



Mi Universidad

LIBRO

Plan de negocios.

Licenciatura en Administración y estrategias de negocios.

Séptimo Cuatrimestre

Septiembre- Diciembre

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Plan de negocios.

Objetivo de la materia:

- Elaborar un Plan de Negocios con los resultados de los estudios que lo conforman para determinar su factibilidad y viabilidad para obtener financiamiento.
- Analizar la información para la toma de decisiones en los aspectos técnicos y administrativos, para la operación o comercialización del negocio.
- Crear organizaciones que contribuyan a la transformación económica y social, identificando las oportunidades de negocios en un contexto global coadyuvando con ello a la generación de empleos.
- Diseñar e implementar sistemas de organización considerando alianzas estratégicas que generen cadenas productivas en beneficio de la sociedad.
- Desarrollar las habilidades directivas y de vinculación basadas en la ética y la responsabilidad social que le permitan integrar y coordinar equipos interdisciplinarios para favorecer el crecimiento organización.

INDICE

UNIDAD I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

- 1.1. Identificar el concepto de negocio
- 1.2. La evolución de los negocios en el país y en el mundo
- 1.3. Los factores de éxito de una empresa competitiva
- 1.4. Los factores de riesgo y factores de prevención
- 1.5. Modelos actuales de plan de negocios
- 1.6. La utilidad del plan de negocios en instancias que lo requiere

UNIDAD 2

ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

- 2.1 Descripción de le empresa
- 2.2 Descripción general del negocio
- 2.3 Misión
- 2.4 Visión
- 2.5 Objetivos generales de la empresa
- 2.6 Factores claves de éxito
- 2.7 Análisis FODA
- 2.8 Mercadotecnia e imagen
- 2.9 Investigación de mercados
- 2.10 Análisis de mercado
- 2.11 Mercado potencial
- 2.12 Mercado meta
- 2.13 Precio
- 2.14 Políticas de precio
- 2.15 Estrategias de introducción al mercado
- 2.16 Publicidad y promoción

UNIDAD 3

PRODUCCIÓN/OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

- 3.1 Localización de la empresa
- 3.2 Materia prima y proveedores
- 3.3 Proceso de fabricación y/o presentación del servicio
- 3.4 Maquinaria y/o herramientas de trabajo
- 3.5 Nombre, costo y capacidad de producción
- 3.6 Establecimiento de requerimientos de personal
- 3.7 Control de calidad
- 3.8 Infraestructura tecnológica
- 3.9 Identificación de costos de producción
- 3.10 Administración de recursos humanos
- 3.11 Equipo de líderes de proyecto
- 3.12 Definición de funciones y responsabilidades
- 3.13 Organigrama

UNIDAD 4

EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

- 4.1 Fuentes de financiamiento y otros apoyos
- 4.2 Modelos de incubación de empresas en México
- 4.3 Presentación del documento
- 4.4 Validación del plan de negocios

Unidad I

Generalidades de la empresa

1.1. Identificar el concepto de negocio

Los estudios demuestran que la mayor parte de los conceptos de negocios originales y exitosos fueron generados por personas con algunos años de experiencia en el ramo específico del negocio. No obstante, también hay muchos ejemplos de ideas revolucionarias que han cobrado vida a través de personas visionarias, aun siendo novatas o inexpertas. Definir el concepto de negocio, y establecer a partir de éste los aspectos más representativos del mismo, se convierte así en un objetivo primordial que requiere un proceso intenso de análisis y reflexión toda vez que aporta los elementos necesarios para establecer las bases de posteriores especificaciones del negocio y su estrategia.

Antes de iniciar cualquier negocio es necesario definir en forma clara y concisa la esencia del mismo, es decir, por qué se considera justificable su desarrollo. A través del establecimiento de la idea o concepto de negocio el emprendedor define qué es y en qué se sustenta su empresa, esto es, se encuentra en condiciones de manifestar con fundamento “en dónde está el negocio”. Para que una idea crezca y madure como un prometedor concepto de negocio, ésta debe ser desarrollada y perfeccionada por diferentes personas. La idea inicial debe considerarse como primer paso una rápida verificación de credibilidad. Antes de continuar con una idea, debes evaluarla a la luz de estos cinco elementos: (1) valor al cliente, (2) oportunidades en el mercado y su (3) grado de innovación, así como también cuál será, considerando ambos casos, (4) la viabilidad y (5) la rentabilidad.

Un concepto de negocio puede considerarse promisorio si cumple con cinco elementos esenciales, mismos que se analizan a continuación:

1. Propuesta de valor al cliente

La clave para lograr con éxito una posición en el mercado es buscar y lograr la plena satisfacción de los clientes, más que grandes productos o servicios que ofrecer. Los

clientes gastan su dinero para cubrir una necesidad o solventar un problema. Así, el primer principio para desarrollar un concepto de negocio exitoso es que demuestre claramente qué necesidad del cliente cubrirá y cómo lo hará. De inicio muchos emprendedores tienen en mente el producto o servicio y los detalles técnicos de diseño y manufactura cuando hablan de sus soluciones del negocio. No así el inversionista, quien primero enfoca el concepto de negocio desde la perspectiva del mercado.

El valor al cliente de un producto o servicio expresa qué es lo novedoso o mejor de éste cuando es comparado con las ofertas competitivas o las soluciones alternativas del mercado. Como tal, dicha propuesta de valor juega un papel clave en la colocación de tu producto con respecto a otros y es esencial para el éxito de tu concepto de negocio en el mercado. Trata, en la medida de lo posible, que tu concepto de negocio también exprese el valor al cliente en cifras o esquemáticamente.

El valor al cliente debe ser formulado dentro de una propuesta de valor (value proposition). Esto significa dos cosas: primeramente, tu concepto de negocio debe ser presentado de forma tal que sea congruente y tenga sentido (proposición de ventas) para el cliente. En sus inicios, muchos negocios fracasan porque el cliente no entiende las ventajas de uso del producto o servicio y por tanto no lo compran. En segundo lugar, tu producto o servicio debe ser único. Ante ello, el cliente no elegirá cualquier solución exitosa que ofrezca el mercado; elegirá la tuya.

Por lo tanto, se deberá persuadir a los clientes de que tu producto, con respecto a otros, ofrece los más grandes beneficios o un valor agregado. Sólo hasta entonces los clientes seguirán con lealtad. Al describir el concepto de negocio, no se necesita presentar una formulación exhaustiva de tu propuesta, sin embargo, la proposición deberá ser clara para los inversionistas potenciales.

2. Mercado potencial

Un negocio tendrá valor económico sólo cuando triunfe en el mercado. El segundo principio de un concepto de negocio prometedor es que éste muestre qué tan grande es

–y será– el mercado para el producto o servicio a ofrecer, así como para qué cliente objetivo o segmento del mercado está diseñado y qué lo diferenciará de la competencia.

Al describir el concepto de negocio no es necesario todavía hacer un análisis detallado del mercado, ya que en realidad el análisis exhaustivo de este tema corresponde a una sección específica del plan de negocios. Será suficiente plantear estimaciones derivadas de datos básicos verificables que brinden un panorama general acerca del tamaño del mercado objetivo. Las estadísticas oficiales, la información proveniente de asociaciones, de Internet, de artículos de revistas, diarios y demás publicaciones del mundo de los negocios, servirán para este propósito.

En este punto sólo se hará necesario bosquejar una conclusión razonable con respecto al tamaño del mercado objetivo y, de igual manera, en lo concerniente a los clientes meta, únicamente necesitarás plantear, sin extrema exactitud, una definición de quiénes serán. Describe por qué tu concepto de negocio proveerá un valor especial a este grupo en particular, y por qué este grupo es especialmente atractivo en términos financieros. Siempre deberás considerar las dos caras de la competencia: la directa, originada por empresas que ofrecen un producto similar, y la indirecta, proveniente de productos sustitutos que también pueden satisfacer la necesidad del cliente. Por ejemplo, un fabricante de pasta (para alimentos) no solamente compite con otros fabricantes del mismo producto, sino también con productores de arroz, de papas y panaderías en particular, así como, de manera más generalizada, con todos los demás productores de la industria de comida.

El concepto de negocio deberá demostrar que se ha entendido quiénes son los competidores. Se deberán, y describir por qué y cómo se podrá tomar el liderazgo con el concepto de negocio.

3. Grado de innovación

Un concepto de negocio puede ser clasificado en dos dimensiones: productos/servicios y sistema de negocio. En cualquiera de ambas categorías (producto / servicio, o sistema de

negocio), el emprendedor puede desarrollar algo nuevo o capitalizar lo ya existente. Éste es, pues, el tercer principio del concepto de negocio.

El término innovación es usado generalmente en el contexto de nuevos productos, los cuales, sin embargo, son fabricados con métodos convencionales de producción y ofertados al cliente a través de canales de distribución ya existentes.

Las innovaciones en el sistema de negocio son menos obvias, pero igualmente importantes. Dentro de ellas encontramos, por ejemplo, aquellas ideas de negocio que se orientan al establecimiento de nuevas formas de distribución y venta, o a novedosos procesos de producción que optimizan, entre otras cosas, costos, tiempo y fuerza de trabajo; características que se ven reflejadas en el mercado como un valor agregado para el cliente (menor precio, rapidez de respuesta a sus necesidades, calidad del producto o servicio, etcétera).

Cabe decir que es raro que ambos tipos de innovación –en producto y sistema de negocio– puedan ser combinados para crear por completo una nueva industria.

4. Viabilidad

Antes de iniciar un negocio es necesario evaluar la viabilidad o posibilidad de resolver los principales retos del concepto de negocio y, asimismo, especificar los factores que podrían no hacerlo factible (consideraciones legales, reglamentaciones oficiales, etcétera).

Este estudio de viabilidad o factibilidad debe incluir, entre otras variables, el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, así como los beneficios que reporta. Es preciso resaltar en este rubro que los beneficios serán mayores que los costos, o que habrá una justa proporción entre ambos.

5. Rentabilidad

La rentabilidad es, sin duda, un criterio inherente al estudio de viabilidad. El quinto principio de un exitoso concepto de negocio deberá indicar si éste es capaz de generar ganancias a largo plazo, es decir, cuánto dinero se puede obtener del negocio

(rentabilidad) y cómo se ha de obtener. Tradicionalmente los cálculos de rentabilidad de un negocio son hechos de la siguiente manera: una empresa compra material o servicios, y esto conlleva costos.

Dicha empresa también vende productos o servicios a los consumidores o clientes, y entonces reporta ganancias. Si tu concepto de negocio sigue este patrón, no es necesario dar más detalles al describirlo, bastará con plantear estimaciones anticipadas de gastos y utilidades. Una regla de oro para compañías en expansión es que la fase de inicio debe generar ganancias (ingresos menos costos directos de productos) de 40 a 50% aproximadamente. Si el concepto no concuerda con este modelo tradicional, será necesario detallar el cómo se logrará la rentabilidad del negocio dentro de este rubro.

1.2. La evolución de los negocios en el país y en el mundo

Los estudios sistemáticos sobre empresarios en México, con o sin la perspectiva de la historia empresarial, se han dado por momentos. Antes de 1990, el inicio de la historiografía empresarial se puede situar a mediados de la década de 1970. Un esfuerzo pionero que no tuvo continuidad sistemática, pero que sigue siendo un clásico, fue el realizado en 1976. El título del libro que agrupó los resultados de este trabajo es indicativo de su orientación: se trataba de estudiar la formación y desarrollo de una clase social, la burguesía en México en el siglo XIX. Esta obra, muy novedosa en su momento, incursionaba en una temática hasta entonces poco atendida: la historia de empresas y empresarios.

La investigación fue planteada desde varios ángulos, una combinación de materialismo histórico, economía política marxista y la visión del empresario schumpeteriano, prevaleciendo el concepto de empresario como sujeto de estudio de la sociología antes que de la economía. Al ser ensayos monográficos sobre el comportamiento empresarial adolecen de un tratamiento propiamente microeconómico de las empresas que hubiera requerido de fuentes contables o comerciales.

En 1989 salió a la luz pública el trabajo encabezado por Edmundo Jacobo sobre los empresarios de México, en el cual eran vistos como sujetos que intervienen y coadyuvan

el cambio hacia las políticas de corte neoliberal. El empresariado era estudiado como un sujeto social, cuya fuerza política deriva del poder económico que acumula.

En los finales de la década de 1980 fueron conocidas dos investigaciones importantes que abordaron el tema de las élites mexicanas de los inicios del México independiente. Los trabajos de John E. Kicza y David W. Walker continúan, aún hoy, siendo paradigmáticos en la historia empresarial actual.

No obstante, debemos advertir que ambos son investigaciones que podemos situar en la vasta historiografía estadounidense sobre México, que afectaron los estudios sobre esta problemática del país, pero que no nacieron de preocupaciones propias de la historiografía empresarial hecha desde México. En 1992 se publicó el trabajo de Walter Bernecker que partía de la discusión de la teoría de la dependencia a la luz del proceso de industrialización temprano mexicano, de 1821-1850.

No son los empresarios el objeto de estudio, sino que la pregunta central giraba en torno a una explicación histórica del subdesarrollo, el cual según el autor, es el resultado de la temprana dependencia financiera de los estados latinoamericanos después de la independencia.

Panorama actual en México

Existen 2.9 millones de establecimientos en general, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones), lo cual quiere decir que, al menos en cantidad, representan una porción fundamental en la nómina empresarial mexicana.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, pues contribuyen con el 41 por ciento de la inversión y del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 64 por ciento de los empleos. Sin embargo, por otro lado, se estima que las MIPYMES son menos eficientes que las grandes, por lo tanto, es aquí donde la iniciativa privada y el gobierno deben coordinarse para avanzar en apoyos, sobre todo en los campos económicos y tecnológicos.

