



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EL PLAN DE NEGOCIOS Y LAS FUENTES DE
FINANCIAMIENTO PARA LA CREACIÓN DE UNA
ESCUELA DE INGLÉS EN LA ZONA CONURBADA
VERACRUZ-BOCA DEL RÍO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HÉCTOR ALVARÉ CASTILLO

Director de Tesis

Revisor de Tesis

Mtra. Ana Cecilia García Ruiz

LAE José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

AGOSTO 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	7
1.6 Definición de variables	8
1.7 Tipo de estudio.....	9
1.8 Diseño de la investigación.....	9
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumento de medición	10
1.11 Recopilación de datos	17
1.12 Proceso	18
1.13 Procesamiento	18
1.14 Análisis de datos	19
1.15 Importancia del estudio	19
1.16 Limitaciones del estudio	20

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos generales de la administración y el proceso administrativo.....	21
2.1.2 Importancia de la teoría administrativa en el sector empresarial	22
2.1.3 Conceptos y definiciones	23
2.1.4 Función del plan de negocios.....	30
2.1.5 Características de un plan de negocios....	31
2.1.6 Tipologías.....	32
2.1.7 Estructura de un plan de negocios.....	37
2.1.9 Evaluación de un plan de negocios.....	45
2.2 Financiamiento.....	45
2.2.1 Metodología para la obtención de financiamiento.....	53

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Resultados de la entrevista a la empresa Interlingua.....	58
3.2 Análisis de la situación actual a través de un FODA	67
3.3 Determinar el monto de la inversión inicial y su descripción.....	70
3.4 Resultado del cuestionario.....	73
3.5 Elementos de la nueva escuela de inglés que se deberán contemplar para elaborar el plan financiero.....	104

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	106
4.2 Sugerencias	109

BIBLIOGRAFÍA	110
--------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El empresario Veracruzano cuenta con herramientas importantes para llevar a cabo el análisis correspondiente a la realización de un proyecto, sin embargo, existe cierto desconocimiento respecto su uso ante las instituciones públicas y privadas. Las razones de ello es con precisión la temática de este trabajo de tesis, donde se mostró al lector qué tan importante o relevante es contar con un plan de negocios que facilite el acceso al financiamiento requerido para concretar dicho proyecto contenido en el plan de negocios.

En la presente tesis, se estructuró en cuatro capítulos, de forma tal, que en el primero se plasmó la metodología utilizada en la investigación haciendo uso de la coherencia y la lógica en los hechos reales para plantear adecuadamente el problema, definir objetivos, justificar la investigación, crear la hipótesis con la que se trabajó la investigación, su diseño y medición de la muestra, el proceso y procedimiento a seguir, así como la importancia del tema para el sector empresarial incluyendo para ello las posibles dificultades u obstáculos en la investigación.

En el capítulo segundo se ubicó el marco teórico correspondiente al tema, donde se rescataron diversas posturas de autores relacionados con la administración y los negocios, sin embargo, este trabajo de tesis también fue posible nutrirlo de

fuentes oficiales de consulta como el caso de organismos públicos del sector financiero y de apoyo al empresario Veracruzano.

El capítulo tercero, se mostraron los resultados de la investigación de campo realizada en instituciones bancarias tanto de índole público como privado, con la finalidad de presentar hallazgos dentro del estudio que permitan en el posterior apartado, contrastar con la hipótesis de trabajo planteada en la metodología.

Y por ultimo el capítulo cuarto es ofrece a los lectores la conclusión de la investigación realizada, así como las sugerencias pertinentes a la temática y los resultados encontrados.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contar con un plan de negocios que incluya todos los contenidos requeridos por las instituciones públicas y privadas de crédito facilitará la obtención de financiamiento para la creación de una escuela de Inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

Un plan de negocios no garantiza el éxito de cualquier negocio, pero sí sirve como una guía para alcanzar los objetivos trazados en el mismo y enfocar a la empresa hacia el camino del éxito. Ayuda a las nuevas empresas a asignar correctamente sus recursos para no malgastar el capital inicial y también le ayuda a crear los planes necesarios para optimizar su crecimiento y desarrollo.

El principal peligro de no contar con un plan de negocios para una nueva empresa es no obtener los préstamos bancarios o las inversiones necesarias para la realización del negocio. El plan de negocios sirve como carta de presentación para

los bancos o posibles accionistas y si no se cuenta con un plan conciso y claro difícilmente podrá obtener el capital que requiere.

