



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
PUEBLA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ROPA
PARA JÓVENES**

MUNICIPIO ORIZABA, ESTADO DE VERACRUZ

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

PRESENTA:

SARA ELODIA COTLAME SALINAS

DIRECTOR DE TESIS

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

Puebla, Pueb.

MARZO, 2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo e investigación a mi familia especialmente a Elodia Salinas y Julian Cotlame Cocotle, mis padres; por haberme ayudado en mi formación como persona y estar siempre a mi lado. Este logro es una forma de decirles que, si se puede todo, con la ayuda de los seres queridos.

A mis 4 hermanos Caro, Vane, Ale y Dany, que a pesar de ser más chicos que yo, siempre me muestran que se debe de tener sueños y luchar por ellos.

A Indalecio Canela, por ser esa persona que siempre se encuentra a mi lado.

A Ricardo García, docente del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica; compañero que apoyo en dicha investigación.

Al Dr. Alfredo Pérez Paredes, por brindarme los conocimientos metodológicos y experiencia en el campo.

INDICE

DEDICATORIA	2
INDICE.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE ESQUEMAS.....	6
ÍNDICE DE GRAFICAS	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	10
1.1 Identificación del objeto de estudio	11
1.2 Pregunta inicial.....	11
1.3 Planteamiento del problema	11
1.4 Delimitación del problema.....	13
1.5 Justificación	13
1.6 El objetivo general.....	15
1.7 Objetivos específicos.....	16
1.8 Hipótesis.....	16
1.9 Metodología	16
1.10 Alcances y límites de la investigación	17
1.11 Métodos y técnicas	17
CAPITULO II LAS MIPYMES COMO DETONADORAS DE DESARROLLO ECONÓMICO.....	19
2.1 Concepto de empresa.	20
2.2 Clasificación de las empresas	21
2.2 Definición de MIPYMES.....	24
2.3 Historia de las MIPYMES en el mundo.	25
2.4 Historia de las pymes en México.....	26
2.5 La importancia de las MIPYMES en la economía de México.....	30
2.6 Problemas a los que enfrentan las MIPYMES	35
2.7 Impacto de la globalización en las pymes	37
CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS: COMO ESTRATEGIA PARA CREAR UNA EMPRESA.....	39
3.1. Emprendedor y empresario.	40

3.2. Creatividad	42
3.3 El plan de negocios.....	43
3.4. Contenido de un plan de negocios.....	47
3.4.1. Resumen ejecutivo	48
3.4.2. Formulación de la idea del negocio	49
3.4.4. Plan estratégico.....	51
3.4.5. Análisis del mercado.....	53
3.4.6 Plan de marketing	55
3.4.7 Plan de operaciones	62
3.4.8 Plan de recursos humanos	63
3.4.9 Trámites legales para iniciar las operaciones de la empresa.....	67
3.4.10 Plan de finanzas y factibilidad económica	68
CAPITULO IV. CASO PRACTICO	74
4.1 La idea de negocio.....	75
4.1.1 Descripción de la idea de negocio:.....	75
4.1.2 Modelo de negocios	76
4.2 Plan estratégico.....	77
4.2.1 Misión.....	77
4.2.2 Visión	77
4.2.3 Objetivos	77
4.2.4 Estrategia de negocio.....	78
4.3 Análisis de mercado	78
4.3.1 Análisis FODA	78
4.3.2 Análisis de la industria.....	80
4.3.5 Mercado meta.....	82
4.3.6 Calculo de la muestra:.....	82
4.3.7 Resultados de las encuestas.....	84
4.4 Plan de mercadotecnia.....	99
4.4.1 Nombre de la empresa, slogan y logotipo	99
4.4.2 Plaza y canales de comercialización	100
4.4.3 Promocion y publicidad.....	101
4.4.4 Políticas de precios.....	103

4.5 Plan de operaciones	104
4.5.1 Requerimiento de equipo y mobiliario	104
4.5.2 Plan de compras	105
4.6 Plan de recursos humanos	110
4.6.1 Organigrama de la empresa	111
4.6.2 Tabulador de sueldos y salarios	111
4.6.3 Reclutamiento	112
4.6.4 Selección.....	113
4.6.5 Contratación.....	113
4.6.6 Plan de inducción	114
4.6.7 Capacitación	114
4.6.8 Descripción de puestos	114
4.7 Plan de finanzas y factibilidad económica	123
4.7.1 Presupuesto de capital	123
4.7.2 Balance general Histórico.....	123
4.7.3 Depreciación: Método de línea recta.....	125
4.7.4 Estructura financiera.....	126
4.7.5 Amortización	127
4.7.6 Cuadro de ingresos y costos.....	128
4.7.7 Costos y gastos totales	129
4.7.8 Flujo de efectivo	130
4.7.9 Estado de resultados proyectado.....	131
4.7.10 Balance general proyectado.....	131
4.7.11 Razones financieras.....	133
4.7.12. Punto de equilibrio.....	133
4.8 Trámites legales para iniciar las operaciones de la empresa.....	134
Conclusiones	135
Referencias.....	137
Anexo 1 Formato de encuesta realizada.....	141
Anexo 2. Propuesta de ambientación del lugar.....	142
Anexo 3 Preguntas sobre personalidad en la entrevista de trabajo	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios.....	14
Tabla 2. Estratificación de empresas en México	23
Tabla 3. Razones del nacimiento de una PYME	29
Tabla 4. Clasificación de empresas en México de acuerdo a su número de unidades económicas.....	31
Tabla 5. Personal ocupado por estratos en las empresas.....	32
Tabla 6. Clasificación de empresas dependiendo del sector en México. (En unidades económicas)	33
Tabla 7. Clasificación de las empresas en Veracruz I. de la Llave (unidades económicas)	34
Tabla 8. Plan de negocios de acuerdo al ciclo de vida de una empresa.....	46
Tabla 9. Partes de un plan de negocios	47
Tabla 10. Estrategias de precios	61
Tabla 11. Cuadro comparativo de las características de los competidores actuales	81
Tabla 12. Cálculo de la muestra	83
Tabla 13. Frecuencia en la compra de ropa (En número de personas)	95
Tabla 14. Medios publicitarios	101
Tabla 15. Plan de promociones de la tienda	102
Tabla 16. Ventajas y distinguos de precios de “Azul and blue”	104
Tabla 17. Requerimientos de equipo y mobiliario	105
Tabla 18. Ventas estimadas, visto desde tres panoramas diferentes.....	106
Tabla 19. Plan de compras al mes.....	107
Tabla 20. Plan de compras en un año.....	108
Tabla 21. Descripción de actividades para la compra de mercancías.....	108
Tabla 22. Tabulador de sueldos y salarios.....	111

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Clasificación de las empresas.....	22
Esquema 2. Distintas áreas de especialización dependiendo de la entidad federativa.	33
Esquema 3. Lienzo CANVAS	51
Esquema 4. Canales de distribución.	57
Esquema 5. Lienzo CANVAS “Azul and blue”	76
Esquema 6. Macro localización.....	100
Esquema 7. Plano del local.....	100
Esquema 8. Diagrama de Flujo del Proceso de comercialización	109
Esquema 9. Organigrama de la empresa “Azul and blue”	111
Esquema 10. Proceso de reclutamiento	113

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1. Créditos otorgados a las PYMES.....	29
Grafica 2. Porcentaje de las empresas en México de acuerdo a su tamaño.....	30
Grafica 3. Participación de las empresas en el Producto Interno Bruto (PIB).....	31
Grafica 4. Porcentaje de empresas en México dependiendo del sector económico.	33
Grafica 5. Clasificación de las empresas en Veracruz I. de la Llave.	34
Grafica 6. Punto de equilibrio	60
Grafica 7. Fuentes de financiamiento de las empresas, según su tamaño.....	71
<i>Grafica 8. Preferencia por la compra de ropa de marca</i>	<i>84</i>
Grafica 9. Preferencia en las tiendas con variedad de ropa.....	84
Grafica 10. Preferencia de ropa en cuanto a su precio. (Económica).....	85
Grafica 11. Preferencia en ropa con calidad en la tela.....	86
Grafica 12. Importancia de la buena hechura de una prenda, sobre la marca.	86
Grafica 13. Preferencia del estilo casual en el mercado de jóvenes	87
Grafica 14. Preferencia del estilo formal, en los jóvenes.....	88
Grafica 15. Preferencia en cuanto a la forma de pago. (Efectivo).....	88
Grafica 16. Preferencia en cuanto a colores de temporada.....	89
Grafica 17. Preferencia en la forma de pago. (Tarjetas).....	89
Grafica 18. Preferencia en tiendas dedicadas a ropa para jóvenes.	90
Grafica 19. Lugar geográfico en Orizaba, con mayor afluencia de compra.....	90
Grafica 20. Lugar geográfico en Orizaba, con mayor afluencia de compra.	91
Grafica 21. La decoración de la tienda, como factor de compra.....	92
Grafica 22. Preferencias de colores	92
Grafica 23. Atención al cliente	93
Grafica 24. El precio como factor de compra	93
Grafica 25. Los accesorios en las tiendas como factor de compra.	94
Grafica 26. Frecuencia en compra de ropa.	94
Grafica 27. Número de prendas que se compran al mes.	95
Grafica 28. Tiempo en tienda dedicado a la compra.	96
Grafica 29. Dinero destinado a ropa por cada vez de compra.....	96
Grafica 30. Talla de ropa, que usan los jóvenes	97
Grafica 31. Preferencia de compra de acuerdo al tipo de prenda. (En mujeres)	97
Grafica 32. Preferencia de compra de acuerdo al tipo de prenda. (En hombres).....	98
<i>Grafica 33. ¿Qué característica atrae y provoca el acto de compra?</i>	<i>98</i>

INTRODUCCIÓN

En México, al igual que el resto de América Latina las medianas, pequeñas y micro empresas representan entre el 95% y 99% del total de las unidades económicas. Pero un dato más interesante lo da la micro empresa, ya que este rubro es el más grande con un 60% y 90%, como lo declaran cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2009. No obstante, con estas cifras, estas empresas y en especial las que se dedican al rubro del comercio tiene una muerte prematura. Siendo 6.6 años su esperanza de vida.

Por lo anterior es de suma importancia frenar estas muertes, y realizar investigaciones formales que ayuden a los emprendedores a desarrollar y operar ideas, pero con una metodología que procure el éxito de la misma.

Conforme a los objetivos que persigue la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en especial la unidad de posgrado de la facultad de administración, y de la Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas se desarrolló la presente investigación con la finalidad de servir de antecedente para futuras investigaciones, y de igual manera como apoyo para las personas interesadas en desarrollar un plan de negocios para la venta al por menor de ropa para jóvenes, en una tienda especializada.

La importancia de esta investigación radica en el apoyo metodológico que se puede encontrar en ella, para la puesta en marcha y operatividad de una empresa dedicada al comercio al menudeo de ropa para jóvenes. Siendo trascendente dicho fin, ya que el mundo al que se enfrenta cualquier negocio hoy en día, es globalizado.

La investigación se desarrolla en el municipio de Orizaba localizado en el centro del estado de Veracruz. Siendo esta ciudad uno de los ejes comerciales más importantes del estado de Veracruz, que cuenta con un porcentaje alto de jóvenes, y en donde solo existen 3 establecimiento dedicados exclusivamente a este sector de la sociedad.

El contenido del trabajo de tesis está dividido para su mayor comprensión en cuatro capítulos que son:

- Capítulo I se titula Estructura Metodológica en el cual se identifica el objeto de estudio, así como se plantea y delimita el problema detectado, como es la falta de cobertura de la demanda en los jóvenes, determinando los objetivos a alcanzar al finalizar la investigación y técnicas y métodos a utilizar.
- En el capítulo II se analiza el tema de las micro empresas en México, su historia en el mundo y el desarrollo y reconocimiento que tuvieron en el sexenio del presidente Vicente Fox, con la promulgación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Se reconoce también el papel que juegan en la economía de nuestro país, así como los problemas económicos que enfrentan día con día, y el impacto que ha tenido la globalización en ellas hasta de grado de provocar su muerte prematura.
- El capítulo III se titula Plan de Negocios: como estrategia para crear una empresa; en el cual se analizan algunos conceptos importantes como la diferencia entre emprendedor y empresario, la importancia de la creatividad en los negocios.
Se analiza las partes que conforma un plan de negocios, siendo el documento donde se delinea la idea de negocios, tomando en cuenta a diversos autores como Porto, Rodrigo Varela, Longenecker, entre otros.
- El capítulo IV se reserva para el caso práctico en donde se desarrolla a detalle el plan de negocio con relación a una tienda de ropa que precisamente se planea abrir en la ciudad de Orizaba, y la cual es dirigida al mercado de jóvenes de la zona.
En este capítulo se retoman los puntos esenciales de los anteriores, con la finalidad de elaborar correctamente cada uno de los planes que lo conforman.

CAPITULO I ESTRUCTURA METODOLÓGICA



CAPITULO I ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Al detectarse un problema es necesario que para su estudio se lleve a cabo con una metodología adecuada. Por lo que “El plan de negocios para una empresa comercializadora de ropa para jóvenes” tiene que tratarse con la objetividad pertinente.

Siendo de vital importancia sentar las bases para el correcto seguimiento de los “procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) en el presente capítulo se describe, fundamenta, analiza y delimita la investigación a desarrollar.

1.1 Identificación del objeto de estudio

Identificación del mercado potencial, así como elementos de mercado, normativos, financieros, administrativos y técnicos que son fundamentales para conocer la viabilidad, factibilidad y operatividad que tendrá un establecimiento especializado en venta de ropa para jóvenes en el municipio de Orizaba, Veracruz.

1.2 Pregunta inicial

¿Qué elementos normativos, de mercado, financieros, administrativos y técnicos fundamentales, permitirán disminuir el margen de error en la toma de decisiones para la factibilidad y operatividad de un establecimiento especializado en venta de ropa para jóvenes en el municipio de Orizaba, Veracruz?

1.3 Planteamiento del problema

Una de las necesidades básicas del ser humano es vestirse. Mismas que él ha buscado satisfacer de la mejor forma a través de la historia. En la actualidad ya no solo busca cubrir esta necesidad de una forma rudimentaria, sino que se tiene que buscar otros factores que provoque la total satisfacción de la persona.

Por lo anterior en México existen 130 238 unidades de comercio al por menor de ropa, de las cuales solamente 7 026 unidades se encuentran instaladas en el estado de Veracruz. En Orizaba existen 304 establecimientos que se dedican a satisfacer esta necesidad en el ser humano. (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2015).

Por otro lado, Orizaba Veracruz es uno de los municipios con mayor densidad poblacional solo después de Veracruz, Xalapa, Coahuila de Zaragoza, Poza Rica, Córdoba y Boca del Río, teniendo 120 995 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Según lo menciona el INEGI existen 11,026 mujeres y 10,678 hombres de 13 a 23 años, un total de 21,704 personas en este rango de edad. (Censo de Población y Vivienda 2010, 2015). Y tomando en cuenta que Orizaba es uno de los principales centros comerciales, donde los jóvenes de municipios aledaños como Mariano Escobedo, Ixhuatlancillo, Ixtazoquiltán, Rafael Delgado, Río Blanco, Tlilapan, entre otros, acuden a ella para realizar compras.

A pesar de las cifras que nos brinda el INEGI sobre los 304 establecimientos de venta al por menor de ropa, es importante aclarar que, de estos, no todos se dedican al sector de los jóvenes. En el centro de la ciudad solo existe un establecimiento dedicado exclusivamente al sector y en la única plaza de la ciudad existen dos establecimientos más dirigidos a un sector socioeconómico C y C+. Los demás establecimientos cuentan con una pequeña sección, pero no tiene la suficiente variedad, tallas y el precio adecuado para ellos. Donde se deduce por obvias razones que su mercado meta no son los jóvenes de 12 a 24 años, sino de más edad.

Por tal motivo es de suma importancia atender y satisfacer este sector del mercado que no se encuentra lo suficientemente atendido. Y con algunas deficiencias en el servicio.

1.4 Delimitación del problema

Teórica

Se tomarán en cuenta diferentes autores como Porto, Rodrigo Varela, Longenecker, que versa sobre las partes que conforman un plan de negocios.

La teoría de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, para el planteamiento del modelo de la empresa a través de CANVAS

Michael Porter y su teoría sobre el diamante de Porter y la Ventaja Competitiva.

Así como la revista de Estudios de Juventud del Instituto de la Juventud en España.

Geográfica

País: México, Estado: Veracruz, Lugar: Municipio de Orizaba, Zona centro del estado de Veracruz

Temporal

La investigación se realizará hasta diciembre del 2015

Normativa

Se tomará en cuenta los trámites para la apertura de una microempresa, así como los programas de apoyos que el gobierno proporciona a las mismas dentro del rubro de comercio.

Unidades de análisis

Proveedores, clientes potenciales, competencia y autoridades competentes

1.5 Justificación

Hoy en día el vestirse especialmente en los jóvenes aparte de ser una necesidad se ha convertido en un gusto, en vanidad, en una moda que se ha impuesto por la misma sociedad y que ellos con gusto siguen.

En el artículo titulado “El glamur de la moda y la pasarela” de la revista de Estudios de Juventud en su núm. 96 de marzo del 2012 se menciona que “es habitual que la moda sea percibida como un fenómeno frívolo y banal desde un punto de vista sociocultural”. Pero Lurie en 1994 (citado por Juan Rey y David Selva) decía que “desde hace miles de años el primer lenguaje que han utilizado los seres humanos para comunicarse ha sido el de la indumentaria” (Rey & Selva, 2012) .

Morra menciona que la “moda en el sentido más amplio, es el conjunto de comportamientos significativos que expresan valores característicos de una época y entran en decadencia junto a ella; en un sentido más estricto, constituye la forma de vestirse, es decir, de mostrar y ocultar el propio cuerpo. (Morra, 1990, págs. 13- 15)

En México existen 130 238 unidades de comercio de venta de ropa al por menor que se dedica a cubrir esta necesidad en el mercado. Pero por otra parte las cifras del INEGI también muestran su corta vida de duración en el mercado. Se dice que del total de los establecimientos de ropa el 97.1% son microempresas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2012). Y que desafortunadamente solamente 6 de cada 10 comercios sobreviven durante su primer año. Así como también la esperanza de vida de las empresas dedicadas al rubro del comercio al nacer es de solo 6.6 años. Siendo un porcentaje menor que en los otros sectores económicos. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

En la siguiente tabla se puede observar dichas afirmaciones.

Tabla 1. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	de Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0

Los tres sectores	0.64	7.7
-------------------	------	-----

Fuente: INEGI Esperanza de vida de los negocios en México 2014 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Por lo anterior es importante frenar estas muertes prematuras de las empresas en el ramo comercial, realizando investigaciones que ayuden a los emprendedores a desarrollar y operar ideas, pero con una metodología que procure el éxito de la misma. Así como crear antecedentes para futuras investigaciones en el ramo.

Si bien un plan de negocio no garantiza el éxito de una empresa “si es un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que materializará dicho concepto” (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012). En el cual se analizan elementos como: normativos, administrativos, de mercado, financieros y técnicos del entorno.

Estando de la mano con los objetivos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, junto con la unidad de posgrado de la facultad de administración preocupados por “formar profesionales especializados en la actividad empresarial capaces de desempeñarse con excelencia en los ámbitos en que ocurre el fenómeno empresarial contemporáneo, realizando funciones directivas y participando de manera eficiente en la administración de pequeñas y medianas empresas” a través de la Maestría creada para tal fin. (Dirección general de Estudios de Posgrado BUAP, 2015).

Siendo oportuno el desarrollar y sustentar ideas de negocios en un lugar como la Ciudad de Orizaba donde se encuentran solo tres tiendas especializadas para cubrir un mercado de 25,629 jóvenes. Aunque dirigido a diferentes niveles socioeconómicos.

1.6 El objetivo general

Realizar un plan de negocios mediante el análisis de los elementos normativos, administrativos, de mercado, financieros y técnicos del entorno para disminuir el margen de error en la toma de decisiones para la factibilidad y operatividad de un

establecimiento especializado en venta de ropa para dama al por menor en el centro del estado de Veracruz, específicamente el municipio de Orizaba.

1.7 Objetivos específicos

- Analizar y seleccionar algunas metodologías para elaborar un plan de negocios.
- Examinar la situación actual de las empresas dedicadas a la venta de ropa para dama a nivel nacional y local.
- Identificar a los clientes potenciales, delimitando el mercado meta y la mezcla de marketing. (Análisis de las 4 P's: Precio, Plaza, Producto, Promoción)
Análisis mercado:
- Determinar el equipo y mercancía necesaria para la puesta en marcha de la tienda.
- Desarrollar una estructura administrativa de acuerdo a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales. Análisis Administrativo:
- Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma. Análisis Jurídico.
- Determinar el monto de inversión, así como la estrategia de financiamiento para el montaje de la tienda de ropa. Análisis Financiero

1.8 Hipótesis

La correcta elaboración de un plan de negocios que identifique elementos normativos, de mercado, financieros, administrativos y técnicos, permitirán identificar la factibilidad, viabilidad y operatividad de un establecimiento especializado en la venta de ropa para jóvenes.

1.9 Metodología

Tipo de investigación: Cualitativa

La investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Constituida por un conjunto de técnicas para recoger datos.

Se identifica como cualitativa, a todo modo de recoger información, que, a diferencia de los sondeos de masas o los experimentos de laboratorio, use variables discretas, formule cuestiones abiertas poco estructuradas y trabaje con hipótesis poco elaboradas.

El método inductivo ya que consiste en ir de los casos particulares a lo general. El tipo de estudio será descriptivo ya que debido a las necesidades de la investigación solo se hará alusión a la descripción de las características, antecediéndole el estudio exploratorio.

1.10 Alcances y límites de la investigación

Se realizará un plan de negocios para la comercialización de ropa para jóvenes dando el valor agregado del aprendizaje buscando posicionarlo en puntos estratégicos de venta.

De nuestros Límites:

Límite conceptual: Elaboración de plan de negocios

Límite cronológico: Segundo semestre del 2015

Límite topológico: Orizaba, Veracruz

Límite económico: Falta de financiamiento

Límite de información: Falta de información documentada confiable acerca de este negocio o ramo comercial, en la ciudad de Orizaba.

1.11 Métodos y técnicas

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación:

Un primer momento las fuentes serán las empresas ya establecidas de manera formal e informal en la ciudad de Orizaba y se interrelacionarán con la revisión

literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernéticas.

1.- **Investigación Documental** se emplearán diversas fuentes de información como:

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes hemerográficas
- c) Fuentes electrónicas

2.- **Investigación de Campo** se emplearán diversas técnicas como:

- a) Observación.
- b) Cuestionario formal y estructurado
- c) Entrevista dirigida

Una vez sentadas las bases sobre el diseño de investigación, para tener un correcto enfoque sobre los “procesos sistémicos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” se procede en subsecuentes capítulos a desarrollar dicha investigación en la ciudad de Orizaba, sentado las bases para futuros investigadores o para posibles emprendedores en el rubro de la venta de ropa para jóvenes la por menor.

CAPITULO II LAS MIPYMES COMO DETONADORAS DE DESARROLLO ECONÓMICO



CAPITULO II. LAS MIPYMES COMO DETONADORAS DE DESARROLLO ECONÓMICO

En el presente capítulo se abordará el tema de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas o sus siglas “MIPYMES” (que en lo sucesivo se nombrar), y su importancia inminente en la economía de México.

La importancia radica en su alta generación de empleos, aportación al PIB y la necesidad de convertirlas en competitivas, para el desarrollo de un país. Como el caso de Taiwan, donde la mayoría de las empresas son familiares o pequeñas, como lo menciona el rector de Zona Norte de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, David Rodríguez Padilla. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2012).

Tomando en cuenta que México es uno de los países que más tratados de libre comercio tiene, es fácil deducir que se encuentra inmiscuido en la globalización y por lo tanto tiene la necesidad de que sus empresas sean competitividad. (Secretaría de Economía, 2015). Y todo esto aunado a los problemas que por su origen familiar contrae.

2.1 Concepto de empresa.

Antes analizar la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas para México, es importante analizar el concepto de empresa.

Nuestra legislación mexicana nos da una definición de empresa en la ley federal del trabajo en el art. 16 diciendo que se entiende como la “unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...”. (Ley Federal del Trabajo, 2015)

En el mismo sentido el código de comercio no da una definición de manera expresa sobre empresa, aunque si nos enumera lo que se entiende por actos de comercio en su artículo 75.

Por otra parte, Sérvulo Anzola menciona que “empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas” (Anzola, Administracion de pequeñas empresas, 2012, pág. 56).

Reyes Ponce menciona que la “empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado” (Reyes Ponce, Administracion moderna, 2013).

Una empresa es toda organización o institución que conjunta en su haber capital, administración y trabajo para desarrollar sus actividades comerciales con fines de lucro o sin ello. (Direccion General de Telebachilleratos, 2015)

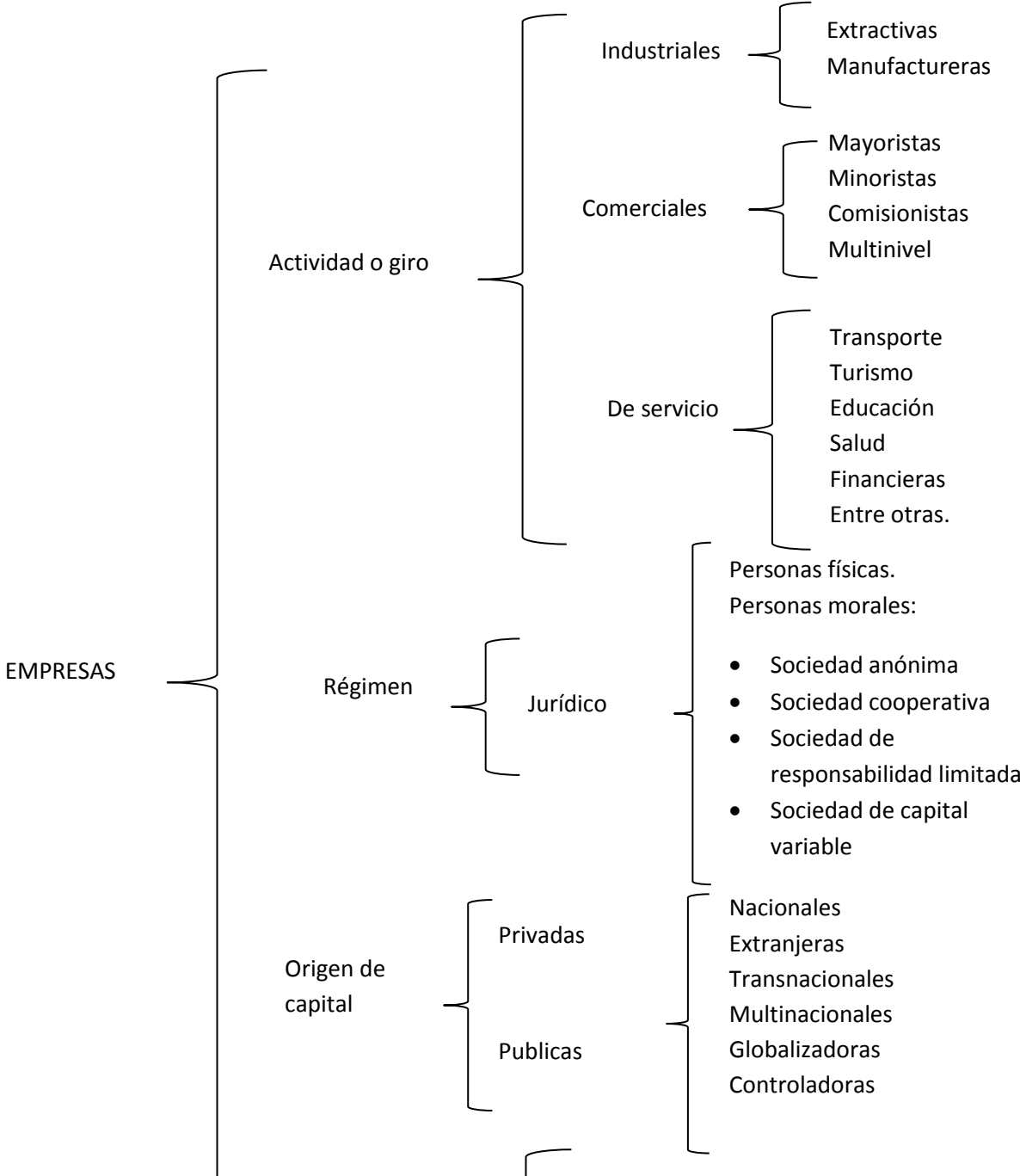
Por lo anterior se puede decir que empresa es una organización que satisface las necesidades de un grupo de personas. Pero que existe diferentes fines de la misma. Para lo cual se tiene que analizar su clasificación.

2.2 Clasificación de las empresas

La clasificación de las empresas es un tema muy controversial ya que depende muchas veces de las leyes vigentes en un país. Muchas de estas toman en cuenta diversos factores dependiendo de la situación como puede ser el número de empleados, tamaño de las ventas, régimen jurídico, origen del capital o también puede ser al sector en el que se encuentran.

A continuación, se plantea la clasificación que se da de las empresas:

Esquema 1. Clasificación de las empresas



Magnitud

Pequeñas
Medianas
Grandes

Fuente: (Dirección General de Telebachilleratos, 2015)

Debido a su extensa clasificación de las empresas, en la presente investigación, solo se analizará de acuerdo a su magnitud y a su giro.

