

Guaymas, Sonora, a 31 de Agosto de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Daniel Alberto Bozada García, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de “Plan de Negocio para el establecimiento de una agencia promocional en el municipio de Guaymas, Sonora.”, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el título de Maestro en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.



Autor: Daniel Alberto Bozada García



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

**“Plan de negocios para el establecimiento de una agencia
promocional en el municipio de Guaymas, Sonora”**

TESIS

que para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta

Daniel Alberto Bozada García

Guaymas, Sonora;

Agosto de 2012

DEDICATORIA

A **Dios** por darme salud, fortaleza y la convicción para nunca rendirme y seguir luchando por mi familia.

A mis padres **Daniel Bozada Sánchez** y **María de Lourdes García Martínez** que han sido fuente de inspiración para mejorar día con día; es gracias a su apoyo, motivación constante, y sabios consejos, que he logrado alcanzar muchas de las metas que me he trazado en la vida. Ustedes serán para mí, hasta que deje de existir un ejemplo fehaciente de que con trabajo y sacrificio se consiguen grandes cosas en la vida. Hoy puedo afirmar sin temor a errar y tomándolos como referente que se puede trascender más allá de esta plano, apelando a los bellos recuerdos que tenemos de ustedes todos los que tuvimos la dicha y fortuna de conocerles. Los quiero mucho Pá y Má.

A mi esposa **Berenice Valentín Rodríguez** e hijas **Dana Elisa Bozada Valentín** y **Valeria Danei Bozada Valentín** por su comprensión y apoyo, ya que he sacrificado tiempo a su lado para invertirlo en este trabajo con el que concluyo una etapa y dios mediante empezará otra, que no tengo duda traerá un mejor y más brillante futuro para nuestra familia. Las adoro mis viejas.

Daniel Alberto Bozada García

AGRADECIMIENTOS

*Al **Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Guaymas** por mostrarme un panorama diferente académicamente. Por dejarme ser partícipe de una de las labores más importantes de este mundo; el ser docente. Por capacitar y actualizar constantemente a su personal. Por ser una institución con visión, innovación y liderazgo. Mi infinita gratitud ITSON Unidad Guaymas.*

*A mis **Maestros** por aportar su vasto conocimiento y pensamiento, los cuales enriquecieron y facilitaron de manera significativa mi aprendizaje. A mi asesor maestro **Jorge Enrique Huerta Gaxiola** por su compromiso y disposición para con este trabajo, así mismo reconozco y agradezco a los maestros **Héctor Robles Soberanes** y **Cuahutémoc Reséndiz Bautista** por su invaluable guía y ayuda para llevar a buen puerto esta investigación. ¡Muchas gracias!*

*A mis **amigos y compañeros de maestría** por brindarme su confianza y valiosa amistad en los muy buenos y malos momentos durante la maestría y en la vida cotidiana. ¡Gracias!*

Daniel Alberto Bozada García

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Definición del problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivo General.....	10
1.5. Objetivos Específicos	11
1.6. Delimitaciones.....	11
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1. Plan de negocio	13
2.2. Beneficios de un plan de negocios.....	16
2.3. Contenido de un plan de negocios.....	21
2.3.1. Descripción de la empresa.....	22
2.3.2. Misión.....	25
2.3.3. Visión	26
2.3.4. Valores.....	28
2.3.5. Objetivos	29
2.3.6. Organigrama	30
2.3.7. Análisis FODA.....	31
2.3.8. Estudio de mercado	32
2.3.9. Análisis de la demanda	34
2.3.10. Análisis de la oferta.....	35
2.3.11. Estudio técnico.....	36
2.3.12. Estudio administrativo	38
2.3.13. Reclutamiento y selección de personal.....	40

2.3.14. Estudio financiero.....	41
2.3.15. Aspectos legales	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	48
3.1.Sujetos	49
3.2. Materiales	52
3.3. Procedimientos	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES	56
4.1. Descripción de la empresa o nombre del proyecto	57
4.1.1. Naturaleza de la empresa	58
4.1.2. Antecedentes de la empresa o proyecto	58
4.1.3. Experiencia del emprendedor	59
4.1.4. La idea	59
4.1.5. ¿Por qué?	59
4.1.6. Visión	61
4.1.7. Misión.....	62
4.1.8. Objetivos	62
4.1.9. Planes de la empresa (Pronósticos)	63
4.2. Descripción del entorno.....	63
4.3. Análisis del producto y su mercado.....	64
4.3.1. Producto: Visión general	64
4.3.2. Fortalezas y ventajas	66
4.3.3. El cliente	66
4.3.4. El mercado potencial.....	67
4.3.5. Competitividad	67
4.4. Estrategia de mercadotecnia.....	67
4.4.1. Mercadotecnia.....	67
4.4.2. Política de producto y/o servicio y atención al cliente	70

4.4.3. Política y fijación de precios.....	70
4.4.4. Política post - venta y seguimiento de clientes.....	71
4.5. Plan de ventas	72
4.5.1. Estrategia de ventas	72
4.5.2. La fuerza y condiciones de ventas	72
4.5.3. Defina las políticas de crédito y cobranza que tiene su empresa	72
4.6. Plan de operaciones del proyecto	73
4.6.1. Proceso de producción de productos/servicios	73
4.6.2. Distribución y capacidad instalada de la planta productiva o negocio.....	74
4.6.3. Logística de suministros e insumos y/o productos	75
4.6.4. ¿Cómo asegura la calidad de los insumos o productos que compra?	75
4.6.5. Adquisición de las mercancías o insumos, almacenamiento y distribución de productos terminados	76
4.6.6. Crédito con proveedores y condiciones de pago	76
4.7. Recursos Humanos.....	76
4.7.1. Organización funcional.....	76
4.7.2. Políticas y reglamentos sobre recursos humanos.....	77
4.7.3. Condiciones de trabajo y remunerativas	78
4.7.4. Plan de recursos humanos	79
4.8. Aspectos legales	86
4.8.1. La sociedad.....	86
4.8.2. Licencias y derechos.....	86
4.8.3. Obligaciones legales	87
4.8.4. Permisos y licitaciones.....	87
4.9. Planes de lanzamiento	87
4.9.1. Plan de lanzamiento.....	87
4.10. Plan financiero	88

4.11. Conclusiones.....	95
4.11.1. Cite los puntos débiles	95
4.11.2. Cite los puntos fuertes	95
4.11.3. Cite cuales considera serían los factores que pudieran caída en los Ingresos	96
4.11.4. Oportunidad	96
4.11.5. Riesgo.....	96
4.11.6. Seguridad.....	98
4.11.7. Impactos	98
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones.....	102
5.2. Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Pág
1	Tipos de entes Jurídicos	44
2	Análisis FODA	69
3	Remuneración	78
4	Personal necesario y presupuesto anual	84
5	Inversión Total.....	89
6	Amortización	89
7	Resultados proyectados.....	90
8	Balance General Proyectado	90
9	Flujo de Efectivo.....	91
10	Costos Fijos	92
11	Costos Fijos Anuales.....	92
12	Depreciación	93
13	Tasas de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)	93
14	TIR y VAN antes y después de Impuestos.....	94
15	Punto de Equilibrio	94
16	Costo/ Beneficio	95

RESUMEN

El plan de negocios se puede definir como un proyecto escrito que evalué todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. Es además un paso esencial que deberá tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio.

El presente trabajo de investigación pretende determinar la viabilidad de la creación de una agencia dedicada a la asesoría y consultoría en materia promocional en el municipio de Guaymas, Sonora. Para determinar la viabilidad del proyecto, se requiero el planteamiento de una hipótesis y el análisis minucioso del estudio cuantitativo, el cual coadyuvo a la determinación de factores de gran relevancia como lo son: la demanda del servicio, el mercado meta, sus condiciones, competencia y todos aquellos factores que pudiesen repercutir en el éxito comercial y económico de la empresa, de esta manera se forjó un criterio general con respecto a los elementos que influyen en la viabilidad y aceptación de negocio.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo en base a un proceso de investigación pretende desarrollar un plan de negocios cuya finalidad es establecer una empresa especializada en estrategias promocionales que permita poner a disposición de las micros, pequeñas, y medianas empresas un servicio de planeación, organización, seguimiento y evaluación de campañas promocionales, que permitan al usuario de este, optimizar la inversión de sus recursos. Lo anterior, se adecuará a los requerimientos específicos de la empresa y sus clientes potenciales.

En la presente investigación se sigue la metodología propuesta por la Secretaria de Economía a través del programa Capital Semilla Pequeña y Mediana Empresa (PyMe), el cual consta de doce apartados los cuales son parte integral del correcto funcionamiento y operación de una Micro Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME). El plan de negocios abordado se conceptualizó a partir de la determinación de necesidades que presentan las MiPyME en el sentido de la comercialización de

sus productos y/o servicios. En base a estas se establecerán líneas estratégicas claves en el ámbito promocional, que coadyuven a hacer más eficientes y eficaces a las empresas y sus recursos.

A manera de conclusión se proponen alternativas de solución, que faciliten y provean las herramientas necesarias para ser utilizadas por los clientes en forma sistematizada, de manera tal, que promueva un procedimiento para las actividades que conllevará cada una de las empresas de forma particular atendiendo a sus necesidades y rubros inherentes.

1.1. Antecedentes

El plan de negocios tiene una gran relevancia a la hora de tomar la decisión de emprender una empresa. Todo deberá tener una adecuada planificación para lograr alcanzar un objetivo previamente establecido. Los planes de negocios son, a manera de analogía, como las huellas digitales o los mismos seres humanos; puesto que son únicos y no existirá una huella o ser humano con las mismas características.

Para tener una idea general del plan de negocios, primero se deberá definir que es en sí el antes mencionado y cuáles son algunas de sus principales características.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN), pionero en la incubación de negocios, entendiéndose como incubación de negocios la evaluación de viabilidad técnica, financiera y de mercado de un proyecto, define al plan de negocios como un documento escrito que precisa con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se emplearán para alcanzarlos. Se puede agregar que el plan de

negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. (IPN, 2006)

El contar con una planeación de negocios se considera esencial para la búsqueda de financiamiento, socios o inversionistas, pilares fundamentales para toda estructura de negocio; además de brindar los lineamientos generales para ponerlo en operación y dar la pauta para su evaluación. Una vez establecida la necesidad de contar con un plan de negocios y expuesta su relevancia, se procederá a definir los elementos que integran una buena planeación.

El IPN menciona que el plan de negocios deberá contener las siguientes secciones:

1. Portada.
2. Tabla de contenido.
3. Resumen Ejecutivo.
4. Análisis FODA.
5. Descripción de la empresa.
6. Análisis de mercado.
7. Operaciones.
8. Organización y Dirección.
9. Análisis Financiero.
10. Conclusión y Anexos.

La portada deberá identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico).

La tabla de contenido, indicará los temas debidamente numerados establecidos en el plan para su fácil consulta.

El resumen ejecutivo es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Este describirá en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El uso del análisis FODA menciona el IPN (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinan las fortalezas y debilidades internas de la organización.

En la descripción de la empresa se plasma la información básica del contexto y el concepto del negocio. Se explicará qué es la empresa y qué hace. Deberá incluir la historia sobre cómo llegó al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado. Se trata en síntesis, de una potente herramienta que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Con referencia a las operaciones de la empresa dentro del plan, éstas se deberán definir y especificar, así como hacer mención del equipamiento necesario para generar y entregar su producto o servicio. Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y

equipo, instrumentación, insumos, capital humano, etc. Aunado a lo anterior se considera conveniente incluir dentro del aspecto operacional el concepto mercadológico de la promoción, atendiendo de forma particular a los requerimientos postulados por las empresas y sus características particulares.

En lo que concierne a la parte organizacional y dirección deberá describir la estructura organizacional y a los miembros clave del equipo directivo.

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Para finalizar el plan de negocios se establecerán las conclusiones que resulten derivadas del análisis y se incluirán los anexos que se considerados necesarios, los cuales se ubicarán después de las conclusiones.

De acuerdo a Avilés, A (2010) en países desarrollados como es el caso del los Estados Unidos, la planeación de negocios surge en las décadas de los años sesenta y setenta como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debía invertir los denominados excedentes financieros de las empresas.

Los planes de negocios en México, en su mayoría son empleados para estructurar de forma completa las áreas que ofrezcan a la empresa en incubación las condiciones propicias para su crecimiento y desarrollo.

De acuerdo a información estadística del Instituto pymes (SF) solo un 10% de las empresas que cuentan con un plan de negocios logra sobrevivir más de 10 años en el mercado, así mismo, se puede mencionar como dato estadístico relevante que entre 20 y 40 % de los proyectos que no son incubados tienden a prevalecer en el mercado, mientras que un 85 por ciento de los proyectos que fueron incubados se mantiene en operación.

Cabe mencionar que la función primordial de la incubadora de negocios, es apoyar al emprendedor a la realización de un plan de negocios para su proyecto, además de canalizarlo con instancias que le otorguen el capital para el inicio de operaciones.

En México en el año 2008, de acuerdo a cifras preliminares del censo 2009 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen alrededor de 5, 144, 811 unidades económicas, de las cuales 99.8 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que son los pilares de la economía mexicana.

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), México en el año 2004 gastaba en publicidad alrededor de 2,600 millones de dólares lo que representaba un 0.46 % del Producto Interno Bruto (P.I.B), mientras que países como España y Brasil gastan más del doble en este mismo rubro (5,298 y 7,265 millones de dólares respectivamente), cifras que representan 0.75% del P.I.B en España y 1.52 % en Brasil.

Lo antes mencionado demuestra la relevancia que tiene la publicidad en países cuyas economías se expanden a un ritmo acelerado llegando a ser altamente competitivos a nivel global.

En México la inversión en promoción es cada vez mayor, ya que la competencia ha dejado de ser local, regional y se ha convertido en una batalla por la consecución de los clientes a nivel nacional e internacional.

Situando los aspectos antes descritos en un contexto local, en el puerto de Guaymas, Sonora estaban establecidas de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2006–2009, 1,987 unidades económicas, lo que refleja un mercado con amplias oportunidades para el establecimiento de empresas dedicadas a conceptualizar, implementar y desarrollar estrategias promocionales.

Es de destacar que de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía del gobierno de México, más del 50% de las empresas nacionales no efectúan ningún tipo de campañas promocionales y las que lo realizan utilizan métodos tales como: volanteo, anuncios en periódico, spots de radio y tv, sin un diagnóstico previo y sin una adecuada planeación.

Ante la necesidad detectada en el mercado local en donde se pudo constatar a través de diferentes medios, como la sección amarilla, internet, periódicos y otros medios impresos locales que en la ciudad de Guaymas, Sonora, formalmente no hay empresas establecidas que se dediquen específicamente a la promoción.

El potencial de negocios en dicho municipio, que requieren la correcta implementación de estrategias promocionales que les permitan ponderar las bondades del uso y beneficios de sus productos y/o servicios que den certeza de mantener y expandir su universo de clientes y por ende obtener un mejor porcentaje de ventas que se verán reflejadas en beneficios económicos.

En base a la situación antes descrita, se contempla para el Municipio de Guaymas, Sonora, un plan de negocios en el cual se establece la creación de una empresa dedicada a la implementación de soluciones promocionales para las sociedades comerciales con el fin de satisfacer la necesidad detectada en este aspecto.

La agencia de promoción es definida por la asociación mexicana de agencias de promociones A.C (AMPRO), como una empresa especializada en la creación de las actividades promocionales. Dichas actividades deberán ser planeadas, diseñadas, implementadas y ejecutadas, además de medir la efectividad de las mismas. Estas comprenden áreas estratégicas claves como: las Relaciones Publicas, Promoción de Venta, Publicidad, etc.

De acuerdo a los objetivos planteados por el cliente, que en el caso del presente trabajo se ha identificado que son las micro, pequeñas, medianas empresas, las agencias de promoción planean el tipo de actividad a realizar, con la finalidad de lograr las metas establecidas para dichas organizaciones.

1.2. Definición del problema

Se ha constatado que en la ciudad de Guaymas, Sonora no está establecida una empresa promocional de manera formal con las características a la que se pretende desarrollar, por lo que se cree indispensable apoyar al sector productivo contribuyendo con estrategias bien definidas dentro de las áreas claves de las empresas; como la del área mercadológica que comprende aspectos fundamentales como la promoción.

Por lo anterior y ante la necesidad de coadyuvar en la mejora de ventas y posicionamiento en sus respectivos mercados de empresas en el municipio de Guaymas, Sonora, se plantea la siguiente interrogante: ¿Es viable el establecimiento de una empresa de promoción en la ciudad de Guaymas, Sonora?

