



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería y Tecnologías de Información

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de
Tecnología

Título de la investigación

Análisis de la viabilidad de una nueva unidad de negocios dedicada a la
comercialización de artículos electrónicos seminuevos de una casa de empeño

Tesis que para obtener el Grado de Maestra en Planeación Estratégica y
Dirección de Tecnología

Presenta

Silvia Yesenia Vallejo Carrasco

Puebla, México

24 de Julio de 2013



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería y Tecnologías de Información

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección de
Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Análisis de la viabilidad de una nueva unidad de negocios dedicada a la
comercialización de artículos electrónicos seminuevos de una casa de empeño

Comité de Revisión.

Mtro. Jorge González Varela

Director de Tesis

Dr. Miguel Cruz Vázquez

Asesor

Dra. Beatriz Pico González

Asesor

Puebla, México.

24 de Julio 2013

Agradezco a:

A Dios, por bendecirme tanto y ser mi fortaleza. Muchas gracias Señor por darme tiempo, paciencia y salud para lograrlo.

A mi esposo Enrique, por amarme y tener confianza en mí para lograrlo. Gracias por nuestra hermosa familia y animarme a seguir adelante siempre. Te amo y estoy muy orgullosa de ti.

A mis hijos Enrique y Mariana, por ser el más hermoso de los regalos que Dios me ha dado. Gracias mis niños por contribuir a hacer más felices los días de mi vida. Los amo.

A mis padres Silvia y Juan, gracias mamá por tu alegría, tu incondicional apoyo, tu gran amor y por alentarme y motivarme en tantos momentos. Gracias papá por tu amor y respaldo. Los amo.

A mis hermanas, gracias Ale y Gaby por su amor y apoyo, pero sobre todo por hacerme saber y por demostrarme que tengo unas amigas para toda la vida.

A todos los maestros y compañeros de la UPAEP, quienes han contribuido de alguna u otra forma conmigo para la elaboración de este documento, pero doy especial agradecimiento a Jorge González Varela por su paciencia, sus consejos y su tiempo proporcionado para las revisiones de mi trabajo y, finalmente, al profesor Miguel Cruz Vázquez por su ayuda.

Índice General

Capítulo 1. Introducción	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento de problema	4
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivo general	8
1.5 Objetivos Particulares	8
1.6 Alcances y Limitaciones	9
1.7 Organización del estudio	10
Capítulo 2. Marco Referencial.....	13
2.1 México y las casas de empeño	13
2.1.1 Casas de empeño en Puebla	15
2.1.2 Atlixco.....	19
2.2 La franquicia Montepío Plus.....	19
2.2.1 Requisitos para franquiciatarios de Montepío Plus.....	20
2.2.2 Montepío Plus sucursal Atlixco	20
Capítulo 3. Marco Teórico.....	28
3.1 Casas de empeño.....	28
3.2 Casas de empeño en México.....	28
3.3 Investigación con enfoque cualitativo	30
3.3.1 Características del investigador cualitativo.....	30
3.4 Plan de negocios	32
3.4.1 ¿Qué es planeación?	35
3.4.2 ¿Qué es planeación estratégica?	35
3.4.3 Definición de estrategia.....	36
3.4.4 ¿Cómo definir una estrategia?.....	38
3.4.5 ¿Cómo generar ventaja competitiva?	41
3.4.6 Generando valor compartido.....	43
3.4.7 Alineamiento Estratégico	45
3.4.8 Análisis del entorno y la industria.....	46

3.4.8.1 El diamante de la ventaja nacional	47
3.4.8.2 Las cinco fuerzas	49
3.4.8.3 Análisis FODA	51
3.4.9 Plan estratégico	54
3.4.9.1 Misión.....	55
3.4.9.2 Visión	56
3.4.9.3 Valores.....	57
3.4.9.4 Objetivos estratégicos.....	58
3.4.10 Plan de marketing.....	60
3.4.10.1 Objetivos de marketing.....	61
3.4.10.2 Mezcla de marketing	62
3.4.11 Plan de operaciones.....	64
3.4.11.1 Objetivos del plan de operaciones	64
3.4.11.2 Aspectos a definir en el plan de operaciones.....	65
3.4.12 Plan de recursos humanos	66
3.4.13 Plan financiero.....	67
3.5 Comercio electrónico	68
3.5.1 Modelos empresariales en internet.....	69
3.5.2 Portal electrónico de ventas.....	70
3.5.3 Factores clave.....	72
3.5.3.1 Inteligencia de negocios	72
3.5.3.2 Dispositivos móviles	73
3.5.3.3 Redes sociales.....	73
3.5.3.4 Seguridad.....	74
3.6 Servicio al cliente.....	74
3.6.1 Valor para los clientes	75
3.6.2 Fidelidad de los clientes y personal de la empresa.....	76
Capítulo 4. Metodología	79
4.1 Investigación con enfoque cualitativo	79
4.1.1 Problema de investigación número 1	79
4.1.2 Problema de investigación número 2	81

4.1.3 Problema de investigación número 3	82
4.1.4 Problema de investigación número 4	83
4.2 Plan de Negocios	83
4.2.1 Plan estratégico	83
4.2.2 Plan de marketing.....	84
4.2.3 Plan operacional (y organizacional).....	84
4.2.4 Plan financiero.....	84
Capítulo 5. Resultados.....	87
5.1 Resultado de la investigación cualitativa.....	87
5.1.1 Resultados del problema de investigación número 1	87
5.1.2 Resultados del problema de investigación número 2	93
5.1.3 Resultados del problema de investigación número 3	97
5.1.4 Resultados del problema de investigación número 4	99
5.2 Resultados del Plan de Negocios	99
Capítulo 6. Conclusiones.....	101
Referencias	106
Anexos	b

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución en porcentaje acerca de las razones de empeño	3
Tabla 2. Casas de empeño de la ciudad de Puebla	18
Tabla 3. Artículos mensualmente no recuperados por los clientes en Montepío Plus	25
Tabla 4. Artículos electrónicos que la casa de empeño remata mensualmente	25
Tabla 5. Matriz FODA	53
Tabla 6. Organización de matriz FODA	55
Tabla 7. Valores frecuentemente seleccionados	59
Tabla 8. Objetivos estratégicos	61
Tabla 9. Relación de categorías con las casas de empeño sujetas a análisis	93
Tabla 10. Categorías de razones de venta	95
Tabla 11. Categorías de razones de compra	96
Tabla 12. Categorías y temas de la opinión de clientes en una venta especial	99

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Entrada de la Casa de empeño Montepío Plus, sucursal Atlixco	23
Gráfico 2. Área de atención a clientes	24
Gráfico 3. Área de ventanillas para atención a clientes de Montepío Plus	25
Gráfico 4. Diagrama de Plan de Negocios	34
Gráfico 5. Alineamiento de visión organizacional	45
Grafico 6. Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones	48
Grafico 7. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	50
Gráfico 8. Guía de lanzamiento de un sitio de comercio electrónico	71
Gráfico 9. Casa de empeño Lanaexpress	88
Gráfico 10. Casa de empeño Prendalana	89
Gráfico 11. Casa de empeño MonteMex	90
Gráfico 12. Casa de empeño Realice	92

Capítulo 1. Introducción.

Todo esfuerzo tiene su recompensa, pero quedarse sólo en palabras lleva a la pobreza.

Proverbios 14:23

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

Hoy en día, en México, la competencia entre casas de empeño se ha fortalecido en los últimos años. Existen diversas casas de empeño, tanto franquicias nacionales como extranjeras. El periódico Excélsior publicó que el número de casas de empeño en territorio nacional se multiplicó por cuatro durante el periodo de 2004 a 2010, pasando de 1,589 a 6,200 según datos del INEGI (Franco, 2011).

Una de las principales razones de su expansión es que las casas de empeño permiten prestar dinero a sus clientes con requisitos mínimos, tales como ser mayor de edad, presentar la credencial de elector y, evidentemente, llevar consigo la prenda que desean dejar como garantía. Lo anterior ayuda a los mexicanos que no tienen acceso a instituciones bancarias, “en México, alrededor de 50 millones de personas, no tiene acceso a una cuenta bancaria y, por lo tanto, no puede acceder a un crédito de alguna institución financiera” (Mejía, 2012).

Es por lo anterior que la gente busca las instituciones prendarias como medio para solucionar su problema de obtención de efectivo de forma inmediata, sin tener que esperar días para lograrlo. Y es en este nicho de mercado en donde las casas de empeño se han fortalecido, de acuerdo a Alexander López (2011) “los tiempos de crisis de cualquier país se convierten en una bendición para la industria de las casas de empeño”. Y no sólo en tiempos de crisis, sino en temporadas clave del año como regreso a clases, épocas decembrinas, después de vacaciones, entre otros. Según Genaro Mejía (2012), “casas de empeño encuentran su mayor bonanza durante 3 periodos anualmente: los primeros días de enero, el periodo de Semana Santa y el regreso a clases (que se da a lo largo de agosto), en estos periodos los usuarios obtienen en promedio, por cada empeño, montos que van desde los 50 pesos, aunque el mayor número de operaciones son de entre 1,000 y 1,500 pesos, con prendas como joyas de oro, relojes, productos electrónicos, así como electrodomésticos y vehículos automotores”.

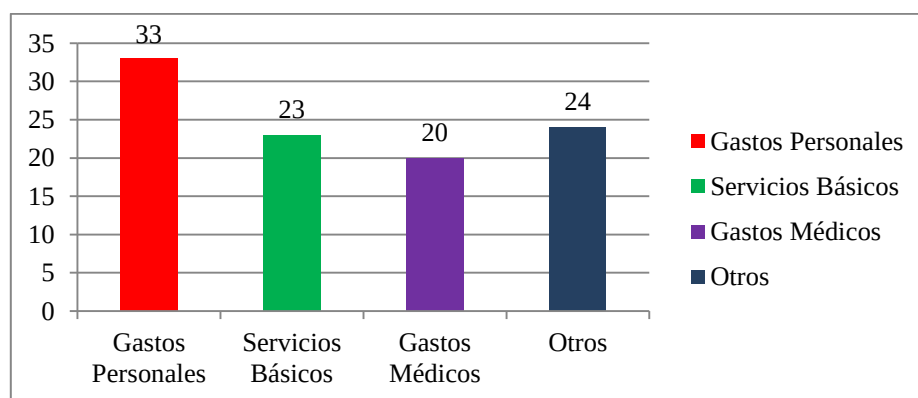
Genaro Mejía (2012) hace referencia acerca de lo que menciona el líder de la Anace (Asociación Nacional de Casas de Empeño) Adolfo Vélez Muñoz en cuanto a la defensa del préstamo prendario, argumentando que éste representa una ‘función social’ y menciona que “las casas de empeño son el último eslabón que existe en México con el que dispone la sociedad para atender a millones de mexicanos que no son atendidos por nadie”.

Las ventajas que ofrece el sistema de préstamos de casas de empeño son las siguientes tres (Beteta, 2011):

1. Préstamo inmediato y sin mayores trámites de documentación al estar entregando una garantía como colateral.
2. Pago mensual únicamente de intereses, para el cliente que así lo desee. Los intereses variarán según la institución donde se haya solicitado el crédito.
3. Poder renovar los refrendos en caso de no poder rescatar la garantía en el plazo inicialmente estimado.

De acuerdo con un sondeo realizado por Prendamex a sus clientes, en la siguiente tabla se muestran las razones por las que los clientes empeñan sus prendas.

Tabla 1. Distribución en porcentaje acerca de las razones de empeño.



Fuente: Periódico Exelsior. Fernando Franco (2011)

Por otro lado, en una entrevista realizada a Enrique Zamora (2012) gerente de Montepío Plus de la sucursal Atlixco, Puebla menciona que en muchas ocasiones el

cliente acude a su institución para empeñar alguna prenda sabiendo de antemano que ya no regresará a desempeñar, ya sea porque saben que no contarán con el dinero para la fecha establecida en el contrato o porque su verdadera intención era deshacerse de la prenda por razones personales.

Es por eso que tanto ellos como otras casas de empeño se ven en la necesidad de rematar la mercancía vencida, ya que es necesario que la institución recupere en la medida de lo posible por lo menos el capital del monto prestado. Raúl Lima, director general de Prenda Segura comenta “el objetivo de las casas de empeño debe ser que el cliente recobre su prenda y utilice el dinero del préstamo para cubrir una necesidad temporal, de días o semanas. El sector debe orientarse a lo que es el empeño, un préstamo a cambio de intereses, no uno que se otorga a costa de la venta de los artículos empeñados” (Smilovitz, 2012).

1.2 Planteamiento de problema

De acuerdo a Dulce Saldaña (2010), México se ha convertido en una sociedad de consumo, aclara que una sociedad de consumo se puede llevar a cabo en países primermundistas, dado que los habitantes pueden cubrir sus necesidades esenciales, por lo tanto ir más allá y adquirir bienes y servicios de lujo. Se tomará como definición de consumismo la definición de Ana Carrasco (2007): “derroche productivo, entendido como toda producción y gasto más allá de la estricta sobrevivencia, donde lo superfluo precede a lo necesario”.

Según Ana Carrasco (2007) “se está viviendo la planificación de la obsolescencia del consumo, esto significa que los productos no quedan obsoletos porque dejen de funcionar, sino porque dejan de ser atractivos al usuario”. Ahora bien, hoy en día se pueden encontrar distintas formas de cambiar, vender o deshacerse de productos que dejan de ser atractivos al usuario, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Venta o intercambio a través de portales en internet.
- Venta directa entre personas.

- Anuncios en periódicos, revistas o carteles pegados.
- Regalarlos o donarlos.
- Se empeñan a alguna casa de empeño, sabiendo de antemano que no se regresará por la prenda.

Todo lo anterior, además de exponer una sociedad consumista, que en dado momento se deshace de sus artículos por cambiarlos por el más reciente o último modelo, también expone el otro lado, de personas que llegan a vender los artículos por necesidad, lo cual es la razón de existencia de las casas de empeño, intercambio de bienes por dinero en efectivo.

Pero también existen las personas que dados sus ingresos no les es posible comprar artículos nuevos y recurren a casas de empeño, bazares, mercados, compras por internet, etc., buscando artículos de segunda mano y a un precio accesible para ellos.

Es por lo anterior que algunas casas de empeño se ven en la necesidad de readaptar sus instalaciones para exhibir los artículos que los clientes dejan perder. Marilyn Munch (2011), menciona por ejemplo, que “la franquicia extranjera First Cash se diferencia de otras casas de empeño en México porque sus instalaciones son grandes, ofrecen servicios completos, y aceptan una amplia variedad de productos”.

Gary Ravlin (2011) menciona que: “Los dos lados del negocio en una casa de empeño se compensan, porque conforme cada persona ve su economía mejorada, ahora tiene el dinero para comprar mercancía de las casas de empeño a las que acostumbra ir a empeñar cuando su situación así lo requiere”. Pero, para que una casa de empeño pueda ofrecer la mercancía que los clientes han dejado perder, y ahora pertenece a la casa de empeño, es necesario contar con una infraestructura que permita exhibirla, de tal forma que el cliente observe, pregunte e inclusive pruebe los artículos. Cuando no se cuenta con las condiciones en las instalaciones para lograr que lo anterior suceda, entonces no se está cumpliendo el ciclo de los dos lados del negocio que ofrece una casa de empeño.

En una entrevista realizada a Enrique Zamora (2012), gerente de la casa de empeño Montepío Plus en la ciudad de Atlixco, Puebla, explica el porqué de su actual infraestructura. Él explica que dado que Montepío Plus es una franquicia, se les pidieron ciertos requerimientos, entre ellos está la forma de atención a clientes, en la cual por seguridad, los trabajadores deben estar detrás de una ventanilla de acrílico de 6 centímetros de ancho, es decir, no hay un contacto directo con el cliente, y esto es muy apropiado cuando se trata de empeños. Pero para exhibir los artículos vencidos, se han colocado anaqueles detrás de las ventanillas, los cuales, además de que no son suficientes, el cliente no logra ver claramente los artículos y la negociación se torna complicada. Se colocó en la entrada de manera improvisada un mostrador con algunos productos, pero igual, dado que los empleados están todo el tiempo detrás de la ventanilla, se dificulta la labor de venta que puedan realizar. También se ha recurrido a portales en internet dedicados a la comercialización de artículos tanto seminuevos como nuevos, pero dado que ninguno de estos sitios web es propio y cada uno de ellos tiene distintas limitantes y restricciones de uso, es una solución que no ha resultado tan viable.

Es por lo anterior que se ha visto la necesidad de contar con un local que permita exhibir la mercancía vencida y que permita también que exista un trato más directo con el cliente.

Además de que los gerentes se han percatado de la gran cantidad de personas que van a la casa de empeño exclusivamente a vender artículos en buen estado ya sea por necesidad de efectivo inmediato, porque ya no los usan o porque tienen la capacidad económica de obtener uno nuevo. Así mismo, y como se explicaba en párrafos anteriores, hay clientes que acuden a comprar artículos, que saben que sí funcionarán y estarán a un precio más accesible para ellos.

Es por esto que es necesario desarrollar una estrategia de comercialización para los artículos vencidos de Montepío Plus, creando una unidad de negocio que se dedique a ello pero que además también permita la compra y venta de artículos seminuevos, eliminando el paso intermedio del empeño.

1.3 Justificación

La importancia de realizar esta investigación se refleja en que las casas de empeño que cuentan con mercancía vencida, necesitan una manera de venderla para recuperar en la medida de lo posible el efectivo prestado al cliente. La casa de empeño Montepío Plus no es la excepción, se ha notado la necesidad de poder exhibir los artículos vencidos en esta sucursal; pero este proceso se ha vuelto complejo ya que debido a las condiciones actuales de sus instalaciones no se cuenta con el espacio adecuado para lograrlo. Es por eso que se tomó la decisión de desarrollar este trabajo, porque se ha visto mermada la rentabilidad de la empresa.

La forma en que se solucionará el problema será generando una nueva unidad de negocio que permita la compra, venta y consignación de artículos electrónicos seminuevos tanto de clientes de la casa de empeño como de personas ajenas a ella que, por razones personales, necesiten vender sus artículos electrónicos para obtener efectivo de forma inmediata. Esta nueva unidad de negocio permitirá a personas de niveles socioeconómicos bajos el poder adquirir tecnología a un precio más accesible y, de igual forma, a personas cuyo estilo de vida y forma de ser no les impidan la adquisición de artículos electrónicos seminuevos aunque tengan un nivel socioeconómico más alto.

Las formas en que la compra y venta de artículos seminuevos se han venido dando es a través de casas de empeño, persona a persona, a través de sitios en internet, bazares, entre otros; cada uno de ellos con diferentes pros y contras, por ejemplo, en el caso de ventas por internet es necesario esperar días e incluso semanas para que alguien se interese por su artículo. Con la realización de este proyecto, se podrán cubrir las necesidades de los clientes tanto para la compra de algún artículo como para lograr una venta de forma rápida en caso de necesitarse el efectivo.

De igual forma, con la realización de este proyecto, se estaría contribuyendo a la reutilización de artículos electrónicos ya que como se mencionó anteriormente, mucha

gente se deshace de ellos por necesidad, pero también mucha gente se deshace de ellos para obtener un modelo más reciente o el dispositivo de moda.

Asimismo, el presente trabajo busca aportar a través de la investigación propuestas que mejoren la operación de la casa de empeño Montepío “Sucursal Atlixco” en los siguientes aspectos:

- Elevar la rentabilidad de la casa de empeño Montepío Plus, ubicada en Atlixco, Puebla.
- A través de la unidad de negocio que se generará, promover la creación de nuevos empleos.
- Contribuir a la reutilización de artículos electrónicos.
- Contribuir a la generación de una cultura de compra y venta de artículos electrónicos seminuevos, empezando en Puebla y posteriormente en el resto de México.

1.4 Objetivo general

Analizar la viabilidad esperada de una nueva unidad de negocios dedicada a la comercialización de artículos electrónicos seminuevos de una casa de empeño.

1.5 Objetivos Particulares

Para que el objetivo general de este proyecto se pueda realizar, se lleva a cabo un análisis del estado actual de las casas de empeño en México, cuál es su razón de existir y la forma en que contribuyen a la sociedad. Lo anterior conlleva la realización de un análisis de la forma de trabajar de algunas casas de empeño en la ciudad de Atlixco, así como las impresiones que tienen los clientes en cuanto a la venta y compra de artículos electrónicos seminuevos. Para lo anterior, se lleva a cabo una investigación de enfoque cualitativo que se concentra en analizar los fenómenos, profundizando en ellos desde la perspectiva de los principales actores participantes.

Así mismo, se genera la propuesta de un plan de negocios para corroborar la viabilidad de la unidad de negocios. Se incluye también la propuesta de prototipo de un sitio web que sería administrado por la unidad de negocio para la comercialización de artículos seminuevos.

Finalmente, en base al análisis de la viabilidad de la unidad de negocio, se definen aspectos que justifican la creación de la misma, así como estrategias que permitan cubrir esos justificantes.

1.6 Alcances y Limitaciones

Dentro de los alcances que se tienen, la nueva unidad de negocios se ubicará en la ciudad de Puebla o la de Atlixco y el tiempo en que la investigación que se realizó para este trabajo fue entre octubre de 2012 y junio de 2013.

Por otro lado, dentro de las limitaciones del proyecto, se tiene que en esta investigación no se incluye un análisis desde el punto de vista administrativo, contable, o de algún otro tipo de la casa de empeño Montepío Plus, sucursal Atlixco; de ahí únicamente se tomará el aspecto de la comercialización de la mercancía vencida, así como la experiencia y conocimientos tanto de los gerentes como del personal en cuanto a la compra y venta de artículos electrónicos seminuevos. En esta investigación, al hablar de artículos seminuevos se incluyen únicamente artículos electrónicos tales como electrodomésticos, computadoras, celulares, estéreos, gadgets, componentes electrónicos, etc.

Dentro del plan de negocios que aquí se propone, se incluye un análisis financiero, sin embargo, este último no incluye un análisis de riesgo.

Vale la pena mencionar también, que otra limitante es que para efectos de este trabajo, no se llevará acabo la implementación del sitio en internet, únicamente se incluirá el prototipo.

1.7 Organización del estudio

Este documento está dividido en 6 capítulos, en el capítulo 1 se proporciona al lector una visión general acerca del tema, así como el entorno bajo el cual se detecta el problema que se plantea solucionar a través de la elaboración de esta tesis. Este capítulo incluye también los objetivos así como los alcances y limitaciones.

El capítulo 2 contiene aspectos acerca de la forma de trabajo y razón de ser de las casas de empeño en México hasta llegar a la franquicia Montepío Plus, terminando con una de sus sucursales en la ciudad de Atlixco, Puebla.

El capítulo 3 contiene la historia de las casas de empeño en México así como su evolución a lo largo del tiempo. Contiene también los aspectos que se deben tomar en cuenta en el proceso de planificación de una nueva empresa o unidad de negocios, considerando el hecho de que esta tesis analiza la creación de una unidad de negocios derivada de la casa de empeño. Así mismo, incluye aspectos generales acerca del comercio electrónico, su definición y algunos factores clave; finalmente, incluye aspectos relevantes con respecto al servicio a clientes.

El capítulo 4 describe la metodología utilizada para esta tesis, en particular el planteamiento de los cuatro problemas de investigación cualitativa que permiten analizar el estado de casas de empeño, así como factores que determinan la comercialización de artículos electrónicos seminuevos en Montepío Plus sucursal Atlixco, Puebla. Igualmente, incluye la metodología utilizada para desarrollar el plan de negocios correspondiente.

El capítulo 5 contiene los resultados alcanzados en esta investigación. Iniciamos con una tabla comparativa de cuatro casas de empeño en la ciudad de Atlixco acerca de la forma en que se realiza la compra-venta de los artículos electrónicos no desempeñados, y que por acuerdo contractual, ahora son propiedad de la casa de empeño. Igualmente, se muestran los resultados de entrevistas realizadas a clientes que han comprado y/o vendido artículos electrónicos en Montepío Plus. Asimismo, el capítulo 5 contiene un análisis comparativo

acerca de tres sitios web en México dedicados a la comercialización de artículos seminuevos. Finalmente, también se describen los resultados del plan de negocios desarrollado.

El capítulo 6 muestra las conclusiones generales que se derivan de la realización de esta tesis, analizando la viabilidad de la creación de una nueva unidad de negocios con base en los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y el plan de negocios.

Capítulo 2. Marco Referencial

...El éxito radica en la acción sabia y bien ejecutada. Eclesiastés 10:10

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 México y las casas de empeño

México es un país que cuenta con una población total de 112 millones, de acuerdo al censo de 2010 (INEGI). En cuanto a su territorio, de acuerdo al INEGI (División Territorial de México, 2011), México está dividido en 31 estados y el Distrito Federal, ciudad capital y sede de los tres poderes de gobierno: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En cuanto a casas de empeño en México, de acuerdo al último censo de 2009, para ese año se registraron un total de 5,948 casas de empeño en México, más las que se han agregado del 2009 a la fecha (INEGI, 2009). El tipo de artículos que se empeñan hoy en día en todas las casas de empeño es muy diferente del tradicional, esto debido a que ahora existe una gran cantidad y diversidad de dispositivos electrónicos que las empresas de tecnología ofrecen. Roberto Alor Terán, director general de Prendamex, comenta que los artículos que se empeñan hoy en día han cambiado de los tradicionales, “dentro de los artículos en prenda empiezan a ganar terreno los gadgets, que incluyen iPods, iPads, consolas de juego, laptops, entre otros, toda vez que por el aumento en los precios del oro bajó la adquisición de artículos de lujo hechos con este metal” (cnnexpansión, 2012).

En el artículo “Gadgets te sacan de apuros”, de cnnexpansión, Adolfo Vélez, presidente de la ANACE (Asociación Nacional de Casas de Empeño) menciona que tradicionalmente las casas de empeño recibían joyas, pero el cambio generacional trajo consigo consolas de videojuego, celulares, iPods, computadoras, etc., por lo cual esos mismos artículos sean los que más se empeñan actualmente y ahora cada vez son más las personas que recurren a sus aparatos electrónicos como prenda de empeño, lo que ha diversificado la prestación de servicios de éstos negocios hasta el punto de recibir desde un refrigerador hasta laptops (Fernández, 2010).

De acuerdo a la Condusef (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros), en México, “los prestamistas prendarios pueden considerarse como intermediarios financieros y, al igual que la banca comercial, buscan utilidades con los intereses que cobran. Cuando los objetos pignorados no se redimen, los prestamistas no pueden cobrar intereses vencidos y deben dedicar espacio, personal y demás infraestructura a la venta de los objetos; mientras más tiempo permanezcan éstos, mayor será el costo de oportunidad del prestamista en intereses que no pueden cobrar” (Condusef, 2012). Y, efectivamente, lo anterior se refleja en los establecimientos de las casas de empeño de franquicias nacionales como extranjeras, los cuales, han adaptado o remodelado desde el principio de su apertura sus locales para exhibir los artículos que los clientes ya no desempeñan.