Otro aspecto negativo tanto para una nueva empresa como para una ya establecida es el riesgo de no contar con un plan para contrarrestar situaciones económicas adversas o bien para aprovechar oportunidades de crecimiento que se puedan presentar.

Existe una falsa creencia en nuestro país de que los planes de negocios son útiles sólo para negocios nuevos, pero en realidad pueden ser por demás útiles para negocios ya establecidos. Los beneficios para una nueva aventura de negocios incluyen la obtención de financiamiento de bancos u otros inversionistas. En otros aspectos también ayuda en la asignación de recursos, el enfoque en los objetivos, y en la preparación para oportunidades o amenazas que se puedan presentar en el futuro.

En la Zona Conurbada Veracruz-Boca del Río, existen diversas opciones para obtener los conocimientos en el idioma Inglés, de las cuales algunas escuelas ya se encuentran bien posicionadas en la mente de los posibles consumidores. Para poder competir en este entorno una nueva escuela de Inglés, se necesita contar con un plan de negocios sólido en su parte financiera, que demuestre que el negocio puede ser viable en la zona.

¿Puede un plan de negocios que contenga todos los requisitos solicitados por las instituciones de crédito públicas y privadas, facilitar la obtención de financiamiento para la creación de una escuela de Inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Existen distintas razones por las cuales es de importancia esta investigación, primeramente, la información recaudada le brindó al investigador los conocimientos necesarios sobre las distintas fuentes de financiamiento existentes para la creación de nuevas empresas. De la misma manera, este beneficio lo obtienen todas las personas que decidan utilizar este trabajo como material de referencia.

Esta investigación también estudió el plan de negocios como documento y como herramienta. Dentro de este estudio se plasmaron los pasos a seguir para poder crear un plan adecuado y completo; un plan que contenga toda la información que requieren las organizaciones de financiamiento público y privado, para otorgar los fondos requeridos para puesta en marcha de una negocio. Después de dar a conocer los pasos para la creación del documento, es importante también resumir las distintas maneras en la que este documento ayuda al emprendedor, no sólo a obtener financiamiento pero también a organizar, controlar y planear los pasos a seguir que logran que se tenga éxito.

Las personas dueñas de empresas ya establecidas, también se verán beneficiadas a través de esta investigación ya que contiene información acerca de los distintos métodos para obtener financiamiento que existen, tanto públicos como privados. Esto es importante para empresarios que tengan la intención de ampliar o mejorar su negocio pero que no cuenten con el dinero necesario para hacerlo. Con el conocimiento acerca de financiamiento pueden encontrar la manera que conseguir lo requerido para avanzar su negocio ya sea adquiriendo maquinaria o dándole mantenimiento, haciendo renovaciones a alguna instalación, o cualquier otra situación que dependa de fondos para llevarse a cabo.

El trabajo de investigación también ayuda a futuras generaciones de colegas administradores que necesiten consultar la información detallada dentro de este documento. La información e incluso las fuentes de la información de información detalladas en estas páginas pueden ser una guía para que futuros administradores accedan a la información que necesitan.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Constatar mediante la experiencia de los ejecutivos de cuenta pyme de las instituciones financieras de carácter público y privado, si un empresario que desea crear una nueva escuela de Inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, puede obtener fácilmente el financiamiento para dichos fines presentando un plan de negocios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir qué se entiende por plan de negocios.
- Describir los diferentes tipos de plan de negocio que existen.
- Conocer las funciones de un plan de negocios
- Reconocer las ventajas de contar con un plan de negocios
- Investigar los requisitos para la elaboración de un plan de negocios.
- Definir financiamiento.
- Describir los distintos tipos de financiamiento.
- Investigar los requerimientos de inversión para una nueva escuela de inglés en Boca del Río, Veracruz.

1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO

HIPOTESIS DE TRABAJO

La obtención de financiamiento para la creación de una nueva escuela de inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, se facilita con el cumplimiento de los requisitos solicitados por las instituciones financieras de carácter público o privado, incluidos dentro del contenido de un plan de negocios.

HIPOTESIS NULA

La obtención de financiamiento para la creación de una nueva escuela de inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, no se facilita con el cumplimiento de los requisitos solicitados por las instituciones financieras de carácter público o privado, incluidos dentro del contenido de un plan de negocios.