1.3. Justificación

En la actualidad el mundo atraviesa por una crisis económica de la cual México no es la excepción, situación que ha repercutido en el comercio en general y en forma particular ha impactado a la micro, pequeña y mediana empresa por la escasa demanda de sus productos y/o servicios, situación que presenta un ambiente poco propicio para la inversión de recursos.

Es por esta razón que las inversiones deberán hacerse de manera inteligente y con fundamentación teórica y metodológica que las avale.

El plan de negocios bien realizado en todos sus rubros otorga una perspectiva clara de cómo se desarrollarán las actividades dentro de la empresa, así como provee al emprendedor una visión concisa del entorno y da la pauta para la correcta toma de decisiones a cerca de la viabilidad o inviabilidad del proyecto.

La realización de un plan de negocios en el cual se especifica el establecimiento de una agencia dedicada a la promoción en la Municipio de Guaymas, Sonora proporcionaría a las MIPyMES soluciones en cuestiones promocionales, que estimularían al mercado meta y a dar a conocer a la empresa; obteniendo con esto más y mejores resultados ante una competencia cada vez más fuerte que no solo es local, sino nacional e internacional.

Por lo antes mencionado, la presente investigación tiene como finalidad coadyuvar con el sector comercial a lograr sus objetivos empresariales, maximizando sus fortalezas y oportunidades, convirtiendo sus debilidades en oportunidades y minimizando sus riesgos y amenazas; como consecuencia de lo anterior, también generaría beneficios económicos para la comunidad.

De ser viable la presente investigación y en caso de llevarse a cabo se apoyaría a los empresarios en la creación de soluciones promocionales cuya finalidad es la de estimular la actividad comercial, creando de esta manera nuevas fuentes de empleo, y se contribuiría a crear condiciones favorables para el crecimiento de la economía local.

1.4. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad de establecer

una empresa dedicada a la elaboración de estrategias promocionales en el municipio de Guaymas, Sonora.

1.5. Objetivos Específicos

Analizar la posibilidad real de penetración a un mercado específico de una empresa dedicada a la realización de planes publicitarios y promocionales, para coadyuvar en el incremento de ventas de productos y/o servicios de las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Guaymas, Sonora.

Establecer la viabilidad de implementar una empresa profesional de estrategias promocionales, con la finalidad de obtener ganancias que provean su rentabilidad.

Desarrollar, implementar, evaluar y reorientar las estrategias comerciales para penetrar al mercado y dar a conocer el servicio profesional que brindará la empresa promocional, así como los beneficios que obtendrán las empresas soliciten sus servicios.

1.6. Delimitaciones

El presente trabajo se delimitará a que la empresa que se pretende establecer adopte actividades especializadas al desarrollo de planes promocionales a diversos tipos de empresas (MiPyMES), creando e implementando planes estratégicos acorde a la medida de la empresa; asimismo, se elegirán los medio adecuados y seleccionará el canal idóneo para que la empresa pueda penetrar y mantenerse de forma preferencial en la mente de sus clientes potenciales.

La empresa a desarrollar realizará la función de intermediario o de vínculo entre las empresas y proveedores de servicios promocionales tangibles tales como: impresiones, lonas, displays, banners, anuncios luminosos, etc., ya que no contará

con capacidad de producción de elementos tangibles, limitándose a aspectos conceptuales, estratégicos y operacionales.

La empresa pretende establecer su sede y ámbito de en el municipio de Guaymas, Sonora, ubicación que se estima conveniente debido al mayor número de MiPyMES ubicadas en este municipio de acuerdo al plan municipal de desarrollo (2006 - 2009) y tendrá como mercado meta el municipio de Guaymas en el estado de Sonora, México. Asimismo, permitirá un seguimiento y control de la implementación de las estrategias que se realizarán.

El tiempo es un factor determinante para cualquier actividad a realizar, para la realización del presente plan de negocios se establece una periodicidad de seis meses, comprendidos a partir del mes de enero al mes de junio del 2011.

II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

La presente investigación estará enmarcada por los conceptos económicos, administrativos, y mercadológicos; su desarrollo será orientado por la metodología estipulada por la secretaría de economía bajo el concepto de capital semilla; así mismo se verá sustentada por encuestas de campo a las micro, pequeñas y medianas empresas, además de información recopilada inherente a este sector, a través de los diversos medios de comunicación.

2.1 Plan de negocios

La fundamentación teórica es esencial para el establecimiento de bases que sustenten una investigación formal. En el presente trabajo se utilizarán las referencias de la literatura para definir conceptos básicos de un plan de negocios.

Existen diferentes significados en los cuales se plasma la idea central de lo que es un plan de negocios, estos conceptos varían de acuerdo al autor; sin embargo todos convergen en ciertos puntos y características que crean una estructura firme sobre el cómo se conformar una empresa que pueda ser competitiva y sustentable.

A continuación se presentarán diversas definiciones de autores de cómo conceptúan la planeación de negocios.

Los planes de negocios surgen en la década de los años 60's y 70's en los Estados Unidos de Norte América, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se deberían invertir los excedentes financieros de las empresas. Stutely (2000)

Stutely (2000), menciona que los planes de negocios se pueden agrupar en los siguientes tipos:

1. Resumido.- Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionistas. Consta de 10 páginas como máximo.
2. Completo.- Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de 30 páginas como máximo.

3. Operativo.- Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de 50 páginas como máximo.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN), define al plan de negocio como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. En síntesis el IPN menciona que el plan de negocios sirve como el mapa con el que se guiará la compañía. Añade además, que es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Para Bermejo y De la Vega (2003), el plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

El plan de negocios menciona Weinberger (2009), es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este tiene el objetivo de guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

La finalidad de este documento es combinar la forma y el contenido. Por forma se puede entender la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán fácil es para el lector su comprensión.

Mientras que por contenido se puede definir al plan como una propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

A título personal se considera que el plan de negocios es un mapa que brindará a la empresa información estratégica clave en aspectos financieros, mercadológicos, administrativos por mencionar algunos, y de esta forma poder determinar el curso o rumbo de acción a seguir. Una empresa que cuentan con un plan de negocios tiene mayores probabilidades de permanecer en el mercado generando dividendos, de allí la relevancia que conlleva el planear un negocio, ya que sin duda este se convertirá en el soporte de la futura organización.

2.2 Beneficios de un plan de negocios

A partir del concepto de plan de negocios se vislumbra el inicio de captación de beneficios, ya que permite plasmar lo que se pretende, sus alcances, limitaciones, fases de cumplimiento; es decir se tiene una percepción clara de lo que se realizará en tiempo y forma y se tiene la oportunidad de reorientar, cambiar o eliminar los procesos para alcanzar los objetivos propuestos. Si lo anterior es dirigido al ámbito de los negocios, a todos estos elementos se les añadirá la connotación propia de las características económicas y de mercado.

Todo lo antes referido puede ser comprendido en una forma más amplia a través de las diferentes fuentes de información a las que se ha recurrido con la finalidad de conocer los beneficios de un plan de negocios, para tal efecto a continuación se citarán diversas percepciones:

Para el Instituto Politécnico Nacional los beneficios al realizar un plan de negocios son las siguientes:

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito.
- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, así como para proyectos de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil. IPN (2006)

El plan de negocios menciona la guía para elaborar un plan de negocios del IPN es la carta de presentación del empresario, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar los proyectos que reciben y decidir la factibilidad de la inversión.

Para Bermejo y de la Vega (2003) los beneficios que se tienen realizando el plan de negocios permiten al promotor llevar a cabo un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y determinar con certeza la viabilidad de este. A partir de lo anterior se desarrollarán las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para llevar a cabo los objetivos que el propio plan habrá previsto.

El plan de negocio una vez en marcha servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente valiosa de valiosa información para la realización de presupuestos e informes.

Sumado a lo anterior el plan de negocio cubre el objetivo de ser la tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas,

bancos, inversionistas institucionales y privados, además de otros agentes implicados en el momento de recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero. En este sentido el plan de negocios juega para el empresario que desea crear una organización un papel equivalente al del curriculum vitae para el profesional que busca empleo. Bermejo y de la Vega (2003)

Para Stutely (2000) el plan de negocios tiene como funciones primordiales las siguientes:

- Permite conocer la visión del líder del proyecto.
- Define los productos o servicios que se pretenden comercializar.
- Se conoce la complejidad tecnológica de los productos o servicios.
- Estudia el mercado de los productos o servicios de interés.
- Especifica la infraestructura física y humana requerida.
- Analiza el volumen y costo de producción.
- Estudia la estrategia de comercialización y los canales de distribución.
- Fija precios y definir las políticas de venta.

- Considera el financiamiento requerido para todas las fases del proyecto.
- Analiza el tiempo requerido para comenzar a tener ingresos.
- Permite tener un documento de venta para distintas audiencias: Conseguir recursos económicos para financiar el proyecto (inversionistas, socios o bancos), contactar gente clave para el proyecto (normalmente el promotor domina el área técnica; pero es débil en mercadeo, finanzas u operaciones, y requiere personal en éstas u otras áreas).
- Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original. Una desviación no significa necesariamente que las cosas van mal. Los planes deben ser dinámicos y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia. Sin embargo, tener un plan rector permitirá identificar variaciones y si éstas son convenientes o es preferible regresar a la idea original.
- Permite buscar una asociación estratégica con otros grupos.
- Demostrar que el proyecto es viable para lograr el éxito comercial.

Se considera importante mencionar que basado en la información obtenida por el IPN, muchos proyectos valiosos han sido descartados por los inversionistas, ya que no cuentan con información clara y precisa para evaluar la idea o negocio.

Para que un plan de negocios se transforme en una poderosa herramienta de venta de ideas, se considera de suma relevancia el formular una buena estrategia que ilustre claramente las características del proyecto, e incluya un análisis completo y riguroso, tanto cualitativo como cuantitativo. El plan de negocios recalcan los pioneros en planes de negocios del IPN que debe ser atractivo y a su vez realista para generar el impacto esperado.

2.3 Contenido de un plan de negocios

Existen diferentes metodologías como en apartados anteriores se ha comentado, la metodología utilizada para la realización del presente trabajo es la metodología de capital semilla PYME de la Secretaría de Economía de México a través del programa México emprende.

Es fundamental el definir que es el capital semilla y sus alcances aplicables a este trabajo. Por capital semilla se entiende la cantidad de dinero necesario para implementar una empresa y financiar actividades en el proceso de su iniciación y puesta en marcha de un proyecto. El capital semilla además proporciona apoyo financiero temporal en forma de crédito simple a los proyectos viables de emprendedores egresados del Sistema Nacional de Incubadoras.

El objetivo que persigue el proyecto de capital semilla se divide en tres ejes rectores:

1. Proporcionar apoyo financiero temporal en forma de crédito simple a emprendedores egresados del Sistema Nacional de Incubación de Empresas para

la formación y arranque de nuevos negocios, en función del tipo de tecnología del proyecto, siempre y cuando demuestren que son técnica, comercial y financieramente viables.

2. Complementar los recursos de los emprendedores para inicio de sus negocios.

3. Permitir que emprendedores no sujetos a esquemas de financiamiento de intermediarios financieros tradicionales, puedan acceder a los recursos que les permitan detonar su plan de negocios.

A continuación se enumera el contenido temático de la metodología de la Secretaría de Economía para el programa México emprende Capital semilla PYME.

2.3.1. Descripción de la empresa

Weinberger (2009), menciona que la naturaleza de una empresa o negocio deberá 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.

Weinberger divide la estructura de un plan de negocios en su etapa inicial o naturaleza en dos: la descripción de la compañía y la formulación de la idea o negocio.

De la primera la autora antes mencionada dice que para una empresa ya establecida es necesario dar una descripción de los siguientes rubros.

- Historia de la empresa.
- Análisis de la industria.
- Productos y servicios ofrecidos.
- Información económica y financiera.
- Equipo empresarial y gerencial.

Respecto a la formulación de la idea de negocio Weinberger menciona que esta se desarrolla para evaluar la posibilidad de asentar una empresa en el mercado y todo esto surge mediante la formulación de la idea de negocio. La idea, plantea Weinberger surge generalmente, como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Uno de ellos comienza por un análisis del entorno, mientras que el otro se inicia con un análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial.

El empresario recopila, sintetiza y analiza información del entorno con el deseo de detectar una oportunidad que le permita desarrollar una nueva empresa. Suele comenzar su análisis con el estudio de algún sector de la industria que esté en franco crecimiento o donde se pueda visualizar una oportunidad de negocio en el corto plazo. Weinberger (2009)

El instituto politécnico nacional (IPN) señala que referente a la naturaleza del negocio deberá contener aspectos fundamentales como los que a continuación se describen:

- Señalar los datos generales de la empresa como el nombre de la empresa, dirección, teléfono, mail, etc.
- Presentar una breve historia de la compañía, explicando cuando y como empezó su negocio. Se considera importante el incluir datos históricos de ventas, ganancias, producidas y vendidas, número de empleados y otros hechos importantes del negocio.
- Describir claramente de que se trata su negocio, que tipo de negocio es; si es mayoreo, menudeo, manufactura o servicios, etc.
- Explicar cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Señalar quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen.
- Describir los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Mencionar los planes a futuro.

2.3.2. Misión

La misión menciona Drucker (2001) es la descripción concisa de lo que ocupa a una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado que englobe lo antes mencionado se formulará cita Drucker en términos del producto genérico de la empresa y de su mercado principal.

La exposición de una misión dice Hames citado en Martínez, F. (2002) debe constituir una presentación entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de su mercado o mercados, su sitio en ellos y los factores que pueden afectar la situación futura.

La misión de acuerdo a la visión de Betancourt (2006) destaca que la misión no es más que la razón de ser o esencia del negocio. El autor divide a la misión en dos componentes: la misión de enfoque o procesos, la cual determina la razón en términos de enfoque que se le quiera a la organización y la misión del valor, esta determina cual es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en este una percepción positiva de la organización, asociada al paquete de valor.

Betancourt (2006), hace hincapié en el hecho de que la misión debe ser entendida por todos y definida claramente sin ambigüedades, evitando de esta manera confusiones en su redacción, razón por la cual deberá ser sencilla y precisa para proporcionar valor agregado.

En otros términos, se considera la misión debe estar constituida con la tarea, actividad o acción a llevarse a cabo y el propósito que la guía u orienta.

2.3.3. Visión

La visión explica Navarro (2001) es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas menciona el autor pueden ser abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

Los elementos que componen la visión de acuerdo a Navarro son los siguientes:

- Formulada para los líderes.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.

Para Olachea (2009) la *Visión* es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. La visión aunada a lo antes mencionado plantea inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

Añade que el concepto una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de:

- Los clientes.
- Los proveedores.
- Los empleados.
- Los propietarios.

Kaufman (2004) cree que en la empresa debe existir una visión al que este autor llama visión ideal. Esta visión ideal dice Kaufman establece, en términos mensurables, la clase de mundo que se quiere crear para el niño del mañana.

Existen dos variedades de visiones ideales: positivas y básicamente mensurable.

La visión ideal positiva explica que todas las personas vivirán en un ambiente positivo, saludable, seguro y satisfactorio donde todas las cosas subsisten y prosperan.

La visión ideal básica es la definición fundamental de la clase de mundo que se quiere ayudar a crear.

La visión deberá proveer los criterios de medición para establecer los objetivos y medir el progreso.

A manera de sintetizar todas las anteriores acepciones se puede mencionar que la visión es una proyección a futuro al corto, mediano y largo plazo que se tiene del desarrollo que tendrá una organización.

2.3.4. Valores

Los valores son señalados de acuerdo al Instituto Universitario Puebla (IUP) S.F. como juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores dentro de una organización menciona la IUP son los pilares más importantes, ya que es a través de estos que la empresa se define así misma, debido a que dichos valores deben encontrarse en cada uno de sus integrantes, y especialmente en sus dirigentes.

La notabilidad de los valores dentro de una organización (IUP) S.F.:

- Son fuerzas impulsoras del cómo se deberá realizar una actividad.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos para las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.
- Se considera que los valores de una organización encuentran su fundamentación en su constitución intrínseca, es decir en la misión que tiene y en la forma ética y moral con que lleva a cabo planes, proyectos y procesos, para la consecución de sus objetivos.

2.3.5. Objetivos

Kaufman (2004), establece que un objetivo indica hacia a donde nos dirigimos y como seremos capaces de saber cuando hemos llegado. Así mismo menciona que los objetivos deberán ser medibles para probar que los resultados se han alcanzado.

Los objetivos se pueden medir de acuerdo a Kaufman (2004) contestando a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué resultado se logrará?
- ¿Qué o quién demostrará el logro?
- ¿Bajo qué condiciones será observado el logro?
- ¿Qué criterios en el mejor de los casos, en términos de escala, intervalo o razón se utilizará?

