

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ECEE

**MAESTRÍA EN EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 2004220**

**“IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA Y LA
CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN DE
PROYECTOS, PARA EL LOGRO DE LOS
PROYECTOS DE EMPRENDEDORES”**

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN**

PRESENTA:

MARIO RAÚL SIERRA BECERRA

DIRECTOR DE LA TESIS:

DR. MARIO LUIS CORTES MENCIA

MÉXICO, D.F.

2013

Familia Sierra López:

Gracias por su ayuda, apoyo, colaboración, enseñanzas, su cariño y Amor

Yoli, Amor de mi Vida.

Con tu Amor, Apoyo, Ayuda y Consejo, me es posible vivir y llegar a la Meta.

Te Amo

Mario Sergio, Mariana, Miguel Ángel. Hijos, la razón de vivir para un Padre, Recuerden siempre apoyarse mutuamente, sigan adelante, cubran sus objetivos y sean felices.

Mary y Mario, Don Tino.

Gracias por su amor, ejemplo y enseñanzas.

MBA Pedro Salicrup R. Gracias por tu consideración, apoyo y atenciones.

Dr. Mario Luis Cortés M. Gracias por tu tiempo, consideración y atenciones.

Mtra Azucena Pérez C. Gracias por tu tiempo, comentarios y enseñanzas.

Universidad Panamericana:

Amigos, Compañeros, Personal Docente y Administrativo, gracias por su gran apoyo, colaboración y atenciones.

Maestrissimo. Gracias por tu apoyo y atenciones

Índice

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. MODELO	15
1.1 ¿Qué es un Modelo?	15
1.2 ¿Qué es un modelo de Negocio?	15
CAPÍTULO 2. EMPRENDEDOR	21
2.1 ¿Qué es un Emprendedor?	21
2.2 ¿Que es una PyME?	22
2.2.1 Características.....	22
2.2.2 Diagnóstico.....	25
2.2.3 Programas gubernamentales.....	30
2.2.4 Política de apoyo.....	33
CAPÍTULO 3. CONSULTORÍA	34
3.1 ¿Qué es consultoría de Negocios?	34
3.2 ¿Qué son Fuentes de Financiamiento.....	36
CAPÍTULO 4. PROYECTO	46
4.1 ¿Qué es un proyecto?	46
4.2 Documentos Principales del Proyecto.....	48
4.2.1 Acta de Constitución del Proyecto.	49
4.2.2 Enunciado del Alcance del Proyecto.	49
4.2.3 Plan de Administración del Proyecto.....	50
4.3 ¿Qué implica la continuidad operativa?	51
4.4 Estudio de Factibilidad.	52
4.4.1 Estudio de mercado.....	53
4.4.2 Estudio tecnológico.....	56

4.4.3 Suministros.....	57
4.4.4 Estudio económico financiero.....	58
4.5 ¿Qué es crecimiento orgánico?	58
4.6 ¿Cómo soporta la Dirección de Proyectos el esfuerzo del Emprendedor?	59
4.6.1 Las cinco etapas principales de la Dirección de proyectos.....	62
4.7 ¿Qué es una Incubadora de Negocios?	65
CAPÍTULO 5. MODELO EDUCATIVO.....	70
5.1 ¿Qué es El Modelo Educativo?	70
CAPÍTULO 6. PLAN DE NEGOCIO.....	72
6.1 Desarrollo de un plan de Negocio.....	72
6.1.1 Definición del Negocio.	74
6.1.2 Creación del Negocio.	76
6.1.3 Conocer el Mercado.	77
6.1.4 La Competencia.	79
6.1.5 Las Operaciones.	80
6.1.6 Las Finanzas.	82
CONCLUSIONES.....	83
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	87

INTRODUCCIÓN

Después de algunos años de ejercer como profesor universitario en la academia de educación empresarial, con más de tres décadas de formar parte de la iniciativa privada de nuestro país, y el desarrollo de esta investigación me permite llegar a la conclusión de que si el emprendedor se apoya en la consultoría y capacitación en dirección de proyectos para el desarrollo de sus iniciativas de negocio, entonces elevará sus oportunidades de permanencia y continuidad operativa.

Este tipo de empresas en la realidad del México del siglo XXI (Incubadoras del UNITEC. 2007). Sin embargo, los datos de sobrevivencia son desalentadores ya que el 90% desaparecen al cabo de tan solo 3 años. Esto habla de la necesidad apremiante de programas y asesorías de desarrollo y apoyo a emprendedores no sólo en el despegue e inicio de operaciones, sino también durante los primeros meses e incluso años para asegurar su continuidad en el mercado.

Uno de los problemas fundamentales de las PYMES en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún, las internacionales. Ejemplificando algunos de los problemas a que se enfrentan las PYMES: “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 9 días para llevar a cabo gestiones y ejecutar 12 trámites, además de buscar asesoría de un contador y un abogado. (Secretaría de Economía, Pro México Inversión y Comercio, 2013)

La pregunta que surge ante el panorama descrito es ¿porqué entonces impulsar a las PYMES?

De acuerdo con José Silvestre Méndez Morales: “De manera muy general las pequeñas y medianas empresas PYMES comparten casi siempre las mismas

características, por lo tanto, se podría decir que éstas son las características generales con que cuentan las PYMES

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo” (Méndez Morales, 1996).

Por otra parte, las ventajas y desventajas que presentan las PYMES son:

Ventajas

Desventajas

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la población económicamente activa (PEA).• Asimilación y adaptación de tecnología.• Producción local y de consumo básico.• Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).• Flexibilidad al tamaño del mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).• Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).• La planeación y organización no requiere de mucho capital.• Mantienen una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. | <ul style="list-style-type: none">• Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.• Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen sus ventas.• Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.• La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.• Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.• Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o, de plano, desaparece. |
|---|--|

Ventajas

Desventajas

-
- Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).
 - Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
 - Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un mayor número de horas al trabajo, aunque su rendimiento no sea muy alto. (Rodríguez, Valencia Joaquín, 1996)

México está situado como uno de los principales destinos para la inversión extranjera directa en los últimos años, derivado de la estabilidad económica. De las 500 principales empresas en América Latina, 241 están establecidas en el país. Esto genera oportunidades para iniciativas emprendedoras en servicios complementarios, maquila, tercerización, entre otros. Secretaria de Economía 2007.

Por otra parte, los niveles de desempleo en el panorama nacional también son importantes, la tasa de desocupación al fines de noviembre de 2011 era de 5.04%. (INEGI del 3 de julio 2013).

Derivado del incremento en los niveles de desempleo han desencadenado en la comunidad educativa la creación y promoción de las llamadas 'incubadoras' en diversas instituciones en el país que apoyan la creación y promoción a los nuevos emprendedores; sin embargo, los resultados no siempre son los esperados ya que a pesar de formar parte de sus créditos, en cuanto los alumnos concluyen su educación formal generalmente abandonan los proyectos para integrarse a las fuentes de trabajo existentes en el mercado.

Proceso Administrativo

Ahora bien, estar frente a un emprendedor, para hablar sobre temas de consultoría de negocio o de dirección de proyectos, es necesario llevar a la discusión la importancia de revisar el “Proceso Administrativo, Ciclo Gerencial o Ciclo Administrativo”, y con ello establecer un mayor conocimiento, un mejor entendimiento de la razones para emprender o rescatar un negocio ya existente.

“Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino” (Sisk y Sverdlík 1979).

Se sabe que el Proceso o Ciclo Administrativo, incluye varias *funciones* o elementos muy importantes que deben ser consideradas por los miembros de las PYMES para mejorar su desempeño. Son *funciones* que en la práctica se deben ejecutar muchas veces de manera simultánea, repetitiva y de forma continua durante la formación y administración de un negocio.

Siendo estas Funciones:

- La Planeación
- La Organización
- La Dirección y
- El Control

Es en la **Planeación** -*Fijar de antemano un curso de acción*- en donde nace la empresa con una descripción del negocio, donde se establece una MISIÓN para cubrir necesidades propias y de terceros, una VISIÓN a largo plazo, una visión del futuro, en donde se instituyan sus VALORES. Sigue después, con el establecimiento de Objetivos y Metas, que pueden ser diseñados bajo el acrónimo **SMART** (por sus siglas en inglés. Specific, Measurable, Achievable, Real, Time).

Objetivos:

- **e**Specíficos,
- **M**edibles,
- **A**lcanzables,
- **R**eales y
- con **T**iempo definido para su cumplimiento.

Es decir, deben determinar de manera visible el destino de la empresa o del proyecto en plazos específicos, corto plazo: desde hoy hasta un año; mediano plazo: de uno a tres años y a largo plazo de cinco a diez años. Donde deben además incluir los Programas e Itinerarios; las etapas y el orden, los Presupuestos; es decir la asignación de recursos. Establecer las Políticas y los Procedimientos; las directrices y la manera de hacer. En esta fase, hay un punto de suma importancia, donde debe reconocerse la incertidumbre, deben los riesgos de ser evaluados y por consiguiente establecer un Plan de Contingencia, traduciendo: qué sucede y qué hago, si por factores externos o internos no llego al destino que tengo planeando o a los resultados que espero.

Sun Tzu dijo: “Quien ocupa antes que nadie el terreno y espera al adversario cuenta con la posición más ventajosa, quien llega después y se precipita a la batalla estará debilitado ” (1994, p 150.).

La Función de la **Organización** es el segundo elemento del ciclo *–Esta desarrolla grupos y relaciona el trabajo que se ha de efectuar, de manera que las personas puedan desempeñarlo con efectividad-* esta función implica el identificar y coordinar los “Recursos” Humanos, Tecnológicos, Financieros, Culturales, Técnicos, Administrativos, etc., todos aquellos con los que se cuenta y aquellos que se requieren para llevar a la práctica los planes establecidos. Una vez terminada la identificación de los recursos, se hace necesario revisar y establecer las normas, políticas y procedimientos que reglamentaran la forma de ser y de hacer. También es se deben revisar y emitir, las estrategias y las tácticas necesarias para efectuar las tareas y así cumplir los objetivos y metas planteados.

Sin dejar de lado el establecimiento de periodos de tiempo específicos para la revisión y el cumplimiento de estos.

Una vez organizado y con un plan establecido, La siguiente Función, **Dirección** *-Lograr que las personas tomen medidas con efectividad, llevarlas al destino que ellas desean-* indica cómo y cuándo hacer todas aquellas actividades que con el uso de los recursos, llevaran al cumplimiento de los objetivos y las metas. Es entonces cuando se hace necesario el Liderazgo, que apoyado en el conocimiento, la experiencia y las habilidades del equipo de trabajo permite decidir, comunicar, motivar, seleccionar y desarrollar al personal para lograr el cumplimiento del plan establecido previamente.

Puesto en marcha el proyecto y al cabo de un periodo previamente determinado, por último, esta la función de **Control** para el plan establecido *-Evalúa y regula el trabajo a medida que se avanza-* que con normas y criterios específicos permite revisar, medir, comparar y validar cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos contra los objetivos y metas establecidos, La función de control permite entender y determinar si se requieren acciones remediales para corregir y mejorar el curso y así seguir adelante.

Podría pensarse que aquí termina todo, sin embargo hay un quinto elemento de este proceso gerencial que permite que este ciclo continúe una y otra y otra vez, este elemento se llama **Retroalimentación**, *-Permite la creación de un nuevo ciclo Planeación-Control-Planeación-* que con los resultados obtenidos del trabajo realizado, habilita la revisión del plan original, apoya a encontrar y calificar las desviaciones y da la oportunidad de **hacer un nuevo plan** para un nuevo ciclo. Hacer esto una, y otra, y otra vez, permite no solo la supervivencia de la empresa sino que hace que las posibilidades de éxito se conviertan en una realidad.

Figura 1. Proceso Administrativo – Proceso Gerencial

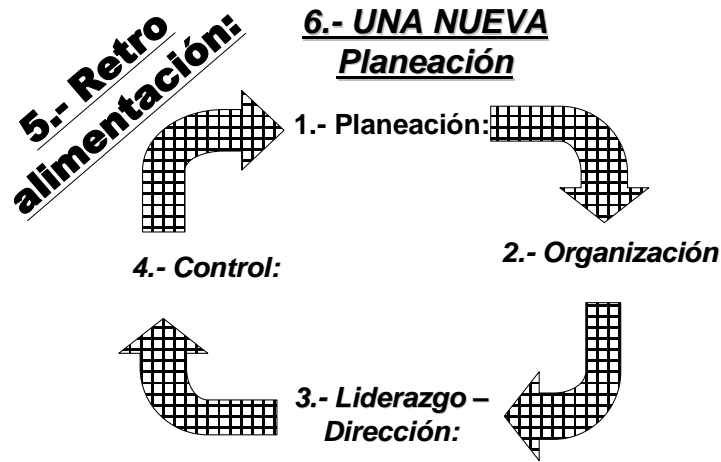


Fig 1 Proceso Administrativo – Proceso Gerencial

Este proceso gerencial, debe de tener alguna **razón de valor**, ya que todas las GRANDES empresas, multinacionales o no, utilizan normalmente los meses del 4to trimestre para pedir a sus asociados que revisen los resultados alcanzados, que los comparen contra los objetivos planteados, y que establezcan el plan para el siguiente ciclo incluyendo las correcciones y nuevos objetivos que permitan el crecimiento de su negocio.

Desafortunadamente la gran mayoría de las PyMES, por un sinnúmero de razones (falta de tiempo, de ganas, de conocimientos, etc.), no desarrollan un plan de negocio a corto mediano y largo plazo, y si alguna vez lo hicieron, consideran que es suficiente comparar los resultados obtenidos en ese primer ciclo con los objetivos planteados, y sin hacer mayor lucha por los resultados obtenidos, lo guardan en el cajón (el de hasta abajo) para continuar haciendo esfuerzos y seguir adelante pero sin revisar de nueva cuenta lo que buscan para el futuro.

La mayoría de las veces el emprendedor revisa sus resultados y dice:

“.... ¡Viola! !

¡Lo logre! Casa nueva, Coche nuevo, Vacaciones, TV de 50”,

¡Eh Vamos Bien!”

-Que es lo mismo que decir: “el negocio funciona bien, o funciona a medias o no funciona”-. “*Se hizo Dinero*”, “*a pedir prestado para sobrevivir*” o “*a cerrar el changarro*”. Mejor es reflexionar y recuperar del cajón, del “archivo muerto” aquel plan de negocio, para revisarlo, actualizarlo y revivirlo.

Al día de hoy, por experiencias en la docencia y la industria, es posible manifestar que son muy pocas las personas que tienen presente el concepto de proceso o ciclo gerencial. Tan es así, que más del 90% de las personas no tienen un “**Plan de Vida**” **definido**. Se vive al día, sin alguna idea de lo que se “desea” para el futuro, este plan no ha sido reflexionado, ni asentado por escrito, y mucho menos revisado al paso del tiempo con el fin de reconocer logros, desviaciones o derrotas. De lo anterior cabe una pregunta, cómo pretende un emprendedor desarrollar una empresa si no tiene en mente a dónde quiere llegar, cómo quiere llegar, cuándo quiere llegar o qué es aquello que desea y para qué lo desea.

Entonces, para iniciar una consultoría de negocio, se debe solicitar al Emprendedor, que antes de hacer algo, responda algunos conceptos, que se pregunte; *¿Quién soy? ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Con quién lo voy a hacer? ¿Cuándo lo voy a hacer? ¿Con qué recursos lo voy a hacer? ¿A dónde quiero llegar?* y entonces con sus respuestas que construya un “Plan de Vida” a corto, mediano y largo plazos, en cuatro rubros significativos:

1. A nivel Personal.
2. A nivel Profesional.
3. A nivel Familiar.
4. A nivel Educativo.

Este proceso le permitirá al emprendedor, definir el camino hasta dónde quiere llegar en su vida y en su carrera profesional, aclarar cómo puede hacerlo como persona, y así, prepararlo para entender el por qué y la finalidad de su empresa, esa que desea iniciar, desarrollar, conservar, verla crecer y tener éxito.