Los criterios en el mundo para clasificar a los negocios son muy variados, debido a los distintos elementos que se incorporan para su división en estratos.

Se puede tomar como referencia al sector de que se trate (manufacturero, comercial, de servicios o agropecuario), a fin de establecer rangos acordes que apoyen y promuevan la instalación y operación de los negocios, y orienten, conforme a lo acordado, su homologación con las tendencias mundiales.

Los rubros de clasificación que se identifica son en Industria, Comercio y Servicios, los cuales a su vez incluyen los siguientes sectores económicos:

- 1) Industria:** Minería, Manufactura, Electricidad y Agua y Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.
- 2) Comercio:** Comercio. Incluye un total de dos subsectores económicos.
- 3) Servicios:** Servicios Financieros y de Alquiler, y servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes y profesionales. Incluye un total de trece subsectores económicos.

Panorama internacional

En Estados Unidos, la eclosión de la historia empresarial adoptó formas diferentes, iniciándose en la década de 1930.

Sin embargo, el crecimiento en tamaño y complejidad de las compañías ha significado que la adopción de una estructura burocrática ha terminado, en la mayor parte de las empresas públicas, por hacer declinar el papel aislado del emprendedor, el presidente o el director ejecutivo. Cada vez más, el énfasis en la literatura se pone sobre las actividades e influencias de los órganos colegiados, que se crean y se disuelven según van cambiando los objetivos. Esto explica por qué ha recaído un considerable interés sobre la conducta de directivos y empresarios, que ha llevado a la investigación de sus motivaciones, orígenes étnicos y sociales, formación, religión, aprendizaje, características de su carrera, grado de implicación en otros negocios y asociaciones empresariales y riqueza.

Esta dimensión social y política del mundo de los negocios es de especial relevancia, sobre una base comparativa, para el debate sobre las influencias culturales en la evolución divergente de los sectores empresariales y su cambio en el tiempo. Un reciente informe sobre una investigación en curso del profesor Anthony Síaven revela áreas de estudio histórico más allá de aquellas que conciernen a las instituciones de los negocios y la organización empresarial que han sido enriquecidas por las perspectivas ofrecidas por la historia empresarial. Una es la historia de la tecnología, incluyendo el examen de la invención y la innovación tecnológicas, así como su transferencia dentro y fuera del país. Mientras que el interés por la invención y la innovación durante la primera revolución industrial ha sido mantenido por el último período de competencia internacional, últimamente ha recibido atención el estudio de la relación entre ciencia y tecnología y entre investigación y desarrollo. Otros temas relacionados que han atraído interés incluyen la reacción de los hombres de negocios a las patentes, cómo han hecho uso de ellas, cómo los conocimientos científicos y técnicos han sido transmitidos a los trabajadores, cómo la dirección se preocupó de tener técnicos expertos.

La historia empresarial no sólo concierne al capital y a los capitalistas, empresarios y directivos, como los artículos de *Business History* y *Business History Review* demuestran. Mientras que en el pasado los historiadores del trabajo han tendido a centrarse en la organización del trabajo y los movimientos sindicales, existe ahora un creciente interés por el estudio de los procesos laborales, el entrenamiento, el reclutamiento y las relaciones laborales, particularmente en la transición desde las políticas paternalistas a los sistemas de negociación directa, incluyendo o excluyendo la provisión de medidas relacionadas con el bienestar social.

Tanto las políticas de las asociaciones sindicales como de las organizaciones patronales han sido temas de investigación, no sólo en su influencia sobre las relaciones industriales, sino en el ejercicio de un poder colusivo de mercado a través de acuerdos formales o tácitos de precios y productos

Las compañías centrales a menudo poseían muchas otras pequeñas compañías como subsidiarias. De este modo, la autoridad directiva en las empresas japonesas no estuvo tan

centralizada como en las corporaciones norteamericanas; el grado de descentralización puede ser comparado con el de las holding companies características de la industria británica hasta la década de 1960. Igualmente, aunque muchos de los directivos profesionales de los Zaiatsu se seleccionaron fuera de su ámbito, las familias fundadoras tuvieron mucho poder al ocupar las direcciones generales de las compañías centrales, significando esto que a pesar del divorcio entre la propiedad y la dirección las familias continuaron controlando las compañías centrales de la mayor parte de los Zaiatsu hasta la II Guerra Mundial. Después de la guerra, las holding companies de los mayores Zaibatsu fueron disueltas por el gobierno norteamericano, y otras reformadas durante la guerra fría cuando los intereses norteamericanos se apartaron de la reconstrucción japonesa.

Mientras que el enfoque japonés hacia el management estuvo basado en la continuidad de la filosofía de la empresa familiar aunque admitiese directivos profesionales, el sistema norteamericano fue dominado mucho más por las burocracias corporativas, entre las que se difundió la propiedad de acciones para facilitar la adopción racional de decisiones que estuviesen basadas en información financiera controlada y flujos inteligentes de esa información, así como en un control de las evoluciones de los directivos. El evidente fracaso de este modelo, que ha sido llamado el modelo norteamericano de la empresa moderna, en el corazón del sistema más avanzado de capitalismo corporativo, ha hecho que sea objeto de recientes críticas por dos de sus más importantes defensores: Chandler y Porter

1.3. Los factores de éxito de una empresa competitiva

Existen diversos factores que contribuyen al éxito de las organizaciones. Diferentes autores, han publicado tratados para poder desarrollar las habilidades que se requieren para hacer que cualquier negocio sea el más exitoso.

De acuerdo Pérez, Carlos Alberto (2017), existen 4 factores básicos a tomar en cuenta:

1. Acercamiento a la estrategia

¿Por qué hay sectores atractivos con posibilidades de ganar dinero y otros no tanto? ¿Por qué dentro de un sector atractivo hay empresas que no ganan dinero? ¿Por qué no todos los negocios tienen las mismas posibilidades de beneficio?

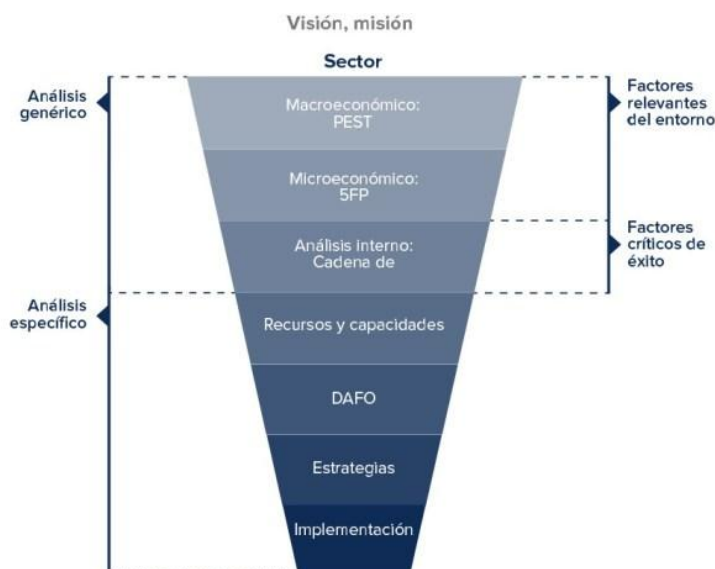
Recuerdo que hace años se publicó el libro *Pasión por la excelencia* de Tom Peters y otros, en el que se explicaban una serie de prácticas internas que eran comunes en empresas de éxito en aquel momento. Pasado un tiempo, varias de aquellas empresas habían quebrado. El autor no tuvo más remedio que tratar de explicar aquello en un nuevo libro, *Prosperando en el caos*, esta vez intentando definir las causas del éxito a partir del comportamiento del entorno, que para el autor era poco predecible y caótico.

Estudiar un sector es descubrir sus características genéricas más allá de la posición que dentro de él pueda tener la organización que analizamos; por lo tanto, debemos ser un observador externo al sector, independientemente de si ya estamos actuando en ese sector o aún no hemos entrado, o de si el análisis lo realizará un competidor o una consultora externa.

2. Proceso de dirección estratégica.

Una vez definido el sector con la mayor claridad posible, debe analizarse: generalmente, se acepta su división en macroentorno y microentorno. La separación se debe, sobre todo, a la cercanía y a la influencia sobre la empresa, así como a las posibilidades de esta para influir en el sector. A continuación, se presentan estos dos niveles de la estrategia y los principales elementos que componen su análisis.

Si analizamos el proceso que se sigue para llevar a cabo la estrategia desde su perspectiva, sus etapas son las que se muestran a continuación:



Ya se ha mencionado el macro y el microentorno. Según Mata (2004), de este análisis se obtienen los factores relevantes del entorno (FRE). Y del análisis interno genérico se obtienen los factores críticos de éxito (FCE). De acuerdo con el profesor Mata, estos FRE y FCE son los mismos, independientemente de la empresa que realice el análisis; de ahí que se considere un análisis genérico.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis específico para comprobar en qué medida los FRE y los FCE se cumplen en la unidad estratégica de negocio de la empresa analizada. Para ello se hace un análisis de recursos y capacidades (RRCC) en el que se identifican los aspectos diferenciales de la empresa que le dan sus ventajas competitivas.

Las amenazas y oportunidades se obtienen de comparar los FRE con los RRCC de la empresa, y las fortalezas y debilidades de comparar los FCE con los RRCC. Una vez confeccionado el DAFO, es el momento de elaborar las estrategias de la empresa.

A continuación, se desarrollarán brevemente cada una de las herramientas del proceso estratégico anteriormente mencionadas.

3. Análisis del entorno.

El análisis del macroentorno o entorno lejano utiliza la herramienta PEST, que corresponde a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En el análisis del microentorno se utiliza, entre otras, la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (2008). La competencia en un sector está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores existentes, la fuerza negociadora de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la posible entrada de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutivos.

4. Análisis interno. La cadena de valor.

En el análisis interno se pretende conocer, de manera genérica, el conjunto de actividades que hay que realizar para poder satisfacer las necesidades de los clientes con los productos y servicios comprometidos. Para ello se pueden utilizar diferentes metodologías: una de las más utilizadas es la herramienta cadena de valor de Porter (2011).

De la cadena de valor genérica del sector se deben extraer los factores críticos de éxito, es decir, los factores que deben cumplir todas aquellas empresas que pretenden competir con éxito en el sector o las que pretendan entrar: estos FCE, junto con los FRE, constituyen las barreras de entrada al sector de actividad.

¿De este análisis se podrían ya obtener las amenazas y oportunidades y las fortalezas y las debilidades? En un artículo posterior se dará respuesta a esta pregunta.

1.4. Los factores de riesgo y factores de prevención

Factores de riesgo

Para Moran, Jorge (2017) existe una tipología de riesgos bien definida, la cual centra su estudio en diferentes variables (internas y externas) que la organización tiene que tomar en cuenta para la evaluación de los riesgos que puedan afectar la operatividad.

Por lo anterior, se presenta la clasificación de dicho autor como sigue:

Riesgo Económico: conjunto de circunstancias que pueden disminuir el beneficio. El entorno macroeconómico de los negocios tiene en cuenta las condiciones más generales

de la economía. Analizar la realidad económica de un país, con la complejidad que ello supone, requiere establecer modelos que ayuden a manejar con simplicidad lo que en sí no es sencillo.

Riesgos Bancarios: cualquier evento que pueda afectar negativamente a los resultados de una institución financiera. Riesgo de crédito (impago de particulares o empresas de un préstamo, línea de crédito o cualquier instrumento de financiación), riesgo de prepago de hipotecas (el causado por las variaciones en el ritmo de prepago de hipotecas. El ritmo de prepago de las hipotecas depende casi en exclusiva de la curva de tipos de interés.

Riesgos Financieros: La familia de riesgos financieros comprende un conjunto de riesgos, cada uno de los cuales se encuentra relacionado con determinadas variables:

Riesgo Operacional: deriva de la existencia de anomalías en la infraestructura tecnológica (riesgos tecnológicos), de fallos de procesos cometidos por errores humanos (riesgos de ejecución), o de fraudes internos o externos que puedan provocar pérdidas directas o indirectas sobre el patrimonio de la entidad.

Riesgo de liquidez: se materializa en las pérdidas ante la existencia de una contrapartida para deshacer una posición de mercado. También podemos definirlo como el causado por los incrementos de precio no previstos debidos a necesidades anormales de compra o venta de instrumentos financieros.

Riesgo de crédito: se refiere al riesgo en el que se incurre ante la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones contractuales entre las partes de una operación financiera, ya sea antes de la fecha de vencimiento (presettlement risk) o a dicha fecha (settlement risk).

Riesgo de mercado: refleja la incidencia de un cambio adverso en las variables de precio, tipo de interés, volatilidades, precio de mercancías, índice de bolsas y tipo de cambio sobre posiciones abiertas en los mercados financieros.

Riesgo específico: causado por la variación de precios de las acciones en la cartera respecto al índice de bolsa.

Riesgo de negocio: es el causado por la estructura del negocio, ya que un descenso en la actividad no puede traducirse automáticamente en un descenso de costes de la organización y, por tanto, se producen pérdidas.

Riesgo Legal: causado por los errores cometidos en la redacción de los contratos de operaciones financieras.

Factores de prevención

De muy poco sirve hablar de prevención sin saber claramente que significa ello, y menos aún sin tener una idea de cómo hacerla factible. El objetivo fundamental de este trabajo es exponer acerca de ello, tratando de ser eminentemente práctico a los efectos de permitir a sus lectores poner en práctica los sistemas que se han de exponer en vuestras organizaciones o sectores.