Se considera que la característica más importante de los objetivos es que estos pueden ser realizables y tangibles, con lo cual los planes se hacen viables.

2.3.6. Organigrama

Fleitman (2000), explica que los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Es debido a lo antes descrito que se puede denotar la relevancia y utilidad de los organigramas para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc. Cabe resaltar que todos los involucrados en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

Los organigramas son útiles para lo que a continuación se plasma:

- Definir los papeles y las responsabilidades de todo el personal dentro de la organización.
- Establecer una estructura jerárquica de autoridad, poder, y por tanto de toma de decisiones.
- Establecer canales de comunicación y los flujos de información, incorporando una cadena del comando con reglas y regulaciones específicas referentes a los procedimientos de divulgación y a los métodos de contabilización.

- Establecer mecanismos de control, tales como el grado de centralización y el grado de control.
- Establecer las estrategias para coordinar las prácticas de trabajo.
- Establecer funciones y tareas operacionales específicas.

Se puede sintetizar que el elemento administrativo-organización se encuentra esquematizado en un diagrama cuyas líneas verticales representan niveles de autoridad y las líneas horizontales representan las coordinaciones, permitiendo visualizar en forma expedita la conformación de una organización.

2.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. IPN (2002)

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo en la organización, y que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización. IPN (2002)

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. IPN (2002)

Se considera que una adecuada determinación del FODA permitirá visualizar el concepto más adecuado de plan de negocios para una organización con un alto grado de certidumbre en su concepción quedando supeditado su éxito a una eficiente y eficaz implementación.

2.3.8. Estudio de mercado

En este apartado se detallarán todos los elementos mercadológicos tomados a consideración, de acuerdo a lo que establece la metodología del capital semilla PyME el cual fue desarrollado por la Secretaria de Economía de México (2009).

Se define al mercado como el área en que influyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. Baca (2001)

El estudio de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el especialista en esta disciplina a través de de información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas, generar, pulir, identificar y evaluar los actos de mercadotecnia, supervisar los resultados y mejorar la comprensión de todo el proceso.

Aunado a lo anterior el estudio de mercado proveerá de información específica para resolver problemas que pudiesen llegar a surgir, permite elaborar el método idóneo para recopilar información, dirige y ejecuta el proceso de datos, así como también analiza los resultados y comunica conclusiones y sus efectos.

Baca (2001), menciona que el estudio de mercado para la realización de un proyecto, que en el caso concreto de esta investigación se tomaría para el desarrollo de un plan de negocios, es uno de los importantes y complejos análisis que debe realizar el investigador, ya que más que enfocarse sobre el consumidor y la cantidad de producto que este demandará se tendrán que analizar los mercados, proveedores, competidores y distribuidores, e incluso cuando sea requerido se analizará las condiciones del mercado externo.

El estudio de mercado señala Baca (2001), es útil para prever una política adecuada de precios, para estudiar la mejor forma de comercializar el producto y para contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende elaborar? Si la respuesta es afirmativa, el estudio continuará, por otro lado, si la respuesta es negativa, es posible replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable.

Vale la pena señalar que un estudio de mercado no va a modificar, lanzar, reposicionar o diseñar algo, lo único que se va a obtener de dicha investigación es información que será otorgada al especialista en mercadotecnia, quien deberá tomar decisiones que le permitan cumplir con los objetivos mercadológicos planteados.

Es clave el plantear los objetivos mercadológicos, estos consisten en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, reposicionamiento de una marca, modificaciones en características físicas del producto, diseño de una campaña de comunicación, etc. Todos lo antes mencionado deberá responder a una estratégica mercadológica adecuada a la necesidad de la organización.

Una vez determinados los objetivos mercadológicos como de investigación, se procederá a detallar información específica que se desea obtener, esta información debe tener como principal cualidad deberá estar desglosada, para permita obtener información detallada de la pregunta o preguntas a resolver.

El estudio de mercado pretende satisfacer objetivos de un nuevo plan de negocios y su función primaria es brindar información sobre las necesidades primordiales a cubrir por parte del consumidor tomando en consideración los factores socioeconómicos de los mismos; así como los del mercado al cual satisface la organización.

2.3.9. Análisis de la demanda

Según el diccionario de economía y finanzas de Sabino (1991) , La demanda para un determinado producto, representa las diferentes cantidades que se pueden comprar a distintos precios en un tiempo determinado. Existen diferentes factores que influyen en la demanda y estos son:

1. El precio del bien o servicio en cuestión. Establece que cuando el precio del bien o servicio aumenta, la cantidad de demanda disminuye, esto implica que el precio y la cantidad reaccionen en sentido inverso.

2. Precio de los bienes sustituto._Se dice que un bien es un sustituto de otro, cuando al aumentar el precio de uno la cantidad demandada aumenta.

3. Ingreso de los consumidores. Establece que, al aumentar el ingreso de los consumidores, la cantidad demandada aumenta y disminuye si el ingreso se reduce.

2.3.10. Análisis de la oferta

La oferta se puede definir como la cantidad de bienes o servicios, que están dispuestos a ofrecer (vender) distintos en un momento determinado. Sabido (1991)

Los determinantes que influyen en la cantidad ofrecida son:

1. El precio del bien en cuestión. Se establece que a medida que el precio aumenta, la cantidad ofrecida es mayor, será menor si el precio disminuye, por lo tanto el precio y cantidad reaccionan en razón directa; sin embargo el precio está determinado por el costo de la materia prima, los intereses que se pagan por el uso del capital, sueldos, y salarios que son otorgados por la empresa, dividiendo a la organización, impuestos al gobierno, publicidad, el precio a que se venderá el bien o servicio en el mercado por otros competidores.
2. La tecnología. A medida que la tecnología se perfecciona a la producción aumenta.

3. La oferta de insumos. La abundancia o escasez de los insumos, es una limitante en la cantidad que se puede ofrecer al consumidor.

4. Condiciones meteorológicas. Hay artículos que solo se pueden producir bajo ciertas condiciones naturales: temperatura, lluvia, grado de humedad, por lo tanto la cantidad que se pueda producir, dependerá de que las condiciones naturales sean optimas.

Al igual que en el caso de la demanda, la estructura del mercado estará supeditada al número de clientes. Stanton (2007).

2.3.11. Estudio técnico

El estudio técnico de un plan de negocios consiste en el diseño de una función de producción que optimice los recursos que están disponibles para la obtención de un producto o servicio deseado. En otras palabras se pretende resolver a los cuestionamientos de cómo, cuándo, dónde, cuanto y con que producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operacional de un plan de negocios comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto. Huerta (2006)

La autora Ernestina Huerta señala que en un estudio técnico deberá contener los siguientes elementos:

1. Descripción de producto. Se realiza una descripción exacta del producto o los productos que se pretende elaborar. Esto puntualiza la autora necesita ir acompañado de las normas de calidad que edita la Secretaria correspondiente en el caso de México.
2. Descripción del proceso. Procedimiento técnico que se utiliza para obtener los bienes y servicios a partir de insumos y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura.
3. Determinación del tamaño de la planta. El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por un año.
4. Selección de maquinaria y equipo. Consiste en la identificación de maquinaria y/o equipos necesarios para que la empresa opere adecuadamente, en donde se describen las características más sobresalientes, así como los proveedores.
5. Localización de la planta. Es la que contribuye a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo unitario mínimo. En donde el criterio general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se situará la planta o empresa.
6. Análisis de la inversión. Es el cálculo de la inversión fija expresada en cantidades monetarias, que es donde está todo lo relacionado con la maquinaria y equipo que requiere la organización, así como modificaciones estructurales.

2.3.12. Estudio Administrativo

Ocampo (2002), determina que el estudio administrativo consiste en señalar los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento.

Toda empresa requiere tomar decisiones de acuerdo a los requerimientos del mercado y los factores que integran el macro ambiente externo e interno para lograr sus objetivos y metas, para lo cual participan, inciden o afectan en los resultados operativos de la cadena productiva en la cual esté inmersa.

Es posible manifestar las actividades derivadas de estos procesos de toma de decisiones a través de la administración orientada a la misión, objetivos, metas, programas, presupuestos, procedimientos o proyectos.

En el estudio administrativo se contemplan cuatro elementos muy importantes: antecedentes del proyecto, organización de la empresa, marco legal y por ultimo pero no menos importante el aspecto ecológico.

Generalmente las decisiones tácticas se toman una vez que se ha iniciado la acción y son basadas en la información que se ha obtenido de acuerdo a la experiencia, la capacidad personal o documentos a los que se puede acceder en ese momento.

Las decisiones estratégicas de una organización menciona Ocampo (2002) pueden encontrarse en documentos formales tales como: presupuesto, planes de

negocios o proyectos, etc. Los antes mencionados se tomarán a consideración antes de comenzar la actividad que se verá afectada por la planificación.

A continuación se presentan los elementos que aplican al presente plan de negocios:

1. Identificación del negocio. Se especifica el giro de la empresa, ubicación, mercado al que va dirigido y su propósito fundamental.

2. Análisis FODA. Estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

3. Organigrama. Muestra como se encuentran los puestos con respecto a los niveles de autoridad y jerarquías dentro de la empresa, siendo los más aplicados las formas vertical, horizontal y círculo.

4. Análisis de puesto. Organiza eficazmente el trabajo de las empresas, toda vez que estas conocen con precisión lo que cada integrante de la organización realizará y las competencias que requiere para llevar a cabo la labor asignada.

5. Marco legal, laboral y ecológico. La sociedad civil es un contrato donde los socios se obligan mutuamente a combinar esfuerzos o recurso para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial. Así mismo indica que la aportación de los

socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes. La aportación de bienes implica la transacción de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.

El contrato de la sociedad debe ser por escrito y debe contener:

1. Nombres y apellidos de los otorgantes, que sean capaces de obligarse.
2. La razón social.
3. El objeto de la sociedad.
4. El importe del capital social y la aportación que cada socio deba contribuir.

En cualquier nación existe una constitución o algún equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le sigue una serie de códigos de las más diversas índole, como el fiscal, el sanitario, civil y penal. Finalmente existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, indudablemente sobre los mismos aspectos.

2.3.13. Reclutamiento y selección de personal

Por reclutamiento se entiende a todas aquellas fuentes primarias (promociones, recomendaciones de empleados, etc.) y secundarias (periódicos, bolsa de trabajo externa a la empresa, etc.) que atraen a posibles candidatos a ocupar una vacante dentro de una organización.

Selección se define como el proceso mediante el cual estos candidatos son sometidos a varias pruebas y exámenes que el puesto requiera, para que el

gerente o departamento encargado de contratar tome una decisión y seleccione a la persona idónea para ocupar el puesto.

2.3.14. Estudio financiero

Referente al estudio financiero se puede mencionar que es en este donde se resume toda la información contenida en las etapas anteriores en el flujo de caja del proyecto para un horizonte a lo menos igual a la madurez de créditos. Para lograr dicho objetivo el evaluador deberá sistematizar la información de las inversiones, los beneficios y los costos del proyecto de acuerdo a una metodología. Sapag (2000)

En este estudio se ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, además de generar cuadros analíticos que servirán de base para la evaluación económica. Este proceso comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada, posteriormente se procede a la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. Sapag (2000)

Un punto muy importante para este estudio es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida. Baca (2001)

El flujo de caja a lograr por el equipo evaluador deberá exhibir la disponibilidad de recursos que presentará el proyecto, para que a partir de ellos se determine la viabilidad económica de la iniciativa.

La estructura metodológica del estudio financiero deberá entregar tres tipos de información. La primera se debe lograr a raíz del análisis de las diferentes inversiones que se deben considerar en la construcción del flujo de caja. En la segunda, el evaluador deberá analizar el concepto económico del capital de trabajo y los principales métodos que existen para su cuantificación, en conjunto con algunos convencionalismos que pesan sobre esta particular inversión. Finalmente, se deberá entregar la metodología para la construcción del flujo de caja proyectado, analizando el efecto tributario de algunos egresos no efectivos y otros convencionalismos. Baca (2001)

Sapag (2000) menciona que los costos de operación se calculan con la información de prácticamente todos los estudios anteriores. Existe sin embargo, un ítem de costo que debe calcularse en esta etapa , el impuesto a las ganancias, por lo que este desembolso es consecuencia directa de los resultados contables de la empresa que pueden ser diferentes a los resultados efectivos obtenidos de la proyección de los resultados contables de la empresa responsable del plan de negocio.

La evaluación del proyecto se realizará sobre la estimación del flujo de caja de costos y beneficios. La existencia de algunas diferencias en ciertas posiciones conceptuales en cuanto a que la rentabilidad del proyecto puede ser distinta de la rentabilidad para el inversionista, por la incidencia del financiamiento. Sapag (2000)

Para finalizar el estudio financiero Sapag (2000) menciona que una variable que complementa la información posible de proveer a quien debe tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Cuando se incluye su efecto en un flujo de caja, ya sea por contratación de un arrendamiento o de una deuda para financiar parte de la inversión, deja de medirse la rentabilidad del plan y se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el antes mencionado, la rentabilidad puede ser sustancialmente distinta a la del plan. Obviamente el inversionista tomará la decisión en base a la documentación si se le es proporcionada ambas rentabilidades. Sapag (2000)

2.3.15. Aspectos legales

En relación al aspecto legal se cree conveniente señalar que la empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular, con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades del mercado en particular.

Legalmente hay dos tipos de personas que intervienen en la formación de las empresas. Cuando se menciona a una persona en particular, se está refiriéndonos, en términos legales, a un ente jurídico con personalidad propia, es decir con derechos, pero también con obligaciones ante la ley.

La ley es muy clara y reconoce dos planos para identificar a las personas:

Persona Física.- se refiere a cualquier individuo.

Persona Moral.- se refiere a cualquier empresa.

Las personas físicas, así como las personas morales cuentan con sus propias características, las cuales se mencionan se plasman en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tipos de entes jurídicos

Personas Física	Persona Moral
Patrimonio Dirección Inicio de operaciones Nombre Estado civil Acta de nacimiento	Razón o denominación social Domicilio fiscal Capital social Acta constitutiva

Fuente: Sapag (2000)

En México menciona el IPN toda persona que desee iniciar un negocio deberá seguir dos procesos claves: la constitución de la empresa y la apertura y operación de la misma.

El politécnico Nacional define a la constitución de la empresa como la etapa en la que se formaliza la existencia jurídica de la antes mencionada, es decir, cuando se convierte en una persona jurídica que tiene tanto derechos como obligaciones.

En el proceso de constitución de la empresa intervienen los tres órdenes gubernamentales (Federal, Estatal, y Municipal), los tramites que presenten un mayor grado de complejidad se concentran de acuerdo al IPN en la esfera estatal y municipal, ya que en estos se deberá obtener tanto la cedula que acredita como micro, pequeña o mediana empresa, así como la inscripción en el registro público de la propiedad y del comercio.

Como ya se menciona anteriormente existen dos tipos de personas de acuerdo a ley las personas físicas y las morales. Los futuros empresarios se pueden dar de alta bajo alguna de estas modalidades.

Para determinar si las personas físicas pueden establecerse como empresarios, hay que considerar las características que establece el código de comercio, así como el código fiscal de la federación; sin embargo es necesario precisar las disposiciones que señala el código civil para el estado de Sonora en materia común y para toda la república en materia federa en relación a las personas físicas.

Dicho ordenamiento señala que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultad para disponer libremente de su persona y bienes, salvo las limitaciones que establece la ley.

Para cerrar este apartado se hará mención brevemente a la persona moral; de esta existen varias clases: aquellas reguladas por la ley general de sociedades mercantiles, las que prevé la ley general de sociedades cooperativas y otras más que aparecen en el código civil para del Estado de Sonora.

Las sociedades se constituyen ante un fedatario público, corredor público y/o notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva deberá contener las siguientes características:

- Nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe de capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- El importe del fondo de reserva.
- Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

La propia ley general de sociedades mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad las reglas específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios, accionistas, así como

obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, entre otros.

III. METODOLOGÍA

En este capítulo se especificarán los elementos, recursos y procedimientos que intervinieron para la elaboración de este plan de negocios, tales como: los sujetos involucrados, el material utilizado y los procedimientos empleados, todo ello con la finalidad de describir en forma detallada el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.1 Sujetos

Para el análisis de mercado se investigará el número de MiPyMES ubicadas en el municipio de Guaymas, Sonora, México, a partir de obtener información a través de la Dirección General de Desarrollo Económico y Turístico en el puerto de Guaymas. Posteriormente, se obtendrá una muestra significativa de las MiPyMES para aplicar la encuesta para determinar la viabilidad del plan de negocios a dichas empresas.