En México se encuentra clasificada de acuerdo a su tamaño en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2012. Misma que fue publicada en el diario oficial de la federación el 30 de junio del 2009.

Tabla 2. Estratificación de empresas en México

Tamaño	Sector	Núm. de trabajadores	Monto de ventas anuales	Tope máx. Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 a 100	\$100.01 a \$250	235
	Servicios	Desde 51 a 100		
	Industria	Desde 51 a 250	De 100.01 a \$250	250

* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.
Fuente: Diario oficial de la Federación. (Diario Oficial de la Federación, 2009)

En muchos países no se reconocen a las microempresas en su legislación. Pero en México la micro empresa se distingue de la pequeña empresa, ya que la primera posee características más apremiantes que las segundas, que posteriormente se analizarán.

De acuerdo a su giro se pueden clasificar a las empresas en:

Industriales: “Son aquellas que se dedican a la obtención o transformación de materia prima en productos para su venta al público”.

Comerciales: “Son aquellas que nos ofrecen para su compra artículos que están listos para su consumo, y abarca todo tipo de producto”

Y de servicios: “estas empresas nos ofrecen o prestan sus servicios a cambio de un pago... nosotros como clientes no somos dueños de estos servicios, sino que solo los usamos y pagamos por ellos”. (Dirección General de Telebachilleratos, 2015)

2.2 Definición de MIPYMES

MIPYMES es la abreviación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas las cuales se reconocen en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en su artículo 3. Es preciso mencionar que la micro empresa es una clasificación de empresas que mucha legislación de diferentes países no la reconoce, (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y Mediana Empresa, 2015).

Al igual que la clasificación de las empresas en general, la definición de las MIPYMES es muy variada y depende muchos de las políticas de cada país (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 11).

Con esto coincide Longenecker que también menciona que no existe una definición universal (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2010, pág. 7).

Por su parte Anzola nos menciona que el Comité de Desarrollo Económico determina que todo el negocio pequeño debe cumplir con por lo menos dos de las siguientes características (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 14):

- La administración de la empresa es independiente, por lo común los gerentes son los propietarios del negocio, o los familiares del mismo.

- El capital de la empresa generalmente es apartado por una persona o por un grupo pequeño de ellas, pocas veces es financiado por otro tipo de fuentes.
- El radio de operación es local y los propietarios y empleados se ubican en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa se relaciona con la industria en la cual se desenvuelven. Es pequeña cuando se compara con otras unidades.
- Anzola agrega: que él que dirige la empresa es un hombre orquesta, su ubicación es de manera empírica y no se consideran variable importantes.

La “pequeña empresa es aquel negocio en el que el propietario es autónomo en su manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados no al volumen de ventas” (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010)

Con lo anterior se puede mencionar que la Micro, Pequeña y Mediana Empresa no se ajusta a pequeña en términos absolutos sino depende del medio en el que se desenvuelve, a la industria a la pertenece, los programas y políticas del país en el que se encuentre, así como también de la situación específica de cada empresa.

Como ya se mencionó anteriormente en México la legislación conceptualiza claramente a las MIPYME de acuerdo a su nivel de ventas y su personal ocupado, así como al giro al que pertenecen ya sea de servicios, comercio e industria, y todo en común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico tal como lo muestra la tabla 2.

2.3 Historia de las MIPYMES en el mundo.

La historia de las Pequeñas y medianas empresas va aparejada a la historia de las empresas, y esta a su vez con la de la evolución de los pueblos. Ya que, a lo largo de la existencia de la humanidad, los hombres hemos necesitado de otras personas para subsistir, y esto ha provocado el surgimiento del comercio y con ellos de la empresa. Desde que los seres humanos dejaron de ser nómadas y surgió el comercio, también surgieron las empresas.

Por su parte Rodríguez Valencia divide a la historia de la empresa en tres etapas. (Rodríguez Valencia, 2010)

1. Concepto de capital restringido a objetos y mercancías. En esta etapa la riqueza de la gente se basa sobre la posesión de bienes tangibles (como cantidad de ganado, trigo, etc.). Y a base de esto se realizaba el intercambio de mercancías o trueque como se le conoce comúnmente. El arroz, pieles, trigo, aceite, entre otros los cuales fueron usados para dicho fin.
2. Aparición de dinero: El trueque fue excelente para su época, pero con el tiempo surgieron problemas que no se pudieron subsanar, por tal motivo los comerciantes empezaron a utilizar metales para la realización de dichas transacciones y a la vez valuar también sus mercancías en dinero.
3. Aparición de los valores fiduciarios: en esta etapa Valencia nos comenta que surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero,

Con esto surge el término de títulos valor, dando nacimiento a la época del crédito.

Jacques, et al. menciona que, durante la década de 1970, 1980 y 1990 diversos países de América Latina experimentaron tantos periodos de crisis económica y social, como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. En este contexto surgieron PYMES que representan no solo un instrumento de política pública de generación de empleos, sino también un acelerador de los ciclos económicos en favor del desarrollo regional. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía- Morelos, 2011, pág. 488)

2.4 Historia de las pymes en México

En México las MIPYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias, desde hace mucho tiempo atrás, ya que de ellas depende su sostén.

En la época de la colonia, en América Latina, la economía se encontraba sometida a España, que “consideraba a las colonias como fuentes para proveerse de metales preciosos y productos agrícolas”, no tenía desarrollada la manufactura. El

comercio con los estados extranjeros estaba prohibido, solo existía con la Metrópoli (España) y esta designaba cuales productos se podían cultivar en cada colonia.

En la Nueva España, había una política injusta, ya que aparte de cobrar impuestos a las colonias, en 1543 impuso derecho de aduana a los productos de América que llegaban a sus puertos.

Después de la guerra de independencia, no se debilitó el régimen, sino por el contrario, pero sí contribuyó al crecimiento del comercio exterior. Como se puede observar en los siguientes sucesos en la historia:

- 1829 El congreso aprobó un decreto que permitía establecer relaciones comerciales.
- 1827 Se firmaron convenios comerciales con Inglaterra, Francia, Países Bajos, Dinamarca y Hannover.
- 1832 Ratificación de acuerdos comerciales con Estados Unidos
- 1831 Se crea el Banco de Avilés, para financiar la industria nacional y subsidia la creación de fábricas de telas de algodón, papel, lana, y a la fundición. No se tuvieron buenos resultados, ya que la economía era muy débil para competir.
- A comienzos de 1910, existían 150 fábricas textiles y la construcción de vías de ferrocarril. Esta época se caracterizó por la entrada de capital extranjero a todas las ramas de la economía nacional.
- De 1935 – 1956 “Fue un periodo caracterizado por el aumento de producción de bienes manufacturados que se producen con ventaja sobre impuestos dada la protección de mercado interno.
- 1957 – 1970. La estabilización de precios estimuló el crecimiento, en esos años la economía creció a un promedio anual de 6.2% mientras que la tasa de inflación mantuvo niveles moderados de tan solo un 3%.
- 1970 – 1982. Con el descubrimiento y explotación de recursos petroleros, el país pudo recuperarse de la crisis económica de 1976

- 1982 – 1999. La conjunción de varios fenómenos económicos (como el alza de tasas de interés en los centros financieros internacionales) produjo la crisis de la deuda externa, la cual puso fin al crecimiento de la economía mexicana. (Rodríguez Valencia, 2010)

Las PYMES “se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo” en los años 70, pero tuvieron un auge en cuanto a su reconocimiento en el Sexenio de Vicente Fox Quesada, puesto que las reconoció como un ente importante para la economía, implementando estrategias para ellas, todo esto ratificado en el plan de desarrollo nacional (Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006, 2001).

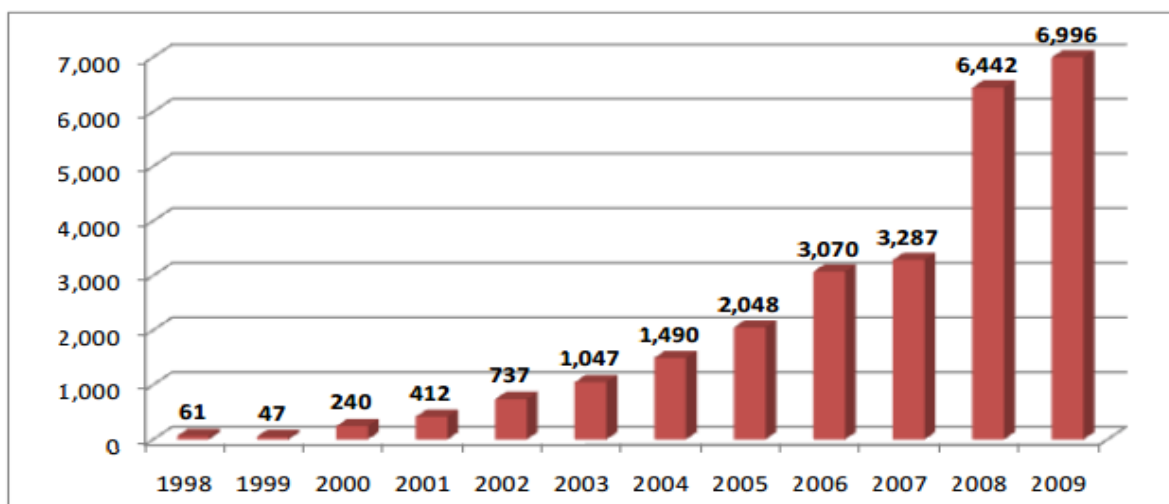
Creándose la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con el fin de promover el desarrollo económico nacional, a través del fomento de la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, el 30 de diciembre del 2002. Con el fin de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

En las palabras de Saavedra (2010) el gobierno mexicano estableció en el Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006, atención especial a las PYMES; un sector tradicionalmente marginado en el sistema financiero mexicano, dado que la banca percibía a este sector como de alto riesgo. (Saavedra Garcia, 2010)

Con esto se le dio impulso enorme a la PYMES permitiéndoles el acceso a fuentes de financiamiento y gracias a esto potencializar su crecimiento a través de un fideicomiso federal constituido y administrado por la banca de desarrollo.

La siguiente grafica muestra la evolución de los créditos otorgados a las PYMES a través del programa de garantías (millones de dólares)

Grafica 1. Créditos otorgados a las PYMES



Fuente: Lozano y de la vega (2008) citado por (Saavedra Garcia, 2010).

En el gráfico podemos ver que desde el momento en que la Secretaría de Economía empieza a realizar su aportación a este programa (año 2001), hasta el año 2009, el crecimiento del monto de los financiamientos otorgados es de 17 veces, es decir paso de 412 a 6,996 millones de dólares lo que estaría demostrando la importancia que tiene este Programa en el desarrollo de las empresas de este sector, a través del acceso a fuentes de financiamiento acorde a su realidad económica.

Hoy en día Anzola menciona cuatro razones que provocan el nacimiento de una nueva empresa. Las cuales se presentan a continuación. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 17)

Tabla 3. Razones del nacimiento de una PYME

CAUSAS	%
Emprender una nueva empresa	80%
Comprar una empresa en operación	9%
Herencia familiar	6%
Fusión con otra empresa nueva	5%

Fuente: Anzola 2010.

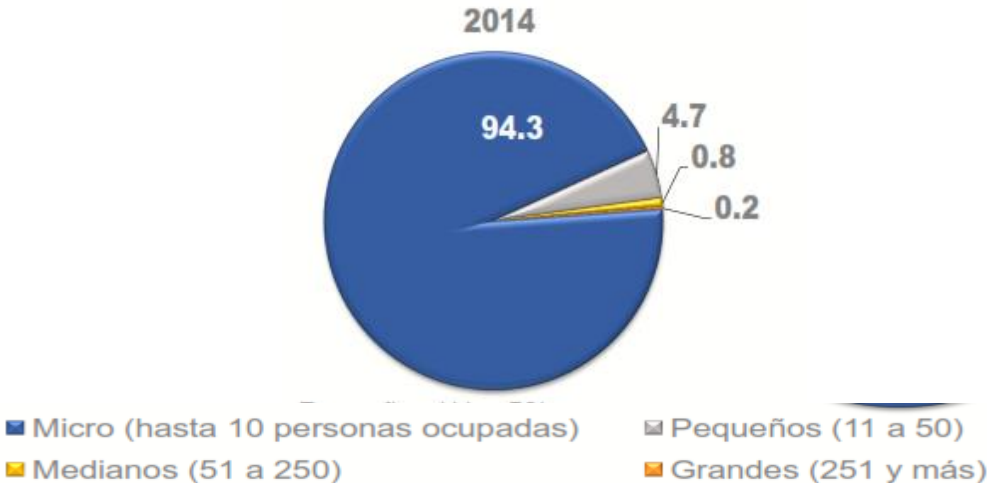
2.5 La importancia de las MIPYMES en la economía de México.

Para el INEGI 2009, en casi todos los países del mundo más del 90% son micro, pequeñas y medianas empresas, pero en Americana Latina las cifras oscilan entre 95% y 99%. Siendo la microempresa el segmento más importante ya que solo ella representa entre el 60% y 90% de todas las unidades económicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009)

Solo con estas cifras que nos muestra el INEGI nos da una idea de lo importante que son las MIPYMES para la economía mundial, ya que son mayoría en cuanto a unidades económicas a nivel global.

Lo dicho anteriormente provoca que sean el motor de la economía de los países representando un factor de desarrollo económico que permite una mayor generación de ingresos y riqueza. Lo anterior se confirma con que en México existen 5,654,014 unidades económicas; de las cuales solamente el 0.2% son grandes empresas. Como lo muestra la siguiente grafica

Grafica 2. Porcentaje de las empresas en México de acuerdo a su tamaño.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Se puede deducir que en México las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total de las unidades económicas del país como lo mencionan cifras del INEGI. Apreciándolo más claramente en la siguiente tabla.

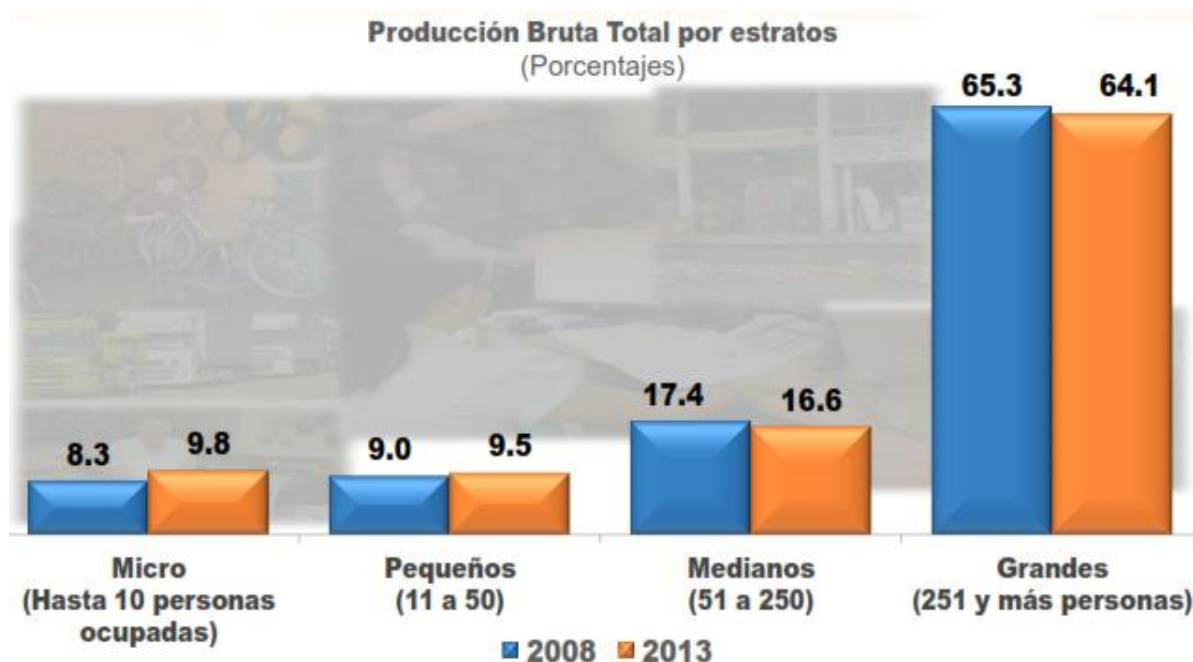
Tabla 4. Clasificación de empresas en México de acuerdo a su número de unidades económicas.

Tipo de empresa	Núm. De unidades económicas
Grande	11,308.028
Mediana	45,232.112
Pequeña	265,738.658
<u>Micro</u>	<u>5,331,735.202</u>
Total	5,654,014.000

Fuente: elaboración propia. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Aunque a pesar de que en México la mayoría de las empresas pertenecen al sector llamado MIPYME desafortunadamente solo aportan el 35.9% del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2013. Aunque se observa un aumento en su participación en el PIB con relación al 2008 de 1.2%. Como lo muestra la siguiente gráfica.

Grafica 3. Participación de las empresas en el Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

En México las MIPYMES tienen un papel fundamental en la generación de empleos y en los países desarrollados, generalmente de innovación, como nos lo menciona Anzola (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 12)

Lo anterior se ve reflejado en las cifras que nos muestra el INEGI sobre el personal ocupado por estratos, en las empresas.

Tabla 5. Personal ocupado por estratos en las empresas.

Empresa	Personal ocupado 2009	Personal ocupado 2014
Micro	42.5 %	38.9%
Pequeña	16.7%	18.5%
Mediana	15.7%	16.6%
Grande	25.1%	26%
Total	100%	100%

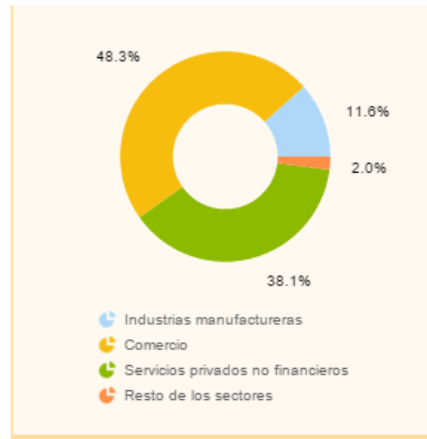
Elaboración propia. Fuente: INEGI censos económicos 2009 y 2014. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Contrario a lo que se puede pensar, se observa claramente que el 74% del personal ocupado en el país se encuentran laborando en MIPYMES y que solo un 26% está trabajando en grandes empresas.

Aunque es cierto que existe una disminución de personas que antes trabajaban en MIPYMES y ahora se encuentran absorbidos por las grandes empresas con respecto al 2009, de casi 1.1%

México es un país prominentemente dedicado al comercio, puesto que el 48.3% que representan 2,730,888.762 de sus unidades económicas se dedican a tal fin, Grafica 4 y Tabla 6

Grafica 4. Porcentaje de empresas en México dependiendo del sector económico.



Fuente: (Intituto Nacional de Estadística y Geografía , 2015)

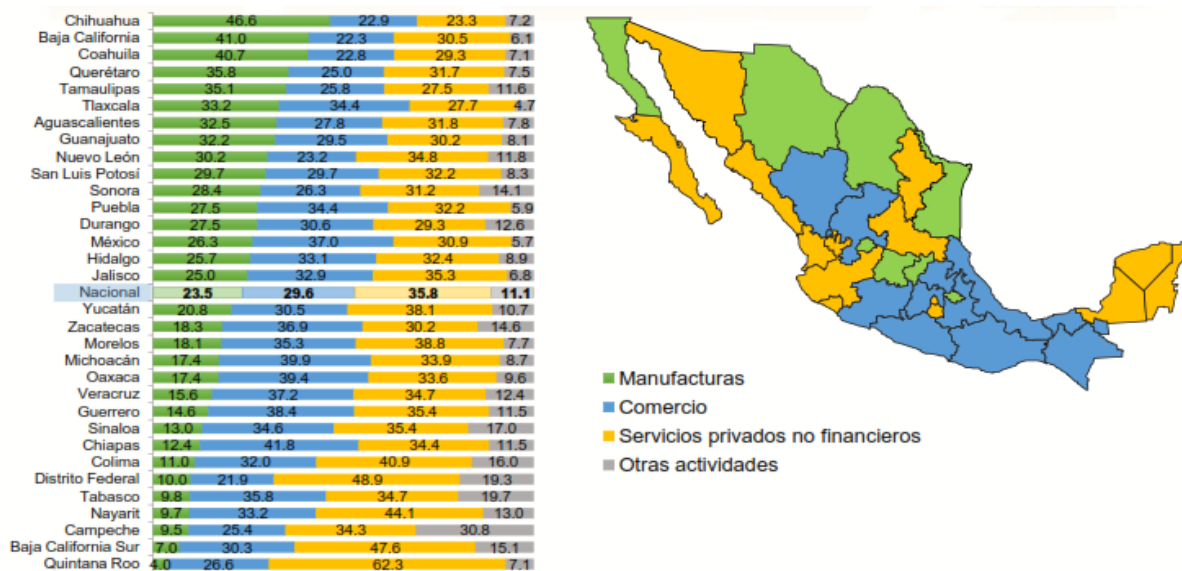
Tabla 6. Clasificación de empresas dependiendo del sector en México. (En unidades económicas)

Clasificación de empresas dependiendo del sector en México. (En unidades económicas) Sector	Unidades económicas
Comercio	2,730,888.762
Servicio privados no financieros	2,154,179.334
Industrias manufactureras	655,865.624
Resto de los sectores	113,080.28

Fuente: elaboración propia. Basado en (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Cada entidad federativa muestra una especialización en relación al giro empresarial. El sur y centro del país es prominentemente comercial, y el norte del país se dedica a la industria manufacturera.

Esquema 2. Distintas áreas de especialización dependiendo de la entidad federativa.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

En el estado de Veracruz existen 292,677 unidades económicas, de las cuales el 15.6% se dedica a la manufactura, el 37.2% a el comercio, el 34.7% a servicios privados no financieros y el 12.4% a otras actividades. Como lo muestra la gráfica 5 y tabla 7.

Grafica 5. Clasificación de las empresas en Veracruz I. de la Llave.



Fuente: Elaboración propia. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Tabla 7. Clasificación de las empresas en Veracruz I. de la Llave (unidades económicas)

Sector económico	%	Unidades económicas	Unidades de comercio al por menor de
------------------	---	---------------------	--------------------------------------

			ropa
Comercio	37.30%	109,169	7,026 = 6.44%
Servicios privados no financieros	34.70%	101559	
Manufactureras	15.60%	45658	
Otras actividades	12.40%	36292	
Total	100%	292677	

Fuente: Elaboración propia (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Es de esta forma que queda evidenciada la importancia de las MIPYMES en México, así como en el estado de Veracruz, no obstante, Longenecker hace alusión a un párrafo del Bussiness Week el cual menciona que la pequeña empresa produce 14 veces más patentes por empleado que las grandes empresas, y existe el doble de probabilidades de que estos inventos se conviertan en éxito, con esto nos da a grandes luces la idea de que las MIPYMES son innovadoras por excelencia. (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 7)

Anzola nos menciona que la creación de empresas día con día obedece a la razón de ser independientes en el aspecto laboral y económico por parte de los dueños, evitando con esto la formación de monopolios en la economía. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010)

Teniendo en cuenta los anteriores factores, queda claramente expuesta la importancia de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México y en el mundo, siendo estas muchas veces pioneras en innovación, equilibrantes en la sociedad, evitando los monopolios, aportando a la productividad, generando empleos, satisfaciendo mercados y demanda, contribuyendo fiscalmente, entre otros puntos importantes.

2.6 Problemas a los que enfrentan las MIPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas por lo regular nacen en un intento de independizarse laboralmente por parte de sus dueños, o por un sueño innovador.

Estas y otras causas crean la distinción en este tipo de empresas y hacen que tengan características particulares, las cuales a la larga provocan grandes problemáticas en el interior de las mismas.

Muchas de ellas surgen en el seno de una familia, siendo esto un arma de dos filos, ya que como se pueden afianzar lazos muy fuertes y provocar identificación y compromiso con la empresa, a la vez puede dificultar la toma de decisiones, la sucesión en la misma, y en lo general puede afectar los problemas que existan internamente en el núcleo familiar, llevando esto definitivamente a su éxito o fracaso rotundo.

Anzola menciona que pueden existir problemas como: (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010)

- Hombre orquesta: dueño, socio mayoritario, gerente, “sabelotodo”, de edad avanzada (50% de las empresas) con conocimientos empíricos.
- Nepotismo: participación estrecha de los familiares, lo que genera trato especial o desmedido.
- Administración de una forma empírica por lo regular por parte de los dueños.
- Dificil acceso fuentes de financiamiento que provoca que el Capital y financiamiento sea por parte del dueño y familiares.
- Los empleados son personas no calificadas.
- Su mercado es local y su ubicación por lo regular es empírica, sin realizar algún estudio, frecuentemente es porque se cuenta con un lugar y una corazonada.
- Aunque muchas empresas son sociedades anónimas, regularmente existe un socio mayoritario, dueños y tomador principal de decisiones.

Un problema no menos importante que presentan las PYMES es el régimen fiscal mexicano que muchos concedores consideran de inequitativo, obsoleto y difícil, ya que no estimula la creación y desarrollo de empresas.

Gracias a esto muchas PYMES optan por la informalidad ya que, aunque existen pequeños e intermedios contribuyentes, estos no están permitidos para personas morales.

2.7 Impacto de la globalización en las pymes

Antes de analizar el impacto que la globalización ha traído a las Pequeñas y medianas empresas es conveniente tener en claro que se entiende por dicho concepto.

Kury Gaytan, menciona que la Globalización tiene tres características esenciales: (Kuri Gaytan, 2007)

- La flexibilidad como motor organizativo de la producción de bienes y servicios.
- El alcance mundial, ahora la cadena de valor es internacional y desigual.
- La interacción e interdependencia entre los componentes de la comunidad mundial.

Lo anterior da a entender la dinámica de la actual economía en donde se ha puntualizado aún más la desigualdad que existen entre los diferentes países, así como la dependencia que existe especialmente hacia los más poderosos.

Como parte de la economía mundial, México se encuentra inmerso en el fenómeno de la globalización y como tal, el proceso de apertura ha traído grandes cambios a la vida de las empresas ya que la política de un país (económica) y la empresa se interrelacionan, lo que dicta una le afecta a la otra, como lo recalca Anzola “toda empresa es parte importante de su medio ambiente”. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 4)

Antes de la firma de los tratados de libre comercio México poseía un gobierno paternalista que provocaba que no existiera competencia extranjera en nuestro país ya que poseíamos barreras aduanales y leyes proteccionistas, provocando que los dueños de empresas no tuvieran la necesidad de desarrollar estrategias de competencia, ya que el mercado que poseían era cautivo, siendo ellos la única opción de compra

Con esto las empresas no tenían competencia, todos sus productos se les vendían y generaban grandes utilidades.

Al entrar en vigor los tratados de libre comercio, los empresarios se vieron inmersos en problemas que muchos no supieron enfrentar, ya que no estaban acostumbrados a “enamorar” al cliente.

Hoy por hoy México cuenta con 12 tratados comerciales que le da preferencia arancelaria a más de 46 naciones entre los que se destacan los siguientes países: Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. (Secretaría de Economía, 2015)

El proceso de apertura en los países es un llamado urgente para que las empresas desarrollen estrategias y puedan competir en el mercado, ya que se tiene que estar preparado para enfrentar el embate en un momento dado de los competidores extranjeros.

Siendo de vital importancia el siguiente capítulo, ya que se analiza el contenido de un plan de negocio, que, si bien no es una fórmula mágica para el éxito de una empresa, si es una herramienta que te ayuda a prever ciertos eventos, y para la toma de decisiones.

CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS: COMO ESTRATEGIA PARA CREAR UNA EMPRESA



CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS: COMO ESTRATEGIA PARA CREAR UNA EMPRESA

Todos los seres humanos somos seres pensantes y creativos. Que día con día tenemos que idear algo nuevo para resolver las cosas que se nos presentan en el azar de la vida cotidiana. Aunque muchas veces es importante tomar en cuenta lo que dice un refrán popular, “más vale la más leve tinta que la más brillante memoria”.

Lo anterior hace alusión a que siempre es importante plasmar las ideas, y darles forma, puesto que como lo menciona también D. C. Jackson citado por Richard Stutely (2000) “las grandes ideas necesitan tren de aterrizaje y alas”. (Stutely, 2000)

Las personas que experimentan el ímpetu de abrir un negocio o que ya lo tienen es importante que elaboren un documento que albergue todas estas ideas. Aunque como lo menciona Varela Rodrigo “todo empresario elabora un plan de empresa, pero no todos lo realizan de la misma manera, con el mismo detalle o con las mismas herramientas”. Todo depende del público al que va destinado, los usos que se le darán y los objetivos. (Varela, 2014, pág. 294)

Posterior se abordará más a fondo este tema, pero por ahora se tratará de unificar criterios con algunos conceptos que se utilizarán más adelante.

3.1. Emprendedor y empresario.

Toda empresa empieza con un emprendedor, que es aquella persona que se atreve a hacer algo que los demás no lo hacen o no quieren hacer.

Según el diccionario de la real academia de la lengua española emprendedor es “aquella persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”. Son persona atrevidas y resuelta y que gracias a ellas contamos con cosas que mejoran nuestra calidad de vida.

