013	0
		DESARROLLAR PLAN DE ELIMINACIÓN DE ESPERDICIOS	OPERACIONES	18/11/2013	10/12/2013	0
	MAXIMIZAR LAS UTILIDADES PARA LOS ACCIONISTAS	ELABORACION DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO	ADMINISTRACIÓN	18/11/2013	26/11/2013	0
		IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EFECTIVO	ADMINISTRACIÓN	18/11/2013	20/12/2013	0
		PLAN DE REINVERSIÓN DE UTILIDADES	GERENTE	15/11/2013	26/11/2013	0
	CRECIMIENTO SOSTENIDO	DESARROLLO DE SISTEMA DE GESTIÓN CON BSC	GERENTE	15/11/2013	15/12/2013	0
CLIENTE	FIDELIZAR A LOS CUENTES	IMPLEMENTAR PLAN DE MERCADOTECNIA	JEFE DE VENTAS	26/11/2013	12/12/2013	0
		IMPLEMENTACIÓN DE SIM (CONOCIMIENTO DEL CLIENTE)	JEFE DE VENTAS	26/11/2013	26/12/2013	0
		ELABORAR PROGRAMAS DE CERCANIA CON EL CLIENTE	JEFE DE VENTAS	15/11/2013	16/12/2013	0
		INICIATIVAS PARA SER EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS	05/01/2014	05/06/2014	0
	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CUENTE	ASEGURAR LOS RESULTADOS DEL PRODUCTO Y ADECUADA ORIENTACIÓN EN SU USO	JEFE DE VENTAS	PERMANENTE	PERMANENTE	0
	ELEVAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS	DESARROLLO DE SISTEMA DE VENTAS DIRECTAS	JEFE DE VENTAS	18/11/2013	11/12/2013	0
DESARROLLO DE PRESENTACIONES DE IMPACTO, IMAGEN DEL PRODUCTO, LUGAR Y MOMENTO ADECUADOS		JEFE DE VENTAS	19/11/2013	15/12/2013	0	
PROCESOS	ESTANDARIZAR PROCESOS	DOCUMENTACIÓN POR MEDIO DE MANUALES ENCAMINADO A FRANQUICIAR	GERENTE	15/11/2013	15/02/2014	0
	MEJORAR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	IMPLEMENTAR EVALUACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS	OPERACIONES	MENSUALMENTE	MENSUALMENTE	0
	OPTIMIZAR LA CADENA DE PROVISIONAMIENTO	DESARROLLAR SISTEMA LOGISTICO QUE ASEGURE CUMPLIMIENTO	OPERACIONES	30/11/2013	13/12/2013	0
		DESARROLLO DE PROVEEDORES	OPERACIONES	PERMANENTE	PERMANENTE	0
	MEJORAR PROCESOS CLAVE	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CALIDAD	GERENTE	15/01/2014	15/03/2014	0
	INNOVAR PRODUCTOS Y SERVICIOS					0
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	TENER RECURSOS HUMANOS MOTIVADOS Y SATISFEHOS	DESARROLLAR PROGRAMAS PARA PROPORCIONAR RETRIBUCIÓN ECONOMICA DIGNA QUE PROMUEVA LA PARMANANCIA Y COMPROMISO.	GERENTE	15/11/2013	16/12/2013	0
		IMPLEMENTAR INCENTIVOS ECONÓMICOS Y NO ECONOMICOS A R-H	ADMINISTRACIÓN	02/01/2014	PERMANENTE	0
		ELABORACIÓN DE PROGRAMAS PARA BRINDAR OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PERSONAL	GERENTE	15/11/2013	15/02/2013	0
	DESARROLLAR MEJORES PRACTICAS Y HABILIDADES	CAPACITACIÓN EN VENTAS PROFESIONALES	JEFE DE VENTAS	16/12/2013	20/12/2013	0
		DESARROLLAR CULTURA DE APRENDIZAJE CONTINUO	GERENTE	PERMANENTE	PERMANENTE	0
		DESARROLLO DE POTENCIAL HUMANO	GERENTE	PERMANENTE	PERMANENTE	0
	DESARROLLAR UN CLIMA QUE PROMUEVA LA CREATIVIDAD, INNOVACIÓN, PREVISIÓN Y RENOVACIÓN	REGISTROS DE PATENTES Y MARCAS	GERENTE	X EVENTO	X EVENTO	0
INVESTIGACIÓN PARA DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS		GERENTE	PERMANENTE	PERMANENTE	0	

3.5 MERCADOTECNIA

3.5.1 Tamaño del mercado

Vehículos registrados hasta 2011 en municipios mas poblados del Estado de Puebla (INEGI).										
			Automóviles				Camiones de pasajeros			
			Público		Particular		Público		Particular	
Total	612237	100%	19140	3,13%	583345	95,28%	6993	1,14%	2759	0,45%
Puebla	405349	66,21%	13479	2,20%	384743	62,84%	5279	0,86%	1848	0,30%
Tehuacán	38095	6,22%	1534	0,25%	36174	5,91%	199	0,03%	188	0,03%
Cuatlancingo	25814	4,22%	310	0,05%	25358	4,14%	106	0,02%	40	0,01%
San Pedro Cholula	25156	4,11%	591	0,10%	24162	3,95%	279	0,05%	124	0,02%
San Andrés Cholula	24726	4,04%	543	0,09%	23944	3,91%	166	0,03%	73	0,01%
San Martín Texmelucan	24063	3,93%	573	0,09%	23269	3,80%	136	0,02%	85	0,01%
Atlixco	17707	2,89%	463	0,08%	16927	2,76%	216	0,04%	101	0,02%
Teziutlán	12516	2,04%	577	0,09%	11848	1,94%	54	0,01%	37	0,01%
Izúcar de Matamoros	8681	1,42%	336	0,05%	8279	1,35%	47	0,01%	19	0,00%
Huejotzingo	7731	1,26%	134	0,02%	7327	1,20%	193	0,03%	77	0,01%
Tepeaca	7592	1,24%	252	0,04%	7269	1,19%	29	0,00%	42	0,01%
Zacatlán	7512	1,23%	233	0,04%	7111	1,16%	88	0,01%	80	0,01%
Amozoc	7295	1,19%	115	0,02%	6934	1,13%	201	0,03%	45	0,01%
		100%		3,13%		95,28%		1,14%		0,45%

Fuente: Anuario estadístico de Puebla.

Transportes y comunicaciones.

Vehículos de motor registrados en circulación por municipio según clase de vehículo y tipo de servicio al 2011.

3.5.2 Estudio de mercado

3.5.2.1 Objetivos

- Determinar una demanda aparente para el producto.

- Determinar el tamaño del mercado potencial para el producto.
- Identificar qué productos para limpieza de autos compran los potenciales clientes.
- Determinar cuánto compran.
- Determinar cada que tiempo compran.
- Determinar cuánto invierten
- Determinar dónde compran.
- Identificar qué los motiva a comprar este tipo de productos.
- Comprobar si el canal de ventas propuesto en el proyecto es el adecuado.
- Determinar el precio que están dispuestos a pagar los clientes.
- Identificar posibles objeciones a cerca del producto.
- Identificar la forma idónea de debatir las objeciones.
- Determinar qué presentación es la más adecuada.
- Comprobar si la etiqueta favorece al producto.
- Identificar cantidad, características y capacidad de competidores.
- Identificar el canal de venta tradicional para este tipo de productos
- Determinar precios de mercado de productos similares

3.5.2.2 Investigación de mercado

Tipo de investigación: Cuantitativa.

Técnica: Encuesta

Medio de aplicación: Personal

3.5.2.3 Universo y tamaño de la muestra

Automóviles y camiones de pasajeros de pasajeros en el municipio de Puebla.

UNIVERSO			
		%	No de encuestas
Automoviles públicos	13479	3,33%	13
Automoviles particulares	384743	94,92%	364
Camiones de pasajeros públicos	5279	1,30%	5
Camiones de pasajeros particulares	1848	0,46%	2
	405349	100%	384
CALCULO DE LA MUESTRA ESTUDIO DE MERCADO			
		%	
N=Número de elementos del universo			405.349
σ=Grado de confianza		95,5	1,96
p=Probabilidad a Favor		50	0,5
q=Probabilidad en contra		50	0,5
e=Nivel de estimación (margen de error)		5	0,05
n=Muestra Universo infinito (mas de 100,000 elementos)			384

Formula usada en Excel para cálculo de la muestra.

$$=((D18^2)*D19*D20)/(D21^2)$$

Tipo de muestreo: Probabilístico: se elegirá al encuestado de tal manera de que cada miembro del universo tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Método de muestreo probabilístico: Aleatorio simple. Seleccionar la muestra de manera aleatoria sin ninguna restricción más que las expresadas como características del universo.

3.5.2.4 Encuesta

Agradecemos su apoyo al contestar este cuestionario que tiene como finalidad conocer su punto de vista como consumidor de productos para limpieza de autos.

- 1 ¿Compraría algún producto especial para la limpieza profunda para el interior de su vehículo?
 a) Si b) No
- 2 ¿Qué producto actualmente usa para la limpieza del interior de su vehículo?
 a) Fabuloso y parecidos b) Producto especial c) Detergentes d) Shampu para auto
¿Cuál? _____
- 3 ¿Cada cuando y cuantos productos para la limpieza de su vehiculo compra?
 a) 1 cada mes b) 1 cada 2 meses c) 1 cada 3 meses d) 1 cada 6 meses
- 4 ¿Cuánto invierte mensual en liquidos para limpieza de su vehiculo?
 a) \$50 a \$100 b) \$100 a \$200 c) \$200 a 300 d) \$300 a \$500
- 5 ¿Dónde compra productos de limpieza para el interior de su vehiculo?
 a) Autoservicio b) Auto Boutique c) Tienda de membresia d) Refaccionaria
- 6 Ordene del 1 al 4 los atributos de la limpieza siguientes, de acuerdo a lo que considere mas importante. (siendo el 1 el mas alto).
 Confort
 Imagen
 Higiene
 Conservación del valor de la unidad
- 7 ¿De acuerdo a su opinión cuál sería la presentación ideal de una botella de liquido desmanchador especial para el interior de vehiculos?
 a) De 250 ml b) De 650 ml c) 1 lt d) 1 galon
- 8 ¿Compraría producto desmachador especial para interiores de vehiculos a un consultor especializado, tal como lo hace jafra, avon o Mary kay y otros ?
 a) Si se lo compraria No se lo compraria
- 9 ¿Donde esperaria encontrar a un consultor especializado en limpieza profunda para su vehiculo?
 a) Centro comercial b) Estaciones de servicio c) Estacionamientos d) En su domicilio
- 10 ¿Cuál sería el medio de comunicación idoneo para darle a conocer la existencia de un producto especial para limpieza profunda de vehiculos?
 a) Internet b) Radio c) Revista -Periodico d) Volante

Para el encuestador:

Fecha ____/____/200__

Hora ____:____

Calle _____ Colonia _____ Ciudad _____

Masculino
 Femenino

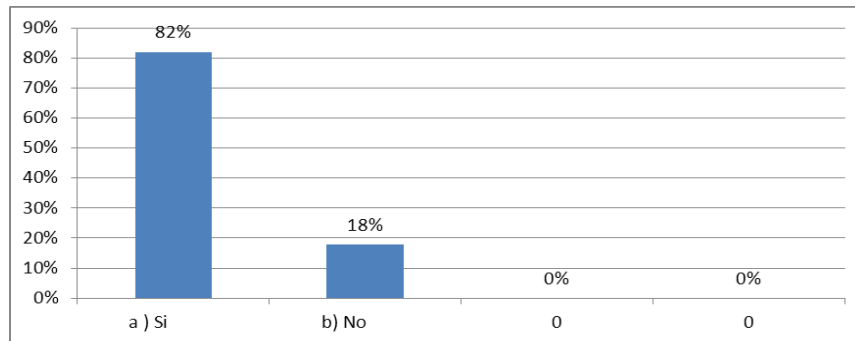
25-35 años
 36 -45 años
 46-55 años
 56-65 años
 66-70 años

Empleado de gobierno
 Empleado en empresa
 Profesional Independiente
 Empresario
 Comerciante
 Trasportista

3.5.2.5 Respuesta de la encuesta

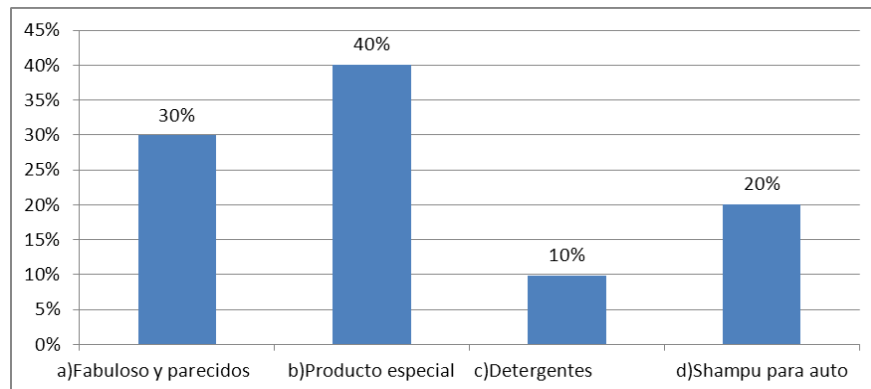
- 1 ¿Compraría algún producto especial para la limpieza profunda para el interior de su vehículo?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
315	a) Si	82%
69	b) No	18%
		0%
		0%
384		100%



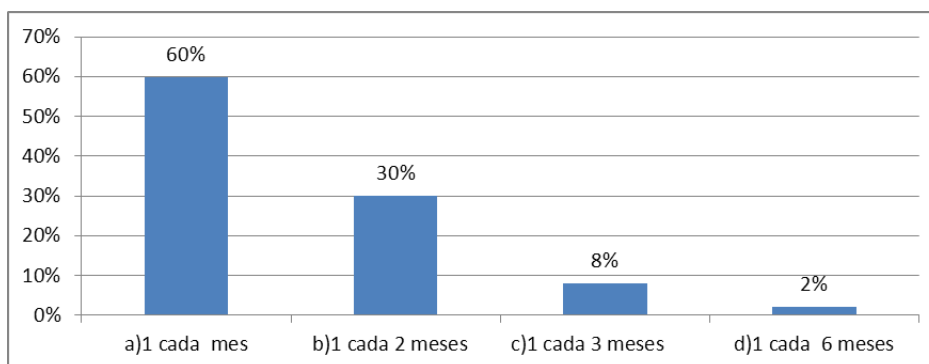
- 2 ¿Qué producto actualmente usa para la limpieza del interior de su vehículo?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
115	a) Fabuloso y parecidos	30%
154	b) Producto especial	40%
38	c) Detergentes	10%
77	d) Shampu para auto	20%
384		100%



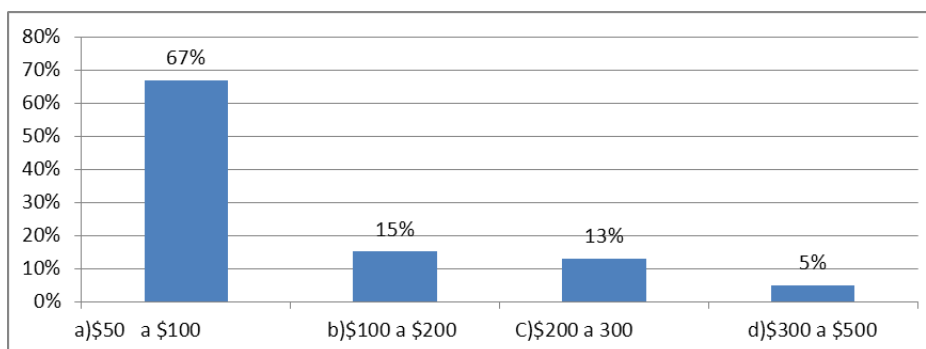
3 ¿Cada cuando y cuantos productos para la limpieza de su vehiculo compra?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
230	a)1 cada mes	60%
115	b)1 cada 2 meses	30%
31	c)1 cada 3 meses	8%
8	d)1 cada 6 meses	2%
384		100%



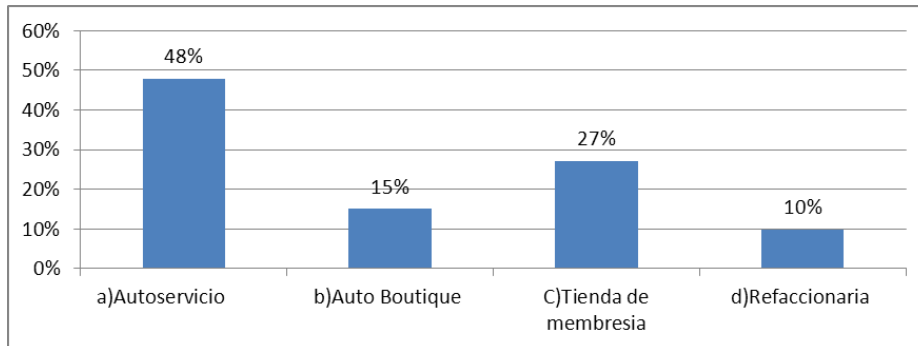
4 ¿Cuánto invierte mensual en liquidos para limpieza de su vehiculo?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
257	a)\$50 a \$100	67%
58	b)\$100 a \$200	15%
50	C)\$200 a 300	13%
19	d)\$300 a \$500	5%
384		100%



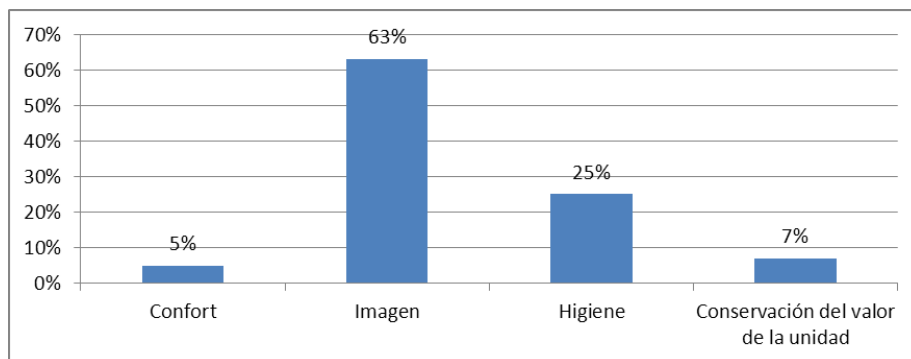
5 ¿Dónde compra productos de limpieza para el interior de su vehículo?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
184	a)Autoservicio	48%
58	b)Auto Boutique	15%
104	C)Tienda de membresia	27%
38	d)Refaccionaria	10%
384		100%



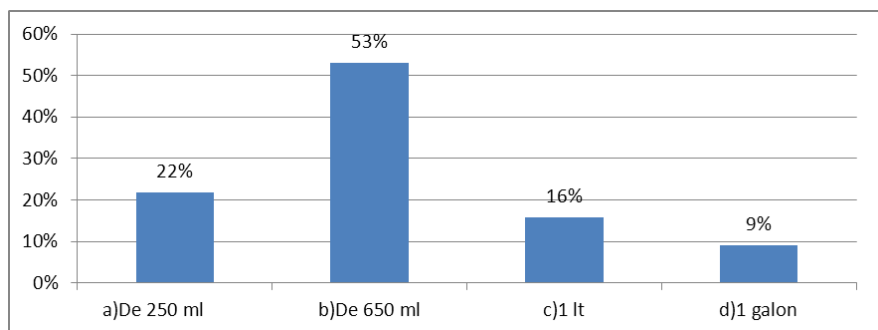
6 Ordene del 1 al 4 los atributos de la limpieza siguientes, de acuerdo a lo que considere mas importante. (siendo el 1 el mas alto).

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
19	Confort	5%
242	Imagen	63%
96	Higiene	25%
27	Conservación del valor de la unidad	7%
384		100%



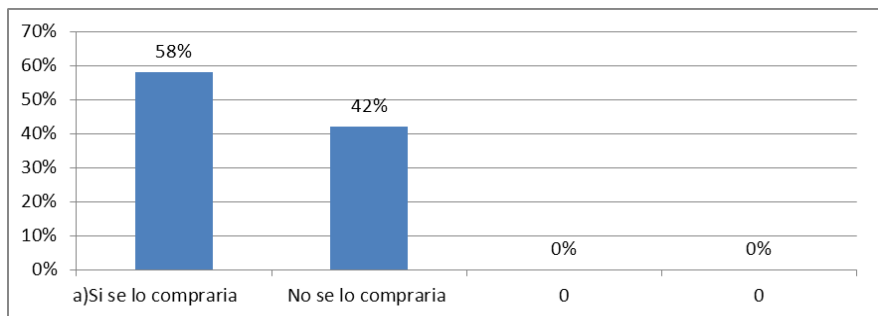
- 7 ¿De acuerdo a su opinión cuál sería la presentación ideal de una botella de liquido desmanchador especial para el interior de vehiculos?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
84	a)De 250 ml	22%
204	b)De 650 ml	53%
61	c)1 lt	16%
35	d)1 galon	9%
384		100%



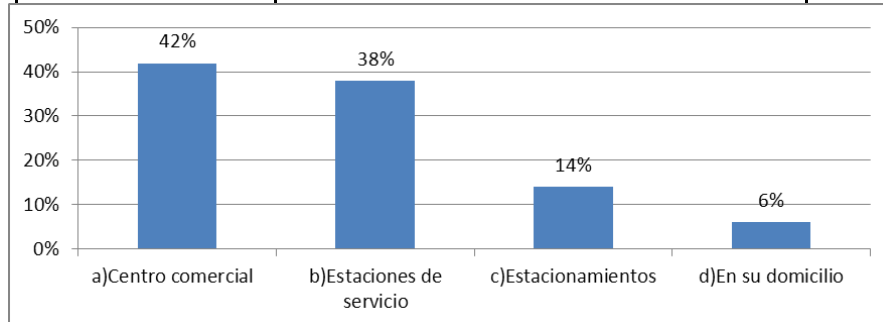
- 8 ¿Compraría producto desmanchador especial para interiores de vehiculos a un consultor especializado, tal como lo hace jafra, avon o Mary kay y otros ?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
223	a)Si se lo compraria	58%
161	No se lo compraria	42%
0		0%
0		0%
384		100%



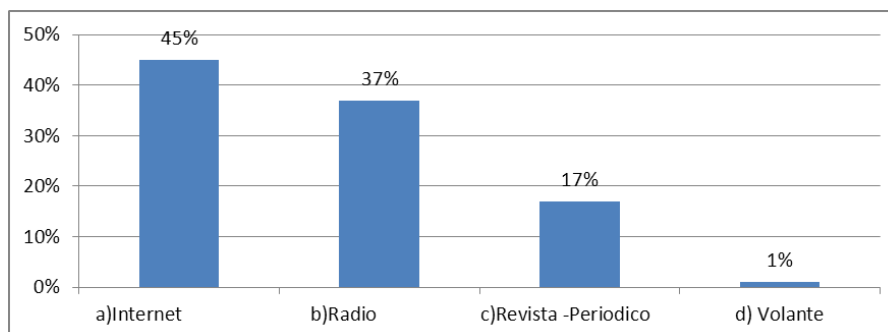
- 9 ¿Donde esperaria encontrar a un consultor especializado en limpieza profunda para su vehiculo?

ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
161	a)Centro comercial	42%
146	b)Estaciones de servicio	38%
54	c)Estacionamientos	14%
23	d)En su domicilio	6%

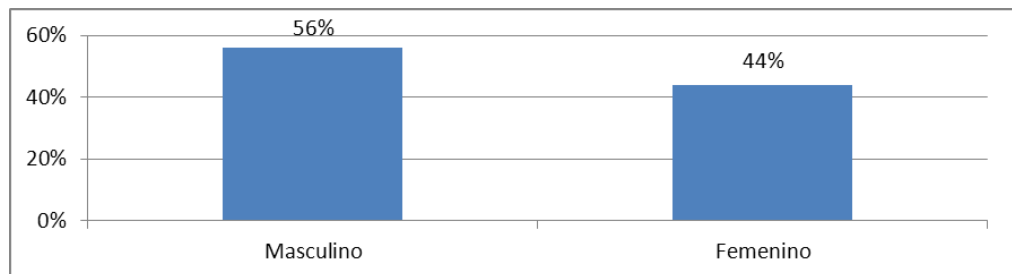


- 10 ¿Cuál seria el medio de comunicación idoneo para darle a conocer la existencia de un producto especial para limpieza profunda de vehiculos?

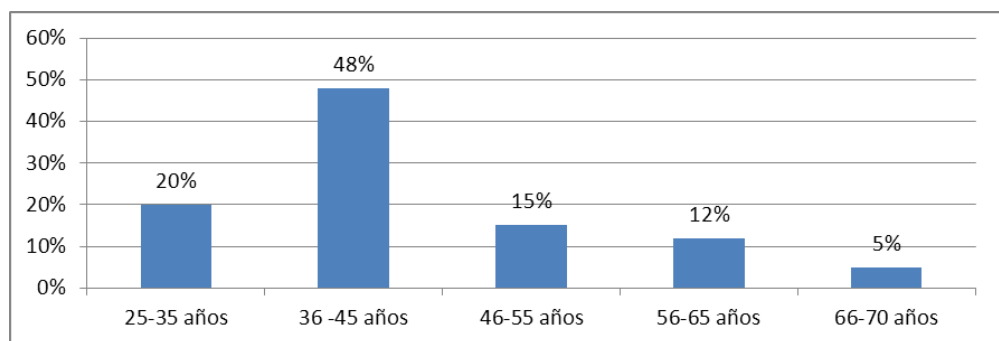
ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
173	a)Internet	45%
142	b)Radio	37%
65	c)Revista -Periodico	17%
4	d) Volante	1%
384		100%



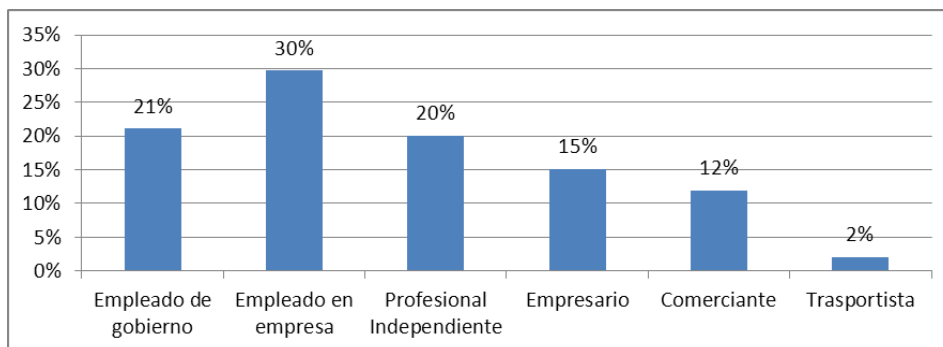
ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
215	Masculino	56%
169	Femenino	44%
384		100%



ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
77	25-35 años	20%
184	36 -45 años	48%
58	46-55 años	15%
46	56-65 años	12%
19	66-70 años	5%
384		100%



ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
81	Empleado de gobierno	21%
114	Empleado en empresa	30%
77	Profesional Independiente	20%
58	Empresario	15%
46	Comerciante	12%
8	Trasportista	2%
384		100%



3.5.3 Demanda aparente

Unidades mensuales consumidas de productos para limpieza para vehiculos.		259054		
CONSUMO MENSUAL DE UNIDADES POR PARTICIPACIÓN				
Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado	Participación de mercado
1,0%	1,5%	1,8%	2,0%	2,5%
2591	3886	4663	5181	6476

3.5.4 Análisis de la oferta

ANÁLISIS DE PRODUCTORES Y MARCAS					
MARCA	PRODUCTO	CANAL DE VENTA	PRESENTACIÓN	PRECIO	IMAGEN
GOLDEN HILLS	LIMPIADOR DE VESTIDURAS	AUTOSERVICIO	500 ML	\$51,00	
BARDAHL	QUITA MANCHAS	AUTOSERVICIO	600 ML	\$65,00	
BARDAHL	SOLUCIÓN TOTAL	AUTOSERVICIO	600 ML	\$59,00	
GOLD MAX	DESMANCHADOR	TIENDA DEPARTAMENTAL	250 ML	\$150,00	
GOLD CLAS	DESMANCHADOR	TIENDA DEPARTAMENTAL	250 ML	\$180,00	
IPHOLSTERY CLEANER	LIMPIADOR DE INTERIORES	AUTOSERVICIO	650 ML	\$36,00	
PRESTONE	LIMPIADOR DE INTERIORES	AUTOSERVICIO	375 ML	\$69,00	

MARCA	PRODUCTO	CANAL DE VENTA	PRESENTACIÓN	PRECIO	IMAGEN
CARBONA	VEST CAR	AUTOSERVICIO	613 ML	\$39,00	
BRIGA	LIMPIADOR MULTIUSOS	AUTOSERVICIO	1 LT	\$64,00	
BRIGA	DESMANCHADOR	AUTOSERVICIO	650 ML	\$68,00	
CARPE BRITE	LIMPIADOR DE VESTIDURAS	AUTOSERVICIO	380 ML	\$34,00	
MAX	TRATAMIENTO O LIMPIADOR	TIENDA DEPARTAMENTAL	250 ML	\$250,00	
GOLD CLAS	LIMPIADOR PIELES	TIENDA DEPARTAMENTAL	250	\$320,00	
TUFF STUFF	LIMPIADOR EN ESPUMA MULTIUSOS	AUTOSERVICIO	380 ML	\$60,00	
CARBONA	ESPUMA SIN JABON	AUTOSERVICIO	1 LT	\$30,00	
VEST CAR	SAMPOO	AUTOSERVICIO	1 LT	\$39,00	
SCOTCH GARD	LIMPIADOR PROTECTOR DE VESTIDURAS	AUTOSERVICIO	250 ML	\$48,00	

3.5.5 **Análisis de la demanda**

Con relación a su temporalidad: el producto puede presentar demanda esporádica.

Con relación a su oportunidad: Demanda satisfecha no saturada.

Con relación a su necesidad: Demanda de bienes necesarios.

Con relación a su destino: Demanda de bienes finales para uso directamente por el consumidor.

3.5.6 **Producto**

Características:

Producto líquido limpiador desengrasante especializado en limpieza profunda de interiores de vehículos uso rudo y delicado.

Para efectos de protección de la fórmula el contenido y descripción de la misma se omite para efectos del presente documento.

Beneficios:

Brinda un aspecto renovado a los interiores de vehículos.

Desmancha y desengrasa superficies de cualquier material.

Excelentes resultados en telas, vinilos, plásticos, piel, felpa, alfombras, paños, superficies acorinadas.

3.5.6.1 **Marca**

RELUX “Poder impecable”

3.5.6.2 El nombre de la marca

Hace alusión al resultado de su aplicación que es dejar superficies relucientes e impecables.

La marca Relux, cuenta con las características necesarias, para ser reproducida en cualquier sistema de impresión y/o exhibición electrónica.

3.5.6.3 Logotipo



El logotipo está constituido por:

La palabra RELUX en color uniforme y contorno.

3 estrellas asimétricas de 4 picos cada una.

Un fondo en plasta que a su vez funciona de envoltente.

Una hoja de planta.

Eslogan “Poder Impecable”, con detalles blancos que representan brillo

3.5.6.4 **Justificación del logotipo**

El logotipo de la empresa Relux, ha sido diseñado en base a los fundamentos: legibilidad, mensaje claro, contraste en forma y contra forma, color adecuado, estética visual y funcionalidad. el consumidor meta es:

Adultos (de cualquier edad, cultura, nivel educativo o económico), hombres o mujeres, interesados en conseguir un alto rango de calidad en la limpieza, de superficies en diferentes materiales, con tiempo limitado, exigentes para elegir un producto o servicio, que esperan comprobar la eficacia, que tienen como prioridad la imagen impecable

Por lo cual se seleccionó una tipografía con estructura simétrica, que denote fortaleza, seguridad, experiencia, importancia y clara en sus formas.

La palabra Relux, cuenta con un contorno que sirve para diferenciar las formas de la letra del fondo, además agudiza el contraste requerido para facilitar la lectura.

La letra X, se rediseñó para la aplicación de un trazo extra. Este detalle le da a la composición gráfica, un estilo de suavidad, en contraste con las formas rectas de las demás letras.

Se incluyen 3 estrellas asimétricas, de 4 picos cada una, con una inclinación para indicar un giro o movimiento, con la intención de representar brillo.

El brillo es un refuerzo en la comprensión del concepto, ya que se provoca la idea de reluciente e impecable.

Se aprecia una forma de color verde, simboliza una hoja de planta o árbol; esto con el fin de resaltar el atributo de ser un producto Biodegradable y no tóxico.

El estilo de la hoja, es orgánico, es decir, de formas naturales, en movimiento para demostrar naturaleza viva.

El fondo Azul oscuro, es en principio un elemento que da contraste al nombre, fortalece su estructura. Da entre otras características, seriedad, brillo y confianza.

El trazo del rectángulo de fondo, cuenta con una punta redondeada, indica el sentido de lectura, un retorno que obliga a apreciar todos los elementos. Además de romper con la frialdad de formas terminadas en punta.