De la información recabada del Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009 del municipio de Guaymas, Sonora, la ciudad de Guaymas cuenta con aproximadamente 139, 588 habitantes presentando una tasa de crecimiento de 2.9% en el periodo comprendido de los años 2000 al 2005. De la cantidad de habitantes antes mencionada existe una población masculina de 66, 598 y femenina de 67, 555 cuyo promedio de edad se establece en 26 años.

En el Estado de Sonora al cuarto trimestre del 2005, la Población Económicamente Activa (PEA) era de 929,000. En tanto en dicho periodo, en el Municipio de Guaymas se contaba con una PEA ocupada de 50,653 de una PEA total de 55,108.

El ingreso promedio en Guaymas es de 150 pesos diarios. El 7.4% de la PEA ocupada gana hasta un salario mínimo (SM), esto es, 45.35 pesos. El 25.2% gana hasta 2 salarios mínimos: 68 pesos. El 23.2% gana hasta 113.4 pesos diarios, cifra que representa 3 SM. El 21.3% gana hasta 5 SM, o sea hasta 181.40 pesos.

El 16.7% gana más de 5 SM; esto es, un promedio de 340 pesos diarios para un promedio mensual de 10 mil 203.75 pesos.

Existen 4,255 unidades económicas en el Municipio. En estas unidades, el personal ocupado total es de 44,748; de este total, el personal ocupado dependiente de la razón social es de 25,191; el personal ocupado remunerado dependiente de la razón social es de 18,102 y el personal ocupado no dependiente de la razón social es de 1,455.

En la ciudad y puerto de Guaymas las actividades económicas más importantes son las siguientes: la agricultura, la ganadería, la pesca, el turismo, las industrias y el comercio.

Dentro del ámbito agrícola Guaymas se encuentra entre los principales productores de trigo, chile verde, calabacita, alfalfa achicalada y naranja; además de cultivar maíz, soya, cártamo, algodón, entre otras. Esta actividad se lleva a cabo en un superficie total de aproximadamente 42, 291 hectáreas de las cuales aproximadamente 22,000 se encuentran localizadas en las comunidades Yaquis. El valle de Guaymas dispone de aproximadamente 17,296 hectáreas de riego y aproximadamente 2,995 de humedad o temporal. La ganadería que ocupa una superficie de alrededor de 784,305 hectáreas destinando en su mayoría a la crianza de ganado bovino, porcino y avícola.

El Sector Pesquero se erige como la principal actividad económica municipal, la pesca se ha consolidado como una importante y tradicional fuente de empleos para los guaymenses. De la producción pesquera total en el Estado, la pesca del

Municipio de Guaymas constituye el 70%; siendo las principales especies de captura el camarón, la sardina, y el calamar.

Esta producción se comercializa en un 55% dentro del Estado, y el 45% restante en el mercado nacional y en el internacional. El camarón es la principal especie de exportación, debido a su alto precio en el mercado exterior. Del total de muelles que operan en el Estado, en Guaymas se localiza el 83%. Alrededor de 359 embarcaciones camaroneras, 32 sardineras, 3 escameras y 910 embarcaciones menores componen la flota pesquera del municipio.

Dentro del ramo turístico se puede mencionar de acuerdo al plan municipal 2006-2009 en el Municipio de Guaymas, existen 27 establecimientos de hospedaje de diferentes categorías, representando un total de 1,598 cuartos de hospedaje.

La ocupación hotelera en los centros turísticos de Guaymas durante el 2005 fue de 48.8%. Operan 2 marinas con capacidad de ocupación de 798 embarcaciones, así como 5 campos para remolques con 729 espacios.

También existían 61 establecimientos de alimentos, 14 establecimientos de bebidas, 4 agencias de viajes, 3 empresas arrendadoras de automóviles, 9 establecimientos de servicios para deportes acuáticos y 1 campo de golf de 18 hoyos.

En las playas existe infraestructura para practicar el turismo náutico, ecoturismo y turismo cinegético; así como el turismo de negocios (foros y convenciones) en hoteles y otros centros turísticos.

El sector industrial y comercial

Un total de 5 enlatadoras, 8 harineras y 12 congeladoras constituyen la planta industrial pesquera del Municipio. Operan alrededor de 32 empresas dedicadas a la industria de la construcción, de las cuales 10 atienden al ramo de la construcción y reparación de embarcaciones.

En cuanto a las actividades comerciales, existen en Guaymas 1,987 unidades económicas. En este sector, el personal ocupado dependiente de la razón social fue de 7,344; el personal ocupado remunerado dependiente de la razón social fue de 5,041; y el personal ocupado no dependiente de la razón social fue de 329. La remuneración total de este rubro fue de 237, 182,000 pesos.

Cabe mencionar que se han concluido nuevos proyectos como es el caso de la de una nueva plaza comercial propiedad de la transnacional Wal-Mart que traerá fuentes de empleo y generará una derrama económica, lo cual favorecerá significativamente al municipio.

3.2 Materiales

Para la realización de la presente investigación se utilizarán encuestas, las cuales están orientadas a recabar información sustantiva sobre la viabilidad del plan de negocios y de las líneas estratégicas que deben establecerse para implementarlo.

La encuesta constará de 13 preguntas de fácil respuesta encaminadas a conocer entre otros aspectos si las empresas han utilizado algún tipo de publicidad, la razón que los motivo a emplearla, los recursos que se invirtieron para tal fin, las bondades que perciben y las expectativas que esperan, si realizaron un estudio previo para orientar su promoción en forma particular de un producto y/o servicio o en términos generales como empresa, si evalúa mediante registros el impacto que tiene el empleo de la promoción entre otras preguntas útiles para el presente plan de negocios.

3.3 Procedimientos

1. Se analizaron diversas metodologías de las cuales la que se consideró adoptar la metodología de capital semilla correspondiente al programa México emprende de la Secretaría de Economía para la presente investigación por ser más adecuada a las características que demanda las investigación de ser en su implementación un servicio que se ofrecerá a las MiPyMES, mismo que no requiere de una fuerte inversión de capital.
2. Se realizará una descripción breve de la empresa y la naturaleza de la misma. En este apartado se detallará las actividades preponderantes que llevará a cabo la organización, así como los productos y servicios que ofrecerá y su giro comercial.
3. Se establecerá la planeación estratégica de la empresa, estableciendo criterios relevantes para la organización como lo son: la misión, visión, valores, objetivos, el organigrama, el logotipo, el slogan y el análisis FODA.

4. Se establecerá cuantitativamente y cualitativamente el personal requerido para la correcta operación de la empresa, considerándose la descripción del puesto, análisis del puesto y perfil del mismo, las políticas operativas y un tabulador con las percepciones de las personas que conformarán el equipo de trabajo.

5. Se procederá a realizar el análisis mercadológico muy detallado a niveles del macro y micro ambiente externo. Se consultarán fuentes primarias y secundarias para obtener la información en cuanto a rubros tales como el número de micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Guaymas, Sonora, así como la competencia en esta misma localidad.

6. Se determinará una muestra para la aplicación de un instrumento como la encuesta. La muestra que será utilizada se fundamentará en la fórmula de poblaciones finitas la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

σ = coeficiente de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

7. Como paso siguiente se elaborará un instrumento que permitirá obtener información referente al conocimiento del micro, pequeño y mediano empresario en términos de promoción, relevancia de la promoción en una empresa, costos, preferencias promocionales por mencionar algunas. El instrumento a llevarse a cabo contendrá entre 10 y 20 reactivos.

8. Se procederá a la aplicación del instrumento de encuesta en las MiPyMES del municipio de Guaymas, Sonora durante la semana laboral comprendida de lunes a viernes.

9. Una vez llenado el instrumento de encuesta se procederá al análisis e interpretación de la información mediante gráficos.

10. Se definirán las especificaciones del producto y servicio, el proceso de producción, la materia prima requerida para su elaboración, la capacidad de producción con la que contará la empresa, el stock, así como instalaciones y equipos de trabajo.

11. Se diseñará un estudio financiero calculando la inversión inicial del proyecto, el valor de rescate, presupuestos de ingresos y evaluación financiera en la cual se realizarán cálculos del valor presente neto (VPN), tasa interna de rendimiento (TIR), y el periodo de recuperación de la inversión (PRI).

12. Se definirá el establecimiento de la empresa bajo la normatividad legal más adecuada al giro de la empresa.

IV. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Resumen Ejecutivo

En México en el año 2008 de acuerdo a cifras preliminares del censo 2009 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen alrededor de 5, 194 811 unidades económicas, de las cuales 99.8 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES). Los números son fríos y contundentes, ya que ubican con gran exactitud a este tipo de empresas como los pilares sobre los cuales se sustenta la economía mexicana.

Refiriendo los datos arriba descritos al contexto local, en el municipio de Guaymas, Sonora estaban establecidas de acuerdo al plan municipal de desarrollo 2006 – 2009 1,987 unidades económicas, lo que representa un mercado con amplias oportunidades para el establecimiento de una empresa enfocada al desarrollo e implementación de estrategias promocionales.

Cabe resaltar que de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, más del 50% de las empresas no efectúan ningún tipo de propaganda y las que lo realizan utilizan métodos tradicionales.

De acuerdo a estas cifras se vislumbra una buena oportunidad para el establecimiento de una empresa dedicada a la creación de soluciones promocionales para las sociedades comerciales en el municipio de Guaymas, que estimularían al mercado visualizado a conocer y tener en mente a la empresa y los productos y/o servicios que ofrece y en reciprocidad dichos negocios obtendrían mayores beneficios económicos al incrementar su volumen de ventas y porcentaje de usuarios coadyuvando así con el desarrollo económico del municipio.



4.1. Descripción de la empresa o nombre del proyecto y objetivos:

4.1.1. Naturaleza de la empresa

“Be” será una microempresa ubicada en el sector de servicios. Su función primaria es la de apoyar a las MiPyMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) del municipio de Guaymas, Sonora con estrategias promocionales determinadas mediante un análisis exhaustivo de la empresa, sus productos y sus clientes y/o usuarios, cuyo resultado aunado a una metodología de trabajo permitirá determinar la estrategia promocional que impactará de forma eficiente y eficaz a la población objetivo.

Es menester mencionar que de materializarse este plan de negocios sería pionero en su rubro sujeto por ende a enfrentar esquemas ideológicos y de idiosincrasia, así como reticencias a asumir nuevas actitudes por parte del sector empresarial.

4.1.2. Antecedentes de la empresa o proyecto

El antecedente del plan negocios se remonta en su concepción teórica a la inquietud que nace en el autor de este trabajo de investigación al tener conocimiento de las bondades que proporciona la promoción en sus diversas modalidades, conocimiento adquirido durante el desarrollo de la formación profesional en la licenciatura de ciencias de la comunicación, inquietud que se ve reactivada y catalizada al observar con las perspectiva que otorga el conocimiento

de la maestría en administración de la carencia de un ente u organismo profesional en materia promocional en el municipio de Guaymas que coadyuve a

difundir a los clientes y/o usuarios de los beneficios que tienen los productos que ofrece el sector comercial (MiPyMES) de este municipio.

4.1.3. Experiencia del emprendedor

Con respecto a este punto se subraya que se cuenta con 10 años de experiencia laboral en diversas empresas (Telcel, Nextel, Xcaret, Mitsubishi Heavy Industries, Instituto Tecnológico de Sonora) casi todas enfocadas a las áreas mercadológica, así como de atención y servicio al cliente. Aunado a la experiencia laboral se cuenta con los siguientes grados académicos: maestría en administración por parte del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), licenciatura en ciencias de la comunicación por parte de la Universidad Cristóbal Colón, certificación como consultor de negocios por parte de “CONOCER”, diplomado en competencias docentes (ITSON), seminario de mercadotecnia, taller de investigación de mercados y platicas referentes a la administración, mercadotecnia por mencionar algunas.

4.1.4. La idea

La idea de crear una empresa dedicada a proporcionar el servicio profesional de estrategias promocionales está fundamentada en los beneficios que otorga la difusión planeada de productos y/o servicios ponderando sus virtudes con la finalidad de ser adquiridos o utilizadas por un gran número de personas.

4.1.5. ¿Por qué?

¿Cómo surgió LA IDEA?

La idea surge por la convicción propia que la promoción es un factor relevante para dar a conocer los bienes y servicios, que una MiPyMES puede ofrecer, así mismo, el haber detectado que en el municipio de Guaymas no estaba establecida ninguna empresa o agencia promocional que ofreciera servicios de estrategias promocionales en forma profesional ambas situaciones se conjugaron y motivaron a desarrollar el presente plan de negocios.

¿Por qué crees en el proyecto?

Existe un convencimiento en que el proyecto puede ser viable dada las características del ámbito en donde se pretende implementar, lo anterior se fundamenta en factores tales de que cada vez la competencia comercial se agudiza y se emplean todos los medios para captar clientes o usuarios, y es en este factor que se incorporaría la promoción que pudiese ser el fiel de la balanza en esta competencia, además de lo ya citado independientemente de que no se logre la implementación en su totalidad, se considera que será el inicio de una experiencia que puede ser llevada a otros lugares que reúnan las condiciones propicias para su implementación.

¿Por qué crees que es viable?

Se considera que este proyecto es viable puesto que existen aproximadamente 2,000 MIPyMES en el puerto de Guaymas, esto según datos del plan municipal de desarrollo 2006- 2009. Las MIPyMES generalmente no cuentan con asesorías respecto al manejo de su promoción, un alto porcentaje de las mismas ni si quiera presentan un diseño organizacional bien definido, ni mucho menos estrategias promocionales adecuadas para el público al que se dirigen, por lo que generalmente optan por métodos tradicionales de promoción, como pueden ser: los volantes, radio, tv, por mencionar algunos. El no considerar el medio idóneo para impactar al público meta genera se desperdicien tanto tiempo como recursos. La empresa “BE” pretende ayudar a las empresas brindando soluciones integrales en materia promocional, para evitar el poco o nulo impacto de estas en su mercado meta y con esto disminuir costos y maximizar recursos mejorando así el rendimiento de las MIPyMES en el municipio de Guaymas.

4.1.6. Visión

Corto plazo:

Posicionarse en el mercado como una empresa profesional y confiable en la generación de soluciones integrales de promoción para las MiPyMES.

Mediano plazo:

Ser reconocidos a nivel local (Guaymas – Empalme) como la mejor opción en soluciones promocionales para MiPyMES.

Largo plazo:

Buscar la expansión a otras ciudades del estado mediante alianzas estrategias con empresas especializadas en Marketing.

4.1.7. Misión

Ofrecer soluciones integrales en Marketing promocional que satisfagan de forma optima las necesidades y/o requerimientos de los usuarios.

4.1.8. Objetivos

Se pretende establecer en forma tangible y viable los siguientes objetivos:

- 1) Posicionarse en el mercado local como una empresa seria, profesional y comprometida en brindar estrategias promocionales a las MiPyMES.
- 2) Desarrollar y explotar una base datos de las MiPyMES en el municipio de Guaymas
- 3) Establecer vínculos comerciales en al menos 50 MiPyMES en el corto plazo.
- 4) Obtener una utilidad neta del 30% después de impuestos al final de cada año.
- 5) Obtener líneas de crédito redituables con proveedores con la finalidad de hacer más accesible los productos y/o servicios al cliente.

4.1.9. Planes de la empresa (Pronósticos):

A corto plazo se pretende crear una página web donde los clientes potenciales podrán acceder y visualizar los servicios que se ofrecen, así como facilidad de contactar.

Difundir en el sector comercial del municipio de Guaymas que existe una empresa dedica al establecimiento de estrategias promocionales.

Se procederá a realizar una base de datos de las empresas y se realizará actividades de telemarketing y visitas a los comercios para promocionar los servicios que se ofrecen.

Desarrollar estrategias promocionales específicas de acuerdo a los requerimientos concisos de los clientes.

Se pretende contar con una amplia cartera de clientes y en 2 años se espera estar posicionados como la mejor opción en cuanto a estrategias y soluciones promocionales en el municipio de Guaymas.

4.2. Descripción del entorno

De acuerdo a la Secretaría de Economía en México las MiPyMES generan el 52 % del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 72% de los empleos formarles. Actualmente según datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y

Geografía) de las 5 millones 144 mil 56 empresas en México, el 95.2 % (4.8 millones) son micro empresas, el 4.3 % (221 mil 194) medianas y el 0.2 % (10 mil 228) son grandes compañías.

Acorde a datos del Plan Municipal de Desarrollo (2006-2009) del municipio de Guaymas, esta ciudad cuenta con aproximadamente 139, 588 habitantes presentando una tasa de crecimiento de 2.9% entre el periodo comprendido del 2000 al 2005.