HIPOTESIS ALTERNA

Cumplir con los requisitos solicitados por las instituciones financieras de carácter público o privado, incluidos dentro del contenido de un plan de negocios facilita la obtención de financiamiento para la creación de una escuela de Inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

1.5 VARIABLES

Variable independiente: Un plan de negocios

Enlace: facilitar

Variable dependiente: Obtención de financiamiento

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLE

VARIABLE CONCEPTUAL

Plan de negocios: Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados, objetivos, o metas y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dichos logros.

Financiamiento: Es la aportación del dinero necesario para sufragar los gastos de una empresa, actividad, obra, etc.

VARIABLE OPERACIONAL

Se tomó como instrumento para esta investigación el formato de plan de negocios presentado por el Tecnológico de Monterrey para nuevos empresarios que incluye los siguientes contenidos:

- Índice
- Resumen ejecutivo
- La oportunidad
- La compañía y sus productos
- El equipo directivo
- Plan de marketing
- Plan de funcionamiento
- Plan financiero

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Es de orden descriptivo ya que en este estudio se evaluaron los contenidos de un plan de negocios, los tipos de financiamiento y se analizaron aquellos aspectos que constaten la facilidad de la obtención de financiamiento para la creación de una nueva escuela de Inglés en la Zona conurbada Veracruz-Boca del Río.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de campo no participativo porque el investigador se acercó a las instituciones financieras para constatar si al presentar un plan de negocios para una nueva escuela de inglés, es posible facilitar la obtención de financiamiento. Asimismo, es de orden descriptivo, ya que se investigó ante una empresa ya establecida de inglés, los aspectos y recursos necesarios para operar ese tipo de negocio que faciliten la obtención de financiamiento en la Zona conurbada Veracruz-Boca del Río. Se realizó en un tiempo longitudinal.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra seleccionada para esta investigación se conformó:

Entrevista al Lic. Miguel Grave Sánchez de la actual escuela de inglés interlingua, quien funge como coordinador comercial. Asimismo, se utilizó un cuestionario para ejecutivos de cuenta pyme o enfocados a créditos para empresas de instituciones financieras públicas y privadas como sigue:

Instituciones bancarias privadas

- El Banco Banamex
- El Banco Bancomer
- El Banco Santander
- El Banorte
- El Banco HSBC

Instituciones Públicas

- Secretaría de Desarrollo Económico de Veracruz SEDECOVER.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se utilizó una entrevista al Lic. Miguel Grave Sánchez de la empresa Interlingua, al cual se le interrogó sobre aspectos como antecedentes de la empresa, organigrama, descripción de servicios, matrícula actual, precios y costos, materiales didácticos, competencia y ventajas competitivas, con la finalidad de analizar la información y determinar los requerimientos de inversión para una nueva escuela de inglés.

La guía de entrevista utilizada, fue la siguiente:

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la escuela?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto, con la compañía?
3. ¿En qué momento inicia operaciones interlingua?
4. ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa y a cuánto asciende el número de empleados?
5. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
6. ¿Con qué matrícula cuentan actualmente?

7. ¿A cuánto ascienden sus costos operativos?
8. ¿A qué precios ofrecen sus servicios?
9. ¿Sus cursos están avalados por alguna institución gubernamental?
10. ¿A qué escuelas considera como su competencia directa?
11. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del negocio?
12. Aproximadamente ¿cuál es el porcentaje de reinscripción para sus cursos?
13. ¿Cuáles son los meses con la mayor cantidad de inscripciones?
14. ¿Cuáles son los meses con el menor número de inscripciones?
15. Respecto a los materiales didácticos, ¿Cómo determina el stock de libros?

De igual forma, se aplicó un cuestionario a instituciones tanto de carácter público como privado, que ofrecen financiamiento a empresas. El instrumento tuvo un total de 30 preguntas, la mayoría de ellas son de tipo cerradas o dicotómicas, en tanto que las preguntas 11, 12, 23, 25, 27, 28, 29 y 30 se diseñaron de forma abierta, tal como se muestra a continuación:

Cuestionario

Objetivo: Conocer el procedimiento para otorgar financiamiento provenientes de fuentes públicas/privadas a las empresas veracruzanas, con la finalidad de determinar la importancia de contar con un plan de negocios y la forma en cómo ayuda a lograr dicho financiamiento.

Instrucciones: Contesta las siguientes preguntas respondiendo con una sola opción a la vez.

