



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA
CREAR UNA CONSULTORA PARA MIPYMES EN PUEBLA**

**OBJETO DE ESTUDIO
MIPYME ESPECIALIZADA EN FINANCIAMIENTO Y
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA
SILVIA CERVANTES VALENCIA**

MÓNICA MORENO PRADO

**DIRECTOR DE TESIS
MTRO. FRANCISCO JAVIER ROJAS VÁZQUEZ**

PUEBLA, PUE. SEPTIEMBRE 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO	3
1.1 Determinación del Objeto de Estudio	3
1.2 Pregunta Inicial	3
1.3 Planteamiento del Problema	3
1.4 Delimitación del Tema.....	5
1.4.1 Teórica.....	5
1.4.2 Temporal.....	5
1.4.3 Geográfica	5
1.4.4 Económica	5
1.4.5 Política	6
1.4.6 Cultural	6
1.5 Justificación	6
1.6 Objetivos de la Investigación	8
1.6.1 Objetivo General.....	8
1.6.2 Objetivos Específicos.....	8
1.7 Hipótesis	8
1.8 Metodología	8
1.9 Alcances de la Investigación	8
1.10 Límites de la investigación	9
1.11 Técnicas.....	9
CAPITULO II. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN Y MODELO DE NEGOCIOS	12

2.1 El Plan de Negocios	12
2.1.1 Puntos clave para la elaboración de un plan de negocios	15
2.1.2 Otros puntos clave para tomar en cuenta en la elaboración del plan de negocios	16
2.2 Modelo de Negocios	18
2.2.1 Modelo de Negocio Canvas	19
2.2.2 Los Nueve Módulos Estructurales	20
2.2.2.1 Módulo 1: Segmentos de Mercado	20
Mercado Masivo	20
Nicho de Mercado.....	21
Segmentos.....	21
2.3 Similitudes y diferencias de la metodología CANVAS con otras	26
2.4 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa	27
2.5 El Sector Servicios	32
2.6 La globalización y las MiPyMES	33
CAPITULO III. PLAN DE NEGOCIOS PARA AVANTIARE CONSULTORES S.A. DE C.V. ...	39
3.1 Plan de negocios.....	39
3.1.1 Modelo de negocio.....	39
3.1.1.1 Socios Clave	39
3.1.1.2 Actividades Clave	42
3.1.1.3 Propuesta de Valor	44
3.1.1.4 Relaciones con Clientes	45
3.1.1.5 Segmentos de Cliente.....	46
3.1.1.6 Recursos Clave.....	47
3.1.1.7 Canales.....	48
3.1.1.8 Fuentes de Ingresos	49

3.1.1.9 Estructura de Costos	49
3.2 Naturaleza del Proyecto	52
3.2.1 Descripción de la Nueva Empresa.....	53
3.3 Estudio de Mercado	54
3.3.1 Objetivos de Mercadotecnia	54
3.3.2 Investigación de Mercado	55
3.3.2.1 Tamaño del Mercado y Segmentación	55
3.3.2.2 Tamaño de la muestra	55
3.3.3 Aplicación de la encuesta	59
3.3.4 Interpretación de los resultados de la encuesta y conclusiones	61
3.3.5 Consumo Aparente	73
3.3.6 Participación de la Competencia en el Mercado.....	73
3.3.6.1 Competencia del Servicio de Planeación Estratégica.....	73
3.3.6.2 Competencia para el servicio de Financiamiento.....	76
3.4 Estudio Técnico.....	78
3.4.1 Descripción del producto o servicio.....	78
3.4.2 Descripción del proceso de comercialización	78
3.4.3 Diagrama de flujo.....	79
3.4.4 Ubicación de la empresa	79
3.4.5 Requerimientos.....	81
3.4.6. Imagen corporativa	82
3.5 Estudio Organizacional	83
3.5.1 Estructura Organizacional.....	83
3.5.2 Descripción y perfil específicos por puesto.....	83
3.5.3 Proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción	88

3.5.4 Marco legal de la organización	91
3.5 ESTUDIO FINANCIERO	94
3.5.1 Inversión inicial	94
3.5.2 Detalle de gastos de la inversión inicial	95
3.4.4 Estados y estructura financiera Año 1	97
3.4.4.1 Balance General Inicial.....	97
3.4.4.2 Estructura financiera.....	98
3.4.4.3 Tablas de depreciación y amortización	98
3.4.4.4 Cuadro de ingresos Año 1	101
3.4.4.5 Cuadro de costos totales Año 1	101
3.4.4.6 Estado de resultados Año 1	102
3.4.4.8 Presupuesto de flujo de efectivo Año 1	102
3.4.4.9 Balance General Año 1	103
3.4.5 Información financiera Año 2	104
3.4.5.1 Cuadro de ingresos Año 2.....	104
3.4.5.2 Cuadro de costos totales Año 2	104
3.4.5.3 Estado de resultados Año 2	105
3.6 Resumen Ejecutivo	110
3.6.1 Descripción de la nueva empresa.....	110
3.6.2 Segmento de mercado.....	111
3.6.3 Consumo Aparente	113
3.6.4 Análisis de competidores	113
3.6.5 Descripción del servicio	114
3.6.6 Programa de ventas.....	114
3.6.7 Presupuesto de capital	115

3.6.8 Estructura organizacional	116
3.6.9 Marco legal de la organización	116
3.6.10 Estado de resultados (3 años)	117
3.6.11 Balance General (Inicial y 3 años posteriores)	118
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFÍA.....	125

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se elaboró un plan de negocios para la creación de una consultora especializada en micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME), dentro del cual se manejó toda la información considerada necesaria para tener un conocimiento adecuado y las bases en lo referente a la apertura de un negocio de ese sector y actividad.

Se desarrollaron algunos estudios como el organizacional, de mercado, técnico y financiero, para tener un panorama completo de la futura empresa, así como de su entorno y con ello contar con una guía tangible e integral para emprenderla.

Es importante recordar que la mayor parte de las MiPyMES que se establecen no permanecen más allá de los dos primeros años de operaciones, por lo que la elaboración de un plan de negocios si bien no da la certeza de que la empresa funcionará, ayuda a tener una visión completa del negocio que se planea.

Al realizar las diferentes partes que integran el trabajo se van conociendo más a fondo las características del mercado, de los clientes y demás involucrados incluso antes de abrir el negocio, por lo que se puede realizar una planeación más estructurada.

Además debido a que un Plan de Negocios no solo es para dar las pautas para el arranque del negocio, sino también para el otorgamiento de créditos, se considera necesario incluir los conceptos que avalen la rentabilidad del negocio y nos indiquen la manera en que se obtendrán los ingresos esperados, así como la forma en que se recuperará la inversión que se realice.

Por otro lado, la parte teórica de este documento nos da los pasos a seguir para la elaboración del caso práctico, misma que se busca sea actual y se encuentre referida de autores reconocidos en los diferentes temas, para con ello contar con un Plan de Negocios efectivo.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA CONSULTORA PARA MIPYMES EN PUEBLA

ESPECIALIZADA EN FINANCIAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

1.1 Determinación del Objeto de Estudio

Elaboración de un plan de negocios para la creación de una consultora especializada en Financiamiento y Planeación Estratégica para la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) en Puebla.

1.2 Pregunta Inicial

¿El Plan de negocios minimizará el riesgo financiero de la microempresa?

1.3 Planteamiento del Problema

La MiPyME ya sea que se dedique a la manufactura, comercialización u ofrezca servicios, es sumamente importante para la economía del país. Los motivos radican en que son fuente de empleo, contribuyen de manera importante en los ingresos del país; en el Producto Interno Bruto (PIB), en el ámbito fiscal y de recaudación, y además tienen importancia social.

Millán (2011:1) determina que "en México de las 4.3 millones de unidades económicas registradas un 99 por ciento son Pequeñas y Medianas Empresas"; lo que confirma que en efecto existe una gran cantidad de ellas en el país. Aunque lamentablemente, no todas permanecen en el mercado por más de dos años ya que con la misma facilidad con la que se crea una MiPyME también se cierra.

El cierre de éstas se atribuye a factores internos tales como: la falta de planeación estratégica, escaso monitoreo del entorno y la dificultad para acceder al financiamiento, así como a factores externos. Se debe tener en cuenta que una empresa que fracasa no sólo pierde la inversión que los socios hayan hecho, sino también se ven afectados el empresario por el impacto psicológico, las personas empleadas y el Estado al perder una fuente de recaudación fiscal.

Bridge citado por Fuentes (2009:22) menciona que “la naturaleza de la demanda de servicios en las MiPyMES está caracterizada por la dificultad de identificar sus necesidades, la capacidad limitada para tratar con expertos sofisticados, la falta de recursos para pagar por el servicio, así como la falta de información acerca de la disponibilidad de asesoría y el precio de ella.”; esto es, una realidad que limita el potencial empresarial que una consultoría incrementaría.

Para contar en el Estado de Puebla con MiPyMES competitivas y evitar en cierta medida el cierre de ellas, un servicio de consultoría integral que llegue a quienes así lo requieran y a un precio competitivo, resultaría una opción para que emprendedores y empresarios le apuesten a adquirirla.

Es por ello, que a través del modelo Canvas, se desarrollará un modelo de negocios para crear una consultora integral que sea capaz de apoyar a MiPyMES de la industria poblana a planear estratégicamente y puedan obtener financiamiento de programas federales, estatales o municipales; es decir, se pretende crear una microempresa que coadyuve al desarrollo, crecimiento y consolidación de empresas para que sigan generando empleos e impactando en el PIB.

1.4 Delimitación del Tema

1.4.1 Teórica

Para la elaboración del plan de negocios planteado, se utiliza el modelo Canvas como base para la generación del modelo de negocios de la empresa consultora a crear. Además se recurre a fuentes bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y fuentes secundarias de información que permitan ampliar el conocimiento del tema a desarrollar.

1.4.2 Temporal

La elaboración del plan de negocios se lleva a cabo con información obtenida en el periodo comprendido entre los meses de noviembre 2012 a mayo de 2014. No se omite mencionar que el mismo debe actualizarse cada año, como mínimo, con la finalidad de mejorar estrategias o replantear lo que se considere necesario para que la empresa pueda desarrollarse y crecer de manera sostenida.

1.4.3 Geográfica

Las unidades de análisis son las MiPyMES poblanas de cualquier sector que estén dispuestas a recibir un servicio de consultoría para buscar financiamiento o bien para apoyarlas en su planeación estratégica y por ende se desarrollen, crezcan y sean capaces de permanecer en el mercado.

La consultora a crear se establece en la Ciudad de Puebla, y atiende en una primera instancia a MiPyMES poblanas. En el largo plazo se busca extender los servicios a MiPyMES de otros estados como: Tlaxcala, Estado de México, Oaxaca, Veracruz, Hidalgo, Guerrero, Morelos, Querétaro, entre otros.

1.4.4 Económica

La empresa consultora debe ser capaz de contribuir en incrementar la productividad y la competitividad de las MiPyMES con las que se trabaje de manera conjunta, se busca apoyar a empresas pertenecientes a sectores en los que en el Municipio de Puebla tenga vocación estratégica o bien esté en desarrollo de la misma.

La delimitación económica de la investigación también va en relación de los recursos financieros con los que las MiPyMES cuentan o desean destinar a cuestiones de consultoría y asesoría, por lo que se deberán de ofrecer servicios a un costo accesible para ellas.

1.4.5 Política

Se toma en cuenta la situación política ya que a nivel federal se trata de una nueva administración (2012-2018) que traerá programas para incidir en la competitividad del sector empresarial mexicano, mismos que se estarán dando a conocer en el primer semestre del 2013. A dichas iniciativas se estaría sumando el Estado de Puebla y la empresa consultora deberá conocerlas para alinearse a los esfuerzos que ahí se planteen.

1.4.6 Cultural

La cultura del empresario mexicano está cambiando y le está apostando a invertir en asesoría y consultoría, por lo que dentro del modelo de negocios a crear se debe idear la estrategia correcta para que los empresarios puedan asimilar que contratar un servicio de consultoría es una inversión y no un gasto.

1.5 Justificación

Como ya se ha mencionado, las MiPyMES del país forman parte muy importante en el sistema económico, así también ocurre para la ciudad de Puebla en lo particular. Sin embargo éstas suelen desaparecer con facilidad, lo que con frecuencia ocurre por la falta de planeación o bien por no contar con un financiamiento que les permita continuar con las actividades propias de su giro.

De lo anterior surge el interés de crear un plan de negocios en el cual se sienten las bases para la creación de una empresa que se especialice en los problemas que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en los aspectos de financiamiento y de planeación estratégica, además de brindarles las asesorías necesarias en dichos temas.

Se elige crear este tipo de empresa debido a que la consultoría es una herramienta a la cual los empresarios recurren para solucionar dudas por la

necesidad de ayuda o bien para resolver un problema ya existente y una consultoría profesional debe brindarles recomendaciones viables para que sean implementadas.

Las grandes empresas tienen más recursos y generalmente consideran importante acudir a una empresa consultora cuando ciertos inconvenientes en la toma de decisiones aparecen, las MiPyMES no la necesitan menos y no deberían tener un menor acceso a las mismas.

Se debe tomar en cuenta, que el hecho de que la consultoría la realizara personal interno podría perder la objetividad necesaria; además para una empresa es más rentable el acudir a una consultora en la cual se efectuará la inversión por evento, a contar con personal que se dedique a realizar la consultoría, y al cual, se le tendría que realizar un pago de manera constante.

Según datos de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD) citada por Fuentes (2009:81) identifica que las MiPyMES requieren apoyo en áreas como:

- 1) Asistencia financiera
- 2) Asesoría y asistencia
- 3) Tecnología
- 4) Capacitación gestión
- 5) Acceso a mercados
- 6) Cultura empresarial

Con base en lo anterior se puede señalar que el crear una microempresa que se dedique a la consultoría para MiPyMES especializada en financiamiento y planeación estratégica pretende satisfacer una necesidad real.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios, tomando como base el modelo Canvas, para crear una Consultora que otorgue apoyo a MiPyMES ubicadas en la ciudad de Puebla en lo referente a su planeación estratégica y su búsqueda de financiamiento.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Generar el modelo de negocio de la microempresa para crear estrategias.
- Segmentar el mercado hacia el cual se dirigirán los esfuerzos de la microempresa a crear.
- Identificar la mezcla correcta de canales para entregar la propuesta de valor.
- Detallar las actividades clave para generar la propuesta de valor.
- Integrar los elementos del modelo de negocios así como su estructura en costos.

1.7 Hipótesis

La metodología Canvas es adecuada para crear un modelo de negocios en una microempresa mexicana que se especializa en consultoría en financiamiento y planeación estratégica.

1.8 Metodología

El tipo de investigación es cualitativa con una mezcla de exploratoria y descriptiva. El método es deductivo e inductivo. El método deductivo, que va de lo general a lo particular, se aplica en la elaboración de las hipótesis y puesto que se ha identificado cierto problema entre las MiPyMES, se desarrollará el plan de negocios para crear una consultora que las atienda. El método inductivo se empleará en los hallazgos. Para lograr objetividad se considerarán en todo momento como probabilísticos.

1.9 Alcances de la Investigación

Para el desarrollo del modelo de negocios se utilizará la metodología de modelo de negocios Canvas, que se basa en cuatro aspectos principalmente: **clientes,**

oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Dichos conceptos son abordados en una matriz integrada por nueve bloques que contienen: segmentos de mercado, proposiciones de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, sociedades claves y estructura de costos.

El plan de negocios y el modelo de negocio a desarrollar van muy de la mano. El plan de negocios desplegará la naturaleza del proyecto, el estudio técnico, estudio organizacional y financiero; con éste último demostrar la factibilidad técnica, económica y financiera. Es decir, se documenta la oportunidad de negocio de la empresa y el cómo lograrlo.

Por otro lado, la definición del modelo de negocio es el que genera valor e innovación aun cuando el o los servicios a ofrecer no sean innovadores. Cabe mencionar que el modelo de negocio se debe definir antes de redactar el plan de negocios, ya que es el que define cómo va a funcionar la microempresa consultora.

1.10 Límites de la investigación

Se elaborará un plan de negocios para la creación de una microempresa en Puebla del sector servicios, es decir, una consultora para micro, pequeñas y medianas empresas que de entrada ofrezca sus servicios a empresas pertenecientes a Puebla capital.

Así también se debe mencionar que la elaboración del plan de negocios se dirigirá a dos tipos de asesoría, que son: financiamiento a través de la integración de proyectos que sean apoyados por programas o fondos federales y/o estatales e internacionales orientados a MiPyMES y el de la planeación estratégica que la empresa debe desarrollar e implementar para lograr desarrollo y crecimiento en su mercado.

1.11 Técnicas

Se llevará a cabo una investigación documental con fuentes bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y fuentes secundarias de información; así como

también investigación de campo empleando técnicas de: encuesta, observación simple no controlada y observación por encuesta.

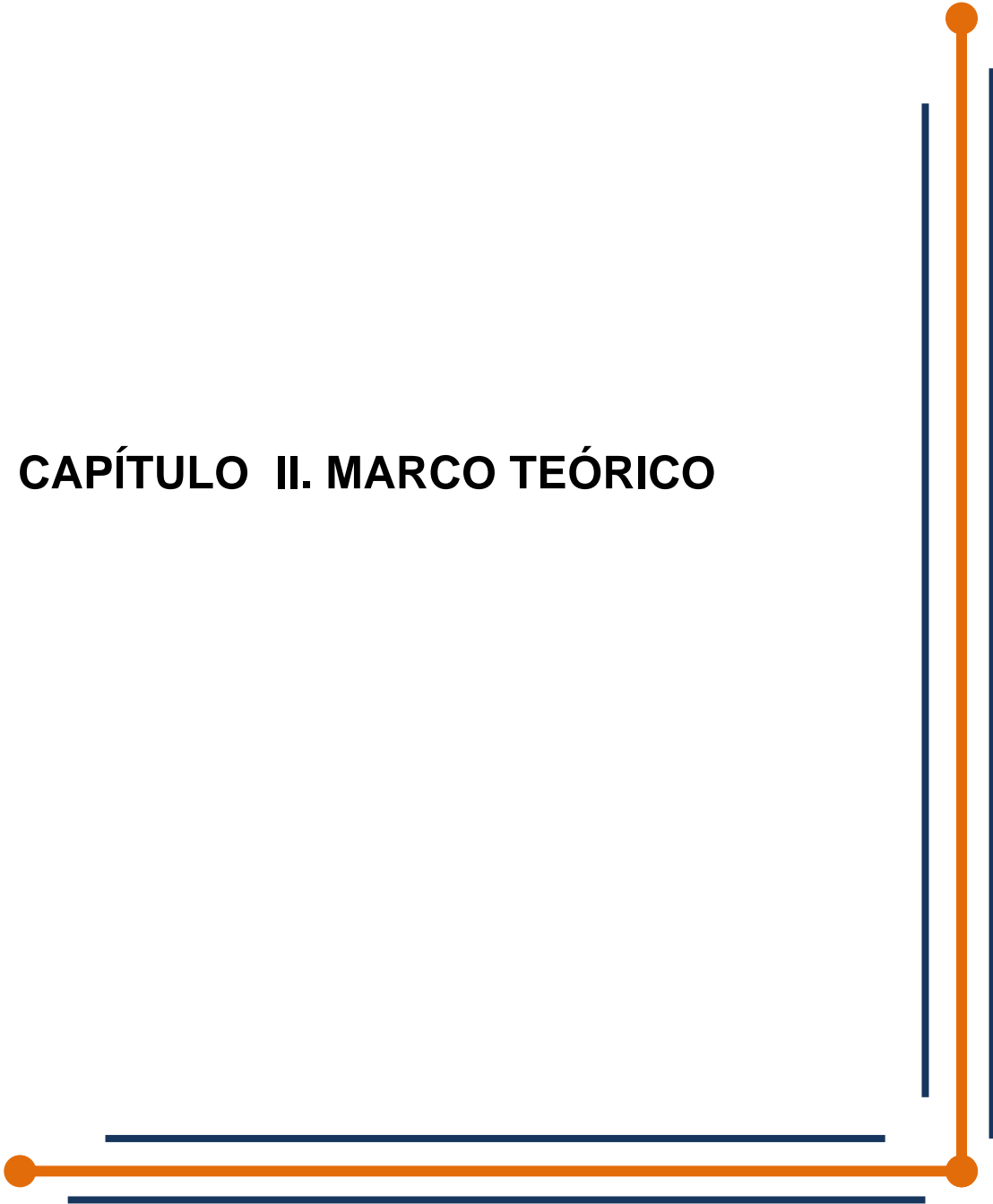
Además, se realizará una administración del tiempo con el apoyo de un cronograma que indique la semana de cada mes en la cual se deberán realizar las actividades establecidas para elaborar el plan de negocios en cuestión y cumplir así con el objetivo en tiempo y forma.

A continuación se presenta el marco teórico, capítulo en el cual se tratan aspectos tales como: el plan de negocios, el modelo de negocios, CANVAS como modelo de negocios, ya que son herramientas que se van a desarrollar en el presente trabajo.

Además se aborda a la micro, pequeña y mediana empresa, la globalización y las MiPyMES, el sector servicios, la Planeación Estratégica y el Financiamiento, estos temas ya que la microempresa a crear ofrece un servicio para las MiPyMES especializado en estos dos últimos conceptos.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO



CAPITULO II. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN Y MODELO DE NEGOCIOS

2.1 El Plan de Negocios

El plan de negocios es la herramienta cuyo objetivo generalmente es el tener un negocio exitoso, sin embargo se pueden tener otras finalidades al momento de su elaboración, tales como:

- Ser la expresión formal de un proceso de planeación.
- Solicitar una petición de financiamiento.
- Convertirse en un esquema para ser aprobado.

 Ser una herramienta para la administración operativa.

El plan de negocios desarrolla toda una idea de negocio que se desea iniciar o que ya se ha empezado; se trata de un documento que sirve de guía a emprendedores y empresarios, ya que en él se establecen objetivos, metas, programas, planes, estrategias; plasma el análisis de la situación del mercado que se atiende o atenderá y se evalúa la viabilidad y factibilidad de la empresa, entre otros aspectos.

El plan de negocios se elabora con datos verídicos y fidedignos para que el empresario o emprendedor sea capaz de tomar decisiones con base en información real, tenga así dirección y no se base en la intuición. Desde hace más de una década Abrams (2003:15) manifiesta que “la información es poder y recomienda comenzar a recabar información a través de preguntas”. La respuesta a interrogantes sigue presente en el 2010 con Osterwalder y su modelo de negocio Canvas.

El plan de negocios es una herramienta útil para adecuar estrategias y ser más competitivo. Todo plan de negocios debe actualizarse constantemente ya sea para contemplar aspectos que se omitieron o bien cada determinado tiempo, ya que el mercado es dinámico.

Al elaborar un plan de negocios se busca que sea flexible puesto que se crea en una cierta etapa de vida de la empresa y el tipo de negocio que se planifica crear y poner en marcha. Lo que no debe ser flexible, son los procesos de las MiPyMES, como menciona Weinberger (2009:29) “el orden, la disciplina, las políticas y los procesos son fundamentales para el óptimo desarrollo y crecimiento de una micro y pequeña empresa.”

Se requiere mantener un constante monitoreo del entorno para detectar a tiempo los cambios e identificar oportunidades. Se recomienda organizar y clasificar la información con la que se cuente así como identificar el cómo se obtendrá aquella que haga falta y que sea de importancia para la elaboración del plan de negocios.

Dicho plan tiene dos usos: interno y externo. Se dice que es de uso interno cuando sirve de guía en la administración de la empresa y es de uso externo cuando sirve para buscar financiamiento, asesoría, cuando se pretende integrar nuevos socios u obtener una franquicia. Según el propósito para crear el plan de negocios es que existen diversas metodologías y ésta se debe elegir de acuerdo a las necesidades que se pretendan satisfacer con ese documento.

Generalmente el plan de negocios se integra de: resumen ejecutivo, cuerpo y anexos. El cuerpo incluye: definición de la idea y objetivos, análisis del entorno macro, análisis del mercado de la empresa, factores clave para el éxito, recursos humanos, tecnología, recursos e inversiones, factibilidad técnica; económica y financiera.

Elaborar un plan de negocios es un trabajo que requiere de inversión de tiempo, pues la integración de sus partes necesita algunos meses. Es además, una labor que precisa de dedicación, imaginación, análisis e innovación. A lo largo de la elaboración del mismo se deben plantear escenarios reales y conservadores.

Dependiendo de la finalidad con la que se crea un plan de negocios, es que se pone mayor énfasis en cierta información sobre aquella que no se considera de relevancia. Cada sección de un plan de negocios funciona de manera individual pero

a la vez colectiva, pues se trata de un todo que integra a la empresa y a la red de objetivos a alcanzar.