“Para llegar a la luna y regresar, las misiones Apolo tuvieron que revisar su camino y en su caso corregir el rumbo durante el 90% del tiempo de viaje” (Hoag, 2013).

CAPÍTULO 1. MODELO

Una organización es “un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos diferentes” (Pérez López 1993, p. 13)

El objetivo de este trabajo es el establecer una guía de acción, un modelo de trabajo a través de cuestionamientos a seguir para iniciar o revisar una empresa, es entonces necesario reconocer y definir varios conceptos importantes. Con objeto de hacer esta situación más dinámica se pueden plantear algunas preguntas y encontrar las respuestas, por ejemplo.

¿Qué es un Modelo?

Según la Real Academia Española (RAE), una definición del término *Italiano “modello”*, que significa el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Que es ejemplar, que por su perfección se debe seguir e imitar, o también la representación en pequeño de alguna cosa. “un esquema teórico de un sistema o una realidad que se elabora para facilitar su comprensión y estudio” En lenguaje empresarial se utiliza para indicar que lo designado como “modelo”, ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo. (Diccionario de la Real Academia Española. 2010)

Con esta base, ¿Qué es un modelo de Negocio?

Es la guía con la que un negocio se organiza para generar ingresos y beneficios. Puede ser la forma de cómo una compañía planea dar servicio a sus clientes. Incluye los conceptos de estrategia *del latín “strategia” que procede del griego “stratos” - ejército y de “agein” - conductor / guía* y el de implementación; *Formas y*

métodos para llevar a cabo algo. “El diseño de una empresa es el mecanismo mediante el cual se le provee valor al cliente y se hace una ganancia” (Salichs, 2007).

A lo anterior, el diseño del negocio incluye la selección de clientes, la oferta de productos, la decisión de qué tareas se llevarán a cabo internamente y las que serán contratadas de manera externa, y cómo se producirán las ganancias. El diseño de un negocio a menudo se conoce también como el concepto del negocio.

Un modelo exitoso de negocio representa una mejor manera de hacer negocio que las alternativas de negocio existentes.

Crear un nuevo diseño de negocio es como escribir una novela. Una novela que atrae a inversionistas, clientes y socios.

Un buen diseño de negocio requiere determinar qué hará y qué no hará la empresa y cómo creará una propuesta atractiva y de valor para los clientes. Este, debe contestar tres preguntas básicas:

1. ¿quién es el cliente
2. ¿cómo se satisfacen los requisitos del cliente?
3. ¿cómo se producen y se protegen las ganancias?

La consecuencia de este proceso de diseño se refleja en el modelo de negocio, define su descripción y el cómo debe trabajarse en términos económicos. Es también un conjunto de pretensiones planeadas sobre la creación de valor para todos los interesados (clientes, inversionistas y socios).

El modelo de negocio debe contestar interrogantes sobre el cliente, las utilidades y el valor agregado.

1. **La Selección del cliente:** ¿Quién es? ¿Tiene relevancia nuestra oferta con el cliente?
2. **La Propuesta de valor:** ¿Cuáles son los beneficios que distinguen nuestra oferta?
3. **La Diferenciación y el control:** ¿Cómo se protege el flujo de efectivo? ¿Se tiene una ventaja competitiva sustentable?
4. **Alcance del producto y actividades del negocio:** ¿Cuál es el alcance de las actividades internas? ¿Qué actividades se llevarán a cabo por los recursos propios de la empresa y cuáles se contratarán a recursos externos?
5. **El Diseño organizacional:** ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
6. **La Captura de ganancias:** ¿Cómo la empresa hace una ganancia y cómo se protege esa ganancia?
7. **El Valor de los recursos:** ¿Por qué alguien querría trabajar en la empresa? ¿Cómo se aprovecha su talento?

Utilizando el modelo de negocio de Dell Computers permite responder las interrogantes anteriores:

Tabla 1. Modelo de negocios Dell Computers

Modelo de negocio	Pregunta	Modelo DELL
La Selección del cliente	¿Quién es? ¿Tiene relevancia nuestra oferta con el cliente?	Corporativo, gobierno, educación, consumo
La Propuesta de valor	¿Cuáles son los beneficios que distinguen nuestra oferta?	Una computadora configurada específicamente para cada cliente a un buen precio con un gran servicio por teléfono o Internet
La Diferenciación y el control	¿Cómo se protege el flujo de efectivo? ¿Se tiene una ventaja competitiva sustentable?	Productos configurados a las especificaciones del cliente vía un canal de ventas directo por teléfono o Internet con una fuerte relación de servicio con el cliente.
Alcance del producto y actividades del negocio	¿Cuál es el alcance de nuestras actividades? ¿Qué actividades se llevarán a cabo por los recursos propios de la empresa y cuáles se contratarán a recursos externos?	Desktops, laptops, servidores. Un sólido manejo de la cadena de suministros.
El Diseño organizacional	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?	Organización divisional para cada segmento de mercado.
La Captura de ganancias	¿Cómo la empresa hace una ganancia y cómo se protege esa ganancia?	Evitar el precio como atractivo principal y enfocarse en servicio y disponibilidad del producto
El Valor de los recursos	¿Por qué alguien querría trabajar en la empresa? ¿Cómo se aprovecha su talento?	Adiestramientos para empleados, aprendizaje, oportunidades de crecimiento profesional.

Generalmente, **los Modelos de Negocio de las compañías** de servicio son más complejos que aquellos que se dedican a fabricar y comercializar un producto.

Algunos como, el modelo del **“Tendero”**, el más antiguo y básico consiste en instalarse en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio. Actualmente, los modelos de negocio se han vuelto más sofisticados. A principios del siglo XX el modelo del **“Cebo y el Anzuelo”** (las hojas de afeitar y el rastrillo). Siendo la oferta de un producto básico a un precio bajo, inclusive abajo del costo (*el cebo*) y posteriormente cobrar precios alzados por los repuestos o productos o servicios asociados. El rastrillo de afeitar (*cebo*) y las hojas de rasurar (*anzuelo*), las impresoras (*cebo*) y los cartuchos de tinta (*anzuelo*); las cámaras de fotografías (*cebo*) y el revelado de estas (*anzuelo*), etc.

Posteriormente, en los años 50' aparecieron nuevos modelos de negocio como son **McDonald's** (en comida rápida) y **Toyota**, (donde se aplica la mejora continua y el respeto por las personas -empleados, socios, proveedores y clientes-. Un principio básico de la empresa es el cliente primero, no solo el cliente final sino también en la línea de montaje -la persona que sigue línea también es su cliente).

Durante los 60', la innovación de Wal-Mart (distribución a precios siempre bajos) y los Hipermercados. En los 70' Federal Express (Overnight service) y Toys”R”Us, Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer en los 80' y en los 90' Southwest Airlines, eBay, Amazon.com y Starbucks. Ofreciendo estos tipos de negocio una ventaja competitiva específica.

Para el siglo XXI otro modelo de negocios apoyado en la innovación para dar servicio a la Base de la Pirámide, serán modelos de negocio en los mercados de renta baja donde brindan oportunidades para desarrollar soluciones que colaboren con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa.

La atención a la mayoría de la población mundial requiere de innovaciones, tanto tecnológicas, como en los modelos de negocio. Las empresas deberán reevaluar su

propuesta de valor, su de eficiencia de capital, y nuevas formas de maneras para medir el éxito financiero (Universia business review 2008).

A través del tiempo las compañías deben replantear continuamente su diseño de negocio, en relación al cambio de valor de un sector industrial. Actualmente, el éxito o fracaso depende de la adaptación de su modelo de negocio a las prioridades de sus clientes

CAPÍTULO 2. EMPRENDEDOR

2.1 ¿Qué es un Emprendedor?

Siguiendo con la aclaración de conceptos importantes, otra pregunta: **¿Qué es un Emprendedor?**

La RAE (*Real Academia Española*) nos dice, que es un adjetivo cuyo significado es: Aquel que emprende con resolución acciones difíciles o azarosas. RAE

Del Diccionario Merriam-Webster "One who organizes, manages, and assumes the risks of a business or enterprise" -"Aquel que organiza, administra y asume los riesgos de un negocio o empresa" (Encyclopaedia Britannica 2010).

Desde el punto de vista económico, una corriente que dice que se puede considerar a un emprendedor como la persona "*que combina recursos mano de obra material y otros activos para incrementar su valor*" (Hirsh & Peters, 2002, p. 10). Que son aquellas personas movidas por ciertas características, desde el punto de vista psicológico, que tienen la necesidad de conseguir un objetivo, de experimentar, de llevar a cabo, o solamente por evitar la autoridad de otros.

La traducción del termino francés "*entrepreneur*" significa "*aquel que organiza y administra expediciones y maniobras militares*". Este concepto permite establecer un punto de partida, y un destino. Permite establecer a donde se quiere llegar, ya que aquel quien guía la expedición **conoce el destino final** de este viaje.

2.2 ¿Qué es una PyME?

La fuente, la RAE, indica que PyME es un acrónimo de “*Pequeña y Mediana Empresa*”, ya sea empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número “reducido” de trabajadores, y con un “moderado” volumen de facturación.

También se utiliza el acrónimo MiPyME para incluir en a las micro empresas. (Diario Oficial. 30-12- 2009)

Apoyándonos en el “Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México”, de la Secretaria de Economía. (2013). se puede tener una idea mas clara al respecto, y donde los siguientes temas permiten entender a las PyMEs:

- A. Características de las PyMEs
- B. Diagnóstico de las PyMEs
- C. Programas de apoyo gubernamentales
- D. Análisis de la política de apoyo a PyMEs en países seleccionados.

2.2.1. Características

En México, la estratificación de empresas por tamaño, se establece con base en el sector económico al que pertenecen y al número de empleados [Decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

Tabla 2. Estratificación de empresas por tamaño publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 marzo 1999:

	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Secretaría de Economía. Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

La Secretaría de Economía se pronuncia en Junio 30, 2009 sobre las MiPYMES en relación a su clasificación no solo al personal empleado sino también a su capacidad de ventas.

Tabla 3. Estratificación de empresas MiPYMES publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.

	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
Sector	P E R S O N A L	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máxi mo*	P E R S O N A L	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máxi mo*	P E R S O N A L	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máximo Combin ado*
Industria	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 Hasta \$250	250
Comercio	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 Hasta \$250	235
Servicios	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 Hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

La Importancia de las MiPyMEs (Micro, pequeñas y Medianas Empresas) en la economía nacional es alta, al constituir un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, porque:

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4,015,000 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país:

Tabla 4. Empresas y empleos generados

Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
Unidades económicas y personal ocupado total por estratos 1998, 2003 y 2008
 (Porcentajes) Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999, 2004 y 2009

Estratificación censal	Unidades económicas			Personal ocupado total		
	1998	2003	2008	1998	2003	2008
Total nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
0 a 10 - Micro	95.9	95.5	95.5	43.4	42.1	45.7
11 a 50 - Pequeña	3.2	3.5	3.6	15.3	14.7	14.7
51 a 250 - Mediana	0.7	0.8	0.7	16.5	16.1	14.7
251 y más personas – Grande	0.2	0.2	0.2	24.8	27.1	24.9

A nivel internacional, las MiPyMEs tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países representan más del 95% del total de empresas. Proporcionan entre el 60 y 70% del empleo. Y contribuyen entre el 50 y 60% del Producto Interno Bruto. (EU SMEs, 2012).

2.2.2. Diagnóstico

Debido a que las MiPyMEs tienen un alto grado de adaptabilidad a los cambios en su entorno, principalmente ante efectos negativos en el ambiente macroeconómico, se puede hacer un diagnóstico de su situación en México.

Se sabe que enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características:

- a. Tienen una limitada participación en el comercio exterior.
- b. Un limitado acceso a fuentes de financiamiento.
- c. Están desvinculadas de los sectores más dinámicos de la economía.
- d. Tienen una deficiente capacitación de sus recursos humanos.
- e. No tienen una vinculación con el sector académico.
- f. No tienen una cultura de innovación de los procesos y del desarrollo tecnológico.

a. La Falta de Internacionalización

Según el Segundo Encuentro Internacional sobre Las Medianas, Pequeñas y Micro-Empresas del Siglo XXI realizado del 9 al 27 de enero de 2007, Estas enfrentaban problemas por su falta de internacionalización, y no obstante la existencia de gran cantidad de MiPyMEs en el país (mas de 4.015 millones de entidades económicas); únicamente 34,353 de ellas exportaban, contribuyendo sólo con el 6.7% del total de exportaciones.

Según cifras de Bancomext-Nafin de Junio1, 2011 en el año 2009, la estructura exportadora nacional de las micros y pequeñas empresas se redujo al 4.5%.

Tabla 5. Concentración Comercio Exterior - Estructura exportadora nacional no petrolera

	Número de Grupos Empresariales Exportadores	Participación en exportaciones	Valor MMD
Grandes + de 100 MD	327 (1%)	66.2%	\$132.1
Medianas Maquiladoras De 5 a 100 MD	2,497 (7%)	28.8%	\$57.5
Micro y pequeñas de 200 mil a 5 MD	7,562 (22%)	4.5%	\$9.07
Exportadores incipientes hasta 200 mil USD	23,967 (70%)	0.42%	\$0.83
TOTAL	34,353 empresas	100%	\$200

Fuente: Pro México. “Desarrollo tecnológico e innovación para el impulso competitivo del comercio exterior”. Ing. Héctor Rangel Domene Dir. General Bancomext-Nafin. Junio1, 2011 Comce+XVIII.pdf Marzo 31, 2013.

Así también, comparando el Porcentaje de Exportaciones de las MPyMEs a nivel internacional:

Tabla 6. Comparación de exportaciones por país de origen

	% de Exportación
México	6.70%
Canadá	9.30%
Argentina	10%
Italia	40 %

Fuente: Pro México. “Desarrollo tecnológico e innovación para el impulso competitivo del comercio exterior”. Ing. Héctor Rangel Domene Dir. General Bancomext-Nafin. Junio1, 2011 Comce+XVIII.pdf Marzo 31, 2013.

b. La Falta de Financiamiento

Si se revisa la situación de las MiPyMEs con relación a su **Financiamiento**, se encuentra cual fue la participación de las Fuentes de Financiamiento en el 2012 las PYMES según Banxico en el periodo Octubre Diciembre 2009, donde:

- Sólo el 25% de ellas tienen acceso a fuentes de financiamiento.
- La Banca Comercial (17.4%) y la de Desarrollo (1.8%), proporcionan solamente el 19.2% del financiamiento total a las MiPyMEs.
- Las condiciones crediticias han ocasionado que las MiPyMEs busquen fuentes alternas de financiamiento con los Proveedores, los Familiares y/o terceros.