Institución

Puesto del encuestado

1. ¿Cuenta usted cuando menos con 6 meses en su puesto de trabajo?
Sí _____ No _____ (gracias, fin del cuestionario)

2. ¿Cuál es el origen de su organización?
_____ Público _____ Privado (pase a la pregunta 3).

3. ¿Cuál es la función primordial de su organización?
_____ Financiamiento _____ Promoción _____ Capacitación _____
Apoyo
Otro (especifique) _____

4. ¿Su institución financiera otorga financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas?
Sí _____ No _____ (gracias, fin del cuestionario)

5. Califique con 3 al que tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado alto, 2 al que tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado medio y 1 al tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado bajo.
 ___ Micro ___ Pequeñas ___ Medianas ___ Grandes empresas
6. ¿Los financiamientos que ofrecen están diseñados para?
 ___ Empresas de nueva creación ___ Empresas que operan actualmente
 ___ Ambas
7. ¿A empresas de qué giro se les otorga con mayor frecuencia el financiamiento?
 Califique con 3 al más representativo, 2 al medianamente representativo y 1 al menos representativo.
 ___ Industriales (especifique) _____
 ___ Comerciales (especifique) _____
 ___ Servicios (especifique) _____
8. ¿En el caso específico de financiamiento son iguales los montos y condiciones para todos los giros?
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____
9. ¿Qué tiempo de operaciones debe tener una empresa que les solicita el apoyo de su organización?
 ___ Nueva creación ___ Hasta 1 año ___ 2 años
 ___ 3 años ___ Otro (especifique)
10. ¿Cuál es el destino del financiamiento que otorga su organización a esas empresas?
 ___ Capital de trabajo ___ Refaccionario ___ Avío ___ Garantía
 prendaria ___ Capacitación ___ Compra de materia prima e
 insumos ___ Otro (especifique) _____

11. ¿Qué requisitos se requieren para obtener un financiamiento de su organización?

12. ¿Cuál es la documentación específica que solicitan para otorgar un financiamiento?

13. ¿Es común que las empresas solicitantes presenten un plan de negocios?

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente
 Nunca

14. ¿Considera que contar con un plan de negocios para la solicitud de financiamiento en su organización es...?

Indispensable Recomendable No necesario

15. ¿Usted, de forma personal al prestar sus servicios, recomienda presentar un plan de negocios?

Sí _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

(Fin del cuestionario, gracias)

16. ¿Qué debe contener el plan de negocios?

17. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los errores más comunes en los planes de negocios que reciben?

Carecen de datos importantes

No se acompañan de la documentación comprobatoria

Está mal estructurado

Omite datos financieros

Otro (especifique) _____

18. ¿Qué factores facilitan del financiamiento?

El giro de la empresa

La documentación comprobatoria

La garantía del financiamiento

La claridad de la información

Finanzas sanas

Otro (especifique) _____

19. ¿Qué factores dificultan la operación de financiamiento al solicitante?

20. ¿Considera que contar con un plan de negocios facilita la obtención de financiamiento de su institución financiera?

Sí _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

21. ¿Cómo se determina la elegibilidad del solicitante?

22. ¿Qué relevancia tiene el giro de la empresa solicitante para el otorgamiento del financiamiento?

Mucha

Poco

Nada

23. ¿Qué tipo de negocios empresas solicitan financiamiento con mayor frecuencia?

24. ¿Otorgan algún tipo de ayuda para la forma de presentación de la información por parte del solicitante, que sea conforme a los términos y condiciones de su institución?

Sí _____ ¿Cuál? _____

No _____ ¿Por qué? _____

25. ¿Cuántas solicitudes para financiamiento reciben anualmente, aproximadamente?

26. ¿Cuántos de esas solicitudes de financiamiento son otorgados anualmente (aproximadamente)?

___ Menos del 10% ___ 20% ___ 30% ___ 40% ___ 50% ___ Más del 50% ___ Otro (especifique) _____

27. ¿En qué consiste el proceso para solicitar financiamiento en su organización?

28. ¿Qué contenidos busca su institución que contengan los planes de negocios?

29. ¿En qué medida el contenido que su institución requiere es cumplido por parte de quienes solicitan financiamiento?

30. Si su organización es de origen público, ¿existen programas de apoyo a ciertas ramas empresariales en específico que incluyan financiamiento?