Ahora bien, el hecho de que los clientes no desempeñen sus artículos se incrementa cuando hay crisis en el país, por ejemplo, en el caso de Respuesta Rápida, una de las franquicias de casas de empeño más recientes en el mercado, el porcentaje de la gente que dejó perder sus prendas llegó a aumentar hasta 10 por ciento durante 2009. Por lo cual tuvieron que ampliar sus facilidades para que el cliente recupere sus prendas y así no tener que rematarlas (Alcazar y Compañía, 2010). De acuerdo a Roberto Alor, director general de Prendamex, durante el 2010, aumentó al 10 por ciento el número de clientes que dejaron perder sus prendas (Alcazar y Compañía, 2010).

Adolfo Vélez, presidente de la ANACE, en entrevista para cnnexpansión, menciona que “Una de cada cuatro casas de empeño que opera en el país no cumple con las normas básicas de seguridad y atención a clientes. Las casas de empeño debidamente conformadas trabajan en conjunto con la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) para cumplir con las normas obligatorias. Sin embargo, destacó que el 25% de los negocios que operan en México lo hacen en condiciones fuera de la ley y están concentrados principalmente en las zonas más apartadas, en donde no existen opciones de fondeo del sector financiero” (Mendoza E., 2012). Es por ello que recomienda tener cuidado acerca de la institución prendaria a la que se acude y asegurarse que ésta esté debidamente en regla ante la Profeco.

2.1.1 Casas de empeño en Puebla

De acuerdo al sitio web del gobierno del Estado de Puebla (Estadísticas del Estado, 2012), Puebla es la quinta entidad más poblada del país, contando con 5.7 millones de habitantes al 2010, después del Estado de México, D. F., Veracruz y Jalisco. De acuerdo a datos del INEGI, el 23.7 % de la población económicamente activa se dedica al sector primario, el 24.8 % al sector secundario y 51.2 % al sector terciario (Perspectiva Estadística Puebla, 2011).

En cuanto a casas de empeño, en el Estado de Puebla se contabilizaron 251 casas de empeño en el último censo del 2009, y 108 en la ciudad de Puebla (INEGI, 2009). En Puebla, al igual que en todo México, cada casa de empeño cuenta con infraestructura propia, algunas de ellas no tienen productos vencidos en exhibición, y otras sí. A continuación se presenta una comparación realizada en la ciudad de Puebla con respecto a la infraestructura de algunas casas de empeño.

Tabla 2. Casas de empeño de la ciudad de Puebla.

Casas de empeño	Observaciones
	Sucursal de casa de empeño Prendamex. Como se puede observar en la imagen, en el caso de esta sucursal de Prendamex, se tienen ventanillas de atención a clientes, no se cuenta con un espacio para mostrar artículos vencidos.



Sucursal de casa de empeño PrestaMax.

Como se puede observar en las imágenes 1.2 y 1.3, esta sucursal de PrestaMax, cuenta con anaqueles y exhibidores para mostrar los artículos a la venta, y en el fondo del local están las ventanillas.



Imagen 2 de casa de empeño PrestaMax.

Esta imagen permite observar más a detalle algunos anaqueles exhibiendo estéreos. Detrás del cristal se observan también bicicletas en exhibición.



Sucursal de casa de empeño Prenda Fácil.

Como se puede observar en la imagen, esta sucursal de Prenda Fácil tiene anaqueles distribuidos a lo largo del local para mostrar los productos y al fondo del mismo, las ventanillas para atención al público.



Imagen 2 de casa de empeño Prenda Fácil.

Se puede observar más a detalle al cliente viendo los productos a través del exhibidor.



Sucursal de casa de empeño Prendamigo.

En el caso de esta sucursal, tiene las ventanillas de atención a clientes al fondo del local y no se exhiben artículos a la venta.



Sucursal de casa de empeño Efectimundo.

Como se puede ver en la imagen, en esta sucursal de Efectimundo, se ocupan casi todos los espacios disponibles para mostrar los artículos rematados, lo cual es llamativo al cliente.



Imagen 2 de Efectimundo.

En esta imagen se muestra por dentro esta sucursal de Efectimundo, en donde los clientes están viendo los artículos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, y como se pudo observar en la tabla 2, cada franquicia de casa de empeño ajusta los espacios físicos de su local conforme lo necesita, algunas de ellas sí muestran los productos rematados, otras no, esto probablemente dependa de las políticas de cada franquicia o de las decisiones de los dueños de cada sucursal.

Raúl Lima, director general de Prenda Segura comenta acerca de su empresa: “nuestro objetivo es que el cliente recupere su prenda con el pago de la siguiente quincena”, no obstante, admite también que ha notado que uno de los márgenes de utilidad más amplios para las empresas del sector, lo constituyen las ventas ‘cara a cara’, es decir, a través del proceso de venta de las prendas vencidas, donde un cliente que no es dueño de la prenda la adquiere a precio público. Es por eso que también se han dedicado a planificar las nuevas oportunidades de negocio que les permite desarrollar el stock que se va volviendo cada vez más diversificado, incluso menciona que el haber implementado un portal de comercio electrónico propio ha sido un canal que le ha ayudado para vender la mercancía vencida (Smilovitz, 2012).

Por otra parte, Prendamex, en 2012, lanzó una campaña a través de la cual proporcionaba 10 por ciento de descuento extra en sus préstamos a los clientes que se hicieran fans de su página de Facebook, esto con el fin de que los clientes acudieran a desempeñar sus prendas (Merca2.0, 2012).

2.1.2 Atlixco

Atlixco ocupa el cuarto lugar de importancia de los 217 municipios del Estado de Puebla (Gobierno de la ciudad de Atlixco, 2011). Está conformado por 95 localidades entre poblaciones y colonias, y tiene 11 juntas auxiliares.

De acuerdo a datos del INEGI (2009), Atlixco cuenta con 86,690 habitantes de los cuales 35,703 son económicamente activos. Mónica Gendreau menciona que “una porción creciente de los recursos de las familias de la región de Atlixco proviene de las remesas enviadas por los migrantes” (Gendreau & Giménez, 2002).

Según Enrique Zamora (Zamora, Explicación acerca de su infraestructura, 2012), gerente de la casa de empeño Montepío Plus en Atlixco, hay clientes que le han comentado que acuden a la casa de empeño a dejar artículos que les mandan sus familiares de Estados Unidos y que a ellos no les interesa usarlos o no les gustan, por eso es que van a dejarlos como empeño, aunque en realidad no regresarán por ellos, entre los artículos se encuentran cámaras fotográficas, cámaras de video, celulares, tabletas electrónicas, laptops, entre otros.

En cuanto al número de casas de empeño en Atlixco, al censo de 2009, (INEGI, 2009) se contaba con 11 registradas, más las que se han agregado a la fecha.

2.2 La franquicia Montepío Plus

De acuerdo a la información proporcionada en el sitio web (Montepío Plus), Montepío Plus es una empresa dedicada al financiamiento inmediato de particulares a través del empeño de artículos, prendas, vehículos e inmuebles. Ofrece 2 tipos de franquicias ‘Básica’ y ‘Llave en mano’. El tipo de prendas que aceptan son:

- Prendas de oro de 10, 14 y 18 quilates.
- Diamantes montados o sin montar.
- Relojes de marcas suizas.
- Aparatos electrónicos.

- Línea Blanca.

En su apartado de Reglas y Normas, menciona los aspectos que tienen que ver con el contrato haciendo énfasis en que los contratos y los instrumentos de medición de todas las sucursales están avalados ante la PROFECO. En su sitio web no proporcionan más información acerca de las sucursales que hay en el resto del país ni cuantas existen en total.

2.2.1 Requisitos para franquiciatarios de Montepío Plus

De acuerdo a Enrique Zamora (2013), gerente de Montepío Plus, para poder adquirir la franquicia, se requirió que se diera el pago correspondiente a los franquiciatarios, así como un capital comprobable por cierta cantidad para iniciar operaciones. En cuanto a los requisitos del local donde habría de ser instalada la casa de empeño se pidió lo siguiente:

- Área de atención a clientes mínimo 5 metros de ancho y máximo 12; y hacia el fondo, es decir, el área de ventanillas, mínimo 3 metros y máximo 5.
- Un espacio mínimo de 70 metros cuadrados para bodega.
- Bóveda de seguridad para las piezas de oro.
- Mínimo 3 ventanillas para atención a los clientes (caja y avalúos), siendo cada ventanilla hecha a base de acrílico con 6 centímetros de espesor.

En cuanto a la exhibición de productos a la venta, no hay especificaciones o restricciones en el contrato en referencia a cómo mostrarlos, es decir, hay flexibilidad en ese aspecto, únicamente se pide que la identidad corporativa, es decir, el logo, colores, nombre de la casa de empeño permanezcan visibles y no sean cambiados ni opacados por anaqueles o vitrinas de exhibición.

2.2.2 Montepío Plus sucursal Atlixco

La casa de empeño Montepío Plus sucursal Atlixco, Puebla fue abierta al público en 2005. La decisión de ubicarse en la ciudad de Atlixco fue porque en Puebla ya existían las franquicias de Montepío Plus y de acuerdo a políticas de la franquicia, ya no era posible

instalarse en Puebla, había que buscar otra ciudad. Es por eso que, dada la cercanía de la ciudad de Atlixco a Puebla, los dueños decidieron instalarse ahí.

Actualmente cuenta con 7 trabajadores, incluyendo los 3 dueños quienes tienen diferentes actividades asignadas en la empresa. El horario de trabajo es el siguiente:

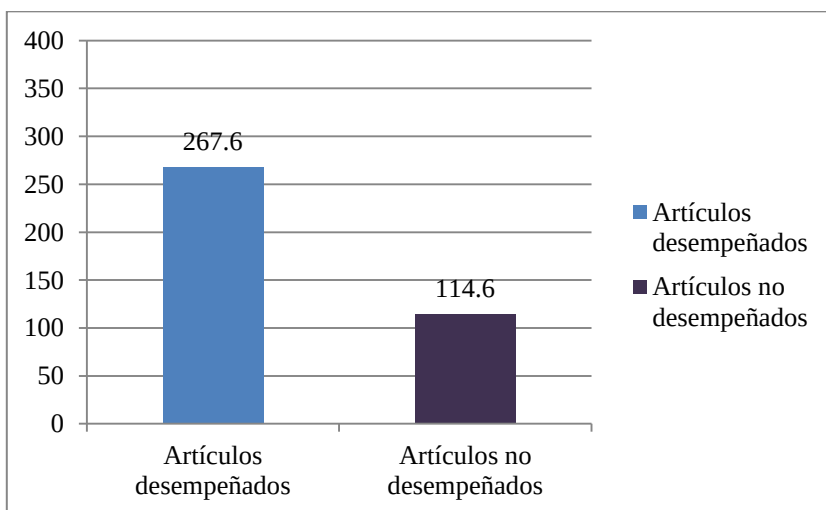
- Lunes a Viernes de 9:00 a. m. a 7:00 p. m.
- Sábados de 9:00 a. m. a 5:00 p. m.

De acuerdo a los datos proporcionados por los gerentes de Montepío Plus, sucursal Atlixco, todos los años el número de empeños que se da en cada mes tiene un comportamiento similar, por ejemplo, diciembre es el mes más bajo para empeños, a continuación se menciona el promedio mensual:

- Diciembre – 10 empeños diarios.
- Enero, febrero, marzo, agosto y septiembre – 18 empeños diarios.
- El resto de los meses - 14 empeños diarios.

Lo anterior da un promedio de 15.3 empeños al día, es decir, 382.2 al mes, esto tomando en cuenta que los domingos no se abre la casa de empeño. Ahora bien, de todos esos empeños mensuales, el 30 por ciento de los clientes no desempeñan su artículo, es decir, 114.6 empeños que incluyen piezas de oro, artículos electrónicos y otros artículos se convierten en propiedad de la casa de empeño al vencerse la fecha límite establecida en el contrato. Esto se muestra en la siguiente tabla:

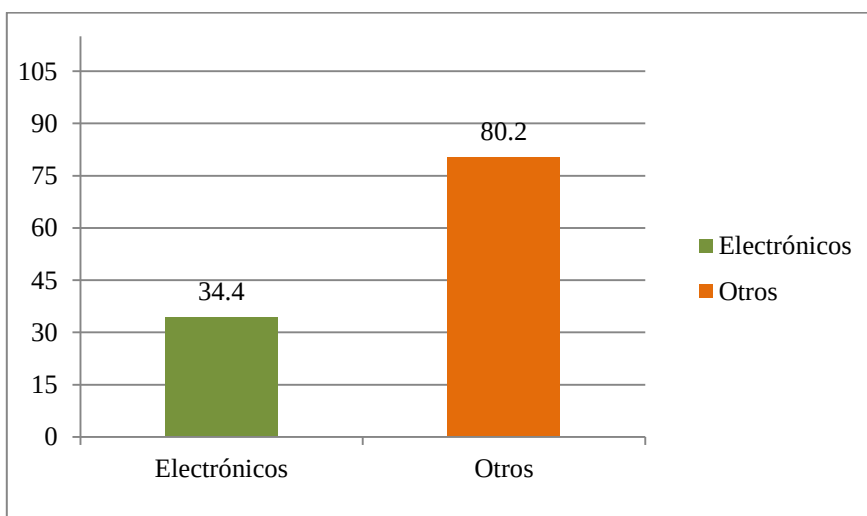
Tabla 3. Artículos mensualmente no recuperados por los clientes en Montepío Plus, Atlixco.



Fuente: Elaboración propia con datos de Montepío Plus, sucursal Atlixco.

De ese 30 por ciento de artículos que los clientes pierden, en promedio, el 17.5 por ciento son artículos electrónicos y el resto es joyería, pedacería de oro, u otro tipo de artículos como bicicletas, estufas, entre otros. Es decir, de los 114.6 empeños mensuales que los clientes no desempeñan, 34.4 son artículos electrónicos. Se muestra en la gráfica siguiente.

Tabla 4. Artículos electrónicos que la casa de empeño remata mensualmente.



Fuente: Elaboración propia con datos de Montepío Plus, sucursal Atlixco.

Ahora bien, además de los 34.4 artículos electrónicos que la casa de empeño recibe a través de los empeños, cuando ésta se encuentra en condiciones de liquidez adecuadas, le es posible comprar directamente los artículos al cliente sin necesidad de pasar por el proceso del empeño, entonces se tendrían que sumar esos artículos a los 34.4 que los clientes no desempeñan. Pero para efectos de este trabajo no se sumaran los artículos que la casa de empeño compra dado que las condiciones de liquidez de la empresa varían y la compra directa de artículos no siempre es posible. A continuación se muestran algunas imágenes de la parte externa de la casa de empeño.

Gráfico 1. Entrada de la Casa de empeño Montepío Plus, sucursal Atlixco.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Área de atención a clientes.



Fuente: elaboración propia.

En la imagen anterior se muestra la entrada de la casa de empeño y como se puede notar, no se cuenta con la infraestructura adecuada para lograr la exhibición de los artículos y que los clientes puedan observarlos con más detalle e inclusive probarlos. Se han colocado recientemente dos anaqueles en donde se muestran celulares y en general electrónicos pequeños, pero el espacio es muy reducido para mostrar aparatos electrónicos más grandes.

Gráfico 3. Área de ventanillas para atención a clientes de Montepío Plus, sucursal Atlixco.



Fuente: elaboración propia.

Están señalados con flechas rojas los anaqueles donde se muestran algunos productos actualmente, pero esto no ha resultado tan adecuado porque los espacios son pequeños y están detrás de las ventanillas y los clientes no logran ver con claridad los artículos, por lo tanto, el proceso de negociación se torna complicado.

En cuanto a las características físicas del local, éste mide 120 metros cuadrados, 10 metros de ancho y 12 de fondo. El área de atención a clientes y ventanillas es de 30 metros cuadrados y los otros 90 metros se ocupan para bodega de los artículos empeñados. La adecuación del local se hizo así desde la fundación de la casa de empeño para cubrir los requerimientos establecidos por parte de la franquicia.

Actualmente, con el aumento de clientes que han dejado perder los artículos, se ha hecho muy evidente la necesidad de adecuación del local para exhibir los artículos que estén a la venta, esto tomando en cuenta las especificaciones de la franquicia para no infringir sus requisitos. De hecho, la entrada de la casa de empeño era la mitad de lo que

es ahora, pero se hizo una remodelación hace 3 años aproximadamente, quedando como está actualmente.

Capítulo 3. Marco Teórico.

El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar. Sun Tzu

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1 Casas de empeño

En el artículo Casas de empeño, una alternativa ¿Viable?, Hugo García menciona que “La razón de ser de las casas de empeño se sustenta en brindar un servicio alternativo a aquel sector de la población que no puede ser sujeto de crédito en el sistema financiero formal” (García, 2012), esto ya se había mencionado con anterioridad en este documento, no obstante, vale la pena destacar que en este mismo artículo, el autor hace referencia a los beneficios del hecho de poseer uno o más bienes argumentando que “el patrimonio personal o familiar siempre ha sido considerado una forma de posesión de bienes de los que muy pocas veces se obtiene algún beneficio. Sin embargo, en épocas de crisis e inestabilidad el empeño o préstamos prendarios han sido una solución a la falta de liquidez, aunque no siempre justa y económica” (García, 2012).

Lo anterior coincide con lo que se menciona en el sitio web del Portal del Consumidor de la Procuraduría Federal del Consumidor en donde dice que las casas de empeño están asociadas a los consumidores que buscan liquidez inmediata (Casas de Empeño, 2012).

3.2 Casas de empeño en México

Hablar de casas de empeño en México es remontarse hacia el siglo XVIII. De acuerdo a Jeremy Baskes (2008), en una reseña del libro *A Culture of Everyday Credit: Housekeeping, Pawnbroking, and Governance in Mexico City, 1750–1920*, menciona que la población pobre en México desde finales del siglo XVIII recurría a créditos para lograr el consumo de alimentos básicos. Para obtener este “crédito diario”, este sector de la población se dirigía a comerciantes locales y al Estado, por lo cual ambos tuvieron que desarrollar instituciones para subsanar estas necesidades financieras. Fue precisamente a finales del siglo XVIII que el gobierno colonial estableció en México el Monte de Piedad. Por otro lado, también surgieron establecimientos de carácter privado que otorgaban créditos asegurados por empeños, eran las tiendas en las esquinas de los vecindarios

llamadas pulperías. La gente pobre acudía a las pulperías y la gente de clase media al Monte de Piedad.

Continuando con la reseña de Jeremy Baskes (2008), ambas instituciones, tanto privadas como del Estado se volvieron blancos de condenación pública ya que aunque los mexicanos reconocían la necesidad de su existencia, los dueños eran acusados de supuesta usura, especialmente porque los españoles eran quienes dominaban la mayor parte del mercado. Fue hasta la revolución cuando se regularizaron las casas de empeño. Después de la revolución y a partir del Porfiriato, ya existía una competencia considerable entre casas de empeño privadas, permitiendo a los clientes visitar varias de ellas y llegar a acuerdos sobre un mejor precio. Los empeños llegaron a ser una estrategia central perseguida por los mexicanos para financiar el consumo doméstico.

“El concepto de las casas de empeño como franquicia surgió en México a partir de la segunda mitad de los 90 cuando empresas como Prenda Lana, Monte Providencia y Prendamex se sumaron al mercado prendario que, originalmente, manejaba el Nacional Monte de Piedad de manera formal. Además las compañías apostaron por el modelo de franquicia para asegurar su rápido crecimiento” (Sánchez & Jiménez, 2008).

Algo que al paso del tiempo y de la evolución de las casas de empeño no ha cambiado es que éstas permiten solucionar el problema de la obtención de efectivo de manera inmediata, las personas hacen uso de los bienes materiales con que ya cuentan para gastos de emergencia. Según Marilyn Munch (2011), “las casas de empeño satisfacen una necesidad para muchos consumidores, ya que ayudan a los clientes que no tienen acceso a créditos bancarios a obtener dinero en efectivo de una manera rápida”. “El abanico de productos que las casas de empeño abarca joyas y metales preciosos principalmente, pero también electrodomésticos, vehículos, muebles y maquinaria industrial (Smilovitz, 2012)”.

De acuerdo al sitio web Brújula de compra de Profeco (2009), “Una de las opciones que permite obtener dinero de forma ‘rápida’ es el crédito prendario ofrecido a través de las casas de empeño. Las casas de empeño prestan una cantidad de efectivo sobre el valor de

una prenda, que el cliente recupera mediante el pago del capital más el costo del préstamo en un plazo acordado. Cuando el propietario de la prenda (denominado pignorante) no cumple con el pago o no refrende su préstamo, el artículo empeñado se pone a la venta”.

3.3 Investigación con enfoque cualitativo

Para investigar algún fenómeno se necesita definir qué metodología utilizar, de acuerdo a María Luisa Vázquez (2006), el método se refiere a “camino y formas específicas en que se pauta y describe el acercamiento al objeto”. El método comprende teorías, conceptos y herramientas desarrolladas por una determinada disciplina para acercarse a la comprensión del mundo.

Dentro de la metodología de la investigación se tiene el método cuantitativo y cualitativo. El método cuantitativo, de acuerdo a Martha Ángeles (2006), “es una realidad construida y compuesta de causas y efectos, para predecir y controlar eventos, comportamientos u otros hechos, donde el científico debe cuantificar las causas y los efectos, y con la intención de maximizar la objetividad de los datos y de los resultados, aísla o separa los datos de su contexto”; por otro lado, en la investigación cualitativa, “la realidad es construida a partir del cuadro referencial de los propios sujetos de estudio, y corresponde al investigador descifrar el significado de la información obtenida y describir los comportamientos ” (Ángeles Constantino & González González, 2006).

Para complementar la definición anterior, de acuerdo a Taylor y Bogdan (1987), la metodología cualitativa se refiere a “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

3.3.1 Características del investigador cualitativo

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1987), el investigador cualitativo tiene las siguientes características:

- La investigación cualitativa es inductiva: los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Los investigadores siguen un diseño de la investigación flexible, comienzan sus estudios con interrogantes vagamente formulados.
- El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística: las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio: interactúan con los informantes de un modo natural, no intrusivo, intentando reducir al mínimo sus efectos sobre las personas. Los investigadores tratan de no desentonar en la estructura, por lo menos hasta que han llegado a una comprensión del escenario. Así mismo, tratan de llevar una conversación normal y no un intercambio formal con formato de entrevista, es decir, preguntas y respuestas.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas en el marco de referencia de ellas mismas: es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan, el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender cómo ven las cosas.
- Los investigadores cualitativos suspenden o apartan sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones: intentan ver las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez.
- Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas: todos los escenarios y personas son dignos de estudio: ningún aspecto de la sociedad es demasiado frívolo o trivial como para ser estudiado.

Es entonces, la investigación cualitativa, aquella que busca entender acontecimientos en un contexto original y natural, de tal forma que sean los mismos participantes quienes vayan generando las teorías y no el investigador.

3.4 Plan de negocios

De acuerdo a Karen Weinberger (2009), los empresarios descubren ideas de negocio en base a:

- Análisis de información del entorno.
- Experiencia laboral previa.
- Conocimientos del entorno.
- La identificación de necesidades insatisfechas.

Una vez identificada la idea, es necesario que se analice con base a las habilidades y conocimientos del empresario o del equipo emprendedor, esto para determinar si hay compatibilidad entre ellos y el nuevo proyecto empresarial.

Una vez tomada la decisión para crear una nueva empresa, Karen Weinberger (2009), afirma que: “Hacer un plan de negocios para cada idea de negocio, es necesario, porque reduce el riesgo y la posibilidad de fracaso de cualquier iniciativa empresarial. Además, el plan de negocios es una herramienta fundamental para el empresario, pues le permite tomar decisiones de inversión, conseguir potenciales inversionistas y sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que está en marcha.”

Así mismo, define un Plan de Negocio como: “un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (2009).

“Si usted no puede planear, usted planea fallar”, es la frase con que Simoneaux & Stroud (2011) comienzan el artículo: A Business Plan: The GPS for Your Company, en donde asemejan un GPS (Sistema de posicionamiento global) a un Plan de Negocios. Un GPS se usa como herramienta para ser dirigido de un punto A hacia un punto B, por supuesto se pueden hacer indicaciones específicas como por ejemplo, que haga los cálculos en base a la distancia más corta o que sólo guíe por autopistas. Igualmente un plan de negocios permite

mapear el camino hacia donde se dirigirá la organización del punto actual hacia dónde quiere llegar en cierto plazo.

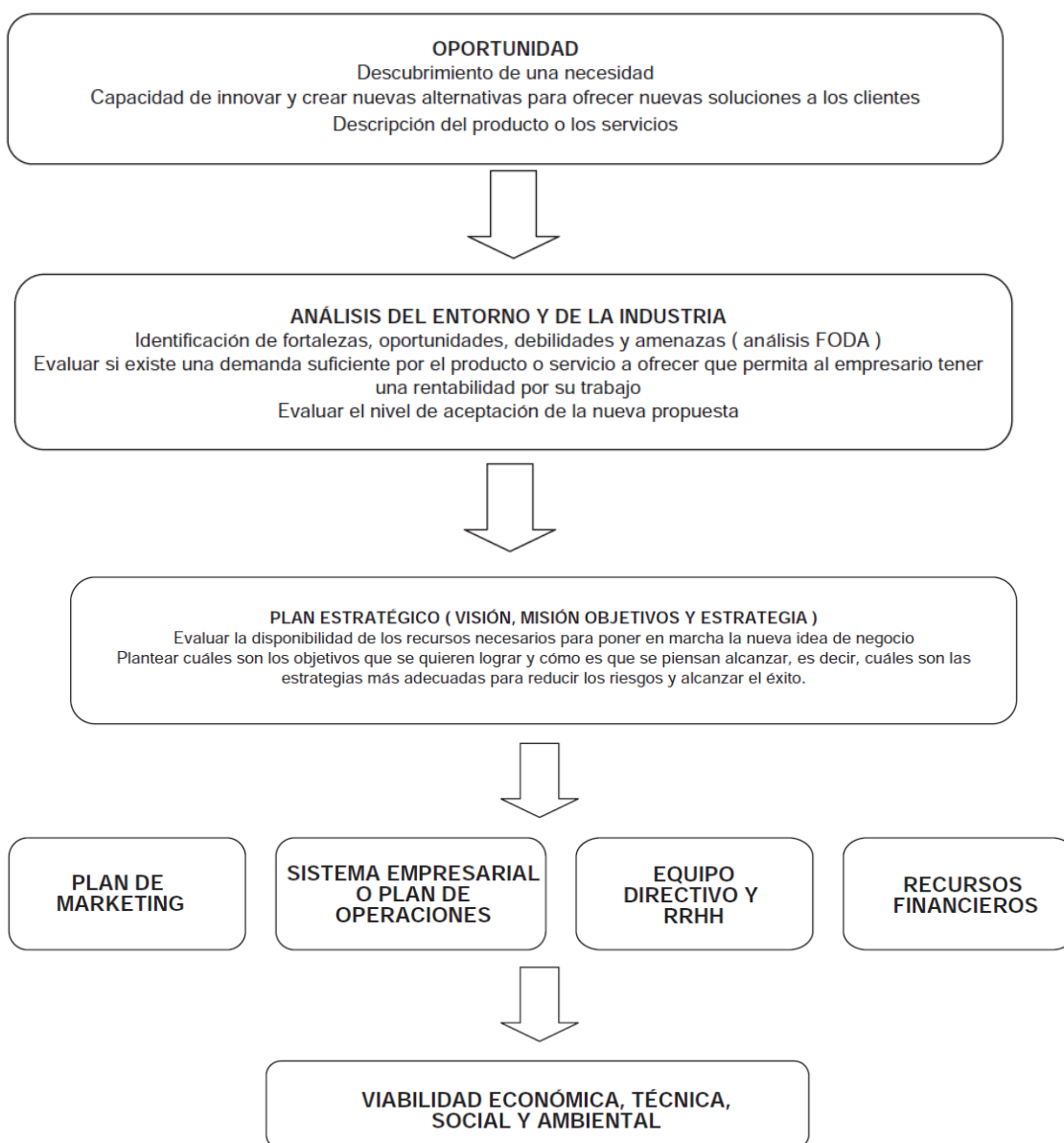
También afirman que: “operar sin un plan de negocios escrito es más difícil y probablemente consuma más tiempo a largo plazo. Un buen plan de negocios ayuda a la organización a lidiar con los cambios eficazmente y a menudo puede significar la diferencia entre éxito a largo plazo y fracaso” (2011).