En la ciudad de Guaymas se encuentran 1,987 unidades económicas de acuerdo al plan de desarrollo municipal 2006-2010. Estos datos son alentadores para la empresa "BE", debido a que el segmento de mercado al que se está dirigiendo el servicio es precisamente a este sector y esta es una tendencia que va a la alza, gracias a la promoción de los gobiernos estatal y federal, los cuales propician el auto emplearse, lo que sin duda alguna alienta a un buen porcentaje de la población a tomar esta opción y emprender, buscando dar una mejor calidad al individuo y su familia.

"Be" pretende colaborar estrechamente con las MiPyMES para desarrollar de forma más eficiente y eficaz las estrategias de dichas empresas, debido a la importancia que éstas tienen en la economía local, estatal y nacional.

4.3. Análisis del Producto y su Mercado

4.3.1. Producto: Visión general.

Ofrecer servicios profesionales promocionales desarrollando estrategias, consultoría, y capacitación.

Desarrollo de estrategias

En base a información recabada resultante de una de una investigación de mercado a las MiPyMES, se establecerá una línea general de acción promocional dirigida a las empresas antes mencionadas con la finalidad de captar el mayor numero de las mismas, así mismo se desarrollará líneas particulares de acción promocional a requerimiento del cliente.

Consultoría

Este servicio se realizará previo análisis de la empresa que lo solicito, siguiendo la metodología de consultor general avalada por Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), para determinar la problemática y establecer las alternativas de solución, mismas que se harán del conocimiento del empresario, quién elegirá la más viables de acuerdo a sus expectativas y posibilidades para su implementación, a la cual se le dará seguimiento en todas sus etapas por parte de "BE".

Capacitación

El objetivo y reto de la MiPyMES debe ser buscar la fidelidad del cliente para que la empresa siempre esté presente al momento de requerir el producto o servicio.

La capacitación del personal de las empresas para prestar un servicio de atención al cliente de forma eficiente, eficaz y con calidez humana es fundamental, ya que de nada sirve atraer a un mayor número de compradores, si no se les presta una buena atención y servicio.

4.3.2. Fortalezas y ventajas

- Pocas empresas profesionales dedicadas al rubro de la promoción.
- Alto porcentaje de MiPyMES en el municipio de Guaymas, Sonora.
- Atención personalizada y seguimiento a la implementación de los proyectos para garantizar su efectividad.
- Conocimiento del requerimiento promocional del cliente a través de sondeos y encuestas.
- Experiencia técnica y humana en consultoría de empresas y en el aspecto mercadológico.
- Vinculación de la empresa con el medio idóneo para la difusión del producto y/o servicio.
- Empleo de herramientas y medios publicitarios que generarán mayor impacto que los métodos tradicionales.

4.3.3. El cliente

Se prestará el servicio a todo Micro, Pequeño y Mediano empresario que busque hacer más eficientes sus costos en materia promocional, dando a conocer y promoviendo de mejores formas su producto o servicio, así como a quienes se

pueda motivar de los beneficios que ofrece la promoción en el municipio de Guaymas, Sonora.

4.3.4. El Mercado Potencial

El servicio que se prestará está dirigido a las MiPyMES del municipio de Guaymas, Sonora, que estén legalmente constituidas, no importando los años que estas tengan en el mercado local, considerándose que este mercado potencial de explotarse de forma adecuada el funcionamiento y probabilidad de crecimiento extendiendo este servicio al municipio de Empalme, Sonora.

4.3.5. Competitividad

Se contempla como efecto del mercado la libre competencia con empresas dedicadas al rubro de la promoción tales como: Valdom, Proyecta, etc., sin embargo se cuenta con recursos humanos, métodos, técnicas, procedimientos y medios de calidad que propiciarán la diferencia que se antepondrá a los potenciales usuarios para seleccionar los que esta empresa ofrecerá.

4.4. Estrategia de Mercadotecnia

4.4.1. Mercadotecnia

Estrategias corto plazo

- Diseño de una página web donde se detalle lo que realizará la empresa, como está conformada entre otros datos relevantes.
- Dar a conocer a la empresa a través de spots promocionales en radio, anuncios en medios impresos, internet (e-mails) y ventas personales.
- Crear una base de datos de un alto porcentaje de MiPyMES.

Estrategias mediano plazo

- Generar nuevos clientes en el municipio de Guaymas, Son. y ampliar al mercado de Empalme, Son.
- Adquisición de maquinaria y software para desarrollo de impresiones en diversos formatos.
- Creación de un portafolio de trabajo, donde se muestre los clientes con los que se ha mantenido relación.
- Diversificarse y realizar planes mercadológicos para las MiPyMES.
- Contar con al menos un vehículo para la empresa.
- Vincularse con las instituciones de educación superior a nivel estatal.

Estrategias largo plazo

- Expansión del servicio a los mercados del estado de Sonora.
- Buscar alianzas comerciales con empresas dedicadas a este giro en las principales ciudades de la republica.

- Ofrecer servicios a empresas dedicadas a la promoción reconocidas a nivel nacional para la obtención de contratos.
- Apoyar e incorporar a la empresa a jóvenes egresados de diferentes disciplinas que posean talento y deseos de triunfar.
- Vincularse con las instituciones de educación superior a nivel nacional.

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y seguimiento a la implementación de los proyectos para garantizar su efectividad. • Conocimiento del cliente a través de sondeos y encuestas. • Experiencia técnica y humana en consultoría de empresas y en el aspecto mercadológico. • Vinculación de la empresa con el medio idóneo para la difusión del producto. • Uso de herramientas publicitarias que generan mayor impacto que los métodos tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de reciente creación, requiere posicionamiento.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Pocas empresas dedicadas este rubro en particular. • Alto porcentaje de MiPyMES en la zona. • Expansión del radio de acción de la empresa a la ciudad vecina de Empalme. • Capacitación y actualización constante del personal para permanecer como empresa de vanguardia. • Vinculación con las instituciones de educación superior a nivel estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una cultura mercadológica por parte de los pequeños y medianos empresarios. • Factores económicos que desestabilicen el sector o ramo de las MiPyMES. • Llegada de empresas con mayor experiencia en este rubro a la ciudad.

4.4.2. Política de Producto y/o Servicio y Atención al cliente.

- El personal que colabore con la empresa estará plenamente identificado con la misión de la misma y portará uniforme y gafete que lo acredite e identifique como miembro de “BE”.
- La atención que se brindará al cliente será personalizada, diligente y con calidez humana.

4.4.3. Políticas y fijación de Precios.

Calidad y respuesta inmediata a los requerimientos y atención a las necesidades de los clientes será norma de funcionamiento de la empresa.

La fijación de precio estará dada por el tiempo y los recursos empleados que cubran la inversión y genere un rendimiento que oscile entre el 25 y el 30 por ciento.

Objetivos

- Maximizar utilidades.
- Minimizar costos
- Aumentar ventas.

Elementos

- Costo del servicio
- Costos fijos y variables
- Precio de la competencia.

El precio estimado variará, dependiendo de los requerimientos específicos de cada unidad de negocio y el tiempo dedicado a ello. El precio por la realización de una consultoría promocional será de \$125 pesos por hora.

4.4.4. Política de Post-venta y seguimiento a clientes

- Se estará en contacto con la empresa por diversos medios para darle seguimiento a la estrategia implementada y corregir posibles desviaciones.
- Se actualizará a los clientes o sobre las nuevas ofertas y cursos que la empresa proveerá.
- La atención y servicio se medirá a través de encuestas de servicio y satisfacción aplicadas por un tercero.

- Existirá retroalimentación directa entre empresa y usuario, así como a través de medios electrónicos.

4.5. Plan de Ventas

4.5.1. Estrategia de Ventas.

La estrategia de ventas se centrará en la promoción activa de la empresa. Las tácticas que se emplearán incluyen; visitas a las MiPyMES para dar a conocer los servicios con los que se cuentan, spots de radio serán programados en diversos horarios, además de anuncios en revistas de publicidad semanal. Para “BE” es de suma importancia inducir su difusión a través de quienes harán uso de su servicio por la calidad y profesionalismo del mismo.

4.5.2. La Fuerza y Condiciones de Ventas.

La intensidad con que se aplique la difusión de las ventajas que ofrece la empresa en materia de promoción incidirá en el número de solicitudes de clientes que se verá incrementada por la difusión que estos mismos hagan ponderando la calidad y profesionalismo del servicio y del incremento que han generado al implementar la promoción de sus bienes y servicios. Las condiciones de venta se estipularán mediante un documento contractual donde se fijen los términos a que se sujetarán la empresa y su cliente.

4.5.3. Defina las políticas de crédito y cobranza que tiene su empresa

- La política de pago dependerá del servicio proporcionado.
- En servicios de consultoría y estrategias promocionales se cobrará el 50% del costo pactado al inicio de esta y el 50% al término de esta (previo contrato).
- En referencia a otros servicios se requerirá como mínimo el pago del 35% del costo pactado.
- En el mediano plazo no se contempla otorgar créditos, pagos en abonos ni con tarjeta de crédito o débito.

4.6. Plan de Operaciones del Proyecto.

4.6.1. Proceso de producción de productos/servicios:

En el caso de la consultoría en promoción el primer paso es establecer un acuerdo comercial entre “BE” y el empresario, a través de una propuesta económica en donde se especifica los términos sobre los cuales se trabajará, además de los costos.

La consultoría a realizar estará fundamentada por las normas que establece el CONOCER, en los aspectos que a continuación se enumeran:

1. Obtención de información.
2. Diagnostico.

3. Diseño del sistema.
4. Sistema propuesto.
5. Planeación de la implementación del sistema.
6. Registros de la implementación.
7. Evaluación del resultado del sistema implementado.
8. Finalización del proyecto.

Al término de cada uno de los aspectos antes descritos se otorgará por escrito al empresario un resumen del mismo o bitácora de seguimiento de actividades.

Al finalizar la elaboración del proyecto al empresario se le presentarán opciones para ser implementadas, y sea este quien tome la decisión final que servirá para realizar la opción elegida, la cual será supervisada mediante un seguimiento efectuando las correcciones necesarias de ajuste a lo establecido por el plan.

En el caso de un diseño publicitario se discutirá, analizará y se concluirá con el cliente las características de su deseo, interés o necesidad, para posteriormente en un plazo no mayor a 5 días hábiles presentar lo requerido.

4.6.2. Distribución y capacidad instalada de la planta productiva o negocio.

La capacidad de producción dependerá totalmente de los servicios solicitados; es decir para una consultoría en promoción se estiman como mínimo 60 horas mensuales, esto dependiendo del tamaño de la empresa y el segmento de mercado al que va dirigido. De acuerdo a lo antes mencionado, se considera viable dar consultoría promocional a 3 empresas como máximo de forma simultánea.

En lo concerniente a diseños publicitarios se puede tener capacidad de atención de 2 clientes de manera simultánea sin verse afectados tanto en tiempo de respuesta como en calidad.

4.6.3. Logística de suministro de insumos y/o productos

La logística de suministro de insumos se reduce al consumo de energía eléctrica, agua potable, material para equipo de computo y proyector de imágenes , cámara fotográfica, uniformes y gafetes.

4.6.4. ¿Cómo asegura la calidad de los insumos o productos que usted compra?

La adquisición de los insumos se hará cotejando los precios en el mercado con el fin de obtener los de mejor calidad a un bajo costo y con facilidad para su reparación.

4.6.5. Adquisición de las mercancías o insumos, almacenamiento y distribución de productos terminados.

No se contempla lo referido a este apartado.

4.6.6. Crédito con proveedores y condiciones de pago.

No se tiene planeado la adquisición de bienes o servicios a crédito al corto plazo.

4.7. Recursos Humanos

4.7.1. Organización funcional

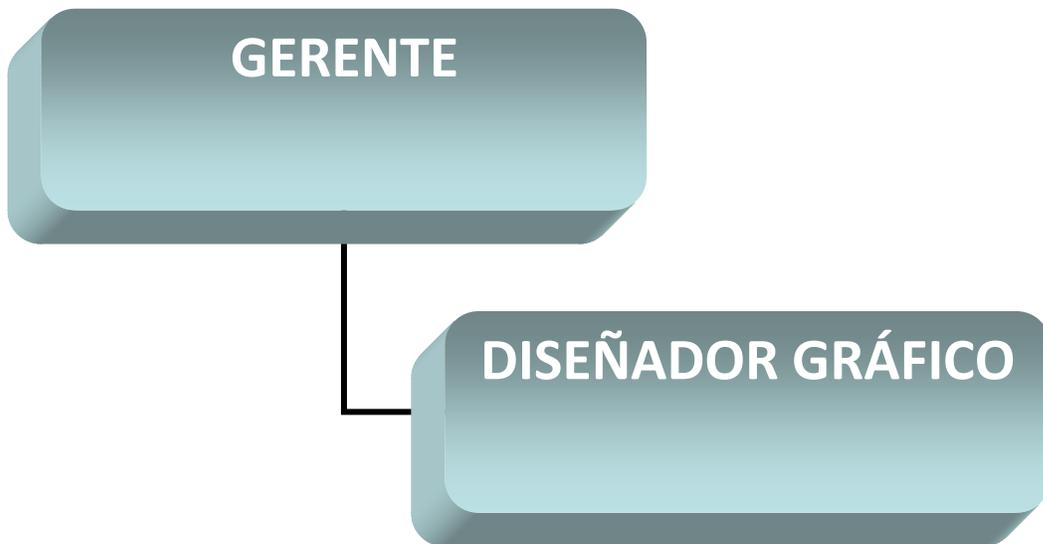


Figura 1. Organigrama de la empresa "BE".

4.7.2. Políticas y reglamentos sobre Recursos Humanos

Objetivo:

Contar con personal idóneo para desarrollar eficaz y eficientemente las funciones inherentes a la misión que tiene establecida la empresa.

Tener control sobre todas las contrataciones de Personal que se efectúen, no realizar pagos improcedentes, controlar adecuadamente las prestaciones y asistencias de los trabajadores y tener expedientes individuales de personal con toda la información laboral y fiscal que se requiera.

- 1) "BE" deberá celebrar contrato de trabajo para cada uno de los trabajadores.
- 2) La Gerencia deberá llevar el control de asistencia del personal, el cual debe servir de base para el cálculo de las nominas, el trabajador deberá firmar en la libreta de asistencia a la hora de entrada y salida de su jornada laboral.
- 3) El pago de las nominas será mediante transferencias electrónicas.
- 4) Registrar al personal contratado en el IMSS, INFONAVIT y SAR, por lo que queda prohibida la contratación del personal por honorarios, salvo aquellos que sean autorizados por la administración.
- 5) Llevar expedientes individuales de personal, en donde se archive toda la documentación fiscal y laboral relativa a cada trabajador, así como los cursos de capacitación tomados.
- 6) Establecer controles sobre las vacaciones y demás prestaciones disfrutadas y pendientes de disfrutar por parte del personal.

- 7) Registrar mensualmente las provisiones para vacaciones, gratificaciones anuales, INFONAVIT, IMSS, SAR y todas las prestaciones pendientes de pago a los trabajadores.
- 8) La plantilla de personal deberá estar autorizada por la Gerencia.
- 9) Se deberán revisar y autorizar las nominas antes de su pago por la Gerencia.
- 10) Los aumentos de sueldos de los trabajadores deberán ser autorizados por la Gerencia.
- 11) Los trabajadores deberán mantener permanentemente de manera higiénica su área de trabajo y al finalizar la jornada laboral deberán almacenar los insumos no utilizados y empaquetar la basura y ponerla en el lugar asignado para tal efecto.
- 12) Los trabajadores deberán cumplir con las medidas de seguridad en el manejo de los equipos, herramientas, utensilios necesarios para el desempeño de su trabajo.

4.7.3. Condiciones de trabajo y remunerativas.

Tabla 3. Remuneración

CONDICIONES REMUNERATIVAS Y DE TRABAJO DEL PERSONAL ASI COMO PRESTACIONES	
SALARIO	DE ACUERDO AL PROYECTO.
COMISIONES	DE ACUERDO AL PROYECTO.

4.7.4. Plan de Recursos Humanos.

Perfiles de puesto

Puesto a desempeñar:

Gerente

Funciones principal y secundaria del puesto:

Principal

- Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las estrategias promocionales.
- Determinará los recursos financieros y avalará con su firma los contratos con los clientes.
- Dirigir, coordinar y valorar campañas creativas del orden gráfico, visual, auditivo y audiovisual, así como negociar con los distintos medios para su difusión.
- Coadyuvar en la investigación de mercado.
- Comercializar de forma efectiva los diferentes servicios que ofrece la empresa.