Tabla 7. Fuentes de Financiamiento Promedio 2012

	Pequeñas	Medianas	Grandes	AAA
Proveedores	66.5%	55.1%	49.4%	44.9%
Bancos comerciales	17.4%	22.9%	23.4%	17.1%
Bancos extranjeros	0.6%	2.5%	3.9%	11.1%
Otras empresas del grupo Corporativo	10.8%	15.0%	11.2%	13.5%
Bancos de desarrollo	1.8%	1.9%	1.3%	1.2%
Oficina matriz	2.8%	1.9%	5.6%	2.7%
Otros pasivos	0.4%	0.6%	5.3%	9.5%

Fuente: ANXICO. Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2012”
Período: Ene-Mar 1998 - Oct-Dic 2009, Trimestral, Diferentes Unidades, No Homogénea

Tabla 8. Razones importantes de la falta de crédito bancario

Falta de Crédito	Porcentaje
Altas tasas de interés	31.2%
Problemas de demanda por sus productos	3.8%
Rechazo de la banca	26.1%
Incertidumbre sobre la situación económica	15.0%
Problemas de reestructuración financiera y cartera vencida	16.1%
Problemas para competir en el mercado	5.4%
<u>Otras</u>	2.4%
Total	100%

Fuente: BANXICO. "Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2007"

c. Su Desvinculación a los sectores dinámicos de la economía

De igual manera, al revisar el grado de vinculación de las MiPyMEs con los sectores económicos más dinámicos, estas no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos años han crecido y con mejor desempeño en el comercio exterior, inclusive hay un decrecimiento.

Tabla 9. Participación las MiPyMEs en la Exportación con Insumos Nacionales.

Tipo de industria	1993-1996	1997-1999	% de Export 2000
Automóviles	52%	54%	15%
Cables eléctricos	95%	85%	5%
Aparatos eléctricos	87%	55%	12%
Equipo informático	80%	40%	5%
Partes y piezas	80%	50%	3%
TOTAL EXPORT. 2000			40%

Fuente: ITESM.edu.mx 2011

d. Poca o nula Capacitación a los Recursos Humanos

La revisión del efecto de la **Falta de Capacitación** adecuada y oportuna en las MiPyMEs, indica que anualmente en México el 65% del total de las 200,000 empresas establecidas anualmente, desaparece antes del segundo año vida. El 66% por falta de capacitación a los recursos humanos (mas de 85,000 empresas) y el 34% restante por otras razones (Serna Hinojosa y Delgado Rivas, 2007).

Del resto de las empresas establecidas que sobrevive, el 25 % tiene escasas posibilidades y solamente generan recursos de sobrevivencia, y el restante 10% tiene posibilidades de desarrollarse en la economía formal.

e. Vinculación con el sector académico y la información tecnológica.

Características de las MiPymes, como la falta de **información tecnológica** y de **recursos económicos**, la falta de una **cultura empresarial** que valore la **innovación** y la **falta de vinculación** escuela-empresa, traen como resultado que enfrenten barreras importantes que impiden su desarrollo.

El “Global Competitiveness Report 2011-2012” del WEF sobre el ranking mundial en materia de vinculación Universidad–Empresa informa que de 142 países evaluados,

- México ocupa la posición 45
- Argentina tiene el 48,
- Chile el 44,
- China el 29
- Reino Unido el 2
- y los EEUU ocupan el lugar 3 (WEF 2012).

2.2.3. Programas de apoyo gubernamentales en las MPyMEs

En México, las MiPyMEs generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país al analizar la influencia de los Programas de apoyo gubernamentales en las MiPyMEs en el contexto internacional, donde la mayoría de los países también identifican a las MPyMEs como base en la participación de generación de empleo y su contribución al PIB por lo que se consideran un sector estratégico para su desarrollo y crecimiento.

En México los Programas de apoyo a MiPyMEs según información de la *Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)*; actualmente el Gobierno Federal ofrece 134 programas de apoyo, atendiendo diferentes problemas y áreas, principalmente al financiamiento, consultoría, asistencia técnica y capacitación.

Tabla 10. Clasificación de los programas por Dependencia Responsable

Institución	No.	Institución	No.	Institución	No.
S. ECONOMÍA	34	SAGARPA	6	SEDESOL	4
BANCOMEXT	21	SEMARNAT	13	SHCP	18
NAFIN	19	STPS	5	SECODAM	3
CONACYT	7	SEP	4		
TOTAL PROGRAMAS:		134			
S. ECONOMIA / Secretaria de Economía. BANCOMEXT / Banco de Comercio Exterior. NAFIN / Nacional Financiera. CONACYT / Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. SAGARPA / Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México. SEMARNAT / Secretaría de medio ambiente y recursos naturales.		STPS / Secretaría del Trabajo y Previsión Social. SEP / Secretaría de Educación Pública. SEDESOL / Secretaría de Desarrollo Social. SHCP / Secretaria de Hacienda y Crédito Público. SECODAM / Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.			

Fuente: Secretaría de Economía Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México

Tabla 11.- Clasificación de los programas por Tipo de Apoyo

Tipo de programa	Cantidad
Apoyos y estímulos fiscales	24
Apoyo a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades	22
Sistemas de información	1
Servicios de Orientación y Concertación Interinstitucional	12
Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial	28
Créditos, Capital de Riesgo y Subsidios	14
Créditos y Servicios Financieros que Otorga la Banca de Desarrollo	25
Desarrollo Regional y Encadenamiento Productivo	8
TOTAL	134

Fuente: Secretaría de Economía Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México

Algunos de estos programas se describen a continuación:

Secretaría de Economía

- Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (RED CETRO-CRECE): Consultoría y Asistencia Empresarial.
- Comité Nacional de Innovación y Modernización Tecnológica (COMPITE): Consultoría Empresarial.
- Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE): Capacitación para emprendedores.
- Programa de encadenamientos productivos
- Programa marcha hacia el Sur (Acciones de desarrollo regional y capacitación laboral)
- Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos
- Fondo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa
- Programa de Banca Social y Microcréditos

STPS

- Calidad Integral y Modernización (CIMO)
- Guías Técnicas de Autogestión

CONACYT

- Programa de Modernización Tecnológica (PMT).
- Fondo de Inversión para la Investigación y Desarrollo Tecnológico (FIDETEC).
- Programa de Apoyo para el Desarrollo de Proyectos Conjuntos (PAIDEC).
- Programa de Vinculación Academia-Empresa (PROVINC).
- Centros de Desarrollo Tecnológico SEP - CONACYT.

NAFIN

- Programas de Financiamiento a PyMEs (Créditos a tasa fija, Créditos de Primer Piso, Garantías, Créditos para desarrollo tecnológico, Proveedores, etc.)
- Capacitación y Asistencia Técnica
- Programa de desarrollo de proveedores.
- Red de Negocios NAFIN

BANCOMEXT

- Apoyo y desarrollo de empresas exportadoras (Cartas de crédito, garantías al proceso de exportación, asistencia técnica, proveedores, comercio electrónico, etc.)

- Programa de financiamiento a PyMEs

2.2.4. Análisis de la política de apoyo a PyMEs en países seleccionados

El Documento informativo sobre las MiPyMES en México de la Secretaría de Economía 2013, indica que en los países que cuentan con un marco Legal e Institucional han obtenido, a nivel global, mejores resultados en promoción empresarial, ya que reconoce la importancia del apoyo, estableciendo acciones y programas para promover su desarrollo. Tal es el caso de:

- Japón; “Ministry of International Trade and Industry” (METI).
- EEUU; “Small Business Administration” (SBA).
- Argentina; Secretaría de las PYMES.
- España; Subdirección General de Apoyo a las MPyMEs

Quienes cuentan con instituciones para fomento con facultades para coordinar y operar los instrumentos que apoyan la competitividad. Donde sus principales esfuerzos en materia de promoción y desarrollo empresarial se centran las áreas estratégicas de:

- Fomento a la productividad de las MPyMEs.
- Desarrollo Regional y Encadenamientos Productivos.
- Financiamiento y esquemas de garantías.
- Internacionalización de MPyMEs y Cooperación Internacional.

CAPÍTULO 3. CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

3.1 ¿Qué es consultoría de Negocios?

La *Real Academia Española* (RAE) dice que **Consultoría**; Es la Actividad del consultor. El Despacho o local donde trabaja el consultor. Entidad que se dedica profesionalmente a aconsejar sobre asuntos técnicos.

Ahora bien, la empresa de consultoría *Delloite*, quien tiene valor de opinión sobre el tema, señala que el propósito de la Consultoría de Negocio, es la práctica que permite ofrecer una amplia gama de productos y servicios, para ayudar a las empresas a planear, crecer, estructurarse y potenciar la tecnología de sus negocios. El consultor debe aportar profesionales con experiencia en negocios, conocimientos técnicos y habilidades para la implementación de herramientas para convertir los desafíos en soluciones.

Por lo tanto, la Consultoría de Negocios analiza el entorno, tanto interno como externo que influye (de manera importante) en el comportamiento de la empresa: Dice Deloitte: “Hoy más que nunca las empresas enfrentan los más desafiantes retos de su historia, sobre todo por encontrarse a las puertas de las oportunidades y amenazas que puede significar un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América”.

La difícil situación económica y política por la que atraviesa la región, reta a los líderes empresariales a producir cambios trascendentales en su forma de hacer negocios, los cuales implican generar nuevas estrategias, a modificar sus procesos de negocios y desarrollar habilidades en sus colaboradores que les permitan producir importantes ventajas competitivas, expandirse a nuevos mercados y aprovecharse de las nuevas tecnologías.

Un consultor, como es el caso de Deloitte, es consciente de los cambios que enfrentan las empresas y por lo tanto deben especializarse para servir este mercado, sin importar su giro empresarial ni su tamaño.

Deloitte desarrolla su modelo de consultoría de negocios en la estrategia corporativa, siendo la base son los conceptos de Visión, Misión y Valores de las empresas a evaluar (Deloitte. 2009).

Se puede sustentar en la experiencia de esta firma, la definición de los ámbitos en donde la consultoría de negocios tiene mayor influencia dentro de las empresas, algunos son:

1. **Mejora de procesos de la organización:** para la administración de costos, la optimización de cadena de suministro, la administración de la información y conocimiento, la aplicación de tecnologías para la mejora empresarial, control administrativo y la evaluación de capacidades de la organización para enfrentar procesos de cambio y tercerización de procesos, funciones y sistemas.
2. **Administración de Proyectos:** donde la consultoría esta relacionada con la dirección, el seguimiento de programas, el soporte a la planeación y supervisión, y la formación de mandos intermedios. De preferencia debe ofrecer una Consultoría con certificación PMP (Project Management Professional) emitida por el Project Management Institute (PMI) (organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la administración de proyectos, integrada por más de 380,000 miembros en casi 170 países. Oficina central Filadelfia, PA Estados Unidos) (PMBOK 2013).
3. La **Seguridad Informática** es objeto de consultoría, ya que comprende trabajos dedicados a la definición de Planes directores de seguridad, Mapas de riesgos, Políticas de seguridad, Planes de seguridad preventiva, Planes de contingencia y continuidad de negocio y Planes de negocio asociados a soluciones de seguridad.

4. Sobre **Recursos Humanos**, abarca trabajos de consultoría orientados a integrar situaciones de personal con la estrategia de negocio. Incluye el desarrollo de actividades como: administración del talento, desarrollo y análisis, diseño organizacional y mejora de la productividad, administración de personas, eficiencia del personal de ventas y desarrollo de equipos comerciales, modelos administrativos por competencias, selección, desarrollo e implantación de sistemas de RRHH, etc.

3.2 ¿Qué son Fuentes de Financiamiento

Apoyándonos en un documento de investigación desarrollado por Echavarría Sánchez, Morales Cano y Varela Salas, 2007, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México *“Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas mexicanas”*.

Estos autores estiman que, *“un sistema financiero sólido y eficiente es imprescindible para alcanzar tasas de crecimiento económico adecuadas y sostenidas”*.

En México, a partir del año 2000, alrededor del 60% de la inversión total se financió a través de fuentes alternativas, entre las que destacan:

- Créditos de proveedores y clientes,
- Reinversión de utilidades y
- Préstamos de la oficina matriz

El popular refrán de “con dinero baila el perro”, dice que con dinero se puede hacer casi todo. Así para una empresa, mientras más recursos financieros tenga y mejor los administre, más fácil será que resuelva los problemas que se presenten o que obtenga mayores beneficios. El tener y administrar correctamente sus

recursos las MiPyMEs tendrán mejores oportunidades de responder con certeza a las necesidades y deseos del mercado.

Es frecuente que las MiPyMEs inicien su operación sin el capital que permita asegurar el éxito a futuro. Es habitual que los pequeños empresarios comenten que *“lo más necesario son los recursos financieros, y es difícil su obtención para iniciar, desarrollar y conservar su empresa”*. El origen de los recursos puede ser interno, cuando los propietarios o socios contribuyen con su patrimonio, y externo, cuando otras organizaciones prestan los recursos necesarios a cambio del pago de intereses y comisiones, y sin intervenir en la toma de decisiones.

Sin embargo, en los últimos años, las MiPyMES a pesar de su gran importancia para el desarrollo económico de nuestro país, han sido privadas de uno de los principales motores para su desarrollo, el financiamiento. Aunque existen instituciones financieras para apoyo a este sector, pocas veces el empresario es sujeto de crédito. No siendo utilizadas estas fuentes de financiamiento por las MiPyMEs, ya sea por falta de promoción o desconfianza de las instituciones al empresario, o desconocimiento y falta de interés por parte de los empresarios, quienes por falta de historial, solvencia o garantías suficientes no son sujetos de crédito.

Tabla 12. Motivos De Las Pequeñas Empresas Para No Utilizar El Crédito Bancario (Porcentajes)

Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009b
Altas tasas de interés	35.0	24.2	23	22.3	23.8	32.9	30.6	32.38	53.8	34.09
Restricciones en las condiciones de acceso al crédito	29.5	30.1	29.2	26.2	26.2	23.5	29	26.67	58.7	59.84
Deterioro en la situación económica actual o esperada	16.0	25.1	25.3	19.7	16.7	11.2	11.3	11.43	36.5	50.0
Disminución en demanda actual o esperada	8.5	8.3	9.4	15.3	13.7	10	10.4	11.43	18.3	31.06
Mayores dificultades para el servicio de la deuda bancaria	10.0	11.0	13.2	12.7	13.1	11.2	5.6	8.57	12.5	6.82
Otros	1.0	1.4	0.0	3.9	6.5	11.2	13.1	9.52	6.7	3.79

Fuente: Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Banco de México.

a: El tamaño de las empresas se determinó con base en el valor de ventas de 1997. Pequeñas = 1 100 millones de pesos.

b: Todos los años, cifras correspondientes al IV trimestre del año, salvo 2009, con cifras al primer semestre.

Nota: esta encuesta fue modificada a partir del 2008 como aparece en el cuadro, por lo que hubo que ajustar los años anteriores a esta nueva estructura. Adicionalmente. **A partir del 2008 la suma no es 100 pues las empresas pueden elegir más de una opción.**

Según Banco de México, en su informe de “Indicadores básicos de tarjetas de crédito” de febrero 2012, el CAT (Costo Anual Total) oscila entre el 21% para tarjetas “Premium” hasta 90% en las “Clásicas”.

Con esta base y revisando las publicaciones sobre el apoyo para Pymes por las microfinancieras, en el texto publicado por Pedro Díaz G en su libro “Los Nuevos Usureros de México”. 08 de diciembre de 2008 señala:

“En México hay más de 600 microfinancieras. Todas ofrecen y otorgan créditos prácticamente a quien lo solicite. Pero hay un truco que los estudios muestran de manera contundente: cobran altas tasas de interés y

su Costo Anual Total (CAT) se eleva desde 100 hasta 400 por ciento, de acuerdo con un documento realizado por el Banco de México.

En mayo 2008, el Banco de México dio un ejemplo: en las microfinancieras una deuda de 7 mil pesos se convierte, al término de un año, en un pasivo de 29 mil 400 pesos. Y en compañías como Bajío, Compartamos, Banco Azteca y Pronegocio (una firma del grupo Banorte), el Costo Anual Total se eleva 50, 150, 200 y 300 por ciento, respectivamente en ese orden, sobre el valor original del crédito.