Simoneaux & Stroud afirman también que el plan de negocio es fundamental para la creación de empresas; “El propósito principal del plan de negocio es definir el negocio, identificar los objetivos y crear un negocio financieramente sostenible” (2011). Un plan de negocio permite ver a la organización de forma crítica por dentro para identificar sus fortalezas y debilidades. Permite también examinar a la organización desde su entorno para analizar la industria, la competencia e identificar oportunidades y amenazas. (2011)

“El desarrollar un plan de negocio requiere pensar en la organización y expresar ideas de forma sistemática. El proceso para tener un plan de negocio bien documentado requiere que el empresario pase más tiempo de calidad enfocándose en su negocio, considerando tanto factores internos como externos conforme se va desarrollando el plan, por lo tanto el resultado será que el empresario conocerá su organización mucho mejor y la dirección hacia la cual se tiene que dirigir será más clara” (Simoneaux & Stroud, 2011).

El siguiente diagrama describe los pasos necesarios para lograr una elaboración de un Plan de Negocios.

Gráfico 4. Diagrama de Plan de Negocios



Fuente: Karen Wenberger (2009)

3.4.1 ¿Qué es planeación?

Tanto las organizaciones como las personas buscan diversas formas para establecer ventajas competitivas que les permitan crecer a través del tiempo. Para lograr lo anterior es necesario que las acciones a tomar se vayan realizando en base a planes. “Los individuos como las empresas tienen necesidad de planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un nuevo plan de ventas, la apertura de una sucursal, etc. La planeación es el proceso básico del que nos servimos para escoger nuestros objetivos y determinar cómo los vamos a alcanzar (Rodríguez Valencia, 2004)”.

De acuerdo a Francisco del Campo y Gómez, “planear es predeterminar el curso de acción al que se asignarán los recursos” (1999). Ahora bien, siguiendo en la línea de planeación en las organizaciones y empresas, Martín Álvarez Torres afirma que “la planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella el nivel de vulnerabilidad. La no planeación conduce al desorden y al desperdicio organizacional” (2006).

3.4.2 ¿Qué es planeación estratégica?

La planeación estratégica ha sido de gran importancia para organizaciones de todo tipo y tamaño, dado que el presente documento se basa en una pequeña empresa, se menciona lo siguiente: “La importancia de la planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que al defender la misión de sus empresas, en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito y por consecuencia éstas funcionan mejor ya que responden positivamente a los cambios ambientales. La planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas” (Rodríguez Valencia, 2004).

Hacia un primer acercamiento para definir planeación estratégica, se tiene que de acuerdo con Joaquín Rodríguez (2004): “La planeación estratégica es el proceso formal de de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales”. Menciona también que la planeación estratégica es una herramienta a través de la cual la organización puede obtener una ventaja sobre sus competidores.

Para Henry Mintzberg (1994), planeación estratégica es “descomponer un objetivo o un conjunto de ellos en pasos, formalizando esos pasos para que puedan ser implementados casi de manera automática y articulando las consecuencias o resultados de cada uno de esos objetivos de forma anticipada. Es un conjunto de técnicas analíticas para el desarrollo de la estrategia”.

Henry Mintzberg (1994) también identifica una serie de falacias en las que algunos directivos se ven envueltos al momento de la planeación estratégica, tal es el caso de la falacia de predicción, en la cual se piensa que el mundo permanecerá inmóvil, para esperar a que se implemente la estrategia, es decir, se olvida que el mundo es cada vez más globalizado y cambia constantemente. Otra falacia es la de desprendimiento, en la cual no se explica detalladamente a los empleados en qué consiste la estrategia, por lo tanto sus acciones del día a día difícilmente se alinearán con las de la organización.

Ahora bien, vale la pena aclarar que planeación estratégica no es generar las estrategias, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) explican esto planteando que: “la planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, un proceso de síntesis”.

3.4.3 Definición de estrategia

De acuerdo a Michael Porter (2008) estrategia significa: “creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades con respecto a la competencia”. El verdadero reto consiste en encontrar lo que da valor a la empresa, haciéndola diferente del resto y al mismo tiempo implementar las mejores prácticas.

Por otro lado, Collis & Rusktd (2008) hacen énfasis en la necesidad de tener una estrategia redactada de forma clara, para que todos en la organización la puedan entender y utilizar como guía para tomar las decisiones. Y de esta forma, todas las acciones de cada empleado irán encaminadas hacia el cumplimiento de esa estrategia. Ellos mencionan que la mayor parte de los ejecutivos no saben cuáles son los elementos que componen una declaración de estrategia, por lo cual les resulta imposible definir una; así mismo identificaron tres componentes críticos para la definición de una buena declaración de estrategia, los cuales se definirán a continuación.

De acuerdo a Collis & Rusktd (2008) los componentes que una estrategia debe tener son los siguientes:

1. **Objetivo.** Es la definición del fin que se quiere lograr a través de la estrategia. “Su definición debe incluir no solamente un punto final, sino también un marco de tiempo para alcanzarlo, es decir, tiene que ser específico, medible y con límite de tiempo” (2008).
2. **Alcances.** “El dominio, la parte del mercado en el cual operará la organización, especifica hacia donde no irá la organización” (2008). El alcance debe incluir tres dimensiones: cliente u oferta, es decir, conocer bien al cliente, quién realmente es; ubicación geográfica, en qué zonas se enfocarán; integración vertical, es decir, el grado de integración entre la cadena de valor de la organización y las cadenas de valor de sus proveedores y distribuidores.
3. **Ventajas:** “La ventaja competitiva es la esencia de la estrategia, lo que la organización hará diferente de, o mejor que otros, definirá los medios para alcanzar el objetivo propuesto” (2008). La ventaja consiste en dos partes: la primera es una declaración de propuesta de valor para el cliente, la cual “explica por qué el cliente meta debería comprar el producto por encima de todas las otras alternativas”; la

segunda consiste en una descripción de cómo es que las actividades internas se alinearán para que la organización pueda entregar esa propuesta de valor.

Vale la pena destacar que Collis & Rusktd (2008), mencionan también que el tomarse un tiempo de calidad para desarrollar una declaración de estrategia que conste alrededor de 35 palabras, que incluya los 3 componentes anteriores y que sea difundida correctamente a través de la organización, provocará en cada trabajador reacciones positivas y los deseos de alinear sus esfuerzos e iniciativas de su trabajo diario hacia la estrategia, propiciando así, rentabilidad a largo plazo para la organización.

Para Loreto Merchant (2005), la estrategia es: “la definición de fines y medios que orientan a la organización y se traduce en la forma en que la empresa intenta crear valor para sus accionistas, dueños y la comunidad. Permite proyectar a la organización en el largo plazo, dándole un significado y dirección más trascendente que los objetivos financieros.”

Loreto Merchant (2005), hace referencia a Peter Senge cuando dice que la estrategia es el estado al cual se quiere llegar en un plazo determinado, es decir, se convierte en un reto a lograr, el cual implica un compromiso no solo para la compañía, sino para cada miembro que pertenece a ella.

Así mismo, Loreto Merchant menciona que “al definir una estrategia los miembros de la organización se obligan a sí mismos a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual” (2005).

3.4.4 ¿Cómo definir una estrategia?

“Las estrategias responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y como voy a responder a la competencia?” (Weinberger Villarán, 2009).

Michael Porter (1980) responde a esa pregunta afirmando que para definir una estrategia existen 3 enfoques estratégicos:

1. Liderazgo global de costos
2. Diferenciación
3. Focalización

Al principio la organización puede perseguir más de un enfoque como su objetivo principal, pero el implementar efectivamente cualquiera de los 3 enfoques usualmente requiere total compromiso y arreglos organizacionales que son diluidos si hay más de un objetivo principal. Los enfoques ayudan a superar a otras empresas pertenecientes a una misma industria, en la estructura de algunas industrias significará que todas las firmas pueden obtener altos rendimientos y en algunas otras industrias el éxito de algún enfoque significará solamente obtener rendimientos aceptables.

Liderazgo global de costos

Requiere la construcción agresiva de instalaciones eficientes para lograr economías de escala, lo cual se da cuando una empresa ha logrado que su producción sea más eficiente a menor costo, es decir, el costo por unidad se reduce. El liderazgo en costos requiere también una búsqueda rigurosa de reducción de costos generales, evitar cuentas de clientes marginales y minimización de costos en investigación y desarrollo, servicio, ventas, publicidad, etc. Se necesita mucha atención administrativa para controlar los costos.

Bajar los costos en relación con los competidores se convierte en el tema de la estrategia entera, aunque no se pueden dejar de lado otras áreas como calidad y servicio. El liderazgo en costos protege a la organización en contra de las 5 fuerzas competitivas de la industria (competidores, clientes, proveedores, posibles entrantes y productos sustitutos) porque la negociación solamente puede seguir erosionando ganancias hasta que el competidor que ocupa el siguiente nivel más eficiente sea eliminado.

Una vez que se logra una posición baja en costos, permite obtener altos márgenes que pueden ser reinvertidos en nueva maquinaria e instalaciones más modernas para mantener el liderazgo en costos.

Diferenciación

El diferenciar el producto o servicio que la empresa ofrece creando algo que se percibe como único a través de toda la industria. Los enfoques para diferenciación de diseño o imagen de marca, tecnología, accesorios, servicio al cliente, red de distribuidores, etc.

Si se logra el enfoque de diferenciación, es una estrategia viable para obtener ganancias por arriba del promedio en la industria porque crea una posición de defensa para hacer frente a las 5 fuerzas competitivas de diferente forma que el liderazgo en costos. La diferenciación permite el aislamiento en contra de rivales porque los clientes tienen lealtad hacia la marca y su sensibilidad hacia el precio se vuelve más baja. Generalmente el lograr diferenciación significará renunciar al liderazgo en costos si es que las actividades requeridas en lograr el producto o servicio son costosas en cuanto al diseño del producto, materiales de calidad o servicio post venta.

Focalización

Consiste en enfocarse en un grupo en particular de compradores, segmento de la línea de producto o área geográfica. A diferencia de la estrategia de costo y diferenciación que buscan atender a toda la industria, la estrategia de focalización atiende muy bien a un objetivo meta en particular.

Este enfoque se apoya en la premisa de que la empresa es capaz de servir su objetivo estratégico estrecho de forma más efectiva o eficiente que la competencia, quienes lo hacen de manera más amplia. Como resultado, la empresa logra ya sea diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos más bajos en atender ese objetivo, o ambos.

Aunque la estrategia de focalización no lleva a cabo bajo costo o diferenciación desde la perspectiva del mercado como un todo, si logra uno o ambos en su objetivo estratégico estrecho. La estrategia de focalización puede ser utilizada para seleccionar objetivos menos vulnerables a substitutos o donde la competencia es más débil.

El comprometerse a una de las estrategias como el objetivo principal, es necesario para lograr éxito. La empresa que no desarrolla su estrategia en alguna de los 3 enfoques mencionados, se encuentra en una situación estratégica extremadamente pobre.

La empresa que se encuentre atorada en medio de alguno de los tres enfoques está garantizada a tener baja rentabilidad y por supuesto a no gozar completamente de las ventajas que ofrece cada enfoque. Así mismo, ese tipo de empresas padecen de una cultura corporativa confusa, disposiciones organizacionales y sistemas motivacionales conflictivos (Porter, 1980).

3.4.5 ¿Cómo generar ventaja competitiva?

Posicionamiento estratégico

De acuerdo a Michael Porter (2008), el posicionamiento estratégico consiste en “lograr ventaja competitiva sostenible mediante la preservación de lo que distingue a la empresa, esto significa, realizando actividades diferentes de los rivales o realizando actividades similares de diferentes maneras”.

Es importante no confundir posicionamiento estratégico y efectividad operacional, Michael Porter (2008) menciona también que “la efectividad operacional significa realizar mejor las actividades, esto es, más rápido, con menos insumos y menos defectos. El problema con la efectividad operacional es que es fácilmente emulada y mientras más benchmarking se dediquen a hacer las empresas, se va generando una convergencia competitiva, esto significa que las empresas se vuelven indistinguibles una de la otra.

Por lo tanto es importante dejar en claro que actualmente no es suficiente para una empresa el mejorar sus procesos o su calidad, es necesario tener un posicionamiento estratégico sostenible que le permita perdurar y hacerse diferente de los competidores.

Innovación

Kim & Mauborgne (2005) afirman que las organizaciones deben dejar de competir entre ellas, es decir, la única forma para vencer la competencia es dejar de tratar de vencerla. A esta forma de actuar, basada en competencia y actuando a la defensiva, se le denomina océano rojo. Contrario a ello está la propuesta del océano azul, en la cual, se trata de hacer a la competencia irrelevante, creando nuevos espacios de mercado y por lo tanto, nueva demanda.

Para Kim & Mauborgne (2005), la *innovación de valor* es la piedra angular de la estrategia de la organización, ellos mencionan que las empresas que se guían bajo las reglas del océano azul buscan no darle importancia a la competencia y, en lugar de ello, crean un valor distinto para los compradores y la empresa.

Para los que se guían bajo las reglas del océano azul, “la estrategia no se trata de escoger entre diferenciación y bajo costo, sino en lograr ambos simultáneamente”, así mismo, afirman que “la innovación de valor va más allá de la innovación en sí, es acerca de la estrategia que abarque el sistema completo de las actividades de una empresa. La innovación de valor requiere que las empresas orienten todo el sistema hacia la creación de un espacio de valor tanto para ellas mismas como para los clientes” (Kim & Mauborgne, 2005).

Unidades de negocio o unidades organizativas

En muchas ocasiones, debido a crecimiento, diversificación u otros factores, las organizaciones se ven en la necesidad de reorganizarse o reagruparse en lo que se llaman

unidades de negocio o unidades organizativas. La organización genera una nueva unidad de negocio como estrategia que le proporcionará beneficios.

Para Arnoldo Hax y Nicolás Maljul (2004), una unidad de negocio es “una unidad operativa que se administra de forma independiente a la organización y que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores”. Es decir, una unidad de negocio se constituye por productos y/o servicios que tienen en común un conjunto de clientes y proveedores, la unidad de negocio deberá ser económicamente viable para justificar su creación. Cada unidad de negocio que se derive de la organización debe ser autónoma, es decir, se descompone la complejidad que la organización entera puede representar, en partes más pequeñas y manejables.

Arnoldo Hax y Nicolás Maljul (2004), también hacen énfasis en no hacer la segmentación basándose en análisis interno de la organización, como por ejemplo, personal especializado en cierta área, maquinaria, instalaciones, entre otros; sino que se parta de un análisis externo, es decir, tomar en cuenta el comportamiento de los clientes y competidores para crear una nueva unidad de negocio.

3.4.6 Generando valor compartido

Michael Porter y Mark Kramer (2011), plantean que en años recientes se ha criticado a las empresas de ser los mayores causantes de problemas sociales, ambientales y económicos. Se cree que muchas empresas han crecido a expensas de la comunidad y entre más se han esforzado las empresas por tener una responsabilidad corporativa, más se les ha culpado por los fracasos de la sociedad. “Gran parte de la culpa es precisamente de las propias empresas, porque continúan viendo la creación de valor de forma muy estrecha, optimizando rendimiento financiero a corto plazo en una burbuja dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las influencias más amplias que determinan el éxito a largo plazo” (2011).

Son las propias empresas quienes pueden cambiar lo anterior y llevar a los negocios y a la sociedad de la mano. La solución está en el principio de valor compartido, que consiste en la creación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad, atacando sus necesidades y desafíos. “Las empresas deben volver a conectar el éxito de la empresa con el progreso social. Valor compartido no es la responsabilidad social, la filantropía o incluso sustentabilidad, sino una nueva forma de lograr éxito. El propósito de las empresas debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no sólo por lucro como tal. Esto impulsará la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global” (2011).

Por lo tanto, el concepto de valor compartido “puede ser definido como políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una compañía mientras que simultáneamente promueven el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las comunidades en la que opera” (2011). De acuerdo a Michael Porter (2011), hay 3 formas a través de las cuales las compañías pueden crear oportunidades de valor compartido:

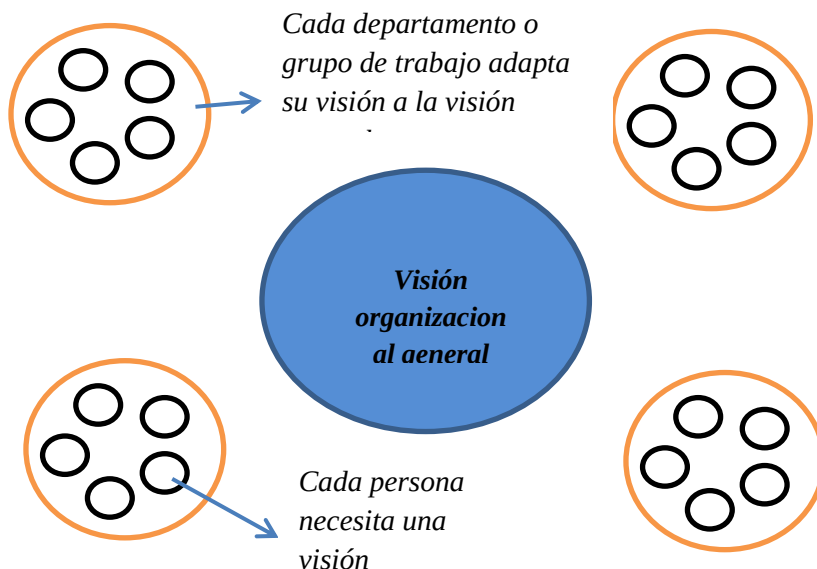
- Reconceptualizando productos y mercados. Que las empresas identifiquen las necesidades de la sociedad y los efectos negativos y positivos que sus productos y servicios tienen.
- Redefinición de la productividad en la cadena de valor. Muchas variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, tales como la utilización de recursos disponibles, condiciones laborales y principios de justicia e igualdad en el área de trabajo.
- Habilitar el desarrollo del cluster local. El éxito empresarial está fuertemente conectado con el entorno que rodea a los negocios y dado que los cluster no solamente incluyen empresas sino también instituciones como establecimientos académicos, asociaciones comerciales y organizaciones relacionadas con la cadena productiva, el progreso en uno, significa el progreso de todos también, es decir, se crea un efecto multiplicador.

Se tiene entonces que es de vital importancia preguntarse qué está ofreciendo una organización a la sociedad a la que pertenece, qué beneficios da a través de su existencia. Es decir, se trata de construir una relación ganar-ganar entre la empresa y la sociedad.

3.4.7 Alineamiento Estratégico

Es de gran utilidad transmitir las metas y objetivos a través de toda la organización para que cada empleado, desde su propio puesto, desarrolle sus actividades en función a las metas globales de la organización. Scott, Jaffe y Tobe (1993) mencionan que el alineamiento entre valores, misión y visión de la organización y valores, misión y visión de los individuos crea el poder de un grupo comprometido a una visión común. Tarde o temprano, si esos valores no están alineados generarán sentimientos de tensión, inferioridad y frustración. “Alineamiento significa que las personas en la organización crean su propia visión que encaja dentro de la misión y visión de la organización a la que pertenecen, eso define claramente su parte para generar excelencia. Necesita existir una visión general para la organización entera y después cada grupo crea su propia visión que se anida dentro de la visión más grande” (Scott, Jaffe, & Tobe, 1993).

Gráfico 5. Alineamiento de visión organizacional.



Fuente: Elaboración propia con datos del libro Organizational Vision, Values and Mission (Scott, Jaffe, & Tobe, 1993).

Desafortunadamente muchas organizaciones no le han dado el valor que realmente tiene la definición de la misión, visión y valores, Alberto Ballvé y Patricia Debeljuh afirman que “con frecuencia se constata que términos como misión, visión y valores, aunque están siendo muy utilizados en documentos empresariales, están, en la mayoría de los casos, vacíos de contenido y suelen ser manipulados y usados como pantallas que permiten vender una imagen de lo que la empresa no es” (Ballvé & Debeljuh, 2006).

Loreto Merchant (2005) hace énfasis en el alineamiento estratégico también y menciona que “el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Es fundamental que quienes constituyen la empresa se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales”.

3.4.8 Análisis del entorno y la industria

Rhonda Abrams (2003), menciona que “una industria se compone de todas las empresas que suministran un producto o servicio similar, otros negocios estrechamente relacionados a ese producto o servicio y los sistemas de distribución y suministro respaldando dichas empresas”, por lo tanto, las fuerzas que afectan a la industria como un todo, afectarán de forma particular también a las empresas que la componen. Es por ello que es de vital importancia realizar un análisis de la industria en la cual se planea incursionar, afirma también que “evaluar la industria incrementa el conocimiento en los factores que contribuyen al éxito de la empresa y permite también demostrar a inversionistas potenciales que se entienden las condiciones externas del negocio” (2003).

Por su parte, Karen Weinberger (2009), menciona que “cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. El análisis del entorno se debe hacer pensando en:

¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?”.

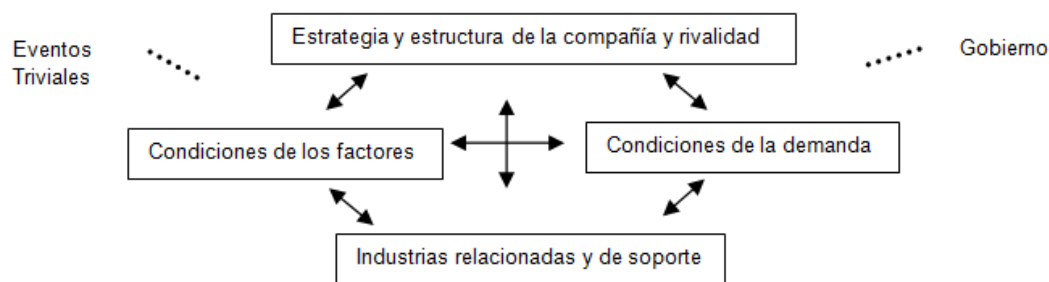
Ahora bien, de acuerdo a Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), “las industrias están siendo constantemente creadas y expandidas a través del tiempo y las condiciones de las industrias y sus límites no están dados, actores individuales pueden darles forma”, es por ello que no es necesario que las empresas compitan directamente en un espacio de una industria en particular, pueden crear un nuevo espacio de mercado en su industria, es decir, un océano azul. Es por ello que Kim y Mauborgne (2005) mencionan que de acuerdo a su estudio “ni la empresa o la industria son la unidad correcta del análisis para explicar la creación de océanos azules y desempeño alto sostenido, sino el movimiento estratégico”, definiendo el término movimiento estratégico como “el conjunto de acciones y decisiones administrativas involucrados en realizar una mayor oferta de negocio” (2005).

3.4.8.1 El diamante de la ventaja nacional

El diamante de la ventaja nacional es una herramienta que ayuda a identificar cómo funcionan y el estado en que están las industrias, como su nombre lo dice, desde el punto de vista del país en que se planea instalar la organización. En base a ese análisis la organización desarrollará estrategias que le permitan obtener un lugar en el mercado.

Michael Porter (1990) menciona que la prosperidad de una nación se crea, no se hereda. Así mismo, explica 4 importantes determinantes que definen la ventaja competitiva de una nación a través de un diagrama o diamante en el cual sus 4 partes son mutuamente reforzadas y el estado de uno de esos 4 determinantes afecta a los otros, es decir, funciona como un sistema. Menciona que las naciones serán exitosas si los determinantes del diamante son favorables. El determinante gobierno y eventos triviales o azar deben ser sumados también al diamante.

Grafico 6. Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones.



Fuente: elaboración propia con datos del artículo The competitive advantage of nations (1990).

A continuación se explican los determinantes de acuerdo a Michael Porter (1990):

Condiciones de los factores: incluye los factores de producción (mano de obra, tierra), recursos naturales, recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, capital, infraestructura. La nación crea los factores más importantes de producción, no los hereda; tales factores pueden ser mano de obra altamente especializada o una fuerte base científica.

Condiciones de la demanda: tiene 3 características específicas, la forma en que son los compradores del país de origen, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda y los mecanismos a través de los cuales las preferencias internas de una nación son transmitidas a mercados foráneos. Es decir, se debe estudiar el mercado local.

Industrias relacionadas y de soporte: Las Industrias relacionadas son las industrias que comparten actividades en la misma cadena de valor en la que compiten. El éxito nacional en una industria en particular se da si se tiene una serie de industrias relacionadas.

Estrategia, estructura y rivalidad de la compañía: el contexto y circunstancias nacionales generan tendencias en cuanto a la creación, organización y administración de las compañías así como del nivel de rivalidad interna. La presencia de fuertes rivales locales es un estimulante de la creación y persistencia de ventaja competitiva. Las naciones tendrán éxito en las industrias donde las prácticas de gestión y modos de organización se vean

favorecidas por el entorno nacional y se adapten bien a encaminarse hacia la ventaja competitiva. Las actitudes de una nación, tendrán efecto en la manera que una empresa es administrada o dirigida.

Eventos triviales: eventos relacionados con cambios en la tecnología, cambios en los mercados financieros, los aumentos repentinos de la demanda regional o mundial, la política o las guerras.

