

Modelo para elaborar Planes de Negocios

CUValles y su proceso

Model to prepare CUValles Business

Plans and their process

Guillermo Cruz Gómez

Universidad de Guadalajara

guillermo.cruz@valles.udg.mx

Resumen

En este artículo se presenta el modelo de plan de negocios CUValles y su proceso para elaborarlo con la premisa de que responda a las necesidades de los emprendedores de la región de los Valles del Estado de Jalisco, México. Para comprobarlo, utilizamos el caso de estudio del centro de emprendimiento del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara (México). Se analizaron las características específicas para la construcción de planes de negocios de once instituciones líderes en el mundo de los negocios y las contrastamos con la experiencia de alumnos, investigadores y expertos del centro, poniendo en práctica dicha propuesta se constató que responde a las necesidades.

Palabras Claves: Plan de negocios, emprendimiento y proceso.

Summary

This article presents the CUValles business plan model and its process to elaborate it with the premise that it responds to the needs of entrepreneurs in the Valleys region of the State

of Jalisco, Mexico. To verify this, we used the case study of the entrepreneurship center of the University Center of the Valleys of the University of Guadalajara (Mexico). We analyzed the specific characteristics for the construction of business plans of eleven leading institutions in the business world and contrasted them with the experience of students, researchers and experts of the center, putting into practice this proposal was found to respond to the needs.

Key words: Business plan, entrepreneurship and process.

Fecha Recepción: agosto 2018

Fecha Aceptación: diciembre 2018

Introducción.

En un estudio previo realizado denominado “Un nuevo modelo para elaborar planes de negocios atendiendo contextos específicos: Caso Universidad de Guadalajara” se presentó la evidencia de la necesidad de crear modelos para planes de negocios que respondan a las necesidades de regiones con contextos diversos y específicos.

Durante casi dos décadas de existencia, el Centro Universitario de los Valles (CUValles) de la Universidad de Guadalajara ha adquirido una vasta experiencia sobre el desarrollo y apoyo a emprendedores. Debido a necesidades particulares de atender a emprendedores ofreciéndoles experiencia focalizada el CUValles optó por crear su propio Centro Regional para la Calidad Empresarial (CReCE). Esta área de la institución se dedica al apoyo y al desarrollo del emprendimiento en la Región de los Valles del Estado de Jalisco, México. En esta región, la mayoría de los emprendedores carecen de las bases para desarrollar sus ideas de negocio debido a una serie de factores. Con la experiencia como académico y consultor de negocio y un estudio previo del caso del CReCE se expone uno de los factores que imposibilitan o dificultan a los emprendedores de esta región ser exitosos en sus negocios. Entre los factores que lo dificultan se encuentran el escaso conocimiento sobre la teoría científica administrativa y la dificultad para elaborar planes de negocio. Esto último se debe a la especificidad de los pasos a seguir para la creación de un plan de negocios ya que la mayoría generalizan los procedimientos ignorando las particularidades y realidades del contexto de los futuros y actuales negocios de regiones específicas.

El CUValles facilita la construcción y adquisición de competencias profesionales y disciplinares a sus estudiantes a través de su oferta académica multidisciplinar en las ciencias económico-administrativa, sociales y humanidades, de la salud, exactas e ingenierías. Esto es posible debido a que el centro universitario cuenta con 18 programas educativos de pregrado. Además, su modelo educativo permite una rica interacción multidisciplinar entre docentes y estudiantes de manera natural a través de prácticas educativas y profesionales en distintos escenarios vinculados al CReCE.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2014 - 2030 (PDI) del CUValles (2014) establece como uno de los ejes estratégicos el desarrollo empresarial. Esto significa que las acciones del centro educativo se centran en la formación de líderes y emprendedores en la región, desarrollo de micro, pequeñas y

medianas empresas (MIPyMES), en el rediseño y ajuste de los programas de estudio enfocándose en el desarrollo de las empresas, en la promoción de clusters empresariales en la región y en un observatorio estatal de la actividad empresarial. Además, el PDI pretende fortalecer el extensionismo agropecuario. Debido a lo anterior, en el año 2015 se consolidó el CReCE con la finalidad de consolidar cada una de las acciones mencionadas. Los objetivos de este centro se enfocan en:

1. Fomentar el espíritu empresarial y emprendedor en la población y estudiantes.
2. Asesorar en la creación y desarrollo de empresas.
3. Aplicar el conocimiento y desarrollo tecnológico generado en el CUVALLES.
4. Apoyar la formación integral del estudiante.

Estos cuatro puntos contribuyen y posibilitan la creación, innovación, desarrollo y expansión de empresas a través de la participación activa de docentes, estudiantes, profesionistas, empresarios y dependencias gubernamentales. Este tipo de colaboraciones al servicio de emprendedores de la región son posibles gracias a la existencia de dos áreas del CReCe: Consultorías Universitarias y el Centro de Emprendurismo e Incubación y Servicios Especializados, esta última funcionando como una incubadora de negocios.

La región en la que se encuentra el CUValles responde a un contexto y características muy particulares. Primeramente, se compone de 12 municipios: Ahualulco de Mercado, Amatitán, Ameca, El Arenal, Etzatlán, Hostotipaquillo, Magdalena, San Juanito de Escobedo, San Marcos, Tala, Tequila y Teuchitlán (véase imagen 1 y 2). El Plan Regional de Desarrollo 2030: Región 11 Valles del Gobierno del Estado de Jalisco expresa que estos 12 municipios cuentan con una población de 313,686 habitantes. Tala es el municipio más poblado con 57,087 personas, seguido de Ameca, municipio en el que se ubica CUValles, con 53,407, y Tequila con 39,680 habitantes. Estos tres municipios representan el 47.8 % de la población total de la región.

A partir del año 2007, la actividad agrícola comercial disminuyó, mientras que la industria manufacturera incrementó (ibid.). Los problemas estratégicos detectados en la región son bajo nivel educativo y de preparación técnica; bajo nivel de productividad en el Sector Primario; desaprovechamiento de los recursos naturales; falta de competitividad; falta de condiciones óptimas para atraer inversiones; insuficiente infraestructura urbana, de comunicaciones y productiva; insuficiente cobertura en servicios básicos; y deterioro ambiental.

Los problemas estratégicos presentados anteriormente representan el reto a revertir y que la Universidad de Guadalajara por medio del CUValles y el CReCE deberán atender para disminuirlos y, por ende, propiciar el desarrollo económico de la Región Valles del Estado de Jalisco, México. De acuerdo con datos obtenidos del Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco, la Región Valles cuenta con 15,169 establecimientos económicos al mes de octubre de 2016, los cuales se concentran principalmente en los sectores de comercio al por menor y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimento y bebidas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Jalisco en 2015 representó el 4.7 % con respecto al total nacional.

Después del análisis contextual, y partir de un análisis teórico concluyó y percibo el concepto de plan de negocios de la siguiente manera:

“Es una guía de análisis de una empresa que permite al emprendedor poner rumbo a un negocio dentro de un entorno competitivo específico en el que se presenta la planeación de operaciones de sus diferentes áreas funcionales, así como los objetivos y metas a alcanzar, identificando las oportunidades y obstáculos relevantes; tomando en cuenta el territorio geográfico, económico y sociocultural en donde surge el negocio mediante la integración de los recursos con que cuenta la organización; y resaltando la calidad de la idea de una manera amigable, con la finalidad de contribuir en la toma de decisiones”

A continuación, se presenta el análisis de once instituciones internacionales líderes en negocios y ciencias de la administración. Para este estudio consideramos como las más reconocidas y que quizás sean las más utilizadas por los centros de emprendimiento y que se manejan como referencia en el mundo de los negocios, se describirán las características de cada uno de los modelos analizados y de la misma manera se presentan sus características y pasos de sus proceso en la imagen 1.

Los planes de negocios revisados nos permitieron descubrir que el de Harvard Business School, propuesta de 12 pasos lo consideramos como el más completo debido a que solicita dos resúmenes que pudieran convertirse en pitch para el emprendedor avalado por cuatro análisis: del entorno, del sector de la competencia y del mercado; desarrollado en un contexto económico, político, cultural y social diferente a nuestra realidad regional.

El Instituto Tecnológico de Massachusetts. MIT, propuesta de 19 pasos que consideramos lo fortalece la descripción administrativa del negocio, pero fuera de la realidad de los emprendimientos de la región Valles.