De acuerdo con un estudio elaborado por el Banco de México y dado a conocer por su gobernador Guillermo Ortiz en mayo de 2008, muchas de las empresas que prestan servicios a los pobres fácilmente caerían en la categoría de la usura”.

Tabla 13.- Comparativo CAT para tarjetas de Crédito y Microfinancieras.

CAT de Tarjetas de Crédito		CAT de Microfinancieras	
Inbursa	42 %	Bajío	50 %
Santander	43 %	Compartamos	150 %
Afirme	45 %	Financiera Finsol	180 %
Scotiabank	52 %	Banco Azteca	200 %
Banorte	53 %	Financiera Ayudamos	210 %
Amex	60 %	Pronegocio	300 %
HSBC	63 %		
Banamex	65 %		

El CAT incluye todos los intereses, las comisiones y gastos que genera un crédito durante un año. Fuente: Banco de México, Reporte sobre el sistema financiero 2007.

Por esta situación, en México las PyMES se apoyan en otras alternativas de financiamiento que hacen posible su supervivencia y crecimiento:

1. El crédito de proveedores.
2. Las tarjetas de crédito de las tiendas departamentales.
3. La venta o renta de activos obsoletos o no estratégicos.
4. Arrendamiento de activos del fabricante.
5. Patrocinio, subsidios y apoyos de proveedores.

Una breve descripción de las alternativas de financiamiento:

1. **“Crédito de Proveedores”**, como fuente de recursos, la información dice que las empresas grandes, tienen acceso a recursos externos, con condiciones más favorables que aquellas que consiguen las empresas pequeñas, quienes estando orientadas al mercado interno se han visto obligadas para su supervivencia a financiarse con recursos propios y con crédito de proveedores.

El Banco de México, en su “Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio” nos indica que en el primer trimestre del 2013, el 83.6% de las empresas en México recurren a los proveedores para financiarse (ver Tabla 14), donde el 80.6% de las pequeñas y medianas (menos de 100 empleados) y el 85.4% de las grandes lo hacen.

Tabla 14.- Estructura de las Fuentes de Financiamiento del Total de las Empresas (Porcentajes) Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Banco de México

Fuente	2002	2004	2006	2008	2009	2012	2013 Ene-Mzo
Proveedores	55.9	55.5	60.6	54.7	58.2	83.2	83.6
Banca comercial	20.3	19.5	18.7	22.8	19.7	35.4	35.8
Banca de desarrollo	1.9	2.6	1.5	1.45	1.9	5.7	7.4
Banca extranjera	5.0	2.9	2.6	2.17	2.1	6.7	6.6
Matriz y empresas del grupo	15.8	17.8	16.2	17.0	16.4	26.5	28.9
Otros	1.1	1.7	0.4	1.81	1.7	1.9	1.8
Total	100.	100.	100.	100.			

Fuente: Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Banco de México
A partir de 2009 la suma de **porcentajes puede ser superior a 100** ya que las empresas pueden elegir más de una opción.

El financiamiento de proveedores es de los más económicos; según Banxico, el 62.5% de las empresas Pymes lo destinan como capital de trabajo, y la única condición para obtenerlo es comprar el producto o servicio a un proveedor específico. (Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Banco de México, 2012)

Tiene como desventajas, que los precios del producto pueden ser inflados por el proveedor para recuperar el costo del crédito; además de que la empresa debe comprar exclusivamente a ese proveedor. Tiene como limitante el destino del financiamiento.

2. **Las tarjetas de crédito** de las tiendas departamentales, son estas, firmas no bancarias como Wal-Mart, Sam's, Costco, Comercial, Liverpool, Elektra, Soriana, etc. quienes ofrecen al consumidor ventas con créditos de 6 a 36 meses, considerados créditos al consumo, que por la variedad de productos que manejan es utilizado para la compra de activos y materiales de operación (papelería, herramientas, equipos, estufas, refrigeradores), enseres y utensilios, materias primas, equipos de computo, escritorios, mesas, sillas, papelería, artículos de oficina, fertilizantes, alimentos, etc. Siendo una interesante opción de financiamiento al capital de trabajo.

3. **Venta o renta de activos obsoletos o no estratégicos**, esta es una fuente conveniente para conseguir recursos frescos y aumentar la productividad de la empresa al deshacerse de los bienes que no utiliza y que significan un gasto innecesario. Puede rentar la capacidad sobrada productiva o de almacenaje. Es ideal que al hacer uso de esta estrategia, se utilicen los fondos obtenidos como capital de trabajo, para la compra de materias primas y aprovechar descuentos por pronto pago. Este financiamiento es mas barato al no tener costos financieros además de

permitir la actualización de activos obsoletos. En México esta práctica no es común, ya que la venta de exceso de activos o de equipos obsoletos se realiza a precios castigados.

4. **Arrendamientos de activos del fabricante**, actualmente existen empresas, cuyo objetivo es prestar el servicio de arrendamiento financiero a las empresas, es decir que además de vender sus productos al contado y/o a plazos, ofrecen estos productos directamente a sus usuarios, bajo un sistema de arrendamiento. Otorgan bajo arrendamiento equipos de cómputo, de redes y comunicación, de maquinaria industrial, bienes inmuebles, equipo de transporte, de construcción, grúas, montacargas, excavadoras inclusive aviones. La renta de este tipo de bienes es considerada contablemente como un gasto por lo tanto deducible de impuestos. Esto permite utilizar el capital para otras inversiones; representando ventajas fiscales; evita el pago de enganches y elimina pagos de contado; mejorando el flujo de efectivo. Sin embargo, es importante revisar las desventajas: un costo alto; o su limitante de adquirir o usar bienes muebles o inmuebles; y establece un control del destino del financiamiento.

5. **Patrocinio, subsidios y apoyos de los proveedores** a los negocios para promover y distribuir sus productos usando estrategias de mercadotecnia, siendo empresas de alimentos, bebidas, farmacéuticos, ropa, enseres electrónicos pasando por automóviles. Al final, estos patrocinios, son préstamos en dinero o artículos de promoción para regalar en eventos que reúnen un gran público. Otra forma de apoyo es la publicidad en comercios con arreglo de fachadas, toldos, mobiliario, etc. siendo estos estímulos para captar un mercado específico o para la introducción de un producto nuevo

donde buscan las marcas su presencia y posicionamiento en el mercado y por ende el incremento de sus ventas.

Existe otro sector, al que las MiPyMEs tienen poco acceso, es el **de las Instituciones Financieras**, que de acuerdo a la estructura organizacional del Sistema Financiero Mexicano (SFM), son aquellas que otorgan financiamiento a las empresas, y se agrupan en dos sectores regulados y supervisados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV):

- El Sector Bancario.
- Las Organizaciones Auxiliares de Crédito.

El Sector Bancario comprende a la **Banca Comercial**, la **Banca de Desarrollo o de Fomento**, las **Sociedades Financieras de Objeto Limitado** (Sofoles), los **Fideicomisos Públicos** que otorgan financiamientos al público en general, el **Banco del Ahorro Popular y Servicios Financieros** (Bansefi) que promueve el ahorro entre la ciudadanía y las empresas y por último, las **Sociedades de Información Crediticia** (buró de crédito) que brindan información sobre los solicitantes de crédito a las instituciones financieras.

Al analizar estas alternativas de financiamiento en México, se tiene:

La Banca Múltiple o **Banca Comercial** tiene dos funciones básicas:

La captación de recursos y la colocación de préstamos o de inversión en valores. Los bancos son los intermediarios financieros con los que la persona promedio tiene contacto con más frecuencia, y requiere de un préstamo para la comprar casa, automóvil, materias primas, bienes de capital o equipo para su negocio.

México y América Latina han carecido de capital suficiente durante muchos años, por razones climatológicas que influyen en su producción agrícola y ganadera, por la exportación de minerales e hidrocarburos con variaciones internacionales y una

balanza comercial negativa, dando como resultado que las tasas de interés sean más altas que las de los países desarrollados, creando una situación atractiva para la inversión de capital extranjero, y por consiguiente dificultando la obtención de créditos internos.

El apoyo para el establecimiento y evolución de las MiPyMES, a través del financiamiento y asesoría técnica de la **Banca de Desarrollo** son la meta primordial de estas instituciones, Nafin y Bancomext, manejan casi el 90% de la cartera de créditos.

Existen tres instituciones, Banjército, Banobras y la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) que forman parte de la **Banca de Fomento en México**, tienen como objeto atender sectores muy diferentes a las MiPyMES.

Tabla 15. Entidades de Banca de Fomento

Institución	Objeto
BANOBRAS	Financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos federal, estatal y municipal, con el propósito de contribuir al desarrollo sustentable del país
BANJÉRCITO	Otorgar apoyos financieros a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos
SHF	Impulsar el desarrollo de los mercados primario y secundario de crédito a la vivienda, mediante el otorgamiento de crédito y garantías destinadas a la construcción, adquisición y mejora de vivienda, preferentemente de interés social, así como al incremento de la capacidad productiva y el desarrollo tecnológico, relacionados con la vivienda

Fuente: SHCP/ CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

El sector que incluye a las **Organizaciones Auxiliares de Crédito** que están reglamentadas por La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC) y que en su artículo 3º, considera como tales a las siguientes: Almacenes Generales de Depósito; Arrendadoras Financieras; Sociedades de Ahorro y Préstamo; Uniones de crédito; Empresas de Factoraje Financiero; no incluyendo a las casas de cambio, pueden ser otra fuente de financiamiento para MiPyMEs.

Las MiPyMES pueden apoyar sus necesidades de financiamiento e incrementar su potencial con las empresas que ofrecen servicios de **Factoraje Financiero**, que son aquellas dedicadas a la compra de deuda, permiten obtener liquidez a través de sus cuentas por cobrar.

Actualmente de las más de cuatro millones de empresas que existen en el país, solamente el 0.16% (6,000 empresas), utilizan algún servicio de factoraje, que representa el 20% del volumen anual de financiamiento, alrededor de US\$22,000 millones.

La gran ventaja del financiamiento por factoraje, es que no genera pasivos y una vez autorizado el contrato inicial se convierte en línea de crédito revolvente, que permite cubrir las necesidades particulares. La empresa puede descontar lo que considere necesario o hasta el total de su cartera de cuentas por cobrar. El factoraje, le permite al vendedor cobrar antes del vencimiento de su factura, incrementando su eficiencia al tener un incremento del flujo de efectivo. El factoraje se enfoca en empresas pequeñas con una situación financiera débil, un nivel de endeudamiento alto y que no tienen mucho capital.

CAPÍTULO 4. PROYECTO. Ahora bien, este proceso de revisión de conceptos lleva a la pregunta:

4.1 ¿Qué es un proyecto?

La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos dice que una de las características, es que un proyecto es *un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*. Donde “Temporal”, significa que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos. El final se alcanza al lograr los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. “Temporal” no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. Pero, es importante señalar que la duración de un proyecto es limitada y que los proyectos no son esfuerzos continuos. Además, el concepto “Temporal” generalmente no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto, ya que la mayoría de los proyectos se desarrollan para obtener un resultado duradero, y pudiendo tener impactos sociales, económicos y ambientales, de manera intencional o no, y que perduran mucho más que los propios proyectos (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 2013).

Un proyecto crea “**Productos Entregables Únicos**”, siendo estos Productos, Servicios o Resultados:

- Un **Producto** es aquel que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente de un todo.
- Otro entregable, es la capacidad de prestar un **Servicio**, ya sean las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- Y el último, un **Resultado**, son las salidas o documentos. En un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden ser usados para

determinar si existe o no una tendencia o un nuevo proceso para beneficiar a la sociedad.

Es importante recalcar la singularidad de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, si se considera a los miles de edificios de oficinas donde cada edificio es único: de diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La repetición de elementos no cambia la condición fundamental de único de un proyecto (Guía del PMBOK®, 2013).

Este mismo documento nos dice que la Dirección de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Que se logra al aplicar e integrar los procesos de dirección de proyectos desde el inicio, la planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. Donde el Director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

La Dirección de un Proyecto incluye:

- Identificación de los *requisitos*
- Establecimiento de los *objetivos claros y posibles* de realizar. “SMART” (e**S**pecífico, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**eal, en **T**iempo definido-)
- *Equilibrar los requerimientos* de calidad, alcance, tiempo y administración.
- *Adaptación de las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.*

En la dirección de proyectos existe el concepto de la “**triple restricción**” *Alcance, Tiempos y Administración* del proyecto, que son requisitos concurrentes de un proyecto. La relación entre ellos es tal, que el cambio en cualquiera de ellos, tiene un afecto por lo menos en otro de los factores, y la *calidad* se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores, es decir los proyectos de *alta calidad entregan* el producto (servicio o resultado), requerido con el *alcance solicitado, puntualmente y dentro del presupuesto asignado.*

Es importante comprender que los proyectos también se administran en respuesta a la **incertidumbre**. El **riesgo** de un proyecto es un evento incierto, que al ocurrir afecta de manera positiva o negativa cuando menos a uno de los objetivos establecidos.

Es importante aclarar que los miembros del equipo del proyecto están obligados a seguir un **Código de Conducta Profesional**, por ser este el responsable profesional ante sus interesados, incluidos clientes, la organización ejecutante y el público.

Se debe dejar claro que los conceptos “Dirección **DE** proyectos” y “dirección **POR** proyectos”, no son lo mismo *el segundo se usa para describir un enfoque de la organización respecto a la administración de algunas operaciones continuas*, que pueden ser redefinidas como proyectos, mismos que tienen que ser coherentes con la definición de proyecto antes proporcionada (Guía del PMBOK®, 2013).

Algo que es importante comprender es la Definición del Alcance de un proyecto, ya que si no se tiene una comprensión básica acerca de cómo crear el producto especificado, no es posible definir este concepto. El alcance del proyecto *-el trabajo a realizar-*, se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables. Es el proceso necesario para desarrollar un enunciado detallado del alcance del proyecto como base para futuras decisiones del proyecto. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos.

4.2 Documentos Principales del Proyecto

La Guía del PMBOK® describe tres **Documentos Principales del Proyecto**, cada uno con una finalidad específica:

1. **Acta de Constitución del Proyecto.** La que autoriza formalmente el proyecto.
2. **Enunciado del Alcance del Proyecto.** Establece el trabajo que debe realizarse y los productos entregables que deben producirse.
3. **Plan de Administración del Proyecto.** Establece cómo se realizará el trabajo.

4.2.1 El Acta de constitución del proyecto, ya sea de forma directa o mediante referencia a otros documentos, debe comprender la siguiente información:

- **Requisitos** que satisfacen las necesidades, deseos y expectativas del cliente, el patrocinador y demás interesados.
- **Necesidades de negocio,** descripción a alto nivel del proyecto o requisitos del producto que el proyecto debe abordar.
- Finalidad o **Justificación** del proyecto.
- **Director** del Proyecto nombrado y nivel de autoridad.
- **Resumen del Cronograma de hitos.** (Un hito es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y se usa para supervisar el progreso del proyecto) (PMBOK, 2013).
- **Influencias** de los interesados.
- **Organizaciones funcionales** y su participación.
- **Responsabilidades** de la organización, ambientales y externas.
- **Restricciones** de la organización, ambientales y externas.
- **Oportunidades de negocio** que justifiquen el proyecto, incluido el retorno sobre la inversión.
- **Presupuesto resumido.**

4.2.2 Enunciado del Alcance del Proyecto la definición del mismo, debe incluir los objetivos que deben cumplirse. Este documenta las características, los límites

del proyecto, sus productos y servicios, los métodos de aceptación y el control del alcance. Donde el enunciado incluye:

- *Objetivos* del proyecto y del producto.
- *Requisitos y características* del producto o servicio.
- *Criterios de aceptación* del producto.
- *Límites* del proyecto.
- *Requisitos y productos entregables* del proyecto.
- *Restricciones* del proyecto.
- Responsabilidades del proyecto.
- *Organización inicial* del proyecto.
- *Riesgos iniciales definidos*.
- *Hitos del cronograma*.
- Estructura de Desglose del Trabajo inicial (EDT / WBS - Work Breakdown Structure).
- Estimación de costos de orden de magnitud.
- *Requisitos de administración de la configuración del proyecto*.
- *Requisitos de aprobación*.