Lo anterior lo confirma Pérez Paredes y Torralba Flores al definir a emprendedor como “aquella persona que presenta ideas innovadoras o creativas, que buscan resolver una necesidad o problemática específica, a través del uso de

recursos determinados, que le permitan lograr objetivos determinados”. (Pérez Paredes & Torralba Flores, Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: Diagnostico para el desarrollo empresarial, 2015)

Por otra parte, Longenecker, menciona que los emprendedores son aquellas “personas que identifican necesidades de mercado y asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica”. (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 5). En forma cómica el mismo autor cita a John Hart el cual toma a un emprendedor como aquella persona que hace todo lo posible que se le ocurra para evitar conseguir un empleo.

Aunque ciertamente una empresa exitosa tiene atrás a un gran emprendedor, que la inicio. También es necesario que este emprendedor se convierta en empresario. Pero que es un empresario. ¿Cuál es la diferencia entre un emprendedor y un empresario?

Un empresario “es aquella persona que tiene espíritu emprendedor, la capacidad necesaria, y un punto clave; cuenta con un plan de negocios”. (Weinberger, 2009)

Por otra parte, Varela Rodrigo nos da el siguiente concepto de empresario:

Es una persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre he independientemente una visión para esa oportunidad y una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovación, el empresario se compromete y con pasión invierte energía, dinero, tiempo y conocimiento, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social. (Varela, 2014, pág. 115)

Al igual que Weinberger; Varela R. menciona en su obra Innovación Empresarial que se tiene el mito que el empresario no analiza y va haciendo las cosas en el momento, pero por el contrario “un empresario exitoso no se arriesga por corazonadas o por impulsos... analizan bien la oportunidad... calculan sus movimientos antes de actuar, comparan los resultados previstos con los objetivos y, una vez que están claros, actúa.” (Varela, 2014, pág. 119)

Lo importante en este asunto no es ser emprendedor, porque muchos lo pueden ser, sino ser empresario, y contar con la información y las herramientas necesarias y suficientes para poder tomar decisiones certeras. Antes de que cualquier empresario emprendedor quiera poner en marcha una empresa a través de un plan de negocio, es importante que pase por un proceso para materializar la idea inicial.

Los estudiosos sobre el tema coinciden en las siguientes características que debe de tener un empresario: primeramente, debe de tener el deseo, valores, la pasión, perseverancia, la habilidad, capacidad para tomar decisiones, el conocimiento, ser emprendedor y la creatividad. Siendo esta última una de las características apremiantes que los distinguen.

3.2. Creatividad

Como se había mencionado anteriormente una característica que debe de poseer un emprendedor empresario es la creatividad; según Rodrigo Varela menciona que es un atributo de todo ser humano, no es algo que solo unos pocos tienen y, por lo tanto, todos podemos aprovechar esa capacidad, claro que, con diferentes estilos, niveles y formas según la orientación, el esfuerzo, el interés y la preparación que cada uno le dé. (Varela, 2014, pág. 231).

Puccio et. al. menciona que la creatividad es el resultado de un trabajo continuado, intenso y dedicado, la creatividad toca todas las áreas de la vida en todos los campos científicos... la creatividad puede ser mejorada a través de procesos educativos y entrenamiento. (Puccio, Mance, Barbero, & Reali, 2012)

Los anteriores autores coinciden en que todos los seres humanos somos potencialmente creativos. Somos creativos, desde la fecha de nuestro nacimiento y día con día, pasamos inventando algo para poder lidiar con los problemas o dificultades que nos presenta la vida.

Además, muchas veces no es precisamente crear o inventar algo nuevo, sino simplemente hacer cambios o mejoras a algo ya existente, como se menciona en el argot popular no es descubrir el hilo negro del problema, sino hacer cambios pequeños que pueden significar algo grande a la larga.

Cuando una persona decide crear una empresa, esta pasa por un proceso emprendedor el cual se define como “el conjunto de fases que permiten al emprendedor transformar una idea de inversión a una oportunidad de negocio a través de la creación y desarrollo de una empresa competitiva que satisfaga una necesidad específica” (Pérez Paredes & Torralba Flores, Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: Diagnostico para el desarrollo empresarial, 2015). Siendo las etapas del mismo: Identificación de la idea de inversión, elaboración de un plan de negocio, gestión de recursos y administración de la empresa.

Por lo anterior es de suma importancia identificar detalladamente las partes que componen este proceso emprendedor como es el plan de negocios, el cual se procede a describir.

3.3 El plan de negocios.

Como ya se mencionó anteriormente lo importante no es tener buenas ideas ya que muchas personas las pueden tener, sino darles forma a estas y plasmarlas. Este documento que contiene todo lo antes mencionado se le llama Plan de Negocios.

Según Varela, R. menciona que el plan de empresa “es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto” (Varela, 2014, pág. 294).

Por otro lado, el ministerio de comercio, industria y turismo menciona que “el plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se crea una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo” y todo con el fin de tomar decisiones certeras. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia, 2010, pág. 5)

Longenecker, menciona que el “plan de negocio es un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que materializará dicho concepto”. Sirve para guiar un negocio porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos. (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 165)

Las anteriores definiciones coinciden en las siguientes palabras que se analizarán a continuación para entender a fondo lo que es un plan de negocios.

Es un documento: en este caso no solo es importante pensar las cosas antes de hacerlas, sino que es preciso plasmar todo lo pensado, y convertirlo en un escrito completo.

Planeación: Es un proceso en el cual se plasma una idea específica que en este caso es sobre un negocio. A cerca de lo que se realizara en un futuro.

Guía: es consecuencia de la planeación, ya que de esta manera se sabrá que se realizará en un futuro, cómo, quién, cuándo y para qué.

Metas y objetivos: que servirán para tomar decisiones, puesto se sabrá que se espera de acuerdo a lo planeado.

Sirve como carta de presentación para diversos agentes tanto internos como externos.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que un plan de negocios es un documento escrito que contiene entre otras cosas la misión, visión y objetivos sobre un negocio o empresa y la forma de cómo lograrlas, es un proceso de planeación.

Sirviendo de base para guiar las acciones de un negocio, con el fin de lograr el éxito de la mismo.

Un plan de negocios sirve también para examinar la viabilidad de negocio desde un punto de vista técnico, económico y financiero.

Este documento, aparte de que sirve para la toma de decisiones y la guía de acción también tiene un sinfín de usos, así como personas a las que puede interesarle. Como pueden ser los socios, o dueño, instituciones bancarias, instituciones gubernamentales para créditos, inversionistas, la propia empresa, entre otros.

Un plan de negocios se puede realizar en diversos momentos de la vida de una empresa, dependiendo del fin que se le quiera dar. Así lo explica Porto en su libro fuentes de financiamiento. (Porto, 2011) Además de que proporciona una tabla que muestra esto.

Tabla 8. Plan de negocios de acuerdo al ciclo de vida de una empresa

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Star up lanzamiento	Plan de negocios de nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una PYME o una nueva corporación	ROI* de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado productividad
	Plan de negocio buy out **	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de marca
Madurez	Plan de negocio de monitoreo	Chequeo del mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios Buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de marca
Declinación	Plan de negocios Buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de marca.
* ROI retorno sobre la inversión ** Buy out: para vender la empresa			

Fuente: "Clínica empresarial" Gerardo Saporosi- Ediciones Macchi- 1997. (Porto, 2011)

Como se puede concluir de la tabla, el plan de negocios es un documento que se puede elaborar en cualquier momento de la vida de una empresa. Más aún si esta se va a iniciar. Es por ellos la importancia de analizar las partes que conforman este documento, para establecer parámetros en elaboración.

3.4. Contenido de un plan de negocios

Quedando en el entendido que un plan de negocios es un documento guía para la organización o empresa, es importante establecer cuáles son las partes que lo componen. Aunque es preciso dejar en claro que un plan de negocios es tan variado como lo es una organización o su fin mismo.

En lo general los autores mencionan las siguientes partes que lo componen:

Tabla 9. Partes de un plan de negocios

Porto (2011)	Varela R (2014)	Longenecker et. Al. (2012)
1. Resumen ejecutivo del negocio.	1. Proceso de formulación y análisis de la idea.	1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio/ empresa.	2. Modelo de negocios	2. La industria, clientes, meta y competencia.
3. Visión, misión y objetivos.	3. Análisis del mercado	3. La empresa (objetivos, forma jurídica)
4. Productos y servicios	4. Análisis técnico	4. El plan de marketing
5. Análisis e investigación de mercados	5. Análisis administrativo	5. El plan de operaciones
6. Análisis FODA	6. Análisis legal, ambiental y social	6. El plan de desarrollo
7. Estrategias	7. Análisis de valores personales	7. El plan de crecimiento
8. Plan de comercialización	8. Análisis económico	8. El equipo
9. Plan de producción	9. Análisis financiero	9. El plan financiero
10. Factibilidad técnica	10. Análisis de riesgos e intangibles	10. Apéndices
11. Factibilidad económica	11. Evaluación integral del proyecto	
12. Plan financiero – cash flow	12. Documento final.	
13. Conclusiones		
14. Anexos		

Fuente: Elaboración propia.

Tratando de unificar las secciones que plantean los diversos autores antes descritos, a continuación, se desarrollarán cada una de las etapas de un plan de negocios, especialmente para el sector comercial o terciario. Siendo una de las principales el resumen ejecutivo, ya que de él depende incluso el aceptar o rechazar el proyecto.

3.4.1. Resumen ejecutivo

Una de las partes importantes con la cual debe de empezar cualquier plan de negocios es con el resumen ejecutivo siendo este una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan.

El resumen ejecutivo puede llegar a ser una de las secciones más importantes del documento puesto que muchas veces es la única que se llega a leer. Es la parte trascendente puede despertar la curiosidad. Abrir las puertas para posibles financiamientos, accionistas o personas interesadas en el mismo.

Según Longenecker, et. al., las preguntas que se tiene que responder en un resumen ejecutivo son las siguientes:

- Una descripción de la oportunidad
- Una explicación del concepto de negocios
- El panorama de la industria
- El mercado meta
- La ventaja competitiva que se espera lograr en el mercado
- Los aspectos financieros de la oportunidad
- La cantidad y finalidad del dinero que se está solicitando, si es que se está en busca de financiamiento. (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012)

Por tal motivo es importante poner principal empeño en esta pequeña parte del plan de negocios, ya que, aunque en lo general el documento se encuentre bien elaborado y fundamentado, puede suceder que se rechace porque esté mal realizada la presente sección y provoque la desilusión de las personas interesadas.

Es importante decir que, aunque el resumen ejecutivo es una de las primeras sesiones que aparece en el plan de negocios, es la que se elabora hasta el final, una vez que se cuenta con las herramientas y conocimientos adecuados. Siendo la primera sesión en realizar la “formulación de la idea de negocios”.

3.4.2. Formulación de la idea del negocio

En este punto Varela R. menciona que la “idea de empresa se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, de invención y de innovación a una perspectiva de empresa, cuando empieza a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, entre otros.” (Varela, 2014)

Thomas Edison mencionó en alguna ocasión que la genialidad se compone en “1% de inspiración y en un 99% de trabajo duro”. Con lo cual resume que la idea ciertamente si tiene que ser innovadora pero lo más importante es el trabajo y el empeño que se le pone a las cosas.

La creatividad innata en las personas sirve para establecer la idea que se piensa desarrollar como negocio. Con esto se debe tener en cuenta ciertos rasgos que hay que analizar a la hora de establecer esta idea. Una vez contando con la idea se tiene que describir detalladamente, para evitar cualquier error con confusión ya adelantada la investigación.

Una vez que ya se cuenta con la idea a desarrollar (que es un punto muy difícil, porque es donde se centran todas las fuerzas, ilusiones y recursos) es importante analizar el entorno de la misma, ya que se debe de saber el suelo donde se pisa o donde se pretende pisar, y de esta manera descartar o continuar antes de dar el primer paso, fungiendo como un filtro más. Weinberger menciona factores económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales que hay que tomar en cuenta. (Weinberger, 2009)

Con estos datos se podrá seguir con el plan de negocios, o se dará marcha atrás, ya que servirá como filtro para poder descartar ideas.

Todo lo anterior se debe de tener bien analizado desde el principio, pudiendo ser mediante el planteamiento del modelo de negocios. Existiendo una metodología que se procede a explicar a detalle, llamado Modelo Canvas.

3.4.2.1 Modelo de la empresa

Osterwalder (2005) citado por Varela define al modelo de negocio como el plano detallado de cómo la empresa lleva a cabo su actividad. (Varela, 2014).

Varela nos menciona a “Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2005) los cuales en su obra Business model generation desarrollan una metodología que permite representar una buena parte de los componentes de la oportunidad de la empresa en un lienzo que facilita la percepción de las interacciones que existen entre los distintos componentes”. (Varela, 2014, pág. 281)

Los cuales menciona que hay cuatro segmentos de toda empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los cuales se dividen y dan lugar a nueve módulos: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

- Segmentos de mercado: grupo de clientes a los cuales a empresa se va a dirigir
- Propuesta de valor: aspectos particulares de la empresa que permite solucionar los problemas, satisfacer, etc.
- Canales: como hace llegar los productos al cliente.
- Relaciones con clientes: como se relaciona con los clientes en los diversos segmentos del mercado.
- Fuentes e ingresos: mecanismos para que los clientes adquieran la propuesta de valor y se adquieran ingresos.
- Recursos clave: Activos y recursos que son necesarios para poder elaborar, ofrecer y entregar los productos y servicios.
- Actividades clave: Actividades fundamentales para la operación de la organización.
- Asociaciones clave: vínculos y redes permitiéndole subcontratar actividades o recursos.

- Estructura de costos: Identificar diversos elementos que implicaran inversiones costos y gastos.

Lo anterior se puede vislumbrar mejor en el lienzo Canvas.

Esquema 3 Lienzo CANVAS



Fuente: (Web Bussines, s.f.)

Una vez elaborado el lienzo Canvas, ya se cuenta con un panorama general de la idea de negocios, por lo que se está en el punto de poder elaborar más certeramente las siguientes partes de un plan de negocio como el plan Estratégico.

3.4.4. Plan estratégico.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se plantean las actividades, a partir de los objetivos, misión y visión de la empresa, por lo que en primer lugar se procede a analizar cada una ellas.

3.4.4.1 La misión y visión.

Como lo menciona Porto la visión es el “sueño que quiere lograr la empresa”, lo que pretende (Porto, 2011).

Varela Rodrigo le llama concepto de empresa a un enunciado que define la razón de ser de la empresa, su concepción fundamental, su orientación específica y, claro, su potencial y su futuro accionar (Varela, 2014).

Por su parte Munch Galindo define a la misión en cuanto describe a la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la “razón de su existencia”. (Munch, 2010, pág. 79). En otras palabras, se expone a lo que se dedica la empresa.

A partir de estos conceptos se deduce que es importantísimo establecerlos claramente, ya que con estos la empresa sabe a dónde se dirige y que hacer, en caso contrario, como en algún tiempo lo mencionó Seneca “ningún viento le es favorable al que no sabe a dónde navega”. Pero para lograr la misión, visión y objetivos planteados es importante que se cuente con algo que te haga diferente al resto de la competencia, que, aunque ya se vislumbró desde el Lienzo Canvas, Michael Porter nos lo explica más detalladamente llamándolo Ventaja Competitiva.

3.3.4.2. Estrategias de negocio y fuentes generadoras de ventajas competitivas.

La estrategia se implementa en la organización con la finalidad de lograr los objetivos deseados, Porter citado por Hernández y Rodríguez menciona que estas estrategias pueden ser:

Estrategias de liderazgo en costos: es con la finalidad de captar un gran sector de mercado, y consiste en que el precio de los productos se encuentre por debajo del promedio del mercado.

Estrategia de diferenciación: consiste en hacer único el producto o servicio, ya que trata de tener características que lo distinguen de los demás en el mercado y esto hace que los clientes lo prefieran sobre los demás.

Estrategia de enfoque en costos o en diferenciación: como lo dicen su nombre, en estas estrategias se trata de enfocarse a un solo segmento de la población ya sea desde el punto de vista de los costos o de la diferenciación, aunque este sea un sector de mercado muy pequeño (Hernández y Rodríguez, 2011).

Dice que la “ventaja competitiva debe ser sostenida para que funcione, lo cual implica estar innovando y mejorando siempre el producto y/o servicio, pues los competidores buscarán imitar y al lógralo desaparece la ventaja competitiva. Algunas

empresas tienen la política de tener siempre un producto mejorado, en espera de que el competidor iguale al anterior para que en ese momento lance el nuevo y pueda estar siempre a la vanguardia” (Hernández y Rodríguez, 2011).

Por lo anterior es fácil deducir, que, para poseer y mantener esa tan anhelada ventaja competitiva, es necesario estar en constante contacto con el cliente y competidor, en todo momento de la vida de una empresa, y más si se está en la etapa inicial; analizando sus gustos, tendencias y comportamiento, mediante análisis de mercado.

3.4.5. Análisis del mercado

“El análisis de mercado es el proceso de recabar, procesar, interpretar y reportar información de mercado”; Longenecker da 4 pasos para realizarla siendo:

1. Identificar la necesidad de información,
2. Búsqueda de datos secundarios: obteniéndolos en bibliotecas e internet.
3. Recabar datos primarios: pudiendo ser mediante la observación o mediante encuestas y experimentación.
4. Interpretación de los datos (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2010, págs. 211-215)

Como lo menciona Weinberger (2009) coincidiendo con Porto (2011), se realizar un análisis FODA, siendo estas las iniciales de fortalezas y debilidades que en este caso es de los próximos empresario o equipo de trabajo; así como oportunidades, y amenazas que son del ambiente que los rodea o externo.

Siempre es importante tener bases sólidas para tomar decisiones, por tal motivo antes de planear algo es importante contar con datos confiables que dirijan nuestra toma de decisiones. Que, aunque ciertamente no augura el éxito rotundo, si puede dar más probabilidades del mismo.

En esta parte se debe de identificar claramente si existe un mercado para la empresa a desarrollar y cuál es el producto que se les va a ofrecer. Así como el análisis de todos los oferentes ya existentes.

Análisis de la industria

Michel Porter citado por Weinberger menciona que el análisis de la industria son “aquellas fuerzas que podrán afectar directamente el desarrollo de la empresa”. Siendo estas trascendentes puesto que, aunque la empresa pueda entrar al sector de mercado, a la larga puede impedir el crecimiento de la misma, incluso provocar su quiebra o fracaso inminente. (Weinberger Villagran, 2009)

Estas fuerzas son:

- Los competidores actuales
- Los competidores potenciales
- Los productos o servicios sustitutos
- Los clientes
- Los proveedores

Como se mencionó anteriormente esto permitirá saber cuáles son las barreras con las que se topa al ingresar a un sector comercial, como pueden ser: economías a escala, difícil diferencia de productos o servicios existentes, altos requerimientos de capital, difícil acceso a las canales de distribución, o regulaciones gubernamentales que impidan o restrinjan el acceso a el sector en juego.

También influye el poder de negociación de los proveedores ya que, si este es alto, se cuenta con una gran desventaja puesto que se manejan a su gusto y conveniencia. También el poder de negociación de los clientes, la rivalidad que ya existe entre los competidores.

Análisis del mercado propiamente dicho.

Como lo menciona Varela Rodrigo este análisis tiene varios componentes: (Varela, 2014, págs. 308 - 312)

- Producto/servicio:

- Clientes; ¿Cuáles son?, ¿Dónde están?, ¿Cuál es su comportamiento?, (segmentación) decisiones de compra, etc.
- Competencia: determinar fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, tamaño, precio, políticas, etc.
- Tamaño del mercado global: se debe estimar, nivel total de consumo, tendencias del número de usuarios, factores que pueden afectar e consumo actual y futuro.
- Tamaño de mi mercado: determinar que parte de ese mercado global es al que voy a dirigirme.

Puede suceder también que muchas de las veces los datos ya existentes son insuficientes para lo que se quiere hacer o lo que se necesita, por tal motivo es importante investigar más a fondo, o directamente con el cliente al que va dirigido el producto.

Algunos de los métodos que menciona Kotler en el proceso de investigación es recurrir a fuentes de información como son: la observación que es en donde se aprende de los grandes o ya consolidados, sobre todas sus técnicas de venta, exhibición de productos; un focus groups; encuestas: en donde se recurre directamente con el mercado meta y se le formula preguntas, así de esta manera se obtiene información de la boca de los posibles interesados o clientes de nuestro negocio. (Kotler & Armstrong, 2008)

Una vez reuniendo toda la información posible de nuestro mercado meta, se puede proceder a interpretar los datos obtenidos y tomar decisiones acertadas en el plan de mercadotecnia como estrategias de marketing o aquellos medios por los cuales se provocará que el mercado adquiera los productos que ofrece la empresa.

3.4.6 Plan de marketing

Una vez terminado la investigación de mercado se procede a la realización del plan de Marketing, el cual “describe la forma en que la empresa llegará a los clientes, dentro de un mercado determinado y los atenderá” (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 177). Y se realiza mediante la mezcla adecuada de los siguientes elementos:

Producto

El producto es importante que se describa a detalle, ya que de esta manera se sabe que es exactamente lo que se le ofrece al consumidor. Según Porto es “la descripción técnica del producto o servicio”. (Porto, 2011)

Longenecker menciona que el producto puede ser en tres niveles, “producto central (beneficio o solución fundamental que buscan los clientes) producto o servicio real (lo anterior más cualquier beneficio adicional o no solicitado) y producto o servicio aumentado (lo anterior más cualquier beneficio adicional o no solicitado que puedan incitar a la compra). (Longenecker J. , Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 200).

Debe de contener descripción detallada del empaque que además de protegerlo es excelente oportunidad para provocar que se venda.

Además, se debe de tener un distintivo, por medio del cual nuestros clientes nos reconozcan y prefieran sobre los demás, para tales motivos sirven las marcas.

La ley de la propiedad industrial menciona en su artículo 88 que la “marca es todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. Las marcas lo constituyen las denominaciones y figuras visibles, las formas tridimensionales; los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, y el nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado”. (Ley de la Propiedad industrial. , 2015)

Algo importante que no se debe de dejar de largo es la creación de un nombre el cual servirá para identificar a la empresa. Este debe de contener ciertos requerimientos

Gil Estallo, María de los Ángeles en su obra “Como crear y hacer funcionar una empresa”, menciona que el nombre de la empresa debe ser descriptivo,

distintivo, fácil de recordar, atractivo y siempre teniendo en cuenta su expansión futura. (Gil Estallo, 2012, págs. 357 - 358).

Canales de distribución o plaza

Un autor que habla sobre este tema es Porto, quien menciona que los canales de distribución o plaza es la forma de distribuir el producto, o en otras palabras es la manera de hacer llegar el producto al mercado final. (Porto, 2011).

Además, Varela R. menciona que se deben de tomar en cuenta los puntos de venta, método de despacho y transporte, costos, problemas de bodegaje, políticas de inventario, y equipo y personal de distribución (Varela, 2014), los cuales dependerán del canal de comercialización que se escoja.

Los canales de comercialización es la manera en cómo se hace llegar el producto al cliente. Se enumera los siguientes canales de distribución:

Esquema 4. Canales de distribución.

Productor ----- consumidor

Productor ----- mayorista ----- consumidor

Productor ----- mayorista ----- minorista ----- consumidor

Productor----- minorista ----- consumidor.

Fuente: (Gil Estallo, 2012)

Se debe de tener mucho cuidado en escoger el canal correcto de acuerdo a las condiciones de los proveedores y de los clientes. Además de tener en cuenta que mientras más larga es la cadena se puede llegar a un mayor número de clientes, pero también provoca una pérdida de control y contacto directo con los clientes finales. Otros aspectos importantes que no se deben dejar pasar por alto es la capacidad que tiene la empresa, y que tanto control quiere tener sobre sus productos en cuanto a la calidad, precio, tiempos.

Anteriormente en los canales de comercialización, no se mencionaba lo importante que es la posventa, ya que muchas veces, aunque se escoge un canal en el cual se encuentra uno muy alejado del consumidor final es importante no perderlo de vista puesto que él es el más importante en todo este proceso. Se deben de establecer mecanismos para conocer la opinión y estar de cerca con el consumidor final. Y todo esto mediante el establecimiento de las correctas estrategias de promoción, publicidad y relaciones públicas.

Promoción, publicidad y relaciones públicas

En esta sección las actuaciones se deben encaminar a “convencer al cliente y provocar el acto de compra” (Gil Estallo, 2012, pág. 653)

Eiglier, Pierre y Langeard, citado por Ma. Gill Estallo dice” Publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que identifica al emisor, con una finalidad determinada, que de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento de consumidor” (Gil Estallo, 2012, pág. 656)

Las promociones de venta “son un conjunto de actividades de corta duración, dirigido a los intermediarios, vendedores, consumidores... tratando de estimular la demanda... mediante rebajas, descuentos, muestras gratuitas, cupones, regalos, concursos, materiales gráficos, y de exhibición en puntos de venta, demostraciones, exposiciones y ferias” (Gil Estallo, 2012, pág. 655)

Las relaciones públicas benefician a toda la organización fomentado la buena imagen de la misma “generando noticias y comunicados mediante ruedas de prensa, presentaciones, demostraciones...” (Gil Estallo, 2012).

Esta sesión se debe realizar con sumo cuidado, puesto que se demuestra que se conoce bien al cliente mediante el estudio previo antes explicado, ya que se requiere diseñar las estrategias adecuadas para que se provoque el acto de compra tan anhelado por cualquier empresa con ánimo de lucro.

Publicidad, promoción y relaciones públicas finalmente son las herramientas que te permiten enamorar y conquistar al cliente, mediante los sentidos.

Precio

Finalmente, en el plan de mercadotecnia se tiene que establecer las políticas de establecimiento de precios. Por lo que se procede a determinar ¿qué es precio?, y ¿cuáles son algunas estrategias que cualquier empresa puede llevar a cabo dependiendo de sus objetivos?

Como lo hace saber María de los Ángeles Gill en su Libro *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* “el precio es un elemento fundamental del marketing, de él se derivan las ventas, la rentabilidad y la tasa de penetración en el mercado” (Gil Estallo, 2012, pág. 642)

Para establecer el precio es importante tener en cuenta la segmentación de mercado que se realizó previamente y con esto el mercado al que va dirigido. Tomando las estrategias para tal efecto que según Michel Porter pueden ser (Porto 2011:43): liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación, con esto se debe decidir cómo entrar al mercado con un bajo precio en comparación al mercado, uno elevado o uno similar al de la competencia, como ya se explicó con anterioridad.

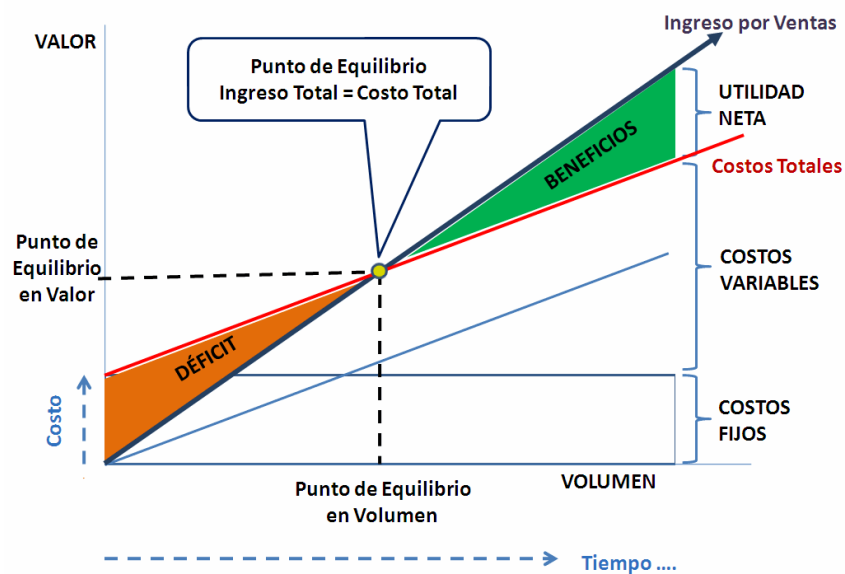
Varela Rodrigo enumera algunos puntos que deben tomarse en cuenta a la hora de planear esta sesión: “política de precios, precio previsto, justificación, posibles niveles de variación de los precios, descuentos a ofrecer, precios estacionales, tasa de crecimiento, porcentaje de ventas a crédito, tema de impuestos y retenciones” (Varela, 2014)

Siendo necesario que, para establecer todos los puntos anteriores, se conozca cual es el mínimo precio que la empresa puede manejar, ese punto donde no gana ni pierde nada. Teniendo y conociendo este punto de partida, puede tomar decisiones

sobre la estrategia que más le conviene. Por lo anterior se procede a determinar esto conocido como Punto de Equilibrio.

Menciona Longenecker que es importante el cálculo del punto de equilibrio para poder conocer la aceptabilidad de los precios, comparando la alternativa de costos más un margen de ganancia (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2010). Lo anterior se puede apreciar mejor en la siguiente gráfica.

Grafica 6. Punto de equilibrio



Fuente: (Edison. Simulador de negocios, s.f.)

Para conocer este punto de partida, para la toma de decisiones en cuanto a las políticas de precios es necesario saber la forma de realizar estos cálculos. Como en seguida se aprecia en la siguiente fórmula de cálculo del punto de equilibrio en términos de ingresos, pero de artículos múltiples

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{costos fijos} / \% \text{ de contribución marginal}$$

Una vez teniendo calculado y establecido el punto de equilibrio, el emprendedor tiene la oportunidad de tomar decisiones más certeras en cuanto a la estrategia adecuada para la empresa.