El rectángulo es interrumpido al comenzar la X, la forma se ajusta al diseño de dicha letra, como efecto de sombra. Esto para lograr un área ideal para la aplicación de la hoja.

El eslogan "Poder Impecable", formará parte del logotipo, pues es la frase que determina el tipo de producto, o su función.

Se optó por una tipografía con suficiente peso visual, en cursiva por el aspecto de rapidez y eficacia que requiere el logotipo, en rojo para que no pase desapercibido.

A la frase secundaria, se le agregó unos detalles en blanco dentro del diseño tipográfico, para conseguir el efecto de brillo y limpieza.

3.5.6.5 Diseño de etiquetas

Relux
Poder Impecable

**Poderoso
limpiador profesional**

Producto especializado
en limpieza profunda
de interiores
de vehículos uso rudo
y delicado.

Cont. Net. 650 ml

USO ESTETICO AUTOMOTRIZ

**¡Sorprendentes resultados
que protegen su inversión!**

Relux
Poder Impecable

Desmancha y desengrasa superficies de cualquier material,
Excelentes resultados en telas, alfombras, vinilo, piel,
plástico, metal, cristales, pintura de carrocería.
Quita suciedad extrema de superficies delicadas como tableros,
vestiduras, techos y costados.

Ideal para desmanchar y dar apariencia reluciente a partes
expuestas del motor.

Facilita el lavado exterior del vehículo
sin el uso excesivo de agua.

Brinda un aspecto renovado a su unidad.

Fácil y rápido de aplicar, no requiere de especialista.

INSTRUCCIONES DE USO
En superficies delicadas aplique Relux a una fibra suave,
talle delicadamente la superficie deseada hasta eliminar la mancha
y seque con un paño limpio.
Para superficies menos delicadas puede atomizar directamente sobre
la mancha y usar cepillo, al terminar seque con paño o franela limpia.
Evite atomizar directamente a partes eléctricas.
NO SE DEJE AL ALCANCE DE LOS NIÑOS.

Contiene: Detergentes sintéticos, surfactante aniónico, desengrasantes,
humectantes, agentes corrosivos.

Elaborado por: Relux S de RL Camino Real San Mateo 1
Xalmimilulco Pue.

7502457358942

3.5.6.6 Envase

Envase de pet de 650 ml blanco /negro: ERGONOMICO 24 OZ R-28/400BLANCO 50GR MLP

Atomizador: PISTOLA ATOMIZADORA T95 R28/400 AZUL / AZUL CAN

Sello anti derrames: LINER RESPUMADO R-28 BLANCO SEM

3.5.6.7 Embalaje

Se empacarán en cajas de cartón rotuladas a una tinta con los datos de identificación en tantos de 24 botellas.

3.5.6.8 Formas de uso y cuidado

En superficies delicadas se aplica Relux a una fibra suave, se talla delicadamente sobre la mancha hasta que desaparezca.

Se seca y retira el exceso de material con paño limpio y seco.

En superficies no delicadas se atomiza directamente sobre la mancha y usar cepillo para tallar hasta eliminar la mancha.

Secar y retirar el remanente de material con paño limpio y seco

3.5.7 Precio

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO DE PRECIO DE VENTA			5%	5%	5%	5%
INCREMENTO ANUAL COSTO VARIABLE			5%	5%	5%	5%
MATERIA PRIMA						
ENVASE	13,001	13,00	13,65	14,33	15,05	15,80
CONTENIDO	5,497	5,50	5,77	6,06	6,36	6,68
ETIQUETA	1,167	1,17	1,23	1,29	1,35	1,42
EMBALAJE	0,750	0,75	0,79	0,83	0,87	0,91
	20,41	20,41	21,44	22,51	23,63	24,81
MANO DE OBRA						
MAQUILA DE ENVASADO (EXTERNA)	6,00	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29
GASTOS INDIRECTOS						
TRANSPORTES	0,83	0,83	0,88	0,92	0,96	1,01
COSTOS VARIABLES	\$27,25	\$27,25	\$28,61	\$30,04	\$31,54	\$33,12
UTILIDAD DESEADA	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%	43,2%
PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR	\$48,00	\$48,00	\$50,40	\$52,92	\$55,57	\$58,34
PRECIO DE MERCADO PROMEDIO DE PRODUCTOS SIMILARES	\$65	\$65	\$50	\$65	\$65	\$65
PRECIO MAXIMO SUGERIDO AL PÚBLICO	\$65	\$65	\$68	\$72	\$75	\$79
MARGEN PARA DISTRIBUIDOR	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%	26,2%

3.5.7.1 Condiciones de pago

Al público en general: el pago es de riguroso contado.

Para distribuidores: El precio es de riguroso contado.

3.5.8 Distribución

El consumidor de estos segmentos están dispersos en la ciudad. Tiene puntos de concentración en común de acuerdo a sus hábitos de consumo. Se desplaza en auto por las vías que lo conducen al punto de concentración.

3.5.8.1 Zona geográfica

Primordialmente nos enfocaremos a distribuir el producto en la Ciudad de Puebla y tomando en cuenta las zonas de influencia de autoservicios ya que son puntos de concentración de consumidores potenciales.

Se contará con un centro de distribución ubicado en la 57 sur número 20 colonia Reforma sur, en el cual se los distribuidores se abastecerán del producto.

NORMALMENTE ACUDEN A:	EMPRESARIO CONCIENTE			AUTOMOVILISTAS Y HOGARES		
	TRANSPORTISTAS SERV PUB	COMERCIANTE	TRANSPORTISTA GRAL	CONCIENTES	DINKIS	PERSONAS QUE VIVEN SOLAS (profesionistas 25 35 años)
AUTOSERVICIOS				X	X	X
TIENDAS DE CONVENIENCIA				X	X	X
FARMACIAS				X	X	X
TIENDAS DEPARTAMENTALES				X	X	X
PLAZAS COMERCIALES				X	X	X
COMPRAS POR CATALOGO				X	X	X
KINDER				X		
PRIMARIA				X		
SECUNDARIA				X		
PREPARATORIA				X		
UNIVERSIDADES				X	X	X
ACADEMIAS				X	X	X
HOSPITALES				X	X	X
LUGARES RECREATIVOS				X	X	X
RESTAURANTES				X	X	X
BARES					X	X
MECANICO DIESEL	X		X			
MECANICO GASOLINA	X	X	X	X	X	X
AUTOLAVADO	X	X	X	X	X	X
HOJALATERIA	X		X	X	X	X
BOUTIQUE AUTOS				X	X	X
VERIFICACIONES	X	X	X	X	X	X
GASOLINERAS	X	X	X	X	X	X
REFACCIONARIAS	X		X	X	X	
LLANTERAS	X	X	X	X	X	X
TRAMITES A OFICINAS DE GOBIERNO	X	X	X	X	X	X
TRABAJAR A OFICINAS DE GOBIERNO				X	X	X
TRABAJAR A EMPRESAS PRIVADAS				X	X	X
PLOMERO				X		
ELECTRICISTA				X		
CARPINTERO				X		

RUTA DE AUTOSERVICIOS Y AREAS DE INFLUENCIA									
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	GRAN BODEGA CHOLULA								
2	B.A FORJADORES								
3	CHEDRAHUI FORJADORES								
4	SUPERAMA ZAVALA								
5	WAL MART REFORMA								
6	MEGA SAN PEDRO								
7	CHEDRAHUI CAPU								
8	SORIANA CAPU								
9	B.A LORETO								
10	COMERCIAL LORETO								
11	BA XONACA								
12	GIGANTE FUERTES								
13	BA DORADA								
14	WAL MART SAN MANUEL								
15	CHEDRAHUI CRISTAL								
16	BA MARGARITAS								
17	BA XILOTZINGO								
18	SORIANA 14 SUR								
19	BA 14 SUR.								
20	SORIANA TORRECILLAS								
21	CHEDRAHUI AGUA SANTA.								
22	BA MAYORAZGO.								
23	BA 11 SUR								
24	COMERCIAL CENTRO								
25	SAMS LA NORIA								
26	SUPERAMA LA NORIA								
27	COSTCO								
28	MEGA MILENIUM								
29	MEGA ANGELOPOLIS								
30	WAL MART ANIMAS								
31	GIGANTE ANIMAS								
32	CHEDRAHUI TOREO								
33	SORIANA TLAXCALA								
34	GIGANTE TLAXCALA								
35	BA TLAXCALA								
36	GIGANTE APIZACO								
37	CHEDRAHUI SAN MARTIN								
38	MEGA COMERCIAL MEX SERDAN								

3.5.8.2 Distribuidores

En la etapa inicial se planea contar con ocho distribuidores independientes, reclutados a través de anuncios en periódicos y agencias de colocaciones.

3.5.8.3 Canales de distribución

Primordialmente la distribución del producto será por venta a través de distribuidores independientes, quien a su vez realizarán la venta directa sin intermediarios.

Se realizarán convenios en lugares públicos donde confluyan automovilistas para la promoción y venta en módulos tipo kioscos para facilitar el desplazamiento.

3.5.8.4 Relación con los canales

La relación que se mantendrá con el distribuidor será de cliente preferencial en la que la empresa será su proveedor quien le brindará todo el apoyo con material, capacitación, convenios, impulso de venta y en algunos casos crédito para facilitar el desarrollo de este en corto plazo.

Se planea tener un esquema de franquicia de bajo costo en el que se otorga al distribuidor derechos de uso de la marca con la tutela de la empresa para poder hacer uso de la misma para promocionar y realizar el servicio de limpieza profunda.

3.5.8.5 Logística de mercado

- El distribuidor acude al centro de ventas a abastecerse de producto para su venta.
- El distribuidor realiza venta directa del producto en los puntos de venta convenidos o cambaceo.

3.5.8.6 Transporte

Se transportará en vehículo propio el producto terminado de la planta al centro de distribución Puebla, donde los distribuidores deben acudir a abastecerse y ellos hacen llegar con sus medios el producto al cliente.

En cantidades en las que el distribuidor presente dificultad por el volumen, se hará la excepción de llevarle el producto a su domicilio.

3.5.8.7 Almacenaje

Se surtirá de producto el centro de ventas Puebla martes y jueves solo con las cantidades necesarias para la venta de la semana corriente. Optando por tener un almacén de producto terminado de mayor capacidad en la planta embotelladora en Huejotzingo Puebla.

3.5.9 Promoción

3.5.9.1 Publicidad

Se realizará publicidad en medios impresos como revistas locales, revistas de cámaras de autotransporte, periódicos locales, pagina Web, distribución de propaganda en semáforos.

3.5.9.2 Promoción de ventas

Se realizará promoción de ventas con edecanes promo vendedoras apoyando a distribuidores en refaccionarias, auto lavados, centros de verificación, Dependencias de gobierno con permiso respectivo, tianguis de autos entre otros.

3.5.9.3 Eventos y experiencias

Participación en ferias, participación en eventos de cámaras de autotransporte, foros de autotransporte, organización de eventos interactivos en centros comerciales.

3.5.9.4 Relaciones públicas

- Cámaras de autotransporte.
- Secretaria del transporte.
- Centros comerciales
- Cámaras de comercio

3.5.9.5 Venta personal

Preparación de los distribuidores para cierre de ventas con impacto.