Al elaborar un plan de negocios en términos de objetivos, planes de acción, eficacia y eficiencia, el resultado final son más altos niveles de rentabilidad. Para lograr una constante rentabilidad en la empresa, es vital que el plan de negocios se comparta con los colaboradores de la misma, ya que en él se encaminan las actividades que cada uno de ellos debe realizar.

El plan de negocios debe ser desarrollado por el empresario o emprendedor con ayuda de personal experimentado en el tema y, basarse en un modelo o metodología que permita tener claridad y enfoque hacia los objetivos y metas que la empresa se plantee. Stutely (2012:37) recomienda que “si usted tiene algo que decir debe expresarlo tres veces, la idea debe plasmarse en resumen ejecutivo, cuerpo y conclusiones”, así aunque suene repetitivo se deben resaltar los puntos torales.

Para la revista Entrepreneur del mes de mayo (2009:1), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) enuncia como uno de ocho beneficios de contar con un plan de negocios, el hecho de que éste es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales. Es decir, permite evaluar si las cosas se están haciendo como se deben hacer.

Para que el plan de negocios sea un verdadero instrumento de control se deben establecer y conocer los objetivos específicos. Estos objetivos se deben medir y diagnosticar para en caso de ser necesario aplicar acciones preventivas o correctivas.

Tanto las empresas grandes, como la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMES) requieren de un plan de negocios puesto que se relaciona información cuantitativa con propuestas creativas y reales que permitan alcanzar los números planteados, mismo que se puede realizar siguiendo algunos puntos clave.

2.1.1 Puntos clave para la elaboración de un plan de negocios

Selección y presentación de la idea

Mediante esta parte del plan de negocios se da forma a la idea, elaborando la justificación de la misma, además de redactar algunos puntos importantes, como lo son la misión, visión, sus objetivos, ventajas, entre otras, que sentarán las bases para la elaboración del resto del documento.

Recursos materiales y logísticos

En este punto se enumeran las diferentes necesidades de materiales, equipos, inmuebles, así como la determinación de los proveedores que se requerirán para las operaciones regulares de la empresa, además de los responsables de su resguardo, uso y adquisición de los que así lo requieran.

Recursos humanos

Se darán a conocer los aspectos clave del personal a contratar, perfiles de puesto, formas de reclutamiento y selección, que tipo de persona se requerirá en la empresa y toda la parte legal tanto de contratación como de la empresa en general. El capital humano debe estar comprometido con la idea de negocio.

Citado por Gutiérrez (2007:1) el Coach Arturo Chávez afirma que “el empresario debe reclutar mejor, contar con las herramientas para evaluarlas, él no debe seguir un método de selección sino de eliminación; para que al final quede el mejor. Los mejores empleados son los que comparten el sueño con los empresarios. Es más importante el tema de la actitud que el de las habilidades”. Por ello se deben contemplar estos aspectos en la integración del equipo de trabajo.

Mercadotécnica

En esta etapa se desarrollarán las estrategias y tácticas a utilizar para el plan de mercadotecnia, para tener definido entre otras cosas el segmento de mercado, los

clientes potenciales, el tipo de publicidad a utilizar, entre otras; además de servir como mecanismo de control para alcanzar objetivos en periodos de tiempo definidos.

2.1.2 Otros puntos clave para tomar en cuenta en la elaboración del plan de negocios

Se recomienda tener desarrollado el modelo de negocios previo a la elaboración del plan de negocios pues en éste se describen aspectos tales como: canales de comercialización, relaciones estratégicas, los recursos necesarios y como generar valor. Sánchez Lozano, recomienda también llevar a cabo un estudio de mercado previo a la elaboración del plan de negocios, para cuantificar la demanda del producto o servicio a ofertar.

Diversos autores que han abordado el tema de planes de negocio, como Sánchez Lozano Alfonso, Cantú Delgado Humberto y Richard Stutely coinciden que veinte páginas son suficientes para integrar un plan de negocios; sin contabilizar la parte financiera ni apéndices.

Se recomienda para el desarrollo de un plan de negocios utilizar un lenguaje profesional y directo, que convenza además que se trata de un negocio exitoso, proporcionar información verídica y no usar superlativos cuando de la descripción del producto o servicio se trata.

Es de utilidad incluir títulos y subtítulos con su respectiva enumeración, para que el lector lea lo que crea conveniente, así como también involucrar a diversas personas en el proceso de integración de información para elaborar el plan de negocios. Además debe de llamar la atención la presentación del mismo, su contenido así como la forma de transmitir la información.

El incluir información de control como: número de documento, fecha y versión, así como llevar el record de los destinatarios a quienes se les ha enviado el plan de negocios es recomendable. Como también lo es incluir en las hojas del plan la leyenda de “Todos los derechos reservados” y “secreto comercial”.

Los periodos de tiempo ideales que debe cumplir el plan de negocios son:

- Proyecciones de tres a cinco años.
- Ingresos y egresos mensuales de uno a dos años.
- En el cuarto y quinto año hacerlo de manera anual.

Si en la elaboración del plan de negocios participan consultores o asesores se les debe de reconocer su colaboración. En caso de considerarse necesario incluir glosario de términos así como tarjetas de presentación de la persona de comunicación.

Los expertos en el tema hacen una revisión de cinco minutos de un plan de negocios, a través de la lectura del: resumen ejecutivo y los aspectos financieros. Si estas dos partes no logran atraer el interés del lector, el plan de negocios no cumplirá su objetivo. A menos que se sepa que el lector se enfocará en otra sección del plan de negocios, el documento debe atraer la atención en los apartados antes mencionados.

La consultora que se pretende crear a través de la elaboración del plan de negocios se especializará en dos servicios: financiamiento y planeación estratégica para MiPyMES. Esta empresa se clasifica como una empresa del sector terciario o de servicios. Cabe mencionar que son los propietarios del negocio y los ejecutivos quienes se encargan de la gestión del plan de negocios.

Es necesario mencionar que para la elaboración de dicho plan de negocios se toma como base un modelo de negocios diseñado bajo la metodología Canvas, en el cual se integrarán conceptos fundamentales del documento final, además de otorgar una guía a seguir que contiene, entre otras cosas, los puntos clave de la cadena de valor del negocio.

2.2 Modelo de Negocios

Para Ricart (2009:14) existe una coincidencia general al definir un “modelo de negocios como la forma en la que una empresa lleva a cabo las actividades de la misma”. Desde 1954 con Peter Drucker, ya se conceptualizaba el término y se hacía a través de preguntarse: ¿Quién es el cliente y qué valora? así como, ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se puede aportar dicho valor al cliente a un costo adecuado?

En el año 2001, los autores Chesbrough and Rosenbloom describen las funciones del modelo de negocios como: modular la proposición de valor; identificar el segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la cadena de valor y formular la estrategia competitiva.

En el trabajo de Shafer, Smith y Linder publicado en 2005, en el cual se analizaron las definiciones publicadas entre 1989 y 2002, se identifican cuatro conceptos comunes que son: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. Para Osterwalder y Pigneur (2010:14) **“un modelo de negocio describe como una organización crea, entrega y capta valor.”**

Por tanto, se identifica que el modelo de negocios se centra en la generación de valor y las actividades, recursos y relaciones que se deben llevar a cabo para lograrlo. Es por ello que cada decisión que se tome al momento de generar el modelo de negocios debe orientarse al valor que se desea ofrecer al cliente.

Los modelos de negocio generalmente se representan a través de diagramas de ciclos causales, en donde cada elección de una acción conlleva un resultado que puede ser rígido o flexible. Dentro de estos diagramas se identifican los denominados círculos virtuosos, que son importantes para la evaluación de un modelo de negocios pues en ellos se deben de concentrar los resultados rígidos (que perduran aún y si cambian el entorno) que se requieren para el buen comportamiento del modelo.

Un modelo de negocios debe alinearse a los objetivos de la organización, Ricart (2009:19) menciona que además debe existir refuerzo, virtuosidad y robustez. “Refuerzo, es la redundancia y coherencia interna entre los elementos del modelo, mientras que virtuosidad es la existencia de círculos virtuosos”. Finalmente la robustez es la forma de “responder a las amenazas de la sostenibilidad; un modelo será más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación o sustitución.”

Aunado a lo anterior el modelo de negocio incide al desarrollo y fortalecimiento de la **ventaja competitiva** de la empresa. Y el modelo de negocios es además una conexión entre el formular e implementar una **estrategia**. La importancia de la planeación estratégica se manifiesta en la creación de modelos de negocio.

El diseño de un modelo de negocio se acompaña de un proceso de prueba y error, de un constante aprendizaje y ser persistente. La innovación es un factor que debe estar presente al momento del diseño, así como contemplar: los recursos, la organización interna y externa y la propuesta de valor. El modelo de negocio interactúa con otros, por lo que se debe analizar a la competencia. **El modelo de negocio es una respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo.**

El contar con un modelo de negocio innovador es una acción estratégica más que táctica. Por ejemplo Compaq y Hewlett Packard reajustaron sus modelos de negocio cuando Dell lanzó su modelo de venta directa. Otros ejemplos de modelo de negocio son los de MANGO y ZARA, ambas firmas españolas.

Una de las metodologías más utilizadas en la actualidad es el modelo de negocios Canvas en el cual se plasman nueve puntos clave que darán al empresario una visión general de la cadena de valor de la empresa, por ello es el modelo seleccionado en la elaboración del plan de negocios de la Consultora.

2.2.1 Modelo de Negocio Canvas

Canvas es una herramienta que ayuda a generar modelos de negocios a través de identificar los elementos clave que generan un mayor valor a la empresa y que le

permitan generar recursos financieros. Lo anterior, a través de nueve bloques, que se complementan uno con otro, mismos que permiten identificar los recursos necesarios para la operación, los ingresos y egresos esperados, canales y alianzas necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa.

2.2.2 Los Nueve Módulos Estructurales

Esta metodología desarrollada por Osterwalder y Pigneur está dividida de manera estratégica en nueve módulos, que engloban los aspectos internos y externos de la empresa que intervienen en la generación de ingresos así como los de costos en que se incurre para su operación. Según los autores, estos nueve módulos cubren las cuatro áreas esenciales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

2.2.2.1 Módulo 1: Segmentos de Mercado

Todo modelo de negocios parte de la búsqueda de la satisfacción de los clientes, que es uno de los objetivos primordiales de la empresa, para ello es importante realizar una clasificación de los mismos, y agruparlos de acuerdo a las características similares, de esta forma tener el conocimiento de que segmentos de mercado se atenderán y estudiarán y cuales debe la empresa ignorar. Algunas formas de segmentar a dicho mercado son:

Mercado Masivo

Este tipo de segmentación se realiza en modelos de negocios que se enfocan a mercados masivos que no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. Todo el modelo se enfoca a un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera más general y extensa.

Nicho de Mercado

Lo contrario al concepto anterior, este modelo busca segmentos de mercado más específicos y con características particulares. Todo el diseño del modelo se especializa de manera directa a un nicho de mercado, enfocándose en determinados requerimientos.

Segmentos

Este tipo de modelo diferencia un segmento de otro por pequeñas diferencias entre ellos, aunque posean características, necesidades y problemas similares. Para fines de cada empresa esas diferencias pueden variar entre por ejemplo, su propuesta de valor del cliente, el monto que pueden gastar en el producto que se ofrece, entre otras.

Diversificado

Se refiere a empresas con un modelo de negocios que funciona a dos segmentos de mercado no relacionados. Esto puede ocurrir cuando una misma empresa ofrece más de un servicio o producto, mismos que entran en ramas o áreas totalmente diferentes.

Plataformas (mercados) Multi-laterales

Este tipo de modelo de negocios lo llevan a cabo empresas que necesitan de más de un segmento de mercado para su funcionamiento, uno de los servicios o productos es complemento del otro, la empresa necesita de ambos segmentos independientes para obtener sus ganancias.

2.2.2.2 Módulo Dos: Propuestas de Valor

La proposición de valor es aquella que hace a un cliente elegir a una empresa y no a otra, es todo el conjunto de beneficios que se otorgan al segmento de mercado a que se dirige la empresa, satisfaciendo la necesidad o solucionando el problema de dicho nicho, lo cual para el cliente otorga ese valor que lo hace permanecer con la empresa.

Algunos ejemplos de elementos o características que pueden coadyuvar a la creación de valor son los siguientes:

Novedad

Estas son necesidades para las cuales no se tenía algún producto o servicio ya en el mercado. O bien se trata de nuevas necesidades que se crean a partir del surgimiento y lanzamiento del producto. Como lo que ocurre con la tecnología, celulares, computadoras, entre otros.

Desempeño

Se trata de hacer un producto ya existente aún mejor, o lo que es lo mismo mejorar el desempeño que hasta el momento tiene y que dicha mejora sea en atención a las necesidades que el cliente tiene, o bien lograr que el cliente lo vea como una necesidad.

Personalización

Para crear este tipo propuesta de valor es necesario conocer las necesidades más específicas de un cliente en particular. Para lo anterior es importante acercarse a cada cliente o un segmento de los mismos y de esta manera ajustar el producto de acuerdo a sus demandas.

Facilitar el trabajo

Ayudar a los clientes en algunos trabajos crea valor al producto que se ofrece. Simplificar una tarea generará que el cliente tenga la necesidad de adquirir el producto para así facilitar de cierta forma sus labores.

Diseño

Es sumamente importante para la creación de valor, aunque es un concepto subjetivo. En muchas ocasiones es lo único que diferencia un producto de otro y lo que logra que el cliente se incline a adquirirlo. Algunos ejemplos de estos productos son la moda y los electrodomésticos.

2.2.2.3 Módulo Tres: Canales

Mediante este se decide la forma en que se tendrá contacto con su segmento de mercado y entregará su propuesta de valor, tomando en cuenta todo el proceso de compra-venta (información, evaluación, compra, entrega y postventa). A través de dichos canales la empresa logra:

- Que los clientes evalúen la propuesta de valor.
- Ayuda a los clientes la adquisición de productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes
- Proveer servicio post-compra de parte de los clientes.

2.2.2.4 Módulo Cuatro: Relación con el Cliente

En este módulo se muestra la relación con un segmento de mercado específico con el costo del producto y los recursos de tiempo utilizados. Normalmente si el costo es alto, el cliente espera tener una relación más cercana a la empresa. Por lo cual es necesario que la empresa tenga claro cuál es el tipo de relación que espera tener con cada segmento ya que éstas representarán la forma en que el cliente percibirá a la empresa en general.

2.2.2.5 Módulo Cinco: Fuentes de Ingresos

Como su nombre lo dice, en este módulo se identifican los recursos económicos que se deben desembolsar y de donde provienen las entradas monetarias. De esta forma se puede distinguir de qué fuente provienen y de cómo se destinan.

2.2.2.6 Módulo Seis: Recursos Clave

Una vez trabajado con los segmentos de mercado, hay que enfocarse en la empresa. Para ello, se utiliza la información recabada, se selecciona la propuesta de valor más relevante y que mejor encuadre con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Asimismo es necesario saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

2.2.2.7 Módulo Siete: Actividades Clave

Este módulo presenta las actividades más importantes que la empresa debe realizar para la generación de valor y de esta forma satisfacer la necesidad del cliente. Define lo que se va a realizar para que el modelo de negocios marche de manera adecuada, y para generarla se utilizan los datos obtenidos en los módulos anteriores, como lo es el segmento de clientes más importante, la propuesta de valor más relevante, entre otros.

2.2.2.8 Módulo Ocho: Asociaciones Claves

Una parte importante para el éxito de cualquier negocio es el asegurar alianzas estratégicas, ya sea con empresas que le proveen su materia prima, con el sector gubernamental, con otras empresas que complementen su producto, competidores, entre otras. Además de que se especifican aspectos clave de los anteriores, también se incluyen socios y los demás que intervengan en la realización de su actividad.

2.2.2.9 Módulo Nueve: Estructura de Costos

Este módulo especifica los costos en los que la empresa va a incurrir para operar un modelo de negocios, clasificándolo desde el más alto y definiendo cada bloque de los descritos anteriormente con su respectivo costo y de ser necesario para la empresa; se relacionará con cada segmento de clientes.

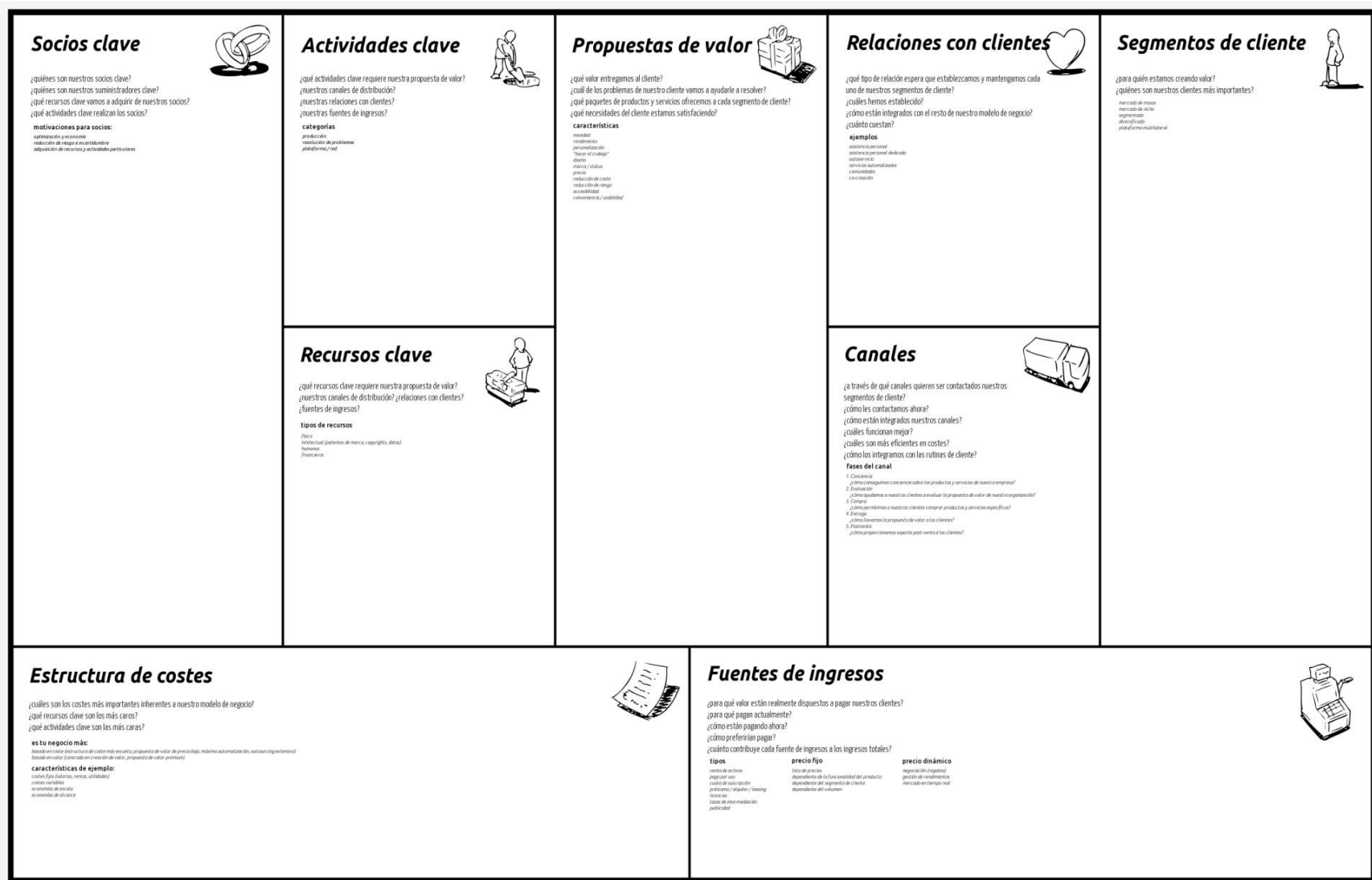


Figura 1. Modelo Canvas para el modelo de negocios. (Osterwalder, 2010)

2.3 Similitudes y diferencias de la metodología CANVAS con otras

Al comparar la metodología CANVAS de Osterwalder y Pigneur en su obra “Business Model Generation”, con lo descrito por Rhonda Abrams en su libro “The Successful Business Plan. Secrets and Strategies”, se logra identificar que los autores, **coinciden en la idea de generar valor para el cliente.**

Adams, manifiesta la necesidad de contar con un análisis profundo del sector industrial al que se pertenece, del producto o servicio a ofertar, del mercado y de la competencia, dicho análisis se logra realizando un plan de negocios.

El proceso para crear un plan de negocios identifica cinco pasos fundamentales:

1. Diseñar el concepto de negocio
2. Reunir información en relación al concepto de negocio
3. Definir el concepto de negocio con base a la información que se recopiló
4. Identificar los puntos clave de la empresa
5. Redactar el plan de manera convincente

Hace una década, el concepto de negocio para Abrams (2003:1) constaba de: “tener una estrategia clara para posicionarse, enfoque constante en el negocio, habilidad para atraer, motivar y retener al personal, administración eficiente, control financiero, adaptarse y anticiparse al cambio (tecnológicos, sociales y competitivos) y el valor e integridad de la empresa.”

En el 2010, hablan Osterwalder y Pigneur ya no del concepto de negocio sino del modelo de negocio y para ellos, éste es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas, en el cual se utilizan nueve bloques para construirlo.

Con base en la metodología Canvas, se va a crear el modelo de negocios para formar una microempresa que ofrece servicios de consultoría a MiPyMES, es

por ello que conocer acerca de ellas, de su composición, comportamiento y necesidades, es de vital importancia para el desarrollo del proyecto.

2.4 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Generalmente, una empresa es establecida con la finalidad de satisfacer las necesidades de carácter material del empresario, busca generar ganancias a través del riesgo que se corre al tomar la decisión de emprender un negocio; que es además difícil de sostener en el mercado más no imposible. La micro, pequeña y mediana empresa puede competir de forma satisfactoria si se tienen las herramientas necesarias.

Existen algunos aspectos en los cuales las MiPyMES tienen una función definida dentro de la economía mexicana. Primero, ya que ocupan vacíos en la producción; existen productos que sólo se demandan en bajas cantidades. Segundo, constituyen una escuela práctica para formar empresarios y colaboradores y por supuesto generan empleos para una población en constante crecimiento.

Según datos del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), las MiPyMES generan cerca de 72 por ciento del empleo general del país y el 52 por ciento del PIB. Representan además el 99.8 por ciento del total de empresas en México. Es por ello, que se les debe apoyar para que además de ser generadoras de empleo sean productivas y se mantengan en el mercado.

El sector gubernamental ha reconocido la importancia de la MiPyMES, por lo que su intervención en el sector empresarial se ha dirigido a factores que intervienen en el desempeño de las empresas, con la finalidad de promover el desarrollo económico. Es a través de las políticas públicas que se sientan las bases para que las MiPyMES puedan desarrollarse, mantenerse y crecer.

Una de las razones de la intervención pública se enfoca en resolver fallas de mercado, mismas que al remediarlas se busca traigan consigo beneficios de diversa índole; considerando siempre costos y beneficios. Una falla de este tipo es el

desconocimiento de los beneficios privados de obtener asesoría de especialistas externos. Lo anterior, se da porque la asesoría no es bien valorada o bien porque los costos intimidan a las MiPyMES.

Según datos del censo económico 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en la sección enfocada a las micro, pequeñas y medianas empresas se indica que estas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado.

La clasificación de empresa en México fue modificándose a través de los años, en el año de 1978, se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI). Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre seis y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (diez millones de pesos de aquel entonces).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía, y cabe aclarar que para efectos prácticos, se ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que la Secretaría de Economía no considera dentro de los criterios para medir a las empresas PYMES (este término comprende micro, pequeñas y medianas empresas).

Bajo los criterios de número de empleados y el nivel de ventas, en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las MiPyMES publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009 la estratificación se hace de la siguiente manera:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Figura 2. Estratificación de las MiPyMES (DOF, 2009)

*Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + Ventas anuales x 90%

En casi todos los países del mundo, más del 90 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99 por ciento. El segmento más importante es el de la micro empresa. En los países de América Latina este estrato representa entre 60 y 90 por ciento de todas las unidades económicas.

Además según los resultados de los Censos Económicos 2009 de INEGI, en 2008 había en México 3,724,019 unidades económicas pertenecientes al sector privado y paraestatal que realizaron alguna actividad económica objeto de censo, en las cuales laboraron 20,116,834 personas. De estos totales, el 98.4 por ciento de las unidades económicas y el 90.2 por ciento del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.

Sin embargo, muchas de estas empresas cierran por varios factores, uno de los cuales es la falta de planeación. Por ello, en este trabajo se propone la creación de un Plan de Negocios que sienta las bases para la creación de una Consultora y le permita contar con un plan estratégico.