Tabla 10. Estrategias de precios

Estrategia de precio	Descripción	Finalidad
De penetración	Precio más bajo que la competencia	Entrar más rápido al mercado
Descremado	Precio más alto que la competencia	Prestigio
Precio de seguir al líder	Utilizar a un competidor como modelo para fijar precio	Si es pequeña la empresa.
Precio variable	Dependiendo del cliente y circunstancia, se aplican diferentes precios.	Para clientes preferenciales.
Precio por línea de producto	Precios similares a mercancías de la misma línea.	Simplifica al cliente el proceso de selección, y reduce el inventario.
Precios de lo que el mercado soporta	Solo cuando hay poca competencia o ninguna, Cualquier precio razonable.	Solo para productores no estandarizados.

Fuente: elaboración propia. (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2010, págs. 481- 482)

Es importante aclarar que el plan de negocios es un sistema, y que una sección depende de otra, por lo cual es lógico deducir que la toma de decisión en cuanto a la estrategia de precio no es aislada, sino por el contrario, esta depende del modelo de negocios, y de la ventaja competitiva, establecido previamente.

Aunque, la decisión de precio también depende de las siguientes etapas, como son el plan de operaciones o el de recursos Humanos.

3.4.7 Plan de operaciones

Análisis técnico

El plan de negocios como documento integral contiene una sección dedicada a la forma como la empresa piensa producir sus bienes o servicios, así como los principales costos e insumos implicados en ello.

Por lo que se tiene que realizar una descripción detallada de los requerimientos que necesita la empresa para iniciar sus operaciones. Como “tecnología, maquinaria, equipo, insumos, materia prima, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos” (Rodríguez Valencia, 2010).

En una empresa comercial es vital el plan de compras en donde se encuentra la relación de mercancía con la que iniciaran la comercialización, incluyendo un listado de proveedores, y su forma de localización; variables como precio, calidad, condiciones de compra, demoras y seguridad en el transporte de las mercancías, entre otras propias del giro de la empresa. (Rodríguez Valencia, 2010) .

Weinberger también menciona que en esta sección del plan de negocios se debe realizar un diagrama de flujo de la prestación de servicio, así como del diseño y distribución de las instalaciones dando los siguientes pasos para establecer un proceso de producción: (Weinberger Villagran, 2009)

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio.
2. Establecer los estándares de calidad.
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

Tomando en cuenta también la “programación del personal: importante de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas

necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas” (Weinberger Villagran, 2009).

Siendo este el punto que da pauta para la siguiente sección del plan de negocios, ya que, conociendo las tareas y objetivos básicos para el funcionamiento de la empresa, también se conoce al personal indispensable para la ejecución de dichas labores.

3.4.8 Plan de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente para la ejecución de las tareas en el funcionamiento de la empresa, se necesita personas adecuadas que las lleven a cabo de una manera idónea, que al igual que Weinberger (2009), se dice que “las personas son el elemento clave del éxito empresarial”, por tal motivo es de suma importancia que una empresa que está naciendo o que pretenda nacer se allegue de los mejores elementos que van de acuerdo con su ideología, para que de esta manera la ayuden a crecer.

Se debe tener claro cómo deben de ser estas personas, además de cuáles son las actividades que estas realizarán dentro de la misma y lo que se espera como resultado de su labor.

Toda esta información y más se contiene en un manual de procedimientos administrativos y de funciones que como lo define Weinberger son documentos que sirven para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores, siendo estos claros, precisos sencillos y conocidos por todo el personal. (Weinberger Villagran, 2009, pág. 87)

Weinberger (2009: 88) menciona que un manual operativo debe de contener un análisis de puestos que es:

- la descripción de puesto para Ceballos en su libro manual operativo para Pymes (2010) es la “información sobre el perfil que debe poseer el candidato a ocupar el puesto”. (Ceballos Mondrago, 2010). Algunos puntos que debe

contener es sexo, escolaridad, experiencia, entre otros. Dependiendo del puesto.

- Los objetivos o la misión del puesto
- A qué área pertenece o de quien depende
- Las funciones que desempeña y sus responsabilidades

Una representación gráfica de esta estructura organizacional en la cual se ve plasmado los diferentes puestos, así como la autoridad y responsabilidad que se ejerce viene en el organigrama, “siendo donde se refleja las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa”. (Gonzalez, 2007, pág. 51)

Ceballos menciona que debe “ser útil para mostrar, la estructura de la organización, funciones, vías de supervisión, niveles de autoridad y mando o jerarquía, vías de comunicación y niveles de subordinación” a través de una forma gráfica y fácil de entender. (Ceballos Mondrago, 2010).

Siendo importante la elaboración previa de estos documentos como el análisis de puestos y el organigrama; para establecer los parámetros necesarios, a la hora de contratar al personal que requiere la empresa.

Selección y contratación de personal

Para hacerse llegar a las personas idóneas para la empresa todos los estudiosos reconocen que debe existir un proceso que permita reconocer a ese personal que posea las características necesarias que se encuentran en un análisis de puestos (Reyes Ponce, Administracion de Personal. Relaciones Humanas, 2011, pág. 93)

Las etapas que Reyes Ponce menciona son: (Reyes Ponce, Administracion de Personal. Relaciones Humanas, 2011)

Reclutamiento: hace de una persona extraña un candidato, y en el cual se hace que las personas se enteren de que uno solicita de sus servicios, y que podrían pertenecer al mismo.

Selección: busca dentro de los candidatos al mejor. “El hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Es aquí que dentro de todos los posibles interesados, se escoge al indicado para que desempeñe las labores que la empresa necesita, y para tal proceso Reyes Ponce menciona que se puede hacer “mediante una hoja de solicitud, pruebas psicotécnicas y/ o prácticas, investigaciones, examen médico y entrevistas siendo estas una de las más valiosas armas que tiene la empresa para reconocer al personal indicado” (Reyes Ponce, Administración de Personal. Relaciones Humanas, 2011). Es importante decir que la entrevista vale lo que vale el entrevistador.

Contratación: hace del buen candidato un empleado. Una vez que se ha decidido por la persona indicada y se ha tomado una decisión sobre esto, se debe hacer que esta pertenezca a la organización, el medio idóneo es un contrato que contenga todos los puntos importantes sobre la relación laboral. Punto que se tocará a detalle más adelante en cuestiones legales.

Inducción: es hacer del empleado un buen empleado. Una vez que la persona ya es parte de la organización, es importante hacer que el mismo la conozca para que se sienta parte de la misma y pueda colaborar con la misma de una manera efectiva.

Entrenamiento: Con el fin de integrarlos al trabajo, Anzola menciona que este es el punto donde se orienta al empleado a como cumplir con las exigencias del puesto, se le hace de su conocimiento todo lo que se necesita que él se desarrolle en el puesto de una manera eficiente y eficaz. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2012, pág. 238)

Adiestramiento: el empleado necesita por otra parte desarrollar habilidad en su puesto de trabajo, para tales fines se debe orientarlo a adquirir dicha destreza requerida.

Capacitación y desarrollo: desde un principio se debe tener presente cuáles serán los programas que el trabajador seguirá para continuar desarrollando sus

habilidades y conocimientos en el puesto. Para tales fines sirve la capacitación y desarrollo, que no solamente se debe de aplicar al inicio de su contratación, sino a lo largo de su vida laboral en la empresa. En el caso de una MIPYME es importante recalcar que el gobierno cuenta con programas que ayudan a los objetivos de la empresa en cuanto a capacitación y desarrollo.

La selección u contratación del personal, puede ser una actividad extenuante, pues la idea de escoger a un trabajador, dentro de un gran número de candidatos, no es fácil. Por tal motivo, una vez encontrado, es necesario que se le ofrezca el salario o sueldo correcto, para permanezca en la empresa y no se pierda.

Administración de sueldos y salarios.

Anzola menciona que la administración de sueldos y salarios estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que el trabajador recibe sea la que corresponde a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. (Anzola, Administración de pequeñas empresas, 2010, pág. 245)

En este apartado se tiene que cumplir con las leyes mexicanas como lo menciona la constitución de los estados unidos mexicanos en el art. 123 y más detalladamente en la ley federal del trabajo en la cual se estipula, salario, periodo de vacaciones, aguinaldo. Y demás prestaciones, algunas que dependen de la empresa otorgarlas o no. (Constitucion de los Estados Unidos Mexicanos, 2015)

Incentivos: son de suma importancia puesto que una vez que se cuenta con el personal adecuado se debe de realizar acciones para evitar que la empresa pierda a las personas idóneas ya encontradas, además de que es sabido que la rotación de personal provoca perdida de dinero. Por tal motivo es de suma importancia incluir en el plan de negocio esta sección. Como lo menciona Longenecker et. Al. los planes de incentivos se deben de desarrollar con cuidado para que tengan éxito: “establecer metas alcanzables, incluir a los empleados en la planeación y actualizar constantemente las metas”. (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2010, pág. 514)

Se debe de tomar en cuenta el análisis de puesto en esta sección, para otorgarle jerarquía a los puestos y así determinar cuál será el salario de los mismos, además de algunos otros factores como son las condiciones del mercado, costo de vida, habilidad de la organización para estructurar el pago y el poder de negociación del sindicato, el poder individual de negociación y el valor del trabajo.

3.4.9 Trámites legales para iniciar las operaciones de la empresa.

Al momento de crear una empresa, nace un ente económico y jurídico en nuestra sociedad, ya que se establecen relaciones comerciales y laborales dentro de la misma. Para lo cual se requiere cumplir con requisitos y trámites, puesto que existe un ordenamiento jurídico el cual se debe seguir. (Intituto Nacional del Emprendedor, 2015)

Este ordenamiento jurídico es algo indispensable de tomar en cuenta si se quiere figurar legalmente en la sociedad. Además, se debe tener sumo cuidado en la elaboración y decisión del mismo, ya que de esto dependen muchas de las transacciones futuras de la empresa.

Por tal motivo el primer paso que se tiene que realizar a la hora de emprender un negocio es tomar la decisión si se quiere hacer solo o asociándose con alguien más, y con esto se define el tipo de personalidad jurídica que tendrá dicho negocio.

En México existen dos formas para que una empresa se pueda constituir ya sea como una persona física o como persona moral. En las dos formas el ente tiene obligaciones que cumplir y derechos que disfrutar, acorde al ordenamiento jurídico de nuestro país.

Existen también regímenes fiscales a los cuales hay que alinearse dependiendo de las necesidades del negocio.

Así como tomar en cuenta ordenamientos de tipo laboral, seguridad social y propiedad intelectual.

A continuación, se enlistan algunos trámites a realizar (Intituto Nacional del Emprendedor, 2015):

- Autoriza la determinación del objeto social (en caso de sociedades) según la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Constituir la sociedad ante notario público y registro público de comercio.
- Inscripción al registro federal de contribuyente de la Secretaría
- El patrón y los trabajadores se deben inscribir en el Instituto Mexicano de Seguro Social
- Escoger una institución bancaria para financiamiento, pago de impuestos,
- Registrarse al SIEM, opcional también a la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)
- Registro de marcas, nombres comerciales, patentes y otra forma de propiedad industrial ante la Secretaría de Economía
- Cumplir con el reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.
- Otras propias de giro de la empresa.

Aunque, hay que estar consciente que antes de cumplir con toda la tramitología legal, es importante que se realice con mucho cuidado la siguiente sección del plan de negocios, por los datos que arroja, sirviendo de herramienta para la toma de decisiones.

3.4.10 Plan de finanzas y factibilidad económica

Un plan muy importante que debe de contener el plan de negocio es el de finanzas y factibilidad económica ya que se determinara si el negocio será exitoso o fracasara, y señalar las condiciones en que se debe de desarrollar para que sea un éxito.

Para Weinberger realizar este plan se deben de tener en cuenta datos como volumen de ventas estimadas, precio de venta, costos unitarios, costos totales, costos fijos y variables, gastos proyectados, así como también se tiene que tomar en cuenta las políticas previamente establecidas. (Weinberger, 2009).

Por lo que un punto importante es esta sección es el análisis de costos en todas sus dimensiones, así como la proyección de ventas, para su posterior uso en la elaboración de las corridas de los estados financieros.

Análisis de costos:

Como lo menciona González “El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y practica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y de salud financiera de la empresa”. (Gonzalez, 2007, pág. 62). Llevar de una manera ordena las operaciones de la empresa e incluso que te permitan ahorrar otras. Todo con el fin de tomar la decisión más acertada.

El análisis de costos permitiría “proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio” (Weinberger Villagran, 2009)

Por su parte Gonzales (2007) apunta que costo es “toda cantidad de dinero que debe erogarse para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa”, por ejemplo, luz, materia prima. Estos se dividen en:

Costos fijos: es aquel que permanece constante en un periodo determinado de tiempo, sin importar si cambia el volumen de las ventas, ejemplo: la renta, la luz, entre otros.

Costos variables: cambia en relación directa con una actividad o volumen dado, que puede ser producción o ventas, ejemplo: las materias primas.

Costos de iniciación: en este rubro ira el capital requerido para dar inicio con el negocio, siendo estos como costos de preparación y lanzamiento del nuevo producto o negocio

Ventas proyectadas:

Se realizará una estimación de ingresos sobre ventas, según las investigaciones realizadas. Porto menciona que estas deben de ser en “unidades y dinero” y que de preferencia mensualmente por lo menos el primer año, siendo posteriormente anual. (Porto, 2011, pág. 151)

Algo sustancial que menciona Porto es que esto de preferencia se debe de presentar en tres escenarios posibles como son el optimista, esperado y crítico.

A partir de estos datos anteriormente descritos, se podrá obtener otro llamado punto de equilibrio que representa el momento cuando la empresa ha logrado cubrir sus costos, en otras palabras, cuando la empresa no pierde ni gana nada (el cual ya se trató con anterioridad).

Inversión inicial

Otro punto que todo inversionista le interesa conocer es ¿cuánto va a invertir?, por lo que la siguiente sección debe “incluir todos los activos fijos, tangibles e intangibles que se necesitan para iniciar la operación del negocio”. (Weinberger Villagran, 2009).

Para estar así en el entendido de si se tiene dicho capital, o se tiene que conseguir financiamiento, para echar a andar dicha proyecto.

Capital de trabajo:

Es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa el cual debe ser suficiente para afrontar los gastos iniciales de la empresa, a corto plazo.

“El capital de trabajo neto: es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes de una empresa, mientras que capital de trabajo bruto, es la inversión de la empresa en activos circulantes”. (Delgado Castillo, 2013).

Por lo que esta cantidad es necesaria calcularla, para que el emprendedor tenga en cuenta cuanto debe de tener en los bolsillos, o conocido también como liquidez.

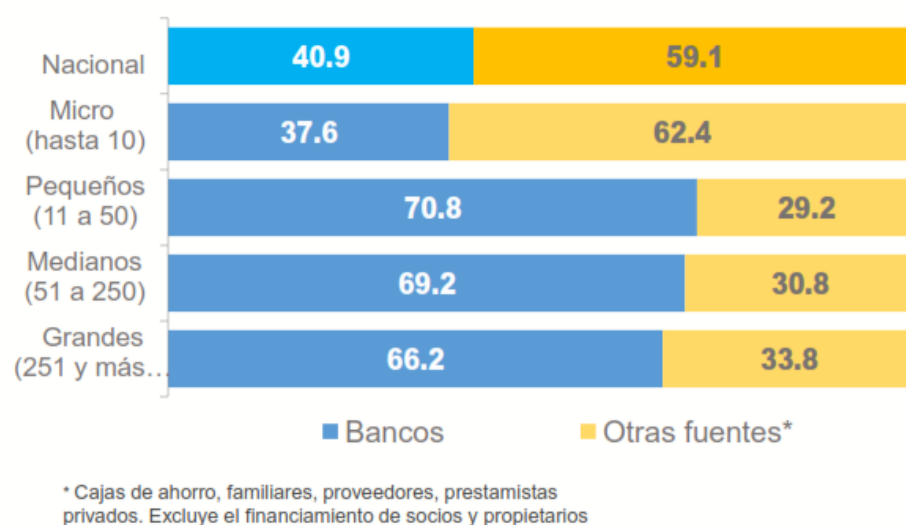
Sistemas de financiamiento

En esta apartado es importante establecer los medios factibles por los que se puede conseguir financiamiento. Realizando un análisis detallado de las fuentes de financiamiento ya que cada una de ellas representa ventajas y desventajas para el inversionista y la empresa.

Weinberger menciona cuatro vías para obtener financiamiento como son: redes personales, financiamiento de terceros (como de proveedores), sistemas financieros (como bancos) y ayuda del gobierno (Weinberger Villagran, 2009).

El instituto Nacional de estadística y Geografía, identifica que en las microempresas las principales fuentes de financiamiento son los familiares, cajas de ahorro, proveedores y prestamistas, en un 62.4%; contrario a lo que sucede en las grandes empresas en donde el 66.2% viene de los bancos; como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

Grafica 7. Fuentes de financiamiento de las empresas, según su tamaño.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015)

Por lo que tomar la decisión correcta en esta sección, es necesario investigar a fondo sobre los pro y contras, y de esta manera obtener el mayor beneficio para la empresa. Además, es importante mencionar que la siguiente sección “proyecciones financieras” afecta mucho en la toma de decisiones, no solo del emprendedor sino del que otorga el financiamiento.

Proyecciones financieras

Un punto medular que conforma el plan de finanzas y factibilidad económica, es ni más ni menos que las corridas financieras. Siendo herramientas útiles para visualizar desde un principio la factibilidad del proyecto,

Los estados que se requieren realizar son: flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. Algo importante que menciona Porto es que estos deben de ser por el periodo de financiamiento. (Porto, 2011, pág. 153).

Por lo que realizar proyecciones financieras son como resúmenes de los resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en un periodo determinado o en una fecha futura, como sería el caso de un plan de negocios.

Análisis de rentabilidad

Un dato que cualquier inversionista, emprendedor o todos los implicados en la apertura de una empresa, necesitan conocer es: ¿en qué momento se va a recuperar la inversión, y cuáles son las ganancias esperadas? Por lo que la elaboración de este apartado del plan de negocios es trascendente.

El análisis de rentabilidad “Tiene por objetivo determinar la capacidad de la empresa para generar sus utilidades, relacionando sus rendimientos con las ventas, los activos o con el capital.” (Delgado Castillo, 2013)

Para tal efecto se utilizan los siguientes indicadores financieros:

- Margen bruto de utilidades= $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
- Rendimiento o retorno de la inversión (ROI) = $\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Activos totales}}$

- Formula de Du Pont = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$

Valor actual neto (VAN) “es el valor de la inversión en el momento cero, descontando todos sus ingresos y egresos futuros, a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto”. El valor obtenido, representara la pérdida o ganancia en pesos actuales que redituara el proyecto.

Como menciona Sagap, el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero y es la diferencia entre todos los egresos e ingresos expresados en moneda. (Sagap, 2007, pág. 321).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_T}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

BN: beneficio neto en el periodo t

i= tasa de descuento

I₀= Inversión inicial

Es necesario estar en el entendido que la elaboración de un plan de negocios no es una tarea fácil, ni rápida. Por todas las secciones que contiene, antes explicadas. Pero si al realizar un documento de esta naturaleza, obtenemos como conclusión que la idea de negocios es factible y rentable, es absolutamente necesario poner manos a la obra. Y no dejar una oportunidad se nos valla de las manos.

Puesto que como ya se analizó, un país vive de la economía (empresas). Por lo que toca poner en marca el negocio y asumir los riesgos que contrae este, como lo marcan las características de cualquier emprendedor.

CAPITULO IV. CASO PRACTICO



CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO
PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ROPA PARA JOVENES
MUNICIPIO ORIZABA, VERACRUZ

En el presente capítulo se desarrolla a detalle el plan de negocios relacionado con la venta al por menor de ropa para jóvenes en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Siendo de suma importancia, puesto que es una herramienta que sirve de guía para la toma de decisiones, en donde se planea y se vislumbran posibles escenarios. Como se expuso a detalle en el capítulo III.

4.1 La idea de negocio

Venta de ropa para jóvenes (hombre y mujeres) al por menor en la ciudad de Orizaba Veracruz a un costo accesible y en un ambiente que provoque que se identifique con la tienda.

4.1.1 Descripción de la idea de negocio:

El vestir es una de las necesidades básicas de todo ser humano, pero desde hace mucho tiempo también se ha convertido en una moda que muchos jóvenes siguen con gusto. Por otro lado, cada día los mexicanos tienen menos poder adquisitivo para poder satisfacer este gusto.

La ciudad de Orizaba no es la excepción, además de que se puede observar una clara necesidad por cubrir esta moda que se ha convertido en necesidad. Siendo un centro de comercio para muchos pueblos aledaños, y que las personas se trasladan a ella para realizar sus compras.

El plan de negocios es sobre una tienda de ropa dedicada a jóvenes, en la cual se busca ofrecerles una experiencia diferente al comprar ya que la decoración será con un toque urbano; se busca comercializar ropa al por menor a un precio accesible, así como de calidad, y con un estilo que prefieran ellos. Es un proyecto tendiente a cubrir una necesidad en la zona.

El estilo de la ropa es casual - urbano para jóvenes de la ciudad de Orizaba ofreciendo prendas como: pantalones, jeans, playeras, blusas, faldas, leggings, entre otros.







Será una microempresa, puesto que contará con menos de 10 empleados y pertenecerá al giro comercial.

4.1.2 Modelo de negocios

El siguiente lienzo, fue diseñado para plasmar la idea de negocio de la empresa “Azul and blue”, con la finalidad de tener un panorama general del negocio.

Esquema 5 Lienzo CANVAS “Azul and blue”

<p>Socios clave *Administrador de empresas * Contador *Arquitecto *ITSZ *Acceso a pasantes de sistemas * Proveedores</p> 	<p>Actividades clave +Capacitación: *Atención al cliente punto de venta *Atención personalizada del cliente (bras, moda, tallas) Atención en redes sociales. *Algunos diseños exclusivos</p> 	<p>Propuesta de valor * Ambientación urbana * Ayuda al adolescente a escoger bras. *Atención al cliente * Redes sociales: tips, consejos, *Cuidar al máximo el diseño interior, música, ambiente y atención. *Crear sensación de exclusividad a</p>	<p>Relación con clientes *Redes sociales *Atención personal si lo desea</p> 	<p>Segmentos de clientes. *Hombres y mujeres jóvenes. * De 13 a 23 años. * NSE C, C- Y D+ Estilo de vida activo, desarrollan actividades familiares, sociales, escolares,</p>
	<p>Recursos clave Redes sociales Marca “Azul and blue” Ambientación</p>		<p>Canales *Tienda física en Orizaba. *Redes sociales</p>	

	Decorador de interiores. 	un bajo costo. 		laborales. 
Estructura de costos Ambientación del local Costos fijos: renta de local, luz, salarios Costos variables: costo unitario de las prendas, pago de intereses de préstamos.		Fuentes de ingresos Ventas en redes sociales. El precio se fija siguiendo al líder. Contactos en redes sociales Ingresos por ventas en el establecimiento en efectivo y tarjeta		

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4.2 Plan estratégico.

Para continuar con el Plan de Negocios, es necesarios establecer los parámetros bajo los que se requiere planear. Ya que la misión, visión, objetivos y los valores. Son los cimientos de cualquier organización.

4.2.1 Misión

Ser una empresa, que sirva de instrumento para que los jóvenes puedan expresar y comunicar ese espíritu libre y estilo propio por medio de prendas de vestir, todo mediante precios accesibles, con calidad y un buen servicio.

4.2.2 Visión

Convertirse en un negocio rentable a través de la comercialización de ropa para jóvenes, posicionándose en la mente de los consumidores como una tienda con estilo propio y que entiende a los jóvenes.

4.2.3 Objetivos

Objetivo a largo plazo: Convertirse en una comercializadora de ropa minorista, consolidándose en el mercado juvenil y así poder abrir más sucursales en la zona.

Objetivo a mediano plazo: Ser la primera opción en venta de ropa juvenil en el área de influencia de nuestro proyecto.

Objetivo a corto plazo:

- Lograr consolidarse en la mente del mercado de jóvenes de Orizaba, como una tienda que ofrece ropa de moda, que te permite tener un estilo propio, de calidad y a un precio módico.
- Identificar la preferencia de los clientes; así como la tendencia de los competidores en el mercado de ropa de juvenil.

Nuestros valores:

Son cualidades que nos distinguen y nos orientan. Siendo necesario que se tengan presentes en la labor cotidiana y se lleven a la práctica.

- Unión
- Calidad
- Creatividad
- Originalidad
- Servicio especializado
- Trabajo
- Responsabilidad social

4.2.4 Estrategia de negocio.

Con la finalidad de lograr los objetivos deseados, y siendo que la ropa es un producto fácil de obtener y comercializar, la empresa utilizara una estrategia de diferenciación, para que nuestro mercado meta nos reconozca y prefiera, por los productos y el servicio ofrecido. Esta diferenciación consiste en la ambientación del local. Con un estilo urbano. No dejando de lado la calidad en las prendas.

4.3 Análisis de mercado

La siguiente investigación de mercados, empieza por un análisis FODA; donde se abarca el reconocimiento de características a favor y en contra, tanto externas como de manera interna. Así como análisis de la industria a la que se pretende ingresar. Finalizando con una encuesta al mercado meta.

4.3.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Capacidad de análisis.
- El personal administrativo cuenta con el conocimiento en el manejo de inventarios.
- Se cuenta con una logística de transporte adecuada para mantener los inventarios y no caer en stock out (inventario agotado)
- Existe experiencia en la venta de ropa.

Oportunidades

- Atraer la atención de nuestros clientes por ser una tienda que vende ropa a bajo costo.
- Contar con una amplia variedad de prendas de vestir
- Ofrecer facilidades de pago
- Pago con tarjetas de crédito
- Realizar una campaña mercadológica que llegue al público objetivo.

Debilidades

- No utilizar adecuadamente los programas para el manejo de los recursos.
- Únicamente se abarca un solo nicho de mercado.
- No se cuenta con el capital necesario para realizar la inversión inicial requerida.
- No se tiene proveedores definidos.
- Dificultad para encontrar un lugar estratégico en el centro de Orizaba.

Amenaza

- Existe una competencia desleal por parte del comercio de la paca de ropa (o ropa americana).
- Competencia por parte de las grandes empresas o almacenes de ropa.
- Rechazo por parte del mercado de Orizaba.
- Economía inestable de México
- Inseguridad en la ciudad
- Entrada de nuevos competidores al mercado.
- Campañas agresivas por parte de nuestros competidores para captar la atención de nuestras clientas potenciales.

- Posible riesgo en el comportamiento de precios por parte de nuestro proveedor.

4.3.2 Análisis de la industria

Recordando que Porter señala que al entrar a un sector comercial es imprescindible analizar 5 factores que el nombra “Cinco fuerzas de Porter”

Análisis de los proveedores: Se encuentran a grandes distancias de la empresa; en Guadalajara, y Ciudad de México; cabe mencionar que el presente proyecto es micro, por tal motivo los proveedores tienen gran poder de negociación sobre la misma.

Análisis de los clientes: Según la Profeco, en un estudio que dio a conocer, las mujeres son las principales compradoras en los hogares de las familias mexicanas, y aunque su gasto corriente ha disminuido ya que pasó de 5.9% en el 2006 al 5.3% en el 2008. Su gusto por la moda sigue preservándose y va en crecimiento, prefiriendo zapatos y ropa en un 58%. (PROFECO, 2002)

Para el 2002 los mexicanos destinaban trimestralmente \$1355 para el gasto en vestido y zapatos, el 2004, era de \$1320, para el 2006 fue de \$1480 y finalmente en el censo de 2008 fue de \$1155. Este gasto representa el gasto corriente trimestral en los hogares mexicanos a nivel nacional. (Encuesta nacional de ingreso y gasto de los Hogares, 2008)

Demostrando que las familias mexicanas cada día tienen menos dinero para comprar, pero siguen manifestando su gusto por productos como son las prendas de vestir, por lo que buscan que sea a precios accesibles.

Análisis de los competidores potenciales y actuales.

En cuanto a los oferentes, la única barrera para ingresar al negocio de la venta de ropa es el encontrar un local comercial con excelente ubicación en el centro de Orizaba, ya que solo existe una calle con alta afluencia peatonal. Y rara vez se encuentra algún local desocupado.

De otra forma no existe alguna otra barrera para ingresar a dicho mercado, por tal motivo se corre el riesgo de ser imitados y mejorados.

Por lo tanto, se sugiere mantenerse día con día a la vanguardia, y diferenciarse del resto.

Competencia directa. - como competencia directa se reconocen a las tiendas de ropa para jóvenes que se encuentran en el primer cuadro de la ciudad, todas aquellas ubicadas en calle madero, y calles paralelas a ellas. Solamente se encuentra 1 con estilo urbano, así como 2 tiendas en la única plaza de la ciudad.

Competencia indirecta: todas las tiendas para gente joven, que se encuentran en el segundo cuadro de la ciudad y ropas de paca. Así como aquellas tiendas que no se especializan en ropa para jóvenes, pero que cuentan con una pequeña sección para los mismos.