Cuestiones vinculadas con lo económico, con la seguridad y con la ética, obligan a hacer de la práctica de la prevención, y de las actividades a ellas conducentes, ser una obligación, y por tal motivo generar un pensamiento plenamente enfocado a tal objetivo.

Prevenir implica preparar con anticipación a los efectos de impedir un daño. Implica desde un punto de vista mental prever un riesgo, daño o peligro a los efectos de tomar o adoptar las medidas necesarias para evitar su concreción.

El prevenir o prever implica una inclinación mental a tomar conciencia de los peligros o daños que acechan una determinada actividad, sabiendo que deben implementarse medidas tendientes a evitar su ocurrencia.

Dentro de esta prevención es fundamental evitar la ocurrencia de daños, pero muchas veces el accionar puede estar enfocado a impedir mayores daños o bien reducir éstos a su mínima expresión, una vez generados determinados avisos.

Análisis negativo

Mucho se habla de prevención, pero muy pocos saben realmente como hacerla factible. Otros dicen: “la prevención es posible, ¿pero cómo se lleva a cabo?”.

Para los que no creen en la posibilidad de prevenir, y para los que sí creen en ella pero desconocen cómo hacerla factible, es que se ha creado la metodología del análisis negativo.

Llamará fuertemente la atención el nombre de éste método, pues bien la razón de su denominación deriva de centrarse en pensar acerca de que puede salir mal, y a partir de ello generar creativamente o bien investigar formas de evitar la ocurrencia de estos sucesos.

Para hacer ello realidad, hay una manera de trabajar, pensar y determinadas reglas a cumplir. El objetivo de este trabajo es mostrar que la prevención es factible, que existen métodos y como ellos pueden hacerse realidad.

Para el caso del análisis negativo podemos dar como ejemplo un caso vinculado con la calidad o temas de seguridad. Por ejemplo en un sanatorio la posibilidad de confundirse de frascos por su similitud, y el riesgo de realizar aplicaciones incorrectas. Sí ello puede tener lugar, las preguntas son: ¿cómo evitarlo? ¿Qué puede hacerse para que tal accidente o error no tenga lugar?

El análisis negativo puede ser aplicado a temas de calidad, como de seguridad, mantenimiento, funcionamiento de procesos. Y tratándose de calidad o seguridad, hablamos tanto de productos y servicios, como de procesos internos en todas y cada una de las áreas o actividades de la organización.

Mantenimiento predictivo

Los costos de mantenimiento, las medidas para la prevención de averías y roturas, y consecuentemente el peligro de accidentes se reducen notablemente si se aplican a las máquinas y equipos sistemas de sensores interrelacionados a computadoras, lo cual

permite captar a tiempo cambios a nivel de vibraciones, gases, temperaturas y cualquier otro factor crítico que se quiera monitorear para detectar a tiempo las necesidades de labores de mantenimiento y/o reparaciones.

Sistemas de información

Nada es tan importante como un efectivo sistema de información a los efectos de lograr un alto grado de prevención. Se trate de temas financieros, comerciales, operativos o de personal, como así también los relativos al control interno, el contar en tiempo y forma con información adecuada es fundamental para detectar, evaluar y analizar desvíos, irregularidades o acontecimientos fuera de lugar.

Si algo es importante tomar en consideración antes de comenzar una actividad es que información será necesaria, en qué formato, con qué periodicidad o frecuencia, quién será el responsable y con qué grado de detalle.

El sistema de información debe permitir detectar a tiempo todo tipo de irregularidades que puedan afectar el normal desarrollo y desenvolvimiento de la organización. El Cuadro de Mando Integral o el Tablero de Comando permiten contar de una manera ágil con dicha información, avisándonos de que tan cerca o lejos, por lo positivo o negativo, estamos de los valores fijados como objetivos.

1.5. Modelos actuales de plan de negocios

Existe un sinnúmero de modelos de negocio que han pasado y sobrevivido año con año. Los modelos recientes, incorporan diferentes variables que interactúan entre sí para poder guiar a través de diferentes pasos a los nuevos emprendedores.

Destacan entre los diferentes planes de negocios, los siguientes.

El Plan de Negocios Lean (o ágil)

Todo negocio puede usar un plan lean para gestionar estrategias, fechas de entrega, actividades o incluso la tesorería. El plan ágil es rápido, sencillo y más eficiente que un plan de negocios formal porque no incluye sumarios, descripciones o información del contexto que las personas implicadas en el proyecto conocen de sobra.

Por un lado, incluye fechas de entrega y metas concretas y, por otro, el presupuesto para alcanzarlos. Este modelo de plan de negocio incluye cuatro elementos fundamentales:

Establecer la estrategia: usa simples viñetas para definir el target de tu mercado, la oferta comercial, resaltar la identidad de tu idea y los objetivos a largo plazo. No necesitas texto extra dado que servirán como recordatorios para dueños y directivos.

En esta fase debes incluir acciones que pondrán poner en marcha la estrategia previamente definida. Las acciones a las que nos referimos aquí incluyen precios, día de lanzamiento, nuevas versiones, y entregas o empaquetado. Este tipo de plan incluye una lista de hipótesis, objetivos, indicadores de medición, los responsables de cada tarea y lo que se debe monitorizar.

Cifras que no pueden faltar: no se puede olvidar incluir las previsiones de venta, el presupuesto para gastos y dinero de caja o líquido.

El valor que tiene este tipo de plan se encuentra en el propio plan. La gestión se va adaptando a tu negocio dado que revisas y repasa tu lean plan con frecuencia, monitorizando su evolución y haciendo ajustes de forma regular.

El Plan de Negocios Estándar

Generalmente es un documento no muy extenso, sobre todo hoy en día, y que tiene más probabilidades de sobrevivir en formato online que papel. De él se espera que cubra las necesidades de un plan de negocio puntual, que se llama así porque es cuando tienes la

necesidad de presentárselo a un banco, un posible inversor, vendedor, aliado, socio o incluso empleado.

La mayoría de los planes estándar empiezan con un sumario y suele incluir secciones o capítulos sobre la empresa, el producto o el servicio que se vende, el público objetivo del mercado, estrategia e implementación de objetivo, gestión de equipos, previsión financiación, y análisis.

Un lean plan viene bien para utilizar como borrador de un plan estándar. Se puede empezar por ahí y luego añadir un índice, la descripción de la empresa y sus productos/servicio, un análisis detallado del mercado, la definición de la estrategia, acciones principales, y la gestión del equipo humano.

Las tácticas suelen aparecer en el plan de marketing, de producto, financiero o de gestión. Es aconsejable crearlo a partir de la previsión de ventas y presupuesto de gastos para establecer unas proyecciones financieras completas que incluyen 3 proyecciones económicas esenciales: beneficio y pérdidas, hoja de balance y tesorería. Todo plan estándar necesita incluir estos 3 elementos además de un plan de ventas. El flujo de caja es, por ejemplo, de lo más importante aunque estemos en un periodo sin beneficios dado que siempre tendremos que hacer frente a nuestras facturas. Y desde que los beneficios por sí solos no garantizan tener dinero en el banco, hacer proyecciones se convierte en algo esencial.

Muchos de estos planes también incorporan una tabla para gastos personales; otros necesitan proyecciones adicionales para afrontar las necesidades de un plan particular. Por ejemplo: un plan para conseguir inversores debe tener un apartado que recoja la posibilidad de que los inversores se vayan de la empresa o cómo afrontar el pago del préstamo bancario.

El sumario ejecutivo describe los puntos clave del plan, y termina con apéndices que muestran proyecciones mensuales para el primer año y anuales para un segundo o tercer

año. Aunque en el documento ocupa el primer lugar, lo mejor es dejarlo para el final para escoger las palabras que mejor resumen cada apartado.

El plan de negocios de la startup

Cada startup se merece un plan de negocio para salir de cada paso y cumplir los requisitos con educados invitados de importantes listas. A veces este tipo de planes se llaman startup plan pero no olvidemos que las startups no son las únicas que utilizan modelos de negocio.

En la mayoría de los casos, el plan de una startup es un lean business plan que incorpora una proyección extra de posibles costes, pasos y objetivos. Los gastos de la startup incluyen gastos realizados antes del lanzamiento como pueden ser los abogados, diseño gráfico, website, etc. Otro de los elementos necesarios son el inventario, los vehículos, equipos, mobiliario de oficina y la parte más difícil de estimar pero la más importante: depositar dinero del banco.

Mientras que para la mayoría de las startups elaborar un lean plan está bien, para aquellas que buscan financiación es preferible que utilicen un modelo como el estándar que incluya una estrategia en la salida de los inversores, formas de financiación bancaria, contemplar también la posible salida de inversores, y el uso que se hará de esos fondos que se solicitan.

Este plan puede también servir para las negociaciones con posibles socios y asociados dado que por su bajo coste son buenas herramientas para valorar si seguir o no adelante con una idea, o para ayudar a evaluar si es un negocio por el que realmente merece la pena apostar. Si decides ir adelante con el proyecto, siempre podrás volver atrás para hacer los cambios necesarios en tu plan de negocio. A medida que tu negocio crece, puedes también desarrollar secciones y añadir detalles.

Cuando el plan de la startup está listo para ser leído por terceros, es habitual que se añada un sumario, una reseña global de la compañía, la gestión de equipos y descripciones

del mercado, el plan de marketing y de producto. Incluso si todavía no se tienen los números exactos, siempre es una buena idea incluir una estimación de los costes, precios y posibles gastos.

Plan de negocio One-Page

Se trata de resumir el plan en una única página que incluye sólo “titulares” que se usan para ofrecer una visión rápida del negocio. Es posible resumir el público objetivo, la propuesta de negocio, los principales objetivos y previsiones de ventas esenciales en una única página.

Este tipo de resúmenes puede ser muy útil como documentos para entregar a un banco, a posibles inversores, vendedores, alianzas, trabajadores... Este tipo de plan se denomina también business pitch.

Plan de viabilidad

Algunos expertos utilizan indistintamente plan de viabilidad y startup. Otros lo utilizan cuando se refieren al paso que se debe dar cuando se tiene que validar una nueva tecnología, producto o mercado.

Un plan de viabilidad para la introducción de un producto en un nuevo mercado suele exigir captar rápidamente a sus consumidores y validar la idea con gente que estaría realmente dispuesta a pagar por él.

Lo que sí que no suele incluir es un listado completo de temas que uno se espera encontrar en el plan de negocio estándar o incluso en el modelo lean. El motivo es que el plan de viabilidad se suele centrar si un producto funcionará o no en un mercado ya existente, sin definir estrategias, tácticas o previsiones financieras.

Plan interno

Los planes internos tienen algo en común con los planes “ágiles” dado que ambos reflejan las necesidades de los miembros de la empresa. Dado que la propuesta de un plan interno está directamente relacionada con las personas involucradas en la empresa, suele ser

corto y conciso, mucho más que por ejemplo un detallado plan estándar que llevas al banco. No son documentos creados para uso externo.

1.6. La utilidad del plan de negocios en instancias que lo requiere

Razones de administración

Un plan de negocios sirve como guía para poner en marcha y posteriormente administrar un negocio, al fungir de instrumento de planeación, organización, coordinación y control y evaluación.

Éste sirve principalmente como instrumento de planeación ya que nos permite planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción o pasos a seguir, y así ser más eficientes en la puesta en marcha y posterior gestión del negocio, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo.

Pero también sirve como instrumento de organización ya que nos permite, entre otras cosas, determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades necesarias para la implementación y administración del negocio, como instrumento de coordinación ya que nos ayuda a coordinar dichas actividades, y como instrumento de control y evaluación ya que nos permite comparar los resultados obtenidos con los planificados.

Razones de viabilidad

Un plan de negocios permite también comprobar la viabilidad o factibilidad de un negocio; es decir, saber si éste se puede llevar a cabo o es necesario buscar nuevas ideas.

Por ejemplo, a través del estudio del mercado, nos permite saber si el producto o servicio que se va a ofrecer tendrá o no una buena aceptación en los consumidores, o si contamos con los recursos y la capacidad necesarios para poder hacer frente a la competencia existente.

Asimismo, a través del cálculo de la inversión y la proyección de los ingresos y egresos, nos permite conocer la rentabilidad del futuro negocio, y así saber, además de si el

negocio es o no viable, si es lo suficientemente atractivo en términos de rentabilidad como para que se lleve a cabo o es mejor buscar otras alternativas.

Razones de financiamiento

Por último, un buen plan de negocios permite demostrar a terceros la viabilidad de un negocio y lo atractivo de éste y, por tanto, ayuda a conseguir financiamiento.

Por ejemplo, en caso de querer obtener un préstamo, nos permite demostrar ante un banco, entidad financiera o prestamista (incluyendo familiares y amigos que duden de prestarnos dinero) que nuestro negocio será rentable y que seremos capaces de pagar la deuda contraída oportunamente, y así poder convencerlos de que nos lo otorguen.

O, en caso de buscar un inversionista o un socio para nuestro negocio, nos permite demostrar lo atractivo de nuestra idea, la seriedad de nuestro proyecto y la rentabilidad del futuro negocio, y así poder convencerlos de que inviertan o se asocien con nosotros.

Unidad 2

Elaboración y desarrollo del plan de negocios

2.1 Descripción de le empresa

Ya sea que la empresa esté en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo debe ser la descripción de la empresa, el cual deberá incluir una breve información sobre cada uno de los párrafos que se muestran a continuación:

1. Historia de la empresa

Aquí debes responder a las siguientes preguntas: ¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Quién la fundó? ¿Cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿Cuál es el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿Qué productos vende y a quiénes?