Se reconoce por tanto la importancia de las MiPyMES así como la necesidad de ofrecer a éstas un servicio de consultoría profesional calificado y de calidad, que a su vez sea accesible, que contribuya a que no desaparezcan del mercado, incluso que se coadyuve a generar una ventaja competitiva o bien una mayor permanencia en el mercado incluyendo su crecimiento.

Kornai citado por Fuentes (2009:8) identifica que “con relación a la importancia de las MiPyMES y su relación con el crecimiento económico surgen dos visiones The Long-View y The Short-View. La primera, considera que las pequeñas empresas no desempeñan un papel importante en la economía, esperando que su presencia disminuya en el futuro y la segunda visión es totalmente contraria”, sin embargo, se ha demostrado que las MIPYMES si son importantes para la economía del país.

Para convencer a emprendedores y empresarios a que inviertan en un servicio de consultoría, es importante tomar en cuenta que la mentalidad del mexicano, quien en muchas ocasiones se guía más por las costumbres que por innovaciones. Por ello no se pueden imponer servicios sino más bien se considera que se debe transmitir la importancia de invertir en ellos, remarcando que no se trata de un gasto sino de una inversión substancial que dará beneficios a corto y largo plazo.

Los servicios en los que se especializará la consultora son en planeación estratégica y financiamiento de proyectos a través de programas públicos, por ejemplo, que contribuyan a ejecutar ideas que de otra forma tomaría más tiempo llevarlas a cabo.

La complejidad del ámbito empresarial exige a las MiPyMES que se asesoren con expertos. Las MiPyMES que se vinculan con otras o bien con instituciones logran incrementar su competitividad. Las alianzas estratégicas, en la mayoría de los casos, generan ventajas competitivas a los involucrados.

Los motivos para crear una empresa, del tamaño que sea, van desde la realización de un sueño, de la detección de una oportunidad de mercado, hasta el incluir el rol de la movilidad social. Este tipo de movilidad se relaciona con el mérito personal, la mejora económica individual y el emprendimiento; donde además existen oportunidades de progresar.

La microempresa a generar con el plan de negocios a desarrollar, pretende contribuir a crear movilidad social entre los colaboradores de la misma. Son el trabajo, el talento y las experiencias de vida a adquirir, por mencionar algunos elementos, los que les permitirán una mejora económica así como la satisfacción personal y la de apoyar a MiPyMES poblanas.

Toda vez que la consultora que se creará se inserta en el sector servicios no financieros, a continuación se describe dicho sector y la importancia que tiene en el Estado de Puebla, en donde operará la microempresa consultora de los servicios de financiamiento y planeación estratégica.

2.5 El Sector Servicios

El sector terciario o de servicios, comprende a las actividades de la economía que no producen bienes materiales o tangibles, pero que sí cubren ciertas necesidades de la población. Los subsectores que integran las actividades de este sector son servicios: a la empresa (incluida la asesoría), de distribución, sociales y al consumidor. En México, el sector de servicios privados contribuye con el mayor número de empleos generados.

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), algunos de los sectores que constituyen en México la actividad de servicios privados no financieros son: información en medios masivos, profesionales; científicos y técnicos, dirección de corporativos y empresas, apoyo a los negocios, educativos, de salud y de asistencia social, de esparcimiento, culturales, deportivos, de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas y otros servicios excepto actividades del gobierno.

Se presenta el fenómeno de que en economías industrializadas el sector terciario tiende a crecer debido a la complejidad y diversificación de los mercados. Generalmente es extenso en economías menos desarrolladas que no integran a su población en actividades de la manufactura.

La economía en el Estado de Puebla ha crecido y ello se debe al progreso del sector servicios y agrícola, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2009, los servicios de apoyo a los negocios y otros servicios excepto actividades de gobierno aportan el 6.21 por ciento al Producto Interno Bruto Estatal (PIB), el conjunto de actividades terciarias representa el 63.18 por ciento de aportación al PIB estatal.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) citada por Fuentes (2011:1) "las exportaciones de servicios privados a Estados Unidos de empresas en México no afiliadas a multinacionales, entre 2000 y 2005, fue muy

dinámica: servicios de computación e información 41.4 por ciento, servicios de gerencia, consultoría y relaciones públicas 44.6 por ciento” entre otros. Lo que muestra que es una necesidad global el servicio de consultoría tanto que se ha abierto al comercio internacional.

La manera de hacer negocios ha evolucionado y son las empresas del sector servicios las que por su naturaleza, tienen una mayor capacidad de innovar la oferta de valor a sus clientes, gracias al apoyo que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) les brindan.

En el mercado global en el que se insertan las MiPyMES un servicio de consultoría ahora compite no sólo con empresas locales sino con empresas que se encuentran en otros países. Lo anterior hace que la diferenciación en la oferta del servicio incida en la decisión del empresario para contratar a una empresa local o internacional.

2.6 La globalización y las MiPyMES

Las MiPyMES deben emplear su creatividad y flexibilidad para adaptarse al cambio del entorno globalizado. El comercio internacional así como la tendencia a la formación de bloques económicos tienen su origen en la necesidad de ampliar mercados donde las empresas puedan vender, es decir, se buscan segmentos de mercado mayores.

La empresa que participa en el mercado global, es decir, la que comercializa al menos en varios países es porque los conoce, entiende y reconoce sus necesidades. La globalización hace que incremente la competencia y exige a las empresas a ser más competitivas; implica también que se desarrolle un mayor y mejor servicio al cliente así como el cuidado del medio ambiente.

Existen estrategias que las MiPyMES deben llevar a cabo para participar en el entorno globalizado. García (2006:1), menciona que una de ellas es “aliarse a empresas transnacionales a través de la proveeduría de bienes o servicios. Existen ferias y exposiciones especializadas en desarrollo de proveedores en donde las MiPyMES se acercan a grandes empresas para realizar alianzas estratégicas de negocios.”

Una segunda opción afirma García (2006:1,) es “realizar outsourcing a las empresas transnacionales, ya que la legislación laboral, fiscal, civil, así como la proveeduría al gobierno, entre otros rubros es particular en cada país, las empresas globalizadas optan por contratar los servicios de expertos locales en el área”.

Otra estrategia es “atender las necesidades de los nichos de mercado desatendidos por las empresas globalizadas, que por su misma naturaleza tienen productos estandarizados que no siempre satisfacen los requerimientos del cliente.”

Ya sea a través de alguna de estas estrategias u otras, el empresario debe tomar la decisión de incursionar en una competencia global sólo cuando perciba la existencia de ventajas en el mercado internacional, de lo contrario podría ser contraproducente para el negocio.

Las MiPyMES deben identificar acertadamente el tamaño de sus círculos de interés y de influencia, términos de Stephen R. Covey en su obra “The 7 Habits of Highly Effective Péllope”. Como comenta Col (2005:1), sucede que “se cierre el círculo de interés, llegándolo a reducir en ocasiones hasta ser más chico que su círculo de influencia. Esa es una gran pérdida, porque muchos problemas que si se podían resolver se quedan irresueltos simplemente por no considerarlos”.

O bien pudiese ocurrir lo contrario, “abrir el círculo de influencia hasta abarcar todo su círculo de interés. Una empresa puede decir de qué tamaño es su círculo de interés, pero no puede determinar el tamaño de su círculo de influencia. Pues este es el que la realidad marca y a ésta le importa muy poco lo que piensen los directivos de

una empresa.” Asimismo las MiPyMES deben ampliar su círculo de interés y fortalecer su círculo de influencia para crecer de forma progresiva.

Para que una MiPyME opere en el ámbito global se requiere tomar en cuenta aspectos de: competitividad, tecnología, mercado, gubernamentales, culturales y de costos. El equipo de trabajo de las MiPyMES debe integrar capital humano capaz de analizar y diseñar mecanismos que incrementen la calidad de bienes y servicios y con prácticas administrativas eficientes.

El monitoreo del entorno internacional que debe hacer la MiPyME analiza lo que sucede en otros países y con empresas que operan de manera global para tomar decisiones dentro de la empresa. La tarea no es sencilla pero la práctica permite se desarrolle la habilidad.

La consultora a crear se especializa en financiamiento y planeación estratégica. En el siguiente apartado se habla sobre la planeación estratégica en términos generales, ya en el capítulo tres se describe a detalle que conceptos incluyen dentro del servicio a ofertar.

2.7 La Planeación Estratégica

“La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generar acción de nuevas propuestas” (PYME Adminístrate Hoy 1/Dic./2012:66). Planear de manera estratégica implica ser creativo e innovar, toda MiPyME debe tomarlo en cuenta para orientar su negocio y prever condiciones futuras.

Todo plan se integra por siete elementos que son: objetivos, metas, estrategias, procedimientos, normatividad (políticas, reglas, normas), cronograma y presupuesto. Un plan estratégico, incluye además de los elementos mencionados el de estructura organizacional, el cual conlleva otros siete elementos que son: misión, visión, objetivo organizacional, filosofía, valores, política organizacional y organigrama.

Una estrategia es un grupo de acciones para lograr un determinado objetivo o misión. Una estrategia, consiste en desarrollar cuáles deben ser los objetivos de la empresa, cómo se va a competir y qué políticas serán de utilidad para alcanzar su misión. Toda empresa debe implementar este tipo de estrategia para desarrollarse, crecer y ser más rentable.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se diseña la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formula la línea estratégica necesaria para alcanzar dichos objetivos. Es decir, se trabaja a nivel interno de la organización como un todo y se involucran altos mandos y se planea en el corto, mediano y largo plazo.

Del trabajo realizado sobre la planeación estratégica se construyen los demás planes de la empresa, los tácticos y los operativos, entre otros aspectos de importancia tales como: la declaración de la misión, visión y establecimiento de valores, análisis externo e interno de la empresa, establecimiento de objetivos, diseño, evaluación y selección de estrategias y planes estratégicos.

Debido a la importancia de la planeación estratégica en las empresas es que se busca que las micro, pequeñas y medianas empresas que no la incorporan en sus actividades tengan acceso a ella a través del apoyo de un grupo de expertos en el tema, es decir, una consultora como la que se pretende crear con la elaboración de un plan de negocios.

Otro de los servicios en los que se especializará la consultora es el de financiamiento. Los recursos monetarios, son necesarios para llevar a cabo cualquier plan o actividad empresarial, es por esto que se describe a continuación que es el financiamiento y como se clasifica.

2.8 El Financiamiento

El financiamiento es un mecanismo por medio del cual un ente obtiene recursos monetarios financieros para llevar a cabo un proyecto o actividad en particular. Algunos ejemplos de fuentes de financiamiento son: ahorros personales, préstamos,

créditos, pagarés, papeles comerciales, hipotecas, bonos u otro tipo de obligación derivada de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

El financiamiento se clasifica de diversas formas, es decir, a corto o largo plazo dependiendo del término de su vencimiento; puede ser de origen interno o externo según el propietario del capital. Puede ser que el recurso monetario financiero se consiga a través de alguna gestión ante un gobierno nacional o internacional, ya sea como un estímulo, crédito o un subsidio que sea útil para realizar una actividad específica para la empresa que lo solicite.

Se conoce como financiamiento para el desarrollo, a aquel que proviene principalmente de recursos del Estado y de organismos financieros internacionales tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por mencionar algunos.

Existen programas a nivel federal que apoyan a las empresas para que en cofinanciamiento desarrollen proyectos en específico, tal es el caso del: Fondo Nacional del Emprendedor (FNE), Programas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) como el Fondo a la Innovación Tecnológica o el Programa de Estímulos a la Innovación, el Programa para el Desarrollo de Industrias de Alta Tecnología (PRODIAT), Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) entre otros.

Otra forma de financiamiento proviene de las instituciones financieras ya sean de tipo comunitario, privado, público o internacional. Éstas conceden créditos a las MiPyMES y lo hacen de diverso tipo, a plazos variados. Estas instituciones están sometidas a la supervisión y al control.

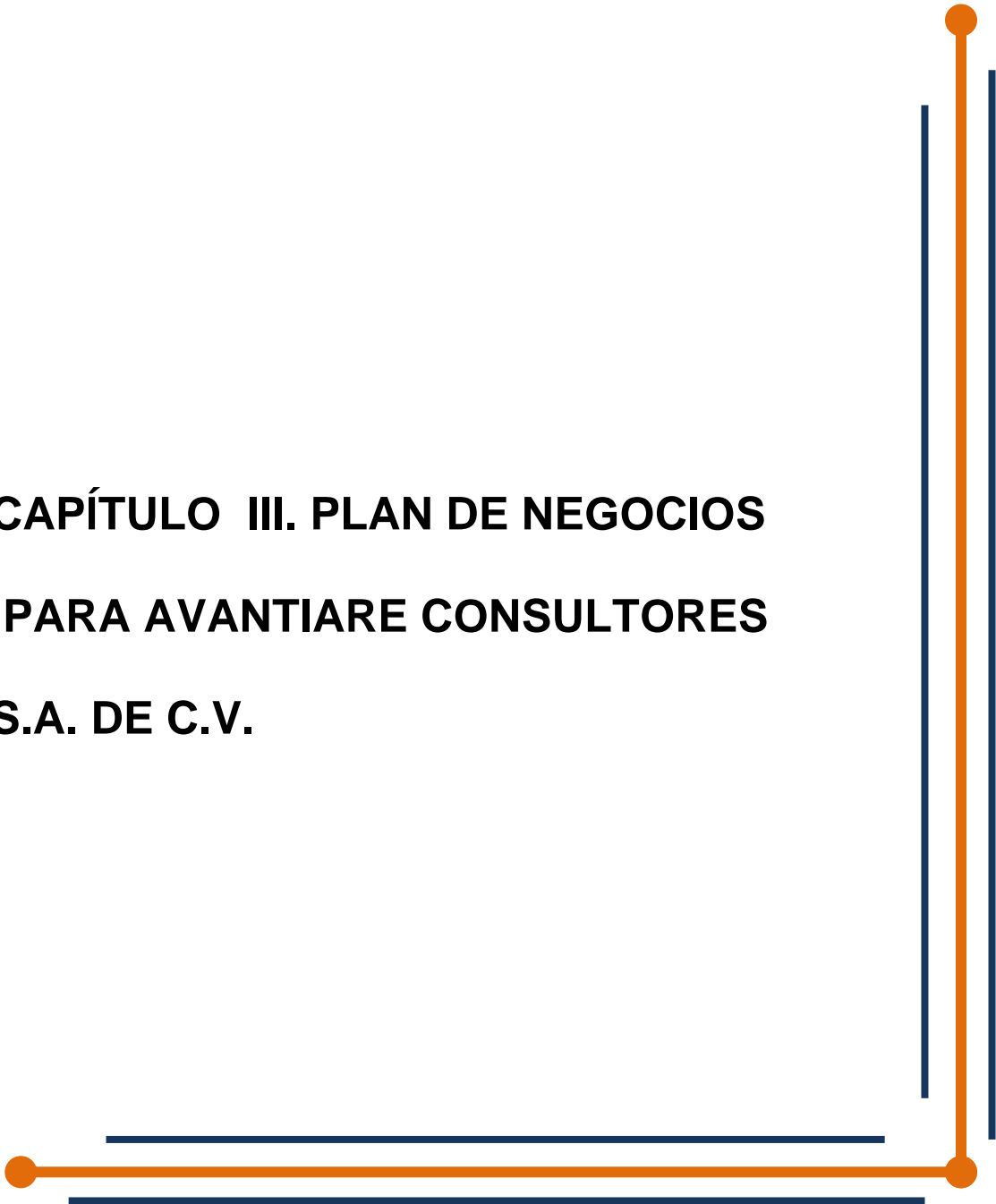
Para lograr crecimiento o incrementar la competitividad de las empresas, el financiamiento resulta un factor clave para aquellas que tienen potencial de crecimiento, para que sean capaces de realizar gastos de inversión y/o operación necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El financiamiento en las MiPyMES es importante para llevar a cabo ciertos proyectos que sin él sería difícil realizarlos o bien se postergarían. Para las MiPyMES es complicado acceder a la banca comercial, por lo que una opción para ellas en una primera instancia pudiera ser valerse de programas gubernamentales, que se orientan a atender necesidades propias de éstas empresas.

De acuerdo a lo anterior en el siguiente capítulo se lleva a cabo la elaboración de un plan de negocios para la creación de una Consultora especializada en financiamiento y planeación estratégica para MiPyMES, el cual abarcará los aspectos considerados relevantes en relación con los objetivos planteados en el capítulo anterior.



**CAPÍTULO III. PLAN DE NEGOCIOS
PARA AVANTIARE CONSULTORES
S.A. DE C.V.**



CAPITULO III. PLAN DE NEGOCIOS PARA AVANTIARE CONSULTORES S.A. DE C.V.

3.1 Plan de negocios


El presente plan de negocios se integra de la siguiente información:

- a) Modelo de negocio
- b) Naturaleza del proyecto
- c) Estudio de Mercado
- d) Estudio Técnico
- e) Estudio Financiero
- f) Estudio Organizacional
- g) Evaluación Financiera
- h) Resumen Ejecutivo

3.1.1 Modelo de negocio

Utilizando el modelo CANVAS se determina el modelo de negocio para la microempresa consultora de negocios como se detalla a continuación en la descripción de cada uno de los nueve módulos que se integran.

3.1.1.1 Socios Clave

	SOCIOS CLAVE
SOCIOS ESTRATÉGICOS	
Asesores-Consultores especializados en financiamiento y planeación estratégica:	
Que sean parte del personal de la consultora, a quien se pueda hacer consultas o subcontratar sus servicios por proyecto.	

Consultoras de empresas especializadas en otros temas de interés de las MiPyMES
Toda vez que algunos de nuestros clientes requieran de otro tipo de servicio especializado se puede remitir con el socio indicado, bajo esquemas de alianzas estratégicas.
Instituciones de Educación Superior
Sobre todo en la vinculación de proyectos de innovación sujetos a ser financiados se vinculará a la MiPyMES con la Institución que se considere más adecuada, dependiendo su área de conocimiento y experiencia. Se puede vincular para servicios social, prácticas profesionales y/o bolsa de trabajo para MiPyMES
Empresas especializadas en ingeniería, diseño y automatización
En la vinculación de proyectos de innovación sujetos a ser financiados se vinculará a la MiPyME con la empresa especializada que se considere más adecuada, dependiendo su área de conocimiento y experiencia.
Maestros de Ingeniería Mecánica, Mecatrónica, Materiales, Industrial entre otras.
Sobre todo en la vinculación de proyectos de innovación sujetos a ser financiados se vinculará a la MiPyME con el profesionalista con grado Maestro, que se considere más adecuado, dependiendo su área de conocimiento y experiencia.
Comercializadoras
Sobre todo en la vinculación de proyectos sujetos a ser financiados que implique la importación de maquinaria y equipo por mencionar un ejemplo, se vinculará a la MiPyME con la comercializadora dependiendo su área de conocimiento y experiencia.
Empresas de Outsourcing en el manejo de personal
En caso de que las MiPyMES con base al servicio otorgado de planeación estratégica requieran de los servicios de este tipo de empresas
Despachos de publicidad y marketing
En caso de que las MiPyMES con base al servicio otorgado de planeación estratégica requieran de los servicios de este tipo de empresas
Despacho de diseño gráfico
En caso de que las MiPyMES con base al servicio otorgado de planeación estratégica requieran de los servicios de este tipo de empresas
Despacho Jurídico- Fiscal
En caso de que las MiPyMES con base al servicio otorgado de planeación estratégica requieran de los servicios de este tipo de empresas
Empresas que elaboren estudios de mercado
En caso de que las MiPyMES con base al servicio otorgado de planeación estratégica requieran de los servicios de este tipo de empresas
Incubadoras de empresas

Para que a través de la consultora se apoye a los emprendedores en temas de planeación estratégica, financiamiento ya sea a través de asesorías o consultorías personalizadas, o bien impartiendo talleres a los emprendedores y público interesado
Aceleradoras de negocios
Para que a través de la consultora se apoye a las MiPyMES en temas de planeación estratégica, financiamiento ya sea a través de asesorías o consultorías personalizadas, o bien impartiendo talleres o conferencias.
Secretaría de Economía (SE)
Es la dependencia gubernamental que ofrece programas o fondos en apoyo a las MiPyMES, dependiendo de los que promueva la administración será lo que se ofrecerá a las empresas en el servicio de financiamiento de la Consultora
Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)
Es la dependencia gubernamental que ofrece programas o fondos en apoyo a las MiPyMES, dependiendo de los que promueva la administración será lo que se ofrecerá a las empresas en el servicio de financiamiento de la Consultora
Delegación de la Secretaría de Economía
Al ser el enlace entre el Estado de Puebla y la Secretaría de Economía y el INADEM en el tema de programas federales en apoyo a las MiPyMES también es proveedor para la consultora de fondos de financiamiento que la consultora ofrecerá a sus clientes y futuros clientes
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
Es la dependencia gubernamental que ofrece programas o fondos en apoyo a las MiPyMES sobretodo en temas de innovación y desarrollo tecnológico, dependiendo de los que promueva la administración será lo que se ofrecerá a las empresas en el servicio de financiamiento de la Consultora
Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico
Es Organismo Promotor de algunos fondos de la SE, INADEM y CONACYT por lo que también provee apoyos a las MiPyMES. Además aporta recursos estatales en ciertos programas
RECURSOS CLAVE A ADQUIRIR CON NUESTROS SOCIOS
Equipo de cómputo a comercializadoras
Aulas para capacitación, talleres o reuniones de trabajo con Instituciones de Educación Superior
Capacitación para el personal de la consultora con Instituciones de Educación Superior
Imagen corporativa con el despacho de diseño gráfico
Asesoría en materia jurídica de la Consultora con el despacho jurídico
Vinculación de proyectos con Universidades para que éstas desarrollen actividades de ingeniería de detalle, general y/o investigación científica, capacitación
Subcontratación de servicios para la ejecución de proyectos ya sean pruebas de laboratorio, diseño, simulaciones, diseño gráfico entre otras.