Se proporcionará un uniforme con la imagen de la empresa.

La venta será por demostración de resultados del producto a la vista del cliente quien debe ser interesado beneficios tangibles al instante ya que es uno de los atributos del producto.

La venta podrá hacerse de manera directa en los lugares donde se convino ubicar un kiosco fijo o temporal.

La venta podrá ser cambaceo.

3.5.9.6 Merchandising

En los kioscos en los diferentes puntos de venta se optará por un diseño novedoso que denote confianza, profesionalismo y efectividad.

3.5.9.7 Políticas comerciales

- La Marca Relux se ha diseñado para prestar servicio de limpieza profunda y distribución por venta directa enfocado a vehículos automotrices de uso rudo mercantil y automotriz de uso privado.
- El producto únicamente podrá ser distribuido por medio de venta directa a través de un representante vendedor, evitando venta en anaqueles o locales establecidos como almacenes , refaccionarias.
- El distribuidor representante deberá estar debidamente identificado en cada presentación de ventas con la ropa de imagen proporcionada por la marca Relux.
- La venta del producto se hará por medio de la promoción de ventas con una demostración en el mismo vehículo del prospecto.
- Cada botella y tarjeta estará etiquetada con los datos de contacto del distribuidor autorizado en la zona.
- Las regalías por uso de la marca Relux estarán ya incluidas en el precio de cada botella.
- En caso de que el distribuidor realice servicios de limpieza profunda a nombre de la marca parará regalías por uso de marca del 5% de lo facturado.
- Cada distribuidor independiente podrá ser un prospecto de franquiciatario autorizado previo estudio de factibilidad.

- La adquisición de la franquicia es por plazo forzoso de 12 meses en el cual el franquiciatario no podrá distribuir producto similar con marca o signo distintivo del mismo giro que haga competencia o demerite la marca Relux.
- Se mantendrá una política de precio alto para diferenciar de los demás productos.

3.5.9.8 Sistema y plan de ventas

El sistema de ventas se diseña para poder desplazar 4608 unidades por mes con 8 distribuidores independientes que realizaran venta directa, cada distribuidor tendrá la capacidad de vender 576 unidades por mes.



3.6 ESTUDIO TECNICO

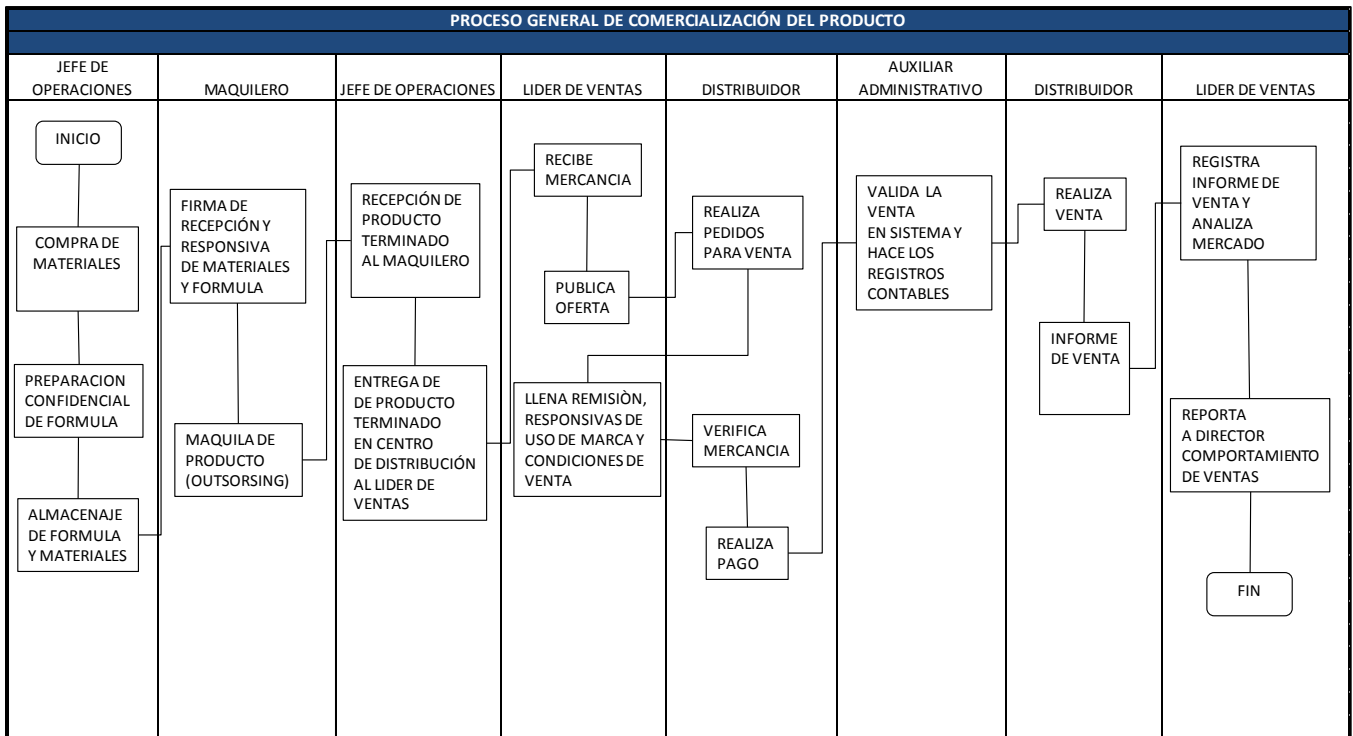
3.6.1 Descripción del Producto o servicio

La empresa se especializará en la venta por medio de distribuidores independientes de líquido limpiador desengrasante para la limpieza profunda de interiores de vehículos.

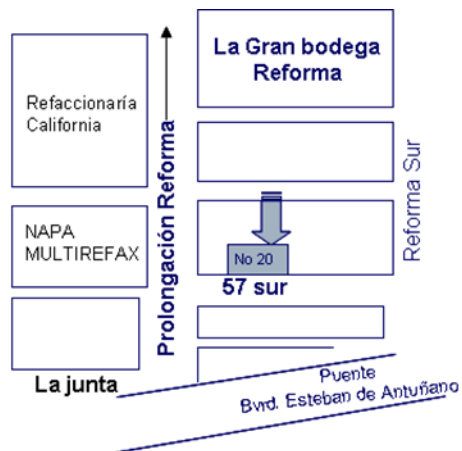
3.6.2 Descripción del proceso de producción y venta.

	ACTIVIDADES	TIEMPO S	INSUMOS	PERSONAS
1	COMPRA DE MATERIALES	3 DIAS	INTERNET, VEHICULO, TELEFONO	JEFE DE OPERACIONES
2	PREPARACIÓN CONFIDENCIAL DE LA FORMULA	3 DIAS	INTERNET, VEHICULO, TELEFONO	JEFE DE OPERACIONES
3	ALMACENAJE DE FORMULA Y MATERIALES	15 MIN	PAPELERIA, TRARIMA, PATIN, FRANELAS	JEFE DE OPERACIONES
4	REMISIÓN DE FORMULA Y MATERIALES A MAQUILERO	10 MIN	PAPELERIA, PC, IMPRESORA, TINTAS,	JEFE DE OPERACIONES
5	FIRMA DE RECEPCIÓN Y RESPONSIVA DEL MAQUILERO	15 MIN	PAPELERIA, PC, IMPRESORA, TINTAS,	JEFE DE OPERACIONES
6	MAQUILA DE PRODUCTO (OUTSORSING) 1000 PZAS	5 DIAS	FORMULA, BOTELLA, ETIQUETAS,LINERS, QTOMIZADORES, CAJAS DE CARTON, CINTAS	MAQUILERO
7	RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO DEL MAQUILERO	3 HRS	PAPELERIA, TARIMAS, PATIN, PC	JEFE DE OPERACIONES
8	ALMACENAJE DE PRODUCTO TERMINADO	60 MIN	PAPELERIA	JEFE DE OPERACIONES
9	PEDIDO POR PARTE DE DISTRIBUIDORES	20 MIN	PAPELERIA, TELEFONO, PAGINA WEB	DISTRIBUIDOR
10	REGISTRO DE SALIDA DE PRODUCTO	10 MIN	PAPALERIA, PC	LIDER DE VENTA
11	FIRMA DE RESPONSIVAS Y REMISIONES	10 MIN	PAPALERIA, PC	DISTRIBUIDOR
12	SALIDA DE DISTRIBUIDORES CON PRODUCTO PARA LA VENTA	5 MIN	PAPELERIA	DISTRIBUIDOR
13	VENTA DEL PRODUCTO	72 HRS	PAPELERIA, PUBLICIDAD	DISTRIBUIDOR
14	INFORME DE VENTAS	30 MIN	PAPELERIA, CELULAR	DISTRIBUIDOR
15	REGISTRO DE INFORME Y ANALISIS	2HRS	PAPELERIA, CELULAR, PC	LIDER DE VENTA
16	INFORME A DIRECTOR DE COMPORTAMIENTO DE MDO	2 HR	PAPELERIA, CELULAR, PC	LIDER DE VENTA

3.6.3 Diagrama de flujo



3.6.4 Ubicación

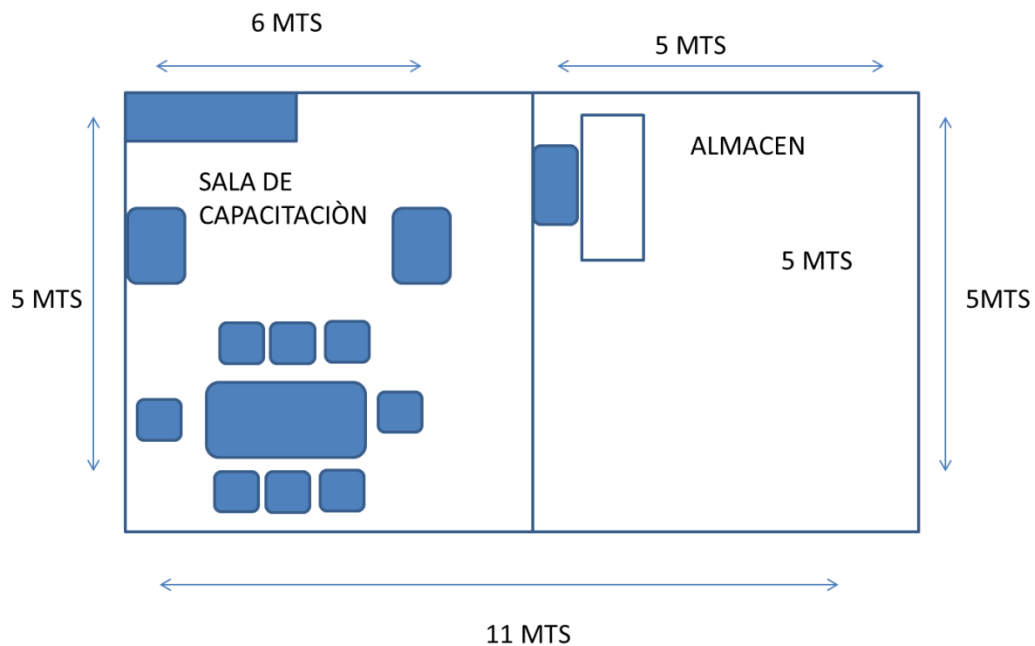


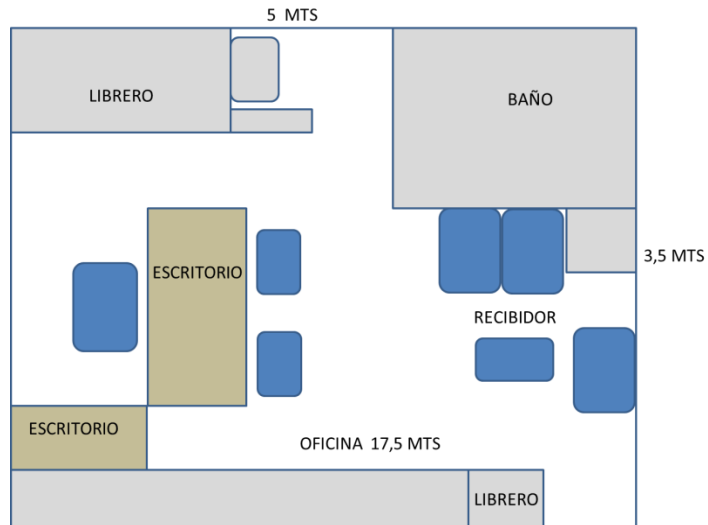
Se elige esta ubicación ya que el proyecto contempla montar un centro de ventas en el que acudirán distribuidores independientes, por lo tanto no requiere de una ubicación céntrica o avenida transitada. Los distribuidores harán llegar el producto.