4.2.3 Plan de Administración del Proyecto, que incluye las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes suplementarios en un plan maestro de administración. Su contenido variará de acuerdo con el área de aplicación y la complejidad del proyecto. Este plan define cómo se ejecuta, se supervisa y controla, y se cierra el proyecto. Además documenta el conjunto de salidas de los procesos e incluye:

- Los procesos de *dirección de proyectos seleccionados* por el equipo de dirección del proyecto.
- El *nivel de implementación* de cada proceso seleccionado.
- La *descripción de las herramientas y técnicas* que se utilizarán para llevar a cabo esos procesos.

- *Utilización de los procesos* seleccionados para dirigir el proyecto específico, incluidas las *dependencias y las interacciones* entre esos procesos, y *las entradas y salidas esenciales*.
- *Cómo se ejecutará* el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- *Cómo se supervisarán y controlarán* los cambios.
- *Cómo se realizará* la administración de la configuración.
- *Cómo se actualizará y usará la integridad de las líneas base para la medición del rendimiento*.
- La necesidad y las técnicas para la comunicación entre los interesados.
- El *ciclo de vida del proyecto* seleccionado y las fases del proyecto relacionadas.

Las revisiones clave de dirección acerca del contenido, la extensión y la oportunidad para facilitar la administración de polémicas sin resolver y decisiones pendientes.

4.3 ¿Qué implica continuidad Operativa?

Existe un deseo natural que todos tienen cuando inician una empresa, se desea que esta nazca, crezca, se desarrolle y ¡“no” muera!!!! Entonces, ahora se puede continuar con una nueva interrogante: **¿Qué implica la continuidad operativa?**

Diversos factores y eventos han hecho manifiesta la importancia de la continuidad operativa. Los atentados terroristas de Nueva York, Madrid y Londres afectaron de manera relevantes la operatividad de las empresas. Luego entonces la continuidad operativa se centra en los elementos que implican un riesgo operativo; riesgos derivados de fallas en los procesos internos, en el personal y en los sistemas, o de algunos eventos sucedidos en el exterior. Sucesos que no son susceptibles de predecir que ocurran, y pueden tener un gran impacto en las empresas.

Hoy es esencial para empresas e instituciones de todo tipo mantener la continuidad operativa de sus negocios, donde sus procesos ya sean comerciales, productivos, financieros, etc. estén siempre disponibles para lograr los objetivos de la empresa. Esta disponibilidad se logra con una adecuada administración de los riesgos, apoyada en la prevención y no solamente la reacción, con medidas que den forma a los posibles escenarios y que permitan hacer un diseño para minimizar los riesgos y con medidas correctivas que garanticen el restablecimiento de la operación cuando se interrumpa o disminuya. Esta administración, debe incluir políticas, estándares y procedimientos que aseguren su operación.

La continuidad operativa es la tranquilidad del dueño de negocio desde el punto de vista tecnológico, la continuidad operativa da una mayor productividad en su negocio a un precio menor a la cantidad que su negocio pierde al detenerse los sistemas críticos para la operación (Advance Infrastructure & Security Solutions, 2013).

4.4 Estudio de Factibilidad

Cualquier emprendedor debe tener presente que no todos los negocios se dan por solo serlo, este trabajo pretende apoyarle mediante cuestionamientos y respuestas. Qué es un **Estudio de Factibilidad** y su relación con un **Estudio de Prefactibilidad**, ambos ayudarán a encausar el nacimiento o desarrollo del negocio. Con referencia a los autores H Hoagland y L William, "Feasibility Studies" University of Kentucky (2000, p. 1), indican que el primero es el análisis comprensivo de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión. Que para el diseño final del proyecto, es necesaria la consideración de los insumos de un proceso productivo, que tradicionalmente son: tierra, trabajo y capital, que generan ingreso: renta, salario y ganancia.

El **Estudio de Prefactibilidad**; Antes de iniciar un análisis detallado sobre de ventajas y desventajas, es conveniente realizar una previa y breve

investigación sobre los factores que afectan el proyecto incluyendo aspectos legales. Es decir, cuando se desea producir un bien o servicio se debe revisar y entender las diferentes tecnologías para lograr su adaptación a las condiciones del proyecto. También es conveniente revisar la disponibilidad de los recursos necesarios y para comprender las posibilidades de aceptación del nuevo producto por los futuros consumidores y entender la forma para llegar a ellos se debe realizar un estudio del mercado. Debe también considerar las necesidades de inversión y las fuentes de financiamiento. Y finalmente, proyectar los resultados financieros del proyecto y establecer los indicadores para su evaluación.

Es importante saber que el reporte del estudio de prefactibilidad no es una propuesta de proyecto, es simplemente una evaluación de la factibilidad, y es posible que las conclusiones del informe indiquen que no es adecuado desarrollar dicho proyecto. Otra de las funciones de un estudio de factibilidad es disminuir el nivel de incertidumbre al desarrollar un proyecto (Ponce de León, 2012).

Debe entonces incluir lo siguiente:

- Estudio de mercado
- Estudio tecnológico
- Suministros
- Estudio administrativo
- Estudio económico financiero

4.4.1 Estudio de Mercado

El análisis **del mercado**, permite entender y proyectar los valores en el futuro del producto o servicio, ayuda a predecir los niveles de oferta y demanda, revisa el crecimiento en las ventas y por ende el potencial del mercado, además ayuda a reconocer el tipo de competencia. Siendo conceptos que ayudarán a determinar

los costos de operación. Incluye importantes elementos: Competencia, Producto o Servicio, FODA/SWOT y Demanda.

Es importante es descubrir **¿Quién es nuestra competencia?**

Para definir a la competencia es primordial hacer un análisis sobre que es el negocio, la empresa, sobre el producto o servicio, es necesario identificar y cuantificar la demanda y finalmente a la competencia (Crea tu empleo, 2010).

Figura 2.- Relación de Mercado - Cliente - Competencia



Es importante revisar y reflexionar sobre las características del **Producto o Servicio actual o futuro**, desde el punto de vista del cliente. Se deben identificar y especificar las necesidades que este cubre, sus ventajas, el nombre que se piensa darle, definir su presentación, su empaque, el diseño, su empaque, etc. sin olvidar el costo unitario y el precio, y revisar y entender su evolución a futuro.

Para un mejor entendimiento del mercado, es necesario hacer un análisis **FODA/SWOT**, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite encontrar y determinar los factores, internos y externos, de la empresa actual o futura. Encontrar y definir las ventajas competitivas, el tipo de tecnología, las características del producto o servicio, la estructura financiera, las estrategias de

promoción y comercialización empleadas, los costos, los recursos humanos, las prácticas administrativas, etc.

Cuando el producto o servicio se encuentre en el mercado, se debe revisar su comportamiento considerando la respuesta de la competencia, para así modificar los aspectos que permitan mantener la ventaja competitiva.

Ahora bien, la **Demanda** es un punto de análisis para identificar a la competencia, esta permite conocer y entender a nuestro cliente potencial. Se deben definir e identificar sus características (edad, sexo, capacidad adquisitiva, formación intelectual), sus gustos y preferencias, su escala de valores, sus hábitos, etc. a través de técnicas concretas de investigación de mercados (encuestas, entrevistas, mercados de prueba, etc.). Se podrá entonces usar la información para segmentar el mercado en sectores (nichos) de posibles clientes, donde se enfocan los esfuerzos para obtener el mayor número de datos y definir el mercado con objeto de satisfacerlo.

Al realizar el análisis de demanda se tiene información de la competencia, es decir, datos de otras empresas que ofrecen en el mercado servicios o productos iguales o similares. Y así determinar aspectos claves:

- Identificación de competidores actuales y potenciales.
- Producto o servicio que ofrecen y sus características principales.
- Mercado que operan y demanda que satisfacen.
- Precios y condiciones comerciales.
- Canales de distribución utilizados.
- Promoción (publicidad, ventas, publicity, relaciones).
- Tamaño y tecnología utilizada.

Como parte del FODA/SWOT, debe analizar los puntos fuertes y débiles, de la competencia, de la misma forma que para su empresa, producto o servicio. El resultado, marcará deficiencias o ventajas con respecto de la competencia.

Algunas posibles fuentes de información sobre la posible competencia pueden ser, los Listados y bases de datos de las Cámaras de Comercio, Cámaras de Industriales, Asociaciones mercantiles, de Agencias de investigación, (*Nielsen, IPSOS-Bimsa, ISCAM, Euromonitor*). Algunas son gratuitas, otras tienen un precio que depende del tipo de datos que se soliciten. Se deben además, hacer indagaciones propias; tener conversaciones con clientes, personas y empresas proveedoras. Es importante hacer un esfuerzo adicional de investigación de propia mano para recabar determinados datos con base en la problemática identificada y una clara definición de los objetivos. Al final permite reconocer la posición de la empresa, en un panorama definido, y establecer las estrategias para desarrollar, establecer y conservar la ventaja competitiva y cumplir con los objetivos planteados.

4.4.2 Estudio Tecnológico

Este permite reconocer las alternativas disponibles y definir el monto de la inversión, determinar los costos de operación, las necesidades de capital para equipo, mano de obra y recursos materiales, y la puesta en marcha para la posterior operación del proyecto. La siguiente tabla permite conceptualizar estos elementos:

Tabla 16. Conceptualización del Estudio Tecnológico

<p>Ingeniería básica:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño. • Mide la producción y los requerimientos de bienes o servicios. • Proceso. • Localización.
<p>Ingeniería de detalle:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obras físicas. • Organización. • Calendario.

4.4.3 Suministros

En lo que se refiere al análisis sobre los **Suministros**, se debe de revisar y valorar la materia prima, los insumos y servicios auxiliares requeridos en el área de fabricación, estableciendo las características, el volumen, su disponibilidad, costo, localización y algunos otros aspectos que pudieran considerarse importantes para el proyecto.

En términos generales es posible clasificarlos de la siguiente manera:

Tabla 17. Clasificación general de Suministros

a) Materias primas:	<ul style="list-style-type: none">• Origen agrícola.• Origen agropecuario.• Origen forestal.• Origen mineral.• Origen marino.• Otros
b) Materiales industriales:	<ul style="list-style-type: none">• Metales.• Productos industriales.
c) Materiales auxiliares:	<ul style="list-style-type: none">• Productos químicos.• Aceites.• Envase.• Grasas.• Aditivos.
d) Servicios:	<ul style="list-style-type: none">• Aire comprimido.• Energía eléctrica.• Combustibles.• Agua.• Vapor.

Fuente: Estudio de prefactibilidad Wikipedia 2013.

4.4.4 Estudio Económico Financiero

Finalmente con relación al estudio **Económico y Financiero**, cuyos objetivos son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario proporcionada por las etapas anteriores, para elaborar los cuadros analíticos con los antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y para determinar la rentabilidad del proyecto. Al evaluar la estructura financiera del proyecto, interesa diseñar indicadores financieros que permitan identificar si los inversionistas o dueños de la empresa están alcanzando la meta financiera, la cual en empresas que tengan ánimo de lucro, es ganar más dinero ahora y en el futuro (Navarro Castaño, 2011).

Las etapas que deben incluirse en el estudio económico–financiero son las siguientes:

- Determinación el monto de inversión total requerida y el tiempo en que será realizada.
- Definición del presupuesto de ingresos y egresos del proyecto.
- Aplicación de las tasas de depreciación y amortización para activos tangibles e intangibles.
- Análisis de costos y gastos.
- Síntesis de la información a través de estados financieros pro forma.
- Punto de equilibrio analítico y gráfico del proyecto.

(UNAM. El Financiero, 1994)

4.5 Crecimiento Orgánico

Una nueva interrogante, **¿Qué es crecimiento orgánico?**

Actualmente, se identifican dos orígenes en el crecimiento de las empresas: primero, por **Adquisición**, que es la manera de crecer “rápido”, y ocurre por la compra de otras empresas con instalaciones que fabrican y venden de manera

similar a la propia, resulta que los ingresos, el crecimiento de la empresa se duplica al momento de su adquisición (Ponce, 2007).

Y el segundo tipo, es el crecimiento **Orgánico**, relacionado con la capacidad de una empresa de crecer con su misma estructura (fábricas, infraestructura y capacidad instalada). Este tipo de crecimiento se origina por una mayor demanda en sus productos que al final se traduce en mayor volumen de venta y/o aumentos en precios.

Algunos autores también definen el crecimiento orgánico como "la tasa de crecimiento que una empresa puede lograr aumentando la producción y el incremento en las ventas". Representa el verdadero crecimiento para el núcleo de la empresa. Es un indicador de la administración de los recursos internos y del uso de sus conocimientos para mejorar y expandir el negocio y los beneficios. (Investopedia 2010)

4.6 ¿Cómo soporta la Dirección de Proyectos el esfuerzo del Emprendedor?

Finalmente, responder al siguiente asunto, **¿Cómo soporta la Dirección de Proyectos el esfuerzo del Emprendedor?** Cuya respuesta permite llevar a buen fin y controlar el proyecto del emprendedor.

La Dirección de Proyectos, como cualquier otra habilidad, es algo que toma tiempo y experiencia previa para aprender y perfeccionarla. Se ha convertido en un "arte" del negocio gracias al desarrollo de metodologías, de las asociaciones, del software y los requerimientos. Ahora existen una gran cantidad de expertos en esta materia, que hablan con terminología especial, conceptos como: Gráficas de GANTT, Redes de PERT o CPM-Ruta Crítica. Todas ellas son herramientas para el diseño, evaluación y la administración de proyectos.

La **Gráfica de GANTT**: Sirve para mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Figura 2. Gráfica de Gantt

ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS				
		1	2	3	4	5
1	Recopilación de la información.	■				
2	Análisis de la información.		■			
3	Elaboración del proyecto preliminar.			■		
4	Revisión y corrección				■	
5	Presentación del proyecto final y validación.				■	
6	Instrumentación.					■

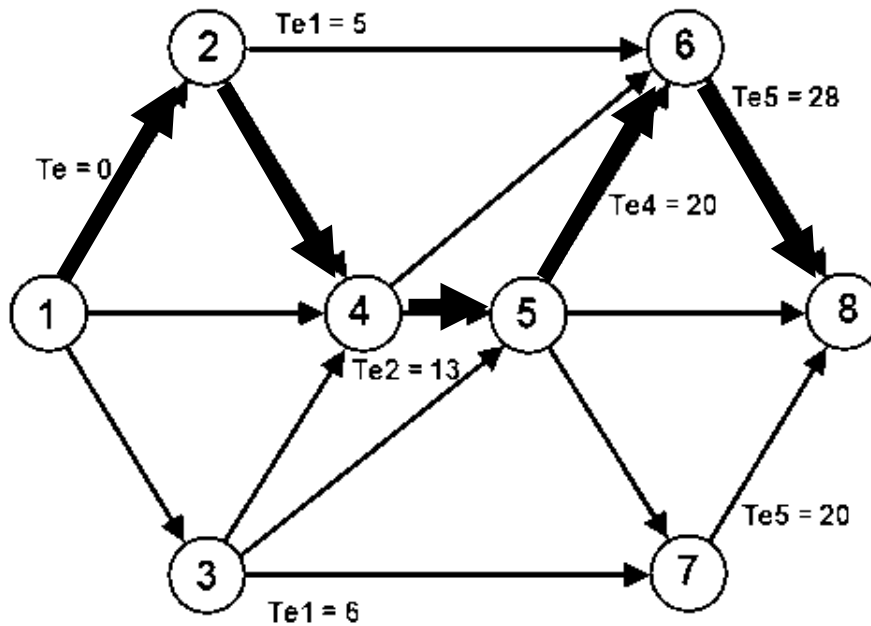
Redes de PERT, (Project Evaluation and Review Techniques). Diseñado por el Ejercito Norteamericano a finales del año 1957/58, para la revisión y consecución de sus labores, son las Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos, también llamado Mallas de PERT, un método de análisis de las tareas para completar un proyecto dado, en especial el tiempo para cumplir con cada una de ellas, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total. Incluye la determinación de los tres tiempos que permiten entender la posible terminación del proyecto.

t_o = tiempo más optimista, t_p = más pesimista y t_m = tiempo mas probable

CPM: (Critical Path Method), desarrollado para Dupont y Remington Rand a principio del año 1957, su objetivo es identificar el camino mas largo del proceso, la Ruta Crítica, para supervisar y evitar retrasos del proyecto y cumplir con la fecha ofrecida.