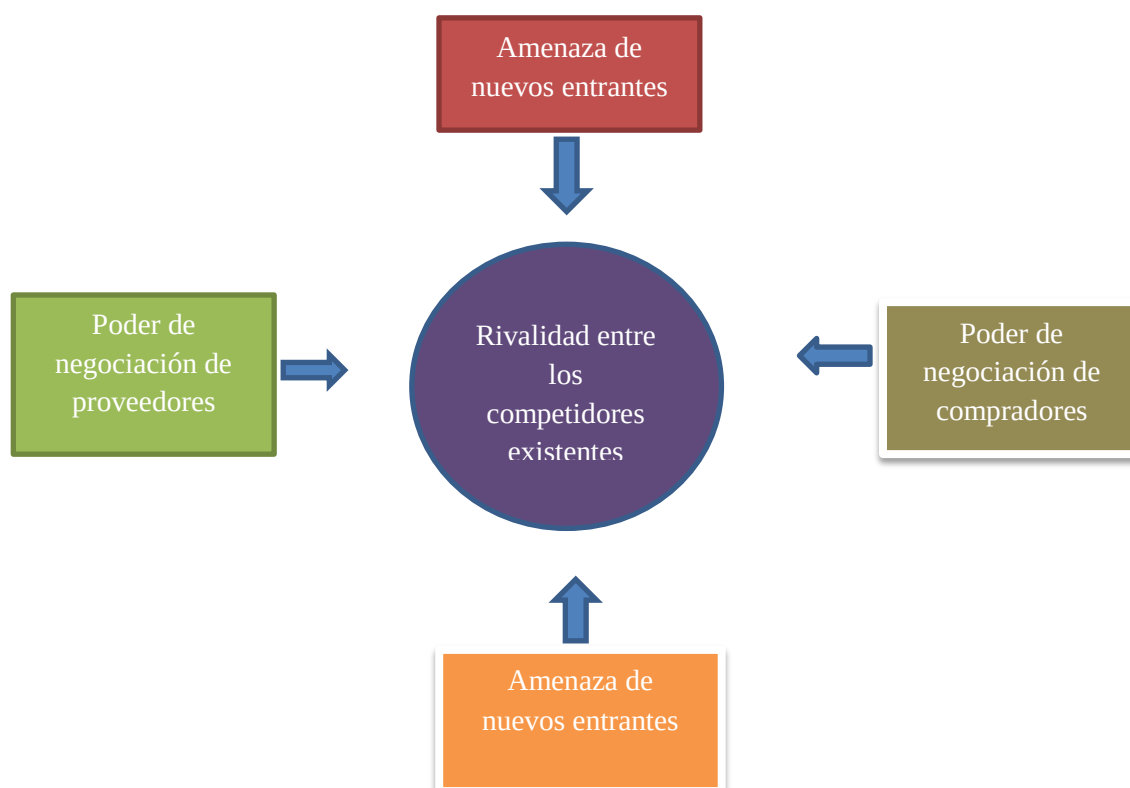
Gobierno: representa un soporte esencial para la industria, su influencia a través de la implementación de una serie de políticas puede afectar directamente el desempeño competitivo de las industrias. Las políticas gubernamentales que tienen éxito son aquellas que crean un ambiente en el cual las compañías pueden ganar ventaja competitiva. Su verdadero papel sería el de fungir como catador; que desafíe e inclusive impulse a las organizaciones a elevar sus aspiraciones y moverse hacia niveles más altos de desempeño competitivo.

3.4.8.2 Las cinco fuerzas

A diferencia del diamante de la ventaja nacional, el análisis de las cinco fuerzas es una herramienta que permite analizar el entorno desde el punto de vista de la industria en que la organización desea ocupar un lugar.

De acuerdo a Michael Porter (2008), la competencia por las utilidades entre empresas no sólo incluye a los competidores directos, sino que existen otras 4 fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Menciona que es necesario conocer las cinco fuerzas para que en base al estado en que estén se defina la estrategia. “La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva”. (2008).

Grafico 7. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.



Fuente: elaboración propia con datos de The five competitive forces that shape strategy (2008).

Descripción de las cinco fuerzas de acuerdo a Michael Porter (2008):

Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos entrantes vienen con nuevas capacidades y muchos deseos de adquirir un lugar en la industria, tienen el poder de ejercer presión sobre los precios y costos. Cuando la amenaza es alta, las demás empresas deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión en alguna para desalentar a los nuevos competidores. Si las barreras de entrada (ventajas que tienen las organizaciones ya establecidas) son bajas y los ya establecidos no tienen represalias hacia los recién llegados, entonces la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector moderada. En las barreras de entrada, es importante que los nuevos entrantes analicen cómo han actuado las empresas ya establecidas con los otros y ver qué actividades podrían realizar para contrarrestar su entrada.

El poder de los proveedores: Los proveedores son poderosos si una mayor parte de valor es para ellos mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores son poderosos si:

El poder de los compradores: los clientes son poderosos si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios. Son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector.

La amenaza de los sustitutos: un sustituto realiza la misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. En ocasiones no es fácil identificarlos. La amenaza de un sustituto es alta si ofrece una compensación de precio atractiva y el costo para el comprador por cambiar de sustituto es bajo.

La rivalidad entre competidores existentes: incluye descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Cuando la rivalidad de las empresas consiste en satisfacer las mismas necesidades o compiten en base a los mismos atributos, se genera una competencia de suma cero, se reduce la rentabilidad. En cambio, la rivalidad puede ser una suma positiva cuando cada competidor se enfoca en satisfacer distintas necesidades para distintos segmentos de consumidores con distintos atributos.

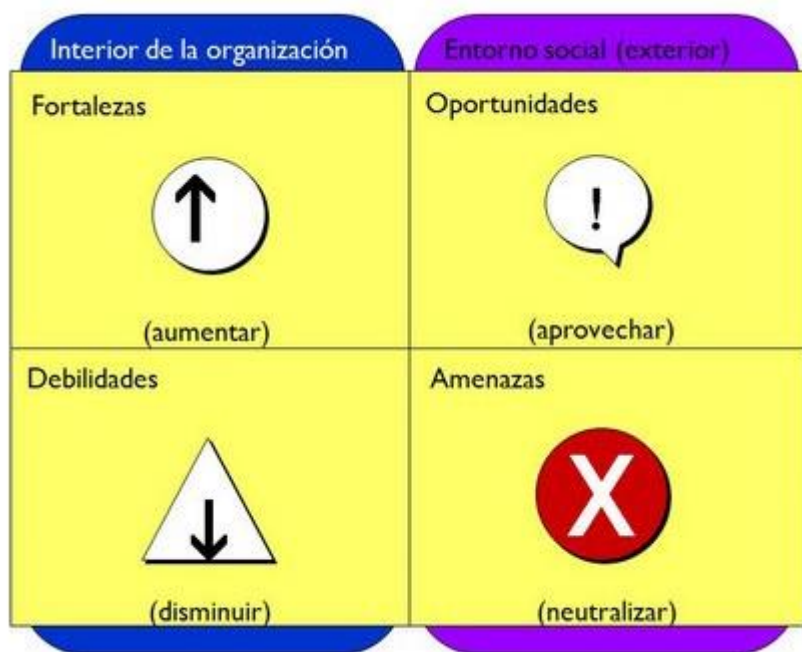
Para formular la estrategia de la organización es muy útil lograr identificar las cinco fuerzas que moldean el sector y el entorno competitivo en el cual se quiere desarrollar la nueva organización.

3.4.8.3 Análisis FODA

De acuerdo a Humberto Ponce, “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (2006).

Tabla 5. Matriz FODA



Fuente: Proceso Administrativo. Matriz FODA (Carreto, 2007).

FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A continuación se definen cada uno de estos términos de acuerdo a Humberto Ponce (Ponce Talancon, 2006):

- Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

- Una debilidad de una organización es un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

“Lo importante radica en que los aspectos fuertes superen a las situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderación a las fortalezas. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los aspectos débiles” (Ponce Talancon, 2006).

- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Una vez identificados los 4 aspectos de la matriz FODA, se organizan como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6. Organización de matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Matriz FODA (Carreto, 2007)

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

3.4.9 Plan estratégico

Para comenzar a definir un plan estratégico, Karen Weinberber (2009) menciona lo siguiente: “El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado”.

Después de haber realizado lo anterior, “la planificación estratégica de una empresa define los objetivos que ésta espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio” (Vértice, 2007), de acuerdo a Martín Álvarez Torres (2006), el proceso de planeación estratégica culmina cuando la organización tiene definido lo siguiente de forma clara:

- Qué resultados debe alcanzar (Objetivos),
- Cómo los va a alcanzar (Estrategias),
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de Trabajo),
- Quién y Cuándo se van a desarrollar dichas actividades (Responsables)

Todo lo anterior debe documentarse en el Manual de Planeación Estratégica, el cual, según Martín Álvarez es “el documento escrito que contiene las instrucciones que deben seguir todos los directores y colaboradores a lo largo del periodo planeado” (Manual de Planeación Estratégica, 2006).

3.4.9.1 Misión

De acuerdo a Karen Weinberger (2009), la misión de una empresa describe su razón de ser. Por su parte, Alberto Ballvé y Patricia Debeljuh mencionan que “la misión representa el conjunto de necesidades que quiere satisfacer una empresa y quienes son las personas cuyas necesidades quiere satisfacer, es decir, para qué y para quienes hace lo que hace. Las organizaciones humanas más exitosas del mundo han fomentado siempre un sentido de misión que refleja los ideales en los que la gente cree” (2006).

Vale la pena mencionar también que Alberto Ballvé y Patricia Debeljuh hacen énfasis en que hay dos tipos de misiones, “la interna, que busca cumplir hacia sus empleados y la externa que genera identidad, define el carácter perdurable de la organización y busca la contribución de la empresa hacia la sociedad” (2006).

Karen Weinberger también menciona que para definir la misión, la organización debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo

hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿En qué creemos? Aclara también que “La idea es que la redacción de la misión sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores” (2009).

De acuerdo a Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), la misión “describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboren puedan ser probados para saber si son compatibles con la misión de la organización entera, el establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos. Hacia el exterior, el establecimiento de la misión representa un comunicado claro para grupos como los compuestos por clientes, proveedores, comunidad financiera, consejo de administración y accionistas”.

El ocuparse de definir la misión es una parte vital en la gestión empresarial, “cuesta concebir una empresa que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización, detrás de la declaración de misión hay un camino largo que lleva a sintetizar en un documento escrito nada más y nada menos que el ser de una compañía” (Ballvé & Debeljuh, 2006).

3.4.9.2 Visión

De acuerdo a Carmen Yates, “visualizar es la capacidad que todos tenemos para ver más allá del tiempo y del espacio, para construir en nuestra mente la imagen de nuestros deseos. Ver hacia donde queremos llegar. Observar cómo ven los clientes una empresa y cuál va a ser la mayor contribución de esa empresa a la humanidad, se le llama visión” (Yates, 2008)”.

Para Hitt, Ireland y Hoskisson, la visión en una empresa es “una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. La visión significa pensar en la ‘imagen general’ con una pasión que ayudará a las personas a *sentir eso* que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones, por ejemplo, el incluir en la visión la frase: ‘tenemos gente magnífica’ despierta en los empleados emociones positivas hacia la organización” (Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, 2008).

Karen Weinberger menciona que visión es “lo que la empresa quiere ser en el futuro” (2009) y Scott, Jaffe & Tobe mencionan que “la visión es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, es un compromiso. La visión provee el contexto para diseñar y manejar los cambios que serán necesarios para alcanzar las metas” (1993). Ahora bien, Scott, Jaffe & Tobe (1993) aclaran también acerca de las precauciones de crear una imagen del futuro deseado, diciendo que la brecha que se genera con respecto a la visión planteada y el presente puede generar frustración o insatisfacción, sin embargo, el aprender a vivir con esta tensión permitirá a la organización alcanzar su visión más exitosamente.

3.4.9.3 Valores

Las organizaciones humanas necesitan establecer valores bajo los cuales se regirá el comportamiento de cada uno de sus miembros, por ello es fundamental definirlos, “se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo como guía en la toma de decisiones” (Vértice, 2008).

De acuerdo a Antonio Francés, “los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos” (2006). Para establecer los valores, “la empresa selecciona aquellos que considera de mayor importancia en función de la naturaleza de su actividad. Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia” (Francés, 2006).

Tabla 7. Valores frecuentemente seleccionados.

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficacia
Integridad	Lealtad	Eficiencia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Fuente: Antonio Francés (2006).

De acuerdo a Antonio Francés, el código de conducta “se crea adoptando un conjunto de valores y aplicándolo a las áreas de conducta pertinentes, como por ejemplo, áreas de conducta en relación con consumidores, trabajadores, competidores, proveedores, comunidad, medio ambiente, etc., es necesario que la empresa se actualice con respecto a los cambios sociales ya que éstos han llevado a las empresas a definir un código de conducta basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones” (2006).

3.4.9.4 Objetivos estratégicos

De acuerdo a Kathy Matilla (2008), “los objetivos estratégicos pueden ser denominados objetivos generales y son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle (a

diferencia de los objetivos operativos), basta con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales y dependen directamente de la alta dirección”.

Charles Hofer y Dan Schendel (1978) mencionan que las metas son los fines que se buscan a largo plazo y objetivos son los intermedios por los que se va pasando para lograr esos fines. Los objetivos tienen 4 componentes: la meta o atributo buscado, un índice para medir el progreso hacia la meta, los obstáculos que superar, un marco de tiempo en que se tiene que lograr la meta.

Después de esto, se necesitan revisar otros 5 puntos: si son ejecutables simultanea o individualmente, establecer prioridades de acción, subdividir cada objetivo, contrastar estos objetivos con la estrategia corporativa y de negocios y finalmente estos objetivos deben volverse factores dentro de cada área del negocio. El grupo de objetivos jerarquizados definen la estructura de las metas de la organización.

Joaquín Rodríguez (2004) detalla también las cualidades de los objetivos diciendo que para fijarlos éstos deben ser:

- Específicos: expresar los objetivos en enunciados de acción con directrices claras sobre lo que se debe hacer.
- Medibles: determinar resultados que puedan medirse (de preferencia en términos cuantitativos), de manera que sea fácil determinar si un objetivo ha sido alcanzado o no.
- Alcanzables: establecer objetivos realistas para que sea posible alcanzar los objetivos como fueron enunciados.
- Escritos: escribir cada objetivo; cuando los objetivos están por escrito se les da más valor.

De acuerdo a Antonio Francés (2006), “los objetivos se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica. También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable. El sujeto que ejecuta la

acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos”.

Tabla 8. Objetivos estratégicos.

Formulación de objetivos estratégicos	Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica.
Componentes	Verbo en infinitivo (Incrementar, reducir). Sujeto (UEN, departamento, etc.), generalmente queda implícito. Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto). Tiempo (generalmente mediano plazo, de 3 a 5 años). Ejemplo: incrementar el valor de empresa.
Verificación del cumplimiento	Indirecta, mediante indicadores.

Fuente: Antonio Francés (2006).

Como se mencionó anteriormente, para medir el avance de los objetivos, se utilizan los indicadores, los cuales, de acuerdo a Antonio Francés (2006), “son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión”.

Ahora bien, todo el conjunto de objetivos estratégicos que se generan se describe mediante un gráfico llamado mapa estratégico, el cual “permite representar gráficamente el despliegue de la estrategia a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles” (Membrado, 2007).

3.4.10 Plan de marketing

De acuerdo a McDonald & Wilson (2011), el principal objetivo del marketing es armonizar las capacidades y talentos de la organización con los deseos y necesidades de los clientes.

De acuerdo a Karen Weinberger (2009), antes de elaborar el plan de marketing, el empresario debe haber terminado el sondeo de mercado y tener claros los siguientes aspectos: atributos del producto o servicio, segmento de mercado al que se desea atender, perfil y número de clientes, características de competidores y finalmente, identificar cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr.

Karen Weinberger (2009), menciona también que el mercado se segmenta en función de variables; en el caso de personas se toma en cuenta edad, género, profesión, nivel educativo, entre otros; y en el caso de empresas, se toman en cuenta variables como el tamaño de la empresa, su ubicación, volumen de ventas, nivel de tecnología e inversión, posicionamiento de la empresa en la industria, entre otros.

Puntos que identifican las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir (Sainz de Vicuña, 2010):

- Es un documento escrito.
- Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

3.4.10.1 Objetivos de marketing

Después de haber definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, se establecen los objetivos de marketing. De acuerdo a José Sainz de Vicuña, (2010), “los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos”. Es decir, primero se definen los objetivos organizacionales y después, en función de ellos se definen los de marketing.

De acuerdo a Rafael Muñoz (2013), los objetivos básicos que todo plan de marketing debe incluir son los siguientes:

- Ventas.

- Posicionamiento (mantener crecimiento de producto estrella, recordación de la marca, hacer uso de servicio postventa o atención a clientes, etc.).
- Rentabilidad (ventas por empleado, rentabilidad económica, etc.).
- Cuota de mercado (segmentación del mercado).

3.4.10.2 Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es un concepto ampliamente utilizado para realizar el plan de marketing. De acuerdo a Claudia Toca (2009), la mezcla de marketing es una herramienta que combina las 4 P (producto y servicio, precio, plaza o distribución, promoción) y se utiliza para lograr posicionar los productos o servicios en el mercado meta.

A continuación se describen las 4 P:

Producto y Servicio: “cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta. Hoy se habla del producto aumentado, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio. Como consecuencia de la globalización, la liberalización comercial y el crecimiento y desarrollo de los mercados, los productos que se ofrecen son fácilmente imitables, por lo que la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y postventa, y no necesariamente en el producto en sí mismo” (Weinberger Villarán, 2009).

Precio: “Es la única variable, entre las cuatro P, que genera ingresos para la organización. Comprende 3 conceptos (Dvoskin, 2004):”

1. Costo: lo determina la organización y se calcula a partir de los recursos que la organización tiene que asignar para que se ofrezca el producto o servicio en el mercado.
2. Valor: lo determina el demandante y es lo que el demandante de un producto o servicio está dispuesto a ceder con el fin de obtenerlo.
3. Precio: cantidad por la cual se realiza la transacción entre la organización y el demandante. Normalmente esa cantidad se calcula entre el costo y el valor.

“Desde el punto de vista del precio, la preocupación central del marketing es conocer el valor que el demandante asigna a su necesidad para que el precio por el cual se intercambia el producto sea lo más alto posible, considerando también que la competencia establece rangos de referencia para el mercado y para los futuros ingresantes en determinado negocio” (Dvoskin, 2004).

Plaza o distribución: plaza es el lugar en donde se realiza la oferta y la demanda y distribución es la forma en que el producto llega al lugar de la oferta, es decir, la logística (Dvoskin, 2004).

Para complementar, Karen Weinberger (2009), menciona que para este punto es necesario analizar los canales de distribución con los que cuenta la industria ya sea para bienes de consumo, para bienes industriales y para servicios.

Promoción: de acuerdo a Roberto Dvoskin (2004), promoción es la forma en que la empresa comunica a los compradores potenciales acerca del producto o servicio que ofrece. La idea es persuadir a los compradores para que realicen la compra convencidos de que el producto o servicio es mejor o superior con respecto a lo que ofrecen los competidores.

Las estrategias de promoción están relacionadas con (Weinberger Villarán, 2009):

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Venta personal.

- Promociones de ventas.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas.

Otro aspecto importante que el empresario o equipo gerencial debe definir son los métodos de venta, es decir, la forma de ofrecer el producto o servicio. De acuerdo a Karen Weinberger (2009), los métodos pueden ser por teléfono, por catálogo, visitas directas al cliente, por correo electrónico, adecuación de un local comercial, participación en ferias, publicidad por radio o televisión, etc.

Es necesario que en el plan de marketing queden establecidas las técnicas y estrategias haciendo uso de la mezcla de marketing.

3.4.11 Plan de operaciones

El plan de operaciones reúne todas las actividades que la organización debe llevar a cabo internamente para generar el producto o servicio que ofrece.

En el apartado del plan de operaciones, “se entrega una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que la sostienen. Las operaciones constituyen el funcionamiento del negocio; es la transformación de ideas o materias primas en productos o servicios para ser vendidos al cliente” (Harvard Business Press, 2007).

3.4.11.1 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se determinan en base a la demanda estimada y a la capacidad y recursos con que la empresa cuenta para lograr cubrir esa demanda. Ahora

bien, los objetivos de producción generalmente se definen en base a las metas de producción, inventarios, estándares de productividad, niveles de satisfacción de clientes, estándares de calidad, tiempos de entrega, reducción de residuos, eliminación de procesos innecesarios, entre otros (Weinberger Villarán, 2009).

3.4.11.2 Aspectos a definir en el plan de operaciones

De acuerdo a Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad (2006), la sección del plan de operaciones debe armarse cubriendo cuatro principales temas:

1. Ubicación: se refiere a instalaciones físicas de la empresa, requerimientos de espacio y equipo, definición de tipo de espacio (oficina, industria, o combinación de ambas), ventajas en la localización, espacio para futuras ampliaciones o remodelaciones.
2. Equipamiento: se refiere a la maquinaria necesaria para la producción, costo de esa maquinaria, inversión en una planta o maquinaria especial, compra o renta del equipo, proveedores del equipo.
3. Personal: número de empleados necesarios y turnos que se manejarán, perfiles y habilidades de trabajadores, salarios en los distintos niveles, criterios y políticas para contratar personal.
4. Procesos de manufactura y servicios: se refiere al flujo de los procesos donde se expliquen los pasos de fabricación o atención, tiempos de producción, indicadores de calidad, horario de operación, de dónde se obtendrán y almacenarán las materias prima y como serán los procesos de compra, control de inventarios, póliza de seguro para el negocio o planta.

Para complementar el punto número cuatro, Karen Weinberger (2009) menciona que para establecer un proceso de producción (conjunto de pasos a seguir para generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo) es necesario:

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio. Los flujogramas son de gran utilidad para ello, ya que son un medio sencillo y claro para informar a los trabajadores de los procesos, permite ver los cuellos de botella que puede tener el proceso y ayudan a establecer las mejoras requeridas.
2. Establecer los estándares de calidad. Son necesarios para medir los problemas que pudieran presentarse durante la producción y determinar la mejor forma de superarlos.
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad (recursos humanos, de inventarios, tecnología, etc.).

3.4.12 Plan de recursos humanos

En la actualidad, la forma de gestión de recursos humanos puede significar una fuerte ventaja competitiva a la organización que preste la debida atención a ello. En el plan de recursos humanos, se describen los puestos y funciones necesarios para que se pueda producir el bien o servicio que la organización ofrece.

De acuerdo a Jesús Reynaldo (2006), “en el plan de recursos humanos se necesita dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de relaciones de autoridad y comunicación”.

También es necesario, departamentalizar la organización, es decir, “agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, en base a su similitud, con una efectiva división del trabajo. Existen diversos tipos de departamentalización: por funciones, por productos, por zonas geográficas, por clientes” (Reynaldo Flores, 2006).

Para poder llevar a cabo las actividades en la empresa, es necesario elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones, éstos deben darse a conocer a todo el personal de la organización y asegurarse que se entiendan. (Weinberger Villarán, 2009).

Es indispensable la elaboración de un organigrama, aunque la empresa sea de tipo familiar o micro, es necesario que cada miembro este consiente del puesto que ocupa así como de las funciones que debe desempeñar. “En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización” (Weinberger Villarán, 2009).

3.4.13 Plan financiero

El plan financiero proyecta a la organización en términos monetarios. De acuerdo a la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad (2006), “el análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio”.

La Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad (2006) menciona que los siguientes cuatro reportes financieros proveen una visión total del proyecto empresarial y sus dimensiones:

- Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de analizar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo

- Estado de Flujo de Efectivo

Muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

- Balance General

Es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

- Análisis del punto de equilibrio

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, el proyecto comenzará a ser rentable.

Así mismo, la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad (2006) sugiere presentar estos reportes en forma de gráficos para ayudar al lector a que su comprensión sea más clara.

3.5 Comercio electrónico

Hoy en día, la presencia de una empresa en internet se da por hecho, ya sea a través de una página puramente informativa, un sitio interactivo, un portal que permita realizar transacciones en línea, etc. Es conveniente que la organización que desea implementar algún tipo de sitio en internet defina exactamente por qué y para qué lo hará. Debe haber un análisis previo para determinar el tipo de modalidad en internet que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Óscar González (2002) menciona que: “la empresa debe analizar si internet encaja con los objetivos del negocio y si existe un potencial aprovechable, incluso se ha acuñado un nuevo acrónimo, P2P (path to profitability), camino a la rentabilidad, como filosofía que

debe acompañar a todo proyecto en internet”. Es decir, no incursionar a internet solo porque la mayor parte de las empresas lo hacen, sino tener bien claro por qué.

El comercio a través de internet implica modificar la forma en que se lleva a cabo la relación empresa – cliente, ya que la interacción física que solía existir en intercambios tradicionales se sustituye total o parcialmente por los medios electrónicos. De acuerdo a Bachs et al (2002), “comercio electrónico es cualquier tipo de transacción comercial realizada a través de internet”. Más específicamente, de acuerdo a Óscar González (2002), el comercio electrónico “implica la realización de la actividad comercial de intercambio asistida por las telecomunicaciones y herramientas basadas en ellas”.

Vale la pena destacar que comercio electrónico y negocio electrónico son términos diferentes, consistiendo este último en la operatividad de toda la actividad empresarial a través de tecnologías de información, es decir, crear redes de comunicación entre proveedores, clientes, socios, etc., a través de aplicaciones electrónicas.

Ahora bien, una vez que la empresa ha decidido desarrollar parte de su actividad de ventas y marketing a través de internet, de acuerdo a Bachs et al (2002), “se debe partir de una identificación clara de la misión y los objetivos de este nuevo canal, una vez que se han identificado estos dos aspectos, se podrá pasar a definir la estrategia a seguir para conseguirlos”.

3.5.1 Modelos empresariales en internet

Como se comentó al inicio de esta sección, el hecho de contar con un sitio en internet no proporciona una ventaja competitiva, Nick Earle y Peter Keen (2001) hacen énfasis en ello al mencionar que “hay una senda de valor para que una empresa que se incorpore a internet genere beneficios: *.com* se refiere a estar abierto a hacer negocios en la web, sin embargo, *.beneficios* se refiere a ganar dinero como empresa en la web. El modelo empresarial de una organización *.beneficios* es una diferenciación bien enfocada que ofrece algo especial y nuevo en el mercado”.

De acuerdo a Nick Earle y Peter Keen (2001), es necesario saber identificar los factores que impulsan el valor empresarial al decidir ingresar al mundo de internet. No se pueden generalizar los factores que aumentan el valor de la empresa, ya cada empresa es distinta, sin embargo, “el valor proviene de centrar la tecnología en unos cuantos elementos muy básicos de la empresa que exigen un compromiso y un seguimiento sostenidos y coherentes por parte de la dirección. Lo que la organización considere los impulsores de valor deben servir de guía para la elección del modelo empresarial de cualquier organización” (Earle & Keen, 2001).

Existen diferentes grados en los que la empresa puede aplicar el comercio electrónico. “Un modelo de comercio es la forma en que la empresa realiza su actividad comercial, a través de la cual obtiene beneficios especificando en qué parte de la cadena de valor se sitúa” (González López, 2002). Como ejemplo de algunos modelos se tienen los siguientes:

- Presencia o escaparate virtual: presentación de información acerca de la empresa o de sus productos.
- Comercio virtual: sitio web en el que se ofrecen una amplia y variada oferta de productos y se pueden realizar compras.
- Tienda virtual: empresas que operan exclusivamente en internet y ofrecen bienes y servicios tradicionales.
- Modelo híbrido: establecimientos físicos que además ofrecen sus artículos a través de internet.