<p>12 pasos Portada y tabla de contenido. Resumen ejecutivo. Descripción del negocio. Análisis del entorno del negocio. Antecedentes del sector. Análisis competitivo. Análisis De Mercado. Plan De Marketing. Plan De Operaciones. Equipo De Gestión. Plan Financiero e información Adjunta.</p> <p>Harvard Business School </p>	<p>19 pasos Resumen Ejecutivo. Descripción Del Negocio. Equipo De Gestión. Productos. Mercado. Competencia. Plan De Marketing. Modelo De Negocio. Fabricación. Servicio. Instalaciones. Personal. Junta / Consejo Asesor. Propiedad. Hitos. Capital Requerido / Uso Del Producto. Datos / Pronósticos Financieros. Riesgos / Gestión De Riesgos. Apéndices.</p> <p>Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) </p>	<p>9 pasos Resumen. Breve historia. El producto o servicio. Mercados. Plan de marketing. Producción y operaciones. Gestión y sus objetivos. Finanzas. Riesgo, retorno y salida.</p> <p>University of Cambridge </p>
<p>9 pasos Oportunidad, visión y misión. Propuesta de valor. Análisis FODA. Análisis de Mercado y Plan de Marketing. Operaciones. Gestión. Modelo de negocio. Requisitos de financiamiento. Proyección Financiera.</p> <p>IE Business School </p>	<p>7 pasos Descripción y Justificación de la Empresa. Estudio de Mercado. Proceso de Producción o Servicio. Plan de Mercadotecnia. Administración de los RR.HH. Planeación Financiera. Aspectos Legales.</p> <p>Tecnológico de Monterrey </p>	<p>10 pasos Resumen Ejecutivo. Antecedentes / Justificación. Modelo de Negocio - Ventaja Competitiva. Análisis Estructural del Sector. Mercado. Elementos de Mercadotecnia. Organización y Operaciones. Aspectos Financieros. Factores de Riesgo. Desarrollo Futuro.</p> <p>Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) </p>
<p>10 pasos Resumen Ejecutivo. Situación actual. Plan Estratégico de la Empresa. Factibilidad Mercadológica. Estructura Organizacional. Factibilidad Técnica. Factibilidad Financiera. Anexos.</p> <p>Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) </p>	<p>13 pasos Descripción del Negocio. Nichos de Mercado Deseados. Selección de la Cobertura Territorial del Negocio. Definición del Posicionamiento de Negocio Deseado. Propuesta Única de Negocios. Inversión Básica para iniciar el Negocio. Metas Financieras. Que vender para alcanzar las metas financieras. Definición Inicial de Precios. Medios de Marketing para el Negocio. Metas de Marketing. Metas para el desarrollo de Nuevos Productos. Materiales de Promoción</p> <p>NACIONAL FINANCIERA Banco de Desarrollo </p>	<p>12 pasos Portada. Resumen Ejecutivo. Tabla de Contenidos. Análisis de la Industria, el Cliente y la Competencia. Descripción de la Empresa y el Producto. Plan de Mercadeo. Plan Operativo. Plan de Desarrollo. El Equipo. Los Principales Riesgos. El Plan Financiero. Anexos.</p> <p>Universidad Nacional de Colombia </p>
<p>10 pasos Portada. Tabla de Contenido. Resumen Ejecutivo. Análisis FODA. Descripción de la Empresa. Análisis del Mercado. Operaciones. Organización y Dirección. Análisis Financiero. Anexos.</p> <p>Instituto Politécnico Nacional </p>	<p>12 pasos Resumen Ejecutivo. Descripción de la Compañía o Formulación de la Idea de Negocio. Análisis del Entorno. Sondeo de Mercado. Análisis de la Industria. Plan Estratégico de la Empresa. Plan de Marketing. Plan de Operaciones. Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos. Plan Financiero. Conclusiones y Recomendaciones. Descripción del Equipo Gerencial de la Empresa y de la Nueva Unidad de Negocio.</p> <p>USAID United States Agency for International Development </p>	

1 Modelos de planes de negocio en el mundo.

La University of Cambridge, propuesta de 9 pasos la consideramos óptima en cuanto al número de pasos de elaboración y en contenido. IE Business School, propuesta de 9 pasos para elaborarlo óptimo en número y fuerte la propuesta del análisis del negocio para la creación del plan de negocios.

El Instituto Politécnico Nacional, formado por 10 partes para elaborarlo, buena propuesta pero visualizamos resultados para la validación del negocio.

El Tecnológico de Monterrey, propuesta que consta de 7 partes lo consideramos el más amigable para el emprendedor.

La Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM, consta de ocho pasos, aporta énfasis en la factibilidad para el emprendimiento.

El modelo de plan de negocios de NACIONAL FINANCIERA Banco de Desarrollo, consta de 13 pasos y es el que más utilizamos, pero consideramos que falta información que proporciona las herramientas administrativas: Análisis FODA, modelo de negocios y la Validación del emprendimiento.

La Universidad Nacional de Colombia, propuesta de 11 pasos para elaborar planes de negocios la escasa generación de información del contexto.

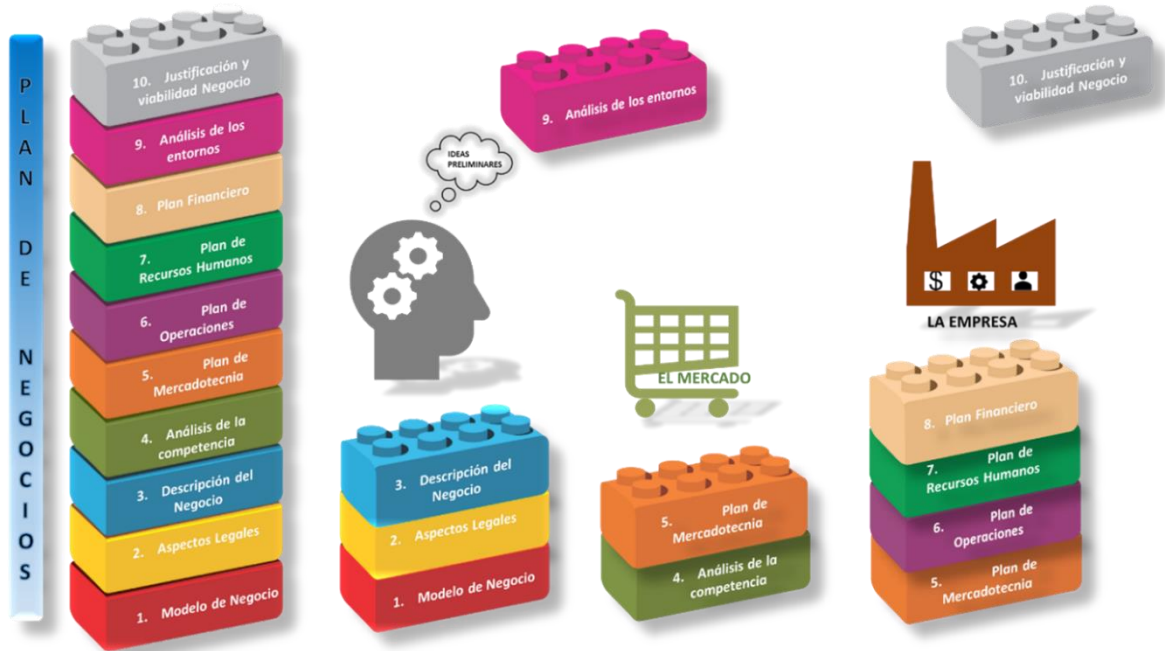
El Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT), propuesta de 10 parte que incluye en su proceso la solicitud del análisis FODA y el modelo de negocios.

Por último, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, United States Agency for International Development; conocida como USAID, propone la construcción de planes de negocios en 12 pasos con la solicitud de análisis completos que servirán para producir excelentes discursos para el emprendedor.

Concluimos que es necesario crear un propio modelo para elaborar planes de negocios, se presenta como una especie de amalgama tomando en cuenta la experiencia de las 11 instituciones analizadas ya que cada una cuenta con un potencial específico que se pudiera adaptar al contexto específico de los emprendedores de la región Valles del estado de Jalisco, México.

A partir de lo expuesto anteriormente se presenta “El Modelo CUValles para elaborar planes de negocios”. En el cual se pretende por medio de esquemas gráficos, desglosar y explicar amigablemente el proceso de elaboración de un plan de negocios, cimentado en diez aspectos

relacionados entre sí, que contribuyen con datos y conceptos de los diferentes componentes o partes de este que se presenta en la imagen siguiente.



2 Modelo de plan de negocio CUValles

Se pretende que este instrumento colabore a que los emprendedores y empresarios de la región de los Valles de Jalisco, puedan revertir los problemas que impiden el desarrollo económico.

El diagrama de flujo presentado en la (imagen 3) representa gráficamente la metodología utilizada para la elaboración de un plan de negocios. Diseñado para mostrar de manera sencilla y visual como cada aspecto dentro de la estructura del plan se relaciona entre sí.