Tabla 11. Cuadro comparativo de las características de los competidores actuales

	Almacenes García	Hang Ten	Cuidado con el perro	Zoy	Quarry	Israel	Love and love	Coopel	Competencia indirecta
Precio	Medio – bajo	Medio	Medio - bajo	Medio – bajo	Medio - bajo	Alto	Alto	Medio - bajo	Bajo
Calidad	Regular	Regular	Regular	Buena	Media	excelente	Excelente	Buena	Bajo
Variedad	Damas caballeros y niños accesorios	Mujeres, hombres jóvenes	Damas hombres jóvenes	Mujeres, lencería Accesorios	Hombre y mujeres	Damas y caballeros Accesorios	Damas y caballeros	Damas y caballeros y niños	Damas y caballeros
Prestigio de la tienda	Bueno	Bueno	Alto	Bueno	Bueno	Alto	Bueno	Alto	bueno
Horarios	9:00 am 21.00 pm	10.00 am 20:00 pm	9:00 am a 20:00	9:00 am. A 20:00 pm	9:00 am 21.00 pm	9:00 am 21.00 pm	9:00 am 21.00 pm	9:00 am 21.00 pm	9:00 am 21.00 pm
Atención al cliente	Regular	Buena	Regular	Buena	Buena	Regular	Buena	Regular	Regular
Formas de pago	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo, tarjetas de crédito y debito	Efectivo, tarjetas de crédito y debito	Efectivo, tarjetas de crédito y debito	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo, tarjeta de crédito y debito	Efectivo
Promociones	Por temporad	Por temporad	Por tempora	Por tempora	Por tempora	Por tempora	Por tempora	Por temporada	No tiene

	a	a	da	da	da	da	da		
Publicidad	Redes sociales Radio. Pág. Internet Volanteo	Redes sociales Pág. internet	Redes sociales. Pág. internet	Radio Volanteo	Redes sociales Pág. internet	volanteo	Volanteo	Televisión, radio, volanteo, espectaculares	De boca en boca
Tipo de ropa	Casual	Juvenil, colorida	Casual urbana	Casual Trendy	Casual urbana	Trendy	Trendy	Deportiva, casual y formal	Casual
Edad prox. de los clientes	Todas las edades	Gente joven	Gente joven.	Gente joven, mujeres maduras	Gente joven	Gente joven	Gente joven, y maduras	Todas las edades	Gente joven

Fuente: Elaboración propio

4.3.5 Mercado meta

Sexo: jóvenes hombres y mujeres

Edad: de 13 a 23 años.

Nivel socioeconómico: C, C- y D+

Estilo de vida: jóvenes de la ciudad de Orizaba, que buscan vestir a la moda a través de productos de calidad. Su estilo de vida es activo, ya que desempeñan actividades como deporte, reuniones tanto familiares como sociales, estudian, trabajan y sobre todo tiene especial cuidado sobre su persona.

4.3.6 Calculo de la muestra:

Según lo menciona el INEGI existen 11,026 mujeres y 10,678 hombres de 13 a 23 años en la Orizaba, Veracruz; un total de 21,704 personas en este rango de edad (Censo de Poblacion y Vivienda 2010, 2015).

Tomando en cuenta que no toda la población de jóvenes es su mercado meta, descartando el nivel A/B, C+, D y E.

Quedando solamente el estrato C, C- y D+. representado en total un 52.6% de la población, (Niveles Socioeconomicos (NSE) AMAI, 2015)

Con estos datos se realizó un muestreo probabilístico con un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 90% (1.65). Utilizando las siguientes fórmulas para el cálculo de muestra de población conocida.

$$n_0 = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)}$$

Tabla 12 Calculo de la muestra

CALCULO DE LA MUESTRA	
Población del Orizaba	121,704 habitantes
Hombre de 13 a 23 años	10,678
Mujeres de 13 a 23 años	11,026
Hombres pertenecientes a la clase C (17%), C- (17.1%), D+ (18.5%) =52.6%	5,616.62
Mujeres pertenecientes a la clase C (17%), C- (17.1%), D+ (18.5%) =52.6%	5,799.676
Total, de jóvenes meta	11,416.296
Muestra.	265.93 por lo tanto 266

Fuente: elaboración propia. Censos 2010.

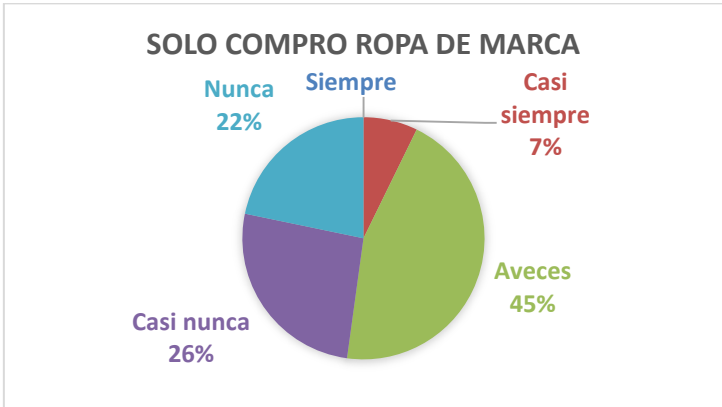
Obteniendo una muestra de 266 jóvenes a los cuales se les aplico una encuesta, para obtener información significativa. Previo piloteo de la misma para comprobar su efectividad, en la recolección de información fidedigna y confiable.

La encuesta que se aplicó a los 266 jóvenes aparece en el anexo 1 arrojando os resultados que se muestran a continuación.

4.3.7 Resultados de las encuestas

Los resultados de la encuesta se muestran en graficas de pastel, con sus respectivas conclusiones, tomando en cuenta a la muestra y a la población, según sea el caso.

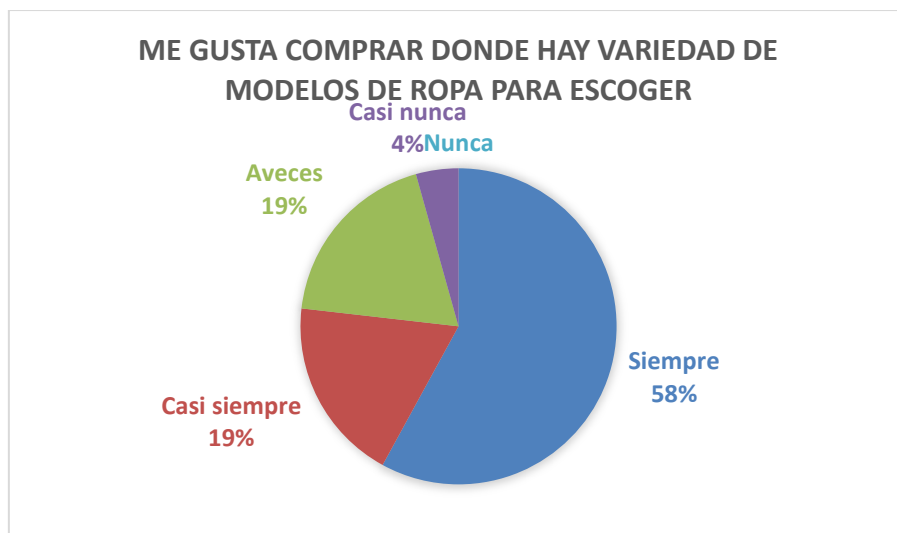
Grafica 8. Preferencia por la compra de ropa de marca



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

En el nivel socioeconómico investigado en su mayoría no compran ropa de marca reconocida o prestigiosa. Solo un 7% menciona que compra ropa de marca. Pero el 93% que representa a 10616 personas, menciona que a veces a nunca han consumido ropa de marca prestigiosa.

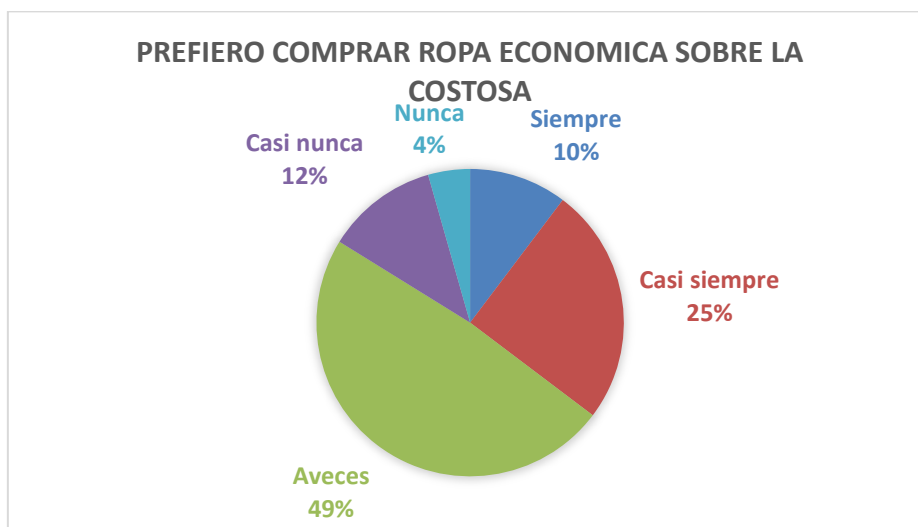
Grafica 9. Preferencia en las tiendas con variedad de ropa.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Es un hecho que a las personas les gustan las tiendas donde encuentran variedad de surtido, esto lo confirma la encuesta donde 6,621 personas contestaron que siempre compra en lugares con variedad. Y esto equivale a un 58% de la población.

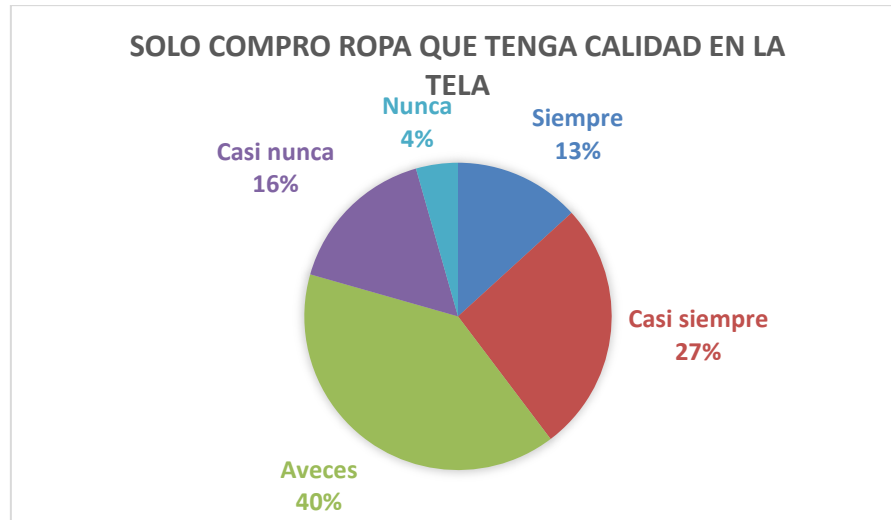
Grafica 10. Preferencia de ropa en cuanto a su precio. (Económica)



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se puede observar en la gráfica que la tendencia se inclina por las personas que compran ropa económica, por lo menos en el nivel socioeconómico que se investigó. Ya que solo 1,826 personas, que representan al 16% nunca han compran ropa barata, o casi nunca.

Grafica 11. Preferencia en ropa con calidad en la tela.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Aunque la preferencia en cuanto al precio es bajo, es claro que las personas optan por la calidad en las prendas. Aunque el 40% (4566 personas) comenta que siempre o casi siempre, éste es un factor que determina el acto de la compra.

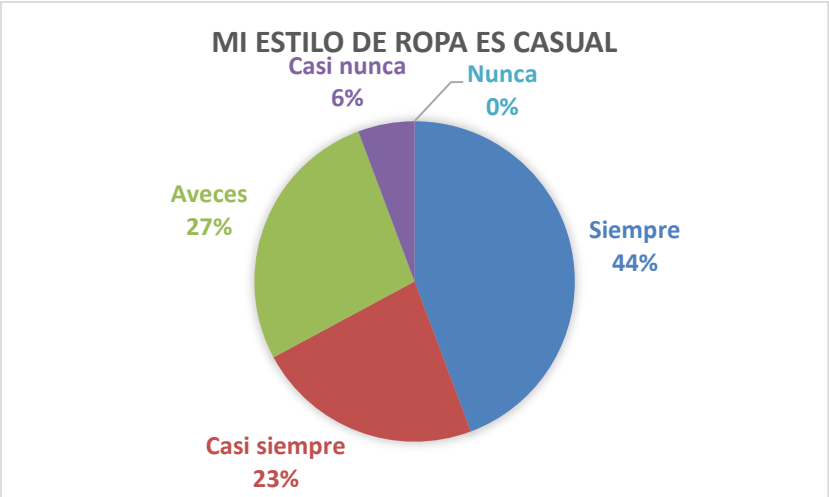
Grafica 12. Importancia de la buena hechura de una prenda, sobre la marca.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

En esta parte de la encuesta nos arroja lo importante que es escoger un proveedor, ya que el mercado meta no le interesa tanto la marca de prestigio a la hora de comprar, sino por el contrario, el estilo y buena confección de la prenda.

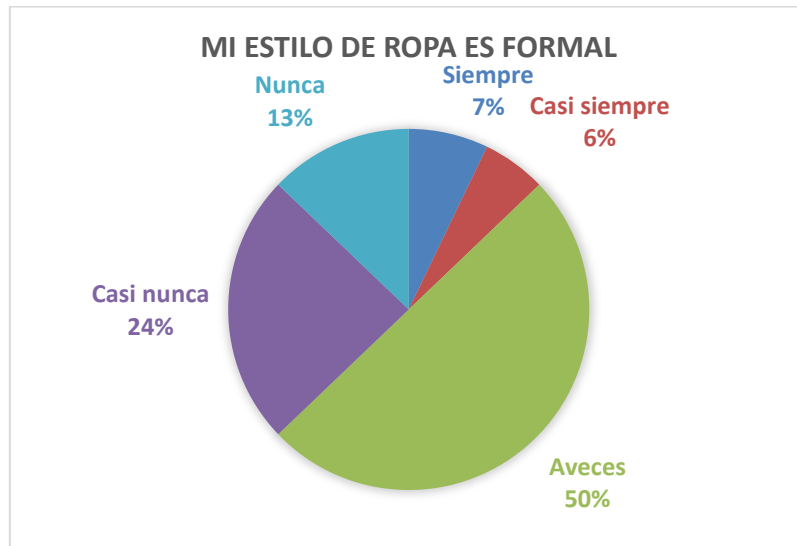
Grafica 13. Preferencia del estilo casual en el mercado de jóvenes



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Los jóvenes tienen una preferencia por el estilo casual a la hora de vestir, y eso es reflejado en la gráfica 12. Ya que el 67% de los encuestados comentaron que siempre o casi siempre su forma de vestir es casual. Por lo que 7,649 persona puede decirse que compran este estilo. Un 27% refleja que en ocasiones se viste casual. Y todo esto comparado con un 6% (685 personas) de la población que casi nunca se viste casual.

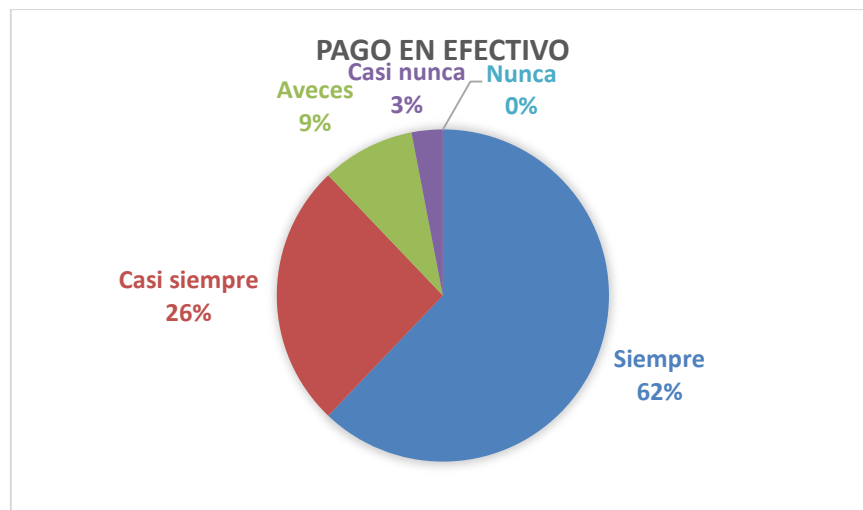
Grafica 14. Preferencia del estilo formal, en los jóvenes.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Contrario al estilo casual, el estilo formal a la hora de vestir en los jóvenes es escasa. Las encuestas manifestaron que solo un 13% (1484 jóvenes) siempre o casi siempre su forma de vestir es formal.

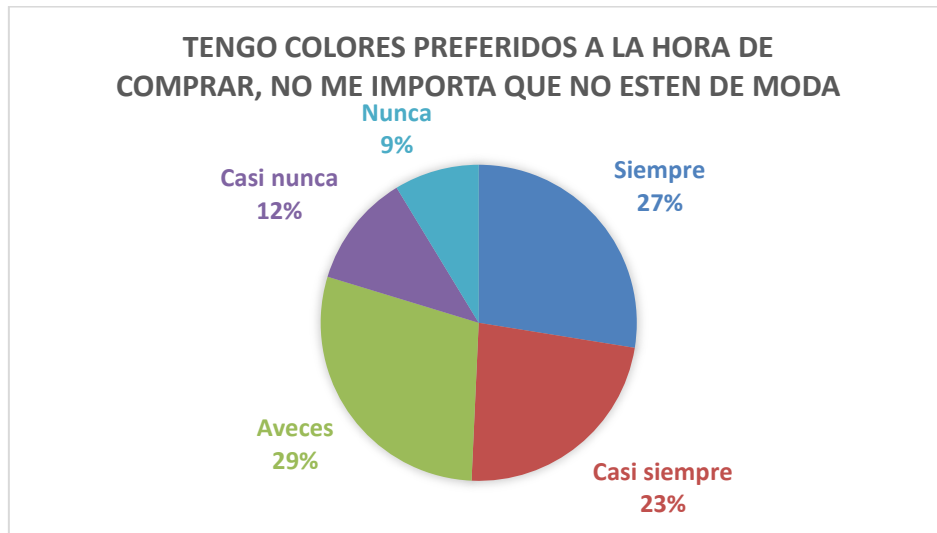
Grafica 15. Preferencia en cuanto a la forma de pago. (Efectivo)



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se puede observar que la principal forma de pago en los jóvenes, es el efectivo, ya que así lo confirmó el 62% de los encuestados, que representa a 7077 personas de la población.

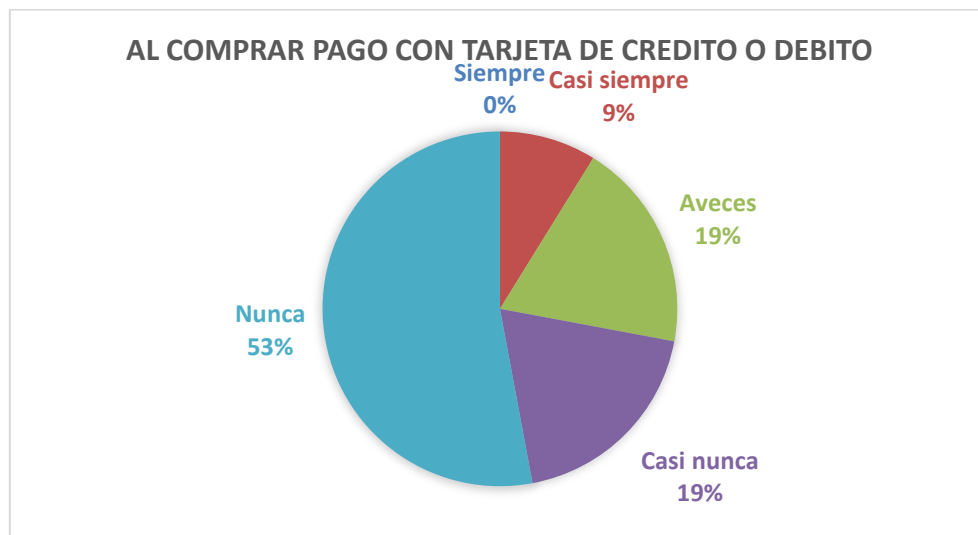
Grafica 16. Preferencia en cuanto a colores de temporada.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La tendencia señala que, a la hora de comprar; a los jóvenes (por lo mes del mercado meta) no les importa los colores de la temporada, ya que sus gustos marcan su decisión en la compra, solo un 9% menciona sus gustos no importan más que los colores de la temporada.

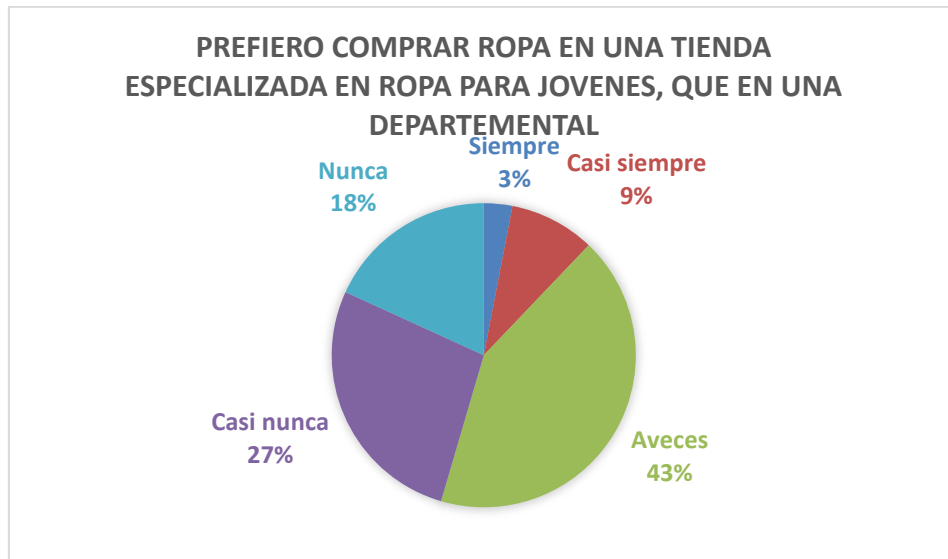
Grafica 17. Preferencia en la forma de pago. (Tarjetas)



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La forma de pago de los jóvenes, definitivamente no es con ninguna tarjeta, ya que el 53% marca que nunca ha comprado de esta forma. Esto representa a 6,050 personas.

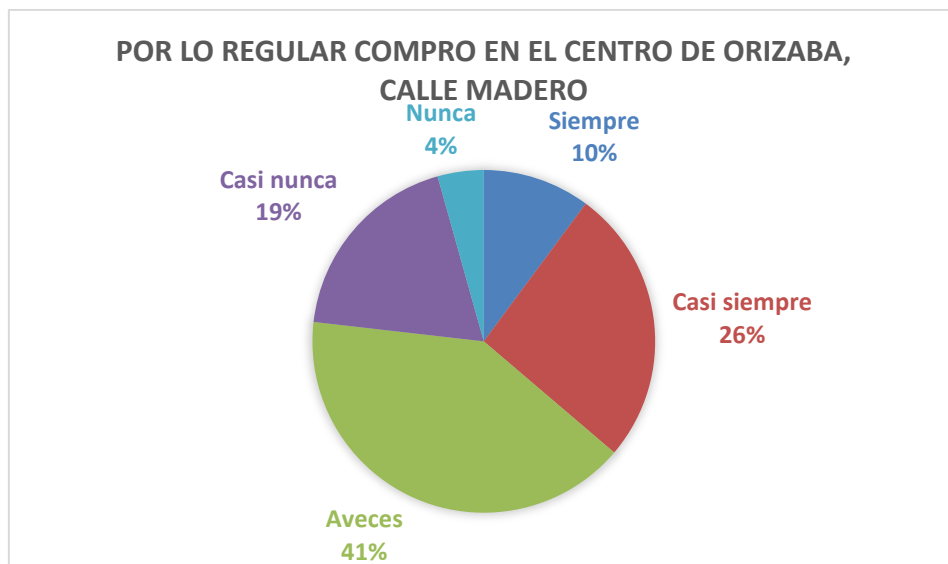
Grafica 18. Preferencia en tiendas dedicadas a ropa para jóvenes.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Es importante decir que los jóvenes en un 45% (5137 jóvenes) prefieren comprar en tiendas departamentales. Aunque un 43% compran a veces en tiendas especializadas en venta de ropa para ellos.

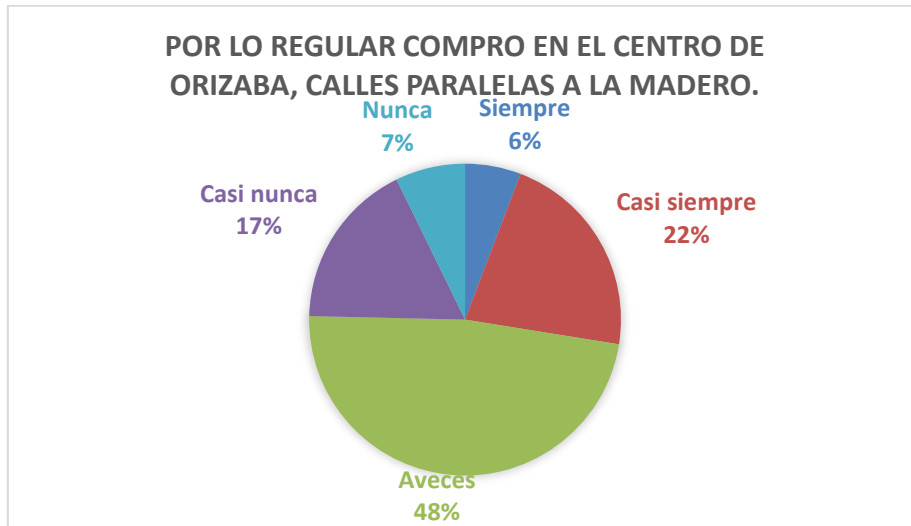
Grafica 19. Lugar geográfico en Orizaba, con mayor afluencia de compra.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se confirma la preferencia de las personas por comprar en las tiendas del centro de Orizaba, siendo que solo un 36% respondieron que nunca o casi nunca compran en esta zona, siendo 4,109 jóvenes.

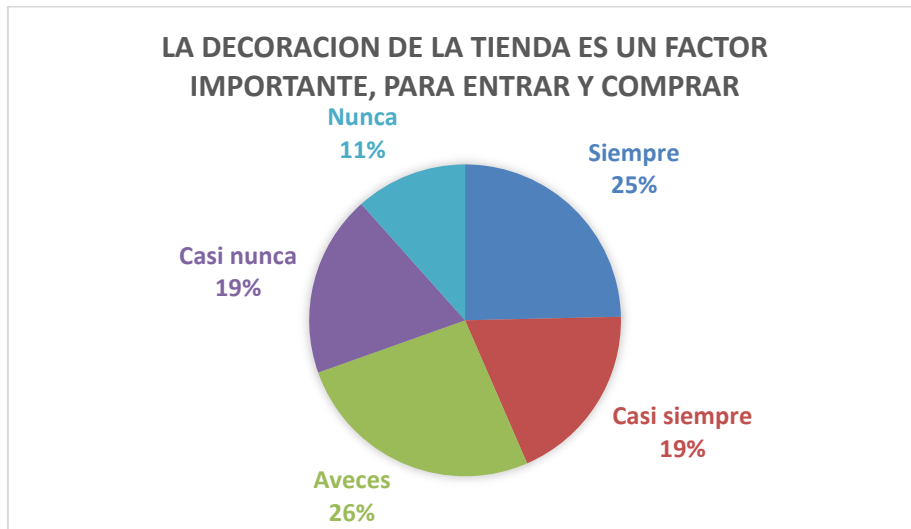
Grafica 20. Lugar geográfico en Orizaba, con mayor afluencia de compra.



Fuente: Elaboración propia Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

En la anterior grafica se confirma la importancia que tiene la ubicación de la empresa en el centro de Orizaba (calle Madero y paralelas), ya que los jóvenes prefieren esta zona para realizar sus compras. Puesto que solo un 27% (3082 personas) nunca o casi nunca realizan sus compras en este lugar.

Grafica 21. La decoración de la tienda, como factor de compra.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

El 44% de los encuestados 5,023 personas de la población menciona que la ambientación y decoración de la tienda siempre o casi siempre es un factor importante la hora de entrar a una tienda y culminar la compra.

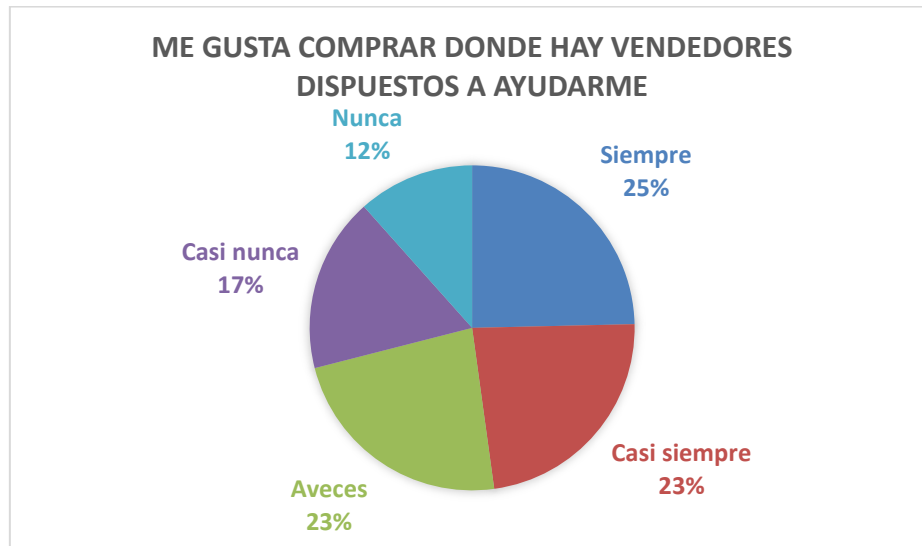
Grafica 22. Preferencias de colores



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La encuesta arroja que los colores favoritos de las personas no dependen de las temporadas. Por lo que se deduce que el 46% de las personas compran ropa dependiendo del color de su preferencia. Y solo 24% de los jóvenes (2740) compran según la tendencia en colores.