3.5.2 Portal electrónico de ventas

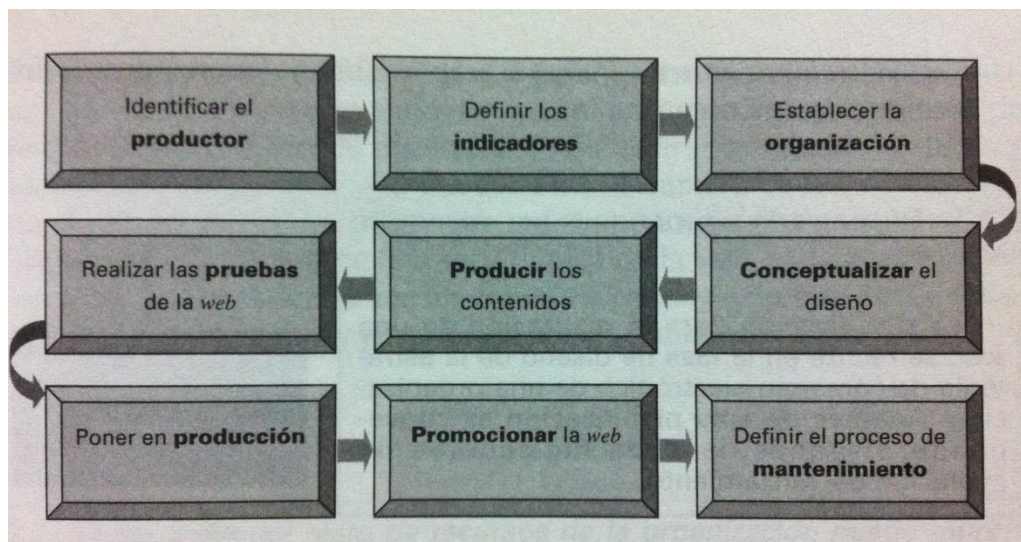
De acuerdo a Bachs et al (2002), las funciones y procesos que deben integrarse en el sistema de ventas a través de internet son:

- Catálogo de productos: contiene aquellos productos que se desea comercializar, sus características, precio, fotografía del producto, condiciones de entrega, distribución, cantidad en inventario.

- **Configurador de productos/servicios:** un configurador ayuda al usuario a ir definiendo de forma guiada el producto que quiere, de esta forma se reduce el porcentaje de errores.
- **Carro de compras virtual:** al igual que en la vida real, permiten almacenar los artículos escogidos y agregar más conforme así se desee para al final pagar todo en conjunto.
- **Medios de pago:** proporcionar al cliente distintos métodos de pago, estos varían de acuerdo a las leyes de cada lugar o al país en que se encuentre.
- **Verificación de crédito:** es el complemento del paso anterior y permite comprobar el nivel de crédito del cliente.
- **Facturación:** presentar al cliente la factura de su compra con los impuestos incluidos, datos fiscales, etc.

De acuerdo a Bachs et al (2002), en el siguiente esquema se muestran los pasos básicos a realizar para desarrollar un sitio de comercio electrónico.

Gráfico 8. Guía de lanzamiento de un sitio de comercio electrónico.



Fuente: Internet, Comercio electrónico y plan de negocio (Bachs Ferrer, López Jurado, & Yaguez Insa, 2002).

3.5.3 Factores clave

Existen cuatro factores clave que se deben tomar en cuenta una vez que la organización ha decidido ingresar al comercio electrónico:

3.5.3.1 Inteligencia de negocios

El ingreso de las organizaciones a internet, la interacción de los clientes con los sitios, las transacciones realizadas y demás movimientos en línea han provocado un aumento masivo de la información. Es por ello que se han desarrollado tecnologías que permitan organizar los datos.

Por poner un ejemplo, de acuerdo a Bachs et al (2002), aunque internet sea un canal de comunicación masivo, los productos y servicios se van personalizando cada vez más con el paso del tiempo, entonces es necesario proporcionar información personalizada por cliente que le indique ofertas, promociones y descuentos que se le aplican a él en concreto. A través del uso de la inteligencia de negocios, se puede realizar un análisis del comportamiento del consumidor para saber sus preferencias y por lo tanto posibles elecciones de compra.

De acuerdo a Ryan Mulcahy (2013), inteligencia de negocios “es un término que se refiere a una variedad de aplicaciones de software utilizadas para analizar los datos de la organización. Las compañías utilizan la inteligencia de negocios para mejorar la toma de decisiones, recortar costos e identificar nuevas oportunidades de negocio”. A través del uso de inteligencia de negocios los empresarios pueden transformar la gran cantidad de datos que se generan en internet en información útil.

Las organizaciones que van a incursionar o que ya están en el camino del comercio electrónico, necesitan estudiar las herramientas que la inteligencia de negocios ofrece para poder organizar y disponer de su información en la toma de decisiones.

3.5.3.2 Dispositivos móviles

Cada vez se hace más normal y común el acceder a internet a través de dispositivos móviles. De acuerdo a Natalia Arroyo (2009), el acceso a internet desde dispositivos móviles (teléfonos, tabletas electrónicas, inclusive consolas de juegos, etc.), presenta ventajas como la movilidad y consulta de información, productos y servicios desde cualquier lugar siempre y cuando se tenga una conexión a internet. Sin embargo, lo anterior plantea también nuevos temas relacionados con la accesibilidad de los contenidos (pantallas y teclados diferentes), limitaciones de memoria, procesamiento de datos, entre otros.

Un sitio que se visualiza y funciona de forma correcta en cualquier dispositivo móvil ofrece más comodidad a los usuarios. Es por ello que los encargados de implementar un sitio de comercio electrónico, deben utilizar los lenguajes y tecnologías que permitan que las interfaces del sitio sean lo más estándar posible adaptándose a la mayor cantidad de dispositivos móviles posibles.

3.5.3.3 Redes sociales

Las redes sociales constituyen un canal de comunicación cada vez más común entre las personas y empresas. De acuerdo a Nunzia Auletta (2008), el enorme crecimiento de las redes sociales virtuales (tales como MySpace, Facebook, Eons, Youtube), ha dado un nuevo significado a las estrategias de mercado.

El definir perfiles de usuario y agregarse en cierto grupo para pertenecer a él, equivale a la segmentación de clientes en el marketing tradicional. Nunzia Auletta (2008) menciona que al hacer uso de las redes sociales virtuales se produce lo que se llama efecto viral, al transmitirse información de forma más rápida. “La propagación boca a boca se acelera sobre las plataformas de socialización, que abren nuevos espacios de comunicación para las empresas y permiten enfocar estrategias hacia mercados segmentados a costos moderados y en tiempo real” (Auletta & Vallenilla, 2008).

Las redes sociales virtuales constituyen un medio de propagación de publicidad muy acelerado, “las empresas medianas y pequeñas pueden exponer en las redes sociales virtuales sus actividades, productos y servicios a costos mínimos y dirigidos a audiencias muy específicas” (Auletta & Vallenilla, 2008), por lo tanto el impulsar la organización a través de las redes sociales se convierte en otro medio más para dar a conocer el negocio.

Actualmente el subir un portal de comercio electrónico a internet va de la mano con el uso de las redes sociales virtuales, se han convertido en un complemento.

3.5.3.4 Seguridad

La seguridad constituye un aspecto muy importante con respecto a las transacciones en línea. De acuerdo a Judith Cavazos y Soraya Reyes (2006), “la confianza de la operación es pieza clave del negocio; el cliente quiere sentirse seguro no sólo en términos de privacidad, sino de confidencialidad de la información que le es sensible”. Es por lo anterior que la implementación del sitio de comercio electrónico debe generarse en un entorno legal adecuado y cumplir con los protocolos de seguridad adecuados para la transmisión de datos.

3.6 Servicio al cliente

El servicio al cliente es un aspecto esencial para la existencia de una empresa, cualquiera que sea el giro de la empresa, todas necesitan dedicar recursos para mejorar el servicio a clientes.

De acuerdo a Renata Paz (2005), servicio al cliente significa “todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes”, entre esas actividades se encuentran:

- Actividades necesarias para asegurarse que el producto o servicio se entregue al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa.

- El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.

John Leppard y Liz Molyneux (1998) aseguran que “el gestionar la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza) de forma adecuada no sólo asegura que la empresa sigue siendo altamente competitiva, lo que a la larga significa rentable, sino que además se acerca lo más posible a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes”. Es decir, la mezcla de marketing constituye la base de servicio a clientes.

3.6.1 Valor para los clientes

Las empresas se esfuerzan por ser más competitivas y lograr permanecer en el mercado. Gran parte de la permanencia en el mercado depende del valor que los clientes tengan con respecto al producto o servicio que la empresa ofrece.

De acuerdo a Renata Paz (2005), el valor de los clientes con respecto al producto o servicio, permite diferenciar a la empresa de los competidores y genera preferencia por parte de los clientes hacia ella. “La percepción global del cliente es la valoración que hace con respecto a la empresa comparada con otras” (Paz Couso, 2005).

El anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes para ofrecerles productos y servicios genera en ellos valoración hacia la empresa. Según Beverly Rokes (2004), la función reactiva consiste en la resolución de situaciones y eventos una vez que han sucedido, estos eventos pueden ser, servicio postventa, reclamaciones, asesoría, etc. Sin embargo, la función proactiva significa anticiparse a los problemas y necesidades del cliente, es decir, determinar qué servicios desean los clientes.

Robert Wayland (1998), propone los siguientes tres aspectos para ampliar el valor de los clientes:

- Expandir el producto o servicio esencial sólo hacia aquellas áreas en las que los clientes vean una conexión clara. Es decir, mantener una relación coherente de crecimiento con respecto al producto base.

- Concentrarse, por lo menos al principio, en los clientes a los que la empresa ya comprende y con los que ya mantiene relaciones.
- Comunicar un mensaje claro y común en toda la gama ampliada de la proposición de valor.

3.6.2 Fidelidad de los clientes y personal de la empresa

El tener clientes fieles garantiza la permanencia de una empresa en el mercado. De acuerdo a Jacques Horovits (2006), la calidad del servicio en una empresa depende en gran parte de la forma en que se relacionan los empleados con los clientes.

Para lograr la lealtad de los clientes, la comunicación entre los clientes y la empresa se convierte en un aspecto fundamental. De acuerdo a Renata Paz (2005), “la vía más importante que la empresa utiliza para comunicarse con sus clientes es a través de su personal. Aunque estemos en la era de las telecomunicaciones, la mayor parte de los contactos se siguen dando en persona o a través del teléfono”.

Se debe llevar a cabo una capacitación adecuada a los empleados conforme a los objetivos que se desean alcanzar en el área de satisfacción de los clientes. De acuerdo a Jacques Horovits (2006), el determinante clave de la gestión óptima del personal de servicios está en función de dos dimensiones: la duración (y frecuencia) del contacto y la intensidad de la relación.

Es importante determinar también el grado de empoderamiento que se dará a los empleados, es decir, hasta qué punto les estará permitido tomar decisiones. De acuerdo a Jacques Horovits (2006), “la motivación de los empleados mediante la participación y la delegación de poder no solo fomenta una resolución pronta de los problemas de los clientes, sino que también da lugar a mejoras de calidad, haciendo que las relaciones de transacciones y físicas se produzcan sin problemas y resulten más atractivas”.

Las estrategias de venta deben contemplar el área de atención a clientes y capacitar al personal para lograr lealtad hacia el producto o servicio.

Capítulo 4. Metodología.

...No dejes que el ruido de las opiniones de otros apague tu propia voz interior. Steve Jobs.

Capítulo 4. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología de investigación seguida para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo. A continuación se explican el tipo de investigación, los problemas de investigación y la forma en que se procedió para resolverlos.

4.1 Investigación con enfoque cualitativo

Para efectos de este trabajo se llevó a cabo en primer lugar una investigación de enfoque cualitativo, la cual, de acuerdo a Hernández Sampieri et al (2010), se enfoca a analizar los fenómenos profundizando en ellos desde la perspectiva de los participantes de la forma más natural posible y en su contexto original. Los datos cualitativos recolectados son “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En segundo lugar, se desarrolló un plan de negocios que analizó el mercado de la nueva unidad de negocios que tendrá el nombre de “Venta Libre” o simplemente VL, con base en el examen de fuentes primarias y secundarias, el detalle de la tecnología que se empleará, la determinación de los costos totales, y la rentabilidad económica del proyecto, con el objeto de corroborar la viabilidad de la unidad de negocios y crear la base para que los inversionistas tomen una decisión. (Baca Urbina, 2010)

4.1.1 Problema de investigación número 1

Objetivos:

- Describir las instalaciones de cuatro casas de empeño cercanas a Montepío Plus en relación a la ubicación de las ventanillas, de zona de valuación de artículos y la forma de exhibición de artículos electrónicos a la venta.
- Identificar si en la casa de empeño sujeta de análisis; existe la compra-venta directa de artículos electrónicos y en caso de ser así, entender el proceso.

Preguntas de investigación:

- ¿Cómo son las instalaciones en cuatro casas de empeño cercanas a Montepío Plus, dónde y cómo están ubicadas sus ventanillas y los valuadores de artículos y cómo se exhiben artículos electrónicos?
- ¿Cuál es el proceso que se da, en caso de existir, la compra-venta directa de artículos electrónicos en dichas casas de empeño sin necesidad del proceso del empeño?

Solución al problema de investigación 1

La propuesta de solución aquí planteada se basa en la categoría de muestras teóricas o conceptuales, las cuales se dan “cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría y puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Las casas de empeño estudiadas permitirán definir ciertos atributos que puedan ser ordenados en categorías para establecer diferencias y similitudes entre las casas de empeño.

Para realizar la investigación mencionada anteriormente, se hizo uso de la metodología del cliente misterioso la cual “es una técnica basada en la simulación de compra o contratación de servicios con el fin de detectar y evaluar ciertas variables que miden la calidad del servicio de la empresa. Esta técnica brinda información de manera directa y natural, tal como se ofrece el servicio al cliente” (Pérez Torres, 2006).

Secuencia de actividades a realizar en cada casa de empeño:

- Selección de casas de empeño a analizar, lo más cercanas posible al establecimiento de Montepío Plus, en la ciudad de Atlixco.
- Detallar la distribución en sus instalaciones.

- Identificar si exhiben artículos electrónicos para su venta y en caso de ser afirmativo, cómo es que son exhibidos.
- Explicar de qué forma es abordado el cliente por los empleados de la casa de empeño.
- Identificar si es posible una compra-venta directa de artículos electrónicos seminuevos sin necesidad del proceso del empeño.

4.1.2 Problema de investigación número 2

Objetivos:

- Conocer las motivaciones que llevan a los clientes de Montepío Plus a vender o comprar artículos electrónicos y la relación de ello en cuanto al costo, uso, confiabilidad de los artículos.

Preguntas de investigación:

- ¿Qué motivos llevan a los clientes de Montepío Plus a vender o comprar artículos electrónicos y de qué forma se relaciona con el costo, uso y confiabilidad de los artículos?

Solución al problema de investigación 2:

Se realizaron entrevistas de tipo cualitativo a los clientes de Montepío Plus, en entrevistas de este tipo, “se pretende lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista... a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En conjunto con los clientes, se va a identificar una serie de razones que motivan a las personas a comprar y/o vender artículos electrónicos seminuevos en la casa de empeño. En las entrevistas cualitativas se deben realizar preguntas abiertas, otorgando a los entrevistados un amplio margen para que ellos manifiesten sus propias vivencias sin

ser persuadidos o influenciados por el investigador. Las categorías se generan en base a las respuestas de los entrevistados. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Es por lo anterior que se hicieron preguntas que permitieran que los entrevistados explicaran abiertamente sus experiencias con respecto a la venta y adquisición de artículos electrónicos seminuevos. A continuación se menciona la pregunta realizada a los clientes:

¿Por qué razones ha comprado y/o vendido artículos electrónicos seminuevos?

4.1.3 Problema de investigación número 3

Objetivos:

- Conocer el impacto de los clientes con respecto a una venta especial realizada en el área de atención a clientes de Montepío Plus, en donde se adaptarán vitrinas y anaqueles para vender artículos electrónicos seminuevos.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las reacciones de los clientes con respecto a una venta especial de artículos electrónicos?

Propuesta de solución al problema de investigación 3

En el área de ventanillas y atención a clientes, se adaptarán vitrinas y exhibidores para mostrar artículos electrónicos a la venta.

Secuencia de actividades a realizar durante la exhibición de productos:

- Una vez que un cliente realizó la compra, se le realizaron las siguientes dos preguntas:
 1. ¿Cómo se siente al haber realizado una compra con nosotros? ¿Qué fue lo que le agradó? ¿Qué NO le agradó?
 2. ¿Qué le parece la forma en que se muestran los artículos electrónicos a la venta? ¿Qué podría sugerirnos cambiar para que le agrade más?

4.1.4 Problema de investigación número 4

Objetivos:

- Seleccionar tres sitios web que comercialicen artículos electrónicos en México, e identificar la forma en que realizan las transacciones, asimismo si tienen instalaciones de forma física.

Preguntas de investigación:

- ¿Cómo se realizan las transacciones en tres sitios web de México dedicados a la comercialización de artículos electrónicos?

Propuesta de solución al problema de investigación 3

Buscar en internet tres sitios que comercialicen artículos electrónicos y describir de qué forma funcionan.

4.2 Plan de Negocios

De acuerdo a Sergio Viniegra (2007), el plan de negocios es una forma de anticiparse al entorno al cual se enfrentará la empresa considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.), esto para saber qué decisiones tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos. Así mismo, el plan permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno de la empresa.

A continuación se definen los elementos que conforman el plan de negocios:

4.2.1 Plan estratégico

De acuerdo a Daniel Martínez y Artemio Milla (2005), un plan estratégico es un excelente ejercicio para entender la situación actual de la empresa y, en base a ello, trazar las líneas

que marcarán el futuro de la empresa y, contrastar esas pautas y ser capaz de transmitir las al resto de las demás personas que componen la organización.

4.2.2 Plan de marketing

Consiste en la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Es recomendable realizar la investigación en base a fuentes primarias, ya que éstas proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos. (Baca Urbina, 2010)

El objetivo de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

4.2.3 Plan operacional (y organizacional)

Consiste en 4 partes: la determinación del tamaño óptimo del establecimiento o planta; la determinación de la localización óptima del establecimiento (tomar en cuenta costos de transporte, apoyos fiscales, clima, actitud de la comunidad, entre otros); ingeniería del proyecto (definir procesos automatizados y manuales, distribución general de la planta, entre otros); análisis organizativo (es un aspecto de suma importancia en el que se selecciona personal, se elabora manuales de procedimientos, desglose de funciones, entre otros). (Baca Urbina, 2010)

4.2.4 Plan financiero

Se realizó un estudio económico que ordena y sintetiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. (Baca Urbina, 2010)

La evaluación económica, por su parte, utiliza métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Capítulo 5. Resultados

Para crear lo fantástico, primero debemos entender lo real. Walt Disney.

Capítulo 5. Resultados

5.1 Resultado de la investigación cualitativa.

A continuación se muestran los resultados generados durante la investigación cualitativa que se llevó a cabo para resolver los problemas de investigación planteados en el capítulo cuatro.

5.1.1 Resultados del problema de investigación número 1

Bitácora de análisis

Para responder a las preguntas del problema de investigación número uno, se realizó una visita a la ciudad de Atlixco el día 13 de mayo de 2013 para acudir a cuatro casas de empeño. La visita sucedió sin contratiempos. Se seleccionaron las casas de empeño más cercanas a Montepío Plus que sí empeñaran artículos electrónicos omitiendo así, las casas de empeño que únicamente compran y venden oro, plata u otros metales.

Problemas encontrados: como principal problema se encontró la dificultad para tomar fotos dentro de las instalaciones de cada casa de empeño, ya que al hacerlo, se genera desconfianza por parte de los empleados.

Imágenes y descripción de las cuatro casas de empeño visitadas para este estudio

- Lanaexpress: cuenta con aproximadamente 4.5 metros cuadrados de área de atención a clientes, 3 de ancho y 1.5 hacia el fondo, tiene un anaquel en la entrada parte de en medio y repisas adaptadas en ambos lados. Al preguntar si los artículos exhibidos son los únicos a la venta, la respuesta fue que contaban con algunos otros en almacén, pero que por espacio no los exhibían, mencionaron al investigador los artículos disponibles y si deseaba que le fueran mostrados. No tienen otro método de venta de artículos. Tiene 2 ventanillas al fondo del local, ambas funcionan como de caja y valuación. No aceptan artículos electrónicos a la venta, únicamente bajo empeño. No se encuentra un empleado en el área de exhibición de artículos

permanentemente, si el cliente desea conocer más detalles de algún artículo entonces un empleado sale hacia la parte de atención a clientes para mostrar el artículo.

Gráfico 9. Casa de empeño Lanaexpress



Fuente: elaboración propia.

- Prendalana: aproximadamente 10.5 metros cuadrados en área de atención a clientes, 3 de ancho y 3.5 hacia el fondo. Tiene un refrigerador exhibido en la parte de atención a clientes y algunos celulares detrás de la ventanilla del cajero y valuador. No tiene otras repisas o exhibidores en la parte de atención a clientes. Los productos exhibidos son los únicos que tiene a la venta y en ese momento no contaban con más artículos en almacén que estuvieran listos para venderse. No cuentan con un sistema alternativo de ventas. Tiene aproximadamente 6 sillas para que los clientes puedan sentarse en lo que su trámite está listo. Cuenta con un policía en la entrada. Las 2 ventanillas que están al fondo del local, una es caja para pagos y refrendos y la otra para valuar los productos. No se aceptan artículos a la venta, únicamente bajo empeño. No cuenta con un empleado por la parte de afuera para atención al público.

Gráfico 10. Casa de empeño Prendalana



Fuente: elaboración propia

- MonteMex: cuenta con aproximadamente 9 metros cuadrados de atención al público, 6 de ancho y 1.5 hacia el fondo. No tiene repisas o exhibidores instaladas en la parte de atención a clientes. Tiene 2 ventanillas para valuación y caja y una ventanilla el doble de tamaño que las anteriores a través de la cual se muestran algunos celulares y aparatos electrónicos pequeños a la venta. Al indagar acerca de más artículos a la venta, la respuesta fue que los que están ahí son los únicos que tenían a la venta por el momento. No tienen otro sistema alternativo de ventas. No

aceptan artículos electrónicos a la venta, únicamente bajo empeño. No cuenta con un empleado en la parte de atención a clientes.

Gráfico 11. Casa de empeño MonteMex.

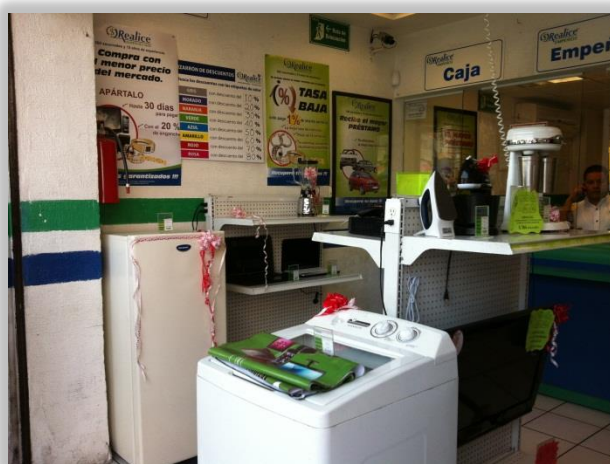


Fuente: elaboración propia.

- Realice: aproximadamente 8 metros cuadrados de atención al público. 3 de ancho y 2.5 hacia el fondo. Cuenta con un exhibidor que muestra artículos electrónicos pequeños como celulares, reproductores, etc., y repisas en donde tienen artículos electrónicos un poco más grandes, inclusive tiene una lavadora y un refrigerador. La mayoría de los artículos están adornados con moños, como si estuvieran listos para

regalarse. Al indagar acerca de la existencia de más artículos que estuvieran a la venta pero no estuvieran exhibidos, la respuesta fue que los exhibidos son los únicos que tienen a la venta. Al preguntar si tienen otro sistema alternativo de ventas la respuesta fue negativa. Tiene 2 ventanillas, una caja y otra para valuación. Si aceptan artículos electrónicos a la venta; si el artículo se deja a la venta, la casa de empeño paga el 5 por ciento más al cliente sobre el precio valuado del artículo. Hay un empleado que constantemente sale hacia la parte de atención a clientes preguntando a los mismos si se les ofrece algo o tienen alguna duda con respecto a algún artículo. Vale la pena mencionar que en esta casa de empeño, a lado de las cajas hay un área de aproximadamente 1 metro de ancho y 2 metros de fondo en la cual también se muestran algunos artículos.

Gráfico 12. Casa de empeño Realice.



Fuente: elaboración propia.

Descripción y codificación de las categorías encontradas durante el análisis y observación de las casas de empeño

EIAE: Exhibición Interna de Artículos Electrónicos (por dentro en el área del cajero y valuador).

EEAE: Exhibición Externa de Artículos Electrónicos (repisas y exhibidores colocados en la parte de atención a clientes).

UV: Ubicación de ventanillas al fondo de las instalaciones de la casa de empeño.

CAE: Compra y Venta de Artículos Electrónicos (evitando el proceso del empeño).

EAC: Empleado de Atención a Clientes (de forma permanente).

AVNE: Artículos a la venta no exhibidos (es decir, si la casa de empeño cuenta con más artículos a la venta en almacén aunque no estén exhibidos).

SAV: Sistema alternativo de ventas. Si la casa de empeño cuenta con algún sitio en línea por el que comercialice los artículos, si cuenta con algún catálogo extra, o algún otro método de ventas

Tabla 9. Relación de categorías con las casas de empeño sujetas a análisis.

	Lanaexpress	Prendalana	MonteMex	Realice
EIAE		*	*	
EEAE	*	*		*
UV	*	*	*	*
CAE				*
EAC				*
AVNE	*			
SAV				

5.1.2 Resultados del problema de investigación número 2

Bitácora de análisis

Para responder a las preguntas del problema de investigación número dos, se realizaron entrevistas a clientes de la casa de empeño Montepío Plus que han comprado y/o vendido artículos electrónicos ahí.

Problemas encontrados: el lograr hacer las entrevistas con el menor ruido ambiental posible, ya que la casa de empeño se encuentra en una zona comercial muy transitada y frente a una estación de camiones. Por parte de los clientes, éstos mostraron disposición para responder, pero algunos clientes no fueron tan explícitos y sus respuestas fueron un tanto escuetas, respondiendo sin detalles o de manera muy superficial.

Análisis de las entrevistas

Se seleccionan aquellos segmentos de las entrevistas, se fueron agrupando en categorías de acuerdo a su repetición y posteriormente en segmentos. De acuerdo a Roberto Hernández et al (2010), “los segmentos se convierten en unidades cuando poseen un significado (de acuerdo con el planteamiento del problema) y en categorías del esquema final de codificación en el primer nivel, si su esencia se repite más adelante en los datos”.

Categorías que resuelven la pregunta de este problema de investigación: ¿Qué motivos llevan a los clientes de Montepío Plus a vender o comprar artículos electrónicos y de qué forma se relaciona con el costo, uso y confiabilidad de los artículos?

Vale la pena mencionar que para resolver esta primera pregunta, se hizo una subdivisión en 2 partes, la primera, razones por las que los clientes han *vendido* artículos electrónicos y la segunda, razones por las que los clientes han *comprado* artículos electrónicos seminuevos. No se mencionan en este documento las respuestas de cada entrevista, sin embargo, se proporcionan al lector algunos ejemplos de unidades y posteriormente se mostrarán las categorías y los temas.