Se compone por:

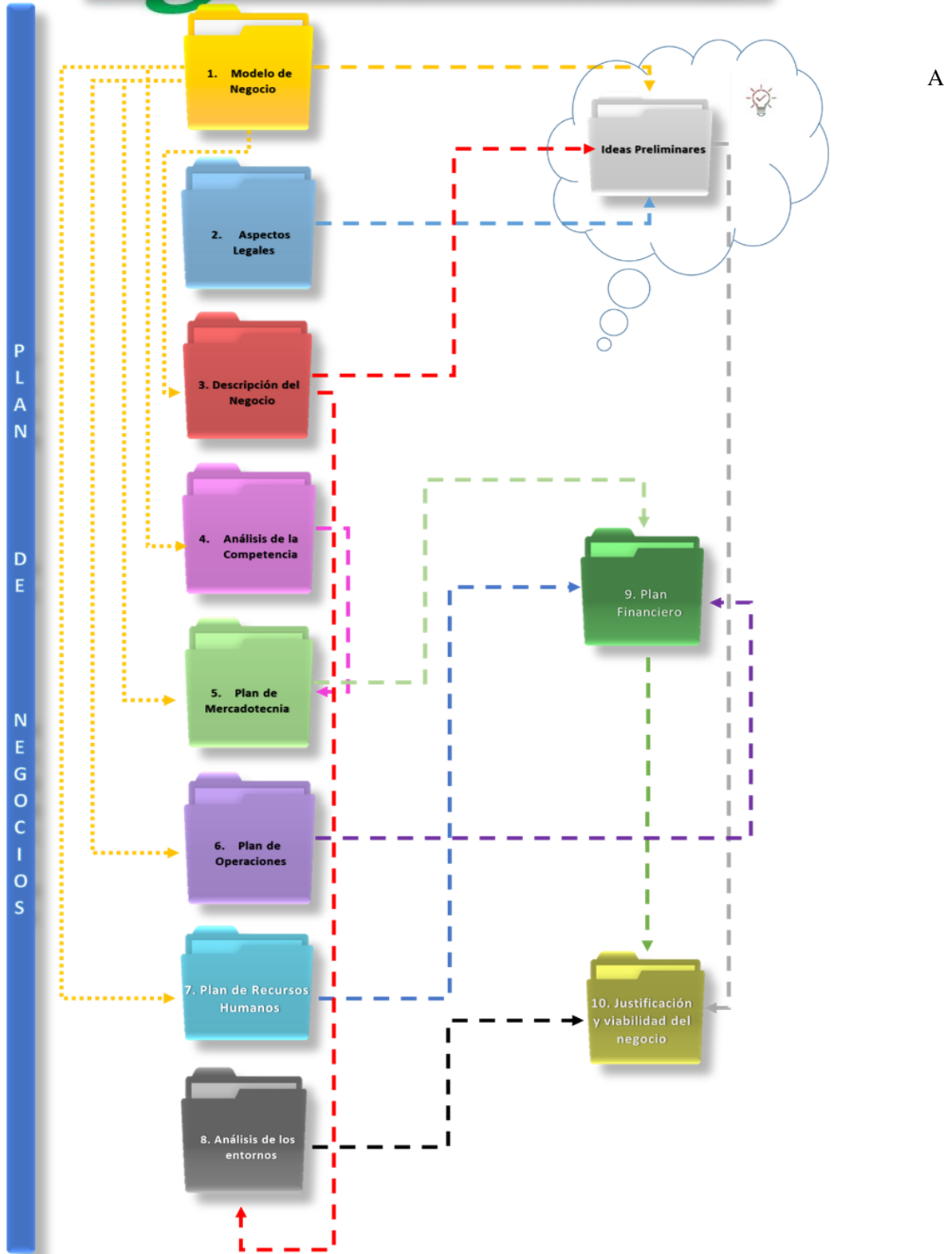
1. Modelo de Negocio; Normalmente, los expertos en administración recomiendan utilizar la herramienta de modelo de negocios CANVAS previo a la elaboración del plan de negocios debido a que representa una fotografía que ilustra lo más básico de los negocios, representado por medio del lienzo y muestra de manera visual y general la idea principal y los agentes clave del negocio
2. Aspectos Legales; hacer legal la empresa o marca para que sea reconocida y no tenga repercusiones futuras.

3. Descripción del Negocio; descripción breve de la historia o idea de negocio y la filosofía empresarial.
4. Análisis de la Competencia; describe los tipos de competidores en precios y productos con los que la empresa se enfrentará, además esta sección justifica como es que el producto o servicio propone una idea diferente al de la competencia.
5. Plan de Mercadotecnia; resalta los planes que tiene la empresa para difundir y promocionar la empresa, producto o servicio en su mercado objetivo.
6. Plan de Operaciones; Incorporar cuáles serán los funciones o procesos que realizará la empresa para darle valor a su producto o servicio.
7. Plan de Recursos Humanos; es todo el personal necesario para poner en funcionamiento la empresa.
8. Análisis de los Entornos; analiza las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas exteriores a la misma. En consiguiente es el análisis que enlista las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas exteriores a la empresa. Para con ello resaltar en esta sección cuales serían esos principales puntos. Y se busca analizar los aspectos internos y externos de la empresa.
9. Plan Financiero; resumen de la información contable que contribuye en la toma de decisiones.
10. Justificación y Viabilidad del Negocio; recopilación final de los aspectos de mayor valor que conjugan cada una de las partes que conforman la estructura del plan de negocios y que justifican la viabilidad de la empresa. En esta la última fase de la propuesta de plan de negocios se encuentra la Justificación y Viabilidad el cual se presenta como un modelo de resumen ejecutivo que justifican la viabilidad de la empresa.

Cada una de las partes que componen a la estructura del modelo, tienen relación entre sí, puesto que contribuyen con datos y conceptos a las diferentes secciones del plan de negocios.

Por medio del diagrama siguiente se presenta en la imagen 3, la interrelación y los pasos a seguir como proceso para elaborar el plan de negocios con nuestro modelo CUValles.

Posteriormente se detallará el proceso de cada uno de los 10 elementos del proceso del modelo CUValles.



continuación, se presenta a detalle el procedimiento de cada una de las 10 fases

3 Diagrama de flujo del Modelo de plan de negocios CUVallS.

del modelo de plan de negocios CUValles, ordenados numéricamente y posteriormente en imagen el diagrama de flujo de cada elemento del proceso para elaborarlo.

1. Modelo de Negocios (Marca) Empresa Universitaria
 - 1.1. Propuesta de Valor.
 - 1.1.1. Características al detalle del producto.
 - 1.1.2. El precio,
 - 1.1.3. el estatus,
 - 1.1.4. la forma de entrega.
 - 1.2. Mercado meta.
 - 1.3. Canales.
 - 1.4. Relación con el cliente.
 - 1.5. Fuentes de ingresos.
 - 1.6. Recursos Clave.
 - 1.6.1. Recursos financieros.
 - 1.6.2. Recursos humanos.
 - 1.6.3. Recursos tecnológicos.
 - 1.6.4. Recursos físicos.
 - 1.6.5. Recursos intelectuales.
 - 1.6.6. Recursos Tecnológicos
 - 1.6.7. Recursos de negocio.
 - 1.7. Actividades Clave.
 - 1.7.1. Elaborar un manual de organización.
 - 1.7.1.1. Procesos.
 - 1.7.1.2. Diseñar una estrategia de venta y su procedimiento.
 - 1.7.1.3. Distribución.
 - 1.7.1.4. Transporte.
 - 1.7.2. Publicidad.
 - 1.8. Socios Clave.
 - 1.8.1. Proveedores.
 - 1.8.2. Inversionistas.
 - 1.8.3. Personal de gobierno.
 - 1.9. Estructura De Costos.
 - 1.9.1. Gastos de venta.
 - 1.9.1.1. Local destinado a oficinas (renta).
 - 1.9.1.2. Equipo de oficina.
 - 1.9.1.3. Equipo de transporte.
 - 1.9.1.4. Suministros.
 - 1.9.1.4.1. Gasolina.

- 1.9.1.4.2. Electricidad.
- 1.9.1.4.3. Teléfono.
- 1.9.1.5. Publicidad.
 - 1.9.1.5.1. Diseño,
 - 1.9.1.5.2. Electrónica y
 - 1.9.1.5.3. En papel.
- 1.9.1.6. Sueldos y salarios.
- 1.9.1.7. Comisiones de venta.
- 1.9.1.8. Equipo de oficina.
- 1.9.2. Gastos de administración.
 - 1.9.2.1. Sueldos y salarios.
 - 1.9.2.2. Renta Oficina
 - 1.9.2.3. Equipo de oficina.
 - 1.9.2.4. Suministros.
 - 1.9.2.4.1. Gasolina.
 - 1.9.2.4.2. Electricidad.
 - 1.9.2.4.3. Teléfono.
- 1.9.3. Costo de producción.
 - 1.9.3.1. Maquinaria.
 - 1.9.3.2. Herramientas.
 - 1.9.3.3. Materia prima.
 - 1.9.3.4. Renta de almacén.
 - 1.9.3.5. Renta de nave.
 - 1.9.3.6. Oficina.
 - 1.9.3.7. Equipo de oficina.
 - 1.9.3.8. Suministros.
 - 1.9.3.8.1. Gasolina.
 - 1.9.3.8.2. Electricidad.
 - 1.9.3.8.3. Teléfono.
- 1.9.4. Inversión total. Capital necesario.