Capacitación del personal de la empresa
Asesorías- Consultorías de áreas en las que la consultora no está especializada pero de interés para las MiPyMES
MOTIVACIONES PARA SOCIOS
Reducción de incertidumbre y riesgo
Acercar clientes a otras consultoras

3.1.1.2 Actividades Clave

	ACTIVIDADES CLAVE
ACTIVIDADES CLAVE PARA LA PROPUESTA DE VALOR	
Actividades dentro de la empresa:	
Administración y gestión de la página web (gratuita) y redes sociales de la Consultora	
Firmar convenios de vinculación con socios clave	
Capacitar al personal de la consultora para estar actualizado en los temas en los que se ofertan servicios: planeación estratégica y financiamiento	
Estar actualizado acerca de la existencia y forma de operar de programas federales vigentes que ofrezcan apoyo a las MiPyMES. Explorar en otras dependencias gubernamentales, fondos privados e internacionales.	
Certificar consultores de la Consultora en temáticas relacionadas con la oferta de servicios	
Certificar a la empresa Consultora en temáticas relacionadas con la oferta de servicios	
Asociarse a cámaras u organizaciones especializadas para interactuar con otras MiPyMES	
Implantar un modelo de calidad a la medida de la microempresa	
Actividades con la MiPyME:	
Diagnóstico de la MiPyME sin costo	
Otorgar asesorías y consultorías especializadas en financiamiento y planeación estratégica a MiPyMES	
Vincular a las MIPYMES con actores clave para llevar a cabo las actividades necesarias para lograr el objetivo del servicio a ofertar	
Medir la satisfacción del cliente	


Comunicación directa y entrevistas constantes con el cliente ya sean in situ o a distancia
Preparar a las empresas para que puedan recibir cualquiera de los servicios a ofertar
Preparar y otorgar cursos para el personal de las MiPyMES
Vincular con Incubadoras y aceleradoras de negocio para impartir talleres, cursos o impartir consultoría para emprendedores y empresas en temas de financiamiento y planeación estratégica
CANALES DE DISTRIBUCIÓN
Actividades dentro de la empresa:
Internet, visitas personalizadas
Actividades con la MiPyME:
Visita personalizada a los clientes sobre todo para conocer a la empresa y llevar a cabo el diagnóstico inicial así como para ofrecer los servicios
Comunicación directa y de respuesta inmediata con el cliente a través de: vía telefónica, correo electrónico, Skype, entre otros.
Tener un sólo contacto de comunicación vía medios electrónicos por clientes, para que sea el responsable del cliente
RELACIONES CON CLIENTES
Firmar y respetar convenios de confidencialidad y aviso de privacidad. Para generar confianza y que sea una relación duradera
FUENTES DE INGRESOS
Otorgar asesorías y consultorías especializadas en financiamiento y planeación estratégica
Porcentaje de casos de éxito (porcentaje del monto de apoyo de la instancia ejecutora en proyectos de financiamiento)
Iguales en caso de que el servicio se defina bajo un esquema de pagos fijos mensuales o bimestrales, dependiendo de la negociación con el cliente
Comisiones por recomendar clientes a otras consultoras

3.1.1.3 Propuesta de Valor

	PROPUESTA DE VALOR
VALOR QUE ENTREGAMOS AL CLIENTE	
Que el empresario de la MiPyME no desatienda el día a día de su empresa sino que a través de tareas y formatos sencillos ofrezca información a la Consultora y además le permita a esta última interactuar con su personal para trabajar en conjunto, ya sea en temas de planeación estratégica o de financiamiento	
Llevar a su MiPyME el equipo de trabajo que necesita para alcanzar los objetivos del servicio ofertado	
Integrar a las MiPyMES estrategias contables para el mejor desempeño de los recursos de la empresa tanto en proyectos sujetos de financiamiento como de Planeación Estratégica	
Servicio Integral (in situ y/o a distancia; dependiendo de la actividad)	
Asesoría-consultoría personalizada	
Especialización en temas de financiamiento y planeación estratégica	
Costos accesibles por servicio	
Capacitaciones en dos modalidades: presencial y virtual	
Resultados tangibles en el corto y mediano plazo	
PROBLEMAS DEL CLIENTE A AYUDARLE A RESOLVER	
No tener una planeación estratégica para el buen desempeño, desarrollo y crecimiento de la empresa	
Falta de financiamiento para llevar a cabo proyectos clave para la empresa	
Pocas o nulas alianzas estratégicas	
Falta de capacitación del personal de la empresa en temas de Planeación Estratégica	
Otro tipo de problemas de las MiPyMES que los socios estratégicos pudieran solucionar	
PAQUETE DE SERVICIOS QUE OFRECEMOS A CADA SEGMENTO DE CLIENTE	

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:
Definición de la misión, visión, valores, política, filosofía, entre otros.
Desarrollo de la Línea Estratégica
Diseño del Protocolo Familiar
Capacitación al personal sobre Planeación Estratégica
Análisis y comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes
Elaboración de planes de negocio
FINANCIAMIENTO:
Búsqueda de recursos financieros de acuerdo al giro de la empresa
Integración de proyecto susceptible de fondos comprobables
Ejecución y asesoría en la comprobación del proyecto ante la instancia ejecutora correspondiente
NECESIDADES DEL CLIENTE QUE SE SATISFACEN
Integrar Planeación Estratégica a su empresa para que se desarrolle, permanezca y crezca
Obtener recursos financieros a fondo comprobable para que pueda desarrollar proyectos clave para el desarrollo de su empresa

3.1.1.4 Relaciones con Clientes

	RELACIONES CON CLIENTES
TIPO DE RELACIÓN A ESTABLECER Y MANTENER CON CADA SEGMENTO DE CLIENTE	
Relación de ganar - ganar donde ambas partes obtengan beneficios y las MiPyMES reciban un servicio ético y profesional	
Relación duradera y basada en la confianza, donde no haya fuga de información confidencial de las MiPyMES	
Relación personal y formal en donde se firmen contratos de prestación de servicios (incluyendo cláusula de confidencialidad) así como aviso de privacidad	

Medios de comunicación a través de: Redes sociales, página web, correo electrónico, Skype entre otros.

CUÁLES HEMOS ESTABLECIDO

Aún no se encuentra en funcionamiento la empresa, por lo que no cuenta con relaciones ya establecidas

CÓMO SE INTEGRAN CON EL MODELO DE NEGOCIOS

Ganar- ganar en donde todas las partes obtengan un beneficio (no sólo económico) para que se haga la recomendación de la empresa entre otras sabiendo que pueden generar valor adicional dentro de su MiPyME

Relación a largo plazo para poder dar seguimiento a programas que se establezcan dentro de la empresa.

CUÁNTO CUESTAN


Mantener las relaciones con los clientes en términos monetarios no tiene costo, sin embargo se debe invertir tiempo y una buena actitud hacia los clientes

3.1.1.5 Segmentos de Cliente

	<p>SEGMENTOS DE CLIENTE</p>
<p>PARA QUIENES SE CREA VALOR</p>	
<p>Para micro, pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores ubicadas en Puebla Capital, principalmente.</p>	
<p>Emprendedores que inicien o deseen iniciar una empresa</p>	
<p>Negocios familiares no formalizados</p>	
<p>Personal que requiera capacitación en planeación estratégica y financiamiento</p>	
<p>Persona físicas con o sin actividad empresarial</p>	
<p>CLIENTES MÁS IMPORTANTES</p>	
<p>Para temas de financiamiento: MiPyMES de los sectores estratégicos del Estado de Puebla (textil, minería, metalmecánica, automotriz, agroindustrial, tecnologías de la información)</p>	
<p>Para temas de planeación estratégica: industria de manufactura y servicios.</p>	
<p>Instituciones de Educación Superior</p>	
<p>Incubadoras de empresas</p>	


Emprendedores

3.1.1.6 Recursos Clave


	RECURSOS CLAVE
RECURSOS CLAVE PARA LA PROPUESTA DE VALOR	
Asesores-Consultores especializados en planeación estratégica	
Asesores -Consultores especializados en financiamiento (programas de gobierno, fondos privados e internacionales)	
Equipo de cómputo y audiovisual	
Oficina de la Consultora	
Inversión Inicial	
Registro de denominación o razón social	
Página web y redes sociales	
RECURSOS CLAVES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
Página web y redes sociales	
Vehículo	
Equipo de cómputo y audiovisual	
Asesor- Consultor	
Instalaciones para el desarrollo del servicio	
FUENTES DE INGRESO	
Know how de la empresa	
Asesorías que incrementen por el buen nombre y reconocimiento de la consultora	
Relaciones con no competidores (otras consultoras de empresas)	
CON RELACIÓN CON EL CLIENTE	

Asesor-consultor bien preparado


3.1.1.7 Canales

	CANALES
A TRAVÉS DE QUE CANAL QUIERE SER CONTACTADO NUESTRO SEGMENTO DE CLIENTE	
Internet: página web, redes sociales, Skype, videoconferencia	
Correo electrónico	
Visitas a las MiPyMES	
Visita de las MiPyMES a la consultora	
CUÁLES FUNCIONAN MEJOR	
Para dar inicio, visitas a la empresa para identificar necesidades y hacer diagnóstico	
Correo electrónico u otros medios virtuales para revisión de cierta información	
Entrevistas de seguimiento	
CUÁLES SON MÁS EFICIENTES EN COSTOS	
Correo electrónico	
Internet: página web, redes sociales, Skype, videoconferencia	
CÓMO SE INTEGRAN CON LAS RUTINAS DEL CLIENTE	
De acuerdo a los horarios disponibles por el cliente	
Según la disponibilidad de espacio en su empresa sino buscar otras instalaciones, por ejemplo las de la consultora o en Instituciones de Educación Superior (socios estratégicos)	

3.1.1.8 Fuentes de Ingresos

	FUENTES DE INGRESOS
A TRAVÉS DE QUE FUENTES SE OBTIENEN INGRESOS	
Precio por servicio ofrecido (paquete completo, por hora de consultoría o asesoría en Planeación Estratégica y/o Financiamiento)	
Porcentaje de casos de éxito (porcentaje del monto de apoyo de la instancia ejecutora en proyectos de financiamiento)	
Iguales en caso de negociar con el cliente el pago mensual para la prestación del servicio	
Comisiones por recomendar clientes a otras consultoras	
Cursos de capacitación y adiestramiento	
Elaboración de planes estratégicos	
Elaboración de planes de negocio	
Conferencias o ponencias (presenciales o en línea)	
Talleres especializados para empresarios, emprendedores e incluso para niños y adolescentes.	

3.1.1.9 Estructura de Costos

	ESTRUCTURA DE COSTOS
COSTOS INHERENTES AL MODELO DE NEGOCIOS	
Sueldos y salarios	
Comisiones sobre curso o asesoría impartida para otra empresa	
Equipo de cómputo y audiovisual	
Mantenimiento de mobiliario y equipo	
Traslados a las empresas	

Papelería y útiles requeridos
Material didáctico y educativo
Servicio de Internet
Servicio de teléfono
Servicio de electricidad
Servicio de agua potable
Servicio de limpieza
RECURSOS CLAVE MÁS CAROS
Sueldo del asesor-consultor
Equipo de cómputo y audiovisual
Compra- renta de oficina
ACTIVIDADES CLAVES MÁS CARAS
Asesoría -Consultoría a MiPyMES

Se puede hacer una síntesis del modelo tal y como se presenta en la siguiente figura:

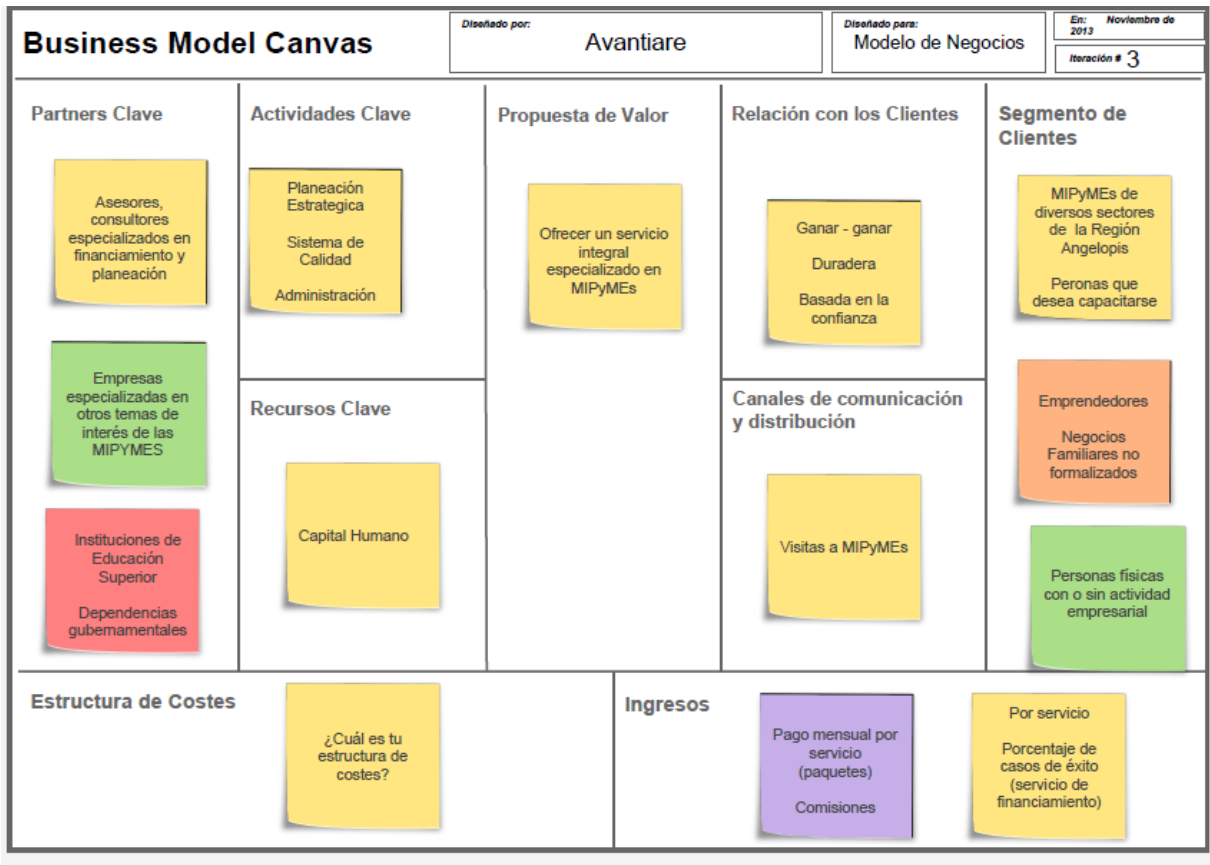


Figura 3. Modelo de Negocios (Elaboración Propia)

La descripción del modelo de negocios se centra en el segmento de clientes lo cual es crucial ya que son éstos la parte más importante del mismo. El diseño del modelo de negocios pretende satisfacer las necesidades de los clientes así como generar ingresos para la microempresa a crear.

El segmento de clientes se integra por tanto de: micro, pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores ubicadas en Puebla Capital; emprendedores que inicien o deseen iniciar una empresa, Negocios familiares no formalizados; personal que requiera capacitación en planeación estratégica y financiamiento y Personas físicas con o sin actividad empresarial.

El valor que se desea generar es un servicio integral especializado en dos áreas: la planeación estratégica y el financiamiento. Se denomina servicio integral ya que se busca combinar ambos servicios para desarrollar y fortalecer a las empresas; en el tiempo que se considere más viable para la MIPYME.

La forma de trabajar se hace tanto presencial como a distancia de forma tal que el empresario no descuide las actividades diarias de su negocio. Dentro de las actividades de la consultora se comparte la visión de la MIPYME y se le apoya para ir alcanzando sus objetivos. La integración de servicios o paquetes a la medida del empresario permitirá que el cliente tenga la opción de invertir al ritmo que desee.

Finalmente, el capital humano es el recurso más valioso, por lo que contar con socios estratégicos para integrar equipos multidisciplinarios es indispensable para la correcta impartición del servicio a las MIPYMES, así como también lo son los consultores que formen parte de la plantilla de personal de la consultora.

3.2 Naturaleza del Proyecto

Para la toma de decisión de emprender, un plan de negocios para crear una Consultoría especializada en Planeación Estratégica y Financiamiento se llevó a cabo una lluvia de ideas, en dónde a través de la evaluación de siete criterios:

1) Nivel de innovación, 2) mercado potencial, 3) conocimiento técnico, 4) requerimiento de capital, 5) barreras de entrada, 6) disponibilidad de materia prima y 7) costo de producción, se obtuvo un puntaje total entre diversas propuestas de negocio. Las calificaciones por criterio van del uno al cinco, siendo éste último, el valor en caso de que la propuesta cumpla con el criterio de la mejor manera.

Lluvia de Ideas de Proyecto

Producto o servicio	Necesidad o problema que se satisface	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento o técnico	Requerimiento de capital	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo de producción	Total de Puntos
Fabricación y Comercialización de cupcakes	Postres para consumo humano que satisfacen el hambre o antojo, presentes para festejar una celebración importante	2	3	2	3	2	3	2	17
Oficinas virtuales para MIPYMES y emprendedores	Que las empresas desempeñen sus actividades contando con las herramientas necesarias a un precio accesible	3	3	2	1	2	3	2	16
Consultora para MIPYMES especializada en Planeación Estratégica y Comercialización	Mantener MIPYMES en el mercado por más de dos años y que se desarrollen y crezcan	5	5	5	4	3	5	3	30

Figura 4. Lluvia de ideas de proyectos (Elaboración Propia)

La propuesta de la Consultora obtuvo el mayor puntaje ya que se considera un proyecto innovador al mezclar dos aspectos claves para el buen funcionamiento de una empresa: la Planeación Estratégica y el Financiamiento. El mercado potencial es amplio pues existe un alto porcentaje de MIPYMES en el Estado de Puebla. Se tiene

el conocimiento técnico para ofertar los servicios así como para administrar la Consultora.

Por otro lado el requerimiento de capital no es muy alto, pues la mayor inversión está en el capital humano. Las barreras de entrada no son una limitante para operar. La disponibilidad de materia prima, que en este caso la más importante es el capital humano no es un problema pues existen muchos profesionales en el Estado dispuestos a trabajar y el costo del servicio implica en su mayoría el intelecto.

Por tanto, **la idea de inversión** es la creación de una consultora de negocios enfocada en la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMES), que sea capaz de apoyarlas en temas de planeación estratégica y financiamiento. En un inicio se desea empezar operaciones con MiPyMES de la Ciudad de Puebla buscando a mediano plazo ampliar la cobertura de operación.

3.2.1 Descripción de la Nueva Empresa

La nueva empresa a crear se insertará en el sector servicios; en particular en el subsector de servicios profesionales. Se clasifica como una micro empresa ya que generará menos de diez empleos y el monto de facturación para el primer año no excederá los cuatro millones de pesos mexicanos (según el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las MiPyMES publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009) y se ubicará en la Ciudad de Puebla, Puebla.

Para seleccionar el nombre de la consultora se hizo también una lluvia de ideas en donde se evaluaron seis criterios diferentes para elegir el más adecuado. La puntuación mayor es de cinco y la menor de uno. El nombre que obtuviera más puntos sería el ganador.

Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
Nuevo Hábitat	2	3	4	2	2	3	16
Entre 3	3	3	4	2	3	3	18
Avantiare	4	4	4	4	4	5	25
Porgresa	4	2	2	3	3	3	17
Evoluciona	4	3	3	3	4	5	22

Figura 5 Lluvia de ideas para genera nombre (Elaboración Propia)

Para el nombre de la consultora se piensa el de **Avantiare Consultores**. La palabra Avantiare proviene del latín y se puede definir como “avance” o “avanzar” y es precisamente lo que se busca con la prestación de los servicios en planeación estratégica y financiamiento; que las MiPyMES poblanas avancen, se desarrollen, permanezcan, mejoren sus prácticas y crezcan.

Misión

Nos dedicamos a apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa para en conjunto establecer su planeación estratégica y buscar esquemas de financiamiento que le permitan desarrollarse, mantenerse y crecer en el mercado global, todo bajo un ambiente de confianza.

Visión

Ser una Consultora Integral de MiPyMES que satisfaga las necesidades de asesoramiento y consultoría a nivel estatal, con un trato personalizado acorde a lo que cada cliente requiere.

3.3 Estudio de Mercado

3.3.1 Objetivos de Mercadotecnia

A corto plazo la empresa busca introducir los servicios en el mercado poblano para darlos a conocer entre las MiPyMES. En el primer semestre de operaciones de la empresa se pretenden captar cinco clientes.

A mediano plazo el servicio debe estar posicionado en el mercado, para poder aumentar las utilidades para el segundo año de operaciones en un 25%.

En el largo plazo los servicios ofertados por la Consultora serán Integrales, esto es, abarcar todos los temas de competencia de las MiPyMES, contratando asesores externos para cada caso. Siendo las temáticas de Planeación Estratégica y Financiamiento las que sean el servicio ancla de la empresa.

3.3.2 Investigación de Mercado

3.3.2.1 Tamaño del Mercado y Segmentación

Los clientes a los que se pretende llegar son personas físicas con actividad empresarial o personas morales, emprendedores o negocios no formalizados ubicados en la Ciudad de Puebla.

3.3.2.2 Tamaño de la muestra

Tamaño del establecimiento	Área geográfica
* 0 a 5 personas	* (21114) Puebla, Puebla
* 6 a 10 personas	
* 11 a 30 personas	
* 31 a 50 personas	
* 51 a 100 personas	
* 101 a 250 personas	
(Micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Puebla)	

Figura 6 Tamaño de la muestra

(<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>)

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2014)

Actividad	Puebla
(Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2
Minería	115
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	37
Construcción	606
Industrias manufactureras	7,078
Comercio al por mayor	2,702
Comercio al por menor	35,527
Transportes, correos y almacenamiento	748
Información en medios masivos	313
Servicios financieros y de seguros	829
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,260
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,225
Corporativos	4
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	2,047
Servicios educativos	2,533
Servicios de salud y de asistencia social	3,586
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	991
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	8,064
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	11,653
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	565
No especificado	0
TOTAL	80,885

Figura 7. Micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Puebla

(<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2014)

Calculadora de muestras

Margen de Error que estarías dispuesto a aceptar: (5% suele ser lo habitual)	<input type="text" value="10"/> %	Menores márgenes de Error requieren mayores muestras. ¿Qué es el margen de error?
Nivel de confianza (90%, 95%, o 99%)	<input type="text" value="90"/> %	Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. ¿Qué es el nivel de confianza?
Tamaño del universo a encuestar:	<input type="text" value="80885"/>	Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados.
Nivel de heterogeneidad (Suele ser 50%)	<input type="text" value="50"/> %	El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo. Lo habitual suele ser 50%
El tamaño muestral recomendado es:	68	

Cálculo basado en una [distribución normal](#), usando script de [raosoft](#).

Figura 8 Cálculo del tamaño de la muestra (www.netquest.com, 2013)

Por lo tanto se encuestará una muestra de 68 empresas pertenecientes a la población antes mencionadas, con la siguiente encuesta:

Solicito su valioso apoyo para contestar la presente encuesta. Favor de hacerlo con objetividad.

Persona Física con actividad Empresarial () Persona Moral () Otro () Sector Económico:

Ubicación: _____

Tamaño de la empresa: Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()

1. ¿Subcontrata algún tipo de servicio para su empresa? ¿Cuál?

a) Manejo de Personal b) Contabilidad c) Jurídico d) Planeación Estratégica

e) Financiamiento f) Otro: _____

2. ¿Invertiría en consultoría para la planeación estratégica de su empresa?

a) Si b) No c) Tal vez

3. ¿Invertiría en consultoría para obtener financiamiento de fondos gubernamentales para su empresa?

a) Si b) No c) Tal vez

4. ¿Cómo contactó o contactaría a su proveedor de servicio?

a) Recomendación b) Página Web c) Directorio d) Publicidad impresa

5. ¿Cuál es el esquema de pago que emplea o le interesaría emplear al contratar un servicio para su empresa?

a) Por servicio b) Por hora de servicio prestado c) Cuota fija mensual

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una hora de asesoría?

a) \$200 b) \$300 d) \$350 e) \$400

7. ¿De qué forma le parece más adecuado recibir una asesoría-consultoría?

a) Personalmente (empresa) b) Videoconferencia c) En la Consultora

8. ¿Está interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica?

a) Si b) No c) Tal vez

9. ¿Cómo considera el desembolso por asesorías, consultorías y capacitaciones?

a) Gasto b) Inversión c) Otro. ¿Cuál? _____

10. ¿Cuánto tiempo considera puede otorgar a la semana para recibir asesoría?

a) 5 horas b) 3 horas c) 2 horas

Figura 9. Encuesta aplicada (Elaboración Propia)

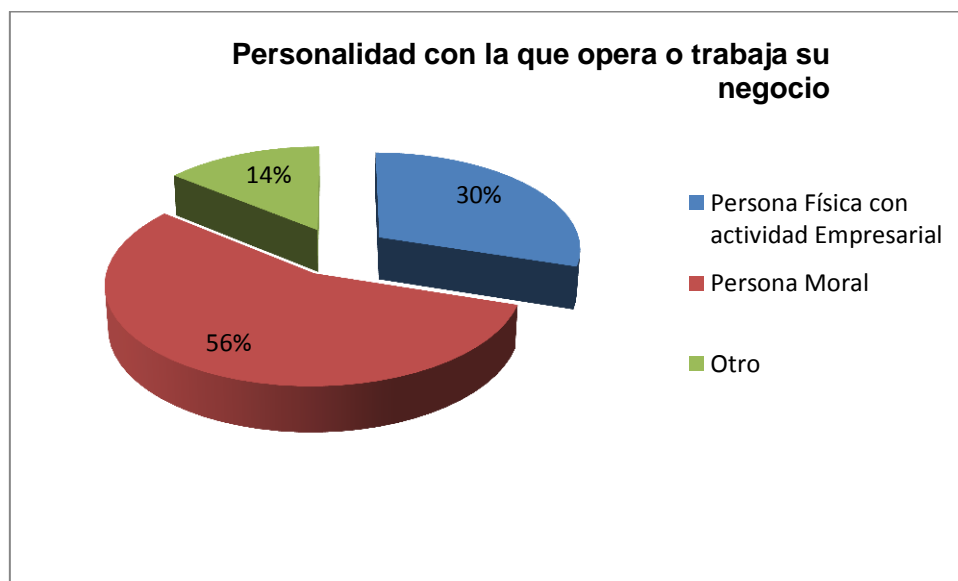
3.3.3 Aplicación de la encuesta

Con base al tamaño de la muestra se aplicaron **68 encuestas** a empresas dentro de la Ciudad de Puebla, con las características de segmentación de mercado.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera personalizada y vía Drive de Google solicitando en todos los casos objetividad al responder. De manera personalizada se realizó el 67.3 por ciento y el 32.7 por ciento vía electrónica. La actividad se realizó durante dos meses tres semanas con un equipo integrado por dos personas.

Tanto de manera personalizada como vía electrónica se encuestó directamente a los tomadores de decisiones dentro del negocio. El envío de la encuesta vía Drive se logró haciendo uso de bases de datos de empresas tanto en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) como con bases propias del equipo de trabajo.