1. Razones por las que los clientes *venden* artículos electrónicos

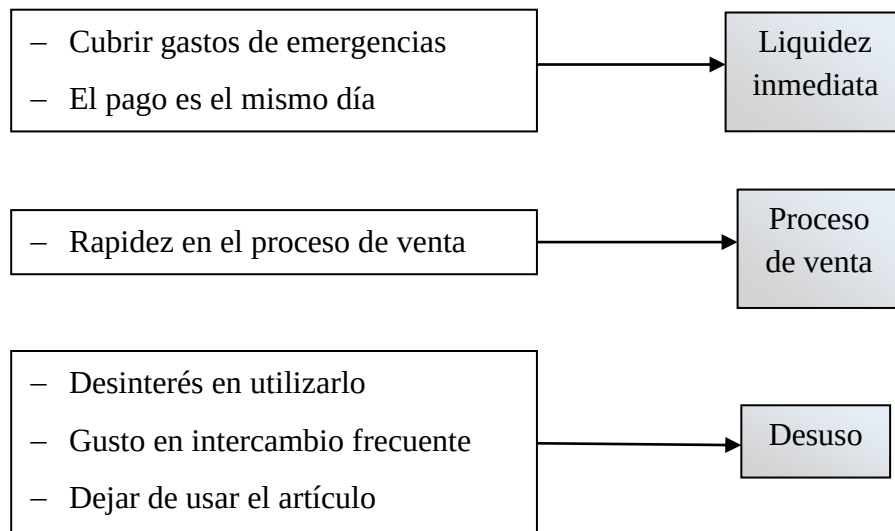
Ejemplos. “he necesitado dinero para una emergencia”, “necesito efectivo y aquí me lo entregan de manera inmediata”, “me gusta cambiar de celular seguido, unas 3 o 4 veces al año, y aquí es sencillo venderlos para comprar otro, algunas veces he comprado los que tienen exhibidos aquí”, “dejé de usar el aparato electrónico”, “venderlo por otros medios consume mucho más tiempo”.

Categorización de razones de venta de artículos electrónicos:

- Cubrir gastos de emergencias
- El pago es el mismo día
- Rapidez en el proceso de venta
- Desinterés en utilizarlo
- Gusto en intercambio frecuente
- Dejar de usar el artículo

En base a las categorías anteriores, se realizó un esquema que agrupa las categorías por temas y las relaciona:

Tabla 10. Categorías de razones de venta.



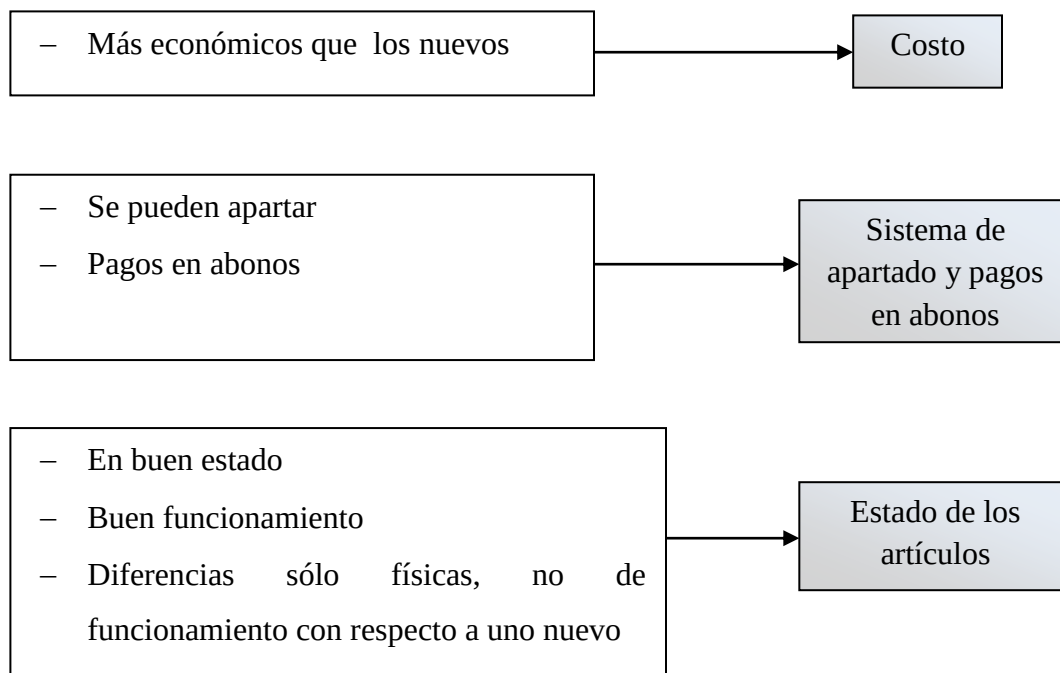
2. Razones por las que los clientes *compran* artículos electrónicos seminuevos

Ejemplos: “...he comprado artículos electrónicos seminuevos por que cuestan más baratos, sin embargo es necesario revisar que no estén maltratados...”, “...artículos en buen estado y más económicos que nuevos”, “... por el precio más bajo...”, “...se pueden apartar e ir abonando pagos diferidos...”

Categorización de motivos de compra de artículos electrónicos:

- En buen estado
- Más económicos que los nuevos
- Se pueden apartar
- Buen funcionamiento
- Diferencias sólo físicas, no de funcionamiento con respecto a uno nuevo (es decir, el funcionamiento es el mismo, aunque probablemente el estado físico varíe debido al desgaste natural de los electrónicos)
- Pagos en abonos

Tabla 11. Categorías de razones de compra.



5.1.3 Resultados del problema de investigación número 3

Bitácora de análisis

Para responder a las preguntas del problema de investigación número tres, a través de una entrevista se preguntó a los clientes su experiencia de compra y opinión con respecto a los artículos a la venta.

Análisis de las entrevistas

Al igual que el resultado anterior, se mostrarán algunas respuestas de los clientes y posteriormente se mostrarán las categorías y los temas.

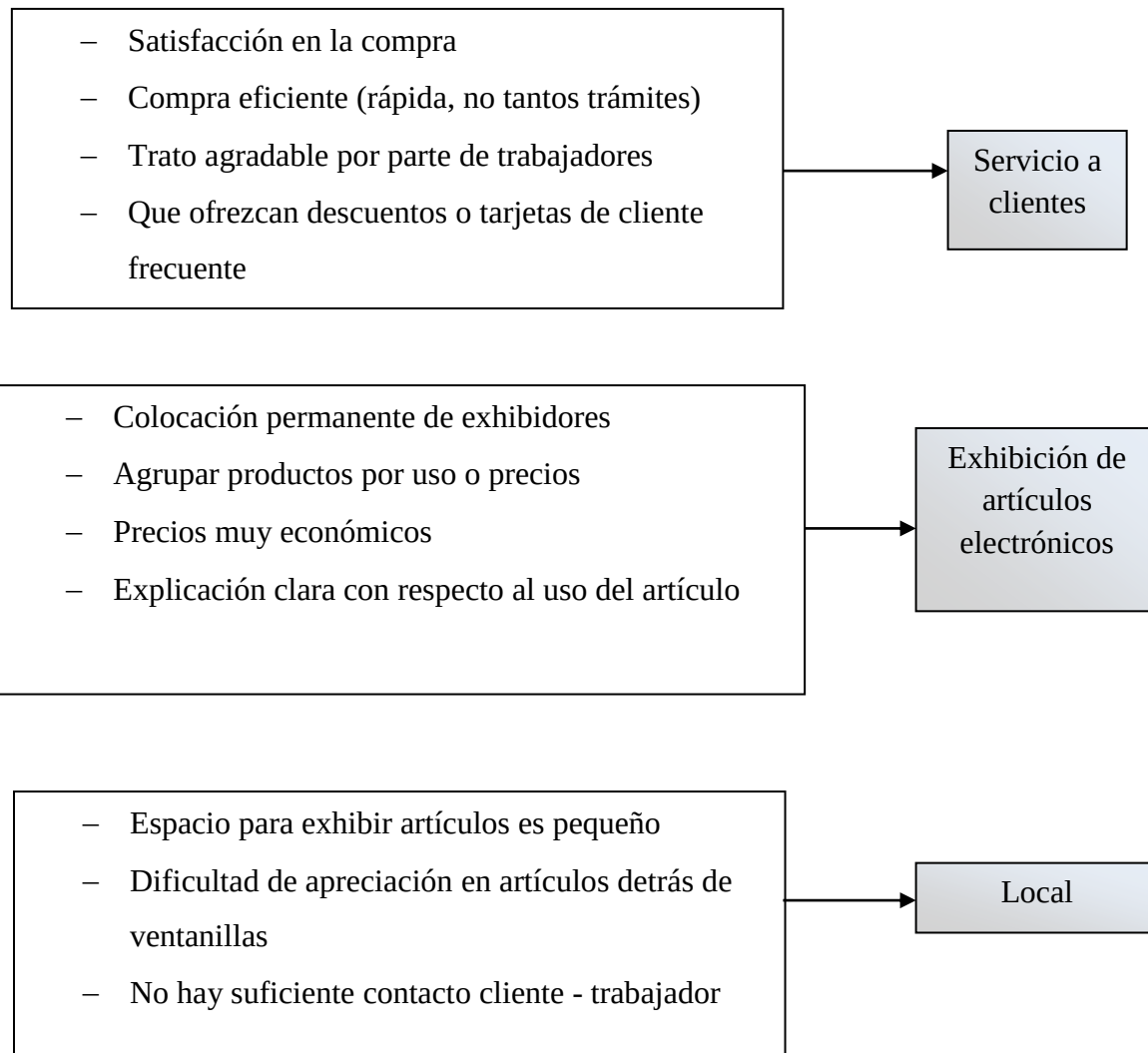
Ejemplos: “ha sido una compra rápida”, “no hay mucho contacto humano debido a las ventanillas y esto dificulta la transacción”, “no se aprecian bien los artículos que están detrás de la ventanilla”, “que coloquen permanentemente vitrinas para exhibir artículos”, “me agradó el trato”, “podrían agrupar por uso o precios los productos porque está revuelto”, “el espacio es reducido”, “me sentí satisfecho con la compra”.

Categorías que resuelven la pregunta de este problema de investigación: ¿Cuáles son las reacciones y sugerencias de los clientes con respecto a una venta especial de artículos electrónicos?

- Satisfacción en la compra
- Espacio para exhibir artículos es pequeño
- Compra eficiente (rápida, no tantos trámites)
- Dificultad de apreciación en artículos detrás de ventanillas
- No hay suficiente contacto cliente - trabajador
- Colocación permanente de exhibidores
- Trato agradable por parte de trabajadores
- Agrupar productos por uso o precios

- Precios muy económicos
- Que ofrezcan descuentos o tarjetas de cliente frecuente
- Explicación clara con respecto al uso del artículo

Tabla 12. Categorías y temas de la opinión de clientes en una venta especial.



5.1.4 Resultados del problema de investigación número 4

Descripción de los tres sitios web seleccionados para analizar

- Lo mío es tuyo: vende, compra y consigna artículos electrónicos e instrumentos musicales, las transacciones se pueden realizar en línea o acudiendo a cualquiera de sus sucursales, que de acuerdo al sitio son 2. En caso de que el cliente desee vender el artículo a lomioestuyo.com, Se puede realizar una pre cotización en línea e inclusive mandar el artículo por paquetería a cualquiera de las 2 sucursales. De acuerdo a un anuncio publicado en la página de inicio, en noviembre de 2012 esta compañía fue vendida a EZ corp. Probablemente debido a esto su catálogo en línea está en proceso de actualización o inclusive el sitio también, ya que el total de artículos mostrados es sólo de 9.
- Mercado libre: es un intermediario entre particulares, además de artículos electrónicos, se pueden publicar bienes inmuebles, ropa, mascotas, vehículos, entre otros. No cuenta con instalaciones físicas a donde se pueda acudir, los arreglos en cuanto a los pagos y entrega del artículo se realizan entre el comprador y el vendedor.
- Segunda mano: funge como intermediario entre particulares, permite publicar vehículos, artículos electrónicos, venta y renta de inmuebles, entre otros. No cuenta con instalaciones físicas. La forma en que se realiza la transacción y se entrega el artículo vendido la definen el comprador y el vendedor.

5.2 Resultados del Plan de Negocios

Los resultados del plan de negocios, incluyendo la evaluación financiera se muestran en el anexo 1 de esta tesis.

Capítulo 6. Conclusiones.

*La felicidad depende de la actitud que tengamos hacia la vida y hacia las circunstancias
que se nos presenten en el diario vivir.*

Yesenia Vallejo.

Capítulo 6. Conclusiones

Las casas de empeño en México se han incrementado en los últimos años y se han ido consolidando como instituciones que dan servicio a personas que necesitan dinero en efectivo de forma inmediata y que no tienen acceso a instituciones bancarias o de otro tipo.

Ahora bien, a lo largo de este documento se destacó que no sólo es a ese tipo de personas que las casas de empeño dan servicio, sino a personas que por otras razones toman la decisión de deshacerse de su prenda. Lo anterior resulta una contrariedad con respecto a lo que para algunos autores es la razón de ser de las casas de empeño, el prestar dinero de forma temporal, recibir los intereses durante el tiempo acordado y posteriormente devolver la prenda al propietario a cambio del pago del monto prestado.

El hecho de que las casas de empeño se queden con prendas que los clientes ya no desempeñan las ha orillado a generar estrategias para vender esas prendas y así recuperar el dinero prestado al cliente. Muchas casas de empeño han visto en esto una oportunidad de negocio, ya que debido a la diversificación de artículos electrónicos que existe hoy en día, colocan anaqueles y exhibidores permitiendo al cliente observar e inclusive probar los artículos, tal como si estuvieran en una tienda departamental en el área de electrónicos o en alguna tienda de venta de artículos electrónicos, sólo que en este caso son artículos electrónicos seminuevos.

En la casa de empeño Montepío Plus, alrededor de treinta y cuatro artículos electrónicos mensuales se convierten en propiedad de la empresa al vencerse la fecha límite de pago en la que el cliente puede desempeñar la prenda. Artículos de diversa índole como cámaras fotográficas y de video, juegos de video, reproductores portátiles de música, estéreos, laptops, entre otros, son los artículos electrónicos que la empresa necesita poner a la venta.

La investigación realizada permitió obtener diferentes puntos que justifican la creación de la nueva unidad de negocio. Se pueden concluir los siguientes puntos:

- Se realizó un análisis de cuatro de las casas de empeño más cercanas a Montepío Plus que sí empeñaran artículos electrónicos. Como resultado de ese análisis, vale la pena mencionar que tres de las cuatro casas de empeño efectivamente si han adecuado sus locales, instalando anaqueles y exhibidores con el propósito de mostrar los artículos electrónicos que tienen a la venta. Aun con el inconveniente de que el espacio de atención a clientes no es muy amplio, tal y como se puede apreciar en las fotos en el capítulo de resultados.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas, se puede notar que la liquidez inmediata, el dejar de utilizar el artículo y contar con un proceso de compra sencillo son las tres razones principales por las que los clientes han vendido artículos a Montepío Plus. Por otro lado, las principales razones por las que los clientes compran artículos electrónicos son el costo más bajo (comparado con los artículos nuevos), contar con sistema de apartado y el tener artículos en buen estado y funcionamiento.
- Con respecto al establecimiento, se puede destacar que los clientes mencionaron que el contar con el espacio suficiente para que puedan ver con claridad los artículos es una variable muy importante que ellos toman en cuenta para realizar la compra, es por ello que a través de esta investigación se pudo notar que las adecuaciones hechas en años anteriores al local no han sido suficientes y es necesaria la creación de una nueva unidad de negocios que satisfaga ese requerimiento. Así mismo, el proporcionarles explicaciones técnicas claras acerca del uso del artículo y el agrupar los artículos ya sea por uso o precios, son también variables que los clientes toman en cuenta para realizar o no la compra.
- De acuerdo al análisis realizado en tres sitios web dedicados a la comercialización de artículos electrónicos, en dos de ellos los acuerdos de la transacción se realizan entre el comprador y vendedor, únicamente uno de ellos cuenta con establecimientos que respalden las transacciones en línea, pero, como se mencionó en los resultados, al parecer el sitio está incompleto o en proceso de actualización debido a que fue recientemente adquirido por otra empresa.

El presente trabajo ha permitido también analizar la distribución del espacio en el local de Montepío Plus. Como resultado se tiene que, a diferencia de las cuatro casas de empeño más cercanas a Montepío Plus, ésta si cuenta con un espacio lo suficientemente grande para

realizar una remodelación y así lograr exhibir los artículos a la venta de forma más cómoda para los clientes.

Por otro lado, la elaboración de este documento ha permitido proporcionar conocimientos acerca de aquellos puntos que se deben definir en un plan de negocios para la creación de una nueva empresa o de una nueva unidad de negocio, que es el caso de este proyecto.

La aportación central de esta tesis es comprobar la viabilidad de la creación de una nueva unidad de negocios dedicada a la comercialización de artículos electrónicos seminuevos, ya que de acuerdo a la metodología que se presenta en el documento, por un lado se realizó un estudio desde la perspectiva del cliente, es decir, del cliente hacia la organización, lo cual es una estrategia adecuada, ya que si se realiza un estudio de forma interna, es decir, de la organización hacia el cliente, probablemente no se tomarán en cuenta los factores que influyen en los clientes para generar lealtad a la marca, sino que se toman en cuenta los recursos y habilidades que la organización ya tiene para intentar satisfacer al cliente.

Pero también por otro lado se desarrolló un plan de negocios, el cual constituye el anexo 1, y que permite afirmar que la unidad de negocios es viable, tiene una tasa interna de retorno de 38.28%, recuperando la inversión en 3 años. La nueva unidad se establecerá en el mismo local donde se encuentra la casa de empeño, ya que se cuenta con el espacio suficiente para hacerlo, se realizará una remodelación del local, verificando no infringir los requisitos de la franquicia, de tal forma que cuando los clientes de la casa de empeño acudan a empeñar, refrendar o desempeñar sus prendas, conozcan la nueva unidad de negocios, esto representa una ventaja competitiva sobre los competidores.

Así mismo, se refuerza el hábito que los clientes de la casa de empeño ya tienen con respecto a la compra venta de artículos electrónicos seminuevos para después crecer estableciendo otras unidades de negocio. Otra de las ventajas de adecuar el local de la casa

de empeño para albergar la nueva unidad de negocios es la reducción en algunos costos administrativos, principalmente el de la renta.

A continuación se mencionan los factores clave que se identificaron para justificar la creación de la nueva unidad de negocios así como las estrategias que se proponen para cubrir esos factores:

- Como se mostró en la investigación, los clientes acuden a la casa de empeño a comprar artículos por un costo más bajo, por lo cual se infiere que no todos los clientes tienen acceso a la tecnología que ofrecen las tiendas de artículos nuevos, se ha descubierto esta necesidad de la sociedad y a través de la creación de la unidad de negocios se propone cubrirla, el valor que la unidad de negocio aporte a la sociedad es el proporcionar tecnología al alcance de más personas.
- Con respecto a servicio a clientes, de acuerdo al estudio realizado se identificó que los clientes se sienten satisfechos cuando se les explican las funcionalidades técnicas del producto, es por ello que se capacitará a los empleados para que logren una explicación técnica útil, pero al mismo tiempo clara, acerca del artículo. Así mismo se premiará la lealtad de los clientes con tarjetas de clientes frecuentes y rifas en fechas comerciales claves a lo largo del año, tales como navidad, día de la amistad, día de las madres, entre otros.
- Reforzar la parte de atención a clientes con la agilización, en la medida de lo posible, de la valuación de los artículos para que el proceso no sea tedioso para el cliente, ya que a través de la investigación se encontró que la rapidez en el proceso de venta de artículos del cliente a la empresa representa un factor de preferencia del cliente.
- Como estrategia, se está generando una conexión clara entre la casa de empeño y la nueva unidad, ya que la casa de empeño remata artículos electrónicos no desempeñados, y la unidad de negocio vende artículos electrónicos seminuevos, es decir, se mantiene una relación coherente, de esta forma se expande el valor de los clientes hacia la empresa. Así mismo, se aprovecha la cultura de quienes ya compran y venden a la casa de empeño.

- Se va a generar innovación en valor, es decir, no se incurrirá en poner a la venta los artículos electrónicos desde la casa de empeño como tal, como lo hacen las casas de empeño aledañas.
- Implementar un sitio web. La creación de un sitio web propio será una estrategia que permita obtener ventaja competitiva por encima de los competidores, ya que se va a respaldar el sitio virtual con un establecimiento físico para dar mayor confianza a los clientes. Las transacciones en línea que realicen los clientes los estarán haciendo ante una empresa formalmente establecida y reconocida por la ley, de esta forma se brindará a los clientes más seguridad para realizar sus compras o ventas. Así mismo, se propone realizar la implementación del sitio web verificando que éste se realice en las tecnologías de información adecuadas para que pueda ser visualizado en la mayoría de los dispositivos móviles existentes. Por otro lado, se propone también, el generar perfiles en redes sociales para lograr publicidad de forma más rápida acerca de la nueva organización.

Referencias

- Casas de Empeño*. (2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de Portal del Consumidor. Profeco: http://www.consumidor.gob.mx/wordpress/?page_id=8553
- Estadísticas del Estado*. (14 de 11 de 2012). Recuperado el 16 de 11 de 2012, de Gobierno de Puebla: <http://www.puebla.gob.mx/index.php/acerca-de-puebla/estadisticas-del-estado>
- Información de Atlixco*. (03 de Diciembre de 2012). Recuperado el 01 de Marzo de 2013, de Foro-Mexico.com: <http://www.foro-mexico.com/puebla/atlixco/mensaje-239323.html>
- Abrams, R. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. Canadá: The Planning Shop.
- Alcazar y Compañía. (12 de Abril de 2010). *Falta de Liquidez, reto para casas de empeño en 2010*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de Alcazar y Compañía. Franquicias y Propiedad Intelectual: <http://alcazar.com.mx/blog/?p=165>
- Álvarez Torres, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México, D. F.: Panorama.
- Ángeles Constantino, M. I., & González González, N. (2006). *Investigación cualitativa como estrategia de conocimiento, intervención y trabajo de las políticas de salud: una aproximación desde México y Cuba*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Arroyo-Vázquez, N. (2009). Web móvil y bibliotecas. *El Profesional de la Información*, 129-136.
- Auletta, N., & Vallenilla, R. (2008). Comunidades virtuales: el renacer del mercadeo virtual. *Debates IESA*, 64-69.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos. Sexta edición*. México: McGraw Hill.
- Bachs Ferrer, J., López Jurado, M. P., & Yaguez Insa, M. (2002). *Internet, comercio electrónico y plan de negocio*. España: Deusto.
- Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido*. Argentina: Grupo Editorial Planeta.
- Baskes, J. (2008). A Culture of Everyday Credit: Housekeeping, Pawnbroking, and Governance in Mexico City, 1750–1920. *Historian*, 322-324.
- Beteta, I. (04 de Mayo de 2011). *Blogs ONCE NOTICIAS*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de Economía - Un Blog de Once Noticias: <http://oncetv-ipn.net/noticias/blog/economia/?p=144>
- Brújula de Compra de Profeco. (12 de Enero de 2009). *profeco.gob.mx*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de Brújula de Compra: http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2009/bol108_casas_empeno.asp

- Carrasco, A. (2007). *eumed.net*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de La sociedad de consumo: origen y características: <http://www.eumed.net/ce/2007a/acr.htm>
- Carreto, J. (Febrero de 2007). *Matriz FODA*. Recuperado el 8 de Mayo de 2013, de Proceso Administrativo: <http://uploadmon.blogspot.mx/2007/02/matriz-foda.html>
- Castillejos, E. (1 de Agosto de 2012). *Merca2.0*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de Crecimiento en Casas de Empeño: <http://www.merca20.com/crecimiento-en-casas-de-empeno/>
- Cavazos Arroyo, J., & Reyes Guerrero, S. (2006). *Comercio electrónico: un enfoque de modelos de negocio*. México: Continental.
- cnnexpansión. (8 de Enero de 2012). *Enero le 'cuesta' a las casas de empeño*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2012, de CNNEXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/01/08/enero-le-cuesta-a-las-casas-de-empeno>
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 84-90.
- Condusef. (23 de 8 de 2012). *El sistema financiero informal*. Recuperado el 17 de 11 de 2012, de Condusef: <http://imode.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/otros-sectores/casas-de-empeno/519-el-sistema-financiero-informal>
- Del Campo y Gómez, F. M. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Argentina: Ediciones Granica.
- Earle, N., & Keen, P. (2001). *De .com a .beneficios*. España: Deusto.
- Fernández, D. (16 de Agosto de 2010). *'Gadgets' te sacan de apuros financieros*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de CNNEXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/08/16/gadgets-te-sacan-de-apuros-financieros>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral*. México: Pearson educación de México.
- Franco, F. (09 de Mayo de 2011). Las casas de empeño se multiplican por cuatro. *Excelsior*.
- García, H. (2012). *Casas de empeño, una alternativa ¿Viable?* Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de El Semanario: http://elsemanario.com.mx/revista_semanal/391_23_29_jun/4/index.html

- Gendreau, M., & Giménez, G. (2002). La migración internacional desde una perspectiva sociocultural: estudio en comunidades tradicionales del Centro de México. *Migraciones Internacionales*, 11-18.
- Gobierno de la ciudad de Atlixco. (2011). *Atlixco*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de Atlixco: <http://atlixco.org/index.php/municipio/ejes-rectores>
- González López, Ó. R. (2002). *Comercio electrónico*. España: Anaya Multimedia.
- Harvard Business Press. (2007). *Crear un plan de negocios*. Chile: Harvard Business Press.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la división a los resultados*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. Perú: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. Perú: McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. México: Cengage Learning.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. Estados Unidos: West Pub.
- Horovits, J. (2006). *Los secretos del servicio al cliente*. España: Prentice Hall.
- INEGI. (2009). *Sistema de Consulta de los Censos Económicos 2009*. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía México: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/default.asp?s=est&c=17166>
- INEGI. (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado el 13 de 02 de 2013, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487>
- INEGI. (2011). *División Territorial de México*. Recuperado el 13 de 02 de 2013, de cuéntame...: <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>
- INEGI. (Diciembre de 2011). *Perspectiva Estadística Puebla*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/perspectivas/perspectiva-pue.pdf>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Leppard, J., & Molyneux, L. (1998). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. España: Gestión 2000.
- López, A. (17 de 3 de 2011). Economic downturn is a boon for pawnshops. *Caribbean Business*, 39(10), 44-45.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. México: UOC.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados. Sexta Edición*. México: Thomson.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans. How to prepare them how to use them*. Italia.
- Mejía, G. (20 de Agosto de 2012). *El Financiero*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2012, de sitio web de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/item/35430/26>
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza E., V. (9 de Enero de 2012). *Informales, 1 de cada 4 casas de empeño*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de CNN EXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/finanzas-personales/2012/01/09/informales-1-de-cada-4-casas-de-empeno>
- Merchant, L. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Cómo Transformar la Misión de la Empresa en Comportamientos y Resultados*. Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Mexico, D. F.: Pearson. Prentice Hall.
- Montepío Plus. (s.f.). *Montepío Plus Casa de Empeño*. Recuperado el 13 de 11 de 2012, de Montepío Plus Casa de Empeño: <http://www.montepioplus.com>
- Much, M. (2011). Pawnshop Chain Sees Growth In Mexico And Soft Economy. *Investors Business Daily*, A06.
- Mulcahy, R. (2013). *Business Intelligence Definition and Solutions*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de CIO: http://www.cio.com/article/40296/Business_Intelligence_Definition_and_Solutions
- Muñiz González, R. (2013). *Objetivos básicos de un plan de marketing*. Recuperado el 19 de Mayo de 2013, de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/objetivos-basicos-de-un-plan-de-marketing-159.htm>

- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideas Propias.
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideas Propias.
- Ponce Talancon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de. *Contribuciones a la Economía*, 2-4.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Estados Unidos: The Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-93.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Porter, M. (2008). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Reynaldo Flores, J. (2006). *UPC, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado el 30 de Abril de 2013, de sitio web de UPC:
<http://72.38.129.6:8127/jspui/bitstream/123456789/160/1/manual-para-elaborar-plan-de-negocios.pdf>
- Rivlin, G. (27 de 6 de 2011). It's a Hot Time to Be a Pawn Star. *Newsweek*, 157(26), 20-20.
- Rodríguez Valencia, J. (2004). *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson.
- Rokes, B., & Núñez Herrejón, J. L. (2004). *Servicio al cliente*. México: Thomson.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2010). *El plan de marketing en la práctica*. España: Esic Editorial.
- Saldaña, D. (2010). Aproximaciones conceptuales y teóricas al consumo. *Documentación Social*, 27-50.
- Sánchez, G., & Jiménez, A. (2008). 5 Conceptos para vender cuando hay poco dinero. *Entrepreneur Mexico*, 81.
- Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1993). *Organizational vision, values and mission*. Estados Unidos: Crisp Publications.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. . *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 92-95.
- Smilovitz, E. (1 de Febrero de 2012). *Casas de Empeño, un negocio en expansión*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de Alto Nivel: <http://www.altonivel.com.mx/18536-casas-de-empeno-un-negocio-en-expansion.html>

- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.
- Toca Torres, C. E. (2009). *Fundamentos de marketing: guía para su estudio y comprensión*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- torno.com.mx. (2009). *Aumenta la demanda en casas de empeño*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de torno.com.mx:
http://www.torno.com.mx/noticias/1532/Aumenta_la_demanda_en_casas_de_empeno.html.htm
- torno.com.mx. (2012). *torno.com.mx*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2012, de torno.com.mx:
<http://www.torno.com.mx/noticias/1217/El%20empe%C3%B1o%20pierde%20valor>
- updce, U. P. (Marzo de 2006). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Recuperado el 26 de Abril de 2013, de www.updce.ipn.mx:
http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=fjqlls_fFB0%3D&tabid=580&language=es-NI
- Vázquez Navarrete, M. L. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vértice. (2007). *Plan de Marketing*. España: Vértice.
- Vértice. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Vértice.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Lightning Source.
- Wayland, R., & Cole, P. (1998). *Cerca del cliente*. España: Deusto.
- Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. *Nathan Associates Inc.*
- Wofer, C., & Shendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Estados Unidos: West Pub.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. España: Díaz de Santos.
- Zamora, E. (12 de Octubre de 2012). Explicación acerca de su infraestructura. (S. Y. Vallejo, Entrevistador)
- Zamora, E. (17 de Abril de 2013). Requisitos de franquicia. (S. Vallejo, Entrevistador)

Anexos

El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de sudor.