A continuación, se presenta en la figura 4, en diagrama con en el procedimiento anterior para su mejor comprensión.

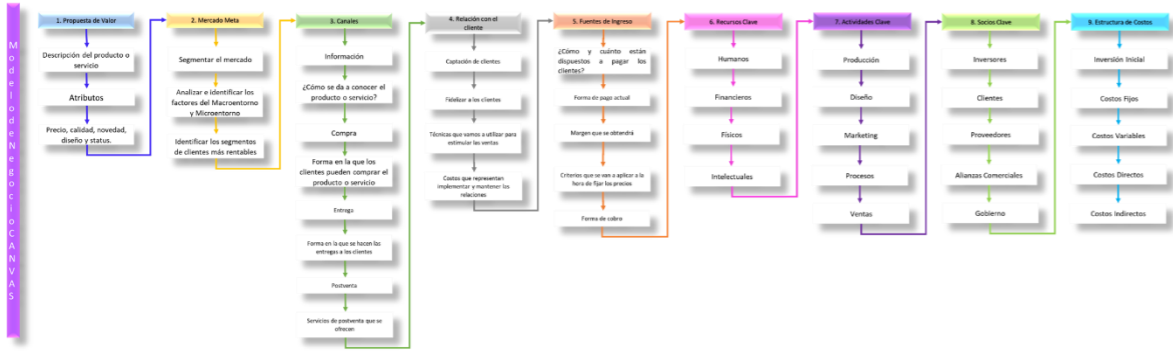


Ilustración 4 Modelo de Negocio CANVAS

2. Aspectos Legales.

2.1. Creación, registro y legalización de la marca. (Requisitos del IMPI)

2.2. Idea.

2.3. Invención.

2.4. Franquicia.

2.5. Registro del logo.

2.6. Registro de imagen.

2.7. Diseño Industrial.

2.8. Tipo de empresa:

2.9. Obligaciones tributarias: comerciales y laborales que de ella se derivan.

2.9.1. Registro correspondiente ante la SHCP y SAT.

2.10. Normativa de la empresa. Relacionado con el tipo de empresa que queremos formar.

2.10.1. Contratos laborales.

2.10.2. Contratos de confidencialidad.

2.10.3. Socios. Participación que tendrán los socios.

2.11. Reparto de utilidades.

Los aspectos legales de la empresa se refieren a la legalización de la marca, idea, negocio o patente de producto ante las autoridades competentes, con el fin de que la empresa sea reconocida legalmente y pueda operar sin ninguna repercusión futura. Ver diagrama siguiente.

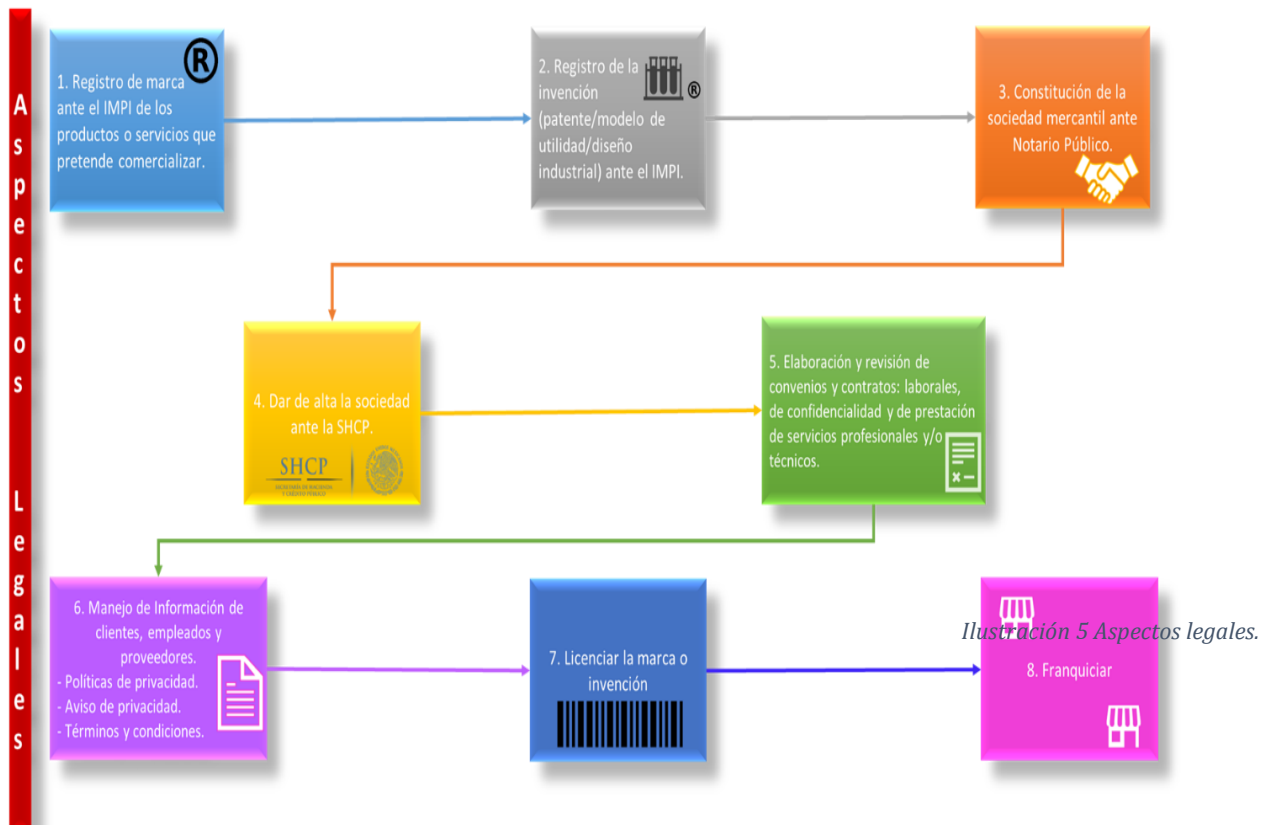


Ilustración 5 Aspectos legales.

3. Descripción del negocio

3.1. Historia o idea del negocio

3.2. Filosofía del negocio

3.2.1. Misión.

3.2.1.1. ¿qué es lo que el negocio pretende cumplir en el mercado?

3.2.1.2. ¿Cómo lo va a lograr?

3.2.1.3. ¿Por qué lo van a hacer?

3.2.1.4. ¿A quién va dirigido?

3.2.2. Visión.

3.2.2.1. ¿qué es lo que el negocio quiere llegar a ser o llegar?

3.2.2.2. ¿hacia dónde se dirige?

3.2.2.3. ¿en qué se quiere convertir?

3.2.2.4. ¿cuál es la imagen futura que desea proyectar?

3.2.3. Valores

3.2.3.1. confianza, responsabilidad, integridad, transparencia, honestidad.

Consiste en la descripción breve, pero concisa de la historia o idea de negocio. Además, es necesario incluir los objetivos principales y específicos que la empresa quiere alcanzar. Es decir, describir cuáles serán las acciones la empresa espera alcanzar estos resultados.

Por otro lado, esta sección incluye la filosofía del negocio, la cual señala la misión, visión y valores, es decir, los principios fundamentales que inciden en la formación y el funcionamiento de la empresa.

Misión, se describe el propósito o fin que rige a la organización para su constitución, es decir, su razón de ser. Se redacta a largo plazo distinguiendo que hace a la empresa diferente de los demás. La misión debe responder a cuestionamientos como; ¿qué es lo que el negocio pretende cumplir en el mercado? ¿Cómo lo va a lograr? ¿Por qué lo van a hacer? Y ¿A quién va dirigido?

Visión, indica hacia dónde se dirige la empresa o que es lo que pretende ser en el futuro. Debe ser breve, fácil de captar y debe ser inspiradora. Responde a preguntas como; ¿qué es lo que el negocio quiere llegar a ser o llegar?, ¿hacia dónde se dirige?, ¿en qué se quiere convertir? Y ¿cuál es la imagen futura que desea proyectar?

Valores; son los principios y cualidades que rigen a la empresa en su manera de trabajo y trato con el cliente. Distingue la manera de actuar de la empresa y define la imagen de la empresa hacia los demás. Ejemplos de valores empresariales son: confianza, responsabilidad, integridad, transparencia, honestidad, entre otros.

A continuación, se presenta de manera ilustrativa en la siguiente imagen la fase descripción del negocio del proceso de modelo de plan de negocios CUValles.