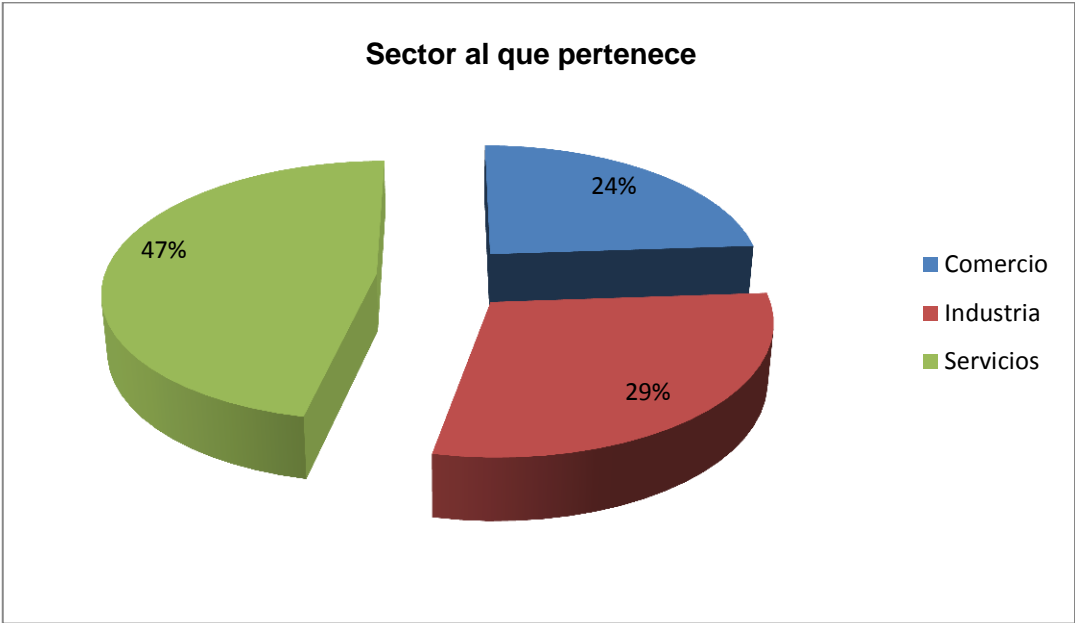
Persona Física con actividad Empresarial	Persona Moral	Otro	Total
55	103	26	184



El **30** por ciento de negocios encuestados son **personas físicas con actividad empresarial**, el **56** por ciento son **personas morales** y un **14** por ciento corresponden a **otra** categoría. Pudiendo ser que no están dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), o bien pertenecen al régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS, a partir de 2014 Régimen de Incorporación fiscal)

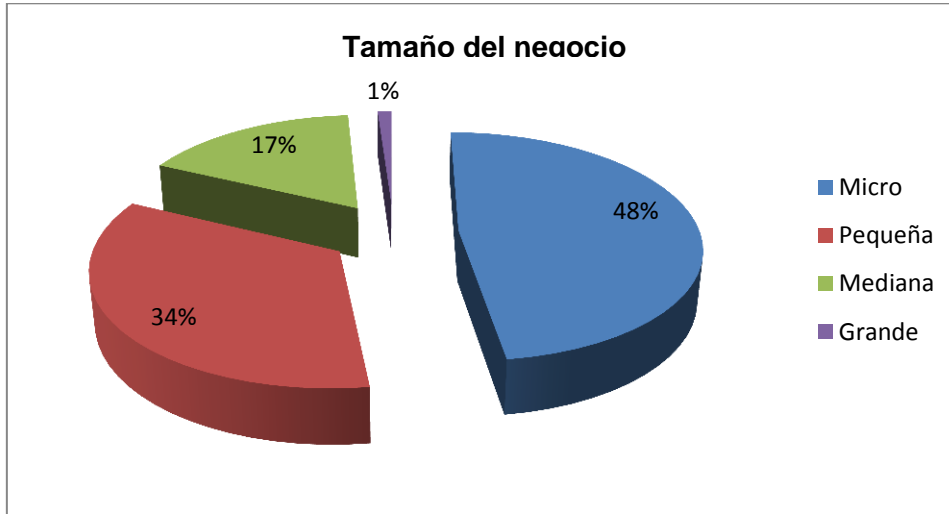
Del universo encuestado el **24** por ciento se trata de negocios que pertenecen al **sector comercio**, el **29** por ciento forma parte del **sector industria** y el **47** por ciento al **sector servicios**.

Comercio	Industria	Servicios	Total
44	54	86	184



En cuanto al tamaño del negocio se encuestó el **48** por ciento de **micro** empresas, el **34** por ciento de **pequeños** negocios, el **17** por ciento de **medianas** empresas y el **1** por ciento de negocios **grandes**.

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
88	63	31	2	184

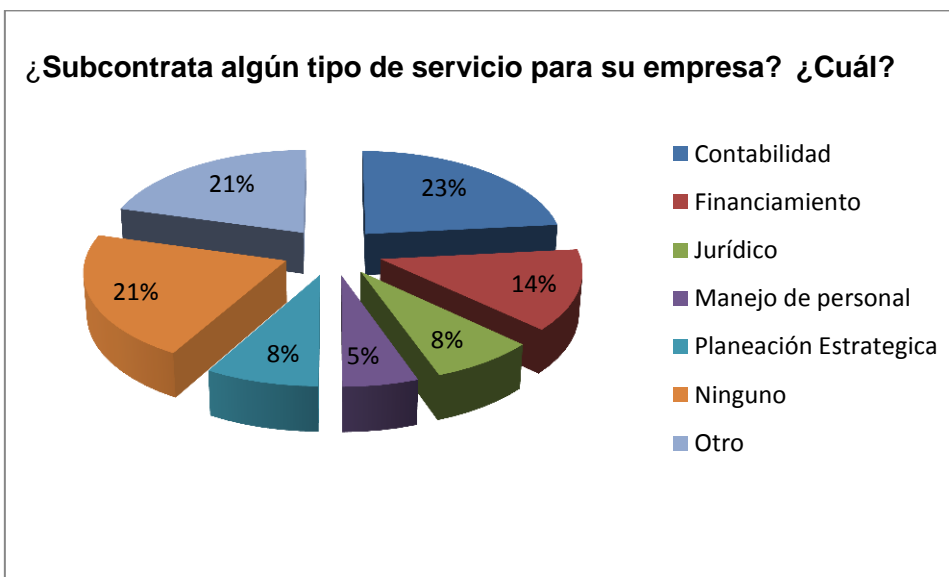


3.3.4 Interpretación de los resultados de la encuesta y conclusiones

Con base en las diez preguntas aplicadas al encuestado, se obtuvo la siguiente información:

1. ¿Subcontrata algún tipo de servicio para su empresa? ¿Cuál?

Contabilidad	Financiamiento	Jurídico	Manejo de personal	Planeación Estratégica	Ninguno	Otro	Total
43	25	14	10	15	39	38	184



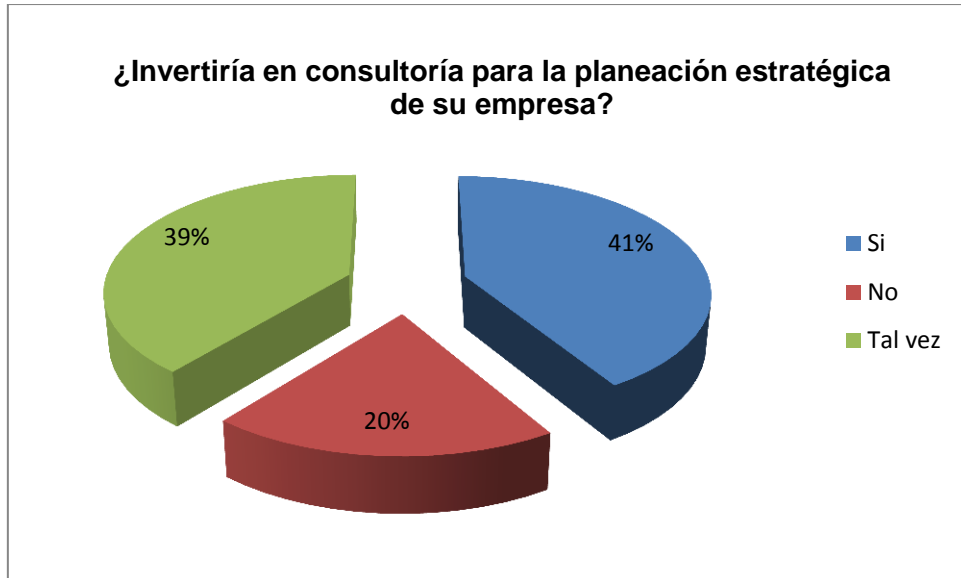
El **23** por ciento de los negocios encuestados subcontratan servicios de **Contabilidad**, el **14** por ciento lo hace con servicios de **Financiamiento**, el **8** por ciento subcontrata servicios en áreas **Jurídicas**, el **5** por ciento tiene el **manejo de su personal** a través del servicio de un tercero, el **8** por ciento subcontrata servicios de **planeación estratégica**, el **21.20** no subcontrata **ningún** tipo de servicio y el **21** por ciento subcontrata **otro** tipo de servicio, en los que algunos mencionaron los servicios de: publicidad, mercadotecnia y diseño.

Se refleja que el servicio de Contabilidad es el que más se subcontrata dentro de diversos negocios en el Estado de Puebla. Resulta interesante que existen algunos otros servicios que no se tenían contemplados en las opciones de respuesta y resultan ser cotizados tales como el de publicidad, mercadotecnia y diseño.

Por otro lado, el rubro de financiamiento representa un alto índice de demanda sin embargo se identificó en las encuestas realizadas de manera personal que se trata más bien de un servicio para la obtención de créditos bancarios, arrendamiento y financiamiento de maquinaria y equipo, en el menor de los casos se enfocaba al servicio de apoyo para integrar proyectos viables de ser apoyados por programas gubernamentales.

2. ¿Invertiría en consultoría para la planeación estratégica de su empresa?

Si	No	Tal vez	Total
76	36	72	184

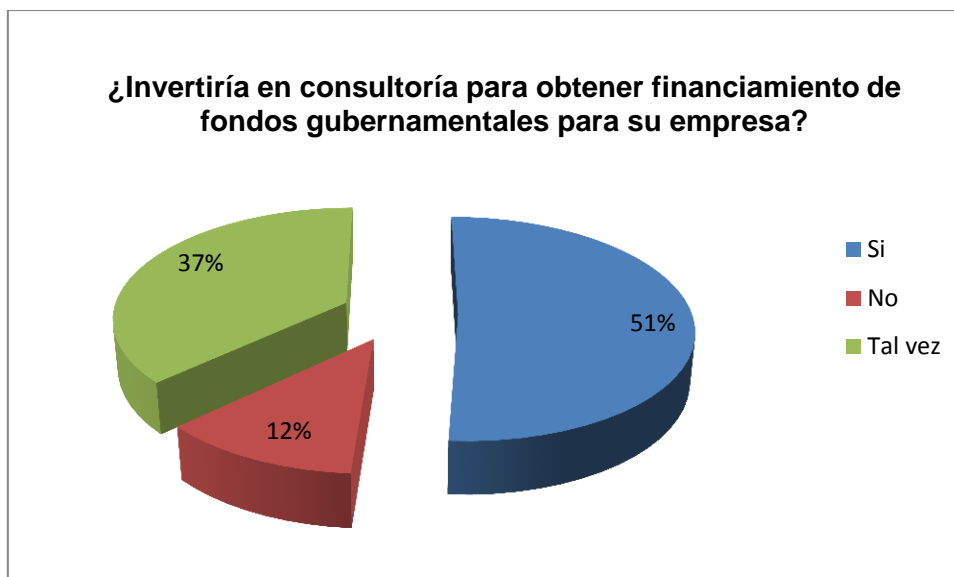


El **41** por ciento de los encuestados respondió de manera **afirmativa** a la intención de invertir en consultoría para la planeación estratégica de su empresa o negocio. El **20** respondió **no** estar interesado y un **39** por ciento **probablemente** estaría interesado.

Tomando en cuenta a los que respondieron que sí y tal vez (80.43 por ciento) la empresa consultora a crear tendría que dirigir sus esfuerzos hacia éstas para captar clientes. Según estos datos el servicio de planeación estratégica sería bien aceptado.

3. ¿Invertiría en consultoría para obtener financiamiento de fondos gubernamentales para su empresa?

Si	No	Tal vez	Total
94	22	68	184



El **51** por ciento de los encuestados respondieron **sí** invertir en consultoría para obtener financiamiento de fondos gubernamentales para sus empresas, el **12** por ciento **no** está dispuesto a hacerlo y el **37** por ciento **tal vez** estaría dispuesto a invertir en ello.

Tomando en cuenta a los que respondieron que sí y tal vez (88.05 por ciento) la empresa consultora a crear tendría que dirigir sus esfuerzos hacia éstas para captar clientes. Según estos datos el servicio de financiamiento de fondos gubernamentales sería bien aceptado.

4. ¿Cómo contactó o contactaría a su proveedor de servicio?

Directorio	Página web	Publicidad impresa	Recomendación	Total
14	25	23	122	184

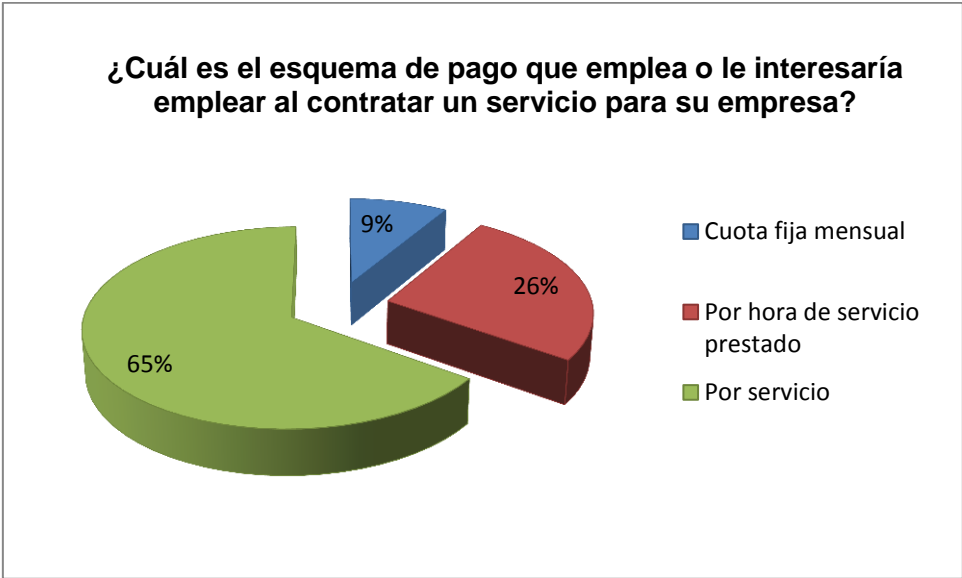


El **7.6** por ciento de los encuestados contactan o contactarían a su proveedor de servicio a través del **directorio** (en algunos caso comentaron se trataba de un directorio especializado y no a través de las páginas amarillas). El **13.6** por ciento lo hace a través de **páginas web**, es decir a través de Internet, el **12.5** por medio de publicidad impresa (dentro de las cuales se incluyen tarjetas de presentación, folletos o trípticos de las empresas así como anuncios en revistas especializadas entre otras). Un **66.3** por ciento hace la contratación con base a la recomendación que del prestador de servicios le hayan hecho.

La empresa consultora empezará a hacer publicidad a través de una página web que hoy en día es una herramienta de publicidad mejor aceptada que el directorio. Además que el costo de inversión es menor. Poco a poco la consultora tendrá que posicionarse y lograr reconocimiento para que sus clientes puedan recomendar el servicio de consultoría a través de sus conocidos; toda vez que la recomendación es la vía más común por la que las empresas contactan o contactarían a un proveedor de servicio.

5. ¿Cuál es el esquema de pago que emplea o le interesaría emplear al contratar un servicio para su empresa?

Cuota fija mensual	Por hora de servicio prestado	Por servicio	Total
16	48	120	184

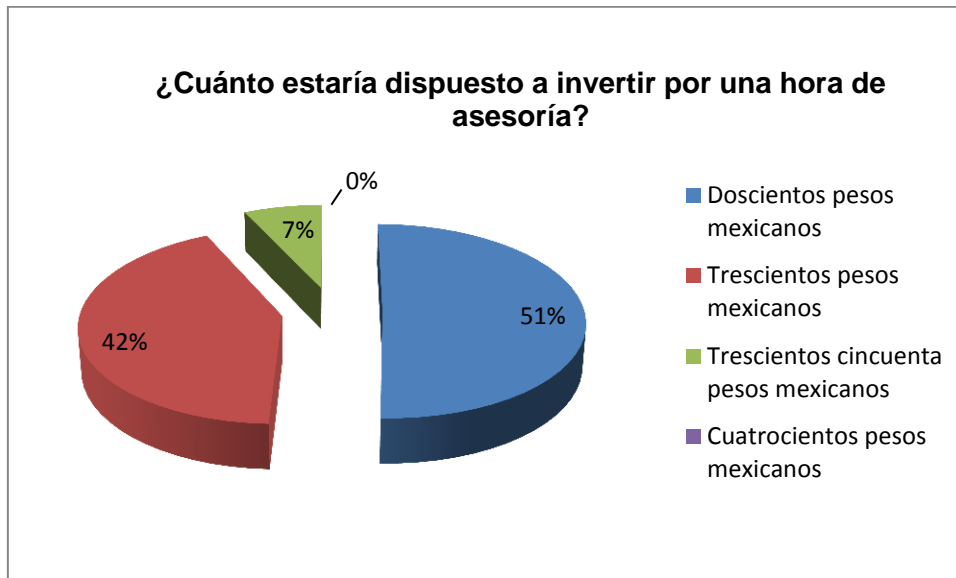


Un **9** por ciento de los encuestados emplea o emplearía una **cuota fija mensual** al contratar un servicio para su empresa. El **26** por ciento lo haría por **hora de servicio prestado**, y el **pago contra servicio** es el esquema de pago que el **65** por ciento está o estaría utilizando.

A pesar de que el pago por servicio es muy popular la Consultora a crear pretende manejar las tres opciones de pago que se exploraron en la encuesta, lo anterior para satisfacer las necesidades de los clientes.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una hora de asesoría?

Doscientos pesos mexicanos	Trescientos pesos mexicanos	Trescientos cincuenta pesos mexicanos	Cuatrocientos pesos mexicanos	Total
93	78	13	0	184

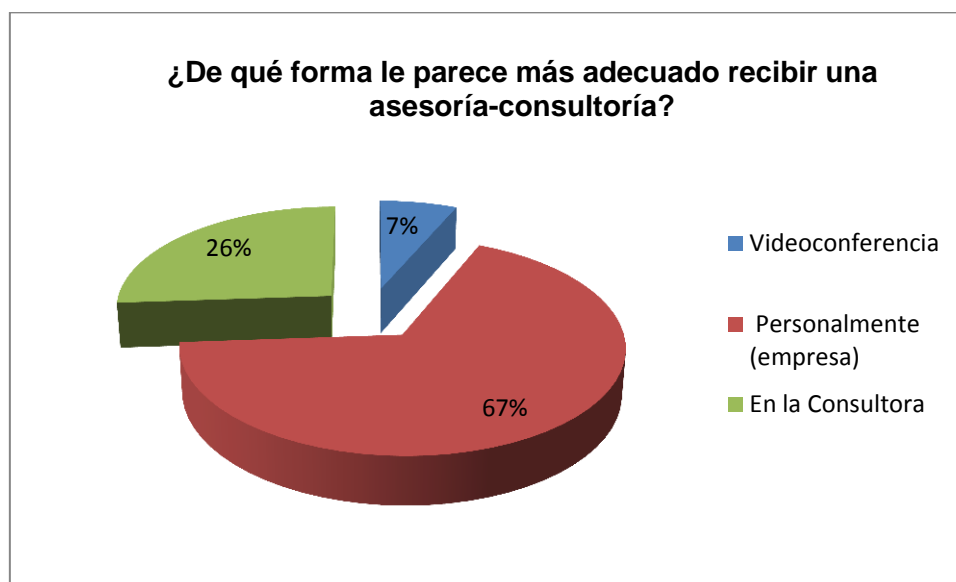


El **51** por ciento de los encuestados pagaría doscientos pesos mexicanos por hora de consultoría, mientras que un **42** invertiría trescientos pesos mexicanos por hora de servicio, **7** por ciento invertiría trescientos cincuenta pesos mexicanos el **cero** por ciento estaría dispuesto a pagar cuatrocientos pesos mexicanos.

El rango de doscientos a trescientos pesos sería el precio ideal para una hora de asesoría sin embargo habrá que identificar el precio de mercado para poder tabular la hora de asesoría en donde además se debe de analizar el nivel de conocimiento que requiere el servicio.

7. ¿De qué forma le parece más adecuado recibir una asesoría-consultoría?

Videoconferencia	Personalmente (empresa)	En la Consultora	Total
12	124	48	184



La forma más adecuada para recibir una consultoría para el **7** por ciento es a través de una **videoconferencia**, el **67** por ciento responde serlo de **manera personal en la empresa** de quien contrata y el **26** por ciento opta por un servicio ofertado en las **instalaciones de la consultora**.

La Tecnología de la Información aún no está muy posicionada entre las empresas como herramienta para impartir consultoría por lo que es la asesoría in situ la que resulta más conveniente para los empresarios poblanos, dicha asesoría debe ser dentro de las instalaciones del empresario y esto es entendible toda vez que no desea perder tiempo en traslados. Sin embargo resulta conveniente en ocasiones, trabajar con el empresario fuera de su empresa para captar su atención.

8. ¿Está interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica?

Si	No	Tal vez
44	34	106

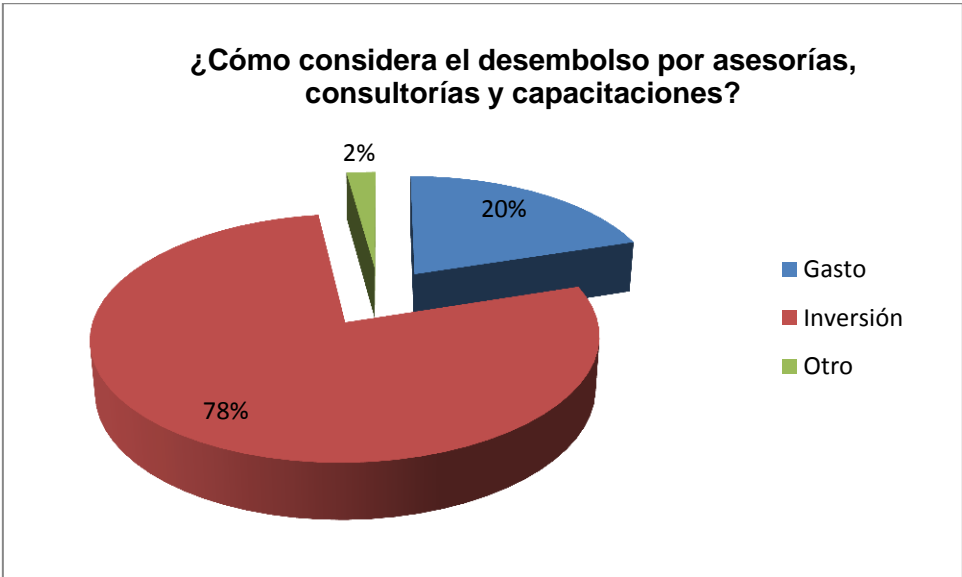


El **24** por ciento de los encuestados respondió **sí** estar interesados en que su personal se capacite en planeación estratégica, sin embargo el **18** por ciento **no** lo está y un **58** manifiesta que **tal vez** estaría capacitando a su personal en dicha materia.

Existe un porcentaje del 81.6 por ciento que la empresa consultora puede atacar ya que el mercado manifiesta estar o probablemente estar interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica.

9. ¿Cómo considera el desembolso por asesorías, consultorías y capacitaciones?