2. Análisis de la industria

¿Cómo se encuentra el sector o industria en el que trabaja empresario? ¿La industria está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a nivel local, regional, nacional o global podrían influir en la industria de manera positiva o negativa?

3. Productos y servicios ofrecidos

¿Cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios? ¿Quiénes son sus clientes y por qué la actual propuesta de valor es relevante para ellos? ¿Quiénes son los competidores y sus principales proveedores? ¿La empresa tiene alguna ventaja competitiva? ¿Cuál es esa ventaja y cómo piensa mantenerla en el tiempo? ¿Cuáles son los procesos necesarios para el logro de los objetivos empresariales? ¿Todos los

procesos son realizados por los trabajadores de la empresa? ¿Qué subcontrataciones se hacen?

4. Información económica y financiera

Es indispensable presentar los estados financieros de los últimos dos o tres años, que permitan conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.

5. Equipo empresarial y gerencial

Para un potencial inversionista es indispensable conocer quiénes serían sus “socios”. Por lo tanto, en este apartado esperan la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los accionistas de las empresas? ¿Qué porcentaje del total de acciones tiene cada uno de los accionistas? ¿Cuáles son los puestos claves de la empresa y cuáles son las estrategias empleadas para atraer al mejor talento para esos puestos? ¿Se trabaja en equipo? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo, y del equipo empresarial y gerencial en su conjunto?

2.2 Descripción general del negocio

La descripción del negocio describe la naturaleza y propósito de la empresa e incluye la misión, objetivos, propuesta de valor, y la descripción de productos y servicios. El propósito de la descripción del negocio es el de explicar de manera objetiva y el de justificar su idea de negocio de una manera positiva y entusiasta.

La descripción de la empresa incluye dos secciones:

1. Concepto del Negocio
2. Productos y/o Servicios

Concepto del Negocio

Dentro de esta sección usted desarrollará un análisis de la industria, definirá la misión, los objetivos, la propuesta de valor, y, opcionalmente, los objetivos y modelo de negocio.

Análisis de la Industria

El análisis de la industria define la industria en la que el negocio va a operar (Ejemplos: construcción, venta al por menor, manufactura, etc.) y permite el análisis de datos estadísticos que ayudan a realizar una proyección del futuro de la industria, y por ende, del negocio en el que pretende emprender.

2.3 Misión

Una vez que ha definido y entendido las características de la industria en la que va a operar, usted está listo para definir con precisión la misión de la empresa y la importancia de dicha misión. La misión es lo que el negocio aspira a ser. Es importante el tratar de definir la misión desde el principio ya que juega un papel importante en la definición del resto del plan de negocios.

La misión tiene que ofrecer una idea de lo que el negocio aspira a ser, debe ser lo suficientemente general para no dejar fuera al mercado meta, tiene que ser realista, directo y poderoso. La misión tiene que inspirar, tiene que ser corta y concisa, y por último, tiene que ser fácil de entender.

2.4 Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

La visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.

Inspira, motiva, integra o mueve a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

2.5 Objetivos generales de la empresa

La misión de la empresa expresa lo que se pretende lograr, las metas establecen como se pretende lograr la misión y los objetivos establecen el ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc.

Es decir que, los objetivos establecen claramente cómo se van a resolver las necesidades o problemas de la empresa. Por lo general, los objetivos son fácilmente medibles ya que tienen indicadores de acción sobre una actividad que puede ser lograda dentro del tiempo que se establezca.

2.6 Factores claves de éxito

La actitud de los empleados impulsa el crecimiento y al cambio

Las actitudes impulsan comportamientos que resultan en cambios. Si tus empleados no toman la iniciativa, hacen sugerencias, se quedan felizmente hasta tarde cuando sea necesario y se esfuerzan por hacer mejor su trabajo todo el tiempo, tu empresa ciertamente se estancará. Un factor clave para el éxito empresarial es un personal motivado y comprometido. Sin eso, no hay cantidad de visión y planificación que sirva como marco para el crecimiento y la prosperidad.

Uso de la tecnología

Evita mantenerte al día con la tecnología a tu propio riesgo. La empresa que utiliza tecnología para abrir nuevos mercados, atender a los clientes, aumentar la eficiencia y desarrollar nuevos productos y servicios tiene la mejor oportunidad de superar a la competencia. Este factor de éxito, junto con tu equipo de trabajo motivado, también puede ayudarte a superar las crisis empresariales.

Factores de éxito financiero

La mayoría de los dueños de negocios medirá en primer lugar el éxito en términos financieros. Pero, mientras que la empresa necesita obtener un beneficio para sobrevivir, si la tecnología y la mano de obra adecuada no están incluidas, los beneficios serán más difíciles de alcanzar. Los beneficios, sin embargo, son una medida clave del éxito junto con el flujo de caja positivo, una carga de deudas manejable y un impulso hacia la eficiencia para mantener bajos los costos variables, entre otros. Los indicadores financieros también pueden ser diferentes de una industria a la otra.

Marca global

Incluso si tu negocio es estrictamente local, el tamaño de tu marca global es importante para tu futuro y es una medida de tu éxito. En el mundo actual de comunicación instantánea, tienes la capacidad de compartir información, desarrollar nuevos productos y abrir nuevos mercados con más facilidad que nunca. Examina formas de expandirte globalmente y hazlo parte del plan que revisas y analizas continuamente.

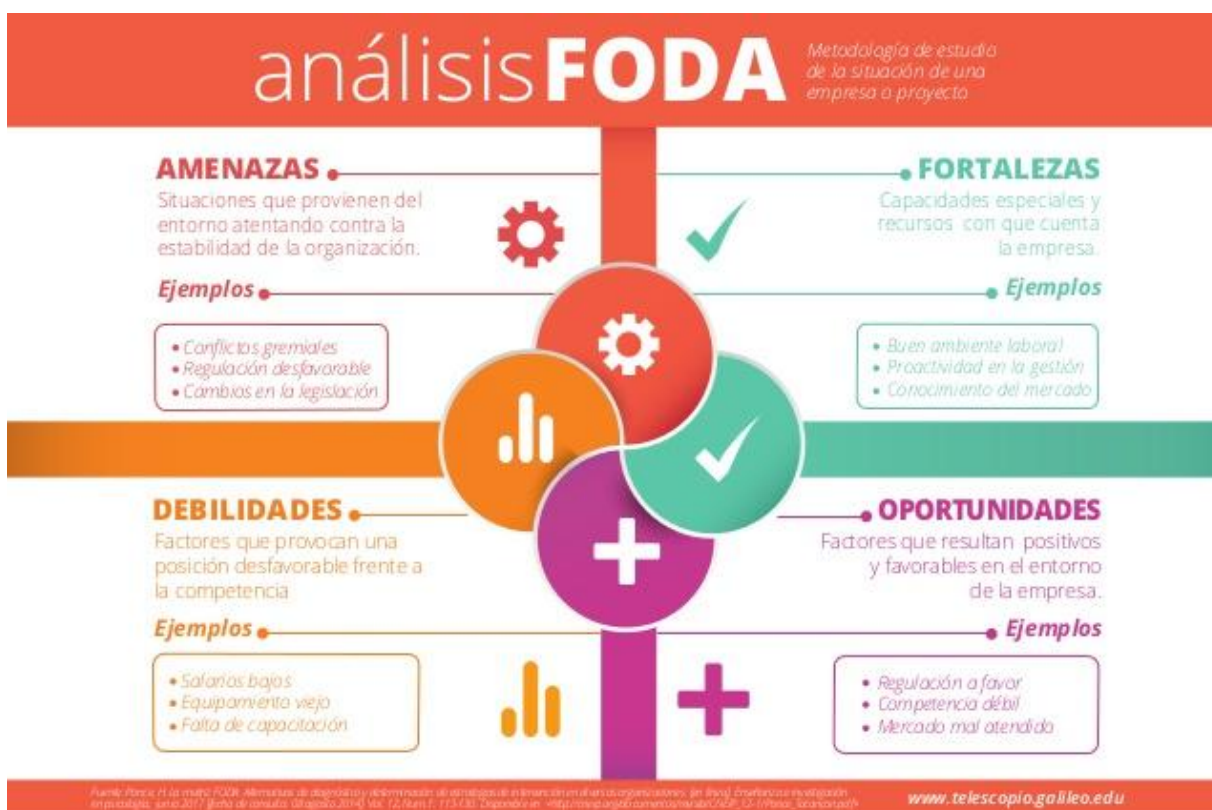
Comercialización

Muchas empresas cometen el error de no supervisar cuidadosamente su mensaje de comercialización. Tienen diferentes mensajes dirigidos a la misma audiencia y al mismo tiempo que confunden las perspectivas actuales y potenciales. Las empresas con un mensaje consistente a través de todas sus plataformas de medios de comunicación, tales como sitios de Internet, medios pagos y otras formas de promoción colateral, son las vendedoras más exitosas. La consistencia de la comercialización es un factor de éxito ninguna empresa debería pasar por alto.

2.7 Análisis FODA

Se llama análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o análisis DAFO o en inglés SWOT analysis.

Es un esquema en el que tienes como punto central lo que quieres conseguir y en cuatro ejes básicos los factores que lo rodean para obtenerlo. Aquí un boceto:



La diversidad de personas y distintas perspectivas es lo más recomendable para realizar un buen análisis, todos los departamentos de una organización deberían participar e inclusive los clientes para que vacíen sus buenos resultados estratégicos.

Usualmente, es usado en una plantilla de análisis FODA con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

2.8 Mercadotecnia e imagen

El concepto de mercadotecnia no es una definición sobre lo que es y hace la mercadotecnia. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado. La mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. También es aconsejable precisar qué se entiende por necesidad, deseo y demanda.

La necesidad es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Un deseo es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la mercadotecnia. Así, por ejemplo, la manera de satisfacer la necesidad básica de comer varía según se trate de un alemán o de un aborigen australiano, de un cristiano o de un musulmán, y de un niño o de un anciano.

La demanda es una manifestación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de mercadotecnia recibidos. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos, en cambio, son limitados, y el comprador tratará de asignarlos del modo que estime más conveniente para él.

A ello contribuye la mercadotecnia, como luego se explicará, mediante la creación de utilidad. La mercadotecnia, por tanto, actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Pero no ha de crear necesidades artificiales. Éstas deben existir, bien de forma manifiesta o latente. Han de ser reales y no aparentes.

2.9 Investigación de mercados

La realización de una investigación en mercadotecnia supone llevar a cabo una serie de fases secuenciales que pueden agruparse en las cuatro siguientes: el diseño de la investigación, la obtención de la información, el tratamiento y análisis de los datos y la interpretación de los resultados y presentación de conclusiones. El contenido de cada una de las cuatro fases fundamentales de la investigación comercial se describe con detalle en los apartados siguientes.

Definir el problema a investigar

Toda investigación debe partir de una definición clara y precisa del problema a estudiar («un problema bien definido es un problema medio resuelto»). La identificación del problema incluye la especificación de los objetivos de la investigación.

Es decir:

- ¿Qué se quiere investigar: comportamientos, opiniones, actitudes, percepciones, preferencias, intenciones, etc.?
- ¿En qué aspectos de un problema parcialmente conocido se quiere profundizar?
- ¿Qué hipótesis se quieren contrastar?
- ¿Qué variables influyen en los comportamientos, intenciones, actitudes, percepciones, etc.?

Definir el tipo de investigación

Una vez identificado el problema a investigar y establecidos los objetivos a alcanzar, debe realizarse el diseño de la investigación. Un diseño de investigación es la estructura o plan de un estudio, que sirve de guía para la recolección y análisis de los datos. Supone la especificación de los métodos y procedimientos que se utilizarán para adquirir la información necesaria para estructurar o solucionar problemas.

La investigación, por su diseño, puede clasificarse en tres tipos básicos:

- Diseños exploratorios.
- Diseños descriptivos.
- Diseños causales.

Especificación de la hipótesis

Las hipótesis ponen de manifiesto lo que se está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

Una hipótesis es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Es una hipótesis afirmar que una rebaja en el precio provoca un aumento en la demanda de un determinado producto. Los resultados del estudio podrán confirmar o rechazar tal hipótesis. Una hipótesis nula sería, por ejemplo, sostener que la edad del vendedor no influye en la decisión de compra de productos de cosmética.

Las hipótesis pueden derivarse de la teoría, de investigaciones exploratorias previas o de la experiencia del investigador.

Clasificación de las variables

En función de lo que miden, las variables pueden clasificarse en los grupos siguientes:

a) Comportamientos: presentes, pasados o intenciones; como, por ejemplo, el consumo de un determinado producto, el lugar de compra, la intención de cambiar de marca, etc.

b) Atributos: características demográficas (edad, género, etc.), socioeconómicas (ingresos, ocupación, etc.) y psicográficas (personalidad y estilos de vida).

c) Actitudes/opiniones: creencias, valoraciones, preferencias, etc. Las opiniones son una expresión verbal de las actitudes. Por ejemplo, la opinión sobre la calidad de un producto, la valoración de los mensajes publicitarios, la imagen de los canales de distribución, etc.

d) Motivaciones o necesidades. Por ejemplo, nuevas modalidades de previsión y ahorro, servicio telefónico por radio, residencias para los adultos mayores, etc.

Obtención de la información

Si los datos ya están disponibles, es decir, existen estadísticas o datos obtenidos en estudios anteriores que sirven para el propósito de la investigación a realizar, se trata entonces de datos secundarios. Datos primarios, en cambio, son aquellos que se obtienen de modo específico para la investigación a efectuar. El propósito, por tanto, y no la naturaleza de los datos, es lo que los define como primarios o secundarios. Los datos secundarios tienen como ventaja su menor costo y tiempo necesario para obtenerlos. En contrapartida, y dado que se han obtenido para otros propósitos, es raro que se adapten perfectamente al problema a investigar. Los datos secundarios pueden ser inadecuados por tres razones:

1) Por la unidad de medida utilizada; 2) por la definición de las clases o categorías, y 3) por la falta de actualización.