Grafica 23. Atención al cliente



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La atención al cliente es un punto fundamental en una tienda de ropa, ya que es un factor que genera la compra, tal como lo muestran los resultados de la anterior gráfica, en donde 5,780 personas que representa a 48% mencionan que les gusta vendedores dispuestos a ayudar. Y algo que también mencionaron los encuestados es que estos estén simpáticos.

Grafica 24. El precio como factor de compra



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se confirma que el precio si es un factor en la compra de una prenda de ropa, ya que el 25% de los jóvenes menciona que no es suficiente que le guste, sino que el precio tiene que ver. Aunque el 37% (4,224 jóvenes) indica que a veces si es un factor.

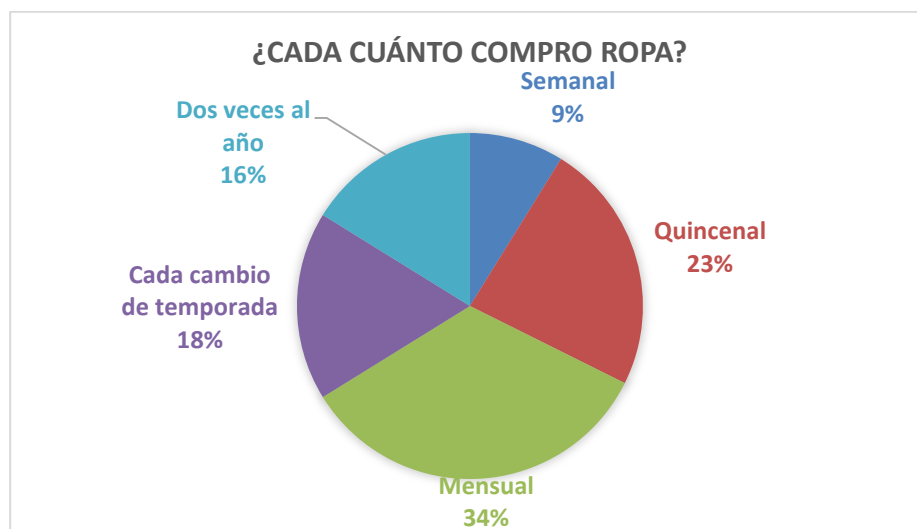
Grafica 25. Los accesorios en las tiendas como factor de compra.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Más de la mitad de los jóvenes (51%) señala que siempre o casi siempre prefieren las tiendas que venden algún tipo de accesorio, siendo esta una importante señal ya que del mercado meta representa a 5822 personas jóvenes.

Grafica 26. Frecuencia en compra de ropa.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La anterior grafica se puede interpretar mejor en la siguiente tabla. Donde revela la frecuencia de compra de ropa en lo jóvenes. Siendo trascendente, para calcular el pronóstico de ventas.

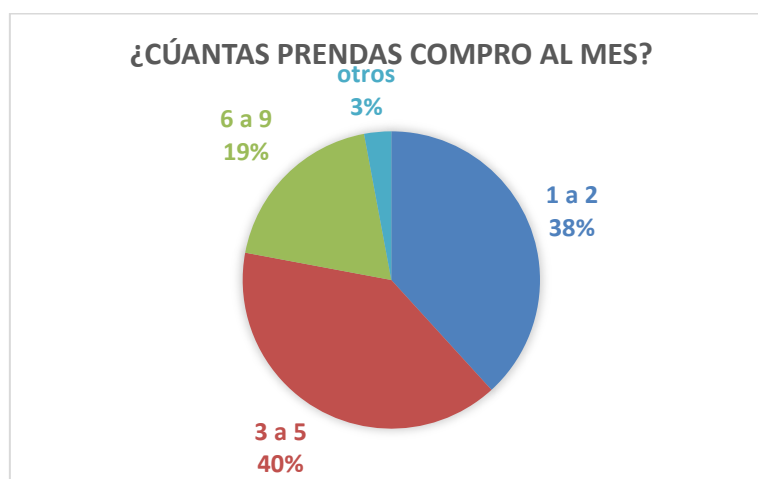
Tabla 13. Frecuencia en la compra de ropa (En número de personas)

Frecuencia de compra	Número de jóvenes
Semanal	1027
Quincenal	2626
Mensual	3881
Cada cambio de temporada	2055
Dos veces al año	1827

Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La Tabla 13 nos revela que la mayoría de los jóvenes (34%) realiza compras cada mes. Siendo esta la cifra más alta. Pero también no revela que aproximadamente 3310 jóvenes realizan compras a la semana. Siendo necesario aclarar que se reparte estos clientes entre toda la competencia.

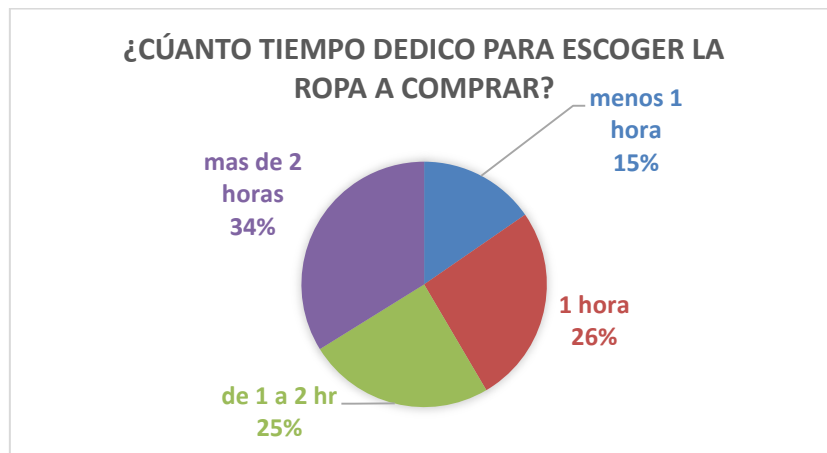
Grafica 27. Número de prendas que se compran al mes.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se puede decir que 4338 jóvenes (38%) compran al mes entre 1 y 2 prendas. Y 4566 jóvenes (40%) adquieren entre 3 a 5 prendas en el mismo lapso de tiempo.

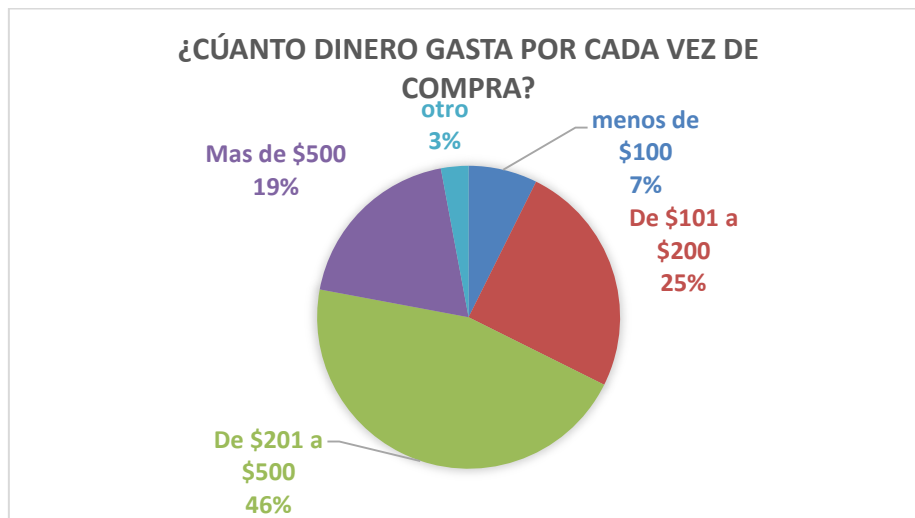
Grafica 28. Tiempo en tienda dedicado a la compra.



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015a

La grafica 26 nos revela que los jóvenes, principalmente mujeres pasan más de dos horas visitando tiendas, y escogiendo la ropa a comprar. Por lo que es necesario que la tienda les haga pasar un rato agradable, y provoque finalmente el acto de la compra.

Grafica 29. Dinero destinado a ropa por cada vez de compra.

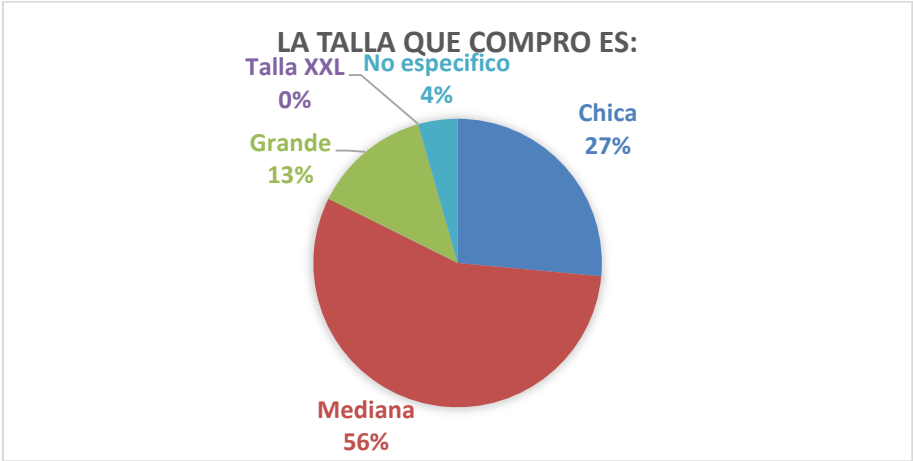


Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La anterior grafica revela que 5251 jóvenes, de la población meta (46%) gastan en ropa entre \$201 a \$500 por cada ocasión que compra. Uniendo este dato con el de la gráfica 25, donde se señala que los jóvenes compran entre 1 y 2

prendas; se puede deducir que las prendas que compran tiene un precio que va de los \$100 a \$250 cada una.

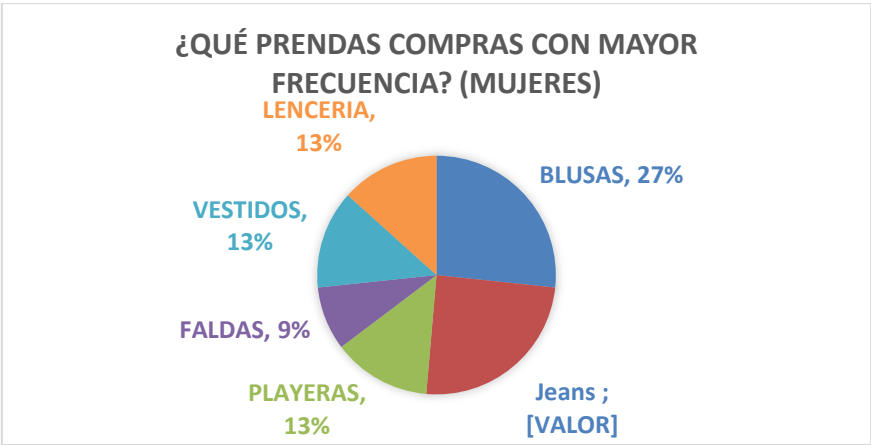
Grafica 30. Talla de ropa, que usan los jóvenes



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

La grafica 30 es muy importante ya que releva el tipo de talla que utilizan los jóvenes en Orizaba, Veracruz. Dato que servirá para el pedido de prendas a los proveedores. Quedando que, más de la mitad de la población de jóvenes utiliza talla mediana (6393 jóvenes). El 27% (3082 jóvenes) utilizan talla chica. Solo un 13% (1484 jóvenes) utiliza talla grande.

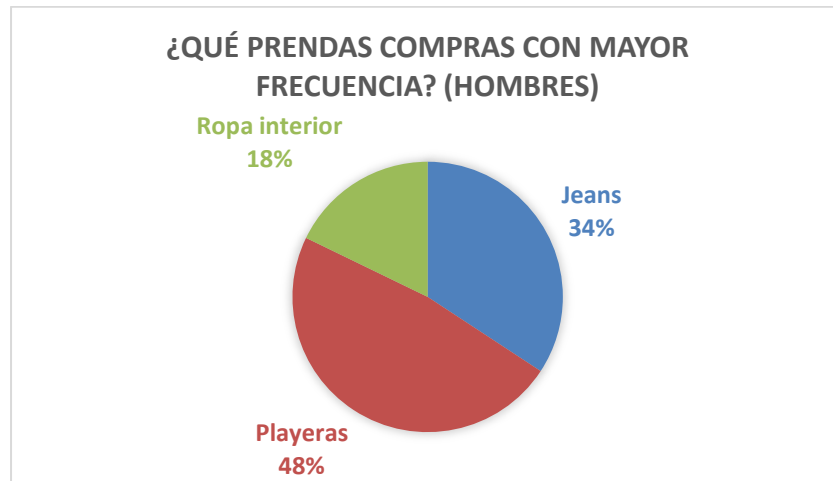
Grafica 31. Preferencia de compra de acuerdo al tipo de prenda. (En mujeres)



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Las prendas que más se compran, y por la que se debe de tener más surtido son las blusas y jeans. Ambas reúnen un 52% de preferencia.

Grafica 32. Preferencia de compra de acuerdo al tipo de prenda. (En hombres)



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

En la gráfica 32 se puede observar la diferencia en gustos de compra, en relación con las mujeres. Ya que los hombres prefieren comprar más playeras.

Grafica 33. ¿Qué característica atrae y provoca el acto de compra?



Fuente: Elaboración propia; en base a encuesta realizada en Orizaba, Ver. 2015

Se puede deducir que a los jóvenes lo que más les atrae de una tienda definitivamente es la variedad de prendas en un 56%. Y en segundo lugar se encuentran las ofertas que puede ofrecer la tienda.

4.4 Plan de mercadotecnia

El objetivo es posicionar la empresa en la mente del consumidor. Provocando en los jóvenes la necesidad de seguir las tendencias en la moda. Proporcionándoles prendas y accesorios innovadores y a un costo accesible.

Objetivos específicos

- Proporcionar la información suficiente al mercado meta para que conozcan todos los atributos de la tienda y de esta manera propiciar la acción de compra.
- Crear y mantener relaciones duraderas con los clientes preferentes.
- Lograr la preferencia del mercado meta a través de estrategias de promoción con la finalidad de aumentar ventas y lealtad.
- Lograr que la tienda tenga una imagen excelente en el público en general.

4.4.1 Nombre de la empresa, slogan y logotipo

“Azul and blue”

Se realizó una búsqueda pertinente en la página del IMPI, teniendo como favorable el nombre, ya que no se encontró ninguno igual o similar al mismo.

Además de que es fácil de recordar, atractivo y el eslogan sugiere una forma de expresarte a través del vestuario.

Slogan propuesto

“Tu forma de decir las cosas”

Logotipo

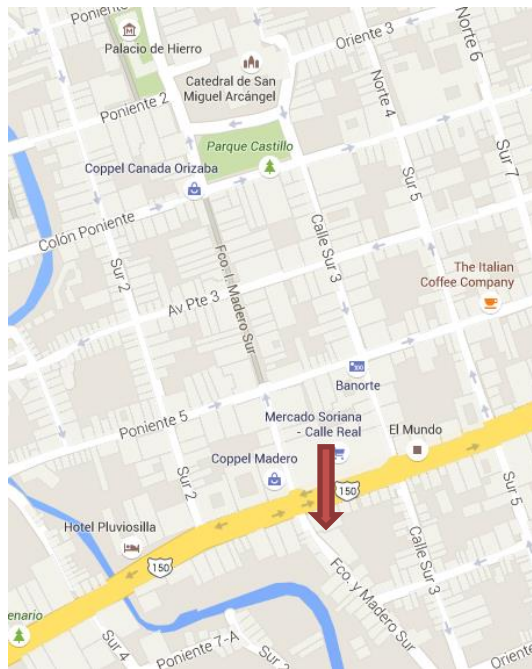


Azul
& Blue

4.4.2 Plaza y canales de comercialización

El siguiente esquema nos muestra la planeación de localización de la empresa “Azul and blue”, siendo importante el lugar, ya que se encuentra dentro de las principales calles comerciales de la ciudad, provocando la afluencia a la tienda.

Esquema 6. Macro localización.

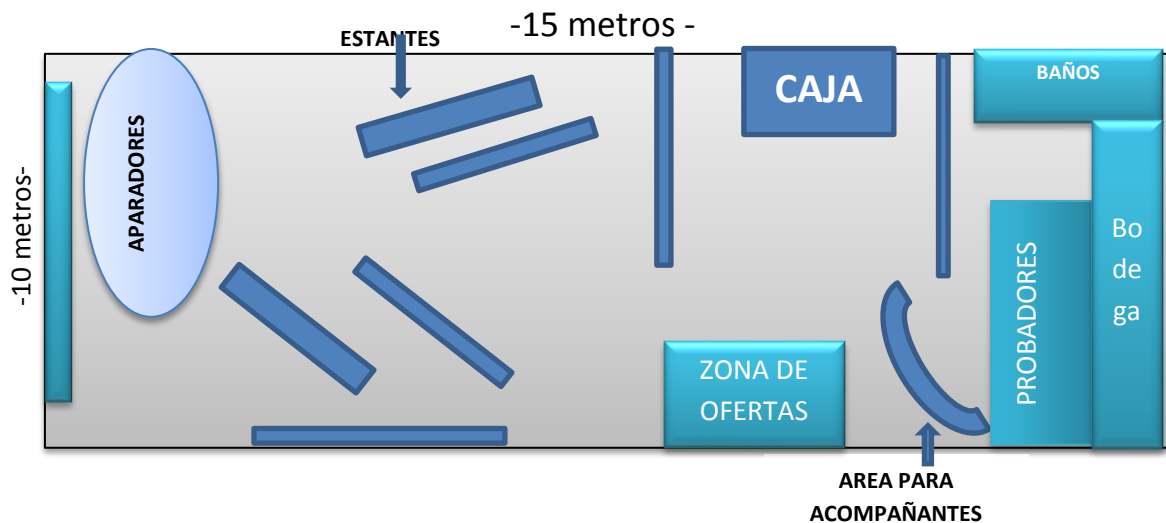


Fuente: (Google, s.f.) Centro Orizaba Ver.

Micro localización.

Nuestros productos estarán a la venta en un local ubicado en el centro de Orizaba Veracruz con 150 mts². Teniendo como dirección Madero Sur, esquina oriente 6.

Esquema 7. Plano del local



Fuente: Elaboración propia

Canal de comercialización

Este será de dos tipos y esto es dependiendo de las marcas y los proveedores que maneja la empresa:

Fabricantes – minoristas – consumidores

Fabricantes - mayoristas – minoristas – consumidores

4.4.3 Promoción y publicidad

De acuerdo a la investigación de la competencia y el mercado meta, se propone una ambientación como lo muestra el anexo 2.

También se llegó a la conclusión las siguientes estrategias de promoción y publicidad.

4.4.3.1 Publicidad

La campaña de lanzamiento publicitaria será con 15 días de anterioridad y se mantendrá de alto impacto una semana después de su apertura. Posteriormente será en temporadas. Solo nos enfocaremos al mercado de Orizaba. Con la finalidad de captar su atención y posicionarnos en la mente del consumidor.

Pretendemos darnos a conocer utilizando las siguientes herramientas publicitarias:

4.4.3.2 Medios Publicitarios

Los medios que utilizara la empresa, se pretenden que sean los que se encuentran en la Tabla 14. Así como posteriormente se da una lista de los proveedores.

Tabla 14. Medios publicitarios

2	anuncio luminoso 6 mm con frente de aluminio spec y luz. (Para la entrada y área de cajas)	\$ 5 800.00
1 semana	Anuncio perifoneo y carro rotulado	\$ 4,867.29

1000	Etiquetas para ropa	\$ 570
1	Banner y base de 60 cm por 1.60cm	\$ 315
1	Sitio web. 1 pág. principal, 5 secundarias y catalogo en línea, hosting y dominio incluido	\$ 4,500.00
1	Publicidad en página de Facebook	\$500
1	Animación (día el evento)	\$700
	TOTAL	\$17,252.29

Fuente: Elaboracion propia en base a investigación realizada en Orizaba, Ver. 2015

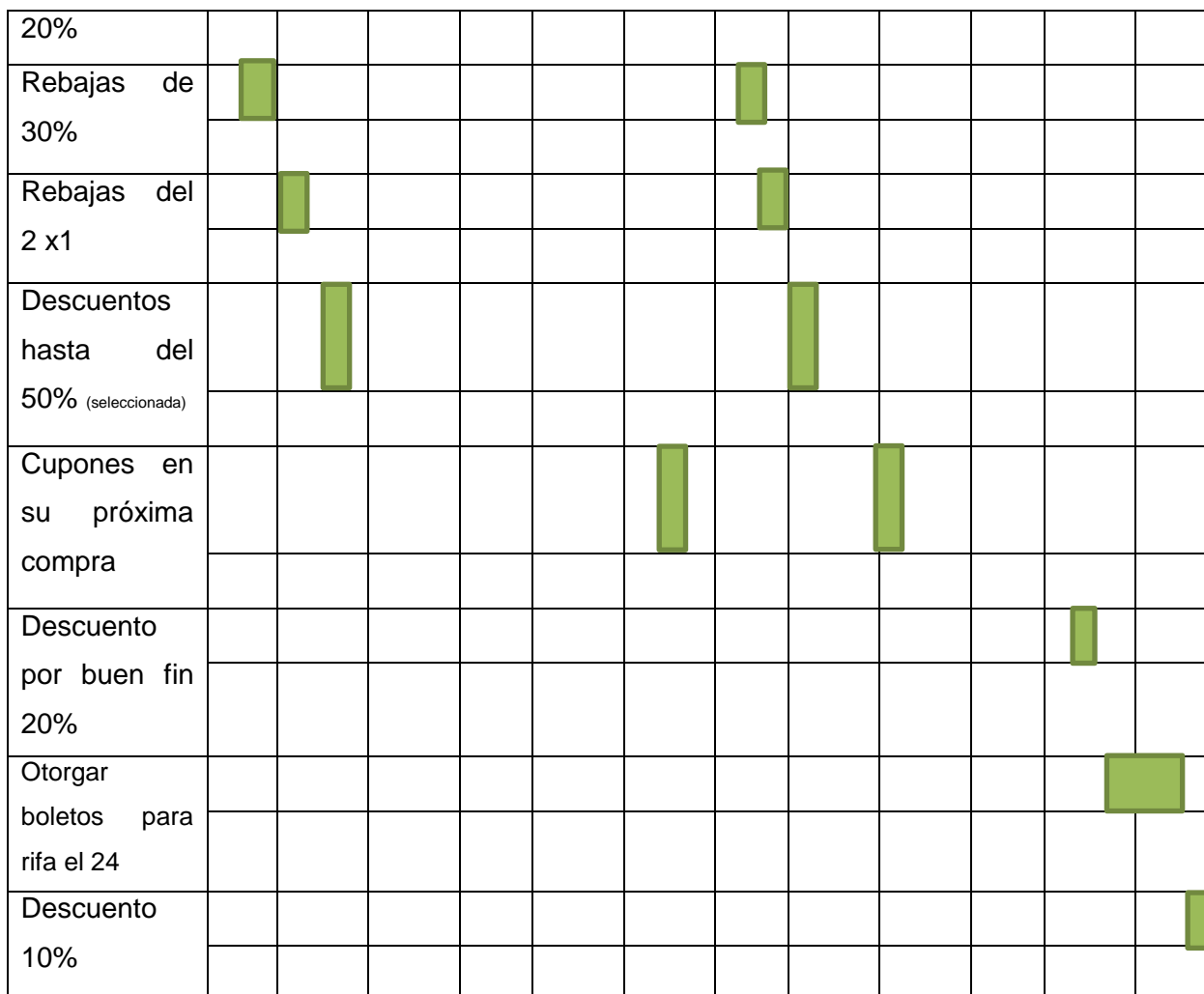
4.4.3.3 Los proveedores de medios publicitarios son:

- Cecatto publicidad
Norte 7 # 145 C Orizaba Veracruz. Tel. (272) 72 50 1 70
- Casas Impresores
Sur 9 no. 10 entre colon y oriente 2 Orizaba Veracruz. Tel. 72 5 30 30
- Publi Zaimo
Tel 15 9 3455. Orizaba , Ver.
- Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
Av. Poniente 7. No. 856. Col. Centro, entre sur 16 y 18. Orizaba Ver.
Tel. 272 727 0449
- Facebook
- Ununcios luminosos. Chimalhuacan, Estado de México
(http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-523902509-anuncios-luminosos-letras-3d-e1n-aluminio-con-iluminacion-led-_JM)

Tabla 15. Plan de promociones de la tienda

El siguiente plan de promociones de la tienda es en base a la investigación realizada mediante la encuesta y estudio de campo con la competencia.

Actividad	En e.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov.	Dic
Rebaja de												



Fuente: Elaboración propia, en base en encuesta realizada Orizaba, Ver. 2015

4.4.4 Políticas de precios

- 1.- Los precios de las prendas variaran según la temporada.
- 2.- Descuentos hasta el 40% en rebajas de temporada.
- 3.- Precios de cada prenda con una ganancia mínima del 50%.
- 4.- No elevar los precios a más del 100 %
- 5.- La tienda seguirá una estrategia de precios de “seguir al líder” por tal motivo se necesita estar en constante monitoreo para no salir del mercado que se desenvuelve.

La empresa cuidara que se tengan las siguientes ventajas y distinciones en relación a la competencia

Tabla 16. Ventajas y distingos de precios de “Azul and blue”

EMPRESA	OTRAS EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ropa a la moda a precios accesibles • Descuentos desde el 50%. • Sistema de apartado con un plazo de 1 meses para liquidar. • Uso de tarjeta de crédito sin intereses, débito y efectivo para el pago de su ropa. • Es exclusiva ropa para jóvenes • Está ambientada de un modo urbano (utilizando material reciclable) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa a la moda con algunos precios altos. • Descuentos hasta el 50% en saldos de temporada, • En algunas tiendas no hay sistema de apartado y solo es con 15 días o un mes. • En algunos casos solo efectivo o tarjeta de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa no entra en una competencia de precios por debajo del mercado, sino que está en comparación con él, la diferencia es que la tienda tiene estilo propio, que es lo que atraerá al cliente.

4.5 Plan de operaciones

Estudio técnico

Objetivos: Busca proporcionar en tiempo y forma a la empresa la mercancía necesaria para que se lleve la comercialización y de esta forma poder cumplir las metas. Así como establecer el proceso de comercialización de la ropa.

4.5.1 Requerimiento de equipo y mobiliario

Para que la empresa inicie operaciones es de suma importancia los siguientes requerimientos en las cantidades mencionadas y con el proveedor seleccionado.

Tabla 17. Requerimientos de equipo y mobiliario

DESCRIPCION	NUM. DE UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Camioneta de uso Van Chevrolet Expresss Modelo 2000	1	52,000	52 000
Computadora	1	3,590	3590
Software	1	6 000	6 000
Lector código de barras laser, impresora.	1	1,898	1,898
Total, en equipo de computo			\$ 11 488
Sillones	3	1666.66	4 000
Vitrina mostrador	1	3000	3000
Cascadas	40	80.72	2 481.6
Maniquíes	3	5000	15,000
Probadores (taburetes, espejos, cortina)	2	500	1000
Iluminación		10 000	10,000
Decoración,		13 000	13 000
Ganchos de plástico caja con 100 pz	300	891.56 la caja	2675
Pistola para etiquetar y cartuchos	1	709.64	709.64
Broches para etiquetar	5000 pz	111	111
Pistola etiquetadora de precios	1	1537.96	1537.96
TOTAL			\$117,003.2

Fuente: elaboración propia

Proveedores

- SOPVI México. Tel +(55) 58621255. Correo: sopvi@live.com

4.5.2 Plan de compras

El principal producto que se comercializara es ropa casual para jóvenes. Los proveedores que en su mayoría se encuentran en la ciudad de Guadalajara previo análisis de la calidad y estilo de ropa se les realizara la compra y se trasladara a la ciudad de Orizaba.

4.5.2.1 Políticas de compras

- El encargado de realizar las compras será el gerente de compras.
- Por apertura de la tienda se realizará dos compras fuertes dependiendo de la temporada. Primavera Verano y otoño, invierno (cada seis meses).

- Y 2 compras menores dependiendo de los eventos y ventas registradas.
- 3 compras mínimas (solo con la finalidad de innovar en escaparate)
- El 80% en efectivo y 20% por otro medio de pago
- Estas se realizarán con un mes de anterioridad al ingreso de las temporadas.
- Se aceptará a un proveedor solamente después de un estudio minucioso
- Las compras menores serán enviadas por paquetería.
- Las compras menores no podrán exceder del 40% de las compras mayores.
- Las compras mínimas no podrán exceder de 20% de las compras mayores.