Thomas Alva Edison.

Anexos

Índice de Anexos

ANEXO 1. Propuesta de plan de negocios.....	c
1 Plan Estratégico	c
1.1 Misión.....	c
1.2 Visión	d
1.3 Estrategias del negocio	d
2 Plan de Marketing	d
2.1 Objetivos de marketing.....	e
2.2 Precio	e
2.3 Distribución o plaza.....	e
2.4 Promoción.....	f
2.5 Posicionamiento	f
3 Plan de Operaciones	f
3.1 Objetivos de operaciones.....	f
3.2 Actividades previas al inicio de producción.....	g
3.3 Proceso de operación del bien o servicio.....	h
4 Plan de Recursos Humanos	j
5 Plan Financiero.....	l
ANEXO 2. Propuesta de un modelo de sitio web para la nueva unidad de negocios.	x
ANEXO 3. Entrevistas realizadas a los clientes de la casa de empeño Montepío Plus.	z

ANEXO 1. Propuesta de plan de negocios

Nuestra propuesta consiste en contar con un establecimiento formal, respaldado por una Marca, una plataforma de internet con un sistema adecuado, diseñado para comprar y vender todos esos artículos electrónicos de modelos actuales que nuestros clientes por motivos personales necesitan enajenar, teniendo la seguridad de poder tratar con una empresa seria, estructurada, reconocida y sobre todo solvente, que les proporcione ofertas en dinero por sus artículos, siempre en una posición y relación de respeto, profesionalismo, humanidad y capacidad de entendimiento, poniendo siempre por delante los intereses de cliente-empresa en igualdad de circunstancias.

La adquisición de artículos en compra y consignación se efectuará en un lugar establecido a través de valuadores capacitados para determinar el valor comercial del artículo. Así mismo sabemos la importancia del valor de los bienes de nuestros clientes, que con mucho esfuerzo y trabajo logran conseguir, es por ello que consideramos también la necesidad de recibir sus artículos en consignación, es decir que si bien necesitan vender sus artículos pero no se les hace adecuado el avalúo, podrán dejarlo en posesión de la empresa a su resguardo y comercialización, acordando un precio con una comisión por su venta.

1 Plan Estratégico

Para elaborar la propuesta del plan de negocio que se propone en este documento, se trabajó en conjunto con los dueños de la casa de empeño Montepío Plus, quienes serán también propietarios de la nueva unidad de negocios.

1.1 Misión

Somos una empresa confiable que proporciona tecnología al alcance de todos, a través de la compra, venta y consignación de artículos electrónicos seminuevos, basada en el comercio físico y virtual de una forma segura.

1.2 Visión

Llegar a ser una marca reconocida y posicionada en México a través de la satisfacción y recomendación de nuestros clientes, logrando ser un importante vínculo de comercio entre particulares. Es por ello que contamos con gente magnífica que contribuirá a lograrlo.

1.3 Estrategias del negocio

Dado que VL es una empresa nueva, se ha optado por seguir una estrategia de diferenciación. VL se convertirá en el intermediario más adecuado para la compra, venta y consignación de artículos electrónicos seminuevos a través de las siguientes estrategias:

- Entregar tecnología al alcance de aquellos cuyos ingresos son más bajos o no tienen acceso a instituciones crediticias ofreciendo costos más bajos.
- Proporcionar un espacio adecuado y seguro a aquellas personas que han generado el hábito de intercambiar electrónicos por el gusto de hacerlo, más que por necesidad.
- Aportar un cambio cultural en la sociedad con respecto al uso de artículos electrónicos seminuevos.
- Innovación en los procesos de servicio al cliente.
- Cultura interna de servicio.

2 Plan de Marketing

La empresa que proponemos, se denominará Venta Libre o simplemente VL, y lo que la hace diferente de otras es el respaldo y confianza al cliente, que solo una empresa establecida y formalmente registrada puede ofrecer, la cual vende y garantiza la entrega y funcionamiento de los artículos electrónicos adquiridos, así como un precio accesible para distintos niveles socioeconómicos. Todo esto hace a VL no solo una empresa diferente sino única en el mercado cambiando el concepto de vender y comprar física y virtualmente.

Logo VL



2.1 Objetivos de marketing

- Posicionar la marca en la mente del cliente para que éste recurra a VL cuando necesite vender o comprar algún artículo electrónico.
- Diseñar las instalaciones de VL para que el cliente se sienta confortable y vea los artículos con comodidad y con la ayuda de un asesor.
- Difundir la reutilización de componentes electrónicos para la contribución al medio ambiente.

2.2 Precio

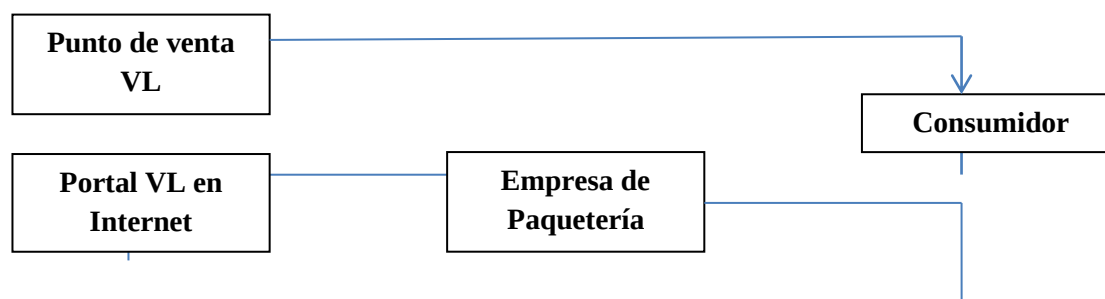
Precio de compra: el precio en que se comprarán los productos al cliente se establecerá en base a su valor comercial en el mercado determinado por un valuator capacitado especialmente para el tipo de artículo que el cliente va a vender o consignar.

Precio de venta: el precio en que se pondrán a la venta los artículos se fijará en base a la cantidad del avalúo más el 30% del mismo.

2.3 Distribución o plaza

Los clientes podrán acudir a comprar artículos de forma física, es decir, en la tienda y de forma virtual por el portal en internet. Si se realiza de la segunda forma, el cliente tiene la opción de pedir el producto para que llegue a su casa a través de una empresa de paquetería

o acudir directamente a la tienda por el artículo comprado. Se muestra en la siguiente imagen



2.4 Promoción

Para dar a conocer la empresa, se planea apoyarse en tecnologías de información como redes sociales y comerciales en páginas web.

De forma tradicional, se recurrirá al volanteo, perifoneo.

Se otorgarán tarjetas de cliente frecuente para realizar descuento en determinado número de compras.

2.5 Posicionamiento

“VL – Tecnología a tu alcance”

Será uno de los slogans que se utilizará para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores. Contaremos con un punto de venta adecuado y una plataforma de internet propia, fácil y segura.

3 Plan de Operaciones

La nueva unidad de negocios se establecerá en el mismo local que actualmente ocupa la casa de empeño verificando no infringir los lineamientos que la franquicia especifica en cuanto al espacio que la casa de empeño debe tener como mínimo.

El costo de remodelación del local está contemplado en el plan financiero, el cual se encuentra en la sección cinco de este anexo.

3.1 Objetivos de operaciones

Para comprar artículos al cliente:

- La atención a clientes con respecto al avalúo y pago de su artículo no deberá sobrepasar un lapso de 15 minutos.
- Los artículos comprados o consignados no deben rebasar el 2% en cuanto a fallas ocultas.

Para vender artículos al cliente:

- Los artículos vendidos al cliente deben ser de 45 a 50 unidades.

3.2 Actividades previas al inicio de producción

El local se dividirá en 4 áreas específicas:

- 1.- Área segura o interna donde se encontrara el valuador y cajero con mínimo 2 ventanillas y un cajón de transferencia de artículos con puerta de acceso seguro y barra para procesos de mantenimiento y comercialización de artículos. (Naranja)
- 2.- Área gerencial en la cual se supervisaran los procedimientos físico y virtual que ocurran dentro de VL. (Amarilla)
- 3.- Área de avalúos donde el cliente podrá hacer las negociaciones con el valuador. (Verde)
- 4.- Área de ventas será la zona más grande ya que aquí estarán los artículos comprados y en consignación donde estará el asesor comercial y vigilante también como extra abra una pantalla para que los clientes prueben la experiencia de navegar en nuestra página de internet. (Azul)



3.3 Proceso de operación del bien o servicio

VL brindará el servicio de compra, consignación y venta de artículos electrónicos mediante la comercialización por internet con un sitio web propio y seguro conjuntamente con un local comercial, formal y especialmente diseñado para la recaudación y venta de los electrónicos bajo el siguiente procedimiento generalizado:

- 1.- En el establecimiento como principio se dará la bienvenida al cliente, esta será en primer lugar por el asesor comercial que se encuentra en el área de entrada y ventas.
- 2.- Se debe informar los servicios que brindamos y preguntar qué servicio desea realizar.
- 3.- En el caso que el cliente quiera comprar un artículo, este será atendido en el área de ventas por el asesor comercial en todo momento, para poder realizar la venta.
- 4.1.- En el caso que el cliente busque consignar su artículo, el asesor comercial lo guiará al área de avalúos donde el valuador determinará el precio adecuado para el artículo mediante un avalúo riguroso y negociará con el cliente el precio de comercialización.
- 4.2.- En el caso que el cliente busque vender su artículo, el asesor comercial lo guiará al área de avalúos donde el valuador determinará el precio adecuado para el artículo mediante un avalúo riguroso y negociara con el cliente el precio de compra.

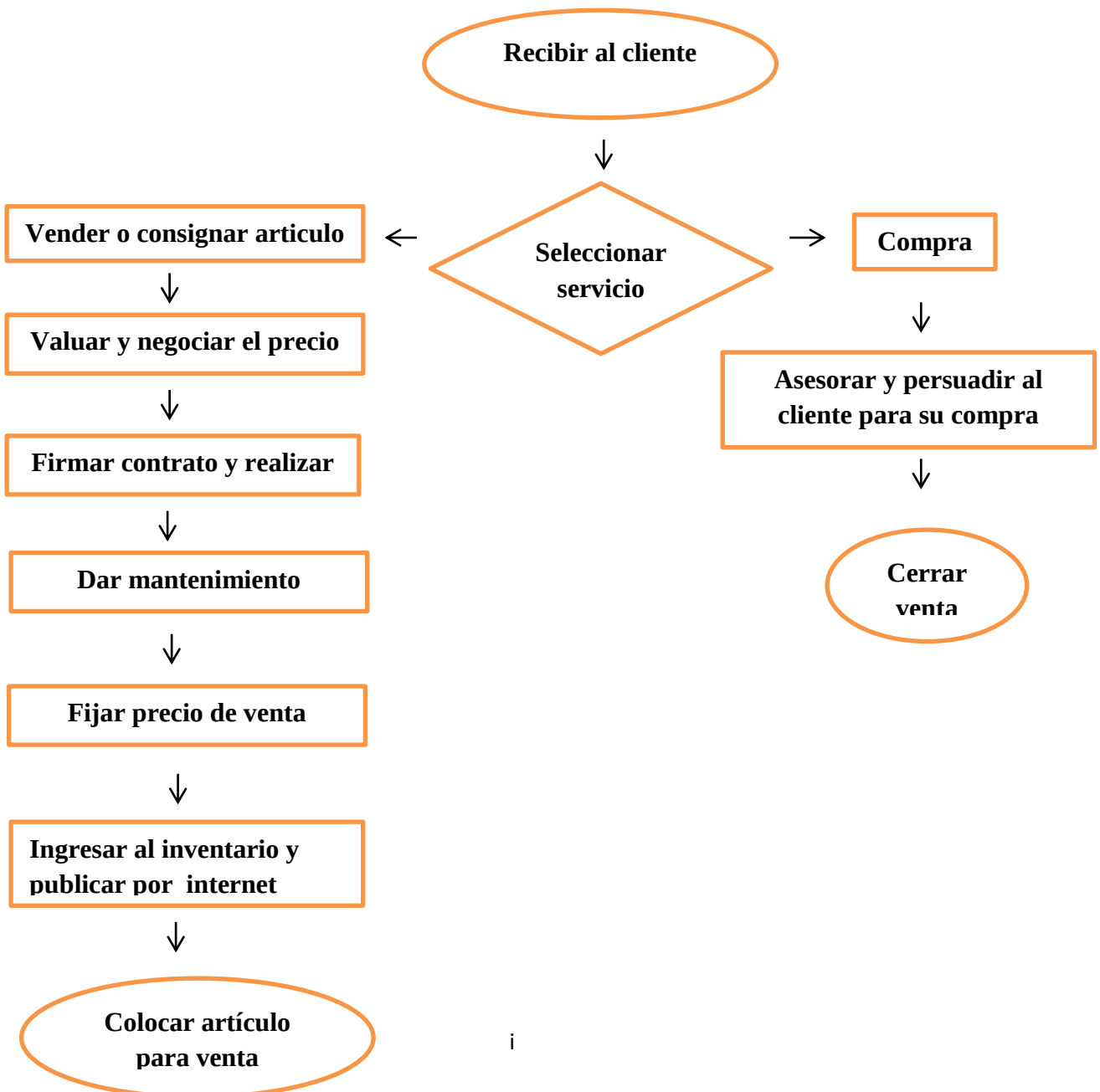
5.- Posterior a la aceptación del precio se firmará el contrato de consignación o compra del artículo donde el cliente deberá presentar identificación oficial como requisito obligatorio, ya que en el contrato especificará que es dueño del artículo y que se identifica como tal, a continuación se procederá con el pago acordado o consignación si es el caso.

6.- El artículo pasara por un proceso de mantenimiento y limpieza tanto física como virtual (memoria de almacenamiento) y posteriormente se asignara un precio de comercialización.

7.- El artículo será capturado en el inventario y publicado en internet.

8.- El artículo será puesto en mostrador para su venta.

Proceso:



4 Plan de Recursos Humanos

En este plan definimos el manejo y administración de los recursos empleados en el proyecto, especialmente de los recursos humanos y del tiempo en que se ejecutará.

Como primera opción acerca de la figura jurídica consideramos que podría ser Persona Física del Régimen Intermedio, sin embargo en caso de existir inversión alternativa (es decir más interesados en invertir) nos constituiríamos en una Sociedad Anónima.

La sociedad se constituiría por los creadores de la idea más el número de inversionistas interesados.

Nombramientos:

- 1.-Presidente de la Sociedad
- 2.- Representante Legal
- 3.- Administrador
- 4.-Accionistas

ORGANIGRAMA

- 1.-Inversionista
- 2.-Gerente Gral.
- 3.- Valuador/Cajero
- 4.-Asesor Comercial
- 5.-Vigilante

<u>Cargo / Función</u>	<u>Responsabilidades</u>
Gerente Dirigir y Administrar	Responsable de toda la operación del establecimiento
Cajero Cobrar, pagar, cortes caja, apoyo administrativo	Resguardo de efectivo y reposición de faltantes
Valuador Avalúos de compras, ventas y ventas por	Cumplir con el manual de procedimientos para el avalúo de

internet	artículos
Asesor comercial Venta directa con el cliente	Cumplir con objetivos de ventas, observar manual de ventas, asesorar en todo momento al cliente
Vigilante Seguridad	Prevenir altercados y mantener el orden

Nuestro equipo de socios actualmente se compone:

<i>Nombre</i>	<i>Cargo / Función</i>	<i>Educación</i>	<i>Experiencia empresarial</i>
Edel Ramírez Jiménez	Dirección	licenciatura	5 años en la creación y dirección de negocios
Carlos Ramírez	Administración	licenciatura	5 años en la creación y dirección de negocios
Enrique Zamora	Dirección	licenciatura	7 años en la creación y dirección de negocios

Requerimiento de personal

¿Cuántos empleados necesitarán para los próximos 5 años, para las diferentes funciones?

1.- Operativa.- 6 personas

2.- Administrativa.- 2 personas

¿Qué tipo de empleados necesitará?

1.- Gerencia.- Personal con carrera/licenciatura en Administración o similar

2.- Cajero.- Con preparatoria y carrera trunca.

3.- Valuador.- Preparatoria concluida.

5.- Vigilante.- Preparatoria Concluida.

A continuación se muestran las tablas que contienen el estudio financiero.

Cuadro 1. Programa de producción y ventas.

Programa de Producción y Ventas													
De Agosto 2013 a Julio 2014													
CONCEPTO	MESES												TOTAL
	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	
Ingreso Mensual por	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	89,075.02	93,528.77	98,205.21	103,115.47	108,271.24	113,684.80	1,114,880.60
CELULARERA DE ALTA GAMA	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	21,000.00	22,050.00	23,152.50	24,310.13	25,525.63	26,801.91	262,840.17
CELULARERA DE BAJA GAMA	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.20	11,668.86	12,252.30	12,864.92	126,163.28
LAPTOP	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,700.00	15,435.00	16,206.75	17,017.09	17,867.94	18,761.34	183,988.12
DVD	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	27,598.22
PANTALLAS	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54	8,933.97	9,380.67	91,994.06
VIDEO JUEGOS	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04	7,657.69	8,040.57	78,852.05
MP3	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30	9,572.11	10,050.72	98,565.06
TABLETAS	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84	4,020.29	39,426.03
ESTEREO	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,500.00	11,076.25	11,725.06	12,455.06	13,262.82	14,140.96	131,420.08
AUTOESTEREOS	3,333.35	3,333.35	3,333.35	3,333.35	3,333.35	3,333.35	3,500.02	3,675.02	3,858.77	4,051.71	4,254.29	4,467.01	43,806.91
TEATROS EN ANUNCIO DE	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	26,284.02
INTERNET	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65	382.88	402.03	3,942.60

Cuadro 2. Números generadores para la determinación de costos y los ingresos por ventas.

NUMEROS GENERADORES PARA LA DETERMINACION DE LOS COSTOS DE OPERACION Y PRECIOS DE VENTA					
BASE DE CALCULO DE VENTAS MENSUALES AL 100% DE CAPACIDAD					
Concepto	Cantidad	Unidad	Importe	Ingreso/Mes	
CELULARES ALTA GAMA	4	Pieza	\$5,000.00	\$20,000.00	
CELULARES BAJA GAMA	12	Pieza	\$800.00	\$9,600.00	
LAPTOP	4	Pieza	\$3,500.00	\$14,000.00	
DVD	7	Pieza	\$300.00	\$2,100.00	
PANTALLAS	2	Pieza	\$3,500.00	\$7,000.00	
VIDEO JUEGOS	2	Pieza	\$3,000.00	\$6,000.00	
IPOD	5	Pieza	\$1,500.00	\$7,500.00	
TABLETAS	1	Pieza	\$3,000.00	\$3,000.00	
ESTEREO	5	Pieza	\$2,000.00	\$10,000.00	
AUTOESTEREO	5	Pieza	\$666.67	\$3,333.35	
TEATROS EN CASA	2	Pieza	\$1,000.00	\$2,000.00	
ANUNCIOS DE INTERNET	6	ANUNCIOS	\$50.00	\$300.00	
	55			\$84,833.35	
Costos Fijos					
Mano de Obra					
Concepto	unidad	cantidad	Precio Unitario	Importe	
Total de Mano de Obra	MENSUAL	2	\$5,000.00	\$10,000.00	
Insumos/Servicios varios					
Concepto	unidad	cantidad	Precio Unitario	Importe	
caja chica	Mensual	1.00	\$500.00	\$500.00	
Agua	Mensual	1.00	\$200.00	\$200.00	
luz	Mensual	1.00	\$1,500.00	\$1,500.00	
servidor (externo)	Mensual	1.00	\$1,000.00	\$1,000.00	
telefono e internet	Mensual	1.00	\$1,500.00	\$1,500.00	
limpieza	Mensual	1.00	\$500.00	\$500.00	
papelaria	Mensual	1.00	\$1,500.00	\$1,500.00	
Administrativo					
Concepto	unidad	cantidad	Precio Unitario	Importe	
Contador externo	Mensual	1.00	\$1,500.00	\$1,500.00	
publicidad	Mensual		\$3,500.00	\$3,500.00	
Total de Administrativos				\$11,700.00	
Costos VTA					
Insumos					
Concepto	unidad	cantidad	Precio Unitario	Importe	
Concepto	Cantidad	Unidad	Importe	Ingreso/Mes	
CELULARES ALTA GAMA	5	Pieza	\$3,000.00	\$15,000.00	60%
CELULARES BAJA GAMA	14	Pieza	\$320.00	\$4,480.00	40%
LAPTOP	5	Pieza	\$1,750.00	\$8,750.00	50%
DVD	10	Pieza	\$180.00	\$1,800.00	60%
PANTALLAS	4	Pieza	\$2,275.00	\$9,100.00	65%
VIDEO JUEGOS	4	Pieza	\$1,500.00	\$6,000.00	50%
IPOD	8	Pieza	\$750.00	\$6,000.00	50%
TABLETAS	2	Pieza	\$1,800.00	\$3,600.00	60%
ESTEREO	7	Pieza	\$1,000.00	\$7,000.00	50%
AUTOESTEREO	7	Pieza	\$333.00	\$2,331.00	50%
TEATROS EN CASA	5	Pieza	\$600.00	\$3,000.00	60%
ANUNCIOS DE INTERNET	6	ANUNCIOS	\$50.00	\$300.00	0%
	77			\$67,361.00	
Nota: la mercancia va estar financiada en un 70% a credito a 30 dias por el proveedor y el 30% restante pago al contado					

Cuadro 3. Determinación de los costos de operación.

DETERMINACION DE LOS COSTOS DE OPERACION																	
COSTOS DE OPERACION (EGRESOS)	UNIDAD	PU	CANTIDAD	IMPORTE	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	TOTAL
Costos Fijos				41,700.00	108,061.00	69,908.30	68,908.30	68,908.30	76,700.00	64,700.00	65,700.00	76,700.00	67,700.00	66,700.00	71,700.00	81,700.00	887,385.90
Mano de obra																	
				-		-	-	-	-	-	-	-	-				
Empleados	Mensual	5,000.00	2.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Renta	mensual	20,000.00	1.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
Servicios				-													
caja chica	Mensual	500.00	1.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Agua	Mensual	200.00	1.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
luz	Mensual	1,500.00	1.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
externo	Mensual	1,000.00	1.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
internet	Mensual	1,500.00	1.00	1,500.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
papelaria	Mensual	1,500.00	1.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
limpieza	Mensual	500.00	1.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Administrativo																	
Publicidad	mensual	3,500.00	1.00	3,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
externo	Mensual	1,500.00	1.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Compra articulos contado	mensual	-	24.00	-	20,208.30	20,208.30	20,208.30	20,208.30	25,000.00	18,000.00	18,000.00	27,000.00	18,000.00	19,000.00	25,000.00	30,000.00	260,833.20
Compra articulos credito 30 dias	mensual	-	54.00	-	47,152.70	9,000.00	8,000.00	8,000.00	11,000.00	6,000.00	7,000.00	9,000.00	9,000.00	7,000.00	6,000.00	11,000.00	138,152.70
Costos				3,800.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
Mantenimiento	Mensual	800.00	1.00	800.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Gasolina	Mensual	3,000.00	1.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
TOTAL COSTOS DE OPERACION				45,500.00	111,561.00	73,408.30	72,408.30	72,408.30	80,200.00	68,200.00	69,200.00	80,200.00	71,200.00	70,200.00	75,200.00	85,200.00	929,385.90

Cuadro 4. Presupuesto de inversión.