Gasto	Inversión	Otro	Total
37	143	4	184

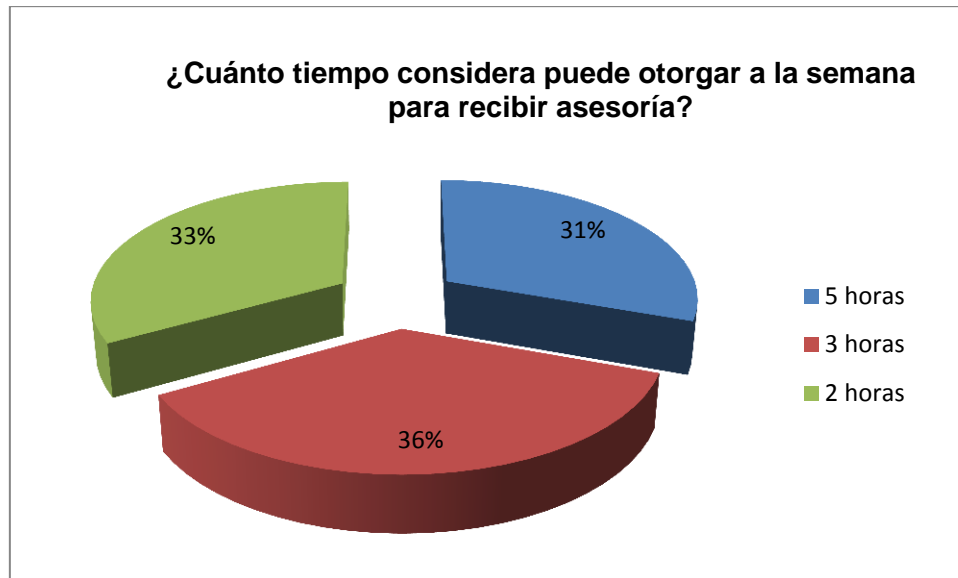


Un **20** por ciento considera como un gasto el desembolso por asesorías, consultorías y capacitaciones, el **78** por ciento lo contempla como una inversión y un **2** por ciento lo contempla diferente a un gasto o inversión.

Es tarea de la Consultora a crear, a través del grupo de consultores, el hacerle ver a sus clientes que el servicio de consultoría es una inversión ya que el capital humano es más competitivo cuando adquiere conocimiento que puede aplicar dentro de la organización, entre otros motivos.

10. ¿Cuánto tiempo considera puede otorgar a la semana para recibir asesoría?

5 horas	3 horas	2 horas	Total
56	67	61	184



Un **31** por ciento de los encuestados consideran poder invertir a la semana **cinco** horas de asesoría, un **36** por ciento manifiesta que **tres** horas a la semana sería el tiempo para invertir en asesoría y un **33** por ciento **dos** horas a la semana.

Se debe contemplar el tiempo que el empresario y/o su grupo de trabajo puede invertir para un servicio de asesoría, para armar sesiones de trabajo que en promedio sean de dos a tres horas por semana, de forma tal que el consultor con la información recabada o generada pueda continuar su trabajo sin interrumpir las actividades diarias del empresario.

Concentrado resultados de la encuesta

Pregunta	Resultado	
1. ¿Subcontrata algún tipo de servicio para su empresa? ¿Cuál?	Contabilidad	23%
	Financiamiento	14%
	Jurídico	8%
	Manejo de personal	5%
	Planeación estratégica	8%
	Ninguno	21%
	Otro	21%
2. ¿Invertiría en consultoría para la planeación estratégica de su empresa?	Si	41%
	No	20%
	Tal vez	39%
3. ¿Invertiría en consultoría para obtener financiamiento de fondos gubernamentales para su empresa?	Si	51%
	No	12%
	Tal vez	37%
4. ¿Cómo contactó o contactaría a su proveedor de servicio?	Directorio	8%
	Página web	14%
	Publicidad impresa	12%
	Recomendación	66%
5. ¿Cuál es el esquema de pago que emplea o le interesaría emplear al contratar un servicio para su empresa?	Cuota fija mensual	9%
	Por hora de servicio	26%
	Por servicio	65%
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una hora de asesoría?	\$ 200.00	51%
	\$ 300.00	42%
	\$ 350.00	7%
7. ¿De qué forma le parece más adecuado recibir una asesoría-consultoría?	Videoconferencia	7%
	En la empresa	67%
	En la consultora	26%
8. ¿Está interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica?	Si	24%
	No	18%
	Tal vez	58%
9. ¿Cómo considera el desembolso por asesorías, consultorías y capacitaciones?	Gasto	20%
	Inversión	78%
	Otro	2%
10. ¿Cuánto tiempo considera puede otorgar a la semana para recibir asesoría?	5 horas	31%
	3 horas	36%
	2 horas	33%

3.3.5 Consumo Aparente

Existe un 80.43 por ciento de mercado que la empresa consultora a crear puede atender y dirigir sus esfuerzos hacia estos clientes potenciales para satisfacer sus necesidades de consultoría. Según los datos que arroja la encuesta, el servicio de planeación estratégica sería bien aceptado.

Por otro lado un 88.05 por ciento del mercado estaría en posibilidad de que la empresa consultora a crear tendría que dirigir sus esfuerzos para captar clientes. Según datos de los encuestados, el servicio de financiamiento de fondos gubernamentales sería bien aceptado.

Un 81.6 por ciento del mercado de MiPyMES manifiesta estar o probablemente estar interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica por lo que existe un área de oportunidad para la consultora a crear.

3.3.6 Participación de la Competencia en el Mercado

3.3.6.1 Competencia del Servicio de Planeación Estratégica

a) Barceló Consultores

Barceló Consultores es una consultoría de negocios que se dedica a optimizar las utilidades de sus clientes resolviendo los problemas que la empresa enfrenta, a través del concepto "Lo hacemos juntos" trabajamos en la creación de valor, innovación y el involucramiento con el cliente.

Los productos y servicios que ofrecen son en planeación, rentabilidad, empresas familiares, recursos humanos y organización. En planeación incluyen: planeación estratégica, plan de negocio y plan de marketing. En empresas familiares incluyen aspectos de: empresa-familia, patrimonio-familia y protocolo familiar.

Se ubican en Calzada del Arco No. 67, Santa Cruz Guadalupe Puebla, Puebla,

72170, Teléfono 222 284 8776. Su página web es:
www.barceloconsultores.com.mx/

b) EGA Consultores

Es una consultoría multidisciplinaria con enfoque sistémico y de creación de valor especializada en PyMES. Su objetivo es ofrecer un servicio de consultoría diferenciado en Puebla, con la integración de recursos intelectuales y sistemas de información (software) que permita ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes.

Su misión es: identificar, generar e incrementar valor en nuestros clientes a través de la integración de servicios de consultoría especializados. Su visión a 2015 es: Posicionarnos en el estado de Puebla como una de las principales consultorías de valor agregado para PyMES.

En su servicio denominado Desarrollo Empresarial PYME ofrecen: elaboración de planes de negocio, elaboración de proyectos financieros con análisis de viabilidad, elaboración de estados financieros proforma, asesoría en proceso administrativo-contable, financiero y tecnológico.

Se encuentran ubicados en Avenida 15 de Mayo 2902-1 Colonia Las Hadas, Teléfono 232 2604. Su página web es <http://egac.com.mx/>

c) Grupo Integral Innova GIISA

Ofrece servicios en planes de negocio, optimización de procesos, planeación estratégica, capacitación, entrenamiento, diagnósticos, investigación de mercado, estandarización de operaciones, gestión de recursos PYME, comercio internacional y gestión de crédito.

Se ubican en Puebla, Puebla en la Calle 5 B Sur 2301. Teléfono 222 466 3516. Página web: www.giisa.com.mx

d) El Solucionador de PYMES

El Solucionador de Pymes le ayuda a abrir o hacer crecer su negocio de una forma efectiva y práctica a un costo accesible. En sus servicios ofrece asesoría a: emprendedores, micronegocios y a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El área de asesoría al emprendurismo, tiene el objetivo de ayudar a la creación de negocios, a través de un sistema de mentoría efectivo, práctico y económico, que permita a los emprendedores tener modelos de negocios competitivos. El área de asesoría a micronegocios está especializada en dar soluciones efectivas, prácticas y económicas para el crecimiento de negocios.

Finalmente el área de asesoría empresarial está diseñada para apoyar el desarrollo de las PYMES, en las áreas de marketing, planeación estratégica, realización de proyectos y negocios, con la finalidad de consolidar los negocios de sus clientes.

Se encuentran ubicados en 115 oriente 1003, Puebla, Puebla C.P. 72590, Teléfono (222) 687 6560. SU página web es <http://www.solucionadorpymes.com>

e) C1EN Ingeniería de Negocios

Empresa formada por un grupo de profesionistas dedicados a la consultoría en ingeniería de negocios, con más de siete años de experiencia. Diseñan, crean e implementan soluciones integrales a la medida de sus clientes, permitiéndoles el manejo óptimo de su negocio y en conjunto con sus socios ofrecen servicios de consultoría de negocios con el enfoque de resolver problemas, disminuir costos, eficientar procesos en el área financiera.

Es una empresa de alta productividad y tecnología de vanguardia con el recurso humano especializado, que ofrece los mejores productos a mercados avanzados del sector empresarial y gubernamental, así como consultoría especializada a líderes claves en el sector.

Dentro de sus servicios se encuentran los siguientes productos: Consultoría total de negocios, planeación estratégica fiscal, planeación estratégica corporativa,

capacitación y desarrollo humano, planeación estratégica patrimonial, fondos de inversión.

Se encuentran ubicados en 31 poniente 4128, piso 4, Torre Empresarial Valcob, Colonia Ampliación Reforma Sur, C.P. 72160, Puebla, Pue. Teléfono 01 800 500 CIEN, contacto@ciennegocios.com.mx. Su página web es www.ciennegocios.com.mx

3.3.6.2 Competencia para el servicio de Financiamiento

a) Haptos Integrando Soluciones

Grupo de especialistas cuya misión es impulsar proyectos de innovación tecnológica y desarrollo sectorial a través de la gestión de fondos gubernamentales. Su visión es incidir en el desarrollo regional a través de la gestión ante fondos de capital público y/o privado para el desarrollo de proyectos estratégicos.

Ofrecen servicios de consultoría especializada en la gestión de fondos gubernamentales para proyectos de innovación tecnológica ejecutados empresas. Los fondos se otorgan a través de lo que se nombra genéricamente como “convocatorias”, las cuales determinan las reglas a seguir para realizar las solicitudes de apoyo de acuerdo a la “intensión” del programa institucional al que pertenecen, esto quiere decir que un organismo o institución puede manejar más de una convocatoria al año y algunas veces de manera simultánea, cada una diseñada para generar impactos específicos en uno o varios temas relevantes en el sector empresarial.

Se ubican en Puebla, Puebla y manejan como medio de contacto la red social Facebook. O bien enviando un mensaje a través de su página en Internet <http://haptos.mx/>

b) Envertis Consultores

Equipo de consultores especializados en la planeación, integración y desarrollo de proyectos estratégicos que por su naturaleza sean sujetos de subsidios gubernamentales específicos o de inversión internacional.

Al sector público lo apoyan con: asesoría en la planeación, desarrollo e integración de propuestas de inversión para fondos de financiamiento: municipales, estatales, federales e internacionales.

Y a las Organizaciones de la Sociedad Civil le brindan asesoría para acceso a fondos y coaching para creación del área de “Desarrollo Institucional”

Sus áreas de especialización son:

- Medio ambiente y Sustentabilidad
- Sector Tecnologías de la Información
- Logística del Sector Abasto
- Micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME)
- Investigación Científica aplicada a la industria
- Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Cooperación Internacional

Se encuentran ubicados en Privada Papaloapan N° 18 Col. Sanctorum Cuautlancingo, Puebla, México. Su página web es: <http://www.envertis.com.mx/>

Con base en este análisis de la competencia se puede observar que en las consultoras que ofertan servicios similares a los que se van a impartir en la consultora a crear, no se ofrecen los servicios que se plantean ofertar de manera integral, financiamiento y planeación estratégica.

3.4 Estudio Técnico

3.4.1 Descripción del producto o servicio

Se ofrecerá un servicio de consultoría especializada en financiamiento y planeación estratégica, enfocado principalmente a las MiPyMES de la Ciudad de Puebla.

Servicio en Financiamiento:

- Consultoría a MiPyMES para la integración de idea-proyecto que pueda ser financiada por programas gubernamentales y fondos privados.

Servicio en Planeación Estratégica:

- Análisis-diagnóstico situacional
- Consultoría en:
 - a. El desarrollo de la Misión, Visión, valores, objetivos (operacionales tácticos y estratégicos) políticas, reglamentos
 - b. Formulación de estrategias
 - c. Implantación de estrategias
 - d. Evaluación de estrategias

3.4.2 Descripción del proceso de comercialización

1. Se contacta con el cliente potencial, ya sea por recomendación o vía correo electrónico ofreciéndole los servicios de la Consultora.
2. Una vez realizado lo anterior se le otorga un cuestionario de análisis de detección de necesidades su empresa, el cual no tiene costo para el cliente.
3. Ya detectadas las necesidades se le darán propuestas al cliente acorde a las mismas.
4. Una vez seleccionada la propuesta se iniciará la consultoría o asesoría requerida. Si el cliente acude con una solicitud específica, esta se atenderá sin presentarle propuestas.

3.4.3 Diagrama de flujo

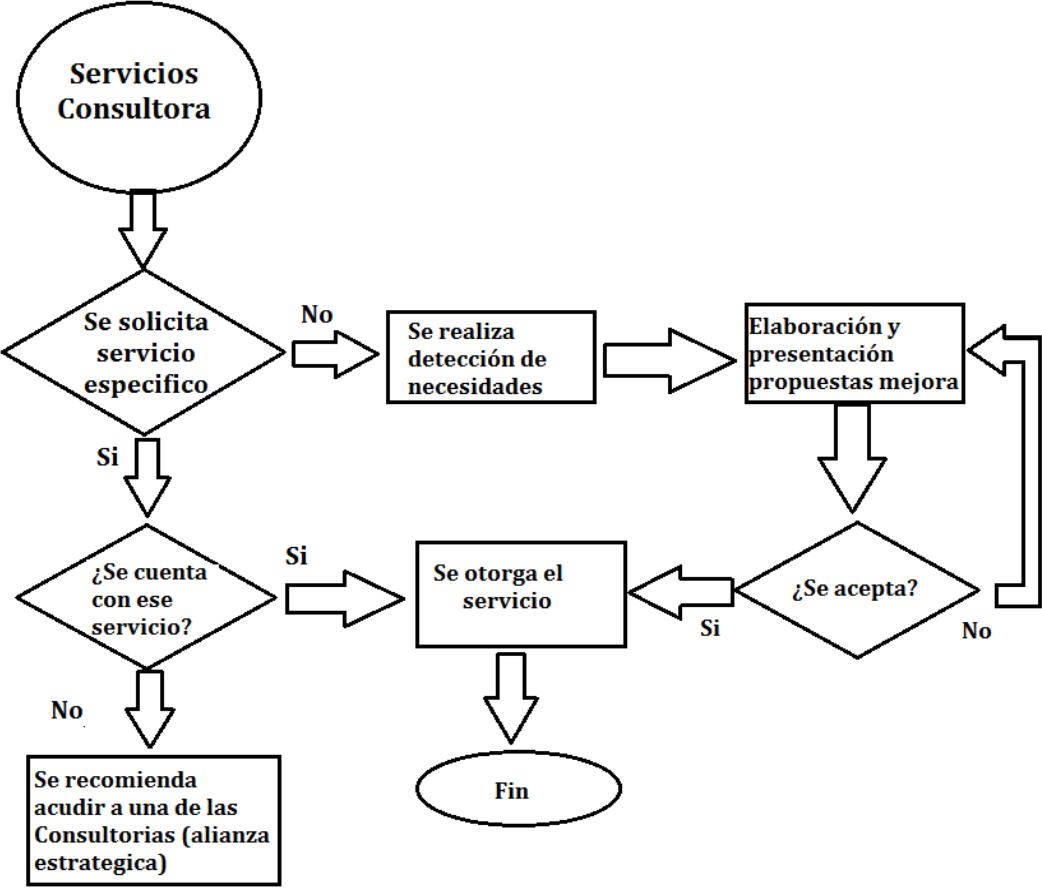


Figura 9. Diagrama del proceso de prestación de servicio (Elaboración Propia)

3.4.4 Ubicación de la empresa

Talxco 719 Colonia La Paz, Puebla, Puebla.

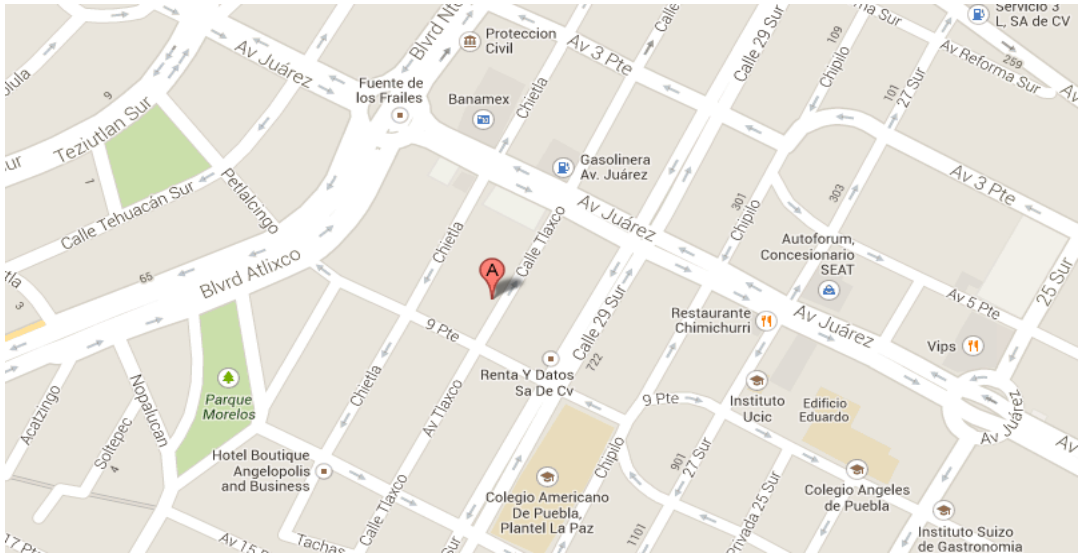


Figura 10 Ubicación de la empresa (Google Maps 2013)

3.4.3 Distribución de espacios

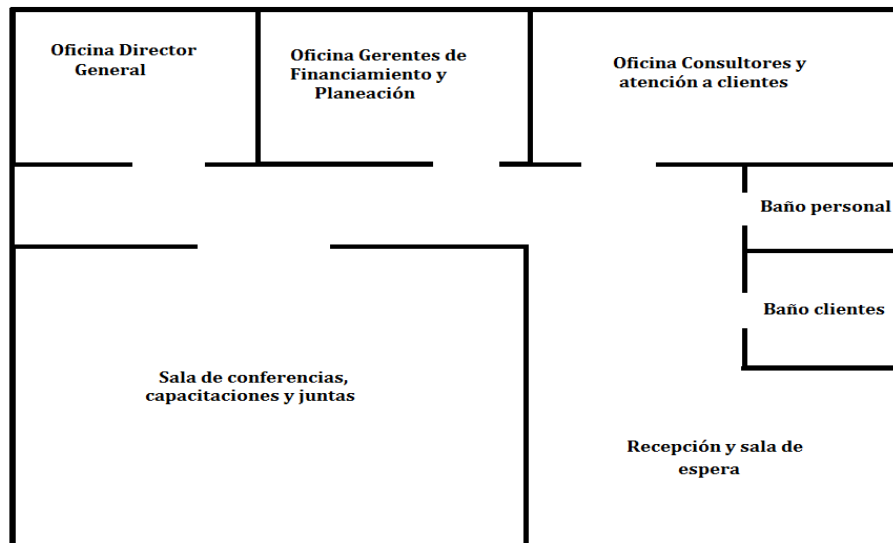


Figura 11 Distribución de espacios (Elaboración Propia)

3.4.5 Requerimientos

Requerimiento mobiliario

No.	Descripción	No. Unidades
1	Escritorio	2
2	Silla ejecutivas	2
3	Gabinete	1
4	Mesa de juntas	1
5	Centro de trabajo	1
6	Silla secretarial	1
	TOTAL	

Requerimiento de equipo de cómputo

No.	Descripción	No. Unidades
1	Laptop Dell	2
2	Multifuncional HP	1
3	Videoprojector	1
4	Pantalla para video proyector	1
5	Bocinas multimedia	1
	TOTAL	

Requerimiento de equipo de transporte

No.	Descripción	No. Unidades
1	Chevrolet Matiz	1
2		
	TOTAL	

Requerimiento de personal

No.	Puesto	No. Personas
1	Consultores	2
2	Secretaria/recepcionista	1
3	Contador (externo)	1

4	Limpieza (externo)	1
5	Jurídico (externo)	1
	TOTAL	

Requerimiento de insumos

No.	Descripción
1	Papelería
2	Material de limpieza
3	Insumos cómputo (tóner, cartuchos, USB)
4	Combustible
	TOTAL

Nota: Las montos a invertir por cada tabla se detallan en el Estudio Financiero.

3.4.6. Imagen corporativa

Se ha trabajado en el logotipo que se empleará en la papelería de la empresa así como en las tarjetas de presentación del equipo de trabajo.

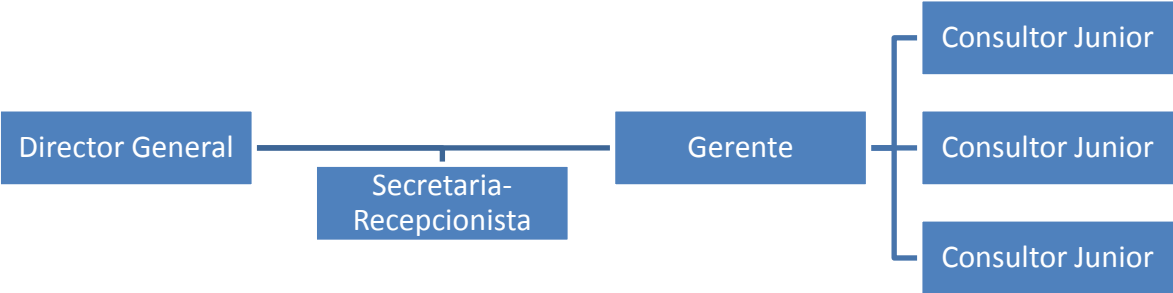


Fuente: Elaboración Propia

3.5 Estudio Organizacional

3.5.1 Estructura Organizacional

A continuación se muestra la estructura organizacional de Avantiare Consultores:



3.5.2 Descripción y perfil específicos por puesto

En este apartado, se enlistan las descripciones y perfil de puesto, así como con quien se relacionan y las necesidades de capacitación, responsabilidades y actividades, entre otros aspectos importantes de las funciones y características específicas de cada puesto que integra la estructura organizacional.