4.5.2.2 Ventas estimadas

Las ventas estimadas es un reflejo de los datos que arrojaron las encuestas, y tomando en cuenta a la competencia. Se procuró un panorama pesimista, promedio y optimista de las ventas. Para tener un panorama general de la situación.

Tabla 18. Ventas estimadas, visto desde tres panoramas diferentes.

Total, de población de jóvenes pertenecientes al mercado meta	11 416
Número de jóvenes que manifestaron comprar en la zona de la tienda siempre o casi siempre (36%)	4110
El mercado dividido entre 15 tiendas competidoras de la zona centro	274 Jóvenes
Veces que compran los jóvenes al mes	13240
Veces que compran los jóvenes al mes en la zona	4766

Mercado dividido entre 15 tiendas competidoras de la zona centro	318 veces
Manifestaron que se gastan aproximadamente entre \$201 a \$500	
Ventas pesimistas al mes (\$201)	\$63,918
Ventas promedio al mes (\$350.5)	\$111,459
Ventas optimistas al mes (\$500)	\$ 159,000

Fuente: elaboración propia en base a INEGI 2015 y encuesta realizada en Orizaba 2015

La siguiente tabla núm. 19 muestra las compras a realizar por un mes del negocio, tomando en cuenta los resultados que nos arrojó la encuesta según preferencia de prendas y talla.

Además, por investigación que se realizó en tiendas de la competencia se observó una relación de disposición aproximada de prendas de mujer – hombre en un 60% - 40% respectivamente. Por lo que tomo la decisión de seguir este parámetro.

Se toma en cuenta las 318 veces que los jóvenes pudieran comprar en la tienda y donde manifiestan que su parámetro es de 1 a 2 prendas por visita. Por lo que se supone un promedio de venta de 636 prendas por mes.

Se comprará un 10% extra de lo pronosticado en ventas.

Tabla 19. Plan de compras al mes.

Concepto	MUJERES			HOMBRE		
	Prendas a comprar	Precio	Total	Prendas a comprar	Precio	Total
Blusas	113	\$173	19549			
Jeans	106	\$150	15900	95	\$160	15200
Playeras	55	\$ 80	4400	133	\$ 90	11970
Faldas	37	\$100	3700			
Vestidos	55	\$150	8250			
Ropa	55	\$ 20	1100	51	\$ 30	1530

interior				
Total	421	\$52899	279	\$28,700

Fuente: elaboración propia, en base a encuesta realizada Orizaba 2015

La siguiente tabla es un reflejo de la calendarización que se tiene de los meses en que se realizaron los pedidos, acatando las políticas de compras. Donde se establece que se realizaran 2 pedidos grandes, tres medianos y dependiendo de la demanda que se tenga se tiene pronosticado 3 compras mínimas.

Tabla 20 Plan de compras en un año

Compras	Fechas de compra.	Numero de prendas a comprar
Mayores	Marzo	2,000 unidades
	Septiembre	2,000
Medias	Junio	1,307
	Noviembre	1,307
Mínimas	Mayo	106
	Julio	106
	Diciembre	106








Fuente: elaboración propia en base a encuesta Orizaba, Ver. 2015

4.5.2.3 Descripción de las Actividades

En la siguiente sesión se describe a detalle las actividades a realizar para que se culmine el acto de la compra hasta que llega a tienda y se pone a disposiciones del cliente.

Tabla 21. Descripción de actividades para la compra de mercancías.

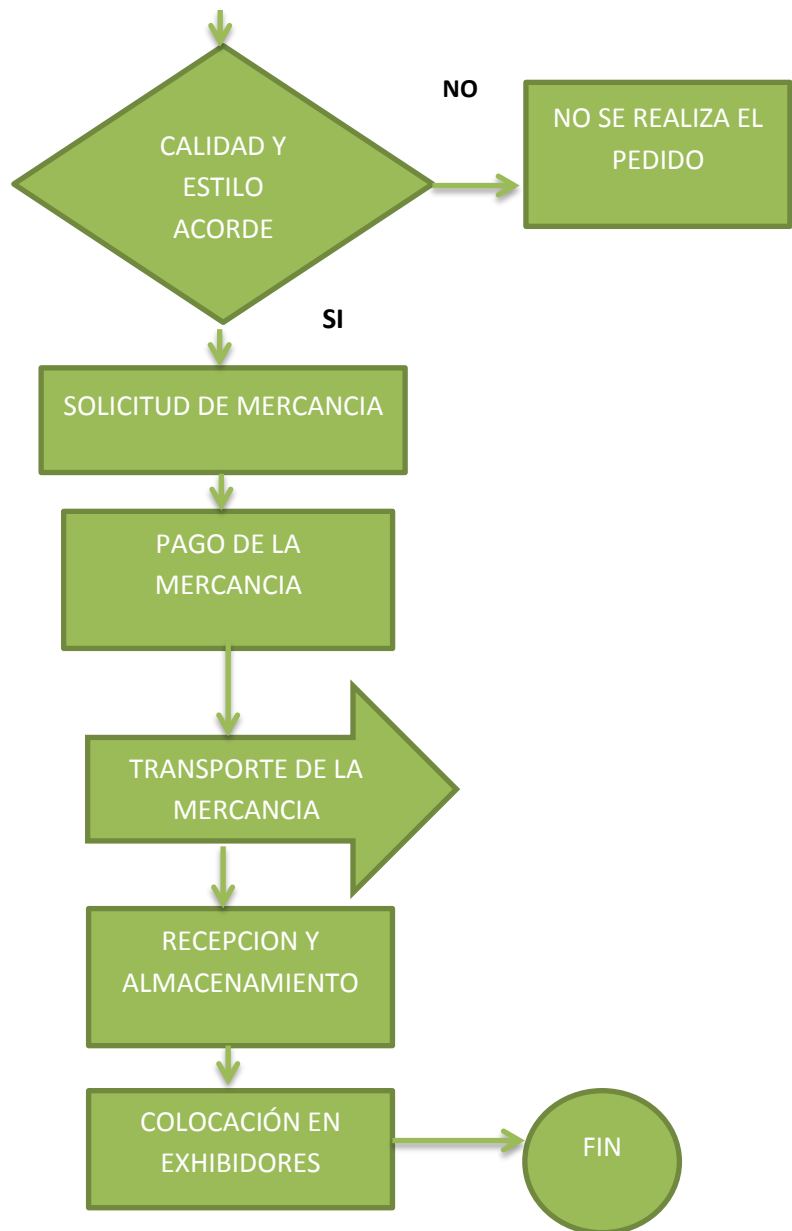
"Azul and blue"	
Método: Actual	Diagrama no: 1
Se inicia en: Solicitud de pedido	Se termina en: Exhibición del producto final
Elaborado por:	LEA.Sara Elodia Cotlame Salinas

Nº Actividad	Símbolo	Actividad	Duración
1		1 mes antes de la temporada	1 día
2		Envío del catálogo de la nueva temporada por parte del proveedor	1 día
3		Evaluación de la calidad y estilo de las prendas	1 hora
4		Solicitud de la mercancía	1 hora
5		Pago de la mercancía	1 hora
6		Transporte de la mercancía	3 a 5 días hábiles
7		Recepción y almacenamiento	3 horas
8		Colocación en exhibidores	1 día

Fuente: elaboración propia.

Esquema 8. Diagrama de Flujo del Proceso de comercialización





Fuente: elaboracion propia

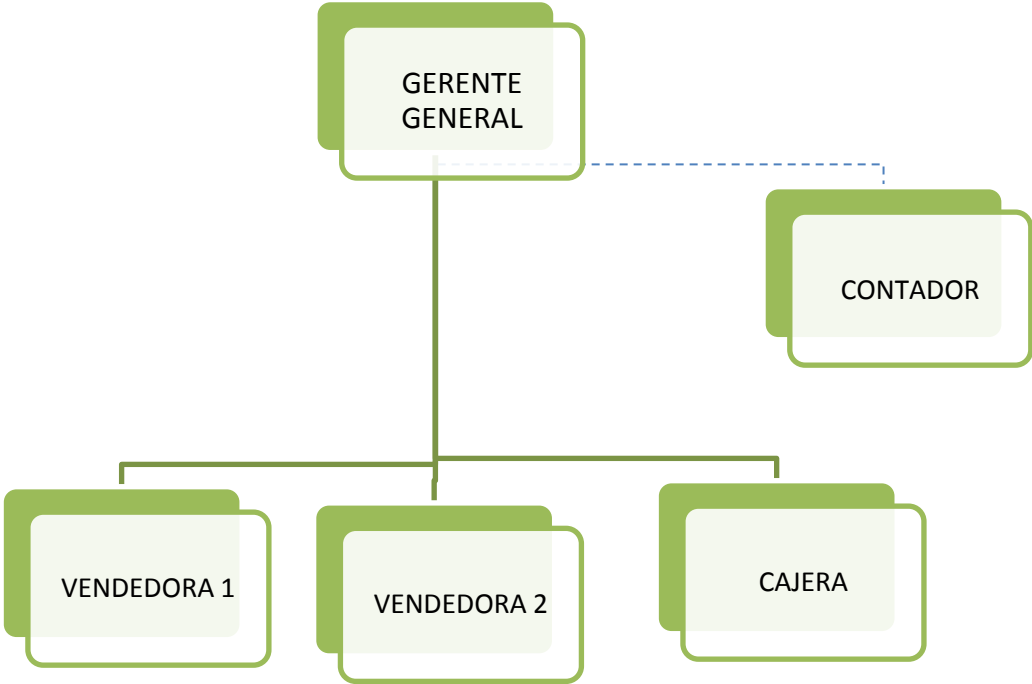
4.6 Plan de recursos humanos

El objetivo de esta sección el plan de negocios es proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios para lograr las metas. Especificar las responsabilidades y autoridades en la empresa.

4.6.1 Organigrama de la empresa

La empresa está planeada como una persona física, por tal motivo solo uno es el dueño, no quedando de lado la opción de que en un futuro existan inversionistas

Esquema 9. Organigrama de la empresa “Azul and blue”



Fuente: elaboración propia

4.6.2 Tabulador de sueldos y salarios

Se presenta el siguiente tabulador de sueldos, en donde se estima que el contador no es trabajador de la empresa, sino solo se le contrata por honorarios, por los cálculos contables.

Tabla 22. Tabulador de sueldos y salarios

Tabulador de sueldos y salarios	

Sueldos y Salarios:	Número de puestos	Sueldo Mensual Nominal	Sueldo Anual	Total, Nómina anual
Gerente general	1	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Cajera	1	\$ 3,200.00	\$ 38,400.00	\$ 38,400.00
Vendedora	2	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00	\$ 72,000.00
Contador (outsourcing) *	1	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 12,000.00
Total, Nómina Anual Base				\$ 194,400.00
Total, Nómina Mensual Base				\$ 16,200.00

Nota: Tomando en cuenta que el contador no depende de la empresa, y solo presta un servicio, su pago no es mensual. Por tal motivo la base de su sueldo mensual es un promedio estimado.

Fuente: elaboración propia, tomando el salario mínimo.

4.6.3 Reclutamiento

La empresa tendrá dos fuentes de reclutamiento, teniendo mayor importancia las fuentes internas.

4.6.3.1 Fuentes Internas

Será el medio de reclutamiento idóneo para brindarle al personal la oportunidad de superación personal, económica y social.

4.6.3.2 Fuentes Externas

Utilizarla únicamente cuando los medios de reclutamiento interno no llenen las expectativas de personal. Se hará solo por medio de anuncios afuera de la tienda o mediante ferias que organice el ayuntamiento de Orizaba. Según sea el caso y necesidad de la empresa.

4.6.3.3 Política de Reclutamiento Para el Personal.

- a) Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa. (Política motivadora y de pertenencia). Mediante la convocatoria a concurso interno y/o externo, según corresponda.

- b) Serán sometidos al proceso de selección técnica.
- d) Colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e) El perfil del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección.
- f) El proceso de selección, comprenderá el análisis de las calificaciones y cualificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- g) Responsable: departamento de recursos humanos. Gerente general.
- h) El proceso se efectuará en un marco de estricta ética por valores, transparencia y objetividad.
- i) Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes (los mejores).

4.6.3.4 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento tendrá que seguir las siguientes etapas

Esquema 10. Proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

4.6.4 Selección

Las técnicas de selección serán:

- Entrevista, la cual se muestra en el anexo 3
- Dependiendo del análisis de puestos se tomará en cuenta los requisitos para cada puesto, por lo que el análisis y decisión depende de dicho documento.

4.6.5 Contratación

La contratación individual, será dependiendo del análisis de puesto, ya que algunos puestos se realizarán por tiempo indeterminado (gerente general), otros por tiempo determinado (cajeras y empleadas) y otro por prestación de servicios profesionales. (contador).

4.6.6 Plan de inducción

1. Bienvenida
2. Presentación del empleado a su jefe inmediato
3. Mostrarle las áreas de trabajo, así como las instalaciones de la empresa.
4. Capacitación del personal describiéndole sus actividades en base a la descripción de puestos.

4.6.7 Capacitación

Objetivo: La capacitación de nuestro personal en “Expresat Shop” está orientada a proveer y mantener el conocimiento, habilidades, destrezas y creatividad de las personas, necesarias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos anuales y la satisfacción de los gustos y preferencias del cliente.

Objetivos para la capacitación

- Asegurar una excelente atención al cliente.
- Fomentar la motivación en el personal.
- Fortalecer las competencias profesionales y técnicas del personal administrativo y operativo, asegurando la eficiencia y eficacia en la organización.

Políticas

1. La formulación del Plan anual de Capacitación es responsabilidad del Administrador.
2. Las jornadas de capacitación serán dentro de la jornada de trabajo de los trabajadores.

4.6.8 Descripción de puestos

AZUL AND BLUE

Descripción de Puestos

Nombre del puesto	Gerente general
Nivel jerárquico dentro de la empresa	1
Ubicación del puesto	Dirección
Sueldo mensual	\$ 6 000

Compensaciones	Ninguna
Otro nombre del puesto:	No hay
Tipo de contrato	Indeterminado
Tipo de puesto	Gerencial
Número de empleados en el puesto	1 (mujer)
Jornada normal de trabajo	Días de lunes a sábado. Horas: 9:00 – 2:00 y de 3:00 – 20:00
Horas extras por semana	Ninguna
Puesto inmediato superior	Accionistas
Puesto inmediato inferior	Cajera, vendedoras
Supervisión recibida	Accionistas

DESCRIPCION GENERICA:

Objetivo General

Planear, dirigir y controlar que se cumplan efectiva y eficientemente las actividades necesarias para lograr los objetivos planeados

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Actividades diarias:

Tarea: 1 Generar estrategias que permitan aumentar el nivel de ventas y utilidades

Tiempo aprox. 1 hora

Tarea: 2 Mantener permanente contacto con los demás puestos en la empresa.

Tiempo aprox. 30 min.

Tarea: 3 Supervisar y desarrollar el personal a cargo.

Tiempo aprox. 30 minutos.

Tarea: 4 Coordinar las actividades de los vendedores de tienda

Tiempo aprox. 1 hora

Actividades Periódicas:

Tarea: 1 Revisión de los planes y estrategias corporativos

Tiempo aproximado: 1 hora

Tarea: 2 Convocar a junta semanal para presentar reportes generales

Tiempo aproximado: 1 hora

Tarea: 3 Analizar junto con el contador los estados financieros.

Tiempo aprox. 1 hora

Tarea: 4 Atención personalizada a clientes específicos

Tiempo aprox. Indefinido

Tarea: 5 Dirigir y controlar las actividades para la gestión de los recursos financieros

Tiempo aproximado: 1 hora

Tarea: 6 Proponer cambios organizativos

Tiempo aproximado: 1 hora

PERFIL DEL PUESTO

1.-ESCOLARIDAD: Profesional

2.-CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN: Funciones administrativas. Preferentemente Lic. En administración de empresas o afín

3. HABILIDADES: Toma de decisiones, liderazgo, comunicación, capacidad de negociación.

4.-EXPERIENCIA:

Previo al Puesto		En el Puesto	
Ninguna		Ninguna	
1 Año		1 Año	X
2 a 3 Años	X	2 a 3 Años	
4 a 6 Años		4 a 6 Años	
7 a 9 Años		7 a 9 Años	
10 Años o más		10 Años o más	

5.-CONOCIMIENTOS DEL IDIOMA EXTRANJERO: básico en un 30%

Conocimientos básicos	
Conocimientos técnicos	X
Comunicarse	
Dominio	

6- RELACIONES INTERNAS:

CON QUIEN:	PARA QUE:
Gerente de compras	Verificar estados de inversión en mercancía.
Contador	Verificar estados contables de la empresa
Cajera	Realizar corte de caja

Vendedor	Verificar su estancia en la tienda
----------	------------------------------------

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Indica el valor que corresponda de acuerdo al orden de dominio; solo en aquellas habilidades esenciales dentro de cada competencia que deben ser cubiertas de acuerdo al perfil, responsabilidades y nivel de puesto estableciendo un mínimo de 5 y un máximo de 8

1. Mínimo Dominio		3= Muy buen dominio	
2. Buen Dominio		4= Total dominio	
ACCIONES		PLANEACION / ORGANIZACIÓN	
RESPONSABILIDAD	4	MANEJO DE DETALLES	
SEGURIDAD		MANEJO DE RECURSOS	3
LOGRO DE OBJETIVOS	4	PLANEACION A CORTO PLAZO	
DECISION		PLANEACION ESTRATEGICA	3
TOMA DE RIESGOS		MANEJO DEL TIEMPO	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	4		
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD			
MOTIVACION Y COMPROMISO			
		INDIVIDUAL	
CONOCIMIENTOS		ADAPTABILIDAD	
PENSAMIENTO ANALITICO		INTEGRIDAD	
PENSAMIENTO GLOBAL		AUTO-DESARROLLO	
INNOVADOR		CONOCIMIENTO PRODUCTOS/SERVICIOS	
CURIOSO		CONOCIMIENTO TECNICO DEL TRABAJO	3
APRENDE RAPIDAMENTE		CONOCIMIENTO INTERRELACIONES	
SOLUCION DE PROBLEMAS		CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	
		INTERPERSONAL	
COMUNICACIÓN		ACCESIBILIDAD	
FACILITACION		EMPATIA	
ESCUCHAR			

NEGOCIACION	4	CONSTRUYE RELACIONES	
PERSUACION		CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS	
PRESENTACION		TRABAJO EN EQUIPO	
EXPRESION VERBAL		MANEJO DE CONFLICTOS	3

	Elaboró	Revisó y Aprobó	Autorizó
Puesto			
Nombre	Sara Elodia Cotlame Salinas		
Fecha	15 de diciembre del 2015		

Revisión									
Fecha									
Págs. Afectadas									
Firma									

AZUL AND BLUE

Descripción de Puestos

Nombre del puesto	Gerente de compras (Por apertura no existe, se planea que sea a mediano plazo este puesto)
Nivel jerárquico dentro de la empresa	2
Ubicación del puesto	Operativo
Sueldo mensual	\$ 6 000
Compensaciones	Ninguna
Otro nombre del puesto:	No hay
Tipo de contrato	Semestral
Tipo de puesto	
Número de empleados en el puesto	1
Jornada normal de trabajo	Días de lunes a sábado. Horas: 9:00 – 2:00 y de 3:00 – 20:00
Horas extras por semana	Ninguna
Puesto inmediato superior	Gerente general

Puesto inmediato inferior
Supervisión recibida

Ninguno
Gerente general

DESCRIPCION GENERICA:

Objetivo General

Proveer a la tienda de mercancías con las especificaciones requeridas, como son calidad, precio y estilo en el tiempo justo. Para que no se tenga exceso de inventarios.

DESCRIPCION ESPECÍFICA:

Actividades periódicas:

Tarea: 1 Análisis de nuevos proveedores en cuanto a precio, calidad, modos de pago.

Tiempo aprox. Indefinido

Tarea: 2 Entrevistas directas con proveedores

Tiempo aprox. Hasta 2 días. Dependiendo de distancia.

Tarea: 3 Elaboración de pedidos

Tiempo aprox. 30 minutos.

Tarea: 4 Sondeo de precios de la competencia, para tener un estándar de sus costos en la mercancía.

Tiempo aprox. 2 hora semanal

Tarea 5. Recepción de mercancía y verificar su optimo estado.

Tiempo aprox. 3 horas

Tarea 6 Mantener un estricto orden en facturas expedidas y recibidas

Tiempo aprox. 30 min.

Tareas 7 Revisión de documentos de facturación mensual.

Tiempo aprox. 2 horas

Función eventual:

Tarea 1 Exposición en ferias

Tarea 2 Pagos de recibos de agua, luz, y demás pagos administrativos.

IV. PERFIL DEL PUESTO

1. Escolaridad:

1	Bachillerato / Técnico	
2	Profesional parcial	
3	Profesional	X
4	Maestría	
5	Postgrado	

2.- Conocimientos y formación: Lic. en contaduría pública

3. Habilidades: agilidad mental

4.- Experiencia:

Previo al Puesto		En el Puesto	
Ninguna	X	Ninguna	
1 Año		1 Año	
2 a 3 Años		2 a 3 Años	X
4 a 6 Años		4 a 6 Años	
7 a 9 Años		7 a 9 Años	
10 Años o más		10 Años o más	

5 Conocimiento de idioma extranjero: SI

Conocimientos básicos	
Conocimientos técnicos	X
Comunicarse	
Dominio _____	

6.- RELACIONES INTERNAS:

CON QUIEN:	PARA QUE:
Con Administración General, Director General Y Gerente de Producción	Mantener contacto permanente respecto al manejo de descuentos y planes de venta, para decisiones posteriores.

7.- RELACIONES EXTERNAS:

CON QUIEN:	PARA QUE:
Clientes	Para realizar ventas e ingresar pedidos, mismos que generen utilidades a la empresa
Proveedores	Para mantener una relación abierta con nuestros proveedores, y así mantener o mejorar la calidad de nuestros productos.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Indique el valor que corresponda de acuerdo al orden de dominio; solo en aquellas habilidades esenciales dentro de cada competencia que deben ser cubiertas de acuerdo al perfil, responsabilidades y nivel del puesto, estableciendo un mínimo de 5 y un máximo de 8

1. Mínimo dominio
2. Buen dominio
3. Muy buen dominio
4. Total dominio

ACCIONES

RESPONSABILIDAD	4
SEGURIDAD	
LOGRO DE OBJETIVOS	
DECISION	
TOMA DE RIESGOS	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	
MOTIVACION Y COMPROMISO	

PLANEACION/ORGANIZACIÓN

MANEJO DE DETALLES	4
MANEJO DE RECURSOS	
PLANEACION A CORTO PLAZO	
PLANEACION ESTRATEGICA	
MANEJO DEL TIEMPO	

CONOCIMIENTOS

PENSAMIENTO ANALITICO	4
PENSAMIENTO GLOBAL	
INNOVADOR	
CURIOSO	
APRENDE RAPIDAMENTE	
SOLUCION DE PROBLEMAS	3

INDIVIDUAL

MANEJO DE DETALLES	4
MANEJO DE RECURSOS	
PLANEACION A CORTO PLAZO	
PLANEACION ESTRATEGICA	
MANEJO DEL TIEMPO	3

COMUNICACIÓN

FACILITACION	
ESCUCHAR	
NEGOCIACION	2
PERSUACION	

INTERPERSONAL

ACCESIBILIDAD	
EMPATIA	
CONSTRUYENDO RELACIONES	
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS	

PRESENTACION

TRABAJO EN EQUIPO

EXPRESION VERBAL

MANEJO DE CONFLICTOS

	Elaboró	Revisó y Aprobó	Autorizó
Puesto			
Nombre	LAE SARA ELODIA COTLAME SALINAS		
Fecha	15 DE DICIEMBRE DEL 2015		
Firma			

Revisión									
Fecha									
Págs. Afectadas									

4.7 Plan de finanzas y factibilidad económica

4.7.1 Presupuesto de capital

Se tiene que, para aperturar la tienda de ropa AZUL AND BLUE, se debe de realizar una inversión inicial de \$276,274.03.

Gastos pre operativos	
contrato de arrendamiento (deposito)	\$ 16,000.00
contrato de personal	\$ 3,000.00
contrato de luz	\$ 614.77
costo del proyecto	\$ 5,000.00
gastos de limpieza	\$ 500.00
Solicitud registro aviso comercial	\$ 614.77
campaña publicitaria	\$ 17,252.29
TOTAL, GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 42,981.83
Inversiones fijas	
equipo de transporte	\$ 52,000.00
mobiliario y equipo de trabajo	\$ 53,515.20
equipo de computo	\$ 11,488.00
total, inv. fijas	\$ 117,003.20
Capital trabajo 1 mes	
Mercancía	\$ 81,599.00
impuesto sobre suelo	\$ 490.00
renta	\$ 16,000.00
energía eléctrica	\$ 800.00
sueldos y salarios	\$ 16,200.00
agua	\$ 100.00
limpieza (productos)	\$ 100.00
gastos indirectos	\$ 1,000.00
TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO	\$ 116,289.00
TOTAL, DE INVERSIÓN	\$ 276,274.03

4.7.2 Balance general Histórico

4.7.3 Depreciación: Método de línea recta

**EQUIPO DE TRANSPORTE
52,000.00**

Año	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	\$ -	\$ -	\$ 52,000.00
1	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 46,800.00
2	\$ 5,200.00	\$ 10,400.00	\$ 41,600.00
3	\$ 5,200.00	\$ 15,600.00	\$ 36,400.00
4	\$ 5,200.00	\$ 20,800.00	\$ 31,200.00
5	\$ 5,200.00	\$ 26,000.00	\$ 26,000.00
6	\$ 5,200.00	\$ 31,200.00	\$ 20,800.00
7	\$ 5,200.00	\$ 36,400.00	\$ 15,600.00
8	\$ 5,200.00	\$ 41,600.00	\$ 10,400.00
9	\$ 5,200.00	\$ 46,800.00	\$ 5,200.00
10	\$ 5,200.00	\$ 52,000.00	\$ -

**Mobiliari
o y
equipo**

53,515.20

Año	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	0	0	53,515.20
1	\$ 5,351.52	\$ 5,351.52	\$ 48,163.68
2	\$ 5,351.52	\$ 10,703.04	\$ 42,812.16
3	\$ 5,351.52	\$ 16,054.56	\$ 37,460.64
4	\$ 5,351.52	\$ 21,406.08	\$ 32,109.12
5	\$ 5,351.52	\$ 26,757.60	\$ 26,757.60
6	\$ 5,351.52	\$ 32,109.12	\$ 21,406.08
7	\$ 5,351.52	\$ 37,460.64	\$ 16,054.56
8	\$ 5,351.52	\$ 42,812.16	\$ 10,703.04
9	\$ 5,351.52	\$ 48,163.68	\$ 5,351.52
10	\$ 5,351.52	\$ 53,515.20	-\$ 0.00

**Equipo de
cómputo y
accesorios**

11,488.00

Año	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	\$ -	\$ -	\$ 11,488.00
1	\$ 3,829.33	\$ 3,829.33	\$ 7,658.67
2	\$ 3,829.33	\$ 7,658.67	\$ 3,829.33
3	\$ 3,829.33	\$ 11,488.00	\$ 0.00

4.7.4 Estructura financiera.

Se puede observar que para procurar tener fianzas sanas el 21% es crédito y el 79% son aportaciones de los socios.

concepto	créditos		aportación socios		total	
	\$	%	\$	%	\$	%
capital de trabajo	\$ 58,144.50	21	\$ 58,144.50	21	\$ 116,289.00	42
inversión fija	\$ -	0	\$ 117,003.20	42	\$ 117,003.20	42
gastos pre operativos	\$ -	0	\$ 42,981.83	16	\$ 42,981.83	16
Total	\$ 58,144.50	21	\$ 218,129.53	79	\$ 276,274.03	100

Es necesario recalcar que existe una convocatoria de Instituto Nacional del Emprendedor, específicamente la convocatoria 2.3 dedicada a la creación de empresas básicas a través del programa de incubación en línea (PIL); en donde el gobierno federal puede financiarte hasta con \$50 000 para la compra de mobiliario o equipo e incluso inventario. (Intituto Nacional del Emprendedor, 2016)