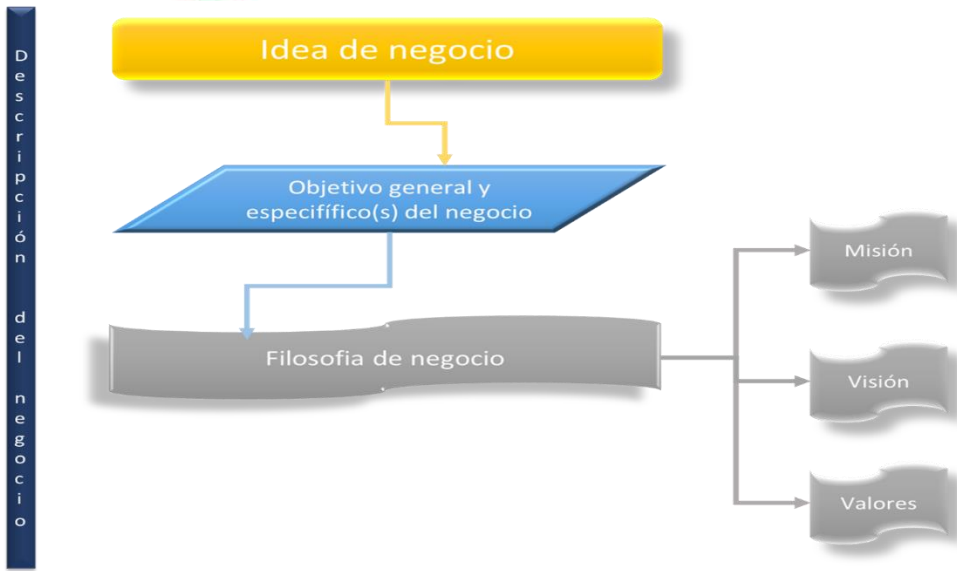


Ilustración 6 Descripción del negocio

4. Análisis de la competencia.
 - 4.1. Productos similares o sustitutos.
 - 4.2. Comparación de productos
 - 4.2.1. ¿Qué cualidades ofrece mi competencia diferenciada de los míos?
 - 4.3. Comparaciones de nuestra empresa versus competencia incluyendo sustitutos.
 - 4.4. Participación de mercado
 - 4.4.1. ¿Qué tanto impacto logra el producto en la sociedad?
 - 4.5. Perspectiva
 - 4.5.1. ¿Cómo ven los clientes potenciales a la competencia?
 - 4.6. ¿Quiénes son mis competidores potenciales?
 - 4.6.1. ¿Qué tan grandes son?
 - 4.6.2. ¿Cómo están organizados?
 - 4.7. ¿Sobre qué base compiten mis rivales?
 - 4.7.1. Precio.
 - 4.7.2. Volumen de ventas.
 - 4.7.3. Reputación.
 - 4.7.4. Diseño de productos.
 - 4.7.5. Calidad.
 - 4.7.6. Confiabilidad.
 - 4.7.7. Servicio.
 - 4.8. ¿Cómo se compara mi producto con los ya disponibles?
 - 4.8.1. En términos de precio.

- 4.8.2. Rendimiento.
- 4.8.3. Confiabilidad.
- 4.9. ¿Qué hace que el producto sea superior o diferente?
 - 4.9.1. ¿Cómo puedo proteger sus características únicas de la imitación?
- 4.10. ¿Qué barreras enfrenta un nuevo entrante?
- 4.11. ¿Cómo es probable que la competencia reaccione a mi ingreso al mercado?
- 4.12. ¿Tomarán represalias y, de ser así, cómo?
- 4.13. ¿Seguirán los demás mi ventaja?
- 4.14. ¿En qué áreas son mis competidores demostrablemente competentes?
- 4.15. ¿Dónde están vulnerables y cómo puedo explotar esto?
- 4.16. ¿Cómo ven mis clientes potenciales a la competencia?

Esta



sección se distingue por analizar el mercado y los competidores directos de la empresa, en precios y productos, además justifica como es que el producto o servicio propone una idea diferente al de la competencia. Se presenta a continuación en imagen descriptiva.

Ilustración 7. Análisis de la competencia.

5. Plan de Mercadotecnia.
 - 5.1. Investigación de mercados. (Entrevistas o encuestas)
 - 5.1.1. Producto.
 - 5.1.2. Precio.
 - 5.1.3. Empaque.
 - 5.2. Estrategias y planes de acción.
 - 5.2.1. Análisis de las oportunidades de mercado.
 - 5.2.2. Mercado meta.
 - 5.2.3. Posicionamiento.
 - 5.3. Tipo de publicidad para dar a conocer el producto o servicio de la empresa.
 - 5.4. Manera o Forma en que la empresa pretende vender su producto o servicio.
 - 5.4.1. Producto.
 - 5.4.2. Precio. (Plan Financiero)
 - 5.4.3. Promoción. (Plan Financiero)
 - 5.4.4. Plaza. (Cobertura territorial)
 - 5.4.5. Distribución.
 - 5.5. Mercadotecnia interna.
 - 5.6. Mercadotecnia de Responsabilidad Social.
 - 5.7. Mercadotecnia de Relaciones. (consumidores, colaboradores y proveedores)
 - 5.8. Mercadotecnia Operativa.

El plan de mercadotecnia es el resultado del proceso de planificación en el área comercial. Es un documento escrito que describe las estrategias y planes de acción que una empresa seguirá para alcanzar sus objetivos; mediante el análisis previo de la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad.

Análisis de las oportunidades de mercado. Una oportunidad de mercado es una situación que favorece a una empresa. Estas siempre nacen de forma natural, o sea, por el mismo mercado y por la conducta del consumidor.

Mercado meta. Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir. Dentro de este mercado meta o segmento de mercado está dirigido el plan de mercadotecnia, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Posicionamiento. Es aquella imagen que ocupa nuestra marca, producto o servicio en el mercado, pero específicamente en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Mercadotecnia. Consiste en determinar el tipo de publicidad y que la empresa realizará para dar a conocer el producto o servicio de la empresa.

Plan de Mercadotecnia. Se refiere a la forma en que la empresa pretende vender su producto o servicio, con el fin de que el cliente sienta la necesidad de comprarlo. Se compone por:

- a) Producto. Describir cuál será la forma en que el producto será lanzado al mercado objetivo. Describiendo las características que hacen único y atractivo al producto o servicio.
- b) Precio. Establecer el precio final para el producto explicando cual fue la estrategia utilizada para determinarlos, además definir por qué ese precio será el adecuado para sus clientes objetivos.
- c) Promoción. Son aquellas estrategias utilizadas por la empresa para atraer a los clientes potenciales.
- d) Plaza. Determinar la cobertura territorial que la empresa abarcará para la distribución de su (s) producto (s) o servicio (s).
- e) Distribución. Se selecciona la forma en que se hará llegar el producto o servicio al consumidor, es decir el canal de distribución como: la venta directa, intermediarios, centro de distribución, representantes independientes, etc.

El diagrama de Plan de Mercadotecnia se subdivide en tres categorías más.

La primera que está señalada con líneas punteadas verdes, son categorías que indirectamente ya han sido previamente analizadas dentro del Plan de Negocios; por ejemplo, el análisis de las oportunidades de mercado en el estudio de la competencia se determinó qué partes del mercado objetivo la empresa habría de enfocarse para captar clientes, o bien, determinó el tipo de mercados viables. De igual manera, la selección del mercado meta y la estrategia de posicionamiento, cuando se llena el lienzo en el modelo CANVAS, se agrega la propuesta de valor y los clientes o mercados a los que quiere llegar el negocio.

La siguiente categoría, está señalada con puntos azules y se enfoca en la creación del plan de mercadotecnia de acuerdo con las “5 P’s de la Mercadotecnia”. De los cuales algunos puntos estarán determinados previamente, por ejemplo, el producto y la distribución, quienes aparecen dentro del modelo CANVAS y la Plaza en el análisis de la competencia. Lo que resta es establecer las promociones y el precio, este último contribuirá en el Plan Financiero.

Finalmente, la última división que está marcada con rojo es el diagrama de los tipos de mercadotecnia que la empresa habrá de realizar. Se divide en 4 tipos:

- a) Mercadotecnia interna: el eje central del plan es este punto, ya que se enfoca en los empleados y en el cómo logran motivarlos y afianzar la relación con ellos ya que es un factor fundamental para la imagen que la empresa desea proyectar hacia sus clientes.
- b) Mercadotecnia de Responsabilidad Social: se refiere al tipo de publicidad que se enfoca en realizar actividades empresariales que beneficien a la sociedad y el medio ambiente, sin ningún fin de lucro.

- c) Mercadotecnia de Relaciones: son las actividades que como empresa realizarás para crear relaciones duraderas y satisfactorias con el mercado clave que son los consumidores, colaboradores y proveedores (canal); con ello se va a conocer mejor al consumidor y así satisfacer sus necesidades de forma óptima con los productos o el servicio de mayor calidad.
- d) Mercadotecnia Operativa: se refiere a las decisiones tácticas dentro del plan de Mercadotecnia, donde se establezca conforme a las 5 P's, el producto o servicio, precio, distribución y comunicación que se va a seguir para atraer demanda y posicionar el producto en el mercado objetivo, además contribuye en la asignación del presupuesto por cada una de las acciones comerciales que la empresa establezca realizar en el año comercial.