Director General:

Descripción y perfil de Puesto		
Director General		
Departamento	Dirección General	Subordinados
Posiciones	1	Gerente de Planeación Estratégica Gerente de Financiamiento
Centro de Costos		
Tipo del puesto	Nómina	
Ubicación	Puebla	
Jefe Directo	NA	
Responsabilidad	Automóvil, equipo de cómputo y software, mobiliario de oficina, base de datos de clientes y proveedores, cuenta(s) bancarias, efectivo	
Edad	27 años en adelante	
Estado Civil	Indistinto	
Flexibilidad de Horario	Necesario	
Disponibilidad para viajar	Necesario	
Disponibilidad para cambiar de residencia	No necesario	
Idiomas	Inglés 90%	
Valores	Responsabilidad, confianza y compromiso	
Perfil		
Experiencia en dirección de empresas mínimo un año		
Conocimiento en administración de empresas		
Enfocado al cumplimiento de objetivos y metas		
Facilidad para comunicarse y entablar relaciones		
Nivel académico mínimo de Maestría		
Responsabilidades		Frecuencia
Administración y Dirección de la Consultora		Diario
Establecer relaciones con socios estratégicos		Mensual
Búsqueda de clientes para la Consultora		Semanal
Visita a clientes al menos en la primera y última sesión de trabajo		Mensual
Elaborar los presupuestos de la Consultora		Semestral
Supervisar las finanzas de la empresa en apoyo con el outsourcing contable		Mensual
Supervisar la situación legal de la empresa en apoyo con el outsourcing jurídico		Mensual
Contratar y evaluar al personal de la Consultora		Mensual
Determinar objetivos y metas de la Consultora		Semestral
Evaluar el desempeño de la Consultora		Mensual
Optimizar los procesos en la oferta y ejecución de los servicios		Semestral

Revisar y autorizar cotizaciones de los servicios		Semanal
Actualizar e innovar en el modelo de negocios de la Consultora		Anual
Relaciones	Externa/Interna	Resultado esperado
Gerente de Planeación Estratégica	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Gerente de Financiamiento	Interna	Alcanzar objetivos y metas de la Consultora
Consultores Jr.	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Clientes (MiPyMES)	Externa	Satisfacer sus necesidades en planeación estratégica
Socios estratégicos	Externa	Vincular proyectos con MiPyMES

Gerente:

Descripción y perfil de Puesto		
Gerente		
Departamento	Gerencia	Subordinados
Posiciones	1	Consultores Jr.
Tipo del puesto	Nómina	
Ubicación	Puebla	
Jefe Directo	Director General	
Responsabilidad	Equipo de cómputo y software, mobiliario de oficina, base de datos de clientes y proveedores	
Edad	27 años en adelante	
Estado Civil	Indistinto	
Flexibilidad de Horario	Necesario	
Disponibilidad para viajar	Necesario	
Disponibilidad para cambiar de residencia	No necesario	
Idiomas	Inglés 90%	
Valores	Responsabilidad, confianza y compromiso	
Perfil		
Conocimiento en planeación estratégica y financiamiento en programas gubernamentales entre otros.		
Conocimiento en administración		

Enfocado al cumplimiento de objetivos y metas		
Facilidad para comunicarse y entablar relaciones		
Nivel académico mínimo de Licenciatura		
Responsabilidades		Frecuencia
Administración de las actividades de Planeación Estratégica y de las de financiamiento		Diario
Vincular proyectos con socios estratégicos		Mensual
Búsqueda de clientes para la Consultora		Semanal
Visita a clientes		Semanal
Aplicar y evaluar el diagnóstico a la MiPyME		Semanal
Integración y ejecución del servicio de Planeación Estratégica y del servicio de financiamiento		Mensual
Cotizar cada servicio de planeación estratégica y cada servicio de financiamiento.		Semestral
Evaluar al personal de la Consultora		Mensual
Determinar objetivos y metas del área de Planeación Estratégica y del área de Financiamiento		Semestral
Evaluar el desempeño de las áreas		Mensual
Optimizar los procesos en la oferta y ejecución de los servicios		Semestral
Innovar en la prestación del servicio de Planeación Estratégica y del servicio de Financiamiento		Semestral
Distribuir clientes y/o proyectos a los consultores Jr.		Semanal
Relaciones	Externa/Interna	Resultado esperado
Director General	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Consultores Jr.	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Clientes (MiPyMES)	Externa	Captar un mayor número y atención eficiente
Socios estratégicos	Externa	Establecer alianzas estratégicas

Consultor Jr.:

Descripción y Perfil de Puesto		
Consultor Jr.		
Departamento	Operativo	Subordinados
Posiciones	Tres	NA
Tipo del puesto	Nómina	
Ubicación	Puebla	

Jefe Directo	Gerente de Planeación Estratégica	
Perfil		
Conocimiento en planeación estratégica y financiamiento		
Conocimiento en administración		
Enfocado al cumplimiento de objetivos y metas		
Facilidad para comunicarse y entablar relaciones		
Nivel académico mínimo de Licenciatura		
Responsabilidades		Frecuencia
Integración de proyectos con la MiPyME para fortalecer o desarrollar la planeación estratégica y de financiamiento en programas gubernamentales		Diario
Seguimiento en la ejecución de proyectos con la MiPyME		Mensual
Elaboración de formatos		Semanal
Visita a clientes		Mensual
Innovar en la prestación del servicio de Planeación Estratégica y el de Financiamiento		Semestral
Relaciones	Externa/Interna	Resultado esperado
Director General	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Gerente de Planeación Estratégica	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Consultores Jr.	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Clientes (MiPyMES)	Externa	Atender sus necesidades en consultoría
Socios estratégicos	Externa	Ejecutar proyectos en vinculación

Secretaria/recepcionista:

Descripción y Perfil de Puesto		
Secretaria/recepcionista		
Departamento	Operativo	Subordinados
Posiciones	Una	NA
Tipo del puesto	Nómina	
Ubicación	Puebla	
Jefe Directo	Gerente de Planeación	

	Estratégica	
Perfil		
Conocimiento en secretariado		
Conocimiento en computación básica		
Facilidad para atención al público		
Nivel académico mínimo de Preparatoria o Carrera Técnica		
Responsabilidades		Frecuencia
Atender el área de recepción de la empresa		Diario
Responder llamadas telefónicas de clientes, proveedores y trabajadores		Mensual
Elaboración de oficios y escritos		Semanal
Atención al público		Mensual
Recepción y envío de correspondencia		Semestral
Relaciones	Externa/Interna	Resultado esperado
Director General	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Gerente de Planeación Estratégica	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Consultores Jr.	Interna	Alcanzar objetivos y metas del área
Clientes (MiPyMES)	Externa	Atención personalizada
Público en general	Externa	Información y atención en tiempo y forma

3.5.3 Proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción

Reclutamiento:

Después de la definición del perfil del puesto el objetivo es reclutar y seleccionar a la persona idónea para ocupar dicho puesto vacante.

Se deberá lanzar la convocatoria para buscar a los candidatos. Dicho lanzamiento puede ser en alguno de los portales especializados en bolsa de trabajo o en diversas redes sociales. Otra manera de convocar puede ser a través de recomendaciones para conseguir postulantes. En el aviso donde se convoque, se debe indicar el perfil de puesto que se debe cubrir así como solicitar el envío de Curriculum Vitae (CV) y solicitud de empleo vía correo electrónico.

Se recomienda guardar los CV de los postulantes que se vean por un plazo de un año con la finalidad de ir creando una base de datos que pueda ser de utilidad a futuro para la empresa.

Selección:

Se llevará a cabo un filtro o pre-selección con base en la información que se obtenga de los CV que se reciban para citar a los posibles candidatos a una entrevista con el Director General o Gerente.

En dicha sesión se debe evaluar: experiencia, actitud, aptitud y conocimientos. Deberá presentar pruebas psicométricas.

Habrá que tomarse el tiempo para corroborar que los datos que el postulante comparte sean verídicos.

Tras la evaluación de los postulantes se elegirá al más idóneo para el puesto vacante.

Contratación:

Teniendo al candidato seleccionado, se le pedirá asistir a una cita donde se le presentará la oferta de empleo.

Formato de Oferta de Empleo en Avantiare Consultores

Estimado _____:

Por medio de la presente se tiene el placer de ofrecerle el puesto de _____ . Confiando en que sus conocimientos y experiencia serán uno de nuestros recursos más valiosos.

Usted es elegible para este cargo y de acuerdo a la política de la empresa, le hacemos llegar los datos de contratación en caso de que desee aceptar esta propuesta:

1. Acta de Nacimiento
2. Registro Federal de Contribuyentes
3. Credencial de elector, Pasaporte o Cartilla Militar
4. Comprobante domiciliario
5. Carta de antecedentes no penales
6. Solicitud de trabajo
7. Curriculum Vitae
8. Cartas de recomendación

Su sueldo bruto de _____ pesos, pagado en cuota quincenal.

Para aceptar esta oferta de trabajo:

1. Firmar y fechar esta carta de oferta de trabajo donde se indica.
2. Firmar y fechar el contrato

3. Firmar y fechar el Acuerdo de Confidencialidad
4. Enviar a la empresa todas las páginas de los documentos firmados y fechados anteriores, en sobre cerrado, antes del día_____. Una copia de cada documento se adjunta para _____ su _____ archivo.
5. Asistir a la empresa el día_____, a partir de las 9:00 am.

Para rechazar esta oferta de trabajo:

1. Firmar y fechar esta carta de oferta de trabajo donde se indica
 2. Enviar a la empresa todas las páginas de esta carta de oferta de trabajo, en sobre cerrado, antes del día_____.
- Esperamos que usted acepte esta oferta de trabajo y deseamos darle la bienvenida a nuestro equipo. Su jefe inmediato será _____, Siéntase libre de llamar para despejar sus dudas.

Atentamente,
El Director General

Posterior a la aceptación de la oferta de empleo se deberá entregar la documentación requerida para su contratación:

- a. Acta de Nacimiento
- b. Registro Federal de Contribuyentes
- c. Credencial de elector, Pasaporte o Cartilla Militar
- d. Comprobante domiciliario
- e. Carta de antecedentes no penales
- f. Solicitud de trabajo
- g. Curriculum Vitae
- h. Cartas de recomendación

Con base en dicha información se elaborará su contrato de trabajo. La temporalidad del contrato será de entre 3 y 6 meses dependiendo del puesto, con la finalidad de evaluar su desempeño. En caso de que éste sea favorable de puede ampliar la duración del siguiente contrato.

Inducción:

Se citará al nuevo miembro a una jornada completa de inducción donde se le explicarán los detalles de su puesto de trabajo , responsabilidades, relaciones con otros, así mismo se le dará una capacitación de acuerdo al perfil del puesto que vaya a desempeñar y sobre la empresa (misión, visión valores, instalaciones, áreas de trabajo, políticas entre otras).

3.5.4 Marco legal de la organización

En este apartado se explicará cómo se pretende formar la empresa como una persona jurídica moral, con actividad empresarial.

Algunos pasos para cumplir los requisitos que se requieren para constituir una empresa se pueden realizar a través del portal de Internet www.tuempresa.gob.mx mediante el cual los procesos de apertura, trámites y documentos se facilitan puesto que se pueden realizar de manera virtual, completa y rápida, sin acudir a las distintas dependencias gubernamentales.

La empresa a constituir será una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) Este tipo de sociedad se constituye exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, sin que haya responsabilidad de los socios por los negocios sociales. La división del capital social se hace en acciones. En este tipo de sociedades el capital puede variar sin que exista una modificación en el acta constitutiva.

Paso 1: Solicitud de autorización de uso de denominación o razón social ante la Secretaría de Economía: Donde se puede consultar la disponibilidad de una Denominación o Razón Social y en caso de que la misma esté disponible y sea dictaminada favorablemente, puede reservarse dentro de las 48 horas siguientes a la autorización.

Dependencia: Secretaría de Economía. Privada de las 3 A sur 3710, Colonia Gabriel Pastor. C.P. 72420. Teléfono (222) 2 37 93 71

Costo: \$ 965.00

Los pasos para el registro son:

- a) Regístrate en el portal www.tuempresa.gob.mx con una cuenta de correo válida, activando tu cuenta con tu CURP, RFC y firma electrónica avanzada (FIEL del SAT). Si no se cuenta con ésta, se deberá hacer una cita en el SAT para tramitarla (<https://citas.sat.gob.mx/citasat/home.aspx>)
- b) Ingresa hasta 3 Denominaciones o Razones Sociales (nombres) que deseas someter a dictamen de la Secretaría de Economía. Recibirás tres posibles respuestas por cada Denominación o Razón Social ingresada:
Semáforo color rojo: el dictamen no fue favorable;
Semáforo color amarillo: solicitud en proceso de dictamen, espera la respuesta definitiva que podrá ser color rojo o verde;
Semáforo color verde: el dictamen fue favorable, continúa con el siguiente paso.

- c) Reserva la Denominación o Razón Social autorizada, eligiendo el régimen jurídico de tu empresa o persona moral y al fedatario público con el que pretendes formalizarla con base en los catálogos que se despliegan.
- d) Acude con el fedatario público que elegiste para constituir tu empresa o persona moral.
- e) Una vez que se haya obtenido la reserva de uso de la Denominación o Razón Social, el usuario requerirá lo siguiente:
 Domicilio completo del usuario.
 Domicilio de la empresa (convencional, fiscal y/o del establecimiento).
 Datos generales de los accionistas/socios y administradores. -Si alguno de los accionistas/socios de la empresa es persona moral: fecha de constitución, Registro Federal de Contribuyentes, domicilio y datos generales del representante legal de la persona moral.
 Domicilio completo de los accionistas/socios y administradores.
 RFC o CURP de los accionistas/socios y administradores cuando se tenga.
 NOTA: El Portal permite al usuario capturar y guardar la información de su empresa en cualquier momento, aun cuando no cuente con la totalidad de la misma. El ciudadano podrá completar la información cuando lo desee con tan solo ingresar a su cuenta o bien, el Fedatario Público de su elección podrá realizar el llenado de dicha información.

Paso 2. Presentación del aviso de uso ante la Secretaría de Economía

- Presentación del Aviso de Liberación ante la Secretaría de Economía
- Facilitación de la Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- Cita para hacer el alta patronal e inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo ante El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Dependencia

Desglose de costos del marco legal

Trámite	Tiempo (días)	Costo (pesos)
Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría Economía	2	\$ 965.00
Notarización de la escritura constitutiva e inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	2	\$ 7,000.00
Inscripción de la escritura constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado	3	\$ 1,011.00

Obtener la licencia de funcionamiento	1	\$ 92.00
Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	1	\$ -
Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)	1	\$ -
Inscripción al Sistema de Información Empresarial (SIEM)	1	\$ 670.00
TOTAL	11	\$ 9,738.00

3.5 ESTUDIO FINANCIERO

3.5.1 Inversión inicial

A continuación se detalla la inversión inicial para establecer la Consultora, la cual se determinó mediante el siguiente esquema:

+ Gastos preoperativos	
+ Inversión fija	
Capital de trabajo (Lo que la empresa va a requerir de capital el primer mes,	
+ suponiendo que no se tengan ingresos)	
<hr/>	
= Inversión inicial	

Presupuesto de Capital

Capital de trabajo		
No.	Concepto	Monto
1	Sueldos y salarios incluyendo Cuotas IMSS, INFONAVIT, SAR, 2% NOMINA (<i>Detalle en Tabla 4</i>)	58,582.28
3	Insumos de cómputo	3,000.00
4	Energía Eléctrica	2,000.00
5	Agua de servicios	1,500.00
6	Teléfono e internet	2,000.00
7	Víveres	1,000.00
8	Papelería	2,000.00
9	Publicidad y propaganda	22,970.80
10	Combustibles	2,000.00
11	Material de limpieza	500.00
	Total	95,553.08

Inversión fija		
No.	Concepto	Monto
1	Mobiliario y equipo de oficina (<i>Detalle en Tabla 1</i>)	14,713.00
2	Equipo de transporte (<i>Detalle en Tabla 2</i>)	96,500.00
3	Equipo de cómputo (<i>Detalle en Tabla 3</i>)	37,200.00
	Total	148,413.00

Gastos preoperativos		
No.	Concepto	Monto

1	Gastos constitutivos	7,000.00
2	Renta de local	5,000.00
3	Alta en SRE	965.00
4	Inscripción de la escritura en el Reg. Público Propiedad	1,011.00
	Contrato teléfono	2,000.00
6	Contrato agua	2,000.00
7	Contrato energía eléctrica	1,000.00
8	Contrato de internet inalámbrico	1,000.00
9	Gastos de instalación	20,000.00
10	Estudio de mercado	5,000.00
11	Diseño de imagen corporativa	10,000.00
12	Licencias funcionamiento e inscripción SIEM	762.00
	Total	55,738.00

Totales

No.	Concepto	Monto
1	Capital de trabajo	95,553.08
2	Inversión fija	148,413.00
3	Gastos preoperativos	55,738.00
	GRAN TOTAL	\$ 299,704.08

3.5.2 Detalle de gastos de la inversión inicial

A continuación se detallan los gastos establecidos en la página anterior:

Tabla 1. Requerimiento mobiliario

No.	Descripción	No. Unidades	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio	3	1,049.00	3,147.00
2	Silla ejecutivas	3	999.00	2,997.00
3	Gabinete	2	1,599.00	3,198.00
4	Mesa de juntas	1	2,149.00	2,149.00
5	Centro de trabajo	3	625.00	1,875.00
6	Silla secretarial	3	449.00	1,347.00
	TOTAL			14,713.00

Tabla 2. Requerimiento de equipo de transporte

No.	Descripción	No. Unidades	Costo Unitario	Costo Total
1	Chevrolet Matiz	1	96,500.00	96,500.00
	TOTAL			96,500.00

Tabla 3. Requerimiento de equipo de cómputo

.	Descripción	No. Unidades	Costo Unitario	Costo Total
1	Laptop Dell	5	5,399.00	26,995.00
2	Multifuncional HP	1	999.00	999.00
3	Videoprojector	1	6,899.00	6,899.00
4	Pantalla para video proyector	1	1,869.00	1,869.00
5	Bocinas multimedia	2	219.00	438.00
	TOTAL			37,200.00

Tabla 4. Requerimiento de personal

No.	Puesto	No. Personas	Salario mensual (integrado)
1	Director General	1	14,198.05
2	Gerentes	1	9,938.63
3	Consultores	3	25,556.48
4	Secretaria/recepcionista	1	6,389.12
5	Contador (externo)	1	1,000.00
6	Limpieza (externo)	1	500.00
7	Jurídico (externo)	1	1,000.00
	TOTAL		58,582.28

3.4.4 Estados y estructura financiera Año 1

3.4.4.1 Balance General Inicial

Activo circulante

Caja y bancos 95,553.08 _____

Total activo circulante **95,553.08**

Activo fijo

Mobiliario y equipo 14,713.00

Equipo de cómputo 37,200.00

Equipo de transporte 96,500.00 _____

Total activo fijo **148,413.00**

Activo diferido

Const. De fig. jurídica 9,738.00

Contrato de arrendamiento 5,000.00

Gastos de instalación 20,000.00

Contrato de luz 1,000.00

Contrato de agua 2,000.00

Costo del proyecto 15,000.00

Líneas telefónicas e internet 3,000.00 _____

Total activo diferido **55,738.00**

TOTAL ACTIVO **299,704.08**

Pasivo a mediano plazo

Crédito bancario 38,221.23 _____

Total pasivo 38,221.23

Capital contable

Capital social 261,482.85 _____

261,482.85

TOTAL PASIVO + CAPITAL **299,704.08**

3.4.4.2 Estructura financiera

Concepto de inversión	Aportación socios		Credito		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%
Capital de trabajo	57,331.85	60.00%	38,221.23	40.00%	95,553.08	31.88%
Inversión fija	148,413.00	100.00%	-		148,413.00	49.52%
Gastos preoperativos	55,738.00	100.00%	-		55,738.00	18.60%
TOTALES	261,482.85		38,221.23		299,704.08	100.00%

3.4.4.3 Tablas de depreciación y amortización

Mobiliario y equipo			
Año	Dep Anual	Dep. Acumulada	Valor en libros
0	-	-	14,713.00
1	1,471.30	1,471.30	13,241.70
2	1,471.30	2,942.60	11,770.40
3	1,471.30	4,413.90	10,299.10
4	1,471.30	5,885.20	8,827.80
5	1,471.30	7,356.50	7,356.50
6	1,471.30	8,827.80	5,885.20
7	1,471.30	10,299.10	4,413.90
8	1,471.30	11,770.40	2,942.60
9	1,471.30	13,241.70	1,471.30
10	1,471.30	14,713.00	0.00

Equipo de cómputo			
Año	Dep Anual	Dep. Acumulad	Valor en libros
0	-	-	37,200.00
1	12,400.00	12,400.00	24,800.00
2	12,400.00	24,800.00	12,400.00
3	12,400.00	37,200.00	-

Equipo de transporte			
Año	Dep Anual	Dep. Acumulad	Valor en libros
0	-	-	96,500.00
1	24,125.00	24,125.00	72,375.00
2	24,125.00	48,250.00	48,250.00
3	24,125.00	72,375.00	24,125.00
4	24,125.00	96,500.00	-

Tabla de amortización			
Gastos preoperativos			
Año	Amortización Anual	Amortización Acumulada	Valor en libros
0	-	-	55,738.00
1	11,147.60	11,147.60	44,590.40
2	11,147.60	22,295.20	33,442.80
3	11,147.60	33,442.80	22,295.20
4	11,147.60	44,590.40	11,147.60
5	11,147.60	55,738.00	-

Porcentajes de depreciación y amortización según el Art. 40 de la LISR

Tabla de Amortización del Crédito				
$R = (C / (1 - (1 + i)^{-n})) / i$				
i= Tasa de interes	18.90%	2%	mensual*	<i>*Tasa Fija Bancomer para los productos Créditos PYME, Equipamiento y Capital de Trabajo</i>
n= No. de periodos	36			
R= Renta				
C= Capital	38,221.23			

Tabla de Amortización del Crédito				
Pago	Renta	Interes	Amortización	Saldo insoluto
-	-	-	-	38,221.23
1	1,399.11	601.98	797.12	37,424.11
2	1,399.11	589.43	809.68	36,614.43
3	1,399.11	576.68	822.43	35,792.00
4	1,399.11	563.72	835.38	34,956.62
5	1,399.11	550.57	848.54	34,108.08
6	1,399.11	537.20	861.90	33,246.18
7	1,399.11	523.63	875.48	32,370.70
8	1,399.11	509.84	889.27	31,481.43
9	1,399.11	495.83	903.27	30,578.16
10	1,399.11	481.61	917.50	29,660.66
11	1,399.11	467.16	931.95	28,728.70
12	1,399.11	452.48	946.63	27,782.07
13	1,399.11	437.57	961.54	26,820.54
14	1,399.11	422.42	976.68	25,843.85
15	1,399.11	407.04	992.07	24,851.79
16	1,399.11	391.42	1,007.69	23,844.10
17	1,399.11	375.54	1,023.56	22,820.53
18	1,399.11	359.42	1,039.68	21,780.85
19	1,399.11	343.05	1,056.06	20,724.79
20	1,399.11	326.42	1,072.69	19,652.10
21	1,399.11	309.52	1,089.59	18,562.52
22	1,399.11	292.36	1,106.75	17,455.77
23	1,399.11	274.93	1,124.18	16,331.59
24	1,399.11	257.22	1,141.88	15,189.71
25	1,399.11	239.24	1,159.87	14,029.84
26	1,399.11	220.97	1,178.14	12,851.70
27	1,399.11	202.41	1,196.69	11,655.01
28	1,399.11	183.57	1,215.54	10,439.47
29	1,399.11	164.42	1,234.68	9,204.78
30	1,399.11	144.98	1,254.13	7,950.65
31	1,399.11	125.22	1,273.88	6,676.77
32	1,399.11	105.16	1,293.95	5,382.82
33	1,399.11	84.78	1,314.33	4,068.49
34	1,399.11	64.08	1,335.03	2,733.47
35	1,399.11	43.05	1,356.05	1,377.41
36	1,399.11	21.69	1,377.41	- 0.00
	50,367.84	12,146.60	38,221.23	

3.4.4.4 Cuadro de ingresos Año 1

Concepto	Uds mensual	Precio venta	Ing. Mensual	Ingreso anual
Asesorías/Consultorías	240	200.00	48,000.00	576,000.00
Cursos capacitación	15	2,500.00	37,500.00	450,000.00
Elaboración proyectos	10	2,000.00	20,000.00	240,000.00
Total				1,266,000.00

3.4.4.5 Cuadro de costos totales Año 1

Gastos de venta y administración	Costo		
Sueldos y salarios	702,987.37		
Papelería	24,000.00		
Telefono	24,000.00		
Renta	36,000.00		
Energía eléctrica	24,000.00		
Depreciación anual de mobiliario	1,471.30		
Depreciación anual de equipo computo	12,400.00		
Depreciación anual de equipo transporte	24,125.00		
Amortización anual gastos preoperativos	11,147.60		
Costos de administración		860,131.27	
Pago de intereses	6,350.12		
Costos financieros		6,350.12	
I.S.R (28%)	111,865.21		
P.T.U (10%)	39,951.86		
Total impuestos		151,817.07	
TOTAL COSTOS ANUALES			1,018,298.46

3.4.4.6 Estado de resultados Año 1

Ingresos	1,266,000.00
Costos de administración y venta	860,131.27
Costos financieros	6,350.12
Utilidad antes de impuestos	399,518.61
I.S.R	111,865.21
P.T.U	39,951.86
Utilidad neta	247,701.54

3.4.4.8 Presupuesto de flujo de efectivo Año 1

<u>Flujo de entrada</u>		
Ingresos	1,266,000.00	
Total flujo de entrada		1,266,000.00
<u>Flujo de salida</u>		
Sueldos y salarios	702,987.37	
Papeleria	24,000.00	
Telefono	24,000.00	
Renta	36,000.00	
Energia electrica	24,000.00	
Pago de intereses	6,350.12	
I.S.R	111,865.21	
P.T.U	39,951.86	
Amortizacion del C.	10,439.16	
Total flujo de salida		979,593.72
Flujo de entrada	1,266,000.00	
Flujo de salida	979,593.72	
Saldo inicial	95,553.08	
Flujo de efectivo neto		\$ 381,959.36

3.4.4.9 Balance General Año 1

<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	381,959.36		
Total activo circulante		381,959.36	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	13,241.70	
Dep. acumulada	- 1,471.30		
Equipo de computo	37,200.00	24,800.00	
Dep. acumulada	- 12,400.00		
Equipo de transporte	96,500.00	72,375.00	
Dep. acumulada	- 24,125.00		
Total activo fijo		110,416.70	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 11,147.60		
Total activo diferido		44,590.40	
TOTAL ACTIVO			536,966.46
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	27,782.07		
Total pasivo		27,782.07	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad del ejercicio	247,701.54		
		509,184.39	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			536,966.46