4.7.5 Amortización

Crédito: \$ 58 145.50

Tiempo: 36 meses Con una tasa de 36% anual

	Pago renta	Intereses	Amortización	Saldo Insoluto
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 58,144.50
1	\$ 2,500.28	\$ 1,502.07	\$ 998.21	\$ 57,146.29
2	\$ 2,500.28	\$ 1,476.28	\$ 1,024.00	\$ 56,122.28
3	\$ 2,500.28	\$ 1,449.83	\$ 1,050.45	\$ 55,071.83
4	\$ 2,500.28	\$ 1,422.69	\$ 1,077.59	\$ 53,994.24
5	\$ 2,500.28	\$ 1,394.85	\$ 1,105.43	\$ 52,888.81
6	\$ 2,500.28	\$ 1,366.29	\$ 1,133.99	\$ 51,754.82
7	\$ 2,500.28	\$ 1,337.00	\$ 1,163.28	\$ 50,591.54
8	\$ 2,500.28	\$ 1,306.95	\$ 1,193.33	\$ 49,398.21
9	\$ 2,500.28	\$ 1,276.12	\$ 1,224.16	\$ 48,174.05
10	\$ 2,500.28	\$ 1,244.50	\$ 1,255.78	\$ 46,918.27
11	\$ 2,500.28	\$ 1,212.06	\$ 1,288.23	\$ 45,630.04
12	\$ 2,500.28	\$ 1,178.78	\$ 1,321.50	\$ 44,308.54
Total, año 1		\$ 16,167.40	\$ 13,835.96	
13	\$ 2,500.28	\$ 1,144.64	\$ 1,355.64	\$ 42,952.89
14	\$ 2,500.28	\$ 1,109.62	\$ 1,390.66	\$ 41,562.23
15	\$ 2,500.28	\$ 1,073.69	\$ 1,426.59	\$ 40,135.64
16	\$ 2,500.28	\$ 1,036.84	\$ 1,463.44	\$ 38,672.20
17	\$ 2,500.28	\$ 999.03	\$ 1,501.25	\$ 37,170.95
18	\$ 2,500.28	\$ 960.25	\$ 1,540.03	\$ 35,630.92
19	\$ 2,500.28	\$ 920.47	\$ 1,579.81	\$ 34,051.10
20	\$ 2,500.28	\$ 879.65	\$ 1,620.63	\$ 32,430.48
21	\$ 2,500.28	\$ 837.79	\$ 1,662.49	\$ 30,767.98
22	\$ 2,500.28	\$ 794.84	\$ 1,705.44	\$ 29,062.54
23	\$ 2,500.28	\$ 750.78	\$ 1,749.50	\$ 27,313.04
24	\$ 2,500.28	\$ 705.59	\$ 1,794.69	\$ 25,518.35
Total, año 2		\$ 11,213.18	\$ 18,790.19	
25	\$ 2,500.28	\$ 659.22	\$ 1,841.06	\$ 23,677.29

26	\$ 2,500.28	\$ 611.66	\$ 1,888.62	\$ 21,788.68
27	\$ 2,500.28	\$ 562.87	\$ 1,937.41	\$ 19,851.27
28	\$ 2,500.28	\$ 512.82	\$ 1,987.46	\$ 17,863.82
29	\$ 2,500.28	\$ 461.48	\$ 2,038.80	\$ 15,825.02
30	\$ 2,500.28	\$ 408.81	\$ 2,091.47	\$ 13,733.55
31	\$ 2,500.28	\$ 354.78	\$ 2,145.50	\$ 11,588.05
32	\$ 2,500.28	\$ 299.36	\$ 2,200.92	\$ 9,387.13
33	\$ 2,500.28	\$ 242.50	\$ 2,257.78	\$ 7,129.35
34	\$ 2,500.28	\$ 184.17	\$ 2,316.11	\$ 4,813.25
35	\$ 2,500.28	\$ 124.34	\$ 2,375.94	\$ 2,437.31
36	\$ 2,500.28	\$ 62.96	\$ 2,437.32	-\$ 0.01
Total, año 3	\$ 4,485.00	\$ 25,518.36		
TOTAL, DEL CREDITO	\$ 31,865.58	\$ 58,144.51	\$ 90,010.09	

4.7.6 Cuadro de ingresos y costos

INGRESOS VENTA						
concepto	instalada	utilizada	precio venta	ingreso mensual	ingreso anual	
blusas	113	103	\$ 311.40	\$ 32,074.20	\$ 384,890.40	
Jeans	106	96	\$ 270.00	\$ 25,920.00	\$ 311,040.00	
playeras	55	50	\$ 144.00	\$ 7,200.00	\$ 86,400.00	
faldas	37	34	\$ 180.00	\$ 6,120.00	\$ 73,440.00	
vestidos	55	50	\$ 270.00	\$ 13,500.00	\$ 162,000.00	
lenceria	55	50	\$ 36.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00	
Pantalones hombre	95	86	\$ 288.00	\$ 24,768.00	\$ 297,216.00	
Playeras Hombre	133	121	\$ 162.00	\$ 19,602.00	\$ 235,224.00	
Ropa interior (H)	51	46	\$ 54.00	\$ 2,484.00	\$ 29,808.00	
total	700	636	\$ 190.60	\$ 133,468.20	\$ 1,601,618.40	

cuadro de costo de compra

concepto	costo unitario	unidades	costo mensual	mercancia osciosa mensual	costo anual	
blusas (promedio)	\$ 173.00	113	\$ 19,549.00	\$ 1,730.00	\$ 234,588.00	
jeans	\$ 150.00	106	\$ 15,900.00	\$ 1,500.00	\$ 190,800.00	
playeras	\$ 80.00	55	\$ 4,400.00	\$ 400.00	\$ 52,800.00	
faldas	\$ 100.00	37	\$ 3,700.00	\$ 300.00	\$ 44,400.00	
vestidos	\$ 150.00	55	\$ 8,250.00	\$ 750.00	\$ 99,000.00	
ropa interior	\$ 20.00	55	\$ 1,100.00	\$ 100.00	\$ 13,200.00	
Pantalones hombre	\$ 160.00	95	\$ 15,200.00	\$ 1,440.00	\$ 182,400.00	
Playeras Hombre	\$ 90.00	133	\$ 11,970.00	\$ 1,080.00	\$ 143,640.00	
Ropa interior (H)	\$ 30.00	51	\$ 1,530.00	\$ 150.00	\$ 18,360.00	
TOTAL		700	\$ 81,599.00	\$ 7,450.00	\$ 979,188.00	\$ 1,068,588.00
			TOTAL ANUAL osi	\$ 89,400.00		

4.7.7 Costos y gastos totales

Para fines académicos se plantea que los costos y gastos, serán los mismos para los próximos 4 años.

	mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4
Costos variables					
materia prima		\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00
subtotal costos variables		\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00
costos fijos					
sueldos y salarios	\$ 16,200.00	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00
agua	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
renta	\$ 16,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00
limpieza	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
energía electrica	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
depreciación anual activos fijos					
maquina y equipo		\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00
mobiliario		\$ 5,351.52	\$ 5,351.52	\$ 5,351.52	\$ 5,351.52
eq. Computo		\$ 3,829.33	\$ 3,829.33	\$ 3,829.33	\$ 3,829.33
gastos administrativos		\$ 412,780.85	\$ 412,780.85	\$ 412,780.85	\$ 412,780.85
fletes y demas	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
gastos de venta		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
intereses del prestamo		\$ 16,167.40	\$ 11,213.18	\$ 4,485.00	
gastos financieros		\$ 16,167.40	\$ 11,213.18	\$ 4,485.00	
impuestos					
impuesto sobre suelo	\$ 490.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00
IVA 2% ganancia		\$ 1,841.64	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00
PTU		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
gastos impositivos		\$ 7,721.64	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
COSTOS FIJOS		\$ 430,660.85	\$ 430,660.85	\$ 430,660.85	\$ 430,660.85
TOTAL		\$ 1,517,257.89	\$ 1,512,082.03	\$ 1,505,353.86	\$ 1,500,868.85
COSTOS VARIABLES		\$ 1,086,597.04	\$ 1,081,421.18	\$ 1,074,693.00	\$ 1,070,208.00

4.7.8 Flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SALDO INICIAL	\$ 116,289.00	\$ 201,194.39	\$ 286,321.43	\$ 371,448.47
flujo de entrada				
ingresos	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40
TOTAL FLUJO DE ENTRADA	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40
flujo de salida				
Materia prima	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00
gastos indirectos	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
sueldos y salarios	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00	\$ 194,400.00
Agua	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
renta	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00	\$ 192,000.00
energía electrica	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
limpieza	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
impuesto sobre suelo	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00
intereses	\$ 16,167.40	\$ 11,213.18	\$ 4,485.00	\$ -
amortizacion de credito	\$ 13,835.96	\$ 18,790.19	\$ 25,518.36	\$ -
IVA 2% ganancia	\$ 1,841.64	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO SALIDA	\$ 1,516,713.01	\$ 1,516,491.36	\$ 1,516,491.36	\$ 1,486,488.00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 201,194.39	\$ 286,321.43	\$ 371,448.47	\$ 486,578.87

4.7.9 Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<i>ingresos</i>	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40	\$ 1,601,618.40
<i>egresos</i>	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00	\$ 1,068,588.00
<i>utilidad marginal</i>	\$ 533,030.40	\$ 533,030.40	\$ 533,030.40	\$ 533,030.40
<i>gastos administrativos</i>	\$ 412,780.85	\$ 412,780.85	\$ 412,780.85	\$ 412,780.85
<i>gastos de venta</i>	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
<i>gastos financieros</i>	\$ 16,167.40	\$ 11,213.18	\$ 4,485.00	\$ -
<i>utilidad antes de impuestos</i>	\$ 92,082.15	\$ 97,036.37	\$ 103,764.54	\$ 108,249.55
<i>Impuestos de suelo</i>	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00	\$ 5,880.00
<i>IVA 2%</i>	\$ 1,841.64	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 84,360.51	\$ 89,536.37	\$ 96,264.54	\$ 100,749.55

4.7.10 Balance general proyectado

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
ACTIVO CIRCULANTE								
Caja y bancos	\$ 201,194.39		\$ 286,321.43		\$ 371,448.47		\$ 486,578.87	
total activo circulante	\$ 201,194.39		\$ 286,321.43		\$ 371,448.47		\$ 486,578.87	
Activo fijo								
Eq. De transporte	\$ 52,000.00	\$ 46,800.00	\$ 46,800.00	\$ 41,600.00	\$ 41,600.00	\$ 36,400.00	\$ 36,400.00	\$ 31,200.00
Depreciación acum.maq	\$ 5,200.00		\$ 5,200.00		\$ 5,200.00		\$ 5,200.00	
mobiliario y equipo de trabajo	\$ 53,515.20	\$ 48,163.68	\$ 48,163.68	\$ 42,812.16	\$ 42,812.16	\$ 37,460.64	\$ 37,460.64	\$ 32,109.12
depreciación mobiliario equipo	\$ 5,351.52		\$ 5,351.52		\$ 5,351.52		\$ 5,351.52	
equipo computo	\$ 11,488.00	\$ 7,658.67	\$ 7,658.67	\$ 3,829.33	\$ 3,829.33	\$ 0.00		
dep acum eq computo	\$ 3,829.33		\$ 3,829.33		\$ 3,829.33			
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 102,622.35		\$ 88,241.49		\$ 73,860.64		\$ 63,309.12	
ACTIVO DIFERIDO								
contrato de arrendamiento (dep	\$ 16,000.00		\$ 16,000.00		\$ 16,000.00		\$ 16,000.00	
contratación de personal	\$ 3,000.00		\$ 3,000.00		\$ 3,000.00		\$ 3,000.00	
Costo del proyecto	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00		\$ 5,000.00		\$ 5,000.00	
gastos de limpieza	\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00		\$ 500.00	
campaña publicitaria	\$ 17,252.29		\$ 17,252.29		\$ 17,252.29		\$ 17,252.29	
Solicitud registro aviso comercio	\$ 614.77		\$ 614.77		\$ 614.77		\$ 614.77	
contrato luz	\$ 627.00		\$ 627.00		\$ 627.00		\$ 627.00	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 42,994.06		\$ 42,994.06		\$ 42,994.06		\$ 42,994.06	
TOTAL ACTIVO	\$ 346,810.80		\$ 417,556.99		\$ 488,303.17		\$ 592,882.05	
PASIVO								
CREDITO BANCARIO	\$ 44,308.54		\$ 25,518.35					
TOTAL PASIVO MEDIANO PLAZO	\$ 44,308.54		\$ 25,518.35					
CAPITAL CONTABLE								
CAPITAL SOCIAL	\$ 218,141.76		\$ 302,502.27		\$ 332,038.64		\$ 488,303.18	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 84,360.51		\$ 89,536.37		\$ 96,264.54		\$ 100,749.55	
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 302,502.27		\$ 392,038.64		\$ 488,303.18		\$ 589,052.73	
PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$ 346,810.80		\$ 417,556.99		\$ 488,303.18		\$ 589,052.73	

4.7.11 Razones financieras

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Margen bruto de utilidad =	\$ 0.05	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Retorno de inversion ROI =	\$ 0.24	0.21	0.20	0.17

Se puede observar que conforme transcurren los años la empresa refleja un porcentaje más alto de utilidades. Ya que en el primer por cada peso de inversión solo se obtiene \$0.05 de ganancia.

4.7.12. Punto de equilibrio

concepto	prendas	precio venta (P)	Ingreso mensual por ventas	porcentaje del producto en ventas (i)	costo variable unitario (CVU)				(1-CVU/P)	(1-CVU/P) *i	costos fijos	ventas de equilibrio (PE\$*i)	Punto de equilibrio en unidades (PE\$*i)/P)
					costo unitario	gastos financieros	IVA 2% GANACIA	Total					
blusas	113	\$311.40	\$32,074.20	0.24	\$173.00	\$3.21	\$0.33	\$176.54	\$0.43	0.10	\$35888.40	\$20,056.89	64.41
Jeans	106	\$270.00	\$25,920.00	0.19	\$150.00	\$2.74	\$0.28	\$153.02	\$0.43	0.08		\$16,208.50	60.03
playeras	55	\$144.00	\$7,200.00	0.05	\$80.00	\$1.47	\$0.15	\$81.62	\$0.43	0.02		\$4,502.36	31.27
faldas	37	\$180.00	\$6,120.00	0.05	\$100.00	\$1.89	\$0.19	\$102.09	\$0.43	0.02		\$3,827.01	21.26
vestidos	55	\$270.00	\$13,500.00	0.10	\$150.00	\$2.76	\$0.28	\$153.05	\$0.43	0.04		\$8,441.93	31.27
lenceria	55	\$36.00	\$1,800.00	0.01	\$20.00	\$0.37	\$0.04	\$20.41	\$0.43	0.01		\$1,125.59	31.27
Pantalones h	95	\$288.00	\$24,768.00	0.19	\$160.00	\$2.92	\$0.30	\$163.21	\$0.43	0.08		\$15,488.12	53.78
Playeras Hor	133	\$162.00	\$19,602.00	0.15	\$90.00	\$1.66	\$0.17	\$91.83	\$0.43	0.06		\$12,257.68	75.66
Ropa interior	51	\$54.00	\$2,484.00	0.02	\$30.00	\$0.54	\$0.06	\$30.60	\$0.43	0.01		\$1,553.31	28.77
total	700	\$190.60	\$133,468.20							\$0.43			

Punto de equilibrio en \$=

\$83,461.40

Punto de equilibrio por día

\$2,782.05

4.8 Trámites legales para iniciar las operaciones de la empresa

Objeto social

Compra y venta, de ropa en general, incluye accesorios, bisutería.

Figura jurídica

El Régimen Fiscal por el cual se registrará “AZUL AND BLUE” será bajo el Régimen de Incorporación Fiscal, ya que este es un régimen que hoy en día ofrece muchas ventajas, como la simplificación de la contabilidad, y el pago de impuestos. Así como el acceso a financiamientos.

Requisitos:

Ser persona física.

Realizar actividades empresariales, es decir, comerciales, industriales, de autotransporte o agropecuarias.

Vender los bienes o prestar los servicios únicamente al público en general.

Haber tenido ingresos en el año anterior de hasta \$2'000,000.00 por las actividades citadas.

Cuando inicien actividades y estimen que sus ingresos no excederán de \$2'000,000.00, podrán elegir la opción de tributar en este régimen.

También se realizarán los siguientes tramites:

Tramites	Costo
Uso de suelo	\$750
Solicitud para el registro de un aviso comercial hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título	614.77
Contrato de luz	627
Total	\$ 1 991.77

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Con la presente investigación y mediante el análisis minucioso de la propuesta metodológica de varios autores, se logró el objetivo principal de dicha tesis, que fue la elaboración de un plan de negocios para la comercialización de ropa para jóvenes en la ciudad de Orizaba, Veracruz.

Y todo esto mediante la obtención de cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo 1.

Con respecto a la situación actual de las empresas dedicadas al comercio, a nivel nacional se encontró que ocupan el mayor porcentaje de establecimientos, con 48.3% del total en México. Pero a su vez solo tienen una esperanza de vida promedio de 6.6 años y en donde solo 6 de cada 10 sobreviven el primer año.

La investigación revela, que en la ciudad de Orizaba, existen 21,704 personas jóvenes, hombres y mujeres de entre 13 y 23 años con nivel socioeconómico de C, C-, D+ y solo 3 tiendas especializadas para la venta de ropa como son: Cuidado con el Perro, Hand Ten y Quarry; (las demás tiendas de ropa atienden otros segmentos de mercado) por lo que se determina verdaderamente un nicho de mercado prometedor y no cubierto en su totalidad o mal atendido.

La investigación que se realizó mediante encuesta, y observación directa, revela que para los jóvenes es de suma importancia la ambientación que se tenga de la tienda, por lo que se debe tener especial cuidado en este punto, y respetar la propuesta que se realiza en cuanto a la misma en el último capítulo.

Los proveedores están localizados en la ciudad de Guadalajara, Tehuacán y Ciudad de México. Aunque en esta parte se encuentra un campo de estudio para futuras investigaciones, ya que estos pueden ser mejorados.

Lo ideal para empezar a operar la tienda de ropa, es mediante la figura jurídica de persona física, como incorporación fiscal, ya que hoy en día esta figura cuenta

con muchas excepciones fiscales, que pueden ser aprovechadas por cualquier emprendedor.

El monto de inversión para empezar a operar es de \$276,274.03, de los cuales el 79% preferentemente debe ser aportado por socios. Aunque se tiene la posibilidad de financiamiento por parte del INADEM mediante la convocatoria 2.3, de \$50,000, mediante la incubación en línea.

El plan financiero revela una utilidad de \$84,360.51 el primer año, que va en aumento en los siguientes años.

Otro dato interesante que nos da la sesión de finanzas del plan de negocios es el punto de equilibrio, siendo \$2,782.05 como ventas mínimas diarias, para lograr el punto de equilibrio, en donde la empresa no gana, pero tampoco pierde nada.

Es necesario reconocer que se vislumbra una viabilidad parcial, ya que, aunque los estados financieros son bastante alentadores, es de suma importancia la plaza o el lugar donde debe situarse la empresa. Parte de la investigación arroja que los Orizabeños, tiene lugares preferidos de compra en la ciudad, y que si varias este, aunque sea unos metros, puede ocasionar el fracaso de cualquier empresa. Y esto no depende del empresario, sino de la disponibilidad de exista de locales, y que al momento de la investigación se encontró libre.

Con dicho trabajo de tesis existen indudablemente aportes a la sociedad emprendedora Orizabeña, ya que no se encontró previamente alguna indagación formal al respecto, sobre tiendas de ropa Urbana.

Por lo anterior se comprueba la hipótesis de la presente investigación que marca que: la correcta elaboración de un plan de negocios identifica los elementos normativos, de mercado, financieros, administrativos y técnicos, los cuales permiten identificar la factibilidad, viabilidad y operatividad de un establecimiento especializado en la venta de ropa para jóvenes en la ciudad de Orizaba, Veracruz.

Referencias

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3 ed.). Mexico, México: McGraw Hill.
- Anzola, S. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. En S. Anzola Rojas. México: McGraw Hill.
Recuperado el 16 de 11 de 2015
- Ceballos Mondrago, J. (2010). *Manual operativo para PYMES*. México: ISEF.
- Censo de Poblacion y Vivienda 2010*. (08 de 11 de 2015). Obtenido de
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27302&s=est>
- Constitucion de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). México.
- Delgado Castillo, H. (2013). *Análisis de Estados Financieros. Finanzas para "no financieros"*. Mexico : Trillas .
- Diario Oficial de la Federación. (30 de 06 de 2009). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 16 de 11 de 2015, de
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Dirección general de Estudios de Posgrado BUAP*. (08 de 11 de 2015). Obtenido de
http://www.viep.buap.mx/posgrado/posgrados-informacion.php?id_prog=00010
- Dirección General de Telebachilleratos. (2015). *Administración I*. Veracruz.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. (05 de 11 de 2015). Obtenido de INEGI:
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>
- Edison. Simulador de negocios*. (s.f.). Obtenido de <http://www.simuladorpyme.net/Pag-EDISON/funcionamiento.php>
- Encuesta nacional de ingreso y gasto de los Hogares*. (2008). Obtenido de
http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=
- Gil Estallo, M. d. (2012). *Cómo crear y hacer funcionar un empresa* (8 ed.). Mexico: Alfaomega.
- Gonzalez, D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores de éxito*. . Mexico: Ma Graw Hill.
- Google. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com.mx/maps/place/Orizaba,+Ver./@18.8458062,-97.1055002,18z/data=!4m2!3m1!1s0x85c502a4c0439f05:0xd83faa836b275780>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: Ma Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general de la administración: origen, evolución y vanguardia*. Mexico: Mc Graw Hill.

- INEGI. (18 de 02 de 2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Obtenido de www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/.../especiales2015_02_38.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de www.inegi.org.mx/prod_serv/.../Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Panorama sociodemográfico de Veracruz de Ignacio de la Llave*. Obtenido de INEGI: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/ver/Panorama_Ver_T2.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Conociendo México. INEGI*. Obtenido de www.inegi.org.mx/prod.../espanol/.../folleto_nacional_pliegos_baja.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (07 de 2015). *Censos económicos 2014. Resultados definitivos*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (18 de 02 de 2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Obtenido de www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/.../especiales2015_02_38.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (26 de 08 de 2015). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Intituto Nacional del Emprendedor. (22 de 11 de 2015). Obtenido de Guías empresariales: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>
- Intituto Nacional del Emprendedor. (28 de marzo de 2016). *INADEM*. Obtenido de <https://tutoriales.inadem.gob.mx/convocatoria2.php?id=8>
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L., & Mejía- Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES. Empezar, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kuri Gaytan, A. (enero - abril de 2007). *Globalización, estado y nueva geografía productiva*. Obtenido de Carta económica regional: <http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo819.pdf>.
- Ley de la Propiedad industrial*. (2015). Obtenido de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf
- Ley Federal del Trabajo. (2015). Obtenido de http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html

- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y Mediana Empresa. (2015). Recuperado el 16 de 11 de 2105, de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16 ed.). Mexico: Cengage.
- Longenecker, Petty, Palich, & Hoy. (2010). *Administración de pequeñas empresa* (6 ed.). México: McGraw- Hill.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Recuperado el 22 de 11 de 2015, de www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3000
- Morra, G. (1990). *El vestido habla: consideraciones psicológicas sobre la indumentaria*. Madrid : Catedra .
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de administración* (8 ed.). México: Trillas.
- Niveles Socioeconomicos (NSE) AMAI. (2015). Recuperado el 25 de 11 de 2015, de <http://nse.amai.org/nseamai2/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Pérez Paredes, A., & Torralba Flores, A. (Abril - julio de 2015). Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: Diagnostico para el desarrollo empresarial. *Tec Empresarial*, 9(1), 19-30. Obtenido de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5053600.pdf
- Pérez Paredes, A., & Torralba Flores, A. (s.f.). El plan de negocios como herramienta para la toma de decisiones en la apertura de una empresa . *Politica y administracion para el desarrollo* , 27.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006*. (30 de 05 de 2001). Recuperado el 17 de 11 de 2015, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=766335&fecha=30/05/2001
- Porter, M. (2012). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. (10 ed.). Mexico: Patria.
- Porto, J. M. (2011). *Fuentes de financiamiento*. Mexico: Buyatti.
- PROFECO. (2002). *Los las mexicanas compradoras compulsivas*. Obtenido de http://www.profeco.gob.mx/revista/publicaciones/adelantos_04/consum_compul_mzo04.pdf
- Puccio, G., Mance, M., Barbero, L., & Reali, P. (2012). *Creativity rising: Creative thinking and creative problem solving in the 21st century*. ICSC Press Buffalo.

- Rey, J., & Selva, D. (03 de 2012). El glamur de la moda y la pasalera. *Jovenes: ídolos mediáticos y nuevos valores*(96), 165 - 179. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de www.injuve.es/sites/default/files/2012/45/.../Revista96_9.pdf
- Reyes Ponce, A. (2011). *Administracion de Personal. Relaciones Humanas*. México: LUMUSA.
- Reyes Ponce, A. (2013). *Administracion moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.
- Saavedra Garcia, M. L. (2010). El Sistema de Garantías para el apoyo a la PYME en México. . Recuperado el 23 de 02 de 2013, de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/PonenciaPuebla.pdf>
- Sagap, C. (2007). *Preparacion y evaluación de proyectos*. (M. G. Hill, Ed.) Mc Graw Hill.
- Secretaria de Economía. (2015). Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/tlc-acuerdos>
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente* . Mexico: Prentice Hall. Recuperado el 24 de 10 de 2012, de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QkxqKiF9TYoC&oi=fnd&pg=PR13&dq=plan+de+negocios&ots=aVfIC-B1Rj&sig=jUVZT2QJKRiccCfH_flZ6RiRTUc#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false
- Varela, R. (2014). *Innovacion empresarial. Arte y ciencia en la creacion de empresas*. Colombia: Pearson.
- Web Bussines. (s.f.). Recuperado el 07 de 12 de 2015, de El modelo de negocios CANVAS: <http://webbusiness.com.mx/el-modelo-de-negocios-canvas/>
- Weinberger. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Peru: USAID/PERU/PYME competitiva. Recuperado el 03 de 10 de 2012, de http://www.uvg.edu.gt/DQF/Plan-de-negocios-29-03-2012-Examen-final/plan_negocios.pdf
- Weinberger Villagran, K. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. (U. competitiva, Ed.) Recuperado el 3 de 10 de 2012, de http://www.uvg.edu.gt/DQF/Plan-de-negocios-29-03-2012-Examen-final/plan_negocios.pdf

Anexo 1 Formato de encuesta realizada

A TRAVÉS DE ESTA ENCUESTA TENDREMOS LA OPORTUNIDAD DE CONOCER TU OPINIÓN ACERCA DE GUSTOS Y PREFERENCIAS EN CUANTO A TIENDAS DE ROPA (ES CON FINES ACADÉMICOS)

Edad: _____

Hombre ()

Mujer ()

Tacha (X) la opción que más se asemeja a tu opinión. Donde:

5 = Siempre	4= Casi siempre	3= A veces	2 = Casi nunca	1= Nunca
-------------	-----------------	------------	----------------	----------

Cuestionario	5	4	3	2	1
1 Solo compro ropa de marcas reconocidas y prestigiosas					
2 Me gusta comprar donde hay variedad de modelos de ropa para escoger					
3 Prefiero comprar ropa económica sobre la costosa					
4 Solo compro ropa que tenga calidad en la tela					
5 Lo más importante de una prenda es que me quede bien, no la marca					
6 Mi estilo de ropa es casual					
7 Mi estilo de ropa es formal					
8 Pago en efectivo					
9 Tengo colores preferidos a la hora de comprar, no me importa que no estén de temporada					
10 Al comprar ropa pago con tarjeta de crédito o débito					
11 Prefiero comprar ropa en una tienda especializada que en una departamental					
12 Por lo regular compro en el centro de Orizaba, calle Madero					
13 Por lo regular compro en el centro de Orizaba, calles paralelas a la Madero					
14 La decoración de la tienda es un factor importante, para entrar y comprar.					
15 Mis colores preferidos son dependiendo de la temporada					
16 Me gusta comprar donde hay vendedores dispuestos a ayudarme					
17 Si algo me gusta, no me importa el precio					
18 Prefiero las tiendas que también venden accesorios					

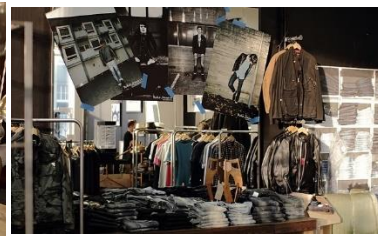
Escoge y tacha (X) una opción la que más se asemeje a tu opinión

1	¿Cada cuánto compro ropa? (frecuencia)	A) Semanal	B) Quincenal	C) Mensual	D) Cada cambio de temporada	E) Dos veces al año
2	Número de prendas que compro al mes:	A) 1 a 2	B) De 3 a 5	C) De 6 a 9	D) Más de 10	E) Otros _____
3	Tiempo que dedico para escoger la ropa a comprar:	A) Menos de 1 hora	B) 1 hora	C) De 1 a 2 horas	D) Más de 2 horas	E) Otros _____
4	¿Cuánto destino de dinero para comprar ropa al mes?	A) Menos de \$100	B) De \$101 - \$200	C) De 201 - 500	D) Más de \$500	E) Otro _____
5	La talla que compro es:	A) Chica	B) Mediana	C) Grande	D) Talla XXL	E) Otros ___

6	Compro con mayor frecuencia	A) Jeans	B) Blusas	C) Playeras	D) Faldas	E) Vestidos
7	De una tienda me atrae:	A) Ofertas	B) Monedero electrónico	C) Sistema de apartado	D) Atención al cliente	E) Variedad

"Gracias por tu cooperación"

Anexo 2. Propuesta de ambientación del lugar.



Anexo 3 Preguntas sobre personalidad en la entrevista de trabajo

- Háblame de ti mismo
- Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática
- ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aportas?
- Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?
- ¿Te gusta trabajar con gente o prefieres trabajar solo?
- ¿Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado?
- Defínete a ti mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- ¿Acabas lo que empiezas?
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- Describe tu escala de valores
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Duermes bien?
- ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?
- ¿Qué impresión crees que he sacado de ti tras esta entrevista?
- Cuéntame sobre un problema que hayas tenido que enfrentar y cómo lo resolviste.
- Cuéntame sobre alguno de tus logros por los que te sientes orgulloso. 8. ¿Cuáles son los objetivos que persigues con tu carrera?
- ¿Cuáles son tus expectativas salariales
- ¿Qué sabes de nuestra organización?