PRESUPUESTO DE INVERSION				
PUEBLA PUEBLA				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	P UNITARIO (MN)	IMPORTE TOTAL DE PROYECTO
INVERSION FIJA				
REMODELACION y DEPOSITO DE LOCAL	LOTE	1	\$ 85,000.00	\$ 85,000.00
MERCANCIA	LOTE	1	\$ 67,361.00	\$ 67,361.00
APARADORES	PIEZA	5	\$ 4,799.00	\$ 23,995.00
EXHIBIDORES DE TORRE	PIEZA	3	\$ 2,500.00	\$ 7,500.00
VITRINA	PZA	3	\$ 2,390.00	\$ 7,170.00
ESCRITORIO DE OFICINA Y SILLA	PZA	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
PANTALLAS PARA CONSULTA Y PUBLICIDAD	PZA	3	\$ 7,000.00	\$ 21,000.00
EQUIPO DE COMPUTO	PZA	4	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
PLATAFORMA DE INTERNET	PZA	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
TOTAL DE PRESUPUESTO				\$ 275,526.00

Cuadro 5. Listado de inversiones en activos fijos

LISTADO DE BIENES SOLICITADOS						
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE	FONAES	GRUPO
				-	-	-
REMODELACION Y DEPOSITO LOCAL	LOCAL	1.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	
MERCANCIA	LOTE	1.00	67,361.00	67,361.00	67,361.00	
EQUIPO	PZAS	21.00	83,165.00	83,165.00	83,165.00	
A	PZAS	1.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	
TOTAL DE BIENES DE CAPITAL				275,526.00	275,526.00	-

Cuadro 6. Depreciación de Activos Fijos.

DEPRECIACION DE ACTIVOS																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								</
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Cuadro 7. Cálculo de necesidad de capital de trabajo

CALCULO DE NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO DEL GRUPO													
VENTAS PROMEDIO POR 12 MESES													
CONCEPTO	MESES												TOTAL
	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	
PROGRAMA DE PRODUCCION Y VENTAS (INGRESOS)	84,000.00	85,250.00	86,562.50	87,940.63	89,387.66	90,907.04	95,452.39	100,225.01	105,236.26	110,498.07	116,022.98	121,824.13	1,173,306.66
CELULAREA DE ALTA GAMA	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	21,000.00	22,050.00	23,152.50	24,310.13	25,525.63	26,801.91	262,840.17
CELULAREA DE BAJA GAMA	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.20	11,668.86	12,252.30	12,864.92	126,163.28
LAPTOP	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,700.00	15,435.00	16,206.75	17,017.09	17,867.94	18,761.34	183,988.12
DVD	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	27,598.22
PANTALLAS	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54	8,933.97	9,380.67	91,994.06
VIDEO JUEGOS	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04	7,657.69	8,040.57	78,852.05
IPOD	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04	7,657.69	8,040.57	8,442.60	8,864.73	9,307.97	9,773.37	10,262.04	95,502.76
TABLETAS	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84	4,020.29	4,221.30	4,432.37	4,653.98	4,886.68	5,131.02	47,751.38
ESTEREO	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82	13,400.96	14,071.00	14,774.55	15,513.28	16,288.95	17,103.39	159,171.27
AUTOESTEREOS	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01	2,552.56	2,680.19	2,814.20	2,954.91	3,102.66	3,257.79	3,420.68	31,834.25
TEATROS EN CASA	4,000.00	4,200.00	4,410.00	4,630.50	4,862.03	5,105.13	5,360.38	5,628.40	5,909.82	6,205.31	6,515.58	6,841.36	63,668.51
ANUNCIOS DE INTERNET	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	315.00	330.75	347.29	364.65	382.88	402.03	3,942.60
COSTOS DE PRODUCCION (EGRESOS)	91,561.00	53,408.30	52,408.30	52,408.30	60,200.00	48,200.00	49,200.00	60,200.00	51,200.00	50,200.00	55,200.00	65,200.00	678,885.90
Costos Fijos													
Empleos	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	110,000.00
Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros y Servicios													
caja chica	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	5,500.00
Agua	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Luz	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
servidor externo	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
telefono e internet	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
papelaria	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
limpieza	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Administrativo													
Publicidad	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
Contador	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Compra articulos contado	20,208.30	20,208.30	20,208.30	20,208.30	25,000.00	18,000.00	18,000.00	27,000.00	18,000.00	19,000.00	25,000.00	30,000.00	260,833.20
Compra de articulos a credito 30 dias	47,152.70	9,000.00	8,000.00	8,000.00	11,000.00	6,000.00	7,000.00	9,000.00	9,000.00	7,000.00	6,000.00	11,000.00	138,152.70
Costos Variables													
Mantenimeinto de vehiculos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Gasolina	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
CALCULO DE NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO													
FLUJO DE EFECTIVO	- 7,561.00	31,841.70	34,154.20	35,532.33	29,187.66	42,707.04	46,252.39	40,025.01	54,036.26	60,298.07	60,822.98	56,624.13	494,420.76
ACUMULADO	- 7,561.00	24,280.70	58,434.90	93,967.23	123,154.88	165,861.92	212,114.31	252,139.32	306,175.58	366,473.66	427,296.63	483,920.76	
CAPITAL DE TRABAJO	91,561.00												

Cuadro 9. Desglose de presupuesto y mezcla de aportaciones.

DESGLOSE DE PRESUPUESTO Y MEZCLA DE APORTACIONES							
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO/UNIDAD	TOTAL	FUENTES DE INVERSION (APORTACIONES)		
					BANCO	SOLICITANTE	OTROS
INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL (FIJAS)							
Terrenos y Obra Civil:				-	-	-	-
Maquinaria y Equipo:				275,526.00	275,526.00	20,000.00	
BANCOS	CH	-	-	-	-	20,000.00	
REMODELACION Y DEPOSITO LOCAL	LOCAL	1.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	-	
MERCANCIA	LOTE	1.00	67,361.00	67,361.00	67,361.00	-	
EQUIPO	PZAS	21.00	83,165.00	83,165.00	83,165.00		
PLATAFORMA	PZAS	1.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00		
TOTAL DE INVERSIONES EN BIENES DE CAPITAL:				275,526.00	275,526.00	20,000.00	
					100.00%	7.26%	
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO:							
Costos Fijos	-						
Empleados	mensual	2.00	5,000.00	10,000.00		10,000.00	
Renta	Mensual	1.00	-	-		-	
Suministros y Servicios	Mensual						
caja chica	mensual	1.00	500.00	500.00		500.00	
Agua	mensual	1.00	200.00	200.00		200.00	
luz	Mensual	1.00	1,500.00	1,500.00		1,500.00	
servidor (externo)	mensual	1.00	1,000.00	1,000.00		1,000.00	
telefono e internet	mensula	1.00	1,500.00	1,500.00		1,500.00	
limpieza	mensula	1.00	500.00	500.00		500.00	
papelaria	mensual	1.00	1,500.00	1,500.00		1,500.00	
Administrativo							
Contador	Mensual	1.00	1,500.00	1,500.00		1,500.00	
Publicidad	mensual	1.00	3,500.00	3,500.00		3,500.00	
Costos Variables				-		-	
Mantenimeinto de vehiculos		1.00	800.00	800.00		800.00	
Gasolina	Mensual	1.00	3,000.00	3,000.00		3,000.00	
TOTAL DE INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO:				25,500.00		25,500.00	
INVERSIONES DIFERIDAS:							
Desarrollo de Capacidades							
Diseño de Proyecto y asistencia técnica	Proyecto	1.00	6,000.00	6,000.00		6,000.00	
TOTAL :				6,000.00	-	6,000.00	-
TOTAL DEL PROYECTO				307,026.00	275,526.00	51,500.00	-
TOTAL OTROS	▶		275,526.00	84.25%			
	▶						
TOTAL SOLICITANTES	▶		\$ 51,500.00	15.75%			
TOTAL DEL PROYECTO	▶		\$ 327,026.00	100.00%			

Cuadro 10. Calendario de amortización.

PROPUESTA DE CALENDARIO DE CAPITALIZACION					
	Monto del Financiamiento:	\$275,526.00			
	Tasa de Interés Anual:	0.00%			
	Periodo de Pago:	3 años			
	Amortizaciones:	30			
NUMERO DE PAGO	SALDO INSOLUTO	ABONO A CAPITAL \$	PAGO DE INTERES \$	PAGO TOTAL	CAPITAL ACUMULADO
1	\$275,526.00	\$9,184.20	-	\$9,184.20	\$9,184.20
2	\$266,341.80	\$9,184.20	-	\$9,184.20	\$18,368.40
3	\$257,157.60	\$9,184.20	-	\$9,184.20	\$27,552.60
4	\$247,973.40	\$9,184.20	-	\$9,184.20	\$36,736.80
5	\$238,789.20	\$9,184.20	-	\$9,184.20	\$45,921.00
6	\$229,605.00	\$9,184.20		\$9,184.20	\$55,105.20
7	\$220,420.80	\$9,184.20		\$9,184.20	\$64,289.40
8	\$211,236.60	\$9,184.20		\$9,184.20	\$73,473.60
9	\$202,052.40	\$9,184.20		\$9,184.20	\$82,657.80
10	\$192,868.20	\$9,184.20		\$9,184.20	\$91,842.00
11	\$183,684.00	\$9,184.20		\$9,184.20	\$101,026.20
12	\$174,499.80	\$9,184.20		\$9,184.20	\$110,210.40
13	\$165,315.60	\$9,184.20		\$9,184.20	\$119,394.60
14	\$156,131.40	\$9,184.20		\$9,184.20	\$128,578.80
15	\$146,947.20	\$9,184.20		\$9,184.20	\$137,763.00
16	\$137,763.00	\$9,184.20		\$9,184.20	\$146,947.20
17	\$128,578.80	\$9,184.20		\$9,184.20	\$156,131.40
18	\$119,394.60	\$9,184.20		\$9,184.20	\$165,315.60
19	\$110,210.40	\$9,184.20		\$9,184.20	\$174,499.80
20	\$101,026.20	\$9,184.20		\$9,184.20	\$183,684.00
21	\$91,842.00	\$9,184.20		\$9,184.20	\$192,868.20
22	\$82,657.80	\$9,184.20		\$9,184.20	\$202,052.40
23	\$73,473.60	\$9,184.20		\$9,184.20	\$211,236.60
24	\$64,289.40	\$9,184.20		\$9,184.20	\$220,420.80
25	\$55,105.20	\$9,184.20		\$9,184.20	\$229,605.00
26	\$45,921.00	\$9,184.20		\$9,184.20	\$238,789.20
27	\$36,736.80	\$9,184.20		\$9,184.20	\$247,973.40
28	\$27,552.60	\$9,184.20		\$9,184.20	\$257,157.60
29	\$18,368.40	\$9,184.20		\$9,184.20	\$266,341.80
30	\$9,184.20	\$9,184.20		\$9,184.20	\$275,526.00
		\$73,473.60	-	\$73,473.60	
Nota:	Aunque no se tiene contemplado solicitar algún crédito, se toma como deuda la aportación FONAES reinvertiendo las amortizaciones en pro de la consolidación del grupo				

Cuadro 11. Programa de reinversión.

[illegible]

Cuadro 12. Balance General.

0			
Balance general			
AL 30 de Agosto de 2013			
Activo			
Activo corriente:			
Bancos		\$20,000.00	
Cuentas por cobrar	\$0.00		
Menos: Reserva para incobrables		\$0.00	
Inventario de mercadería	\$67,361.00	\$67,361.00	
Gastos con pago por adelantado		\$0.00	
Pagarés por cobrar		\$0.00	
Total activo corriente			\$87,361.00
Activo fijo:			
Vehículos (1)			
Menos: Depreciación acumulada	\$0.00		
Bienes inmuebles			
mobiliario y equipo de oficina	\$83,165.00		
Equipo de computo	\$40,000.00		
Local Comercial	\$85,000.00		
Menos: Depreciación acumulada	\$0.00	\$208,165.00	
Terrenos		\$0.00	
Total activo fijo			\$208,165.00
Otro activo:			
Valor llave		\$0.00	
Total otro activo			\$0.00
Activo total			\$295,526.00
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente:			
Cuentas por pagar		\$110,210.00	
Impuestos sobre las ventas		\$0.00	
Impuestos sobre salarios		\$0.00	
Sueldos devengados		\$0.00	
Ingresos no percibidos		\$0.00	
Pagarés por pagar a corto plazo		\$0.00	
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo		\$0.00	
Total pasivo corriente			\$110,210.00
Pasivo no corriente:			
Pagarés por pagar a largo plazo		\$165,316.00	
Hipotecas por pagar		\$0.00	
Total pasivo no corriente			\$165,316.00
Pasivo total			\$275,526.00
Patrimonio:			
Patrimonio neto		\$0.00	
capital social		\$20,000.00	
Utilidad neta		\$0.00	
Total patrimonio			\$20,000.00
Total pasivo y patrimonio			\$295,526.00

Cuadro 13. Estado de Resultados mensual.

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL													
CONCEPTO	MESES												TOTAL
	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	
INGRESOS	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	89,075.02	93,528.77	98,205.21	103,115.47	108,271.24	113,684.80	1,114,880.60
Ingreso Mensual por Ventas	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	89,075.02	93,528.77	98,205.21	103,115.47	108,271.24	113,684.80	1,114,880.60
EGRESOS	85,061.00	46,908.30	45,908.30	45,908.30	53,700.00	41,700.00	42,700.00	53,700.00	44,700.00	43,700.00	48,700.00	58,700.00	611,385.90
Costos Fijos													
Empledos	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suministros y Servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agua	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Luz	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
telefono e internet	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contador	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Compra articulos contado	20,208.30	20,208.30	20,208.30	20,208.30	25,000.00	18,000.00	18,000.00	27,000.00	18,000.00	19,000.00	25,000.00	30,000.00	260,833.20
compra de articulos a credito 30 dias	47,152.70	9,000.00	8,000.00	8,000.00	11,000.00	6,000.00	7,000.00	9,000.00	9,000.00	7,000.00	6,000.00	11,000.00	138,152.70
Costos Variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimeinto de vehiculos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Gasolina	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	227.65	37,925.05	38,925.05	38,925.05	31,133.35	43,133.35	46,375.02	39,828.77	53,505.21	59,415.47	59,571.24	54,984.80	503,494.70
Amortizaciones													
Depreciaciones	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	1,469.42	9,184.20
UTILIDAD DE LA EMPRESA	1,697.07	36,455.63	37,455.63	37,455.63	29,663.93	41,663.93	44,905.60	38,359.35	52,035.79	57,946.05	58,101.82	44,331.19	476,677.50

Cuadro 14. Estado de Resultados Anual.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	\$5,574,403.01
Aportaciones de los Socios	-	-	-	-	-	\$0.00
Aportacion FONAES	-	-	-	-	-	\$0.00
Reinversión para la capitalización	-	-	-	-	-	\$0.00
Créditos Bancarios	-	-	-	-	-	\$0.00
Cientes /Doc	-	-	-	-	-	\$0.00
Ventas de Contado	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	\$5,574,403.01
Otros (Subsidios a gasolina)	-	-	-	-	-	\$0.00
Caja Inicial	-	-	-	-	-	\$0.00
EGRESOS	929,385.90	929,385.90	929,385.90	929,385.90	929,385.90	\$4,646,929.50
Inversión Fija	-	-	-	-	-	\$0.00
Inversión Diferida	-	-	-	-	-	\$0.00
Inversión materia prima	-	-	-	-	-	\$0.00
Costos Fijos	887,385.90	887,385.90	887,385.90	887,385.90	887,385.90	\$4,436,929.50
Costos Variables	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	\$210,000.00
Gastos de Venta	-	-	-	-	-	\$0.00
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	\$0.00
UTILIDAD DE OPERACION	185,494.70	185,494.70	185,494.70	185,494.70	185,494.70	\$927,473.51
Aportaciones al fondo de capitalización	55,105.20	110,210.40	110,210.40	-	-	\$275,526.00
Depreciaciones	17,633.00	17,633.00	17,633.00	17,633.00	17,633.00	\$88,165.00
UTILIDAD BRUTA	\$112,756.50	\$57,651.30	\$57,651.30	\$167,861.70	\$167,861.70	\$563,782.51
PAGO DE ISR	\$33,826.95	\$17,295.39	\$17,295.39	\$50,358.51	\$50,358.51	\$169,134.75
PTU	\$7,892.96	\$4,035.59	\$4,035.59	\$11,750.32	\$11,750.32	\$39,464.78
UTILIDAD NETA	\$71,036.60	\$36,320.32	\$36,320.32	\$105,752.87	\$105,752.87	\$355,182.98
ACUMULADA	\$71,036.60	\$107,356.92	\$143,677.24	\$249,430.11	\$355,182.98	\$926,683.85
Relación B/C	1.09	1.05	1.05	1.12	1.12	
Reparto de utilidades (3 socios)	23,678.87	12,106.77	12,106.77	35,250.96	35,250.96	118,394.33

Cuadro 15. Estado de Flujo Neto de Efectivo mensual.

FLUJO NETO DE EFECTIVO MENSUAL														
CONCEPTO		ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	TOTAL
ENTRADAS:	327,026.00	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	89,075.02	93,528.77	98,205.21	103,115.47	108,271.24	113,684.80	\$1,114,880.60
Aportaciones de los Socios	\$1,500.00													\$0.00
Aportacion FONAES	275,526.00													\$0.00
Créditos Bancarios														\$0.00
Clientes /Doc														\$0.00
Ventas de Contado		84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	84,833.35	89,075.02	93,528.77	98,205.21	103,115.47	108,271.24	113,684.80	\$1,114,880.60
Otros (Subsidios)														\$0.00
Caja Inicial														
SALIDAS	281,526.00	111,561.00	73,408.30	72,408.30	72,408.30	80,200.00	68,200.00	69,200.00	80,200.00	71,200.00	70,200.00	75,200.00	85,200.00	\$929,385.90
Inversión Fija	275,526.00													\$0.00
Inversión Diferida	6,000.00													\$0.00
Inversión materia prima														
Costos Fijos	-	108,061.00	69,908.30	68,908.30	68,908.30	76,700.00	64,700.00	65,700.00	76,700.00	67,700.00	66,700.00	71,700.00	81,700.00	\$887,385.90
Costos Variables	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	\$42,000.00
Gastos de Venta														\$0.00
Gastos Financieros														\$0.00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	45,500.00	- 26,727.65	11,425.05	12,425.05	12,425.05	4,633.35	-16,633.35	19,875.02	13,328.77	27,005.21	32,915.47	33,071.24	28,484.80	\$185,494.70
Aportaciones al fondo de	-	-	-	-	-	-	-	9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	\$55,105.20
Por aportaciones BANCARIA								9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	9,184.20	\$55,105.20
SALDO FINAL		- 26,727.65	11,425.05	12,425.05	12,425.05	4,633.35	16,633.35	10,690.82	4,144.57	17,821.01	23,731.27	23,887.04	19,300.60	\$130,389.50
ACUMULADO		-\$26,727.65	-\$15,302.60	-\$2,877.55	\$9,547.50	\$14,180.85	\$30,814.20	\$41,505.02	\$45,649.59	\$63,470.59	\$87,201.86	\$111,088.90	\$130,389.50	

Cuadro 16. Estado de Flujo Neto de Efectivo anual.

FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL							
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
ENTRADAS:	327,026.00	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	\$5,574,403.01
Aportaciones de los Socios	51,500.00	-					\$0.00
Aportacion FONAES	275,526.00	-					\$0.00
Reinversión para la capitalización							\$0.00
Créditos Bancarios	-	-					\$0.00
Clientes /Doc	-	-					\$0.00
Ventas de Contado	-	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	1,114,880.60	\$5,574,403.01
Otros (Subsidios a gasolina)	-	-	-	-	-	-	\$0.00
Caja Inicial	-	-					\$0.00
SALIDAS	281,526.00	929,385.90	929,385.90	929,385.90	929,385.90	929,385.90	\$4,646,929.50
Inversión Fija	275,526.00	-	-	-	-	-	\$0.00
Inversión Diferida	6,000.00	-					\$0.00
Inversión materia prima	-	-					
Costos Fijos	-	887,385.90	887,385.90	887,385.90	887,385.90	887,385.90	\$4,436,929.50
Costos Variables	-	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	\$210,000.00
Gastos de Venta	-	-					\$0.00
Gastos Financieros	-	-					\$0.00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	45,500.00	185,494.70	185,494.70	185,494.70	185,494.70	185,494.70	\$927,473.51
Aportaciones al fondo de capitalización	-	55,105.20	110,210.40	110,210.40	-	-	\$275,526.00
Por aportacion FONAES		55,105.20	110,210.40	110,210.40			\$275,526.00
SALDO FINAL		130,389.50	75,284.30	75,284.30	185,494.70	185,494.70	\$651,947.51
ACUMULADO		\$130,389.50	\$205,673.81	\$280,958.11	\$466,452.81	\$651,947.51	
Nota: El importe correspondiente a la reinversión para la capitalización de la empresa, será invertido en su oportunidad en actualizar la imagen de la tienda y mejorar la exhibición de la misma							

Cuadro 17. Balance General Proforma.

BALANCE GENERAL PROFORMA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bancos	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
ACTIVO FIJO					
Maquinaria y equipo	275,526.00	275,526.00	275,526.00	275,526.00	275,526.00
Depreciacion acumulada	0.00	17,633.00	35,266.00	52,899.00	70,532.00
SUMA ACTIVO FIJO	275,526.00	257,893.00	240,260.00	222,627.00	204,994.00
ACTIVO DIFERIDO					
Diseño de proyecto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Asistencia tecnica	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Constitucion de figura juridica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortizacion acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUMA ACTIVO DIFERIDO	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
SUMA ACTIVO TOTAL	301,526.00	283,893.00	266,260.00	248,627.00	230,994.00
PASIVO TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CAPITAL					
Capital Social (Aportacion de los socios)	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Patrimonio de los socios (maquinaria y equipo)	275,526.00	257,893.00	240,260.00	222,627.00	204,994.00
Apoyo S.R.A. (Inversion diferida)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Resultado de ejercicios anteriores	0.00				
Resultado del ejercicio	0.00				
REPARTO DE UTILIDADES SOCIOS ACUMULADA	0.00		0.00	0.00	0.00
REPARTO DE UTILIDADES SOCIOS DEL EJERCICIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUMA DEL CAPITAL	301,526.00	283,893.00	266,260.00	248,627.00	230,994.00
SUMA PASIVO MAS CAPITAL	301,526.00	283,893.00	266,260.00	248,627.00	230,994.00
BALANCE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Cuadro 18. Evaluación Financiera.

EVALUACION FINANCIERA						
INDICADORES ECONÓMICOS						
PUNTO DE EQUILIBRIO						
AÑOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	VENTAS TOTALES	PE (\$)	PE (%)
1o a 5o	\$4,436,929.50	\$210,000.00	\$4,646,929.50	\$5,574,403.01	\$4,610,621.74	82.71%
FLUJO NETO DE EFECTIVO Y TASA INTERNA DE RETORNO						
AÑOS	FNE	T.D. MENOR	FNEA	T.D. MAYOR	FNEA	\$275,526.00
0	-\$ 275,526.00	4.49%	-\$ 275,526.00	9.00%	-\$ 275,526.00	
1	\$ 71,036.60	4.49%	\$ 67,984.11	9.00%	\$ 65,171.19	
2	\$ 107,356.92	4.49%	\$ 102,743.72	9.00%	\$ 98,492.58	
3	\$ 143,677.24	4.49%	\$ 137,503.34	9.00%	\$ 131,813.98	
4	\$ 249,430.11	4.49%	\$ 238,711.94	9.00%	\$ 228,834.96	
5	\$ 355,182.98	4.49%	\$ 339,920.55	9.00%	\$ 325,855.95	
		VAN 1=	\$ 611,337.67	VAN 2=	\$ 574,642.67	
				TIR=	38.28%	
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CON TD MENOR					3	AÑOS
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN CON TD MAYOR					3	AÑOS
RELACIÓN BENEFICIO-COSTO						
AÑOS	INGRESOS POR VENTAS	TD O FA	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS Y GASTOS TOTALES	TD O FA	COSTOS Y GASTOS ACTUALIZADOS
1	\$5,574,403.01	4.90%	\$ 5,314,016.22	\$4,646,929.50	6.90%	\$ 4,346,987.37
2	\$5,574,403.01	4.90%	\$ 5,314,016.22	\$4,646,929.50	6.90%	\$ 4,346,987.37
3	\$5,574,403.01	4.90%	\$ 5,314,016.22	\$4,646,929.50	6.90%	\$ 4,346,987.37
4	\$5,574,403.01	4.90%	\$ 5,314,016.22	\$4,646,929.50	6.90%	\$ 4,346,987.37
5	\$5,574,403.01	4.90%	\$ 5,314,016.22	\$4,646,929.50	6.90%	\$ 4,346,987.37
		BA	\$ 26,570,081.10		CGA	\$ 21,734,936.86
					R B/C	1.22

ANEXO 2. Propuesta de un modelo de sitio web para la nueva unidad de negocios.

En la siguiente imagen se puede apreciar la página de inicio del prototipo de un sitio web dedicado a la comercialización de artículos electrónicos en línea. Es una propuesta que por supuesto está sujeta a cambios de acuerdo a los requerimientos que soliciten los gerentes de la casa de empeño. El prototipo se hizo en lenguaje html, utilizando la versión html 5, la cual es compatible con dispositivos móviles, es decir, celulares, tabletas electrónicas, entre otros. Así mismo, se agregaron links de dos de las redes sociales más populares que son Facebook y twitter, esto para generar una propagación más rápida.



bienvenido a venta libre!

Bienvenido al sitio que te brinda a ti y a tu familia tecnología al mejor costo y en buen estado

[visita nuestro catálogo](#)

testimonios de clientes satisfechos

- 

Paola Mo
Soy cliente de venta libre desde hace 5 años aproximadamente...
- 

Jaime Dawe
Generalmente compro celulares en buen estado y a costo más bajo

páginas relacionadas

página 1	Nombre de página 1
página 2	Nombre de página 2
página 3	Nombre de página 3
página 4	Nombre de página 4
página 5	Nombre de página 5

ofertas del día

Estas ofertas sólo estarán disponibles el día de hoy,



Ipod touch
Ipod touch 4 g de 32 gb,



Pantalla 32"
Entradas, conectores...



Laptop dell
Laptop dell color rojo, memoria, disco duro, gráficos...

síguenos en

 [33 comments](#)



[continue reading](#)

catálogo

laptops	tabletas electrónicas	juguetes	producto
computadoras personales	reproductores	producto	producto
estéreos	electrodomésticos	producto	producto
pantallas	video juegos	producto	producto
celulares	dispositivos periféricos	producto	producto

vende también con nosotros

tu también puedes poner la tecnología al alcance de los demás, nosotros te compramos tu artículo electrónico

[visita nuestro cotizador](#)

Así mismo, en la carpeta llamada prototipo de este mismo disco, se encuentra el archivo con extensión html llamado index, el cual, se puede visualizar dando click con el botón derecho del ratón en la opción “abrir con” y seleccionando el navegador que el equipo tenga instalado.

De otra forma, se puede dar click en el siguiente vínculo: <prototipo\index.html>

ANEXO 3. Entrevistas realizadas a los clientes de la casa de empeño Montepío Plus.

Las grabaciones de las entrevistas se encuentran en la carpeta bajo el mismo nombre del disco que contiene este documento.