Gran parte de este último punto va a estar hecho previamente, al procesar o elaborar el primer paso de este modelo de plan de negocios que es el Modelo CANVAS al igual que el inicio de este paso cinco de Plan de Mercadotecnia.

A continuación, se presenta el plan de mercadotecnia en forma de diagrama en la siguiente imagen.

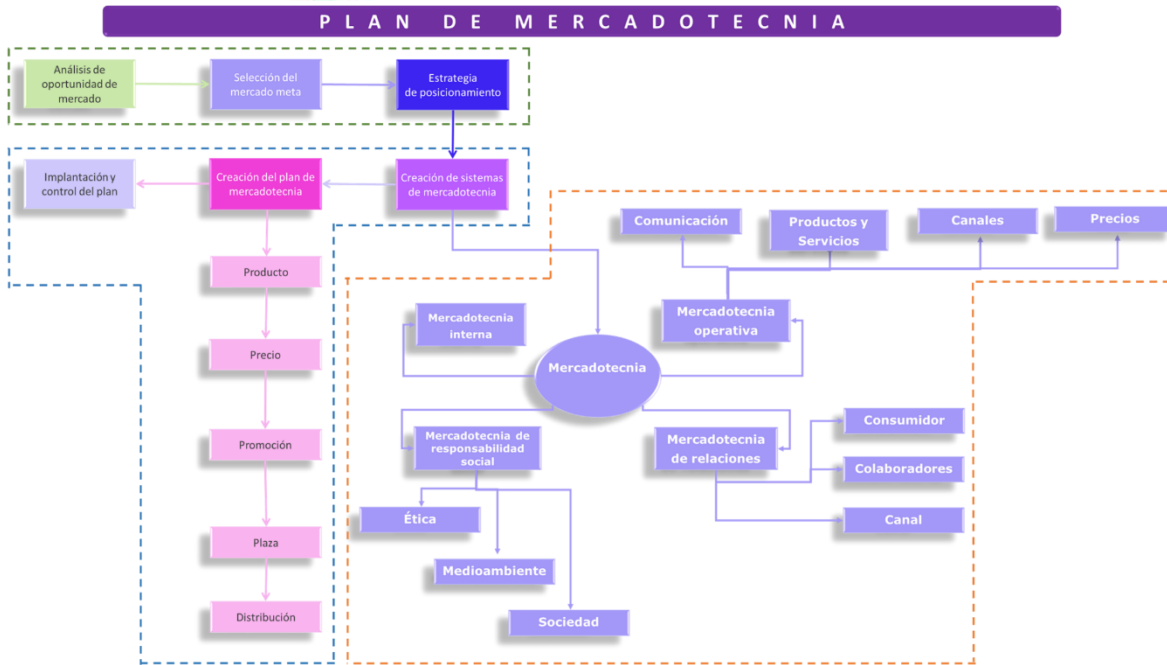


Ilustración 8. Plan de mercadotecnia.

6. Plan de Operaciones

- 6.1. Funciones o procesos para darle valor a su producto o servicio.
- 6.2. ¿De qué manera las operaciones le agregan valor a su producto para que este se refleje en el cliente?
- 6.3. ¿Cuáles son las características del producto, organización y gestión?
- 6.4. ¿Cuáles características operativas son una ventaja a las de la competencia?
- 6.5. Definición del tipo de operación de la empresa.
 - 6.5.1. Producción,
 - 6.5.1.1. Capacitación
 - 6.5.1.2. Análisis de la Problemática
 - 6.5.1.3. Diagnóstico
 - 6.5.1.4. Acuerdo y/o contrato del servicio
 - 6.5.1.5. Búsqueda y selección de Materia Prima, Productos o Material Específico.
 - 6.5.1.6. Contratación de proveedores específicos.
 - 6.5.1.7. Recepción del material.
 - 6.5.1.8. Acomodo en almacén o lugar específico.
 - 6.5.1.9. Inventario.
 - 6.5.1.10. Control de Inventario.
 - 6.5.1.11. Los servicios a su vez pueden cambiar sus operaciones de “Búsqueda de Material Específico” a “Instalación, Reparación, Asesoría, o servicio específico” y concluir con la “Terminación, entrega o conclusión del servicio”.
 - 6.5.1.12. Ensamble
 - 6.5.2. Servicio,
 - 6.5.2.1. Capacitación
 - 6.5.2.2. Análisis de la Problemática
 - 6.5.2.3. Diagnóstico
 - 6.5.2.4. Acuerdo y/o contrato del servicio
 - 6.5.2.5. Búsqueda y selección de Materia Prima, Productos o Material Específico.
 - 6.5.2.6. Contratación de proveedores específicos.
 - 6.5.2.7. Recepción del material.
 - 6.5.2.8. Acomodo en almacén o lugar específico.
 - 6.5.2.9. Inventario.
 - 6.5.2.10. Control de Inventario.
 - 6.5.2.11. Los servicios a su vez pueden cambiar sus operaciones de “Búsqueda de Material Específico” a “Instalación, Reparación, Asesoría, o servicio

específico” y concluir con la “Terminación, entrega o conclusión del servicio”.

6.5.2.12. Punto de Venta.

6.5.3. Compraventa.

6.5.3.1. Capacitación

6.5.3.2. Análisis de la Problemática

6.5.3.3. Diagnóstico

6.5.3.4. Acuerdo y/o contrato del servicio

6.5.3.5. Búsqueda y selección de Materia Prima, Productos o Material Específico.

6.5.3.6. Contratación de proveedores específicos.

6.5.3.7. Recepción del material.

6.5.3.8. Acomodo en almacén o lugar específico.

6.5.3.9. Inventario.

6.5.3.10. Control de Inventario.

6.5.3.11. Los servicios a su vez pueden cambiar sus operaciones de “Búsqueda de Material Específico” a “Instalación, Reparación, Asesoría, o servicio específico” y concluir con la “Terminación, entrega o conclusión del servicio”.

6.5.3.12. Distribución en las áreas y COMPRA VENTA: Etiquetar el producto.

El Plan de operaciones de una empresa define cuáles serán las funciones o procesos que realizará la empresa para darle valor a su producto o servicio. Se diseña a partir del rol al que se dirige la empresa, es decir, si produce, ofrece servicio o compra y vende.

La estrategia de operaciones contribuirá a la empresa a identificar cómo el negocio se desarrollará en costos, distribución y uso del tiempo.

Las operaciones se describen bajo la siguiente estructura presentada en la imagen siguiente.