Secundarias

- Apoyar en las labores mercadológicas promocionales que requiera la empresa tales como: logística, coordinación e implementación de campañas, ventas personales, telemarketing por mencionar otras.

- Hacer equipo y apoyarse con los colaboradores de la empresa con la finalidad de hacer un frente común ante los retos y contra posibles amenazas.
- Coadyuvar a la elaboración de una base de datos con información relevante de los clientes potenciales y de quien hayan empleado el servicio para su continuo seguimiento y actualización.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad asociadas:
- Supervisar y coordinar que las tareas asignadas se entreguen en tiempo y forma.
- Supervisar que el personal se presentarse en el lugar y en el horario establecido portando su uniforme de trabajo en forma adecuada.
- Atender, proveer, y satisfacer de forma puntual las demandas del cliente.
- Supervisar que se acaten los lineamientos señalados por la empresa.
- Explotar el mercado ofertando los servicios y captando clientes.
- Coadyuvar a la elaboración de una base de datos con información relevante de los clientes potenciales y de quien hayan empleado el servicio para su continuo seguimiento y actualización.
- Presentaciones y venta de los servicios mediante técnicas eficientes y eficaces de negociación.
- Seguimiento, atención y cobro a clientes.
- Elaboración de cronogramas de actividades y reportes periódicos de las actividades realizadas.

Formación y experiencia:

Licenciatura en Mercadotecnia, Comunicaciones o afines titulado.

Contar mínimo con 3 años de experiencia verificable.

Habilidad para la determinación de muestras poblacionales, diseño de encuestas, estudios de mercado y logística.

Conocimientos sobre el análisis e implementación de estrategias mercadológicas, medios de comunicación, ventas y presupuestos.

Condicionantes (físicos, edad, culturales, etc.)

Hombre o Mujer.

Edad entre 30 y 40 años.

Casado (a) de preferencia.

Viva en el municipio de Guaymas, Sonora.

Proactividad, honestidad, responsabilidad, gusto por el trabajo en equipo, tenga excelente actitud de servicio.

Puesto a desempeñar:

Diseñador Grafico

Funciones principal y secundaria del puesto:

Principal

Concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales destinadas a transmitir mensajes específicos a segmentos poblacionales determinados.

Coadyuvar a la elaboración de una base de datos con información relevante de los clientes potenciales y de quien hayan empleado el servicio para su continuo seguimiento y actualización.

Secundarias

- Apoyar en las labores mercadológicas -promocionales que requiera la empresa tales como: logística, coordinación e implementación de campañas, ventas personales, telemarketing por mencionar otras.
- Hacer equipo y apoyarse con los colaboradores de la empresa con la finalidad de hacer un frente ante los retos y contra posibles amenazas.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad asociadas:
- Entrega en tiempo y forma de las tareas asignadas.
- Presentarse en el lugar y en el horario establecido portando su uniforme de trabajo en forma adecuada.
- Atender, proveer, y satisfacer de forma puntual las demandas del cliente.
- Hacer del conocimiento al gerente en caso de sufrir algún percance o no estar en condiciones de laborar debido a cuestiones de salud.
- Acatar los lineamientos señalados por la empresa.
- Explotar el mercado ofertando los servicios y captando clientes.
- Coadyuvar a la elaboración de una base de datos con información relevante de los clientes potenciales y de quien hayan empleado el servicio para su continuo seguimiento y actualización.

- Presentaciones y venta de los servicios mediante técnicas eficientes y eficaces de negociación.
- Seguimiento, atención y cobro a clientes.
- Elaboración de cronogramas de actividades y reportes periódicos de las actividades realizadas.

Formación y experiencia:

Licenciatura en diseño grafico o afín preferentemente titulado.

Manejo y dominio de programas de diseño como: photoshop, illustrator, indesign, corel draw, flash y dreamweaver.

Contar minimo con 1 año de experiencia verificable.

Portafolio de trabajo.

Condicionantes (físicos, edad, culturales, etc.)

Hombre o Mujer.

Edad entre 22 y 35 años.

Soltero (a) de preferencia.

Viva en el municipio de Guaymas, Sonora.

Proactividad, honestidad, responsabilidad, gusto por el trabajo en equipo, tenga excelente actitud de servicio.

El personal que se integre al equipo de trabajo recibirá la correspondiente inducción, en donde se les hará de su conocimiento la misión y visión de la

empresa, sus objetivos y las políticas inherentes a la misma. Se pretende además realizar reuniones periódicas con los colaboradores a fin de que estos puedan externar sentimientos, áreas de oportunidad en su ámbito de trabajo, de igual manera se pretende otorgar capacitación constante a los miembros del equipo de trabajo para permanecer siempre a la vanguardia en las nuevas tecnologías y corrientes ideológicas.

Tabla 4. Personal necesario y presupuesto anual.

PUESTO	SALARIO POR PROYECTO	COMISIONES	TOTAL
Gerente	11,000.00	N/A	11,000.00
Diseñador Grafico	5,500.00	500	6,000.00
COSTO MENSUAL SUELDOS			17,000
PRESUPUESTO ANUAL SUELDOS			204,000.00

Metodología para la valuación del puesto.

La evaluación por objetivos

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- Es personalizada, considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- Requiere una formación específica en el evaluador.

- La definición de objetivos lleva mucho tiempo.
- Los inconvenientes anteriormente mencionados podrían ser solventados implementando las acciones que a continuación se citan:
- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo alcanzar los objetivos.
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

4.8. Aspectos Legales

4.8.1. La sociedad

Se pretende establecer a la empresa ante el registro federal de contribuyentes como una persona física con actividad empresarial y no como una sociedad comercial, teniendo como giro la prestación de un servicio profesional.

Dicho registro se llevará a cabo en la Cd. de Guaymas, Sonora. El día_____del _____, teniendo un No. De folio: _____bajo la Denominación o Razón Social: y registrado con las siguientes actividades económicas:

Consultoría empresarial.

4.8.2. Licencias y derechos.

En el corto y mediano plazo la actividad de la empresa no requerirá del uso de licencias de terceros.

Al año y medio de permanecer en operaciones se evaluará la posibilidad de registrar la marca.

4.8.3. Obligaciones legales.

Presentar declaraciones y pago ya sea provisional o mensual de IVA, ISR, IETU.

Entre otras obligaciones; deberá registrar sus operaciones en un libro de ingresos, egresos, y de registro de inversiones y deducciones.

Por los actos que realice deberá expedir comprobantes con requisitos fiscales al realizar operaciones con las MiPyMES.

4.8.4. Permisos y limitaciones.

Incluye aquí una relación de los permisos que deberás obtener para la operación de tu empresa (federal, estatal, municipal, etc.) y, si las hay, sus limitaciones.

Inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes para el pago de Impuestos Federales

Inscripción en la Agencia Fiscal del Estado para el pago de Impuestos Estatales como ISR Entidad Federativa Régimen Intermedio, Impuesto sobre Remuneraciones y Productos del Trabajo (2.5% Estatal)

4.9. Plan de lanzamiento

4.9.1. Plan de lanzamiento

La empresa plantea implementar el plan de lanzamiento conociendo profundamente el mercado potencial, en este caso el micro, pequeño y mediano empresario del municipio de Guaymas.

En una primera fase se tiene contemplado efectuar visitas a los clientes potenciales ofreciéndoles los servicios profesionales en términos generales y particularizando el rubro de la empresa visitada ofertándole estrategias promocionales dedicadas.

En la segunda etapa se planea difundir utilizando medios de comunicación masivos y electrónicos y a las empresas que hayan utilizado el servicio y estén satisfechas nos recomienden.

La implementación de estas fases se pretende realizar en forma paralela para generar un mayor impacto, penetración y reforzamiento del servicio que se provee en el mercado.

4.10. Plan financiero

El plan financiero incluye el capital total requerido, el financiamiento con la tabla de amortización, balance general el cual otorga una radiografía clara de la empresa

Tabla 5. Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL (\$)		43,297						
CONCEPTO					APORTACIÓN			
Activo Fijo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total de Inversión	Aportación Capital Semilla	Aportación Emprendedor	%	Costo Total
Proyector	Maquinaria	1	5,500	5,500	5,500	0	13	5,500
Multifuncional	Maquinaria	1	3,299	3,299	3,299	0	8	3,299
Computadora Personal	Maquinaria	1	4,350	4,350	4,350	0	10	4,350
Camara Digital	Maquinaria	1	1,799	1,799	1,799	0	4	1,799
Escritorio Ejecutivo	Mobiliario	1	2,049	2,049	2,049	0	5	2,049
Sillas Oficina	Mobiliario	3	430	1,290	1,290	0	3	1,290
Uniformes	Equipo	3	270	810	810	0	2	810
Software	Maquinaria	1	6,750	6,750	6,750	0	16	6,750
CAPITAL DE TRABAJO								
Sueldos (un mes de operación)				15,000	15,000		35	
Costos fijos (un mes de operación)				2,450	2,450		6	
TOTAL				43,297	43,297	0	100%	43,297
CAPITAL SEMILLA				43,297	100%	0%	100%	0
APORTACIÓN EMPRENDEDOR				0			0	0
TOTAL				43,297			100%	43,297

Tabla 6. Amortización

Tasa anual fija 12%	Pendiente	Capital	Interes	Total a Pagar
Mes 1	\$45,000.00	\$0.00	\$465.00	\$465.00
Mes 2	\$45,000.00	\$0.00	\$450.00	\$450.00
Mes 3	\$42,955.00	\$2,045.00	\$465.00	\$2,510.00
Mes 4	\$40,910.00	\$2,045.00	\$443.87	\$2,488.87
Mes 5	\$38,865.00	\$2,045.00	\$395.46	\$2,440.46
Mes 6	\$36,820.00	\$2,045.00	\$401.60	\$2,446.60
Mes 7	\$34,775.00	\$2,045.00	\$368.20	\$2,413.20
Mes 8	\$32,730.00	\$2,045.00	\$359.34	\$2,404.34
Mes 9	\$30,685.00	\$2,045.00	\$327.30	\$2,372.30
Mes 10	\$28,640.00	\$2,045.00	\$317.08	\$2,362.08
Mes 11	\$26,595.00	\$2,045.00	\$295.95	\$2,340.95
Mes 12	\$24,550.00	\$2,045.00	\$265.95	\$2,310.95
Mes 13	\$22,505.00	\$2,045.00	\$253.68	\$2,298.68
Mes 14	\$20,460.00	\$2,045.00	\$225.05	\$2,270.05
Mes 15	\$18,415.00	\$2,045.00	\$211.42	\$2,256.42
Mes 16	\$16,370.00	\$2,045.00	\$190.29	\$2,235.29
Mes 17	\$14,325.00	\$2,045.00	\$152.79	\$2,197.79
Mes 18	\$12,280.00	\$2,045.00	\$148.02	\$2,193.02
Mes 19	\$10,235.00	\$2,045.00	\$122.80	\$2,167.80
Mes 20	\$8,190.00	\$2,045.00	\$105.76	\$2,150.76
Mes 21	\$6,145.00	\$2,045.00	\$81.90	\$2,126.90
Mes 22	\$4,100.00	\$2,045.00	\$63.50	\$2,108.50
Mes 23	\$2,055.00	\$2,045.00	\$42.37	\$2,087.37
Mes 24	\$0.00	\$2,055.00	\$20.55	\$2,075.55

Tabla 7. Resultados Projectados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS	345,500	359,044	378,600	395,450	435,000
COSTO DE PRODUCCIÓN	220,075	220,075	220,075	220,075	220,075
UTILIDAD BRUTA	125,425	138,969	158,525	175,375	214,925
GASTOS FINANCIEROS	4,555	1,618	0	0	0
DEPRECIACIÓN	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875
UTILIDAD DE OPERACIÓN	116,995	133,476	154,650	171,500	211,050
ISR 30%	35,099	40,043	46,395	51,450	63,315
PTU 10%	11,700	13,348	15,465	17,150	21,105
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	70,197	80,084	92,790	102,900	126,630

Tabla 8. Balance General Projectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
CAJAS Y BANCOS					
CAPITAL DE TRABAJO	19,153	19,153	19,153	19,153	19,153
INVERSIONES TEMPORALES	100,420	166,422	271,556	385,071	531,396
ACTIVO CIRCULANTE	119,573	185,575	290,709	404,224	550,549
ACTIVO FIJO BRUTO	25,847	25,847	25,847	25,847	25,847
DEP. ACUM. ACTIVO FIJO	3,875	7,750	11,625	15,500	19,375
ACTIVO FIJO NETO	21,972	18,097	14,222	10,347	6,472
ACTIVO TOTAL	141,545	203,672	304,931	414,571	557,021
IMPUESTOS POR PAGAR					
PTU POR PAGAR	11,700	13,348	15,465	17,150	21,105
ISR POR PAGAR	35,099	40,043	46,395	51,450	63,315
PASIVO CIRCULANTE	46,798	53,391	61,860	68,600	84,420
PASIVO A LARGO PLAZO					
CAPITAL SEMILLA	24,550				
PASIVO TOTAL	71,348	53,391	61,860	68,600	84,420
CAPITAL SOCIAL					
UTILIDADES O PERDIDAS EJ. AN	0.0	70,197	150,281	243,071	345,971
UTILIDAD EJERCICIO	70,197	80,084	92,790	102,900	126,630
CAPITAL CONTABLE	70,197	150,281	243,071	345,971	472,601
PASIVO + CAPITAL	141,545	203,672	304,931	414,571	557,021

Tabla 9. Flujo de Efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	0	0	100,420	166,422	271,556	385,071
APORTACION CAPITAL SEM	-45,000	45,000				
APORTACION EMPRENDEDOR	0					
INGRESOS						
DISEÑOS PUBLICITARIOS		131,290	136,437	143,868	150,271	165,300
CONSULTORÍA		62,190	64,628	68,148	71,181	78,300
PLANES PROMOCIONALES		110,560	114,894	121,152	126,544	139,200
PLANES MERCADOLÓGICOS		41,460	43,085	45,432	47,454	52,200
TOTAL DE INGRESOS	45,000	390,500	459,464	545,022	667,006	820,071
EGRESOS						
PROYECTOR		5,500				
MULTIFUNCIONAL		3,299				
COMPUTADORA PERSONAL		4,350				
CÁMARA DIGITAL		1,799				
ESCRITORIO EJECUTIVO		2,049				
SILLAS DE OFICINA		1,290				
UNIFORMES		810				
SOFTWARE		6,750				
CAPITAL DE TRABAJO		19,153				
PAGO DE CAPITAL						
PAGO DE INTERESES				0	0	0
TOTAL EGRESOS		45,000	0	0	0	0
COSTOS FIJOS		223,950	223,950	223,950	223,950	223,950
ISR			35,099	40,043	46,395	51,450
PTU			11,700	13,348	15,465	17,150
TOTAL EGRESOS	45,000	268,950	270,749	277,341	285,810	292,550
SOBRANTE / FALTANTE		121,550	188,715	267,681	381,196	527,521
DEPRECIACIÓN		3,875	3,875	3,875	3,875	3,875
REMANENTE		125,425	192,590	271,556	385,071	531,396
DEVOLUCIÓN CAPITAL MÁS INTERES		25,005	26,168	0	0	0
SALDO FINAL		100,420	166,422	271,556	385,071	531,396

Tabla 10. Costos Fijos

IMPORTES MENSUALES			
COSTOS FIJOS			
PUESTO	SALARIO	PRESTACIONES	TOTAL
GERENTE	10,000	1000	11,000
DISEÑADOR GRÁFICO	5,500	500	6,000
COSTOS FIJOS SUELDOS	15,500	1500	17,000

Tabla 11. Costos Fijos Anuales.

COSTOS FIJOS ANUALES		
CONCEPTO		IMPORTE
AGUA		660
LUZ		4,800
TELÉFONO E INTERNET		4,800
PAPELERIA		815
PROMOCIÓN		5,000
SUELDOS		204,000
DEPRECIACIÓN		3,875
TOTAL COSTO MENSUAL		18,663
COSTOS FIJOS ANUALES		223,950

Tabla 12. Depreciación.