3.4.5 Información financiera Año 2

3.4.5.1 Cuadro de ingresos Año 2

Concepto	Uds mensual	Precio vta	Ing. Mensual	Ingreso anual
Asesorías/Consultorías	240	200.00	48,000.00	576,000.00
Cursos capacitación	15	3,000.00	45,000.00	540,000.00
Elaboración proyectos	10	2,000.00	20,000.00	240,000.00
Total				1,356,000.00

3.4.5.2 Cuadro de costos totales Año 2

Costos de administración y ventas	Costo		
Sueldos y salarios	702,987.37		
Papelería	24,000.00		
Telefono	24,000.00		
Renta	36,000.00		
Energía eléctrica	24,000.00		
Depreciación anual de mobiliario	1,471.30		
Depreciación anual de equipo computo	12,400.00		
Depreciación anual de equipo transporte	24,125.00		
Amortización anual gastos preoperativos	11,147.60		
Costos de administración y ventas		860,131.27	
Pago de intereses	4,196.91		
Costos financieros		4,196.91	
I.S.R (28%)	137,668.11		
P.T.U (10%)	49,167.18		
Total impuestos		186,835.29	
TOTAL COSTOS ANUALES			1,051,163.47

3.4.5.3 Estado de resultados Año 2

Ingresos	1,356,000.00
Costos de administración	860,131.27
Costos financieros	4,196.91
Utilidad antes de impuestos	491,671.82
I.S.R	137,668.11
P.T.U	49,167.18
Utilidad neta	304,836.53

3.4.5.4 Presupuesto de flujo de efectivo Año 2

<u>Flujo de entrada</u>		
Ingresos	1,356,000.00	
Total flujo de entrada		1,356,000.00
<u>Flujo de salida</u>		
Sueldos y salarios	702,987.37	
Papeleria	24,000.00	
Telefono	24,000.00	
Renta	36,000.00	
Energia electrica	24,000.00	
Pago de intereses	4,196.91	
I.S.R	137,668.11	
P.T.U	49,167.18	
Amortizacion del C.	12,592.37	
Total flujo de salida		1,014,611.94
Flujo de entrada	1,356,000.00	
Flujo de salida	1,014,611.94	
Saldo inicial	381,959.36	
Flujo de efectivo neto		<u>\$ 723,347.42</u>

3.4.5.5 Balance General Año 2

<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	723,347.42		
Total activo circulante		723,347.42	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	11,770.40	
Dep. acumulada	- 2,942.60		
Equipo de computo	37,200.00	12,400.00	
Dep. acumulada	- 24,800.00		
Equipo de transporte	96,500.00	48,250.00	
Dep. acumulada	- 48,250.00		
Total activo fijo		72,420.40	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 22,295.20		
Total activo diferido		33,442.80	
TOTAL ACTIVO			829,210.62
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	15,189.71		
Total pasivo		15,189.71	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad de ejercicios anteriores	247,701.54		
Utilidad del ejercicio	304,836.53		
		814,020.91	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			829,210.62

3.4.5 Información financiera Año 3

3.4.5.1 Cuadro de ingresos Año 3

Concepto	Uds mensual	Precio vta	Ing. Mensual	Ingreso anual
Asesorías/Consultorías	320	200.00	64,000.00	768,000.00
Cursos capacitación	15	3,000.00	45,000.00	540,000.00
Elaboración proyectos	10	2,000.00	20,000.00	240,000.00
Total				1,548,000.00

3.4.5.2 Cuadro de costos totales Año 3

Costos administración y venta	Costo		
Sueldos y salarios	702,987.37		
Papelería	24,000.00		
Telefono	24,000.00		
Renta	36,000.00		
Energía eléctrica	24,000.00		
Depreciación anual de mobiliario	1,471.30		
Depreciación anual de equipo computo	12,400.00		
Depreciación anual de equipo transporte	24,125.00		
Amortización anual gastos preoperativos	11,147.60		
Costos de administración y venta		860,131.27	
Pago de intereses	1,599.57		
Costos financieros		1,599.57	
I.S.R (28%)	192,155.36		
P.T.U (10%)	68,626.92		
Total impuestos		260,782.28	
TOTAL COSTOS ANUALES			1,122,513.12

3.4.5.3 Estado de resultados Año 3

Ingresos	1,548,000.00
Costos de administración	860,131.27
Costos financieros	1,599.57
Utilidad antes de impuestos	686,269.16
I.S.R	192,155.36
P.T.U	68,626.92
Utilidad neta	425,486.88

3.4.5.4 Presupuesto de flujo de efectivo Año 3

<u>Flujo de entrada</u>		
Ingresos	1,548,000.00	
Total flujo de entrada		1,548,000.00
<u>Flujo de salida</u>		
Sueldos y salarios	702,987.37	
Papeleria	24,000.00	
Telefono	24,000.00	
Renta	36,000.00	
Energia electrica	24,000.00	
Pago de intereses	1,599.57	
I.S.R	192,155.36	
P.T.U	68,626.92	
Amortizacion del C.	15,189.71	
Total flujo de salida		1,088,558.93
Flujo de entrada	1,548,000.00	
Flujo de salida	1,088,558.93	
Saldo inicial	723,347.42	
Flujo de efectivo neto		\$ 1,182,788.49

3.4.5.5 Balance General Año 3

<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	1,182,788.49		
Total activo circulante		1,182,788.49	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	10,299.10	
Dep. acumulada	- 4,413.90		
Equipo de computo	37,200.00	1,00	
Dep. acumulada	- 37,200.00		
Equipo de transporte	96,500.00	24,125.00	
Dep. acumulada	- 72,375.00		
Total activo fijo		34,424.10	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 33,442.80		
Total activo diferido		22,295.20	
TOTAL ACTIVO			1,239,507.79
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	- 0.00		
Total pasivo		- 0.00	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad de ejercicios anteriores	552,538.06		
Utilidad del ejercicio	425,486.88		
		1,239,507.79	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			1,239,507.79

3.6 Resumen Ejecutivo

3.6.1 Descripción de la nueva empresa

La idea de inversión es la creación de una consultora de negocios enfocada a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMES), que sea capaz de apoyarlas en temas de planeación estratégica y financiamiento. En un inicio se desea empezar operaciones con MiPyMES de la Ciudad de Puebla buscando a mediano plazo ampliar la cobertura de operación.

La nueva empresa a crear se insertará en el **sector servicios**; en particular en el subsector de **servicios profesionales**. Se clasifica como una micro empresa ya que generará menos de diez empleos y el monto de facturación para el primer año no excederá los cuatro millones de pesos mexicanos (según el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las MiPyMES publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009) y se ubicará en la Ciudad de Puebla, Puebla.

Para el nombre de la consultora se piensa el de **Avantiare Consultores**. La palabra Avantiare proviene del latín y se puede definir como “avance” o “avanzar” y es precisamente lo que se busca con la prestación de los servicios en planeación estratégica y financiamiento; que las MiPyMES poblanas avancen, se desarrollen, permanezcan, mejoren sus prácticas y crezcan.

La descripción del modelo de negocios se centra en el segmento de clientes lo cual es crucial ya que son éstos la parte más importante del mismo. El diseño del modelo de negocios pretende satisfacer las necesidades de los clientes así como generar ingresos para la microempresa a crear.

El valor que se desea generar es un servicio integral especializado en dos áreas: la planeación estratégica y el financiamiento. Se denomina servicio integral ya que se busca combinar ambos servicios para desarrollar y fortalecer a las empresas; en el tiempo que se considere más viable para la MIPYME. La forma de trabajar se hace tanto presencial como a distancia de forma tal que el empresario no descuide las actividades diarias de su negocio. Dentro de las actividades de la consultora se

comparte la visión de la MIPYME y se le apoya para ir alcanzando sus objetivos. La integración de servicios o paquetes a la medida del empresario permitirá que el cliente tenga la opción de invertir al ritmo que desee.

Finalmente, el capital humano es el recurso más valioso, por lo que contar con socios estratégicos para integrar equipos multidisciplinarios es indispensable para la correcta impartición del servicio a las MIPYMES, así como también lo son los consultores que formen parte de la plantilla de personal de la consultora.

3.6.2 Segmento de mercado

El segmento de clientes se integra por tanto de: micro, pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores ubicadas en Puebla Capital; emprendedores que inicien o deseen iniciar una empresa, Negocios familiares no formalizados; personal que requiera capacitación en planeación estratégica y financiamiento y Personas físicas con o sin actividad empresarial.

Actividad	Puebla
(Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	2
Minería	115
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	37
Construcción	606
Industrias manufactureras	7,078
Comercio al por mayor	2,702
Comercio al por menor	35,527
Transportes, correos y almacenamiento	748
Información en medios masivos	313
Servicios financieros y de seguros	829
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,260
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,225
Corporativos	4
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	2,047
Servicios educativos	2,533
Servicios de salud y de asistencia social	3,586
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	991
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	8,064
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	11,653
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	565
No especificado	0
TOTAL	80,885

Figura 7 Micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Puebla

(<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>, El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2013)

3.6.3 Consumo Aparente

Existe un 80.43 por ciento de mercado que la empresa consultora a crear puede atender y dirigir sus esfuerzos hacia estos clientes potenciales para satisfacer sus necesidades de consultoría. Según los datos que arroja la encuesta, el servicio de planeación estratégica sería bien aceptado.

Por otro lado un 88.05 por ciento del mercado estaría en posibilidad de que la empresa consultora a crear tendría que dirigir sus esfuerzos para captar clientes. Según datos de los encuestados, el servicio de financiamiento de fondos gubernamentales sería bien aceptado.

Un 81.6 por ciento del mercado de MiPyMES manifiesta estar o probablemente estar interesado en capacitar a su personal en planeación estratégica por lo que existe un área de oportunidad para la consultora a crear.

3.6.4 Análisis de competidores

Empresa	Servicio	Valor Agregado	Segmento de Mercado
Barceló Consultores	Planeación Estratégica	Lo hacemos juntos	PyMES y Grandes Empresas
EGA Consultores	Planeación Estratégica	Inclusión de software	PyMES
Grupo Integral Innova GIISA	Planeación Estratégica y Financiamiento	Diversos servicios	PyMES
El Solucionador de PYMES	Planeación Estratégica	Sistema de mentoría	Emprendedores y MiPyMES
C1EN Ingeniería de Negocios	Planeación Estratégica	Instrumentos de Seguros Monterrey	
Haptos Integrando Soluciones	Financiamiento	Especialista en proyectos de innovación	PyMES
Envertis Consultores	Financiamiento	Especialista en proyectos verdes	Empresas Grandes
Avantiare Consultores	Planeación Estratégica y Financiamiento	Servicio Integral	MiPyMES

3.6.5 Descripción del servicio

El servicio integral busca que el empresario de la MiPyME no desatienda el día a día de su empresa sino que a través de tareas y formatos sencillos ofrezca información a la Consultora y además le permita a esta última interactuar con su personal para trabajar en conjunto, ya sea en temas de planeación estratégica o de financiamiento; obteniendo resultados tangibles en el corto y mediano plazo

Se pretende llevar a la MiPyME el equipo de trabajo que necesita para alcanzar los objetivos del servicio ofertado así como integrar a las MiPyMES estrategias contables para el mejor desempeño de los recursos de la empresa tanto en proyectos sujetos de financiamiento como de Planeación Estratégica.

El servicio puede ser in situ y/o a distancia; dependiendo de la actividad, y se trata de una asesoría-consultoría personalizada especializada en temas de financiamiento y planeación estratégica a costos accesibles por servicio contando además con capacitaciones en dos modalidades: presencial y virtual.

3.6.6 Programa de ventas

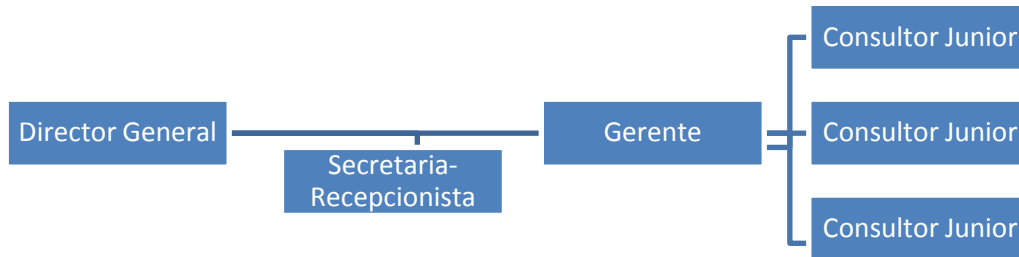
Cuadro de ingresos Año 1				
Concepto	Uds mensual	Precio venta	Ing. Mensual	Ingreso anual
Asesorías/Consultorías	240	200.00	48,000.00	576,000.00
Cursos capacitación	15	2,500.00	37,500.00	450,000.00
Elaboración proyectos	10	2,000.00	20,000.00	240,000.00
Total				1,266,000.00

3.6.7 Presupuesto de capital

Capital de trabajo		
No.	Concepto	Monto
1	Sueldos y salarios incluyendo Cuotas IMSS, INFONAVIT, SAR, 2% NOMINA (<i>Detalle en Tabla 4</i>)	58,582.28
3	Insumos de cómputo	3,000.00
4	Energía Eléctrica	2,000.00
5	Agua de servicios	1,500.00
6	Teléfono e internet	2,000.00
7	Viveres	1,000.00
8	Papelería	2,000.00
9	Publicidad y propaganda	22,970.80
10	Combustibles	2,000.00
11	Material de limpieza	500.00
	Total	95,553.08
Inversión fija		
No.	Concepto	Monto
1	Mobiliario y equipo de oficina (<i>Detalle en Tabla 1</i>)	14,713.00
2	Equipo de transporte (<i>Detalle en Tabla 2</i>)	96,500.00
3	Equipo de cómputo (<i>Detalle en Tabla 3</i>)	37,200.00
	Total	148,413.00
Gastos preoperativos		
No.	Concepto	Monto
1	Gastos constitutivos	7,000.00
2	Renta de local	5,000.00
3	Alta en SRE	965.00
4	Inscripción de la escritura en el Reg. Público Propiedad	1,011.00
5	Contrato teléfono	2,000.00
6	Contrato agua	2,000.00
7	Contrato energía eléctrica	1,000.00
8	Contrato de internet inalámbrico	1,000.00
9	Gastos de instalación	20,000.00
10	Estudio de mercado	5,000.00
11	Diseño de imagen corporativa	10,000.00
12	Licencias funcionamiento e inscripción SIEM	762.00
	Total	55,738.00

3.6.8 Estructura organizacional

Se plantea una estructura organizacional horizontal tal como se muestra en la siguiente figura:



3.6.9 Marco legal de la organización

Se creará una Sociedad Anónima de Capital Variable con los siguientes costos en que incurren los pasos para su constitución:

Trámite	Tiempo (días)	Costo (pesos)
Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría Economía	2	\$ 965.00
Notarización de la escritura constitutiva e inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	2	\$ 7,000.00
Inscripción de la escritura constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado	3	\$ 1,011.00
Obtener la licencia de funcionamiento	1	\$ 92.00
Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	1	\$ -
Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)	1	\$ -
Inscripción al Sistema de Información Empresarial (SIEM)	1	\$ 670.00

3.6.10 Estado de resultados (3 años)

Estado de resultados Año 1	
Ingresos	1,266,000.00
Costos de administración y venta	860,131.27
Costos financieros	6,350.12
Utilidad antes de impuestos	399,518.61
I.S.R	111,865.21
P.T.U	39,951.86
Utilidad neta	247,701.54

Estado de resultados Año 2	
Ingresos	1,356,000.00
Costos de administración	860,131.27
Costos financieros	4,196.91
Utilidad antes de impuestos	491,671.82
I.S.R	137,668.11
P.T.U	49,167.18
Utilidad neta	304,836.53

Estado de resultados Año 3	
Ingresos	1,548,000.00
Costos de administración	860,131.27
Costos financieros	1,599.57
Utilidad antes de impuestos	686,269.16
I.S.R	192,155.36
P.T.U	68,626.92
Utilidad neta	425,486.88

3.6.11 Balance General (Inicial y 3 años posteriores)

Balance General Inicial			
<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	95,553.08		
Total activo circulante		95,553.08	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00		
Equipo de cómputo	37,200.00		
Equipo de transporte	96,500.00		
Total activo fijo		148,413.00	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. jurídica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Total activo diferido		55,738.00	
TOTAL ACTIVO			299,704.08
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	38,221.23		
Total pasivo		38,221.23	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
		261,482.85	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			299,704.08

Balance General Año 1			
<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	381,959.36		
Total activo circulante		381,959.36	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	13,241.70	
Dep. acumulada	- 1,471.30		
Equipo de computo	37,200.00	24,800.00	
Dep. acumulada	- 12,400.00		
Equipo de transporte	96,500.00	72,375.00	
Dep. acumulada	- 24,125.00		
Total activo fijo		110,416.70	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 11,147.60		
Total activo diferido		44,590.40	
TOTAL ACTIVO			536,966.46
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	27,782.07		
Total pasivo		27,782.07	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad del ejercicio	247,701.54		
		509,184.39	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			536,966.46

Balance General Año 2			
<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	723,347.42		
Total activo circulante		723,347.42	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	11,770.40	
Dep. acumulada	- 2,942.60		
Equipo de computo	37,200.00	12,400.00	
Dep. acumulada	- 24,800.00		
Equipo de transporte	96,500.00	48,250.00	
Dep. acumulada	- 48,250.00		
Total activo fijo		72,420.40	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 22,295.20		
Total activo diferido		33,442.80	
TOTAL ACTIVO			829,210.62
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	15,189.71		
Total pasivo		15,189.71	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad de ejercicios anteriores	247,701.54		
Utilidad del ejercicio	304,836.53		
		814,020.91	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			829,210.62

Balance General Año 3			
<u>Activo circulante</u>			
Caja y bancos	1,182,788.49		
Total activo circulante		1,182,788.49	
<u>Activo fijo</u>			
Mobiliario y equipo	14,713.00	10,299.10	
Dep. acumulada	- 4,413.90		
Equipo de computo	37,200.00	1,00	
Dep. acumulada	- 37,200.00		
Equipo de transporte	96,500.00	24,125.00	
Dep. acumulada	- 72,375.00		
Total activo fijo		34,424.10	
<u>Activo diferido</u>			
Const. De fig. juridica	9,738.00		
Contrato de arrendamiento	5,000.00		
Gastos de instalación	20,000.00		
Contrato de luz	1,000.00		
Contrato de agua	2,000.00		
Costo del proyecto	15,000.00		
Lineas telefonicas e internet	3,000.00		
Amortización acumulada	- 33,442.80		
Total activo diferido		22,295.20	
TOTAL ACTIVO			1,239,507.79
<u>Pasivo a mediano plazo</u>			
Credito bancario	- 0.00		
Total pasivo		- 0.00	
<u>Capital contable</u>			
Capital social	261,482.85		
Utilidad de ejercicios anteriores	552,538.06		
Utilidad del ejercicio	425,486.88		
		1,239,507.79	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			1,239,507.79

CONCLUSIONES

Al elaborar el Plan de Negocios de Avantiare Consultores S.A. de C.V. se logra dar respuesta a la pregunta que originó la elaboración de este documento. La cual dice “¿El Plan de negocios minimizará el riesgo financiero de la microempresa?”. A lo que, se responde de manera afirmativa basándonos en la información generada.

Se considera que el riesgo financiero; entendiendo a éste como riesgo del tipo operacional, es decir, el asociado a fallas en procedimientos y controles dentro de Avantiare Consultores S.A. de C.V., se reduce, ya que en el plan de negocios se plasma en forma ordenada el proceder de la empresa: el como, cuando y porque va a operar, con que recursos y para quien lo hará y bajo que estrategias, para que no se produzcan pérdidas financieras inesperadas.

Lo planteado en el párrafo anterior, se verifica en los estudios elaborados. En el estudio de mercado, el cual demuestra la existencia de un mercado potencial y sus necesidades claramente identificadas orientadas hacia la voluntad de invertir en servicios de consultoría.

En el estudio técnico y organizacional, se define el proceso de comercialización que se debe ejecutar y evaluar para identificar si es necesario mejorarlo a fin de que se reduzca al mínimo el riesgo operacional de Avantiare Consultores. Así como la importancia de contar con el capital humano idóneo que cubra el perfil de puesto para que las fallas humanas también se minimicen.

Así como también, en el estudio financiero, donde se presentan datos numéricos que traducen en cifras las finanzas futuras de Avantiare Consultores S.A. de C.V. Que con base en la mejora del proceso, ya sea implementando un sistema de calidad en el mediano plazo, se asegure que la efectividad se mantiene en el tiempo y se reconozcan los riesgos para poder reducirlos.

De igual forma con la elaboración del plan de negocios se comprueba la hipótesis planteada en el capítulo uno que versa: “la metodología Canvas es

adecuada para crear un modelo de negocios en una microempresa mexicana que se especializa en consultoría en financiamiento y planeación estratégica”. Se afirma que se comprueba la misma, puesto que el modelo de negocio de Avantiare Consultores S.A. de C.V. se logró diseñar trabajando en los nueve módulos que integran la metodología de Canvas, generando así, un modelo de negocios de mucha utilidad para nuestros fines en la microempresa.

Por esto, concluimos que la metodología Canvas funciona de manera eficiente como herramienta para desarrollar el modelo de negocios de la microempresa poblana Avantiare Consultores S.A. de C.V.; los módulos fueron aplicables para la consultora especializada en planeación estratégica y financiamiento para MiPyMES y se logró generar información útil para la toma de decisiones en el proceso de creación de esta nueva empresa así como en el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero.

Así también, es importante mencionar que los objetivos planteados se cumplieron toda vez, que como ya se mencionó y se encuentra plasmado en este documento; se desarrolló el modelo de negocios para la microempresa, donde se segmentó el mercado, se determinaron los canales de distribución, se identificaron las actividades claves que generan la propuesta de valor y que dan origen a los costos e ingresos.

Por todo lo anterior, y de acuerdo a la información obtenida en los Estados Financieros presentados en el estudio financiero, se concluye que es recomendable la apertura de la Consultora para MiPyMES en Puebla especializada en Planeación Estratégica y Financiamiento, ya que se cuenta con la información que indica que se generarán ingresos que permitirán su óptimo funcionamiento, a la par que se otorga apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa poblana que genera empleos y contribuye al desarrollo económico del Estado de Puebla.

No se omite hacer mención, acerca de que el servicio de consultoría no debe verse como un gasto sino como una inversión que mejora la productividad y competitividad de las empresas que la reciben, puesto que con ésta no sólo

adquieren conocimientos sino que también es posible acceder a financiamiento, entre otros beneficios.

El proponer la especialización de la consultora en planeación estratégica y en financiamiento pretende incidir en el desarrollo, crecimiento y permanencia de MiPyMES para que no se conviertan en una estadística más de cierre de este tipo de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Abrams Rhonda M., "The Successful Business Plan. Secrets and Strategies". Fourth Edition, The Planning Shop, Canada, 2003

Coll Alfeirán, César. "El rol de la PYME en el mundo globalizado del siglo XXI". Mercadotécnica Global MR. Revista de Mercados y Negocios Internacionales. ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara. 2005. Guadalajara, México.

Fuentes Castro, Hugo Javier. "Evaluación integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME)". Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico de Monterrey Ciudad de México, México D.F. 30 de Octubre de 2009.

Fuentes Moran, Brenda. "Dinámica del sector servicios en el 2011 y sus perspectivas en TIC". SELECT, 17 noviembre de 2011, México.

García Solórzano, Rodolfo Antonio. La globalización y su efecto en las PyMES. Elempresario.mx, 16 de noviembre de 2006

González Salazar, Diana M. "Plan de Negocios para emprendedores al éxito" Editorial: McGraw-Hill Interamericana, Edición: 1ª, Año: 2007, México

Gutiérrez, Maribel. ¿Por qué no funciona tu modelo de negocio? El Universal, 8 de Octubre de 2007 México. El Universal

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43095.html>

INEGI Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, 2011.

Millán Bojalil, Julio A. "El verdadero corazón de la economía: las PyMES" Consultores Internacionales S.C. Publicación semanal No. 535, 28 noviembre de 2011, México.

Ricart Joan E. "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica"
Universia Business Review. Tercer Trimestre de 2009.

Sánchez Lozano Alfonso y Cantú Delgado Humberto. "El Plan de Negocios del
Emprendedor, Mc Graw Hill, 1993, México.

Stutely Richard. The definitive business plan: The fast track to intelligent planning for
executives and entrepreneurs. Tercera Edición. 2012

Osterwalder, A. et al (2010). Business Model Generation. Estados Unidos de
América.

Web

<http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

<http://www.inadem.gob.mx/>

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/43095.html>

Soy Entrepreneur, Los 8 beneficios de un plan de negocios. Mayo 2009
<http://www.soyentrepreneur.com/los-8-beneficios-de-un-plan-de-negocios.html>

INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/economia/>