Figura 3. Red de PERT y CPM.

Muestran las tareas, secuencia, tiempos y la Ruta Crítica.



Red Pert / CPM

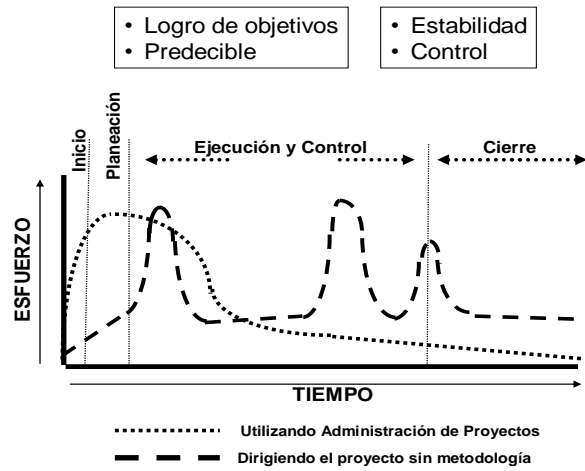
Estos conceptos fueron desarrollados en los últimos sesenta años por personas sin “Certificación” en Dirección de Proyectos, sin laptop ni software. Fueron “Emprendedores, ingenieros y arquitectos, quienes administraban todo el proyecto.

Actualmente, las PyMES deben reconocer la importancia de la dirección de proyectos, no por que no la requieran sino por el proceso que representa y su aplicación.

Generalmente, los procesos de la dirección de proyectos están organizados en cinco etapas principales:

Figura 4. Beneficios de la Administración de Proyectos

Beneficios de la Administración de Proyectos



Fuente: PMBOK 2013

De la figura anterior, se puede visualizar que en el desarrollo de un proyecto, la elaboración de un plan, su ejecución y control son herramientas que permiten llegar con mayor efectividad a los resultados esperados.

4.6.1 Las Cinco etapas principales de la dirección de Proyectos

1. El **Inicio** - Es esta etapa de la dirección de proyectos, debe de realizarse correctamente con el fin de tener éxito en cualquier proyecto.

- Un proyecto es diferente al manejo diario del negocio. Se trata de un trabajo temporal con metas y objetivos claros que tiene un principio y un final definidos.

- El primer gran error que se comete a la hora de establecer un proyecto, es el no asegurar que el proyecto esté claramente definido desde el principio. Lo que hace que esté en constante persecución de un objetivo en permanente movimiento.

En el primer paso se deben realizar tareas de análisis de costos, de beneficios, de necesidades del negocio, de la operación actual, y entender la necesidad de propia de apoyo y los efectos que causa a distintos usuarios.

- Además de la definición clara del proyecto en la fase inicial, es importante documentar el alcance del proyecto, las limitaciones de tiempo y las limitaciones de recursos. Así como los beneficios que se esperan obtener del mismo.

- La experiencia dice que se debe de considerar como una regla, que al inicio de un proyecto es probable que las estimaciones estén fuera de rango por un factor de cuatro (4) en cada dirección. Por lo tanto es necesaria la revisión y la vigilancia constante del plan.

- Una vez definido el proyecto, entonces la planeación del mismo debe llevarse a cabo.

2. La **Planeación** y el **Desarrollo** – Es la etapa donde se realiza la creación de un plan detallado para la administración del proyecto. Es importante nombrar a un Director de proyecto *-el “dueño”-* quien debe asignar un presupuesto, y recursos de forma apropiada, además de definir los tiempos mínimos para el cumplimiento del proyecto y con el mínimo riesgo involucrado.

- Es en este punto, se debe de identificar la ruta crítica. Identificando la dependencia – la interacción- entre las tareas. Mostrar cuando deben o pueden iniciarse, unas antes de que otras se hayan completado, y calcular el tiempo total mínimo del proceso.

- Debe de asegurarse la no existencia de conflictos entre recursos humanos y que el Director el proyecto haya aceptado ser el “dueño” del mismo. Y evitarse que el Director tenga conflictos por presión de trabajo.

- Una vez hecho el plan, es necesario revisarlo y preguntarse si este vale la pena y si se debe seguir adelante con su implementación.

3. La **Producción** y su **Ejecución** - El director del proyecto coordinará los recursos y el personal para garantizar el avance acorde con el plan. Debe tener certeza de que todos los aspectos del proyecto estén integrados para producir y obtener los mejores resultados.

4. El **Monitoreo** y el **Control** – Es de gran importancia de la cuarta etapa, durante la ejecución del proyecto, donde el director tiene que supervisar, controlar y corregir las desviaciones de los procesos, permite valorar si el proyecto sigue siendo viable y relevante.

5. El **Cierre** – El quinto paso, una vez completo el proyecto completo, se somete a una aprobación formal. Los documentos deben ser archivados, y las contribuciones de los miembros del proyecto debe ser documentadas.

Una vez terminado, es importante evaluar los resultados. Se deben responder las siguientes interrogantes, ¿Se cumplió con el/los objetivos? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para la próxima vez? [Articlesbase “how-business-entrepreneurs-will-benefit-from-project-management-system-free-tool-to-creating-an-effective-project-management-process \(Practical Project, 2010\)](#)

A lo anterior, se puede establecer que un emprendedor, un empresario, podría desarrollar y administrar su empresa utilizando los lineamientos y apoyos anteriormente citados, sin embargo, también existen organizaciones e instituciones que ofrecen orientación en diversos ámbitos para iniciar o hacer crecer a su empresa, esta entidades se denominan “Incubadoras de Negocios”.

Se puede hacer uso de diversas fuentes en México, entre ellas está la Secretaria de Economía.

No lleva a una nueva interrogante pregunta **¿Qué es una Incubadora de Negocios?**

4.7 ¿Qué es una Incubadora de Negocios?

Estas son organizaciones de apoyo que dan orientación para iniciar y realizar una idea de negocio, proporcionan ayuda para la preparación del plan de negocio e inclusive pueden acompañar durante el proceso de inicio de la empresa, con consultoría para aquellas áreas que requiere un empresario (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.). Apoyan al emprendedor a valorar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de su proyecto empresarial, también ofrecen servicios integrales de asesoría legal y administrativa, ayudan al desarrollo del plan de mercadotecnia y ventas, además proporcionan espacio físico, equipo de oficina, servicios de logística y acceso a financiamiento y capital semilla.

Los apoyos institucionales que brindan las incubadoras:

- **Estratégicos:** Para la dirección de la empresa. Con consultores expertos.
- **Financiero:** Sobre guías de fuentes de inversión, información y referencias con empresas de capital de riesgo.
- **Mercadotecnia y prensa:** Una red de contactos, referencias con posibles clientes, detección de oportunidades, contacto con empresas y organismos, servicio de bases de datos, información y noticias y aprovechamiento de la marca (brand image) de la incubadora.
- **Recursos Humanos:** Consultores profesionales adscritos a Universidades o Escuelas de Negocios, bases de datos de posibles empleados, apoyo en selección y contratación de personal, sinergias internas y red de contactos.
- **Asesoría legal:** Brindar la información jurídica para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas, reglamentos en cualquier materia del Derecho (Asesoría Legal y Sociedad, Marzo 2013) .

- **Asesoría contable y financiera:** Utilización de principios para el registro, clasificación en términos monetarios, de datos financieros y económicos, para informar oportuna y fehacientemente las operaciones de la vida de una empresa (Contabilidad Financiera, 2013).
- **Administración y servicios secretariales.** Organizar, coordinar y gestionar los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los *servicios* generales
- **Apoyos gubernamentales, institucionales e internacionales.**
- **Acceso a Bases de datos:** Internas y externas con convenios de colaboración con organismos e Instituciones que pueden proporcionar beneficios. Por ejemplo: Cámaras de comercio, industriales, manufactureras; con gobiernos e instituciones nacionales o extranjeras; universidades o escuelas de negocios; vinculación con fondos y sociedades de inversión; apoyo con proveedores; acceso a talleres de empresas o universidades.

Algunas ventajas del modelo de "incubadora":

- **Incrementa la probabilidad de éxito**, al recibir asistencia y servicios de soporte empresarial.
- **Asesoría y apoyo de expertos** en negocios.
- **Apoya el enfoque en la ejecución** del plan de negocios y colocación rápida de productos o servicios en el mercado.
- **Mejor acceso a capital de riesgo** y a una red afiliada de recursos de financiamiento.
- **Reduce la probabilidad de error** por malas prácticas.
- **Presencia y publicidad** de la empresa adicional gratuita.
- **Atrae y conserva Recursos humanos** mejor calificados para sacar adelante el proyecto.
- **Menor Inversión** de recursos adicionales.

Algunas posibles desventajas:

- **Cesión de un porcentaje** de su participación accionaria a la incubadora. Condición que debe negociarse antes de ingresar.
- **Riesgo por quiebra de la incubadora** o pérdida del apoyo del capital de riesgo.

En México estas organizaciones, privadas, universitarias o gubernamentales, tienen el aval de la Secretaría de Economía (SE), *Consejo Nacional de Incubadoras*. La SE tiene aprobados 25 modelos de incubación, del total de 209 incubadoras de negocios que operan:

- 67 son del tipo Tradicional,
- 132 de Tecnología Intermedia y
- 10 de Alta Tecnología.

La SE, se encarga de aportar los recursos financieros a las incubadoras de negocios, quienes a su vez, los canalizan a los diferentes proyectos.

Características, estructura y enfoque:

La Incubadora tipo *Negocios Tradicionales*:

- No brindan dinero en efectivo
- Ofrecen las herramientas necesarias para arrancar la empresa.
- Ayudan para la obtención del capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.
- Apoyan la creación de empresas en sectores tradicionales, (comercio, servicios, industria ligera; papelerías, confección y maquila de ropa, loncherías, farmacias, etc.), donde los requerimientos de infraestructura física y tecnológica, y los mecanismos de operación son básicos.
- Estiman un tiempo de incubación generalmente de tres meses.
- Monto de Financiamiento para Tradicionales, \$100,000.00

La Incubadora tipo *Negocios de Tecnología Intermedia*:

- Empresas que incorporan elementos de innovación,
- Deben vincularse a centros e institutos tecnológicos de generación de proyectos, centros de grandes empresas o a redes de innovación.
- Empresas que buscan el desarrollo de software de control, desarrollo de tecnologías de información, desarrollo de materias primas (tintas y colorantes), desarrollo de maquinaria y herramienta industrial, etc.
- Periodo de incubación se estima en 12 meses.
- Financiamiento hasta por \$350,000.00

La Incubadora tipo *Negocios de Alta Tecnología*:

- Constitución de empresas en sectores avanzados,
- Para Tecnologías de la información y comunicación, Diseño de microprocesadores, Biotecnología y farmacéutico, entre otros.
- Requieren amplia infraestructura física y tecnológica y operación altamente especializada.
- Pueden tardar hasta dos años en lograrse.
- Financiamiento para proyectos de Alta Tecnología: hasta \$2'000,000.

Algunas de las incubadoras de negocios más reconocidas en nuestro país son:

- **Incubadora de Negocios del Tecnológico de Monterrey.** Modelo creado para ofrecer a los emprendedores y empresarios diversos servicios a través de los cuales logren el desarrollo de sus ideas de negocio y la creación y crecimiento de sus empresas.
- **TechBa;** Programa conjunto entre la SE y la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (*FUMEC*). Objetivo detección de empresas mexicanas altamente innovadoras para apoyar su desarrollo en el mercado global.
- **Visionaria;** Aceleradora mexicana orientada a promover y consolidar el valor de las PyMES tecnológicas, con una metodología propia, su objetivo,

incrementar rápidamente el valor de estas e institucionalizar sus procesos de negocios.

- **Impulsa;** Apoyo a sectores agrícola, bienes de consumo, tecnológico, inmobiliario, financiero, seguridad, salud, tecnología de la información, industrial, construcción, químico, turístico, alimentario, entretenimiento y proyectos sustentables, entre otros (Universia México Egresados 2013). (Secretaría de Economía SNIE 2013). (Secretaría de Economía Como iniciar tu Empresa 2013).

CAPÍTULO 5. MODELO EDUCATIVO

5.1 ¿Qué es un modelo educativo?

Siguiendo con el enfoque sobre la definición de conceptos, utilizando el Diccionario RAE que dice que un Modelo Educativo es “un esquema teórico de un sistema o una realidad que se elabora para facilitar su comprensión y estudio”. también se define como “una recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos, que orientan a los docentes en la elaboración de los programas de estudios y en la sistematización del proceso de enseñanza y aprendizaje” (Catholic.net, 2013).

Algunas características de los diferentes modelos se resumen en lo siguiente, el modelo “Tradicional”, donde el maestro es el actor principal en tanto el papel del alumno es sólo receptivo. En el modelo, “Ralph Tyler”, los objetivos son el núcleo de los programas de estudio, y las actividades dirigidas por el maestro en donde el alumno realiza acciones para alcanzar los objetivos. Y el modelo de “Popham-Baker”, que establece objetivos y el profesor busca que el alumno desarrolle una actividad de investigación científica y su evaluación.

De la definición del modelo educativo y sus características se puede observar que la forma de educar lleva, en la mayoría de los casos, a que los alumnos tengan la teoría presente y a que su implementación sea relativamente compleja y alejada de la vida real.

Actualmente las nuevas corrientes llevan a la utilización del modelo de aprendizaje “por Competencias”, donde las situaciones piden la aplicación de conocimientos, de habilidades y actitudes de forma creativa, flexible y responsable, es decir: saber, saber hacer y saber ser, para resolver una situación o problema. Este concepto, implica la comprensión del problema y el accionar racional y ético para su resolución. (The University of British Columbia, 2013) (Gutierrez, 2007).

De lo anterior se puede establecer que el emprendedor, el empresario, no solo debe utilizar sus conocimientos y habilidades sino que también debe apoyarse en las herramientas antes descritas que le permitan establecer las bases para el nacimiento, crecimiento y éxito de su proyecto.

Dicen los antiguos refranes, “zapatero a tus zapatos”, si se aplica este a un proyecto, a un negocio, se deben entonces dejar aquellas áreas que se desconocen a los expertos, para que con su atención y apoyo se pueda llegar a la meta planeada y cumplir con los objetivos establecidos.