COSTOS FIJOS DEPRECIACIÓN				
CONCEPTO	IMPORTE	%		IMP. ANUAL A DEPRECIAR
PROYECTOR	5,500	10%		550
MULTIFUNCIONAL	3,299	10%		330
COMPUTADORA PERSONAL	4,350	20%		870
CÁMARA DIGITAL	1,799	20%		360
ESCRITORIO EJECUTIVO	2,049	10%		205
SILLAS DE OFICINA	1,290	10%		129
UNIFORMES	810	10%		81
SOFTWARE	6,750	20%		1,350
	25,847			
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL				3,875

Tabla 13. Tasas de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

COSTOS FIJOS ANUALES						
CÁLCULO DE LA TASA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO						
CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		345,500	359,044	378,600	395,450	435,000
COSTOS		220,075	220,075	220,075	220,075	220,075
UTILIDAD DE OPERACIÓN		125,425	138,969	158,525	175,375	214,925
INV. EN ACTIVOS FIJOS Y D	25,847					
INV. CAPITAL DE TRABAJO	19,153					
TOTAL DE INVERSIÓN	45,000					
DEPRECIACIÓN		3,875	3,875	3,875	3,875	3,875
GASTOS FINANCIEROS		4,555	1,618			
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-45,000	116,995	133,476	154,650	171,500	211,050
IMPUESTOS						
ISR		35,099	40,043	46,395	51,450	63,315
PTU		11,700	13,348	15,465	17,150	21,105
DEPRECIACIÓN		3,875	3,875	3,875	3,875	3,875
FLUJO NETO DESPUÉS DE IMPTO		74,072	83,960	96,665	106,775	130,505

Tabla 14. TIR y VAN antes y después de Impuestos.

ANTES DE IMPUESTO	
RSI	350%
TIR	298%
VAN	504,686

DESPUÉS DE IMPUESTO	
RSI	218%
TIR	197%
VAN	298,779

Tabla 15. Punto de Equilibrio.

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS	345,500	359,044	378,600	395,450	435,000
COSTOS FIJOS	220,075	220,075	220,075	220,075	220,075
COSTOS VARIABLES					
COSTOS TOTALES	220,075	220,075	220,075	220,075	220,075
DEPRECIACIÓN	3,875	3,875	3,875	3,875	3,875
ISR Y PTU	46,798	53,391	61,860	68,600	84,420
COSTOS TOTALES S/DEP + ISR Y PTU	4.34	3.84	3.35	3.04	2.49
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	220,075	220,075	220,075	220,075	220,075
PUNTO DE EQUILIBRIO EN %	63.69%	55.72%	58.12%	55.65%	50.59%

Tabla. 16. Costo / Beneficio

TASA DE INTERÉS SE TOMÓ DE BASE LA INFLACIÓN POSIBLE (5%)						
	AÑO	INGRESO	VPN-INGRESOS	COSTOS	VPN-COSTOS	TASA INTERÉS
	1	345,500	329,048	220,075	209,595	5%
	2	359,044	325,663	220,075	199,612	5%
	3	378,600	327,049	220,075	190,107	5%
	4	395,450	325,338	220,075	181,056	5%
	5	435,000	340,834	220,075	172,433	5%
TOTALES			1,647,932		952,803	
			45000		45,000	
BENEFICIO/COSTO	VPN DE LOS INGRESOS		1,602,932		907,803	
	VPN DE LOS COSTOS+ INVERSIÓN INICIAL					
VPN DE LOS INGRESOS			1,647,932			
VPN DE LOS COSTOS + INV. INICIAL			997,803			
BENEFICIO COSTO			650,129			

4.11. Conclusiones y Recomendaciones.

4.11.1. Cite los puntos débiles.

- Empresa de reciente creación; lo que implica un gran esfuerzo en el proceso de posicionamiento en el mercado.

4.11.2. Cite los puntos fuertes (mitigantes) a destacar.

- Atención personalizada y seguimiento a la implementación de los proyectos para garantizar su efectividad.
- Conocimiento del cliente a través de sondeos y encuestas.
- Experiencia técnica y humana en consultoría de empresas y en el aspecto mercadológico.

- Vinculación de la empresa con el medio idóneo para la difusión del producto.
- Uso de herramientas publicitarias que generan mayor impacto que los métodos tradicionales.

4.11.3. Cite cuáles considera serían los factores (amenazas) que pudieran ocasionarle una caída significativa en sus ingresos

- Falta de una cultura mercadológica por parte de los pequeños y medianos empresarios.
- Factores económicos que desestabilicen el sector o ramo de las MiPyMES.
- Llegada de empresas con mayor experiencia en este rubro a la ciudad.

4.11.4. Oportunidad

- Pocas empresas dedicadas este rubro en particular.
- Alto porcentaje de MiPyMES en la zona.
- Expansión del radio de acción de la empresa a la ciudad vecina de Empalme.
- Capacitación y actualización constante del personal para permanecer como empresa de vanguardia.
- Vinculación con las instituciones de educación superior a nivel estatal.

4.11.5. Riesgo

El riesgo va implícito en toda actividad empresarial, ya que no obstante la buena planeación, la detallada investigación de mercado o el monitoreo a los factores macro y micro ambientales siempre quedará latente la posibilidad de no alcanzar

el éxito. Entre las posibles amenazas que se han planteado se encuentran las siguientes:

En el municipio de Guaymas se ha detectado mediante la observación y la formulación de la herramienta aplicada para la obtención de datos que contribuyeron a la presente investigación, que no existe o es muy limitada la cultura mercadológica por parte de los pequeños y medianos empresarios.

El factor económico, puesto que tanto México como en su principal socio comercial (EE.UU) no presentan una economía sólida por el momento y no se pueden considerar del todo estables, en el supuesto caso de sufrir un desplome bursátil se pondría en riesgo o desestabilizarían en gran medida al el sector de las MiPyMES impactando de forma inmediatamente en el aspecto promocional, debido a que el empresario Guaymense no considera a este rubro esencial para el éxito de la empresa.

Por último se debe considerar la inminente llegada de empresas con mayor experiencia en el ámbito promocional a la ciudad.

Se pretende minimizar estos riesgos lanzando campaña promocional sobre la relevancia publicitaria, para ello se pretende utilizar los medios de comunicación más socorridos por las Mipymes en el municipio de Guaymas (radio, periódico y volantes); además se pretende crear una estrategia promocional de tipo "BTL" y platicas y/o conferencias a los empresarios para concientizarlos sobre la importancia y beneficios de una buena campaña promocional.

4.11.6. Seguridad.

En la actualidad para la mayoría de las empresas resulta esencial llevar a cabo algún tipo de promoción, esto con la finalidad de crear conciencia en el consumidor sobre el producto o servicio que se quiere dar a conocer y las características que componen al mismo.

“Be” se ve favorecido por el número de Mipymes enclavadas en el municipio y el potencial que estas representan para la naciente empresa debido a la falta de efectividad de las campañas promocionales y el desconocimiento del público objetivo, lo anterior es sustentado por el estudio de mercado realizado en la ciudad de Guaymas, Sonora.

En referencia a la ministración del financiamiento, se pretende obtener mensualidades de 2,045.00 M.N. a un periodo de 24 meses, estas cifras son consideradas altamente accesibles lo que en definitiva augura un panorama positivo para la empresa.

4.11.7. Impactos

El impacto que se espera tendrá la empresa “BE” en las Mipymes y en ámbito social se presenta a continuación:

1. Generación de empleos respetando la equidad de género y dando igualdad de oportunidades tanto a hombres como a mujeres.

2. Apoyo a las Mipymes en su crecimiento, dando asesoría promocional, con esto se logrará impactar a un mayor número de clientes potenciales permitiendo de esta manera incrementar sus volúmenes de ventas y posicionamiento en el mercado.
3. Fomento a la cultura de buena atención, servicio y adecuado seguimiento al cliente (servicio post – venta), lo que permitirá crear un vínculo de fidelidad entre el cliente y la empresa.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En el actual capítulo se presentan las conclusiones que se obtuvieron al realizar este trabajo de investigación, al recopilar, procesar y analizar los resultados, para posteriormente llegar a una conclusión contundente en referencia a la viabilidad de establecer una agencia de promoción en la ciudad de Guaymas, Sonora. Aunado a lo antes referido, se presentarán las recomendaciones pertinentes para el adecuado establecimiento de la empresa promocional.

Al desarrollar este proyecto de investigación se pudo constatar a través de un estudio de mercado que la situación económica prevaeciente en las Mipymes del municipio de Guaymas resulta favorable para el desarrollo de la actividad promocional en la que se pretende incursionar. Cabe mencionar que las empresas en el municipio de requieren asesoría en el rubro de promoción, esto debido a que un alto porcentaje de las mismas, desconocen la relevancia y el potencial de una buena inversión en materia promocional, lo que abre la puerta a una empresa dedicada a este giro. Por estas razones, se puede concluir que el proyecto de establecimiento de una agencia promocional en la ciudad de Guaymas es viable.

El factor económico es de vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier organización, en el instrumento aplicado a la población muestra, se pudo constatar que los micro, pequeños y medianos empresarios están dispuestos a sacrificar poco por el servicio promocional, esto debido al escaso conocimiento del costo – beneficio que puede traer la buena aplicación de una correcta planeación estratégica promocional, se considera sin embargo, que esto no constituye un riesgo para la empresa, ya que no disminuye el margen de utilidad y es aun atractivo para el inversionista. Este pequeño inconveniente es considerado como un área de oportunidad, ya que al realizar un trabajo con calidad y eficiencia es prácticamente inevitable que el flujo de clientes potenciales se elevará en la misma proporción que el costo del mismo.

Con respecto a la mezcla de mercadotecnia, esta se sustentó con base a las encuestas realizadas a los micro, pequeños y medianos empresarios del municipio de Guaymas y al análisis del mercado de las empresas que se dedican a este rubro en particular, a través de esto se estableció el precio y las estrategias idóneas que se adoptarán para la promoción de los productos.

Se puede concluir de esta manera que el resultado de la metodología aplicada para el desarrollo de la presente investigación arroja resultados positivos, con lo cual se puede concluir de manera categórica que el plan de negocio es viable, gracias a una rápida recuperación de lo invertido en un plazo de dos años, logrando después de este periodo obtener beneficios económicos.

5.2. Recomendaciones

Se presentan a continuación algunas recomendaciones para darle continuidad al presente plan de negocios:

- Utilizar toda la información recopilada en este documento a la brevedad, ya que a mayor tiempo transcurrido existe la posibilidad que la información se haga obsoleta.
- Hacer de esta investigación un sistema de información que permita la obtención de datos indispensables de manera efectiva y confiable para su consulta y correcta aplicación.
- Monitorear constantemente el mercado en busca de nuevas tendencias mercadológicas las cuales pueden redundar en beneficios para la empresa y sus clientes.
- Dar seguimiento puntual a la competencia con el objetivo de permanecer un paso adelante de ellos, además de tomar sus puntos fuertes, mejorarlos e implementarlos a la organización, teniendo siempre el firme objetivo de innovar constantemente.

- Consultar el plan de negocio constantemente, debido a que este nos sirva como guía para el correcto establecimiento, desarrollo y posicionamiento de la empresa especializada en promoción.
- Aplicar, verificar y modificar en los casos que sean necesario la planeación mercadológica del plan de negocio con el objetivo de medir el grado de penetración de mercado y aceptación que tiene la empresa.

Bibliografía

Avilés, A. (2010) Capitulo 2. Marco teórico. México. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado desde:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aviles_g_am/capitulo2.pdf

Baca (2001). Evaluación de proyectos de inversión. México. Ed. McGraw-Hill.

Bermejo, I. (2003). Crea tu propia empresa, estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. España. Ed. Mcgraw-Hill

Betancourt, J. (2006). Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto Paradigma. Edición electrónica gratuita. Recuperado de:

www.eumed.net/libros/2006c/220/

Castillo, R., Soto, J. (2008). Aspectos fiscales y legales de la pequeña empresa. Ed. Cobach Sonora.

Dressler, G. (2001). Administración de personal. 8ª ed. Ed. Pearson Educación de México.

Asociación Mexicana de Agencias de Promociones (AMPRO). (2011)¿Qué hace una agencia de marketing promociona? Recuperado de:
<http://www.amapro.com.mx/que-hace-una-agencia-de-promocion/>

Drucker, P. (2001). Lo esencial de Drucker. EE.UU. Ed. HarperCollins

Fischer, L. (2008). Investigación de Mercados, un enfoque practico. México. Ed. Opcom

Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. México .Ed. Mcgraw-hill.

González, R. (2011) Misión, visión y valores de una empresa. Instituto Universitario Puebla (IUP). Recuperado desde:

http://www.iupuebla.com/Maestrias/MDE/material_apoyo/MA_3_MISION_VISION_VALORES%20DE%20UNA%20EMPRESA.pdf

H. Municipio de Guaymas, Sonora (2006). Plan Municipal de Desarrollo Guaymas 2006-2009.

Huerta, E. (2006). Análisis y evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital. Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Censos económicos 2009. México. Recuperado desde:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>

Instituto Politécnico Nacional. (2006). Guía para elaborar un plan de negocios. México.

Instituto Pymes (2011). Las Pymes en México. México. Recuperado desde: http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&itemid=177

Stutely, R. (2000). Plan de negocios. México. Ed. Prentice Hall.

Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Ed. Universitat Jaume.

Martínez, F. (2002). Planeación estratégica creativa. México. Ed. Pac.

Pérez, N. (2005) Capítulo 5. Análisis Foda. México. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado desde:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/

Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. 14va. ed. Ed. Mcgraw-Hill.

Martínez, F. (2002). Planeación estratégica creativa. México. Ed. Pac.

Secretaría de Economía (2011). Estudio de mercado, objetivos del estudio de mercados. México. Recuperado desde:

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=2&sg=10>

Navarro, J. (2001). Visión- Misión Objetivos. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas Unidad de Postgrado.

Ocampo, J. (2002). Costos y evaluación de proyectos. México. Ed. Cecsá.

Olacea, L. (2009). Planeación estratégica. Fundamentos estratégicos. Maestría en Administración. Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Guaymas. Guaymas, Sonora, México.

Sabino, C. (1991). Diccionario de economía y finanzas. Venezuela. Ed. Panapo.

Sapag, N. (2000). Preparación y evaluación de proyectos. México. Ed. McGraw-Hill.

Weinberg, K. (2009). Plan de negocios, herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú. Ed. Media Corp. Perú.

APÉNDICE A

APÉNDICE A

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¡Buenos días!

La presente encuesta tiene como objetivo identificar el tipo de publicidad y promoción que emplea en su empresa, así como el impacto que tiene en la misma.

INSTRUCCIONES: Por favor subraye la respuesta que considera se apega a su empresa.

1. ¿Utiliza la promoción para su negocio?

a) Si b) No

2. ¿Qué tipo de medio o medios promocionales utiliza actualmente en su empresa?

a) Periódico b) Cartel c) Volante d) Espectacular e) Radio f) TV g) Internet

h) Otro. Mencione por favor _____

3. ¿Con que frecuencia utiliza la publicidad para su empresa?

a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Cada 3 meses e) Cada 6 meses f) Cada año g) Otro especifique

4. ¿Cuál es el factor que considera para elegir el medio de publicidad para su empresa o producto?

a) Presupuesto disponible b) Perfil socio demográfico del público del medio c) Capacidad del medio para hacer el mensaje al público en el momento adecuado d) Restricciones legales

5. ¿Qué porcentaje del presupuesto mensual de la empresa destina a la promoción?

a) Del 1 al 3% b) Del 4 al 6% c) Del 7 al 9% d) Del 10% en adelante.

6. De las siguientes características de su cliente cuales conoce.

a) Nivel socio - económico b) Edades – sexo c) Ubicación geográfica d) Medios de comunicación que generalmente ven y escuchan. e) Preferencias de productos o servicios que usted ofrece.

7. ¿Cómo sabe que su promoción está trayendo beneficios?

a) Incremento en ventas b) Número de personas en el local c) Otra mencione: _____

8. Mencione ¿cuál de los siguientes enunciados cree usted que respondan a la finalidad de la promoción para su empresa?

a) Aumentar las ventas b) Dar a conocer sus productos o servicios c) Mejorar la imagen de la empresa
d) Posicionar a su empresa en el mercado e) otro, mencione: _____

9. De los siguientes aspectos elija aquel que considera lo diferencia de la competencia.

a) Precio b) Calidad c) Ubicación d) Atención y servicio e) Otro mencione: _____

10. ¿Quiénes son los encargados de realizar la promoción de su empresa?

a) El gerente o director general b) Área interna o comisión c) Empresa o personas especializadas en publicidad o mercadotecnia d) Otra, por favor mencione: _____

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio profesional en promoción?

a) 80 – 200 pesos por hora b) 201 a 320 pesos por hora c) 321 a 450 pesos por hora d) Otro mencione: _____

12. ¿Conoce agencias promocionales en el municipio de Guaymas?

a) No b) Si ¿Cuál? : _____

Si Usted subrayó a) No, entonces ha terminado la encuesta. Muchas Gracias

13. ¿Cómo calificaría el servicio que presta?

a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo f) Muy malo g) Pésimo

¡Gracias por su colaboración!