Se ubica a 20 mts de Avenida Prolongación Reforma y a 2 cuadras de Esteban de Antuñano, lo que facilita la fácil localización y acceso ya sea en transporte público o auto.

3.6.5 Distribución de los espacios

Se establecerá un centro de distribución en 72.5 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:





3.6.6 Tablas de requerimientos

MATERIAS PRIMAS E INSUMOS			
No.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO
	ERGONOMICO 24 OZ R-28/400BLANCO 50GR MLP	pieza	3,26
	Etiquetas	pieza	1,16
	Formula	lts	5,5
	PISTOLA ATOMIZADORA T95 R28/400 AZUL / AZUL CAN	pieza	5,61
	LINER ESPUMADO R-28 BLANCO SEM	pieza	0,0333

ALMACENAJE			
No	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
	Anaqueles	1	500
	Diablo para trasporte	1	1500
	Tarimas para almacenaje	2	500

PERSONAL			
No	PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL
	Gerente general	1	10000
	Jefe de operaciones	1	6500
	Jefe de Ventas	1	8000
	Jefe de administración	1	6500
		3	31000

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA			
No	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO
	Escritorio	5	1000
	Computadora	5	5000
	Lector de código de barras	1	600
	Lap top	1	12000
	cañon	1	5000
	Celular	1	3000
	Multifuncional	1	1200
	mesa de juntas	1	1500
	sillas p sala	8	450
	Sillas secretariales	5	600
	Libreros	1	1100
	archivero	1	801
	cestos de basura	3	60
	ventilador	1	350
	software office	1	1700
	SISTEMA ADMINISTRATIVO DE VTAS	1	5000

ESPACIOS			
No	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	RENTA MENSUAL
	Oficina 17,5 mts 2	1	1200
	Almacén 25 mts 2	1	600
	Sala de capacitación 30 mts 2	1	1200

ARTICULOS DE LIMPIEZA			
No	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO
	Mechudo	1	40
	bolsas para basura	100	300
	Escoba	1	40
	Franela	1	12
	Recogedor	1	40

EQUIPO DE TRASPORTE			
No	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO
	Auto utilitario de uso	1	60000

PAPELERIA			
No	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO
	Hojas	3	50
	cartuchos	5	250
	Cinta adhesiva	6	5
	Plumas	12	3
	plumon pizarron	6	10
	pizarron blanco	1	1500

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

3.7.1 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	TOTAL
GASTOS DE INSTALACIÓN	
GASTOS DE ALTA EN HDA	800
HONORARIOS ASESORIA CONTADOR	300
LICENCIAS Y PERMISOS	5000
DISEÑO LOGO DEL NEGO	1000
REGISTRO DE MARCA	2758
CONTRATACIÓN DE LINEA TELEFONICA	2000
REGISTRO DE AVISO COMERCIAL	700
INVESTIGACION DE MERCADO	
PRUEBA PILOTO	
PAGINA WEB	8000
DISEÑOS DE PROMOCIONALES	300
PUBLICIDAD Y MATERIAL	5000
TARJETAS DE PRESENTACION	1000
ANUNCIOS PERIODICO DISTRIBUIDORES	1000
PUB. PARA RECLUTAMIENTO D VEND	1000
PAPELERIA	100
UTENCILIOS DE LIMPIEZA	500
MATERIAL PUNTO DE VENTA	3000
	32458

REMODELACIÓN DE LOCAL	10000	

MOBILIARIO Y EQUIPO	
ESCRITORIO SECRETARIAL	500
SILLA SECRETARIAL	650
ANAQUELES	1500
TARIMAS	600
DIABLOS	1500
MESA PARA JUNTAS	1500
6 SILLAS	2000
CAÑON	5000
PIZARRON BLANCO	600
MICROONDAS	900
FRIGOBAR	2500
CAFETERA	350
MESA	500
SILLAS O BANCOS	600
ESCRITORIO	1000
LIBREROS	1100
SILLONES	3000
ARCHIVERO	800
MESA DE CENTRO	600
	25200
TRASPORTE	
AUTO UTILITARIO	60000
COMPUTO	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	5000
LAPTOP	12000
CAÑON	5000
SOFTWARE OFFICE	1700
SOFTWARE ADMINISTRATIVO DE VTAS	5000
MULTIFUNCIONAL	1200
CELULAR	1500
TELEFONO	4000
CONSUMIBLES	100
	35500
TOTAL DE INVERSION	163158

3.7.4 Costos fijos

CONCEPTO	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN												
SUELDO GERENTE GENERAL	13000	156000	13000	156000	13000	156000	13000	156000	13000	156000	13000	156000
SUELDO JEFE DE OPERACIONES		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
JEFE DE VENTAS	8000	96000	8000	96000	8000	96000	8000	96000	8000	96000	8000	96000
JEFE ADMINISTRATIVO	4500	54000	4500	54000	4500	54000	4500	54000	4500	54000	4500	54000
PRESTACIONES	5000	60000	5000	60000	5000	60000	5000	60000	5000	60000	5000	60000
		0		0		0		0		0		0
ELECTRICIDAD	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600
PAPELERIA Y CONSUMIBLES	200	2400	200	2400	200	2400	200	2400	200	2400	200	2400
RENTA	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000
MANNTTO EQUIPO DE REPARTO	550	6600	550	6600	550	6600	550	6600	550	6600	550	6600
MANNTTO EQUIPO DE COMPUTO	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200
MANNTTO LOCAL	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800
MANNTTO EQUIPO DE OFICINA	50	600	50	600	50	600	50	600	50	600	50	600
MANNTTO MOBILIARIO	20	240	20	240	20	240	20	240	20	240	20	240
ART LIMPIEZA	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200	100	1200
PERSONAL DE LIMPIEZA	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000
AGUA POTABLE	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800	150	1800
VERIFICACION VEHICULOS	42	504	42	504	42	504	42	504	42	504	42	504
TENENCIA VEHICULOS	28	336	28	336	28	336	28	336	28	336	28	336
HONORARIOS CONTADOR EXT	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600
TELEFONO	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERNET	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000	500	6000
		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE VENTA												
CELULAR	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000
GASOLINA	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000
VIATICOS	2000	24000	2000	24000	2000	24000	2000	24000	2000	24000	2000	24000
PUBLICIDAD	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000	1000	12000
PROMOCION DE VENTAS	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000	3000	36000
		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS												
COMISIONES BANCARIAS	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600
INTERESES POR CREDITO		0	2.672,63	32071,5	2.672,63	32071,5	2.672,63	32071,5	2.672,63	32071,5	2.672,63	32071,5
AMORTIZACIÓN DE CREDITO		0	3.942,13	47305,5	3.153,70	37844,4	2.365,28	28383,3	1.576,85	18922,2	788,43	9461,11
		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	44790	537480	51405	616857	50616	607396	49828	597935	49039	588474	48251	579013
DIFERENCIA CONTRA AÑO ANTERIOR		0		79377,1		-9461,11		-9461,11		-9461,11		-9461,11
VARIACIÓN %		100%		15%		-2%		-2%		-2%		-2%

3.7.5 Tablas de depreciación

TRASPORTE			
AÑO	DEP ANUAL	DEP ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0	0	0	60000
1	12000	12000	48000
2	12000	24000	36000
3	12000	36000	24000
4	12000	48000	12000
5	12000	60000	0

MOBILIARIO Y EQUIPO			
AÑO	DEP ANUAL	DEP ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0	0	0	25200
1	2520	2520	22680
2	2520	5040	20160
3	2520	7560	17640
4	2520	10080	15120
5	2520	12600	12600
6	2520	15120	10080
7	2520	17640	7560
8	2520	20160	5040
9	2520	22680	2520
10	2520	25200	0

EQUIPO DE COMPUTO			
AÑO	DEP ANUAL	DEP ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0	0	0	35500
1	11833	11833	23667
2	11833	23666	11834
3	11833	35500	0

3.7.6 Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5							
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL						
PRECIO DE VENTA	48,00		48,00		50,40		52,92		55,57		58,34							
COSTOS VARIABLES	27,25		27,25		28,61		30,04		31,54		33,12							
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	20,75		20,75		21,79		22,88		24,02		25,22							
COSTOS FIJOS		44790	537480		51405	616857		50616	607396		49828	597935		49039	588474		48251	579013
UTILIDAD DESEADA		10000	120000		10000	120000		10000	120000		12000	144000		12000	144000		15000	180000
IMPUESTOS	40%			40%			40%			40%			40%			40%		
PUNTO DE EQUILIBRIO		2961	35538		3280	39363		3088	37054		3052	36624		2874	34486		2904	34848
DIFERENCIA CONTRA AÑO ANTERIOR		0	0		319	3825		-192	-2309		-36	-430		-178	-2138		30	361
VARIACIÓN %		100%	100%		11%	11%		-6%	-6%		-1%	-1%		-6%	-6%		1%	1%

3.7.7 Cuadro de ingresos

AÑO	PRODUCTO	PUNTO DE EQUILIBRIO	% INCREMENTO	VENTA UNIDADES	PRECIO DE VENTA	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
AÑO 0	RELUX	2961	0%	2961	48,00	142150	1705803
AÑO 1	RELUX	3280	0%	3280	48,00	157450	1889404
AÑO 2	RELUX	3088	5%	3242	50,40	163408	1960896
AÑO 3	RELUX	3052	5%	3205	52,92	169589	2035065
AÑO 4	RELUX	2874	5%	3018	55,57	167674	2012087
AÑO 5	RELUX	2904	5%	3049	58,34	177902	2134829

3.7.8 Capital de trabajo

Unidades vendidas mensualmente:

2961,5

Productos		Precio	Total
ENVASE		13,00	38.501,87
FORMULA		5,50	16.278,94
ETIQUETA		1,167	3.455,04
EMBALAJE		0,75	2.221,10
MAQUILA		6,00	17.768,79
			78.225,73

Mano de Obra	1		1
Salario Mensual			-
Prestaciones	-		-
	-		-

Gastos indirectos de Producción	Cantidad Mensual	Precio	Total
TRANSPORTES		0,83	2.467,89
			-
			-
			-
			2.467,89

Costo de ventas mensual

80.694

Dias del proceso de producción: 30

Dias de pago de cuentas por cobrar: 90

Capital de Trabajo Permanente

322.774,48

3.7.9 Gastos de operación

	Base Mensual	
GASTOS DE ADMINISTRACION	36.490,00	
Sueldo Gerente	13.000,00	
12.500,00 Sueldos personal	17.500,00	1
Luz	300,00	
Papelería	200,00	
Renta	3.000,00	
Mantenimiento	1.470,00	
Agua potable	150,00	
tenencias y verificaciones	70,00	
Honorarios	300,00	
Teléfono e Internet	500,00	
GASTOS DE VENTAS	8.000,00	
Celular	1.000,00	
Combustibles	1.000,00	
Honorarios	-	
Luz	-	
Gastos de Representación	2.000,00	
Propaganda y Publicidad	4.000,00	
Teléfono e Internet		
GASTOS FINANCIEROS	300,00	
Comisiones Bancarias	300,00	
TOTAL	44.790,00	

3.7.10 Año 0

Inversión inicial

TIR

31,16%

	-
Remodelación	10.000,00
Equipo de computo	35.500,00
Equipo de transporte	60.000,00
Mobiliario y equipo	25.200,00
Gastos de instalación	32.458,00
Capital de trabajo	<u>322.774,48</u>

Dif. final en BG: **757563,7**

Inversión inicial **485.932,48**

Fondeo

Socios accionistas **67%** 325574,761

Crédito **33%** 160357,718 Tasa de interés: **29,5%**

3.7.11 Año 1

		Precio de Venta	48,00	TIR	31,16%
Materia Prima	1.039.744,69	Ventas	1.889.404		
Sueldos y salarios	-	Costo de ventas	<u>1.072.547</u>		
Gastos indirectos de fabricación u operación	<u>32.802,15</u>	Utilidad bruta	816.857,07		
Costo de ventas	1.072.547	Gastos de administración	<u>616.857</u>		
Comisiones sobre ventas	-	Utilidad operativa	200.000,00		
Gastos administrativos	<u>616.857</u>	Impuestos	60.000,00	30%	
Gastos administrativos	616.857	PTU	<u>14.000,00</u>	10%	
		Utilidad neta	126.000,00		

3.7.14 Año 4

		Precio de Venta	55,57		
					TIR
Materia Prima	1.107.257,66	Ventas	2.012.087,17		31,16%
Sueldos y salarios	-	Costo de ventas	1.142.189,73		
Gastos indirectos de fabricación u operación	34.932,07	Utilidad bruta	869.897		
Costo de ventas	1.142.189,73				
		Gastos de administración	588.474		
Gastos de ventas	-				
Gastos administrativos	588.474	Utilidad operativa	281.423,69		
Gastos administrativos	588.474				
		Impuestos	84.427,11	30%	
		PTU	19.699,66	10%	
Incremento en costo	7%				
Incremento en ventas	7%	Utilidad neta	177.297		

3.7.15 Año 5

		Precio de Venta	58,34			TIR
						31,16%
Materia Prima	1.174.803,05	Ventas	2.134.829,34			
Sueldos y salarios	-	Costo de ventas	1.211.866,06			
Gastos indirectos de fabricación u operación	37.063,01	Utilidad bruta	922.963			
Costo de ventas	1.211.866,06					
		Gastos de administración	579.013			
Gastos de ventas	-					
Gastos administrativos	579.013	Utilidad operativa	343.950,63			
Gastos administrativos	579.013					
		Impuestos	103.185,19	30%	Activos Fijos	- 6.066,67
		PTU	24.076,54	10%	Capital de trabajo	423.091,50
Incremento en costo	7%	Utilidad neta	216.689		Valor de rescate	417.024,83
Incremento en ventas	7%					

3.7.16 Tabla de amortización de crédito

MONTO DEL CRÉDITO		160.357,72	TASA DE INTERÉS	29,50%
PERIODO	SALDO INICIAL	CAPITAL	INTERESES	SALDO FINAL
1	160.357,72	32.071,54	47.305,53	128.286,17
2	128.286,17	32.071,54	37.844,42	96.214,63
3	96.214,63	32.071,54	28.383,32	64.143,09
4	64.143,09	32.071,54	18.922,21	32.071,54
5	32.071,54	32.071,54	9.461,11	-

3.7.17 Estado de resultados

EDO DE RESULTADOS					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	1.889.403,92	1.960.896,23	2.035.065,05	2.012.087,17	2.134.829,34
Costo de ventas	1.072.546,85	1.113.130,47	1.155.233,45	1.142.189,73	1.211.866,06
Utilidad bruta	816.857,07	847.765,76	879.831,60	869.897,44	922.963,28
Gastos de admón	616.857,07	607.395,97	597.934,86	588.473,75	579.012,65
Utilidad operativa	200.000,00	240.369,80	281.896,74	281.423,69	343.950,63
Financieros	-	-	-	-	-
Impuestos	60.000,00	72.110,94	84.569,02	84.427,11	103.185,19
PTU	14.000,00	16.825,89	19.732,77	19.699,66	24.076,54
Utilidad neta	126.000,00	151.432,97	177.594,95	177.296,92	216.688,90

3.7.18 Balance general

BALANCE GENERAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Capital de trabajo	322774,48	322774,48	345368,69	369544,50	395412,62	423091,50
CIRCULANTE	322774,48	322774,48	345368,69	369544,50	395412,62	423091,50
	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Remodelación	10000,00	9000,0	8000,0	7000,0	6000,0	5000,0
Equipo de computo	35500,00	23666,7	11833,3	0,0	-11833,3	-23666,7
Equipo de transporte	60000,00	48000,0	36000,0	24000,0	12000,0	0,0
Mobiliario y equipo	25200,00	22680,0	20160,0	17640,0	15120,0	12600,0
FIJO	130700,00	103346,67	75993,33	48640,00	21286,67	-6066,67
Gastos de instalación	32458,00	25966,4	19474,8	12983,2	6491,6	0,0
DIFERIDO	32458,00	25966,40	19474,80	12983,20	6491,60	0,00
SUMA DEL ACTIVO	485.932,48	426121,15	421362,03	418184,50	416699,28	417024,83
PASIVO A CORTO PLAZO						
PASIVO A CORTO PLAZO	32071,54	32071,54	32071,54	32071,54	32071,54	0,00
PASIVO A LARGO PLAZO	128286,17	96214,63	64143,09	32071,54	0,00	0,00
SUMA DEL PASIVO	160357,72	128286,17	96214,63	64143,09	32071,54	0,00
CAPITAL						
CAPITAL	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76	325.574,76
UTILIDADES ACUMULADAS		0,00	126.000,00	277.432,97	455.027,92	632.324,84
UTILIDADES DEL EJERCICIO		126.000,00	151.432,97	177.594,95	177.296,92	216.688,90
CAPITAL CONTABLE	325.574,76	451.574,76	603.007,73	780.602,68	957.899,61	1.174.588,50
SUMA DEL PASIVO + CAPITAL	485.932,48	579.860,94	699.222,37	844.745,77	989.971,15	1.174.588,50
Diferencia en balance	0,00	153739,79	277860,34	426561,27	573271,87	757563,67

3.7.19 Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS					
	1	2	3	4	5
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	33,0%	30,1%	22,8%	15,3%	7,7%
PASIVO TOTAL /CAPITAL CONTABLE	49,3%	28,4%	16,0%	8,2%	3,3%
UT NETA/ACTIVO TOTAL	25,9%	35,5%	42,1%	42,4%	52,0%
UT NETA/CAPITAL CONTABLE	38,7%	33,5%	29,5%	22,7%	22,6%
UN NETA/VENTAS	6,7%	7,7%	8,7%	8,8%	10,2%

3.7.20 Flujo de efectivo

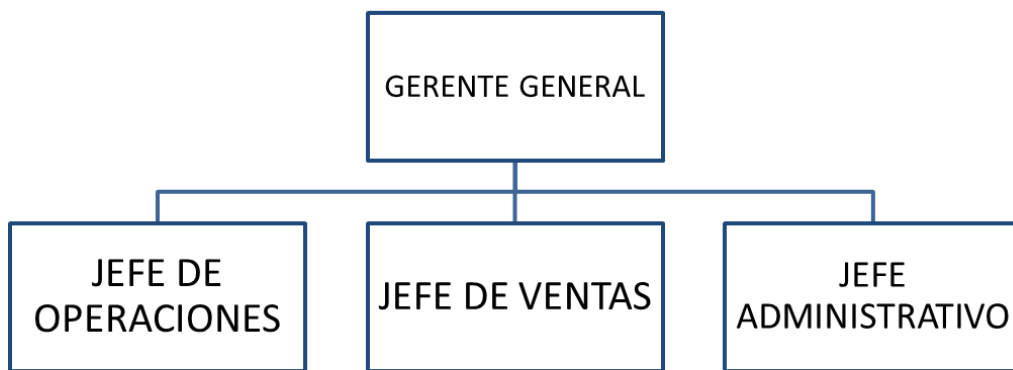
Saldo de Recuperación		Utilidades Netas	TIR
- 485.932,48	Año 0	- 485.932,48	31,16%
- 359.932,48	Año 1	126.000,00	
- 208.499,51	Año 2	151.432,97	VAN \$479.452,44
- 30.904,56	Año 3	177.594,95	
146.392,36	Año 4	177.296,92	TREMA 7,50%
780.106,10	Año 5	633.713,73	

3.7.21 Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL		611932	763365	940960	1118257
CAPITAL	485932				
INGRESOS					
VENTAS	1889404	1960896	2035065	2012087	2134829
TOTAL INGRESOS	2375336	2572829	2798431	2953048	3253087
SALIDAS					
Materia Prima	1039745	1079087	1119902	1107258	1174803
Gastos indirectos de fabricación	32802	34043	35331	34932	37063
Gastos administrativos	616857	607396	597935	588474	579013
IMPUESTOS	74000	88937	104302	104127	127262
TOTAL SALIDAS	1763404	1809463	1857470	1834790	1918140
EFFECTIVOS	611932	763365	940960	1118257	1334946
UTILIDAD BRUTA	126000	151433	177595	177297	216689

3.8 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.8.1 Organigrama Relux



3.8.2 Descripción y perfil de puestos

Nombre del puesto:	Gerente general	
Puesto al que reporta	Puesto que le reporta	
Consejo de administración	Jefe de administración, jefe de ventas, jefe de operaciones, Staff: asesoría contable fiscal y legal; consultoría externa	
Principales objetivos del puesto		
EJERCER Y MANTENER EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN		
Descripción específica del puesto		
Descripción	Frecuencia	
Desarrollar y verificar plan de negocios	PERMANENTE	
Llevar efectivamente el proceso administrativo.	PERMANENTE	
Mantener liderazgo de la empresa	PERMANENTE	
Desarrollar al personal	PERMANENTE	
Buscar fuentes de financiamiento y recursos	PERMANENTE	
Procurar la productividad de la empresa	PERMANENTE	
Desarrollar nuevos proyectos	PERMANENTE	