Gracias

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Para realizar el estudio se utilizaron libros sobre financiamiento, planes de negocios, diccionarios, revistas, páginas de internet; además como trabajo de campo, se llevaron a cabo entrevistas y cuestionarios.

La entrevista al Lic. Miguel Grave Sánchez de la actual escuela de inglés Interlingua se llevó a cabo en las instalaciones de la misma el día 22 de Junio del año 2012, a las 11 horas, en las instalaciones de la escuela de Inglés Interlingua.

En tanto que el levantamiento de datos de los cuestionarios aplicados a instituciones públicas y privadas, se llevaron a cabo en distintos días de los meses de junio y julio, dada la disponibilidad de los ejecutivos de cuenta.

1.12 PROCESO

De los libros de financiamiento se obtuvo la definición del mismo y los distintos tipos de financiamiento existentes. De la guía para elaborar un plan de negocios se obtuvieron los contenidos de un plan de negocios, haciendo hincapié en la parte financiera.

La entrevista sirvió para conocer los requerimientos de inversión para operar una nueva escuela de inglés en Boca del Río, Veracruz. Mientras que los cuestionarios fueron útiles para constatar la facilidad de la obtención de financiamiento proveniente de las instrucciones financieras de carácter tanto público como privado.

1.13 PROCESAMIENTO

Primeramente se recopiló de fuentes de tipo secundario toda la información pertinente para el cumplimiento de los objetivos, con el cual se formó el marco teórico en el capítulo dos de este trabajo de tesis

Posteriormente se realizó el trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos ya mencionados, debiendo cubrir tres aspectos fundamentales en la comprobación de la hipótesis, es decir, los requisitos solicitados por las instituciones financieras sobre el contenido del plan de negocios en su sección financiera, con el cual se condiciona la obtención del mismo.

Dichos requisitos son investigados tanto provenientes de fuentes públicas como privadas.

Una vez recopilada toda la información fue posible se pueden corroborar la validez de la hipótesis planteada, en la cual se basarán las conclusiones del presente trabajo.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Investigando sobre los requisitos solicitados en los planes de negocios se puede comprender cómo este documento puede ayudar a un empresario a obtener financiamiento.

La entrevista realizada durante el trabajo de campo, se plasmó en el capítulo tres con las respuestas más relevantes de la sesión. Por su parte, los cuestionarios, fueron analizados e interpretados de forma tanto cuantitativa como cualitativa para el logro del objetivo de esta tesis.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este estudio ayudara a todas las personas que no estén familiarizadas con los planes de negocios a entender mejor los contenidos y los beneficios que otorgan estos documentos. Es de gran valor el estudio por que explica una de las funciones primordiales de un plan de negocios que es la de conseguir financiamiento para emprender un nuevo proyecto.

El estudio también es importante ya que facilita el acceso a la información a personas que estén interesadas en obtener financiamiento para un nuevo negocio utilizando el plan de negocios como medio para obtener el mismo; También por medio de este estudio se dieron a conocer distintas fuentes de financiamiento

tanto privadas como públicas para que el lector pueda comparar las ventajas y desventajas que estas fuentes otorgan.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una de las más grandes limitaciones que se suscitó en el desarrollo de este trabajo de tesis, fue la disponibilidad de la bibliografía requerida, ya que algunos de los libros que hubieran podido facilitar información, no se encontraron en la biblioteca de la universidad por lo cual fue necesario buscar en distintos lugares para encontrar la información necesaria.

Otra limitación fue la falta de disposición de las personas encargadas de las instituciones financieras a dar información acerca del tema. También resultó problemático encontrar el tiempo adecuado para hablar con las personas encargadas del instituciones de financiamiento público.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aspectos generales de la administración y el proceso administrativo

El plan de negocios no es sólo la herramienta necesaria de todo emprendedor para conseguir fondos, es también la guía que detalla paso por paso las acciones necesarias para llevar la empresa al éxito.

En este documento se incluyen estrategias para aprovechar posibles oportunidades, así como para prevenir posibles riesgos en el futuro, también planes de crecimiento y expansión. Es por eso que para poder entender por completo los beneficios del plan de negocios es necesario conocer la manera en la que el plan ayuda en la administración de una empresa.

Antes de hablar de administración hay que conocer el origen de la palabra administración, que viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo ad-, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y ministrare, que significa servir,

cuidar. Es por eso que administrar es “la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas”¹.