CAPÍTULO 6. PLAN DE NEGOCIOS

6.1 Desarrollo de un plan de Negocios

Se piensa que para establecer un negocio una idea, basta, sin embargo, una *idea* por si sola no tiene ningún valor, es necesario probarla, reconocer y entender su mercado, su viabilidad económica, su disponibilidad. El solo hecho de adivinar el futuro de una empresa no la lleva a puerto seguro, es necesario establecer el rumbo utilizando la planeación de negocios para **construir** el futuro a través de un proceso de decisión.

La importancia de establecer un plan previo, lo ejemplifica el siguiente dialogo entre los personajes de Alicia y el Gato de *Carrol. Lewis. Alicia en el País de las Maravillas*.

Alicia: Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

Gato: Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar.

Alicia: No me importa mucho el sitio...

Gato: Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.

Alicia: ... siempre que llegue a alguna parte - añadió como explicación.

Gato: ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte -, si caminas lo suficiente!

Pensar que la actitud de Alicia coincide con la de un emprendedor, sería un error, aquella que persona que desee dar vida a una empresa y buscar el éxito, debe tener claro el rumbo y el destino hacia donde desea llegar. “Si no sabes a dónde vas, **cualquier camino te** conduce allí” (Libro del Corán)”.

La finalidad de este trabajo, es establecer las líneas de pensamiento y actuación para que el emprendedor siga y desarrolle un modelo donde aplique los conceptos

antes citados con objeto de crear una nueva empresa o el crecimiento de una ya establecida.

Es muy importante aclarar y entender que aquellos aspectos donde el emprendedor no pueda responder, por falta de conocimientos, deberá buscar el apoyo de los expertos en la materia.

Con base en los conceptos definidos en los capítulos anteriores, el emprendedor debe entonces iniciar el desarrollo del modelo para su negocio, respondiéndose a una serie de preguntas, que le permitan identificar, Quién es, con qué recursos cuenta, a dónde y cuándo quiere llegar, qué le hace falta. Lo que le ayudará en la creación de un plan, de definir el camino que puede y debe tomar para llegar al destino deseado, hacer un “plan de negocio”. Es decir el mapa, el plano y la ruta que le permitirá llegar a su destino. Necesita plantearse cuestionamientos y encontrar respuestas, mismas que le lleven a descubrir las fortalezas que le permitan alcanzar sus objetivos:

Preguntas como:

- ¿Reconocer cómo es?
- ¿Cuál es su entorno?
- ¿Con qué fortalezas y habilidades cuenta?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales, a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuál es su actitud con respecto a su vida y la de los demás?
- ¿Qué necesidades identifica a su alrededor (personales, familiares, de comunidad)?
- ¿Definir sus objetivos financieros?
- ¿Qué recursos, conocimientos, habilidades, competencias, posee?

Las respuestas a estas primeras interrogantes le permitirán reconocer quien y como es, definir que habilidades y conocimientos le hacen falta y tener una mejor

idea del tipo de negocio, del producto o servicio que desea y que puede emprender.

El emprendedor, cuando logra saber quien es, puede pensar en el desarrollo del plan de negocio. Debe considerar los siguientes elementos como parte intrínseca de este:

1. Definición del Negocio
2. Creación del Negocio
3. Conocer el Mercado
4. La Competencia
5. Las Operaciones
6. Las Finanzas

6.1.1 Definición del Negocio.

Este implica tener en claro la naturaleza del mismo, la definición del producto o servicio, el sector económico, las condiciones externas y la estrategia de desarrollo. Debe descubrir, tener claro el fin del negocio, por ejemplo, la industria cinematográfica no vende películas, sino diversión; así como los fabricantes de cosméticos no venden cremas faciales o sombras para maquillaje, venden belleza, glamour, etc. Al revisar y responder las siguientes preguntas se puede sentar una base para definir el negocio de manera clara:

- ¿De qué se trata el negocio?
- ¿Cuáles son sus principales características?
- ¿Qué es lo que se hace y para quién lo hace?
- ¿Qué producto o servicio es el que se ofrece?
- ¿Qué es el producto y qué no es?
- ¿Por qué y para qué se necesita el producto?
- ¿Cuál es el sector industrial en el que está el producto?

- ¿Cuáles son los productos populares en esta industria?
- ¿El trabajo de este negocio es de tipo común o es innovador?
- ¿Qué factores se piensan reducir, incrementar, eliminar o desarrollar para apoyar la propuesta de valor?
- ¿Quién fabrica un producto semejante, para quién y para qué?
- ¿Cuáles son los canales de distribución?
- ¿Cuál es la diferencia en precio por canal de distribución?
- ¿Cómo opera la cadena de suministro desde el fabricante hasta el consumidor?
- ¿Qué posición tomará el negocio en la cadena de valor?
- ¿Puede inventarse un canal de distribución distinto?
- ¿Cuál es el efecto de pérdidas y ganancias en la cadena de valor?
- ¿Qué mejoras tiene el producto para el consumidor?
- ¿Qué productos o servicios sustituye?
- ¿Existe alguna necesidad insatisfecha del mercado?
- ¿Cuáles son los factores que tienen influencia negativa o positiva sobre el negocio? ¿Cómo pueden medirse y controlarse?
- ¿Por qué tendría éxito?

Con las respuestas obtenidas, se puede reconocer qué se quiere hacer, se podrá, entonces definir la Misión del negocio y establecer sus objetivos.

La declaración de la Misión, proporciona la dirección a la organización, además da a los empleados un sentido común de propósito. Es una declaración cualitativa de la posición del negocio que incluye los puntos claves sobre los productos, los mercados, las instalaciones y las capacidades especiales. Apoya a la determinación de metas, objetivos y estrategias claros (Koltler y Armstrong, 2001, p.49)

En este punto no se puede olvidar que se debe determinar la Visión, que es la imagen del futuro que se desea, cuya descripción y comunicación hace que esta se vuelva un compromiso.

Una vez que el emprendedor se responde y establece una definición del negocio que desea, debe enfocarse en la creación del mismo.

6.1.2 La Creación del Negocio.

Para lograrlo, es necesario que identifique las acciones, las tareas que le permitirán administrar a la empresa y sus productos. Puede y debe considerar al menos cinco áreas que influyen de manera directa:

- 1.- la Tecnología disponible,
- 2.- el Comportamiento del Mercado,
- 3.- la Organización que necesita,
- 4.- los Sistemas de Medición y Corrección de las desviaciones, y
- 5.- el manejo de Presupuestos (Ventas, Operaciones, Finanzas, RH, etc.).

Para hacerlo, es necesario se busquen las respuestas a las siguientes interrogantes y así establecer un panorama específico:

- ¿Cómo se desarrollará o creará el producto?
- ¿Cuál es su diseño?
- ¿Cuáles los componentes deben diseñarse?
- ¿Qué áreas tienen riesgo tecnológico?
- ¿Cómo es la organización encargada del diseño?
- ¿Cuáles son las actividades para desarrollar el producto?
- ¿Cuál es el cronograma de actividades y los tiempos necesarios y disponibles para su desarrollo?

- ¿Cuál es la Ruta crítica del proyecto?
- ¿Qué materiales son necesarios de desarrollar?
- ¿Cuál es el plan para medición y control?
- ¿Cuáles son los puntos importantes para desarrollar el mercado?
- ¿Cómo y con quién se apoyara la empresa para el desarrollo del mercado?
- ¿Cuál es el cronograma de actividades y tiempos necesarios y disponibles para crear el mercado?
- ¿Está previsto el rediseño del producto por requerimiento del mercado?
- ¿Cuál es el cronograma de actividades y tiempos necesarios y disponibles para el rediseño?
- ¿Cuáles son los procedimientos para medición y control de recursos para el diseño del producto?

Las respuestas permitirán situar el negocio de una manera clara y establecer un plan que permita visualizar el destino y la forma de llegar. Entonces es necesario entender y definir su mercado.

6.1.3 Conocer el Mercado que el emprendedor desea capturar.

El hacer un análisis y entender el mercado, es para muchos empresarios, el punto más importante de un negocio, por lo que es conveniente se apoye en las herramientas que le ofrece la mercadotecnia, para así identificar ese mercado donde el producto puede y espera cubrir sus necesidades.

La definición de mercadotecnia, nos dice que: *El mercado esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.*

Partiendo de esta base, el emprendedor debe enfocarse en aclarar los siguientes conceptos:

- Entender y establecer los criterios de segmentación del mercado
- Hacer un estudio de mercado.
- Definir el mercado objetivo, "target".
- Hacer un reconocimiento de la competencia
- Hacer un pronóstico de ventas
- Definir la Mezcla de Mercadotecnia (4p's - Producto, Precio, Plaza, Promoción) para alcanzar los resultados planteados.

Para aclarar, el emprendedor deberá encontrar las respuestas para la siguiente lista de conceptos, mismos que le permitirán completar la idea del rumbo que desea tomar para llegar a su destino, le darán una base para conocer el mercado, darán la oportunidad de conceptualizar y entender el mercado.

- ¿Quién va a comprar el producto?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué necesidad satisface el producto?
- ¿Cuáles son las razones por las que los clientes comprarían el producto?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Cuál es el crecimiento del mercado?
- ¿Qué mercado decrecerá por efecto de éste?
- ¿Cuál será el tamaño del mercado en los próximos tres, cinco diez años?
- ¿Cuál es la participación de este producto en el mercado?
- ¿En qué porcentaje participan los demás competidores?
- ¿Cuál es la diferencia de este producto con similares?
- ¿Cuáles son los beneficios del producto?
- ¿Cómo se comunicará el mercado la existencia del producto?
- ¿Cómo se vigilará la respuesta de la competencia?
- ¿La entrada será general o se posicionara en un nicho?

- ¿Qué hace única a la empresa?
- ¿Cuál será la cantidad base de venta del producto?
- ¿Cuál será el precio unitario?
- ¿Cuáles son las razones del precio?
- ¿Cuál será el precio para los diferentes segmentos del mercado?
- ¿Cuál es la referencia entre el precio y el de la competencia?
- ¿Cuál será el margen de utilidad para los diferentes canales?
- ¿Cuáles serán las características de venta para los diferentes canales de distribución?
- ¿Cuáles son los costos de adquisición de materiales, manufactura, empaque y distribución?
- ¿Existen canales alternativos de distribución?
- ¿Cómo se piensa efectuar y conservar el reconocimiento de la marca (promoción)?
- ¿Cómo será la organización de ventas?
- ¿Cuál será la estrategia de ventas?
- ¿Cuáles son los factores de éxito de este negocio?
- ¿Cuál es ciclo de vida del producto?
- ¿Cuáles son los ingresos esperados
- ¿Cuál es el punto de equilibrio?

6.1.4 La Competencia.

Son aquellas empresas que ofrecen productos y servicios que satisfacen la misma necesidad. Es importante revisar y reconocer a los competidores para comprender su influencia en el negocio.

La investigación para responder a este cuestionamiento debe basarse en la consecución de información concerniente a las empresas más fuertes, cual es su nivel de experiencia, su tamaño, su capital humano, su tecnología, su trayectoria,

sus estrategias, sus proveedores, sus canales de distribución, su precio, etc. Permitirá identificar y tener presente las debilidades y fortalezas de ellos.

El emprendedor debe entonces investigar y conseguir las respuestas a los siguientes planteamientos para tener una mejor perspectiva de la competencia.

- ¿Cuáles son los factores clave de este negocio?
- ¿Comparando su producto, cuáles son las diferencias técnicas y de mercado?
- ¿Cuál es la importancia de cada factor de diferencia?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Fabrican productos similares o sustitutos?
- ¿Cuáles son los beneficios de sus productos?
- ¿Cuál es el valor total del mercado actual?
- ¿Cuál es la participación de la competencia en el mercado?
- ¿Cuáles son los mercados a los que atienden?
- ¿Se han considerado fusiones, alianzas o sociedades?
- Debe realizar un análisis FODA/SWOT de la propia empresa y de la competencia.

6.1.5 Las Operaciones de la empresa.

El área de administración de operaciones es aquella que supervisa, diseña y controla el proceso de producción y las operaciones de negocio para la producción de los bienes o servicios. Es la responsable de asegurar que las operaciones comerciales sean eficientes haciendo uso del mínimo de recursos, y de ser efectiva para cumplir con los requerimientos del cliente. Es responsable de la administración del proceso que transforma las entradas (materiales, mano de obra y energía) en productos (bienes y/o servicios). Su relación con la alta dirección en contextos comerciales se refiere a la toma de decisiones tácticas en apoyo de la realización de la estrategia.

Frecuentemente, se incluye a la gerencia general que es como y donde supervisa las funciones de los sistemas de manufactura y de producción, con la gerencia de planta; para el mantenimiento de los equipos, el control de producción, la supervisión de mano de obra calificada y las relaciones laborales, las políticas y procedimientos de producción, los sistemas de productividad y control de costos, y la planeación de materiales.

De la Gerencia de operaciones, se puede decir que en un grupo administrativo donde se combina el arte con la ciencia, y para llegar al éxito se deben considerar las habilidades de las personas, la creatividad, el análisis racional y los conocimientos tecnológicos, siendo todos estos elementos necesarios.

Siguiendo el patrón de pregunta-respuesta, es necesario revisar y responder a las siguientes, para de identificar y describir las operaciones de la empresa, las áreas de organización, los gastos de operación y manufactura, la estructura fiscal y los requerimientos de capital.

- ¿Cuáles son las tareas necesarias, y la designación del personal responsable?
- ¿Cuál será la estructura organizacional?
- ¿Cuáles son los puestos/cargos clave?
- ¿Cómo crecerá la organización?
- ¿Cuánto cuesta el personal?
- ¿Quién se encarga de la fabricación y del costo
- ¿Existen subcontratistas, es necesaria la subcontratación?
- ¿Cuáles son los indicadores administrativos?
- ¿Cuál es la figura legal y de asociación para el negocio?
- ¿Quiénes son los socios y su participación accionaria?
- ¿Qué equipo y maquinaria se utilizarán?
- ¿Cuáles son sus características y requerimientos?
- ¿Quiénes serán los proveedores?

Estas son algunas preguntas básicas que permitirán hacer una descripción del tipo de organización, la tecnología, los RRHH y los costos de operación necesarios para poder establecer un negocio.

6.1.6 Las Finanzas.

Esta área, permite entender y determinar los recursos económicos necesarios que ayudan a la proyección de los resultados esperados.

Es aquí donde se entiende la necesidad e importancia de los recursos financieros para la operación del negocio, permite identificar las posibles fuentes financieras, y por supuesto define los costos que esto representa. Así también, ayuda en la proyección de los resultados económicos y se sustenta la viabilidad financiera.

El emprendedor debe contemplar, buscar respuestas y definir los siguientes conceptos:

- El Origen y aplicación de fondos.
- El Presupuesto de ingresos.
- El Estado de pérdidas y ganancias.
- El Balance general, Posición financiera y la capacidad de pago de pasivos.
- El Flujo de caja, para aclarar necesidades y tiempos de pago.
- El Valor actual y la tasa de retorno.

Con esta serie de cuestionamientos y sus respuestas, el emprendedor, debe reflexionar sobre los aspectos críticos del negocio, debe identificar las variables y las estrategias con las que debe iniciar y que le llevarán al éxito, tanto de manera cualitativa como cuantitativa.

CONCLUSIONES

*“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”.
(Arthur Schopenhauer)*

Se puede pensar que algunos de los conceptos planteados y los cuestionamientos presentados, dada su complejidad, la metodología y/o la necesidad de conocimientos específicos, podrían ser no aptos para ser aplicados por las micros, pequeñas o medianas empresas, sin embargo debe asentarse que el objetivo de un negocio para nacer, subsistir y crecer, es generar dinero, es decir debe tener y cumplir con varias características que se lo permitan. Principalmente características de legalidad, es decir observancia de la ley. Luego entonces deberán acercarse a un experto en materia jurídica, siendo el mismo caso para el desarrollo de las carencias que pudiera tener en áreas de mercadotecnia, la de fabricación, la financiera y contable, sin olvidar las obligaciones normativas, tributarias y laborales a las que se esta siendo responsable con la formación de su empresa.