Las fuentes de información secundaria pueden ser internas o externas a la organización. En este segundo caso, pueden ser públicas o privadas. Ejemplos de informaciones secundarias públicas son el Sistema Integral de Información Geográfica y Estadística y los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y ejemplos de fuentes secundarias privadas, las estadísticas publicadas por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) y los datos del panel de detallistas de Nielsen. Los datos primarios, al ser obtenidos expresamente para la investigación a realizar, son los más idóneos, porque se pueden adaptar a los propósitos del estudio, aunque, lógicamente, tienen un costo de obtención superior a los secundarios.

Análisis e interpretación y presentación de los resultados

La última fase del proceso de investigación la constituye la interpretación de los resultados obtenidos, tanto a partir de las tabulaciones como de las técnicas de análisis multivariable utilizadas. Estos resultados confirmarán o refutarán las hipótesis planteadas, permitirán llegar a unas conclusiones determinadas y podrán poner de manifiesto la necesidad de investigaciones posteriores.

Todo el proceso de investigación, desde el planteamiento del problema a investigar, metodología seguida, resultados obtenidos y conclusiones alcanzadas, se recogerá en un informe escrito, que supondrá la síntesis de todo el proceso investigador y se presentará a la Dirección de Mercadotecnia de la empresa u organización. También es importante que el informe contenga una síntesis de los principales resultados y conclusiones, para aumentar así la posibilidad de ser leído y asimilado por la Dirección. La utilización de gráficos ayuda a reducir grandes masas de datos y a mejorar la presentación de los resultados.

Una vez expuestas las ventajas de la investigación de mercados conviene aclarar que ésta debe llevarse a cabo con todo rigor para que sus resultados tengan valor. En México las agencias de mayor prestigio que llevan a cabo esta labor están afiliadas a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C. (AMAI). Se rigen por reglas y procedimientos estrictos, recogidos en el documento ESIMM , disponible al público en la página web oficial de AMAI.

2.10 Análisis de mercado

Uno de los objetivos de la actividad de mercado es la convergencia de las ofertas de los fabricantes, las demandas de los consumidores y las estrategias de los productores, a fin de colocar las ofertas en el punto de reunión a la hora fijada.

Otro es identificar al consumidor respecto a su sexo, edad, poder de compra, nivel académico, posición social, así como sus necesidades, sin olvidar a la competencia y sus productos.

Un tercero se orienta a saber qué parte del mercado es abastecido por la empresa y cuál por la competencia, para así obtener los datos esenciales en la planeación, pronóstico, organización y control de las ventas, lo cual facilita la definición de las posibilidades de venta de un producto.

Elementos básicos del análisis de mercado

De manera evidente, el primer elemento es un mercado, que será el lugar en el que se desarrollen otros tres elementos básicos, que son:

- 1) Consumidor. Persona con necesidades que satisfacer.
- 2) Oferta. La cantidad de un satisfactor que los fabricantes están dispuestos a llevar al mercado de acuerdo con los precios vigentes, la capacidad de la planta y la estructura económica de su producción.
- 3) Demanda. Es la cuantificación de las necesidades o deseos de adquirir determinado satisfactor, unida a la capacidad de compra del consumidor. Es, entonces, una necesidad apoyada en el poder de compra.

El segundo elemento que se requiere para un estudio de mercado es el precio, y es fundamental ya que se relaciona en gran medida con el poder de adquisición. Es el valor en el cual se estima algo, y en la actualidad también es una estrategia.

El tercer elemento es la competencia, la cual siempre estará, en la búsqueda de contrarrestar las ofertas de una empresa para que el consumidor acepte las suyas.

El cuarto elemento, son las cifras de mercado, mejor conocidas como datos estadísticos; con ellos se obtendrá la información necesaria para diseñar las estrategias que se implantarán, a fin de que el consumidor adquiera el producto que se está ofertando.

Con base en ellos se analizará qué ocurre o qué ocurrió cuando bajaron las ventas o cuando se elevaron rebasando las ventas pronosticadas.

2.11 Mercado potencial

El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas e instituciones que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión. Es posible que parte de este mercado satisfaga su necesidad, comprando a la competencia, pero eso no quiere decir que en algún momento llegue a cambiar y comprar otra marca.

2.12 Mercado meta

Mercado meta, mercado objetivo o target. Son todos los consumidores que pertenecen a un mercado y forman parte del mercado real, al cual se dirigen todas las acciones de la fuerza comercial del industrial; este mercado agrupa a cinco grupos de mercados.

Primario. Son los usuarios o consumidores directos que tienen la función y la facultad de decisión de compra, y que tienen la función de ser usuarios y/o consumidores compradores.

Secundario. Son los usuarios o consumidores que no son los directos compradores (p. ej., la familia que usa la pasta dental que el ama de casa adquiere, pero sólo ella decide la recompra del producto).

Horizontal. Es en el que una amplia variedad de industrias usan un producto (p. ej., tornillos de $\frac{1}{2}$ pulgada de cabeza hexagonal, que numerosas compañías usan en la elaboración de diversos productos).

Vertical. Es aquel en el que un grupo de industrias se asocian para fabricar un producto (p. ej., en la fabricación de un colchón se asocian varias empresas: una elabora el relleno, otra los resortes, otra la tela, otra lo cose y la última lo vende).

Fragmentado. Es el segmento de mercado que se identifica por características similares y se aísla para su atención casi personalizada.

2.13 Precio

El precio es un concepto que no es fácil de definir y que puede tomar muchas formas y denominaciones. El precio puede ser considerado como el punto en el que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. No obstante, desde el punto de vista del comprador, hay que tener en cuenta que el precio no es sólo el valor monetario pagado por un bien o un servicio, sino también todo el conjunto de esfuerzos desarrollados, molestias e incomodidades sufridas y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad.

El precio para el comprador, en definitiva, es el valor que da a cambio de la utilidad que recibe. A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre el precio, su fijación no es arbitraria ni fácil, puesto que existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y limitan las alternativas posibles.

Marco legal

El primer condicionante en la fijación de precios lo constituye el marco legal, que puede regular los límites dentro de los cuales deben moverse los precios a pagar por los productos ofrecidos por la empresa. Aunque en una economía de mercado existe, por lo general, libertad en la fijación de los precios, algunos de ellos, como los de la energía eléctrica, las tarifas postales, el agua, los transportes públicos y otros servicios estatales o municipales, están regulados y su modificación requiere la autorización administrativa correspondiente y la intervención de otras partes interesadas, como las organizaciones de consumidores y usuarios.

Mercado y competencia

Aunque, por lo general, en las economías de mercado se da una situación de libertad de precios, la actuación de la competencia condiciona en buena medida las decisiones sobre fijación de precios. Según la situación competitiva (monopolio, oligopolio, competencia monopolista o competencia perfecta) en la que se encuentre, la empresa tendrá mayor o menor capacidad para modificar sus precios. En situación de monopolio, la empresa puede fijar el precio óptimo, es decir, el que maximiza la utilidad o cualquier otro objetivo. Pero en situaciones de mayor competencia, disminuye la capacidad para fijar el precio que permite alcanzar los objetivos previstos.

Por otra parte, los hábitos y costumbres del mercado y la cultura o formación económica de los consumidores y usuarios condicionarán también en buena medida las decisiones de fijación de los precios, impidiendo cambios radicales en los mismos que puedan ser perjudiciales para el consumidor.

2.14 Políticas de precio

Cuando se trata de fijar el precio a un producto, pueden emplearse básicamente tres métodos, que están en función de:

- a) Los costos.
- b) La competencia.
- c) El mercado o la demanda.

Métodos basados en costos

En general, estos métodos son sencillos y de uso generalizado y consisten, fundamentalmente, en la adición de un margen de utilidad al costo del producto. Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos, lo que a simple vista parece correcto y justo. Los métodos basados en el costo pueden clasificarse en dos modalidades básicas: el método del costo más margen y el del precio objetivo, con el que se puede determinar el precio que permite alcanzar los objetivos de ventas y rentabilidad.

a) Método del costo más margen

El método del costo más margen consiste en añadir un margen de utilidad al costo total unitario del producto. El costo total unitario se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales divididos por el número de unidades producidas.

El método del costo más margen simplifica la determinación del precio y es muy utilizado. Facilita también el cálculo de cualquier rebaja o ajuste en el precio y lleva a precios similares entre los competidores cuando todos ellos lo aplican. Además, permite que el comprador confíe en el vendedor, puesto que se ha establecido un criterio objetivo para fijar el precio y éste será el mismo con independencia del deseo de adquirir el producto que tenga el consumidor.

b) Método del precio objetivo

El método del precio objetivo trata de fijar el precio que permite obtener una utilidad o volumen de ventas dados. Para su determinación puede utilizarse el análisis del «punto de equilibrio» o del «umbral de rentabilidad», que consiste en calcular la cantidad de

producto que ha de venderse a un determinado precio para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables incurridos en la fabricación y venta del producto.

Métodos basados en la competencia

En estos métodos la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado. Sin embargo, los costos marcan el precio mínimo al que se puede vender el producto.

Los precios que se fijan en función de la competencia varían según la posición de «líder» o «seguidor» de la empresa: las empresas más grandes suelen ser los líderes que fijan los precios y las demás, las más pequeñas, las que les siguen. En general, las empresas fijarán un precio similar al establecido en el sector, salvo que posean alguna ventaja o desventaja en calidad, disponibilidad, distribución o servicios complementarios, en cuyo caso fijarán precios por encima o por debajo, respectivamente.

Métodos basados en el mercado o la demanda

Los métodos basados en el mercado tienen una fundamentación subjetiva. Como se ha indicado anteriormente, el valor percibido de un producto por el consumidor marca el límite superior del precio. En los métodos basados en el mercado, los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado. En el primero de estos métodos se basan las estrategias de precios psicológicos, y en el segundo, las estrategias de precios diferenciales o de discriminación de precios.

2.15 Estrategias de introducción al mercado

El ciclo de vida del producto se inicia con la fase de introducción, en la que empieza a distribuirse el producto por primera vez y ya está disponible para su compra. Las ventas se inician y crecen muy lentamente. Las utilidades son inexistentes en casi toda esta fase. El momento en el que empiezan a producirse suele coincidir con el final de esta etapa. La duración de esta fase del ciclo depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, del mayor o menor ajuste a las necesidades del consumidor y de la presencia o no de sustitutos competitivos.

Un producto complejo tendrá un proceso de adopción más largo, como ya se ha expuesto anteriormente, lo que dará lugar a que las ventas tarden más en producirse, por el aprendizaje requerido en el manejo del producto. En esta fase introductoria del producto los competidores suelen ser escasos o, incluso, inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto, que adquieren los consumidores más innovadores, a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y se apela a los primeros adoptadores del producto. Para conseguir la adquisición del producto por parte de estos líderes de opinión se llevan a cabo acciones promocionales para estimular la prueba del producto.

2.16 Publicidad y promoción

Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación que la mercadotecnia utiliza como instrumento de promoción. Puede definirse por un conjunto de características que, a su vez, la diferencian de los restantes instrumentos promocionales —venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas—. Así, la publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a una audiencia meta, en la que se identifica el 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 del consumidor.

La publicidad es una forma peculiar de comunicación, esencialmente unilateral, en la que un emisor identificado (el anunciante) dirige su mensaje de forma simultánea a un gran número de receptores anónimos (de ahí su carácter de comunicación impersonal), con ánimo de modificar su comportamiento de compra. Para ello, utiliza como canales de transmisión del mensaje los medios masivos de comunicación (los mass media).

La publicidad trata, en particular, de estimular la demanda o aceptación del bien, servicio o idea promocionada y, en general, de modificar las opiniones, actitudes, deseos y comportamientos del consumidor. Se puede intentar alcanzar estos fines bien por medio de una publicidad de producto o a través de una publicidad institucional.

Promoción

La definición etimológica del término “promoción” deriva del latín protomotio, onis y movere. Pro es un prefijo latino que indica, “continuidad de un movimiento, acción o impulso hacia delante”, que a su vez proviene del latín vulgar prode (provecho, ventaja).

Mover, del latín movere: dar motivo, persuadir, inducir o incitar a una cosa; de donde, promover “es iniciar o adelantar una cosa”. Está integrada por aquellas actividades diferentes de la venta personal, la publicidad y la propaganda. Estimula el deseo de compra en los consumidores, la efectividad de los comerciantes mediante exhibidores, demostraciones y diversos esfuerzos no repetitivos.

Unidad 3

Producción/Operación de la empresa

3.1 Localización de la empresa

La localización de los puntos de venta es una decisión de suma importancia y trascendencia. Una adecuada localización del punto de venta contribuye favorablemente a su elección por el comprador. Los factores que determinan la localización de los puntos de venta se pueden clasificar en los dos grupos siguientes:

- a) Factores que afectan al costo: terrenos, edificios, salarios, transporte, etc.
- b) Factores que afectan a la demanda: proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.

Teniendo en cuenta que la finalidad de la distribución es acercar el producto al consumidor, deben considerarse de un modo especial, en la formulación de la estrategia, los factores que afectan a la demanda. La decisión de localización y dimensión de los puntos de venta ha de partir de la selección del mercado al que se va a dirigir la empresa. A continuación, se debe proceder a determinar el número de puntos de venta, el lugar de su ubicación y el tamaño y características de los puntos de venta.