La administración existe desde que el hombre comienza a vivir en comunidades. Desde este momento las personas comprenden que necesitan unas de otras para poder llevar a cabo actividades cotidianas como obtener alimento, buscar refugio, cazar, entre otras. Es por estas razones que surge la necesidad de organizarse para poder hacer las cosas de una mejor manera y con mayor facilidad.

2.1.2 Importancia de la teoría administrativa en el sector empresarial

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones. El objetivo general de la Administración es implementar la planeación, organización, dirección y control, de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, para la solución de problemas sociales, tecnológicos y económicos.

Los continuos desarrollos que en materia administrativa se llevan a cabo, hacen necesario, como en cualquier área, una constante actualización de las diversas teorías, métodos e instrumentos que son aplicables en administración.

Muchos de los factores de las diferentes teorías desarrolladas hasta hoy día, influyen en el campo empresarial, destacándose el lado científico y humano en el desarrollo de las habilidades cotidianas de las labores en la industria moderna, logrando un mejor desarrollo por los métodos de capacitación que benefician al recurso humano, mejorando sus otros recursos, teniendo una mejor visión y misión en forma más racional.

¹ Hernández, Rodríguez Sergio, “*Introducción a la administración*”, 4ª Edición, McGraw Hill, 2007, p.3.

La rápida obsolescencia que tienen los conocimientos que se generan en la actualidad, conlleva a la creación de teorías que complementan las corrientes tradicionales y que sirvan de base para nuevos modelos administrativos.

Una de las prioridades se refiere al análisis de la transformación que está viviendo México en el sector económico. El esfuerzo que han realizado los empresarios mexicanos para lograr una importante transformación en la administración, ha permitido acceder a diferentes mercados del mundo.

En esta transición, muchas empresas se han quedado en el camino; es aquí, en este contexto, que el aspecto financiero toma relevancia y pertinencia como una herramienta de la administración, que apoye la posibilidad de un crecimiento duradero y una mejor distribución de la riqueza.

2.1.3 Conceptos y definiciones

Un plan es la secuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptara la forma de documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir, en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan².

Plan es el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad en cierta dirección anticipada, según Alfonso Ayala Sanchez.

Según la Real Academia Española, un plan es una intención, proyecto, modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente

² Definiciones, Economía, <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>

para dirigirla y encauzarla. También se define como el escrito en el que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

Un plan es entonces, el resultado del proceso de planeación y puede definirse como un diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

“Planear es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentara su empresa y/o negocio y que decisiones requiere tomar y que decisiones debe tomar hoy para determinar la mejor forma para lograr sus objetivos.” Entendiendo el plan de negocios.³

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"⁴.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".⁵

“Una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”⁶.

³ Vinegas, Sergio, primera edición, 30 de Octubre del 2011, español, p.13

⁴ Reyes, Ponce Agustín, "*Administración de empresas: teoría y práctica*", Limusa, 2008, México. p.31

⁵ Fernández, Arena José Antonio, "*El proceso administrativo*", 5ª Edición, Diana, 1991, p. 28.

⁶ Koontz, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. "*Administración*". México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985. p. 233

“La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”⁷.

En resumen, diversos autores definen a la planeación de la siguiente manera:

Un Negocio, de acuerdo con la Real Academia Española define un negocio como todo aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés; utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende. También como un lugar en el que se negocia o comercia.

El Plan de negocios según el Tecnológico de Monterrey, es “un documento formal que debe incluir toda la información de un negocio, desde la descripción de su producto o servicio hasta su organización legal y financiera”. O bien de manera genérica es el conjunto de pasos a seguir que sirven para definir un proyecto, planear un negocio, organizar la información del mismo, tomar decisiones, adecuar la utilización de recursos, y para proyectar el uso de los recursos que se obtendrán al presentar el documento.

“Es un documento que describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio. Es el plan de juego del emprendedor; que cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a sumergirse desde el principio. Debe exponer la idea básica de la nueva empresa e incluir descripciones de donde se encuentra, a donde desea ir y como piensa hacerlo”⁸.

⁷ Chiavenato, Idalberto. “*Introducción a la teoría General de la Administración*”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986. p. 71

⁸ Longenecker Justin, Moore Carlos, William Petty, Palich Leslie, “*Administración de pequeñas empresas*”, 13ª. Edición, Cengage Learning Editores S.A de C.V., 2007, p. 127.

El plan de negocio, business plan, plan de viabilidad, plan de empresas, o como se denomine, no es otra cosa que la materialización de toda la planificación necesaria para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial.