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Sexo:	MASCULINO / FEMENINO
Edad:	MINIMO 30 AÑOS
Estado Civil:	CASADO / SOLTERO
Nacionalidad:	MEXICANA
Residencia:	CIUDAD DE PUEBLA
Conocimientos	Experiencia
Licenciatura en Administración de empresas. Liderazgo. MKT Habilidades gerenciales Finanzas Flujos de efectivo	Manejo de grupos. Experiencia en área comercial

Área funcional: Administración

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	
Puesto al que reporta	Puesto que le reporta	
Gerente general	Auxiliar administrativo	
Principales objetivos del puesto		
Descripción específica del puesto		
Descripción	Frecuencia	
Contabilidad y control interno.	Diario	
Administración de personal	Diario	
Nominas IMSS, comisiones	Diario	
Facturación	Diario	
Pago de impuestos	Diario	
Pago de servicios	Diario	
Cobranza	Diario	
Tesorería	Diario	
Control de Inventario.	Diario	

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de administración
Sexo:	FEMENINO
Edad:	25 A 45 AÑOS
Estado Civil:	CASASDA / SOLTERA
Nacionalidad:	MEXICANA
Residencia:	CIUDAD DE PUEBLA
Conocimientos	Experiencia
<p>Licenciatura en Contaduría.</p> <p>Cobranza</p> <p>Impuestos.</p> <p>Estados financieros</p> <p>Administración de personal</p>	<p>Manejo de grupos.</p> <p>Experiencia en administración de área comercial</p>

Área funcional: VENTAS.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE VENTAS	
Puesto al que reporta	Puesto que le reporta	
Gerente general	VENDEDORES	
Principales objetivos del puesto		
Descripción específica del puesto		
Descripción	Frecuencia	
Organizar departamento de ventas	Diario	
Seleccionar personal de ventas	Cuando se requiera	
Capacitar al personal de ventas	Permanente	
Asignar áreas de trabajo	Permanente	
Investigación de mercados	Cuando se requiera	
Estadística de ventas	Diario	
Participar en desarrollo de estrategias comerciales	Permanente	
Monitorear desempeño de vendedores	Permanente	
Incrementar participación de mercado	Permanente	

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Sexo:	Masculino / Femenino
Edad:	MINIMO 28 AÑOS
Estado Civil:	CASADO / SOLTERO
Nacionalidad:	MEXICANA
Residencia:	CIUDAD DE PUEBLA
Conocimientos	Experiencia
<p>Licenciatura en LAE. MKT.</p> <p>Mercadeo.</p> <p>Producto:</p> <p>Investigación de mercado.</p> <p>Diseño de modelos.</p> <p>Calidad requerida.</p> <p>Etiquetas.</p> <p>Marca.</p> <p>Investigación del producto adecuado.</p> <p>Plaza.</p> <p>Distribución.</p> <p>Logística.</p>	<p>Manejo de grupos.</p> <p>Experiencia en área comercial como jefe de ventas</p>

<p>Identificación de plazas.</p> <p>Puntos de venta.</p> <p>Zonificación.</p> <p>Distribuidores.</p> <p>Elección de canales. Canal adecuado.</p> <p>Precio.</p> <p>Sondeo sobre precios.</p> <p>Investigación de precios.</p> <p>Precio de venta.</p> <p>Promoción.</p> <p>Publicidad.</p> <p>Promociones.</p> <p>Relaciones públicas.</p> <p>Medios de promoción.</p> <p>Formar y desarrollar fuerza de ventas.</p> <p>Apertura y desarrollo de puntos de ventas.</p> <p>Control de ventas directas</p> <p>Control de demanda del producto</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Área funcional: OPERACIONES

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE OPERACIONES	
Puesto al que reporta	Puesto que le reporta	
Director	Asistente de operaciones y servicio.	
Principales objetivos del puesto		
Tener listo en el momento oportuno, el producto y servicio apropiado con la calidad requerida. Brindar respaldo técnico al cliente.		
Descripción específica del puesto		
Descripción	Frecuencia	
Compras	Cada vez que se requiera.	
Servicio	PERMANENTE	
Monitoreo de maquileros	PERMANENTE	

PERFIL DE PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de operaciones
Sexo:	Masculino / Femenino
Edad:	MINIMO 28 AÑOS
Estado Civil:	CASADO / SOLTERO
Nacionalidad:	MEXICANA
Residencia:	CIUDAD DE PUEBLA
Conocimientos	Experiencia
Licenciatura en LAE. Ingeniería ind. Compra de mercancías. Maquila. Control de calidad. Inventarios. Producto terminado. Selección de proveedores Determinar: Costo de producto. Tiempo de producción. Calidad del producto. Adiestramiento	Compras, Manejo de grupos. Experiencia en área comercial

3.8.3 Programa de capacitación

Relux

Programa de Capacitación

PERIODO: 2014

No.	CURSOS/ EVENTOS	% AVANCE	PERIODO: 2014												No de trabajadores	No. hrs Curso	Total H. H. C	Observaciones	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	INDUCCIÓN		P																
2	VENTAS CON IMAGEN		R																
3	SERVICIO AL CLIENTE		P																
4	CIERRE DE VENTAS		R																
5	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		P																
6	EQUIPOS DE TRABAJO		R																
7	NEGOCIACIÓN		P																
8	5'S		R																
9	CALIDAD		P																
BORO:			REVISO: L.A.E.				AUTORIZO: LIC. S												
OCTUBRE DE 2013			Firma :				Firma :												

P = ES LA FECHA PROGRAMADA
R = ES LA FECHA REAL

FECHA CURSO PROGRAMADO
FECHA CURSO REAL / IMPARTIDO

CONCLUSIONES

La incorporación del modelo Canvas al plan de negocios de la empresa Relux resulta ser muy útil para la definición del negocio de una manera clara y precisa, ya que es una herramienta que delimita y orienta el sentido del negocio evitando que se divague y se pierda la esencia del mismo o se aborden temas que no aporten valor. Ayuda a tener la idea clara del negocio y sirve para enfocar desde el principio cual será la magnitud del proyecto, sus complejidades, los requerimientos, e inclusive la energía y el tiempo que hay que dedicarle al proyecto. Análogamente resulta ser la estructura general del negocio tal como los cimientos de donde se parte para iniciar el plan de negocio.

Particularmente en la elaboración del presente trabajo de investigación, el modelo de negocio con la metodología Canvas, ayudó en gran medida de manera sencilla a definir la visión y misión ya que se tuvo claro desde el inicio, el segmento de mercado, el tratamiento a los clientes, la propuesta de valor, entre otros temas relevantes.

Al mismo tiempo el Balanced Scorecard incorporado al plan de negocios resultó ser una herramienta que facilitó la elaboración del mismo, ya que por su naturaleza y secuencia de pasos ayudó a definir objetivos en cuatro perspectivas de negocio de una manera equilibrada, dando como resultado iniciativas estratégicas que derivan en acciones que aportan valor y que resultan ser el cuerpo del plan de negocios, lo que origina tener un documento que cuenta tanto con acciones detalladas de cómo lograr los objetivos así como con indicadores que ayudan a comparar si lo planeado corresponde con la realidad a fin de contribuir al logro de la visión.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez (2006) Manual de planeación estratégica. Ed Panorama. México. 86 p.
2. Ballvé (2008) Cuadro de mando. Ed Gestión 2008, Buenos Aires. 412 p.
3. Becker, Huselid. (2007) El cuadro de mando de RRHH. Ed. Gestión 2000, México. 222 p.
4. González, N.: López, E., y Nereira, j (2008), Incubación de negocios: apoyo para la pequeña y mediana empresa en México, Recuperado de <http://antiguoitson.mx/publicaciones/contaduria/septiembre/2008/modelo.pdf>
5. Goran, Roy, Wetter (2002) Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Ed gestión 2000. Barcelona 372.
6. Gutiérrez Pulido (2009) Control estadístico de la calidad y seis sigma. 2ed. Ed. Mc Graw Hill México. 478p.
7. Gutiérrez Pulido (2010) Calidad total y productividad. 3ed. Ed. Mc Graw Hill México. 363p.
8. Kaplan, E.S y Norton, D.P (1992), "the Balanced Scorecard-measures that drive performance", Harvard Business Review, Enero - febrero, p 9.
9. Kaplan, R.S. y Norton, D.P.,(2003) Cuadro de mando integral. Ed gestión 2000, Barcelona. 330 p
10. Kaplan, R.S. y Norton, D.P., "The balanced scorecard—Measures that drive performance" HBR, enero-febrero de 1992.
11. Rodríguez Contreras, Carlos (2011) "Elabore su plan de negocio con el Balanced Score Card" Revista adminístrate Hoy. Ed. Gasca. Volumen II. 11-17p
12. Rodríguez (2002) Administración de Pequeñas y medianas Empresas. 5ed. Ed Cengage Learning. México 337 p.
13. Rodríguez (2008) Administración con enfoque estratégico. Ed. Trillas. México. 283 p.

14. Rodríguez, C. (2010) La incorporación de instrumentos de control en la planeación estratégica medida por computadora, Tesis de doctorado defendida 20 de junio 2010, posgrado en ingeniería, UNAM.
15. Steiner (2011) Planeación estratégica. 8ed. Ed. patria México. 365 p.
16. Symnetics Business Transformation (2003) En definitiva, qué es el BSC, (en línea), pp 1-8 Disponible en <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf> (consulta: 12 de enero 2013).
17. Thomsom, A. Strickland (2001) Administración Estratégica. 11ed. Ed. Mc Graw Hill México. 403p.
18. Alcaraz (2011) Emprendedor de Éxito. 4ed. Ed. Mc Graw Hill. México.288 p.
19. Aragón, Bonnely, Castañeda (2011) Innovación en la investigación de mercados. Ed. Alfaomega. Colombia. 271 p.
20. Baca (2001) Evaluación de Proyectos. 4ed. Ed Mc Graw Hill. México.383 p.
21. Chan, Mauborgne (2010) La estrategia del océano azul. Ed Norma. Colombia. 332p.
22. Brance (2010) Diseño de cuestionarios Ed. Patria. México. 302 p.
23. Stahlberg (2011) Shoper marketing Ed. Patria. México. 246 p.
24. Araujp (2012) Presupuestos empresariales Ed. Trillas. México. 192p.
25. Ries, Ries (2000) Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet. Ed Deusto. España. 169p.
26. Ries, Ries (2001) Las 21 leyes inmutables de la marca Ed. Mc Graw Hill. México. 195p.
27. Ries, Trout (1993) Las 22 leyes inmutables del marketing Ed. Mc Graw Hill. México. 187p.
28. Alvarez (2011) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Ed Panorama. México 285p.
29. Chong (2000) Promoción de ventas. Ed Prentice Hall. México. 154p.
30. Dupont (2008) 1001 trucos publicitarios. Ed Lectorum. México.261p.

31. Chiavenato (2000) Administración de recursos Humanos 5ed. Ed Mc Graw Hill. México 699p.