El primer paso a tomar en cuenta es la selección del mercado. Es la primera decisión a tomar. Los aspectos que hay que considerar y evaluar son los siguientes:

- El potencial del mercado, así como de las áreas comerciales en que se divide y los segmentos que lo integran.
- La participación posible en el conjunto del mercado y en cada uno de los segmentos definidos.
- La estimación de las ventas, que será el resultado de multiplicar el potencial del mercado por la participación posible.
- El crecimiento esperado del potencial del mercado y de las ventas de la empresa.

Determinación del número de puntos de venta

Una vez seleccionado el mercado, puede determinarse el número de puntos de venta que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos comerciales. En principio, cuantos más puntos de distribución existan, mayor será el volumen de ventas que se puede conseguir. Pero, a partir de un número determinado de establecimientos, los rendimientos marginales decrecientes pueden ocasionar que las ventas medias del punto de distribución disminuyan de tal modo que éste deje de ser rentable, lo que provocará el abandono de la distribución del producto, y en definitiva, que también las ventas totales disminuyan, en vez de aumentar.

Selección del lugar de ubicación

Existen diversos métodos para seleccionar el lugar de ubicación de los puntos de venta. Pueden agruparse en: métodos de selección por lista de factores, analógicos y gravitacionales:

- a) Métodos de selección por lista de factores. Estos métodos son los más sencillos. Consisten en determinar una lista de criterios o factores por los que evaluar cada una de las alternativas posibles.

- b) Métodos analógicos. Estos métodos están basados en experiencias anteriores. Para aplicar el método, se delimitan zonas alrededor del lugar propuesto y se estiman las compras probables que la tienda atraerá de cada zona. Estas estimaciones se basan en las referidas tasas de poder de atracción de tiendas similares de la empresa.

- c) Métodos gravitacionales. Los modelos gravitacionales se han aplicado para diferentes situaciones en las que es importante calcular el impacto de un determinado punto de interés sobre el área circundante.

Determinación del tamaño y características de los puntos de venta

Una vez elegida la localización del punto de venta, debe decidirse sobre su tamaño, características de las instalaciones, accesos a las mismas, estacionamiento necesario, etc. Otro aspecto importante a decidir es el surtido que se ofrecerá en el punto de venta. La

amplitud y profundidad del mismo estarán condicionadas fundamentalmente por la estrategia de distribución seguida y por el espacio disponible en el punto de venta.

Una estrategia que persiga la especialización, por ejemplo, dará lugar a un surtido poco amplio —poca variedad de productos— aunque profundo, que no precisará, por lo general, de una gran superficie de venta. En cambio, si se pretende que el surtido sea amplio y profundo a la vez, se requerirá una superficie de venta mayor. La existencia de un surtido suficiente para atender la demanda de los consumidores, debe completarse con una adecuada presentación de los productos —que invite a comprar— y con una promoción en el punto de venta que atraiga más compradores.

El programa de promoción en el punto de venta, que constituye lo que se denomina merchandising, debe suponer una combinación de displays, envase apropiado, presentación atractiva y medios audiovisuales en la tienda. Estos aspectos relativos a las características del punto de venta (instalaciones, ambientación, etc.), elección del surtido y acciones, en general, de merchandising.

3.2 Materia prima y proveedores

Materia prima

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto. Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

En el manejo de los inventarios, que bien pueden ser inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso e inventarios de productos terminados, se debe tener especial cuidado en aspectos como por ejemplo su almacenamiento, su transporte, su proceso mismo de adquisición, etc.

Proveedores

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales (transporte, almacenaje, seguro, crédito, asesoría jurídica y económica, etc.) que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Es, por tanto, de suma importancia llevar a cabo una buena administración de compras que garantice los suministros de materiales y componentes en la cantidad y calidad requeridas.

3.3 Proceso de fabricación y/o presentación del producto

El concepto de producto nuevo puede abarcar una gran diversidad de situaciones. Un producto nuevo puede clasificarse en función de su grado de novedad para el mercado o para la empresa que lo elabora. Si es nuevo para ambos, supondrá el mayor grado de novedad y se tratará de una innovación; puede tratarse de algo revolucionario como en su momento lo fue el iPod o de una innovación menos ambiciosa, como en el caso de Guten.

Si el producto ya existe en el mercado y es nuevo sólo para la empresa, no será en realidad un nuevo producto y consistirá simplemente en una nueva marca. Y si el producto es sólo algo nuevo para la empresa, por tener ya otros similares, se tratará de un nuevo modelo o un rediseño de modelos ya existentes. Entre estas situaciones descritas caben también otras posibles en las que el producto nuevo presente alguna mejora significativa en su composición, diseño, ventajas que proporciona, rendimiento, duración, precio, costos de utilización o mantenimiento, forma de distribución, etc.

La planeación de nuevos productos es un proceso complejo y, tradicionalmente, ha sido considerado como un proceso largo y secuencial. Sin embargo, en los últimos años, los

rápidos cambios producidos en la tecnología, la intensificación de la competencia y el surgimiento de Internet han supuesto importantes retos para el desarrollo de nuevos productos. El proceso se ha acelerado y flexibilizado, produciéndose un solapamiento entre las distintas fases de concepción, diseño, desarrollo, prueba y lanzamiento del producto.

Estas fases o etapas se agrupan en las ocho que se muestran en la siguiente figura y se describen en los apartados siguientes.



Una cuidadosa planeación no garantiza el éxito de los nuevos productos que se lancen al mercado, pero sí puede contribuir a reducir las tasas de fracasos, facilitando la retirada del producto en las fases previas a su comercialización definitiva. Sin embargo, hasta las empresas con mayor tradición en investigación comercial, como Pepsi-Cola, han visto fracasar la comercialización de sus productos, después de una cuidadosa planeación de su lanzamiento.

Generación de ideas

La generación de ideas supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acudiendo a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos.

a) Fuentes de nuevas ideas

- Clientes actuales. Los clientes son usuarios del producto y pueden sugerir mejoras o nuevos usos para el mismo.
- Empleados. Gracias a su conocimiento del proceso de fabricación, pueden aportar ideas que contribuyan a crear un producto más completo, de mejor calidad o con más funciones.
- Distribuidores y proveedores. Los distribuidores están más próximos al mercado y tienen un mejor conocimiento de las necesidades y problemas de los consumidores, por lo que pueden proporcionar sugerencias para nuevos productos.
- Los proveedores, por su parte, tienen conocimientos sobre técnicas y materiales, que pueden ser utilizados para desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales.
- Científicos e inventores. Muchos productos nuevos se desarrollan en base a investigaciones que tal vez no tenían relación en un inicio.
- Patentes. Hay muchos inventos patentados que pueden ser aplicados para el desarrollo de nuevos productos o pueden sugerir otras ideas.
- Competidores. Los productos lanzados por los competidores pueden estimular el desarrollo de otros similares o mejores.
- Consultores de mercadotecnia. Estos profesionistas pueden llevar a cabo investigaciones de mercado que detecten necesidades no satisfechas o latentes que sugieran el desarrollo de productos inexistentes.

b) Métodos para obtener nuevas ideas

Existe una gran diversidad de métodos o procedimientos para obtener ideas de nuevos productos. Estos métodos van desde los menos estructurados, como los que se derivan de las relaciones habituales entre los clientes y la empresa (conversaciones con vendedores, cartas, etc.), hasta los más estructurados, como las entrevistas y reuniones

de grupos de consumidores y de expertos, utilizando técnicas para generar ideas tales como la lluvia de ideas, la sinéctica o el análisis morfológico. La lluvia de ideas consiste en una reunión de personas (menos de 15) de todo tipo, en la que cada integrante del grupo va exponiendo ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse las ideas expuestas a ninguna crítica por parte de los demás asistentes.

La sinéctica puede ser considerada como una sesión de lluvia de ideas más estructurada, en la que mediante un cuidadoso examen de la definición del problema se especula sobre soluciones posibles. Esta técnica implica un proceso de grupo complejo que se basa en dos mecanismos psicológicos principales: «hacer lo extraño familiar» (mediante el análisis, generalización y búsqueda de modelos o analogías) y «hacer lo familiar extraño» (mediante la distorsión, la inversión y transposición de las formas habituales de observar y responder).

El análisis morfológico es un método de estimulación de la creatividad y generación de ideas de nuevos productos. Supone la identificación de las dimensiones de un problema, así como los niveles posibles dentro de las mismas y sus interrelaciones. El método morfológico trata de encontrar todas las soluciones teóricas concebibles de un problema. El tamizado de las ideas supone un proceso de reducción de las mismas mediante el cual se eliminan las que son inviables o pobres.

Desarrollo y prueba del concepto

El concepto del producto consiste en una descripción detallada de la idea del producto en términos que tengan significado para el consumidor. Por ejemplo: un automóvil económico, de bajo consumo de gasolina, fácil de estacionar, para ciudad, con puerta trasera y asientos abatibles; o bien, un shampoo con acondicionador incorporado o una cuenta corriente con una tarjeta de crédito y un seguro de vida incorporados.

La prueba del concepto supone realizar una comprobación de cómo se interpreta y evalúa el concepto del producto, debatiendo con un grupo de consumidores potenciales sobre los aspectos siguientes: claridad del concepto, distinción de los beneficios, credibilidad de los mismos, mejoras posibles, posibilidad e intención de compra, precio, etc.

Diseño, estrategia y análisis económico

Una vez superada la prueba del concepto, debe desarrollarse una estrategia comercial tentativa para el producto. Este planteamiento debe consistir en una descripción del mercado meta y del posicionamiento del producto, así como en una previsión de las ventas, participación de mercado y utilidades para el tiempo estimado de vida del producto. Asimismo, debe hacerse una previsión de la evolución posible del precio y del modo en que se va a distribuir y promocionar el producto. Después de desarrollar una estrategia comercial tentativa, se evaluará la compatibilidad de la misma con la estrategia de la empresa, en particular con los objetivos y recursos internos de la misma. El análisis económico supone una revisión completa de las ventas, costos, utilidades, potencial de crecimiento, duración en el mercado y vulnerabilidad del producto ante los posibles ataques de la competencia, con el fin de comprobar su contribución a los objetivos de la empresa y su adecuación con los mismos.

Desarrollo del producto

El desarrollo del producto supone la realización efectiva de un prototipo del producto o de versiones preliminares del mismo. Implica pasar de un concepto, dibujo, gráfico, modelo o maqueta a un producto físico, real, igual o similar a cómo será el producto definitivo.

El desarrollo de un prototipo permite comprobar las posibilidades de producción, características del producto, costos, rendimiento, etc.

Prueba del producto

Los distintos prototipos del producto nuevo deben probarse por los consumidores potenciales con el fin de comprobar en qué medida el producto físico se adecua al concepto del producto desarrollado. Esta comprobación se denomina prueba del producto.

La prueba del producto puede hacerse de distintos modos:

- De forma individualizada o comparando el producto nuevo con otros similares de la competencia.
- Con identificación o no de la marca del producto nuevo y, en su caso, de los competidores con los que se compara. Cuando no hay identificación se denomina «prueba ciega».
- De forma instantánea (el producto se prueba cuando se muestra) o dejando el producto a prueba durante un tiempo.
- En el domicilio del consumidor, en los puntos de venta o en locales apropiados.

Prueba del mercado

La prueba de mercado es una comercialización real del producto nuevo a escala reducida. Se efectúa en un mercado limitado, de tamaño pequeño, pero representativo del conjunto del mercado al cual va a dirigirse el producto cuando se lleve a cabo su lanzamiento y comercialización definitiva.

Para la realización de la prueba de mercado suelen utilizarse ciudades de tamaño medio de la República Mexicana, como Querétaro, Hermosillo o Tampico, cuyas características de ingresos y hábitos de compra se aproximan a los de la media nacional.

La prueba de mercado tiene como principal ventaja el que permite obtener una estimación real de cómo será aceptado el producto por el mercado y posibilita, por tanto, efectuar modificaciones en la estrategia de mercadotecnia o decidir el no lanzamiento definitivo del producto, si se observan pobres resultados.

A pesar de su utilidad, la prueba de mercado presenta algunos inconvenientes. En primer lugar, no siempre permite ensayar todos los instrumentos de la estrategia comercial; por ejemplo, la publicidad en televisión, aunque este inconveniente se va paliando en la medida que existen más canales estatales y locales. En segundo lugar, dada la duración limitada en la que se puede llevar a cabo, sólo permite observar las primeras compras, pero no las de repetición.

Por último, y muy importante, la realización de la prueba supone retrasar el lanzamiento definitivo del producto y descubrir ante los competidores las intenciones de la empresa, lo que reduce el factor sorpresa y puede permitir reaccionar a tiempo a la competencia.

Lanzamiento y comercialización del producto

Si en todas las etapas anteriores los resultados han sido satisfactorios, el producto se lanzará finalmente al mercado. Esta prueba es la definitiva y la que permitirá comprobar de modo efectivo el grado de aceptación del producto por el mercado, tanto a corto como a largo plazo y, en su caso, la repetición en las compras. También es la única que permitirá observar el grado en que el producto resiste los ataques de los competidores. De acuerdo con los resultados obtenidos en las anteriores etapas, al efectuar el lanzamiento del producto se ultimarán la estrategia comercial, lo que supondrá la determinación definitiva de los mercados meta, previsiones de venta, participación de mercado e instrumentos de la estrategia de mercadotecnia: marcas, y en su caso, modelos y envases, así como precios, márgenes, canales de distribución, promoción y publicidad.