Puede concebirse también, como el documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Pero sobre todo, es un instrumento que ayuda al emprendedor a definir su oportunidad de negocio con una enorme profundidad. Es más, el plan de negocio no es únicamente necesario para los proyectos de empresas ya establecidas, ya que un plan de negocio bien diseñado ha de ser la base sobre la que se edifiquen proyectos de diversificación o crecimiento de la actividad principal de cualquier empresa.

Es un documento que explica la oportunidad de negocio, identifica el mercado al que se va a servir y proporciona detalles sobre como la organización emprendedora planea perseguirla. Describe las cualificaciones únicas que el equipo directivo aporta al esfuerzo, explica los recursos requeridos para el éxito y realiza una proyección de los resultados a lo largo de un horizonte de tiempo razonable.

Plan sistemático, paso por paso, describiendo al mayor detalle posible lo que se necesita para abrir un negocio incluyendo una visión realista de lo que se espera

obtener financieramente a partir del inicio de operaciones y por un periodo razonable largo.

Otra definición importante de estudiar en este trabajo de tesis son las Finanzas, para lo cual el autor Paul Lira Briseño, manifiesta que es el “Conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo con el fin último de generar valor para los accionistas”

Mientras tanto, el Financiamiento es el conjunto de recursos monetarios y financieros que se destinarán para llevar a cabo una determinada actividad o proyecto económico.

Financiamiento es “la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo que requiere para su operación normal una empresa pública, privada, o mixta”⁹.

Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Para comprender lo que es el financiamiento privado, se debe acercarse al lector al comúnmente conocido *financiamiento bancario*, entendiendo que son los créditos concedidos por el sistema bancario a las familias, empresas privadas y sector público, así como valores emitidos por empresas privadas, sector público y banco central adquiridos por el sistema bancario.

⁹ Perdomo, Moreno Abraham, “*Planeación Financiera*”, 4ª Edición, ECAFSA. México D.F., 1998, p. 207.

El *banco*, es el intermediario financiero que cuenta con autorización específica para realizar captación de recursos del público en general para su posterior colocación en el público o los mercados financieros, mediante créditos o inversiones. Mientras, el Banco de México denomina *Banca*, a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente, en unión de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

Como *Banca comercial*, se denomina a las instituciones de crédito autorizadas por el Gobierno Federal para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas. Por estas transacciones de captación y financiamiento, la banca comercial establece tasas de interés activas y pasivas.

Mientras que se le llama *Banca de desarrollo* a aquellas Instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito a largo plazo con sujeción a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y en especial al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar sectores que le son encomendados en sus leyes orgánicas de dichas instituciones. Por ejemplo a Nacional Financiera (NAFIN), se le encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país.

En tanto, el *financiamiento externo*, es el importe de los empréstitos que se obtienen en efectivo o en especie de acreedores extranjeros y que son además,

motivo de autorización y registro por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin importar el tipo de moneda en que se documentan.

“Es aquel que surge cuando los fondos generados por operaciones normales mas las aportaciones de los propietarios de la empresa son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso de la empresa.”¹⁰

Por otra parte, el *financiamiento interno* es el importe de los empréstitos que se obtienen en efectivo o en especie de acreedores nacionales y que son además, motivo de autorización y registro por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin importar el tipo de moneda en que se documenten.

“Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, y se ve reflejado en el activo, es por eso que se debe llevar a cabo un inventario de todo aquello de lo cual se pudiera echar mano en un momento dado, para tener sobrante de capital de trabajo, o bien hacerle frente a una situación difícil en materia financiera”.¹¹

Se le llama *Inversión* al empleo de una suma de dinero en compras de bienes duraderos o títulos. Gasto que se efectúa para mantener en funcionamiento o para ampliar el equipo productivo de una empresa. Bienes y servicios producidos pero no consumidos. Suma de dinero sobrante que se destina a la obtención de rendimiento mediante instrumentos financieros o bancarios.

Dado lo anterior, un *Inversionista* es la persona que presta a otra los fondos necesarios para la realización de sus actividades económicas. También se

¹⁰ MOLINA, Aznar Víctor E., "Como sanear las finanzas de las empresas", Primera ed., Ediciones Fiscales ISEF, S.A., México, D.F., 1996, p.80-81

¹¹ PERDOMO, Moreno Abraham, "Planeación Financiera", Cuarta ed., ECAFSA, México, D.F., 1998, p.208

denomina así, a la persona que adquiere títulos o invierte su dinero en algún proyecto para conseguir una ganancia.