APÉNDICE B

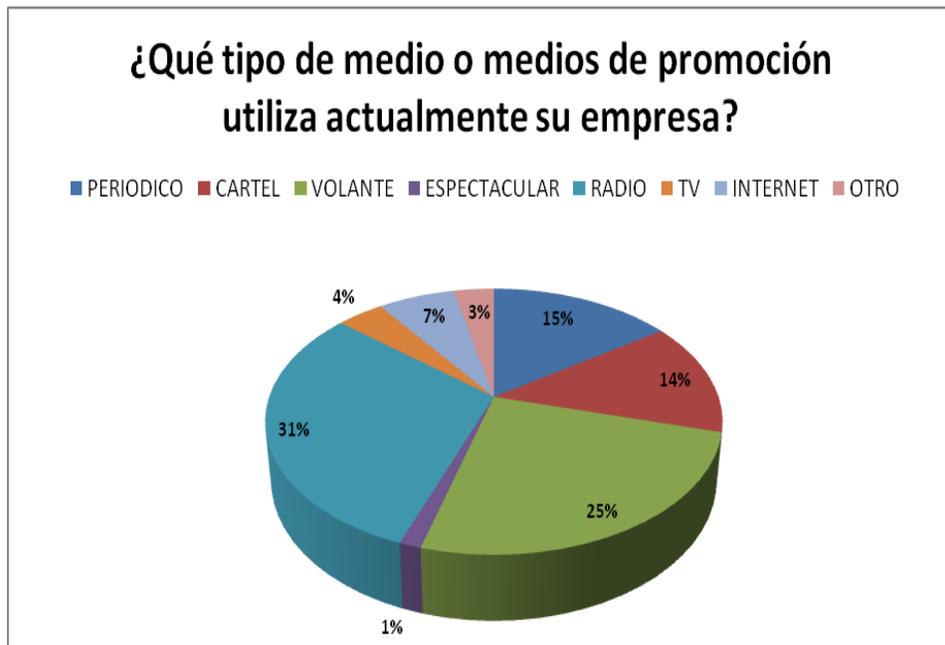
APÉNDICE B
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA 1



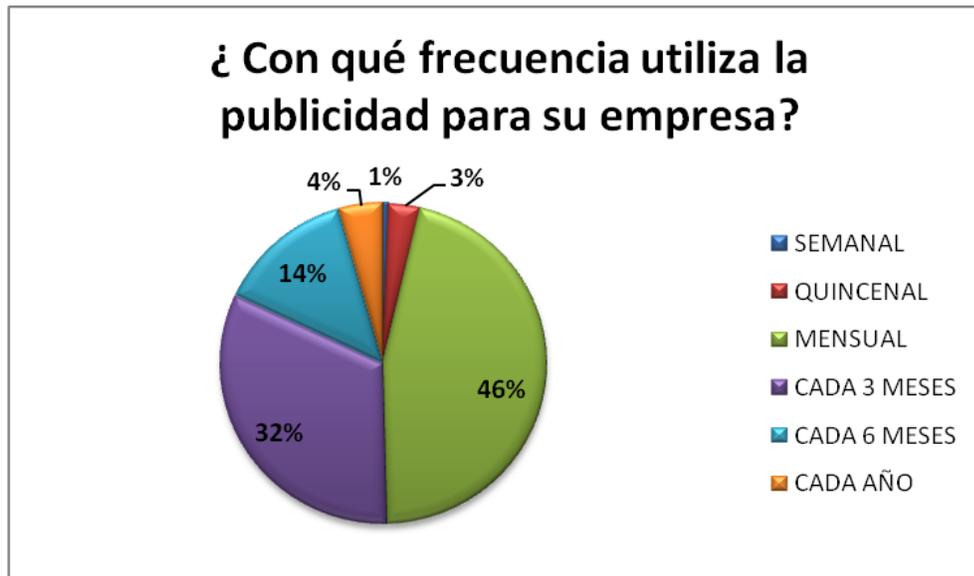
Gráfica 1.- Se puede observar una clara tendencia de las Mipymes al uso de la promoción, ya que el 97% de las empresas encuestadas utilizan esta herramienta mercadológica.

PREGUNTA 2



Gráfica 2.- En la presente imagen se puede observar que el 31% de las Mipymes en el municipio de Guaymas prefiere el uso de la radio como medio principal de promoción, seguido con un 25% por el volante, el periódico represento un 15% del total y el cartel obtuvo un 14% en la encuesta realizada.

PREGUNTA 3



Gráfica 3.- En esta imagen se observa que el 46% de las empresas en el municipio de Guaymas lanza su publicidad de manera mensual, mientras que el 32% prefiere lanzar su publicidad de cada tercer mes.

PREGUNTA 4



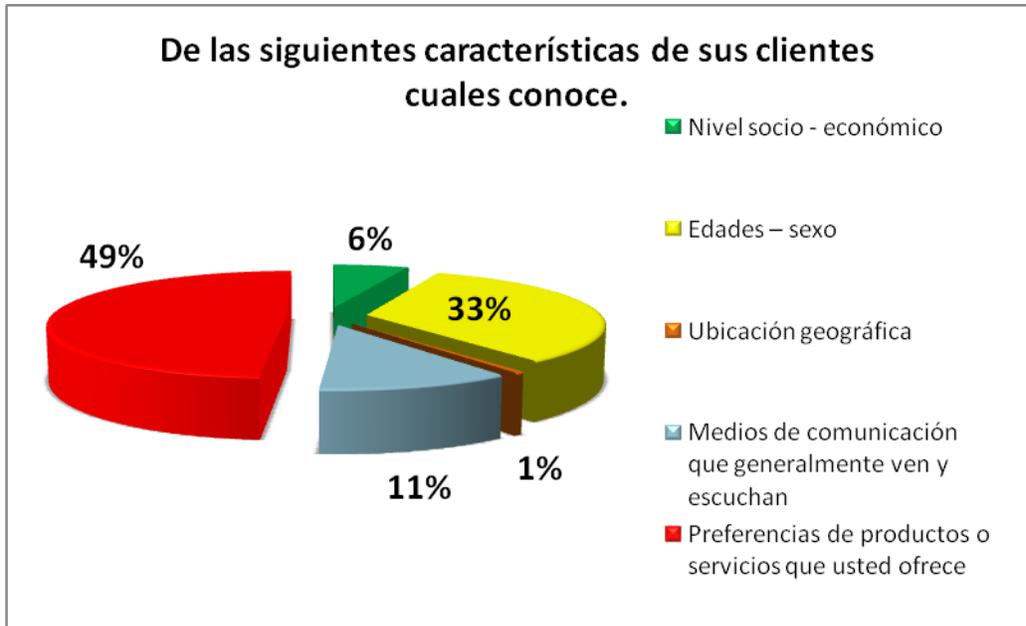
Gráfica 4.- Se puede apreciar en este gráfico que la mayor parte de las micros, pequeñas y medianas empresas encuestadas (90%) en el municipio de Guaymas, toman la decisión de publicitarse de acuerdo al costo que tiene el medio de comunicación a utilizar; mientras que solo un 7% de las empresas piensan en el segmento de mercado al que va dirigido el medio.

PREGUNTA 5



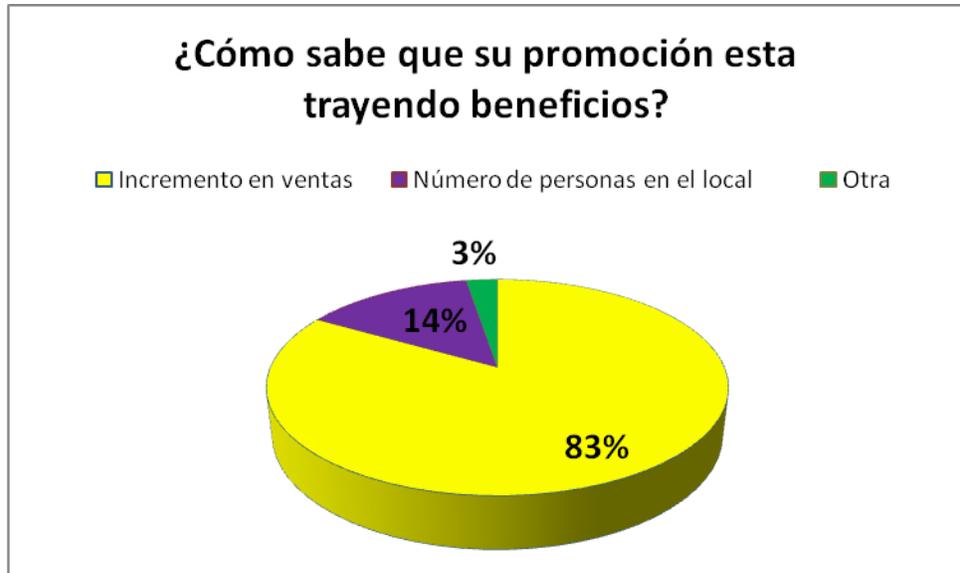
Gráfica 5.- En la presente ilustración se observa que 367 de las Mipymes encuestadas de las 383 que representan el universo de esta investigación en el municipio de Guaymas destinan de 1 a 3% del presupuesto mensual al rubro promocional, mientras que 15 de dichas empresas invierten de 4 a 6% del presupuesto mensual para dicho rubro.

PREGUNTA 6



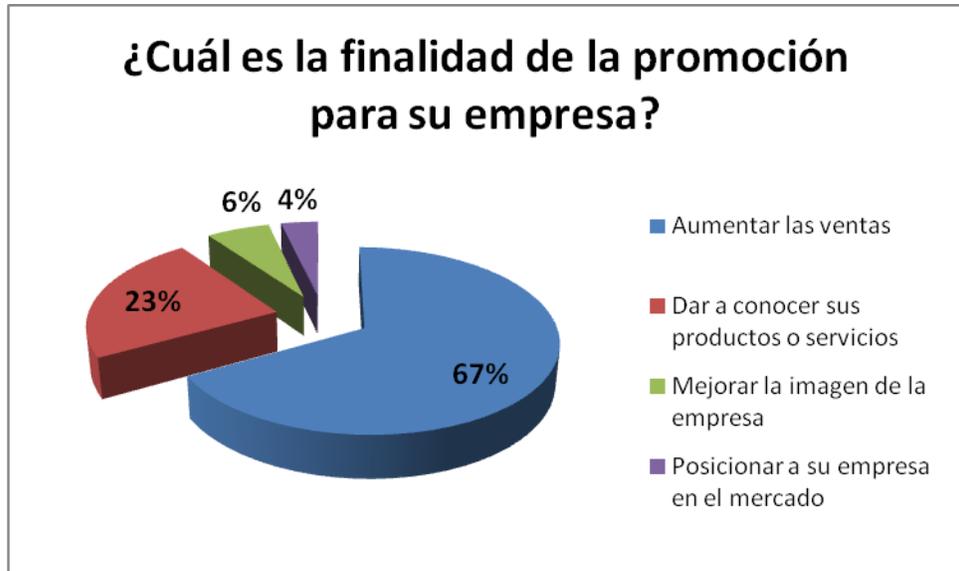
Gráfica 6.- En esta representación gráfica se puede observar que un 49% de las Mipymes conocen las preferencias de productos o servicios que ofrecen a sus clientes, mientras que un 33% identifica primordialmente las edades y el género de los consumidores.

PREGUNTA 7



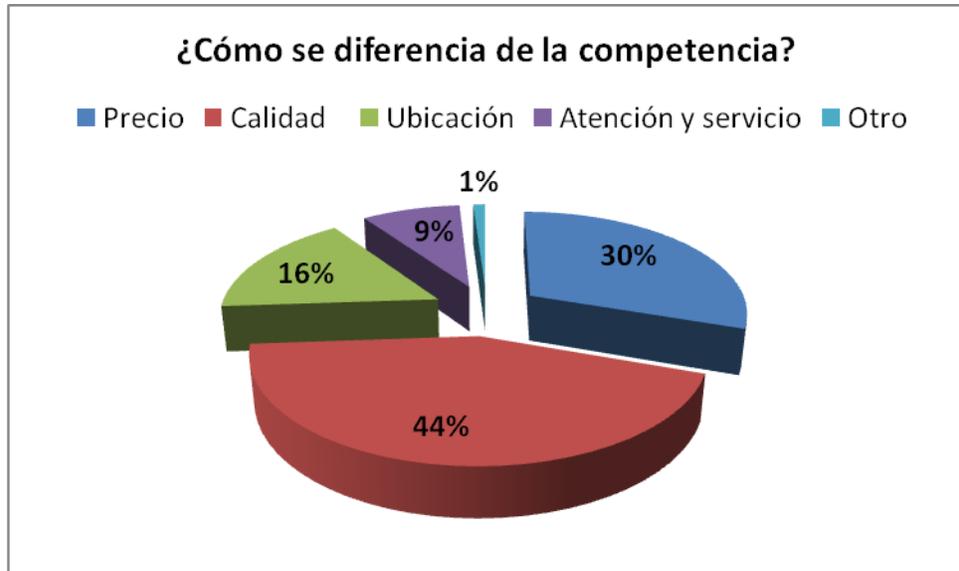
Gráfica 7.- En referencia al cuestionamiento de cómo sabe el empresario que su promoción está trayendo beneficios, se pudo contemplar que un 83% de los empresarios creen que los beneficios de una buena promoción impactan directamente al porcentaje de venta, mientras que el 14% de estos cree que el beneficio se ve reflejado en el número de personas que visitan el local comercial.

PREGUNTA 8



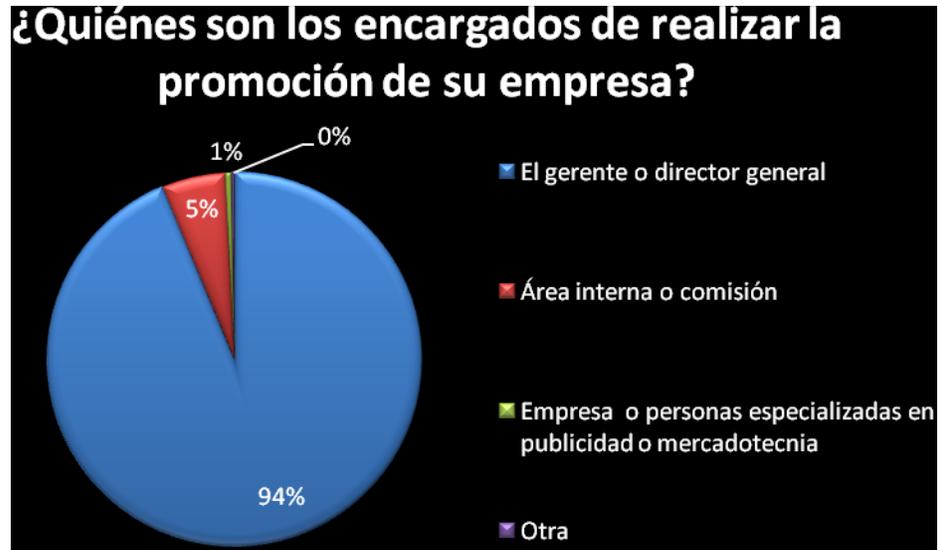
Gráfica 8.- En esta representación se puede observar que un 67% del universo Mipymes encuestado piensa que la finalidad de la promoción es el aumento de las ventas, mientras que el 23% cree que el fin de la promoción es el dar a conocer sus productos o servicios al cliente.

PREGUNTA 9



Gráfica 9.- Ante la pregunta de cómo es que se diferencia de la competencia el 44% de las Mypimes encuestadas opinaron que lo hace realizando productos o prestando servicios de mejor calidad, para el 30% de los negocios, es el precio lo que les da la ventaja sobre sus contrincantes, y un 16% cree que la ubicación es la clave para destacar con referencia a sus rivales.

PREGUNTA 10



Gráfica 10.- En el gráfico se muestra que de el 94% de las Mipymes encuestadas los gerentes o directores generales son las personas designadas para la realización de campañas promocionales, mientras que solo un 5% de los negocios delegan la responsabilidad a un área interna o comisión.

PREGUNTA 11



Gráfico 11.- Se puede visualizar en esta gráfica que amplia mayoría de la población de Mipymes encuestada (94%) estaría dispuesta a desarrollar entre 80 a 200 pesos la hora para obtener un servicio profesional de promoción, mientras que solo un 5% de la muestra estaría dispuesta a pagar de 201 a 320 por hora por el mismo servicio.

PREGUNTA 12



Gráfica 12.- Se puede observar que el 98% de las Mipymes encuestadas en el municipio de Guaymas no conocen agencias dedicadas a la promoción.

PREGUNTA 13



Gráfica 13.- Un 98% de muestra de Mipymes desconoce el servicio que prestan las empresas dedicadas al ramo promocional en el municipio de Guaymas.