La estrategia diseñada deberá contemplar sus posibles cambios y adaptaciones a la evolución del producto a lo largo de su ciclo de vida. Una vez lanzado al mercado, el producto experimentará un proceso de difusión y adopción, tal como se describe en el siguiente apartado.

3.4 Maquinaria y/o herramientas de trabajo

Maquinaria

Se llama máquina a todo instrumento inventado por el hombre para auxiliar su trabajo; y se llama maquinaria a toda combinación de instrumentos que bajo la dirección del hombre desarrollan considerables fuerzas.

En el sentido general y absoluto de la palabra, un martillo, una lima, una pluma, un pincel, un formón, un cuchillo, una herramienta cualquiera, son máquinas; en tanto que una prensa, un telar, una trilladora, un martinete, una draga, una loco-motora, etc. son maquinarias.

Las primeras son máquinas sencillas y las segundas compuestas; las unas son máquinas en su sentido general, y las otras en su sentido particular; aquéllas suelen llamarse herramientas y éstas suelen denominarse máquinas.

Según Rocher, las máquinas se diferencian de las maquinarias, en que a las primeras la fuerza motriz se las comunica por el hombre inmediatamente, y a las segundas mediatamente.

Las máquinas en general, son aparatos poderosos de que se sirve el hombre para la producción, en los cuales están previamente calculados los efectos de las fuerzas de potencia, roce, peso y resistencia, así como sus movimientos; teniendo por objeto apoderarse de las fuerzas de la naturaleza, para modificarlas, transformarlas, transmitir las y gastarlas con la debida oportunidad y la conveniente celeridad, a fin de que den el resultado apetecido, pues aunque carecen de voluntad, de inteligencia y de destreza, funcionan con mayor ajuste, regularidad y precisión que el más despejado obrero. Estos aparatos, si bien tienen movimientos constantes, circunscritos y regulados por sus piezas, y si bien no piensan, juzgan y deliberan en sus procedimientos, el hombre los impulsa, los dirige y los adopta a sus fines productores, en calidad de auxiliares de su trabajo.

Toda máquina, grande o pequeña, de una o de otra industria, cualquiera que sea la forma que afecta o el fin que se propone, debe su existencia a un principio económico, o sea a un trabajo anterior, y es la forma más ordinaria e importante en que suele presentarse el capital.

La importancia de las máquinas en la producción es indiscutible e inmensa, pues aumentan y aceleran los procedimientos, perfeccionan los trabajos, abaratan las cosas, ahorran esfuerzos penosos, hacen al hombre dueño de la producción, facilitan el comercio, extienden el consumo, satisfacen muchas necesidades y promueven el bienestar universal.

Herramientas de trabajo

Los también llamados útiles de trabajo, con frecuencia, tanto para las compañías que los otorgan como para los colaboradores que los reciben, son una fuente de controversias, pues existe una línea muy delgada entre estos y las prestaciones laborales.

Por tal razón resulta vital conocer las características de estas herramientas y sus alcances en la organización, para así evitar situaciones que pudiesen generar un clima laboral adverso, o incluso, la interposición de juicios laborales por parte de los subordinados inconformes.

Bajo este contexto los trabajadores deben recibir de sus patrones sus instrumentos de trabajo, siempre que aquellos no se hubiesen comprometido a emplear utensilios propios. En el primer caso los instrumentos deben proporcionarse de buena calidad, en buen estado y reponerse tan pronto como no sean eficientes.

3.5 Capacidad de producción

La capacidad de producción es el volumen de productos que puede generar una planta o empresa de manufactura en un período determinado, utilizando los recursos existentes actuales.

Por otro lado, el exceso de capacidad puede imputar a la empresa con gastos innecesarios. La planificación de la capacidad puede ayudar a una utilización óptima de los recursos. Comprender la capacidad de producción permitirá a una empresa estimar el rendimiento financiero futuro y crear una línea de tiempo confiable para la entrega de los productos. La capacidad se puede calcular en base a un solo tipo de producto o a una mezcla de productos.

Se relaciona con la producción y cómo un fabricante equilibra las materias primas, la maquinaria, la mano de obra y el almacenamiento, para satisfacer la demanda de sus productos. Estos factores que afectan la capacidad de producción se relacionan a un nivel tal, que un cambio en un factor afecta potencialmente a los demás. La planificación de la

capacidad requiere que la gerencia acepte las limitaciones que hay en el proceso de producción.

Ningún sistema puede funcionar a plena capacidad durante un período de tiempo prolongado. Las ineficiencias y los retrasos hacen que sea imposible alcanzar a largo plazo un máximo nivel teórico de producción. Una de las formas más fáciles de calcular la capacidad es usando la cantidad total de producción para un período de tiempo determinado. Por ejemplo, si una planta puede producir un promedio de 20.000 artículos por semana, esa es su capacidad total semanal.

Sin embargo, si el sistema funciona a menos de su capacidad, no se puede tomar esta cantidad. Por ejemplo, si se produjeron 20.000 artículos semanales, pero la mitad del tiempo la gente estuvo inactiva. La fórmula para la capacidad de producción es la capacidad de horas-máquina dividida entre el tiempo que toma fabricar un producto.

3.6 Establecimiento de requerimientos de personal

En la actualidad en las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal. Tener un personal apto para nuestra operación es el punto clave ya que en estos momentos es más importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos.

Proceso de reclutamiento y selección

I. Análisis del perfil del cargo

Es de vital importancia que el equipo de recursos humanos –especialistas en este tema- haga un análisis de las necesidades de empleo y establezca el perfil que debe cumplir la persona escogida para el cargo.

De esta forma, el reclutamiento que se realice estará apegado a las necesidades que desea cubrir la empresa y al perfil del cargo.

En este análisis se debe incluir principalmente el tipo de profesional que se requiere según las siguientes variables:

- Edad.
- Aptitudes.
- Cualidades.
- Experiencia laboral.
- Formación académica.
- Personalidad.
- Tareas a ejecutar.
- Rango salarial.

Se debe que para cada cargo debes analizar estas variables, porque los perfiles varían según el puesto a ocupar.

No es lo mismo necesitar un gerente administrativo que uno para el área de sistemas, aunque ambos ocupen el cargo de gerentes, no tienen los mismos conocimientos operativos.

Captación de posibles candidatos

En esta fase, cuando ya se tiene claro cuál es el perfil del cargo vacante, sigue con actividades que permiten captar la atención de posibles candidatos a postularse en las vacantes disponibles de la empresa.

Para ello, existen dos tipos de reclutamiento: el activo y el pasivo:

Reclutamiento activo:

Se refiere a la utilización de los medios de comunicación tradicional (prensa, radio y/o televisión) para difundir las vacantes de la empresa; y además se subdivide en:

Reclutamiento interno: dedicado a cubrir una vacante con el mismo personal de la organización; se evalúa el ascenso del talento humano a nuevas responsabilidades y retos.

La ventaja del reclutamiento interno es que servirá para motivar aún más al personal y afianzar su compromiso con la compañía.

Reclutamiento externo: buscas cubrir una vacante con opciones fuera de la empresa.

En la actualidad, hay negocios que se inclinan por publicar sus requerimientos en las redes sociales, tomando en cuenta el alcance y los costos de las publicaciones.

El reclutamiento externo te ofrece la posibilidad de contar con un nuevo talento humano que le dé aportes novedosos a la empresa y, por ende, ayuden a su fortalecimiento.

Reclutamiento pasivo:

Este se da si solo se espera que posibles candidatos lleguen en búsqueda de trabajo a la empresa, bien sea de manera online o presencial.

Comprobación de la información

Después de tener en manos del departamento de recursos humanos todos los currículos de los posibles candidatos, es importante que se haga una pre-selección. Se debe verificar uno por uno los currículos, que cumplan con el perfil del cargo vacante; para ello, se debe hacer una comprobación de cada dato aportado. Así que, en síntesis, se puede decir que el reclutamiento de personal inicia cuando se comienza a buscar candidatos, y termina cuando estos candidatos se postulan formalmente para optar por el cargo.

Selección de personal

La fase de selección es la más importante del proceso, es aquí en la que se determinará el candidato más idóneo y sobre todo el que cubre las necesidades del cargo vacante. Para ello, se pueden aplicar dos criterios que ayudarán a aclarar el panorama: pruebas escritas y entrevista oral.

Las pruebas escritas se pueden dividir en:

Test de aptitudes: se enfoca en las habilidades que debe tener la persona que ocupe el puesto vacante.

Prueba de nivel intelectual: es una opción para evaluar la cultura general y el conocimiento intelectual de los candidatos.

Test de personalidad: su finalidad es poder descartar rasgos de personalidad en los candidatos que no vayan acorde al cargo y a la empresa.

3.7 Control de calidad

La definición de control de calidad, y por derivación, de control de calidad de una empresa, nos dice que se trata del conjunto de herramientas, acciones o mecanismos que tienen como objeto la identificación de posibles errores en los distintos procesos de la empresa, y la eliminación del producto o servicio en que se detectan.

Es más complicado de lo que parece, por cuanto implica diversas etapas y diversos tipos de estándares. Entre las primeras, distinguimos planificación, control y mejora. Entre los segundos, estándares relativos a la seguridad técnica, al crecimiento de producción y a las ventas o a la rentabilidad. Además, el control de calidad debe estar presente en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto o servicio.

Se mencionan, a continuación, algunas de las características más importantes del control de calidad, cualquiera que sea el sistema adoptado.

- El establecimiento de un sistema de control de calidad no es algo obligatorio, sino que se trata de una decisión empresarial.
- Permite garantizar unos estándares mínimos, y una homogeneización de los productos. Por tanto, se orienta a la satisfacción del cliente.
- Establece un marco para mejorar los procesos de la empresa, que, además, tiene como beneficio asegurar la conformidad con la normativa vigente.
- Ha de ajustarse a la empresa o tipo de empresa de que se trate.

- Permite la autoevaluación de los procesos de la empresa, así como la valoración exterior, en su caso. Y, en definitiva, mejorar la gestión de riesgos.
- Puede ser objeto de certificación o no, según el sistema de control de calidad adoptado.
- Se orientará a los resultados, a los clientes, y, caso de existir, a los inversores.
- Busca el liderazgo y la participación

Pero, ¿por qué es importante el control de calidad? Pues, precisamente porque permite corregir los errores detectados. El proceso en realidad busca recoger y analizar cantidad de datos que serán útiles para realizar las oportunas correcciones. Además, al establecerse unos estándares o mínimos, todo aquello que no cumpla con las características predefinidas, será eliminado.

Los controles de calidad, como cualquier sistema de gestión, funcionan en base al muestreo. Suelen requerir la participación de expertos, ya formen parte de la organización de la empresa o se contraten externamente. Y, constituyen una fuente para la mejora de los procesos empresariales y para ofrecer nuevos productos o servicios sobre la base de la información recolectada.

Dentro de la empresa, la importancia del control de calidad viene determinada por la reducción en los costes que lleva consigo la reducción de artículos o servicios defectuosos. Costes que se traducen en personal, tiempo y materiales.

Por otro lado, dicha reducción de costes empresariales, permite establecer precios más competitivos.

Da credibilidad a la marca en el mercado. Lo que favorece la fidelidad, el incremento de los clientes y la permanencia.

3.8 Infraestructura tecnológica

El servicio que ofrece el conjunto de dispositivos y aplicaciones necesarios para una empresa, es conocido como infraestructura IT. Este sistema se gestiona a través de la monitorización mediante el despliegue de los equipos suficientes, máquinas y software para el cliente.

Son cuatro los elementos que forman la infraestructura tecnológica IT:

- **Servidores:** existen distintos tipos de servidores en función de las necesidades de las empresas y el tamaño de estas.
- **Almacenamiento:** son diferentes soluciones de almacenamiento las que pueden aplicarse, entre otras, las hiperconvergentes, cabinas de almacenaje y los dispositivos NAS como posibles copias de seguridad.
- **Networking:** esto permite distintas funcionalidades al sistema sin correr riesgos de seguridad. La agilidad y la flexibilidad hacen aumentar la visibilidad en las redes.
- **Seguridad:** este elemento proporciona seguridad informática a la empresa y facilita el acceso a los datos en caso de pérdida o un ataque al sistema.

La transformación digital da la posibilidad de poder adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos. Con esta evolución digital se pueden utilizar plataformas virtuales para brindar servicios informáticos a empresas y así impulsar los resultados positivos en los negocios. Las soluciones de estos servicios van desde las aplicaciones hasta sistemas empresariales, productos inteligentes o registros digitales, todos ellos necesitan esta especial infraestructura para ponerse en marcha.

La plataforma tecnológica ayuda a acelerar la innovación e incrementa la participación de los clientes. La infraestructura es necesaria para ofrecer estos servicios de la transformación digital pero no tiene que residir en ninguna instalación física. Tampoco es una característica obligatoria la necesidad de un propietario. Todo lo que ocurre en este sistema puede pasar dentro de los servidores de la nube, de esta forma conseguimos más agilidad, más facilidad de administración y de reacción ante demandas futuras de los usuarios. Además, la visibilidad que posee en las redes y proveedores aumenta y es capaz de crear una gran capacidad de informes sobre el uso de la propia infraestructura.

La infraestructura IT se ha convertido en el principal componente de los servicios tecnológicos en la actualidad. Como hemos señalado anteriormente, esta nos aporta varias funcionalidades de redes, de almacenamiento de información seguro y de procesamiento de datos a gran escala. Dentro del sistema los usuarios se pueden comunicar con estas infraestructuras a través de teléfonos inteligentes, laptops y tabletas para gestionar los datos personales y de negocios utilizando las aplicaciones y los servidores de la red.