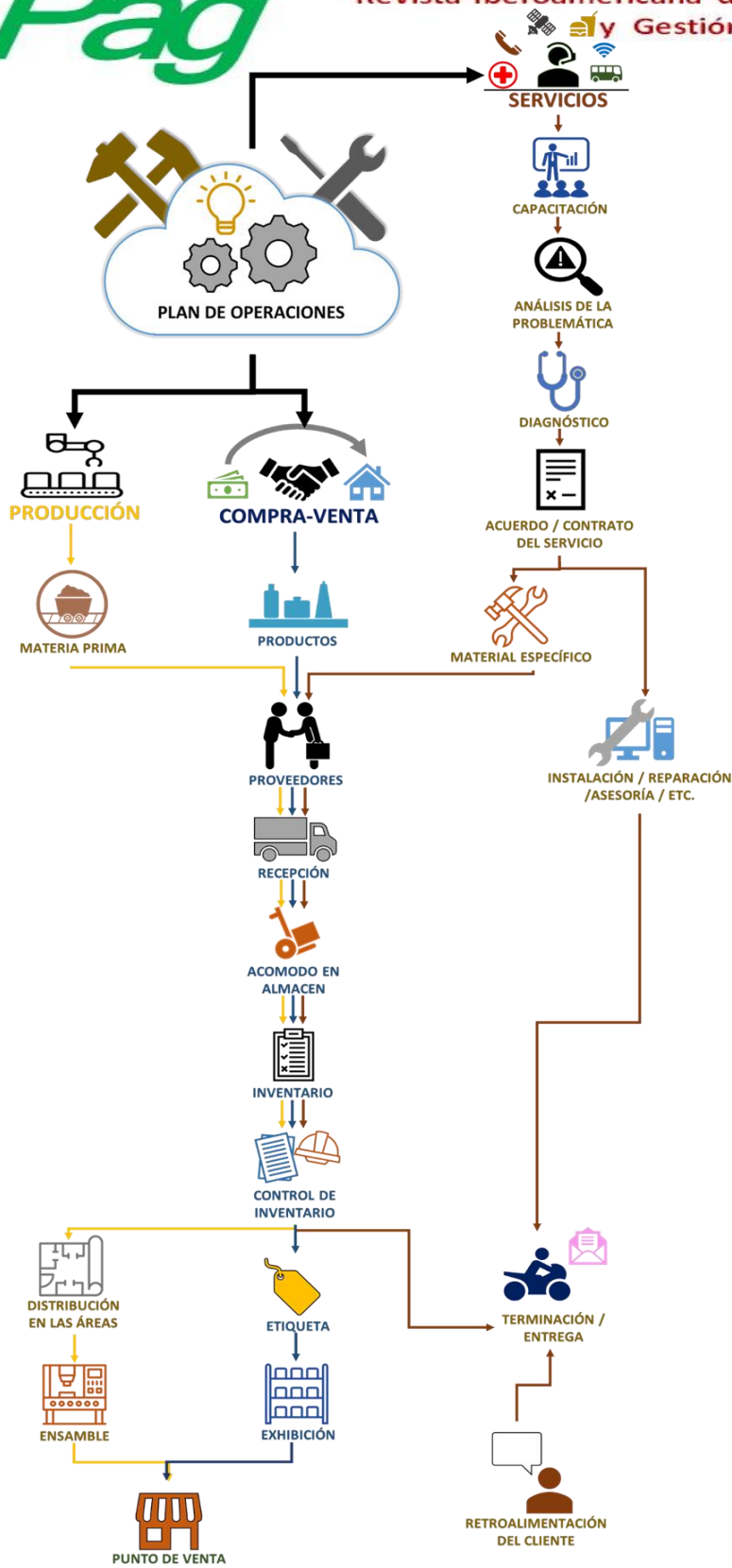


Ilustración 9. Plan de operaciones

7. Plan de Recursos Humanos.

Puesto	Área de adscripción	Participa en el proceso de	Actividades

7.1. Organigrama.

7.2. Perfil del equipo:

Puesto	Perfil

7.3. Descripción de los puestos.

Puesto	Descripción

7.4. Análisis de puestos.

Puesto	Responsabilidades	Tareas	Habilidades	Conocimientos necesarios del puesto

7.5. Sueldos y Salarios.

Puesto	Sueldo	Prestaciones

7.6. Retención de personal; estrategias de permanencia que empleará la empresa para incentivar y motivar a sus trabajadores.

7.7. Dentro de las funciones de la administración de Recursos Humanos se adopta el proceso de integración del nuevo personal de la organización.

7.7.1. Procedimientos de Reclutamiento.

7.7.2. Proceso de Selección.

7.7.2.1. Entrevistas,

7.7.2.2. Cuestionarios,

7.7.2.3. Currículum vité.

7.7.3. Contratación: Relación laboral entre empleado y patrón, señalando los derechos, obligaciones y deberes entre partes.

7.7.4. Estrategias de Inducción.

7.7.5. Capacitación.

Es todo el personal necesario para poner en funcionamiento la empresa. Explicar quiénes serán los principales involucrados en los procesos de la empresa, resaltando sus puestos y actividades con la finalidad de hacer llegar el producto final al cliente.

Tener en cuenta todos los puestos necesarios referentes a administración, dirección, producción, etc. También es necesario saber cuál es la mejor forma de organización para ser efectivos y eficientes. Se presenta en el esquema siguiente.



Ilustración 10. Plan de recursos humanos.

8. Plan Financiero.

8.1. Precio del Producto.

8.2. Estimaciones y proyecciones de viabilidad y rentabilidad financiera.

8.3. Financiamiento necesario.

8.4. Capital de Inversión.

Activo físico		\$	Observaciones

8.5. Costos de producción.

- 8.5.1. Fijos.
- 8.5.2. Variables.
- 8.6. Estados Financieros.
 - 8.6.1. Estado de Resultados.
 - 8.6.2. Balance General.
 - 8.6.3. Flujo de Efectivo.
- 8.7. Razones Financieras.
 - 8.7.1. Rentabilidad.
 - 8.7.2. Solvencia.
 - 8.7.3. Liquidez.
 - 8.7.4. Apalancamiento.
- 8.8. Punto de Equilibrio.

Es el resumen de la información contable que contribuye en la toma de decisiones. El plan financiero es la parte del plan de negocios que más complicaciones llega a tener al elaborarse, ya que se establecen precios, se realizan estimaciones y proyecciones futuras de la viabilidad y rentabilidad financiera, así como el financiamiento necesario para la empresa. Se presenta a continuación la imagen siguiente de manera de esquema.

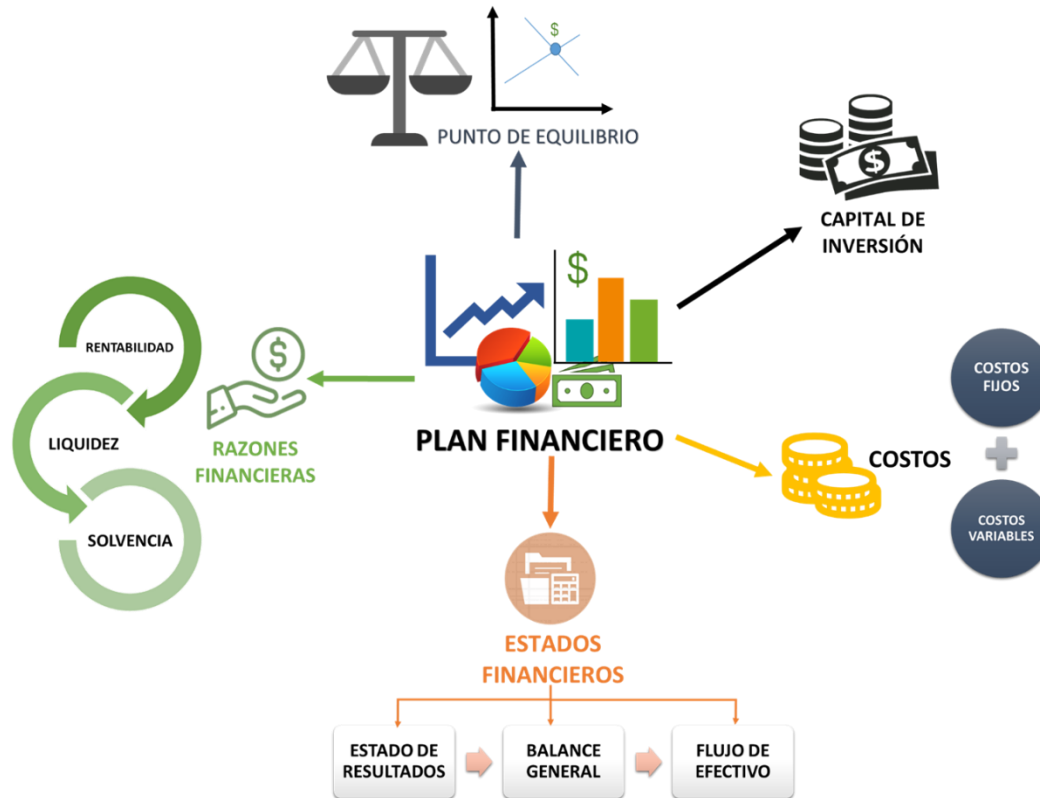


Ilustración 11. Plan financiero

9. Análisis de los entornos

9.1. FODA. fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (aspectos internos y externos de la empresa).

9.1.1. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Recursos positivos del negocio que le crean valor agregado a lo que la competencia actual ofrece.

Fortalezas
1.
2.

9.1.2. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza de forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. pueden ser tratados como puntos de mejora de la empresa.

Debilidades
1.
2.

9.1.3. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Oportunidades
1.
2.

9.1.4. Las amenazas son lo contrario de lo anterior y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Fortalezas
1.
2.

- 9.1.5. Una vez descrito todos los planes y analizado la competencia se analizan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas exteriores a la empresa. Para con ello resaltar en esta sección cuales serían esos principales puntos. El análisis se realiza a los entornos, económico, social, político, ambiental, salud. Cabe aclarar que se realiza por separado el análisis de la competencia, aunque se integran en el reporte final.
- 9.2. Analizar los factores externos a la empresa que, aunque no los puede controlar le afectan directamente. El primero tiene que ver con los aspectos positivos, es decir, determinar con que oportunidades cuenta la empresa que puedan ser utilizados como posibles inversiones o factores positivos para la mejora de la organización. Y dentro de los aspectos negativos se encuentran las amenazas externas que pueden poner en peligro el bienestar de la empresa.
- 9.3. Las conclusiones que se lleguen de este análisis facilitarán la Justificación y Viabilidad del negocio

El análisis FODA consiste en determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la empresa enfrenta. Se busca analizar los aspectos internos y externos de la empresa. Dentro del análisis Interna se busca expresar aquellos aspectos o características de la empresa que lo hacen fuerte ante la competencia y a su vez las características que actualmente lo hacen perder ante su competencia y de las cuales puede enfocarse para mejorar.

En el plan de negocios, es necesario describir en un diagrama FODA las características anteriores. Ya que funcionarán como una guía base que identifique lo que hace a la empresa diferenciarse de su competencia, los puntos de mejora y aquellos factores que, aunque son externos, la empresa debe cuidarse por que pueden llegar a afectarle.