Considero que si un emprendedor desea fundar y hacer crecer su negocio debe utilizar al personal, a los expertos de empresas consultoras que le apoyen con conocimientos y experiencia, mismos que le permitirán ahorrar problemas y obtener soluciones en cada una de las áreas donde este no tenga la experiencia requerida.

Las MiPyMEs deben entonces descubrir quienes son, en donde se encuentran y cuales son sus carencias para buscar el apoyo, a través de instituciones que le permitan fundar organizar y perseguir el éxito de su negocio.

La experiencia dice que no solamente la ambición para crear un negocio es suficiente para llegar al éxito, la falta de apoyo financiero, la falta de conocimiento sobre el negocio, la falta de un plan, la falta de objetivos definidos, el no formar y

contar con una organización, la falta de rumbo, sin dirección, sin liderazgo, sin parámetros que medir y controlar para corregir, es realmente lo que no permite llegar a un destino definido.

Lo anterior hace necesario que los emprendedores independientemente de su tamaño, se acerquen a los expertos, a las empresas de consultoría para que soliciten y reciban la asesoría necesaria que les permita desarrollar e implementar el plan de negocio y llevarlo hasta el final.

Por su lado, la Dirección de proyectos se vuelve la herramienta imprescindible al establecer los parámetros que deben de observarse para llevar ese plan de negocio a un buen fin, al fin establecido.

Finalmente, como una última aportación y siguiendo el patrón de preguntas y respuestas, se puede destacar un último cuestionamiento, que permite al emprendedor reflexionar sobre la importancia del éxito de un negocio:

¿Cuáles son los aspectos que proporcionan una alta posibilidad de éxito de los proyectos?

La respuesta a esta, atendiendo a aquellos autores que indican que para lograr el éxito, se debe rodear del mejor talento y remunerarle adecuadamente, que se debe evitar la mediocridad es decir hacer siempre las cosas bien, que se debe perseguir una idea hasta alcanzarla, o también se puede responder de una manera seria e igual de importante, revisando cuales son **los errores** mas comunes que cometen los emprendedores al iniciar su proyecto, que afectan significativamente su desarrollo y en muchas ocasiones los lleva al fracaso

Errores de los emprendedores.

1. No tener clara la misión de la empresa, es decir, hacer que la empresa tenga sentido.

2. No entender ni tener en claro la visión de la empresa.
3. Tener un plan, sin objetivos y metas, para perseguirlos a largo plazo y hacerlos reales.
4. No tener claro cual es el nicho de mercado al que va dirigido nuestro producto o servicio.
5. No tomarse el tiempo para salir a la calle a ver que hay. No “Buscar un “océano azul”. Donde la tesis, es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación. (Cham y Mauborgne, 2005).
6. No tener definido cual es el valor agregado que le diferencia de su competencia.
7. Tener definida la ventaja competitiva: capital humano, precio, dimensiones, tecnología, disponibilidad, etc.
8. No saber costear y por ende no saber colocar el precio justo a su bien o servicio.
9. Tener presente cuál es la relación costo/beneficio.
- 10.No establecer una “imagen de empresa”, enfocada al nicho al que va dirigido.
- 11.No ser reconocidos por el cliente. No estar en el “top of mind”.
- 12.Confundir el gasto con inversión y no saber distinguir las diferencias entre ambos conceptos.
- 13.No buscar y tener al mejor asesor contable.
- 14.No conocer las fortalezas y las debilidades de su producto o servicio.
- 15.No saber quien eres y qué si y qué no puedes hacer.
- 16.Perder de vista el control de salidas, entradas, gastos fijos, variables, es decir: dar la espalda a los números.
- 17.No estar absolutamente dispuesto a trabajar para conseguir el pan de cada día.
- 18.No abandonar a tiempo una idea que no está dando resultado o bien abstenerse a crear y a incorporar nuevas estrategias en el negocio.

19.No estar abierto al cambio, a ser innovador. “No reconocer que lo único constante es el cambio”.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, Francisco. (1996). *Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid. ESIC
- Aceves Ramos, Víctor Daniel. *Dirección estratégica Factores básicos que condicionan científicamente el comportamiento del elemento humano con fines productivos en la organización empresarial* / Octavio Alfonso Alanís Espinoza ... [et al.]
- Advance Infrastructure & Security Solutions. (2013). "Continuidad operativa". Mayo 25, 2013. Disponible: <http://www.aiss.com.mx/index.php/continuidad-operativa>.
- Albrecht, Karl (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia* / España: Paidós Ibérica.
- Albritton, R.L. & Shaughnessy, T.W. (1990). *Developing leadership skills: a source book for librarians*. USA: Libraries Unlimited
- Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Andrade, Horacio. (s/f). *Personnel organization and procedure; a manual suggested for use in college and university libraries* *Cambio o fuera: dirigir en el siglo XXI*.
- Articlesbase "how-business-entrepreneurs-will-benefit-from-project-management-system-free-tool-to-creating-an-effective-project-management-process" <http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-articles/entrepreneurship-and-project-management-3240507.html#axzz1Qu6ZV3e4>
- Asesoría Legal y Sociedad Marzo (2013). "Asesoría legal". Junio 21, 2013. Disponible: <http://asesorialegal-amyos.blogspot.mx/2011/02/que-es-la-asesoria-legal-o-asesoria.html>.
- Baca Urbina, Gabriel. (s/f). *Evaluación de proyectos: análisis y administración del riesgo*.
- Banco de México (febrero 2012). "Indicadores básicos de tarjetas de crédito". Mayo 13, 2013. Disponible: <http://www.banxico.gob.mx/sistema->

financiero/publicaciones/reporte-de-tasas-de-interes-efectivas-de-tarjetas-
/%7B4C4A8EDD-5F46-12F7-77A2-84A28A02DF4D%7D.pdf

Banco de México. (1998-2009). Resultados encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio. Período: Ene-Mar 1998 - Oct-Dic 2009, Trimestral, Marzo 27, 2013. Disponible: <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF89&locale=es>.

Banco de México. (2007). "Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2007. Marzo 25, 2013. Disponible: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72911.PDF>

Banco de México. (2007). Reporte sobre el sistema financiero 2007. Mayo 10, 2013. Disponible: <http://www.m-x.com.mx/xml/pdf/149/30.pdf>.

Banco de México. (2013). "Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio" Mayo 3, 2013. Disponible: <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF471§or=19&locale=es>.

Cambridge Enterprise. Inglaterra. www.enterprise.cam.ac.uk/.

Castañeda, Luis. (s/f). *Cómo destruir una empresa en 12 meses-- o antes: errores y opiniones de la dirección*.

Catholic.net: (2013). "Emprendedor". Junio 30, 2013. Disponible: <http://es.catholic.net/educadorescatolicos/694/2418/articulo.php?id=22081>

Cepeda Arenas, Ma. Idalia Cepeda Arenas y Ponce Gutiérrez, María de los Ángeles. (s/f). *Incremento del nivel de productividad a través de la capacitación y adiestramiento del personal / Dirección y gerencia: la dirección de empresas como actividad profesional*. Theo Haimann

Chan Kim W. y Mauborgne, René. (2005). *Blue Ocean Strategy*. USA: Harvard Business School Press).

Comunicado de prensa del INEGI. (16 mayo 2007). "Estadística". 16 mayo 2007. Disponible: www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=enot10&c=6599.

Contabilidad Financiera. (2013). "Contabilidad Financiera". Junio 21, 2013. Disponibles: http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_financiera

Crea tu empleo (2010). "Análisis fundamentales". Junio 10, 2013. Disponible: <http://crearempleo.blogspot.com/2007/10/tres-analisis-previos-fundamentales.html>

David G. Hoag. Apollo Navigation and Guidance control Systems a progress Report, April 1969 MIT. USA. Enero 3, 2013. Disponible: <http://web.mit.edu/digitalapollo/Documents/Chapter6/hoagprogreport>

Delloite. (2012). "Consultoría". Febrero 16, 2012. Disponible: http://www.deloitte.com/view/es_NI/ni/servicios/consultoria/index.htm.

Deloitte. (2013). "Elementos fundamentales". Mayo 2013. Disponible: https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GC_elementosfund_130309.

Diario Oficial. (30-12- 2009). "Informe". 15 enero 2013. Disponible: http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informes/RO10_fpyme.

Díaz G, Pedro. (2008). "Los Nuevos Usureros de México. Mayo 13, 2013. Disponible: <http://www.m-x.com.mx/xml/pdf/149/30>.

Diccionario de la Real Academia Española. (2010) "Lema". 2 enero 2013. Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

Echavarría Sánchez, Morales Cano y Varela Salas. (2007). Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), México "*Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas mexicanas*". 2007. Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm> consulta.

El Arte de la Guerra. (1994). México: Editorial Coyoacán 2001.

Encyclopaedia Britannica (2010). "Términos". 15 enero 2013. Disponible: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/r>

EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12 Client: European Commission Rotterdam, September (2012). marzo 26, 2013. Disponible: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

- Gido, J. Clements, J. P. (2003). *Administración exitosa de proyectos*, 2ª. Ed. México: Internacional Thomson Editores.
- Greenbaum, Thomas L. (1991). *Manual del consultor: guía completa para lograr el éxito como consultor*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hatten, T.S. (1997). *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*. USA: Prentice Hall.
- Hoagland, H y William,L. (2000). "Feasibility Studies" University of Kentucky". Junio 10 2013. Disponible: http://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/ext_other/feasibility_study.pdf
- INEGI (2013). Proméxico. 15 enero 2013. Disponible: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- INEGI. (2009). Estratificación de empresas MiPYMES publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009. Disponible: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/mono_micro_peque_mediana.
- INEGI. Censos Económicos 1999, 2004 y 2009
- Innovation in Business Models. The Base of the Pyramid a new field of experimentation. UNIVERSIA BUSINESS REVIEW segundo TRIMESTRE 2008 | ISSN: 1698-5117). 15 enero 2013. Disponible: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf
- Investopedia. (2010). Términos. Mayo 23, 2013. Disponible: <http://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. México: Prentice hall.
- La Economía. (2013) Número de empresas en México. 7 junio 2013. Disponible: <http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/>
- Manchester Science Enterprise Centre. Inglaterra. www.msec.ac.uk/. University link

- Mariotti, S. (2006) *Entrepreneurship: How to start & operate a Small Business: A Guide for Young Entrepreneurs*. 10a ed. USA: The National Foundation for teaching Entrepreneurship.
- Méndez Morales, José Silvestre, (1996). *Economía y la empresa*. México: McGrawHill.
- Milan Kubr Kubr. (2000). *La Consultaría de empresas: guía para la profesión*. Organización Internacional del Trabajo. México: Limusa.
- Navarro Castaño, Diego. (2011). Ingeniería Económica 2011. Mayo 23, 2013. Disponible:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap 1/Conceptos basicos.htm>
- Olmos Arrayales, J. (2007). *Your Entrepreneurial Potential*. México: Pearson Educación de México.
- OXSEC. Inglaterra. www.science-enterprise.ox.ac.uk/. In this section. Entrepreneurship and Business Skills Courses · Entrepreneur Events · Specialist Seminars · Business Plan Competition...
- Pérez López, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Ponce de León, M.S. (2002). *Guía para realizar estudios de Factibilidad y pertinencia de Programas educativos*. México: Universidad Autónoma de Hidalgo.
- Ponce. (2012). “Crecimiento”. Mayo 23, 2013. Disponible: <http://www.ixe.com>.
- Presentación de incubadoras del UNITEC. 2007
- Pro México. (2011). “Desarrollo tecnológico e innovación para el impulso competitivo del comercio exterior”. Ing. Héctor Rangel Domene Dir. General Bancomext-Nafin. Junio1, 2011 Comce+XVIII.pdf Marzo 31, 2013.
- Project Management Institute, Inc. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. 3ª.edición EEUU: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 5ta Edición*. 30 abril 2013. Disponible: <http://www.pmi.org/About-Us.aspx>

- Real Academia Española (Diciembre 2012). *Emprendedor*. 15 enero 2013. Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=emprendedor> 15 dic. 2012
- Real Academia Española (Diciembre 2012). *Pyme*. 15 enero 2013. Disponible: <http://lema.rae.es/drae/?val=pyme> .
- Real Academia Española (RAE) (2012). *Consultoría*. Disponible: <http://www.wordreference.com/definicion/consultoria> Febrero, 15, 2012
- Rodarte, Mario y Martha Syndel, (2001). "Las empresas pequeñas y medianas frente al mercado" en revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, año XXX, mayo, número 5, México
- Rodríguez, Valencia Joaquín, (1996). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. 4ª edición. México: International Thomson Editores.
- Salichs, Luis G. (2007). *Herramientas para emprendedores*. 5 enero 2013. Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-denegocio.htm#mas-autor>
- Sama Treviño, Manuel (2002). *Consultaría ¿Profesión o salvavidas?* México: Trillas
- Satya Narayan Dash, Satya. (2013). *PMBOK Guide 5th Edition and Project 2010: a Practical Step-by-Step Approach*. Junio 2013. Disponible: <http://pmworldjournal.net/article/pmbok-guide-5th-edition-and-ms-project-2010-a-practical-step-by-step-approach/>
- Secretaría de Economía. (2007). 500 empresas. 16 mayo, 2007. Disponible: www.economia.gob.mx/work/sneci/invierte/htm/500empresas.htm.
- Secretaría de Economía. (2013). Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Abril 30, 2013. Disponible: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72911>
- Secretaría de Economía. (2013). "Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México". Enero 15 2013. Disponible: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72911.PDF>
- Secretaría de Economía. (2013). Cobertura SNIE. Junio 3, 2013. Disponible: <http://www.siem.gob.mx/sniecoberturaSNIE.asp> .

- Secretaría de Economía. (2013). Recursos. Abril 30, 2013. Disponible: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r72911.PDF>
- Secretaría de Economía. (s/f). "Como iniciar tu Empresa". Junio 3, 2013. Disponible: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-deprensa/comunicados/5525-en-circulacion-las-guias-como-iniciar-tu-propia-empresa>.
- Serna Hinojosa, J.A. y Delgado Rivas, J.G. (2007). "*La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 82. Mayo 2013. Disponible: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>
- SHCP/ CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2013). Descripción. Mayo 20, 2013. Disponible: <http://www.cnbv.gob.mx/bancadesarrollo/entidadesfomento/Paginas/Descripcion.aspx>.
- Sisk, H.L. y Sverdlik, M. (1979). Administración y gerencia de empresas. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western Publishing Co.
- The Entrepreneur Magazine Group. (1995) *Small Business Advisor*. John Wiley & Sons. USA.
- Tzu, Sun. (1994). *El Arte de la Guerra*. México: Edicotiral Coyoacán.
- UNAM. (2006). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política". Abril 30, 2013. Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0206>.
- UNAM. El Financiero (1994). Facultad de Economía UNAM. Mayo 23, 2013. Disponible: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap3.pdf>
- Universia México (2013). Incubadora de negocios. Junio 3, 2013. Disponible: <http://egresados.universia.net.mx/emprendedores/incubadoras-negocios/>
- University Innovators & Consultants. Invention, IP & Licensing · Consultancy · Creating a Company · Funding. Business Interests.
- WEF. (2012). Reporte 2011. Abril 30, 2013. Disponible: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- Wikipedia. (2013)."Estudio de prefactibilidad 2013". Mayo 25, 2013. http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_prefactibilidad.