3.9 Identificación de costos de producción

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico.

El costo de producción tiene dos características opuestas, que algunas veces no están bien entendidas en los países en vías de desarrollo. La primera es que para producir bienes uno debe gastar; esto significa generar un costo. La segunda característica es que los costos deberían ser mantenidos tan bajos como sea posible y eliminados los innecesarios. Esto no significa el corte o la eliminación de los costos indiscriminadamente.

Los costos de producción pueden dividirse en dos grandes categorías: costos directos o variables, que son proporcionales a la producción, como materia prima, y los costos indirectos, también llamados fijos que son independientes de la producción, como los impuestos que paga el edificio. Algunos costos no son ni fijos ni directamente proporcionales a la producción y se conocen a veces como semivariables.

3.10 Administración de recursos humanos

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

Durante el estudio de la ADR, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social.

La Administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Personal.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.
- Relaciones Laborales.

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas, se advertirá la diferencia que existe entre ellas.

“No es lo mismo Relaciones Industriales que Relaciones Laborales. La primera denota, todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico.”

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas trasnacionales.

Por tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- “Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.”
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

La mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas. La sociedad y la industrialización van de la mano, no se puede hablar de un avance del ser humano haciendo a un lado los avances en las diferentes áreas del conocimiento, entre más complejas se vuelvan las organizaciones, más difícil es para el ser humano su integración a la misma.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Ciertas características de los recursos humanos, son las que a continuación se mencionan:

a) “No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Conocimientos, experiencia, habilidades, son patrimonio personal.”¹

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles. “Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones”.

d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

e) “Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.” En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio.

3.11 Equipo de líderes de proyecto

Responsable de detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria. Es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertados de cualquier proyecto. Este título se utiliza en la industria de la construcción, la arquitectura, el desarrollo de software y diversas ocupaciones que se basan en la generación o manutención de un producto.

Su misión es la de dirigir y coordinar los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de un área de la empresa, supervisando las funciones y los recursos de análisis funcional, técnico y programación, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios y asegurando la adecuada explotación de las aplicaciones.

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico:

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes:

El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo. En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones

disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización. Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización.

Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia. Por ejemplo, dentro de una empresa el primer ejecutivo podrá ejercer de líder, pero también podrá hacerlo el jefe de un departamento, un comercial, un administrativo, un mecánico, etc. El primer ejecutivo lo ejercerá sobre toda la organización, mientras que el jefe de un departamento podrá hacerlo dentro de su unidad, y el comercial, el administrativo o el mecánico podrán jugar este papel entre sus compañeros.

Un empleado que ocupe una posición intermedia o baja dentro de una empresa no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo. En definitiva, puede ejercer un liderazgo tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón.

3.12 Definición de funciones y responsabilidades

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior. El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Departamentalización

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización.

1. Funcional: es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

2. Productos: es característica de las empresas que se dedican a fabricación de diversas líneas de productos.

3. Geográfica o por territorios: este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados. Esto es para dividir la empresa en regiones.

4. Clientes: consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por procesos o equipos: al fabricar un producto, el proceso o en equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas.

6. Secuencia: este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. Una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

Descripción de funciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda la claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

3.13 Organigrama

El organigrama de una empresa consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa.

Por tanto, cada empresa tendrá un propio organigrama que dependerá fundamentalmente de la labor, el volumen que soporte y la cultura empresarial. Una mala estructura de la organización puede llevar a una empresa a la ruina, pues está muy relacionada con la eficiencia (no solo de los recursos humanos, sino de todos los recursos de la empresa) y de los costes asociados.

Como en todo en la vida, una buena organización es fundamental para alcanzar el éxito. Cada nivel de tareas a lo largo de toda la estructura de la empresa debe estar claro, y para ello hay que definir quién forma parte y cuál es el cometido de los diferentes elementos del organigrama.

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se pone a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas: 1) por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

I. Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2. Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector

público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5. Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cinco tipos de organigramas:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

Unidad 4

Evaluación y gestión del plan de negocios

4.1 Fuentes de financiamiento y otros apoyos

Para impulsar la creación de una Pyme o su expansión es fundamental elegir el préstamo más conveniente con el fin de que evites que a la larga se convierta en una pesadilla. Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses y las tasas, también es necesario que tomes en cuenta el nivel en que está la idea.

Según Cisneros (2017), existen 7 modelos de fuentes de financiamiento básicos para las organizaciones.

1. FFF

Como Friends, Family and Fools es conocida la primera fuente de financiamiento, pues se usa para la constitución de la empresa en sí y se da cuando un emprendedor inicia su negocio gracias a la ayuda de su familia y amigos.

2. Fondos Gubernamentales

Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Asimismo, se usan para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado. Las principales fuentes son los fondos de la Secretaría de Economía (SE), Nafin y Conacyt.

3. Capital semilla

Es un crédito que entrega la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves durante el inicio y la puesta en marcha del proyecto. Se entrega cuando la empresa está constituida y tiene algún producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo.

4. Inversionistas ángeles

Las empresas que están funcionando generalmente reciben este tipo de aportaciones, pues por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos.

Generalmente los inversionistas ángeles son independientes o pertenecen a un club, ya que estilan las redes de este tipo de apoyo en las empresas.

5. Capital riesgo

También conocido como Venture capital, se utiliza cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo; pues es un fondo que invierte mayores cantidades. Se trata de una aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos.

6. Private equity

Se trata de un fondo para empresas grandes y se utiliza para expandir el negocio o para la internacionalización. Aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga. Además contribuye con recursos monetarios como contactos, mejores prácticas, administración, etc.

7. Financiamiento bancario

Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existen Sofomes que pueden ayudarte, así como empresas dedicadas al factoraje financiero. Lo importante es comparar los productos y apostar por aquel que se adecue mejor a tus necesidades personales, ya que el crédito debe ser un traje a la medida.

4.2 Modelos de incubación de empresas en México

México no es ajeno al boom de emprendimiento que ha generado una proliferación de incubadoras de empresas y de coworkings. Hoy en día se pueden encontrar decenas de ellas, sin embargo solo 23 incubadoras cuentan con el calificativo de “incubadoras de alto impacto”, otorgado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

Dentro de estas 23, a continuación destacaremos 10 de ellas teniendo en cuenta criterios de reconocimientos obtenidos y casos de éxito.

Entrando a caracterizar la composición de este grupo, podemos decir que el 60% de estas pertenecen a instituciones educativas. Por otro lado, un 70% tienen perfil nacional y un 30% internacional. En cuanto a su ubicación, encontramos una mayor concentración de estas incubadoras en el Distrito Federal concentrando 7 de ellas, y de las restantes encontramos dos en Puebla y una en Querétaro.

El enfoque de la mayoría de estas incubadoras es el incubar empresas del sector tecnológico o atraer startups con un alto potencial de crecimiento. Y por último podemos decir que casi todas son relativamente jóvenes: las más antiguas cuentan con apenas 10 años de trayectoria y las más recientes iniciaron su trayectoria en el 2012.

A continuación, se enumeran las incubadoras de negocio más importantes del país.

1. CIEBT (Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica): es la apuesta del Instituto Politécnico Nacional, pionero en la creación de incubadoras. Su metodología contempla diferentes modelos de negocio, en función del grado tecnológico de los mismos:

- Alta tecnología (desarrollo de tecnología punta).
- Mediana intensidad tecnológica (negocios industriales basados en procesos tecnológicos).
- Baja intensidad tecnológica.
- Otros servicios: diseño gráfico, diseño industrial, propiedad intelectual, etc.

2. El ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey) abarca diferentes redes de incubadoras:

- De base tecnológica (biotecnología, TI, ingeniería biomédica, energía, aeroespacial y motriz).
- De tecnología intermedia (consultoría, telecomunicaciones, expansión de franquicias, software, construcción, agronegocios y comercio).
- Sociales (microempresas de alto impacto económico y social, como carpinterías, avicultura, comercio en general, etc.).

3. Venture Institute: es una de las incubadoras que cuenta con el calificativo de “alto impacto” concedido después de haber acelerado más de 33 empresas en apenas 2 años. La inversión hecha en estas empresas alcanza la suma de más de 130 millones de pesos mexicanos.
4. Unincube: esta incubadora está vinculada a la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla) y se enfoca en la incubación de empresas que desarrollan temas relacionados con las tecnologías de la información.
5. ITESO: de la Universidad Jesuita de Guadalajara en el año 2009 recibió el Galardón PyME a la mejor incubadora de empresas tecnológicas.
6. Angel Ventures México: es una de las incubadoras más reconocidas. De ella salió la empresa Meridia, cuyo fundador Marco Álvarez, asegura que sus ventas crecieron entre un 10% y un 15% mensual, gracias al asesoramiento recibido.
7. Smart Impact: en los últimos dos años ha logrado acumular tres casos de éxito.
8. CICE-BUAP: el Centro de Innovación y Competitividad Empresarial pertenece a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
9. Incubadora del Tecnológico de Monterrey: la volvemos a mencionar porque cuenta con dos sedes, una perteneciente al campus de Querétaro y otra al de Santa Fe.
10. Wayra México: una de las incubadoras con mayor presencia e impacto mundial, en México no se queda atrás con su iniciativa. Es la academia de emprendedores de Telefónica, y está orientada a la innovación y al emprendimiento tecnológico. En promedio otorga 50,000 dólares a los diez emprendimientos seleccionados en cada ronda de su programa de aceleración, así como capacitación, asesoría legal y contactos con inversionistas.

4.3 Presentación del documento

El experto Kawasaki asegura que la Regla 10/20/30 de PowerPoint es muy sencilla y eficaz para enfrentar a los inversionistas de capitales. Además, afirma que se aplica para cualquier presentación que se oriente hacia la obtención de un acuerdo.

1. Diez diapositivas

Diez es el número óptimo de diapositivas en una presentación de PowerPoint, porque un ser humano normal no puede comprender más de 10 conceptos en una reunión.

Si tienes que usar más para explicar tu negocio, probablemente no tengas un verdadero negocio.

Los 10 temas que le interesan a un inversor son los siguientes:

1. El Problema
2. Tu solución
3. El modelo de negocio
4. Ventaja Competitiva
5. Marketing y ventas
6. Competencia
7. El Equipo
8. Proyecciones Financieras
9. Situación Actual y Programa de avance
10. El Resumen y la necesidad de la acción

2. Debes exponer en 20 minutos

Aunque cuentes con margen de tiempo de una hora, recuerda que estás usando una laptop con Windows, por lo tanto te llevará alrededor de cuarenta minutos para lograr que funcione con el proyector. Incluso si la configuración va perfectamente, la gente llega tarde y tienen que salir temprano.

Por lo tanto, debes intentar hacer tu exposición en veinte minutos, para tener cuarenta de sobra para el debate.

3. Usa una fuente en tamaño de treinta puntos

Esfuézate por no utilizar una fuente más pequeña que treinta puntos. Te garantizo que va a mejorar tu presentación, ya que te exige encontrar los puntos más importantes y saber cómo explicarlos bien.

Si "treinta puntos", te parece demasiado dogmático, te ofrezco un algoritmo: averigua la edad de la mayor persona de tu público y divídelo entre dos. Ése es el tamaño óptimo de fuente que debes usar.

4.4 Validación del plan de negocios

1. Tener el 'business plan' como documento guía. El plan de negocio no es un mero trámite para conseguir un crédito o una subvención. El emprendedor debe utilizarlo como un documento de reflexión para plasmar las ideas, clarificarlas y pulirlas. Una especie de autoanálisis permanente de tu enfoque de negocio.

2. Perfecciona la idea. Puede que tú pienses que tu idea de negocio es la mejor del mundo, pero esta percepción puede no ser real. Antes de ponerla en marcha, compártela con el mayor número de personas posibles: expertos en el sector, profesionales, consumidores, amigos...

3. Un estudio, a fondo, del mercado. Debe obtener la mayor información posible: estudios sectoriales de tu sector, información sobre la competencia, análisis de satisfacción de clientes, prospecciones de futuro, etc. Y aun así, con toda esta información, siempre es difícil acertar en las previsiones.

4. ¿Qué hace la competencia? Investiga quiénes serán los competidores con los que te disputarás el mercado. Así sabrás si tienen un producto muy parecido al nuestro, en qué se diferencian, qué políticas de marketing siguen, qué venden, a qué precio, con qué gastos, qué acciones comerciales desarrollan, etc.

5. Busca tu propuesta de valor. En la medida de lo posible, intenta ofrecer algo que sólo tú poseas: calidad, originalidad, atención al público, servicio postventa... Una idea que vas

a poder detectar investigando cuáles son los gustos, deseos y necesidades insatisfechas de tus clientes potenciales.

6. Finanzas realistas. Debes realizar una previsión financiera realista. Asegúrate de que vas a tener un fondo de maniobra suficiente para los primeros meses de actividad. En la previsión de ventas es recomendable calcular un porcentaje de impagados.

7. Prepara un buen Plan B. Prepárate para todas las eventualidades posibles. Por ello conviene que seas previsor y tengas preparados planes de acción para distintos posibles escenarios: optimista, moderado y pesimista. Así dormirás un poco más tranquilo.

Bibliografía básica y complementaria

- Munch, Lourdes. (2015). Fundamentos de administración. Ciudad de México, México: Trillas.
- Araujo, Noelia. (2015). Guía práctica para la elaboración de un plan de empresa. Madrid, España: EAE.
- Prieto, Carlos. (2016). Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios. Ciudad de México, México: Pearson.
- Pedraza, Hugo. (2017). Modelos de plan de negocio para la micro y pequeña empresa. Ciudad de México, México: Grupo editorial patria.