Cuando se llegue a este punto gran parte de la información necesaria ya estará recabada, ya que el Análisis de los Entornos recoge aspectos esenciales redactados en la descripción del negocio como sus Fortalezas y algunas Debilidades; al igual que en el Análisis de la Competencia, se pueden determinar que Oportunidades la empresa tiene con base a lo que la competencia presenta.

Finalmente, las conclusiones que se lleguen de este análisis facilitarán la Justificación y Viabilidad del negocio al demostrar que fortalezas y oportunidades la empresa se caracteriza, además mostrar como las debilidades pueden ser usadas para mejorar y que las amenazas se tienen contempladas.

A continuación, se presenta en la imagen siguiente de manera de esquema.

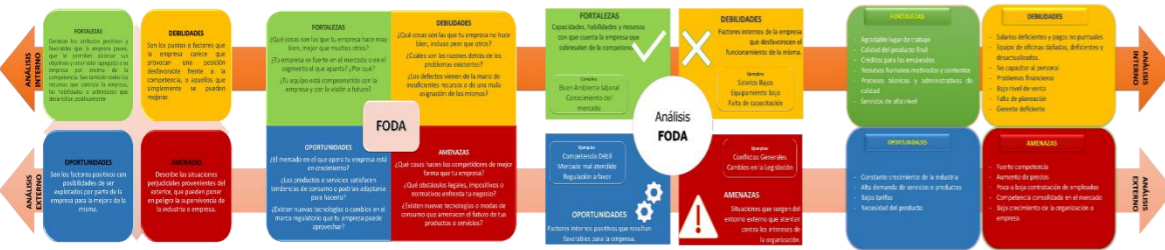


Ilustración 12. Análisis de los entornos

10. Justificación o viabilidad. (Reporte final) Aspectos de mayor valor que conjugan cada una de las partes que conforman la estructura del plan de negocios y que justifican la viabilidad de la empresa. El cual se presentará como un modelo de resumen ejecutivo.

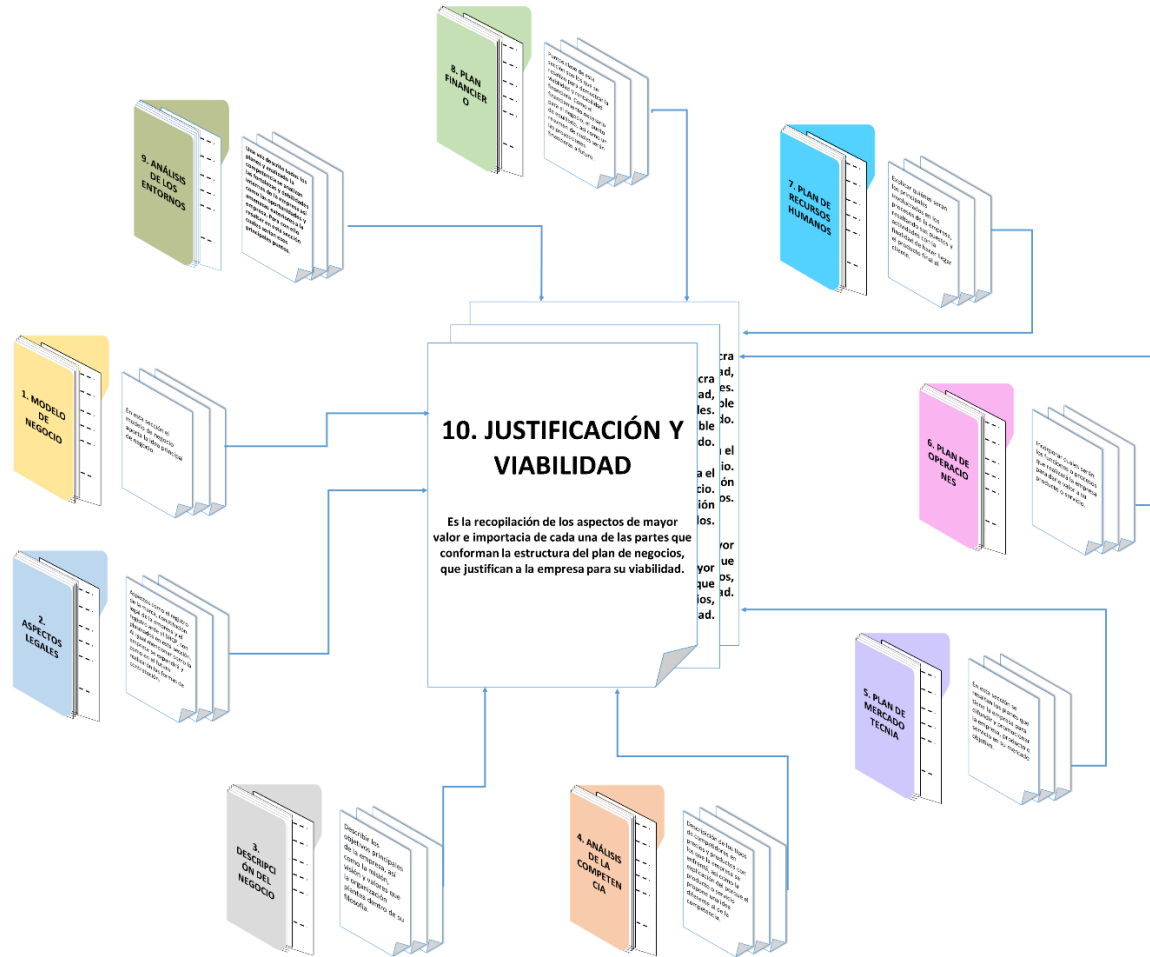


Ilustración 13. Justificación y viabilidad

Conclusión

Considero que el modelo propuesto para elaborar planes de negocios, construido partiendo de la experiencia de las once instituciones estudiadas, y que cada una cuenta con un potencial específico por lo tanto se podrá adaptar al contexto determinado de los emprendedores de la región Valles del estado de Jalisco, México.

La propuesta cumple al responder a las necesidades particulares de los emprendedores de la región, ya que esta se dedica principalmente al comercio y sector agropecuario. Por ello, llegamos a la conclusión de que para atender de una manera más eficiente, eficaz y exitosa a los emprendedores de la región, el CUValles, por medio del CReCE.

Es evidente que es necesario sistematizar el proceso del plan de negocios por lo largo y complicado que esto puede resultar para los emprendedores y empresarios, a pesar de que la propuesta que se muestra en el documento es una de las más completas y direccionadas a los interesados en establecer su plan de negocios en el Centro Regional para la Calidad Empresarial. Los diez aspectos que figuran están desglosados de manera sistematizada y esto proporciona la facilidad para programar un software especializado, donde con solo nutrir los conceptos que el usuario dicte, el sistema forme el plan de negocios dando guía y orientación para que la creación de este, esté concebido de una forma estructurada y coherente.

Bibliografía

- Borello, A. (1994). *El plan de Negocios*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=9GnvdQknUeIC>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2012).
- CONACYT. (2006). *CONACYT*. Obtenido de CONACYT: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/convocatorias-conacyt/convocatorias-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-se-conacyt-innovacion-tecnologica/convocatorias-anteriores-se-c/2006-fit/9228-plan-de-negocios-economia-2006>
- CONACYT. (2012). *CONACYT*. Obtenido de CONACYT: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/convocatorias-conacyt/convocatorias-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-se-conacyt-innovacion-tecnologica/convocatorias-anteriores-se-c/2006-fit/9228-plan-de-negocios-economia-2006>
- Cyr, L. A. (2009). *Crear un plan de Negocios*. Harvard Business Publishing. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=9mPXaNYEDjsC>
- p
- Gobierno de la República. Estados Unidos Mexicanos . (23 de octubre de 2015). *PND*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (23 de octubre de 2015). *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033*. Obtenido de <http://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/PED%20-%20Educaci%C3%B3n.pdf>
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial S. A. .
- Molina Parra, P. A. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión No. 41*, 34.
- Nacional Financiera Banco de Desarrollo. (s.f.). 13 pasos para hacer tu plan de negocios. *Nacional Financiera S.N.C*, 2-19.
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: Un reto*. Madrid, España: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Universidad de Guadalajara. (23 de octubre de 2015). *COPLADI UdeG*. Obtenido de <http://www.copladi.udg.mx/content/pdi-2014-2030>

- Universidad Nacional de Colombia. (2012). Guía Metodológica Básica Para la Creación del Plan de Negocio en Empresas de Base Tecnológica. *Orgullo UN*, 3-50. Obtenido de <http://xue.medellin.unal.edu.co/~cmzapata/cursos/gestion/plandenegocio.pdf>
- University of Cambridge Judge Business, S. (Octubre de 2013). How to write a business plan. *Accelerate Cambridge*, 3-10. Obtenido de https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/accelerate-cambridge/downloads/how-to-write-a-business-plan.pdf
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=JcoXAwAAQBAJ>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de MYPE COMPETITIVA: [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)



Revista Iberoamericana de Producción Académica
y Gestión Educativa

ISSN: 2007 - 8412