Una Inversión Privada, es aquella que está compuesta por las compras de bienes finales que adquieren las empresas para realizar la producción (bienes de capital) y las variaciones en las existencias de mercaderías.

2.1.4 Función del plan de negocios

“El plan de negocios es la brújula para que sus acciones no se salgan de un patrón determinado y lógico. No le resta creatividad ni es rígido sino, por el contrario puede ser modificado cuantas veces lo desee. El plan de negocios lo ayudara a ordenarse así mismo.”¹²

Este documento le ayuda al emprendedor no sólo a aterrizar sus ideas, pero le ofrece una variedad de beneficios para lograr cumplir sus objetivos.

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa.

Las funciones dentro de la organización del plan de negocios son las siguientes:

- Conocer en detalle el entorno actual en el que se desarrollan las actividades de la empresa.
- Conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Detectar oportunidades y amenazas del entorno.

¹²Grabinsky, Salo, “*Ideas para pequeñas empresas*”, 2ª Edición, Del Verbo Emprender, 1997, p. 52.

- Prever cambios que representen amenazas para la empresa para poder anticiparse a ellos.
- Brindar al administrador un plan de contingencia en caso de emergencias.
- Dar a conocer la manera en la que se utilizan los recursos de la empresa.
- Atraer a las personas requeridas para la fuerza de trabajo y el equipo ejecutivo.
- Evaluar la demanda potencial y real del mercado meta
- Determinar las variables críticas de la empresa, así como las que necesitan control permanente; tales como puntos críticos en los procesos
- Evaluar distintos escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función de los factores de mayor variación; estos incluyen la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción a corto, mediano y largo plazo para todas las áreas funcionales
- Asignar responsabilidades y coordinar soluciones para posibles problemas

2.1.5 Características de un plan de negocios

No existe una manera establecida de hacer un plan de negocios, ni un formato universal para su creación, pero lo que todos los planes de negocios tienen en común son algunas de las siguientes características:

- Debe estar debidamente organizado para facilitar la obtención de información dentro del documento.
- Contiene un índice y resumen ejecutivo.
- Expresa claramente la idea que se pretende poner en marcha así como el tiempo estimado para cumplir los objetivos.
- Explica en términos cuantitativos y cualitativos todos los beneficios que ofrecen al consumidor el producto o servicio que se pretende ofrecer.
- Presenta evidencia cierta de la factibilidad de venta de los productos.

- Debe incluir una justificación financiera para la cantidad de dinero que pide.
- Debe incluir una justificación para los medios de distribución elegidos, localización del negocio, entre otros.
- Incluye una descripción detallada del producto que ofrece, con descripción de todos los procesos de elaboración y los costos asociados.
- Debe incluir proyecciones financieras realistas, con toda la información y cálculos debidamente explicados y documentados.
- Debe mostrarle al inversionista el tiempo aproximado de recuperación de la inversión y mostrar un rendimiento.

2.1.6 Tipologías

Para poder comprender mejor los diferentes tipos de planes es posible agruparlos de la siguiente manera:

- Por sus objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas o presupuestos.
- Por los objetivos que pretenden lograr, pueden ser nuevos, vigentes o correctivos.
- Por el uso que se le dará la plan, una o múltiples veces.

Según su clase:

A los *objetivos* se les puede considerar como planes, ya que tienen que ver con resultado a futuro además, son parte integral de las actividades de la planeación. Es necesario tener imaginación para formularlos ya que en ocasiones a un gerente se le pueden señalar objetivos, pero en otras, ellos mismos deben determinarlos.

Las *políticas* de alguna manera también se consideran como planes ya que sirven de guía para las acciones físicas y mentales que deben tomar los gerentes; de la

misma manera dan la suficiente libertad a los gerentes de tomar decisiones y usar su creatividad.

La *planeación* es parte importante ya que en esta etapa se crean las políticas que se deben seguir para alcanzar objetivos. Los planes pueden utilizarse para distintos fines, desde la manera en la que se ocuparán las vacantes hasta el criterio para incentivar a los trabajadores.

Un *procedimiento* es otro tipo de plan porque se ocupa para escoger y poner en marcha un curso de acción de acuerdo con la política establecida. Se pueden observar ejemplos de procedimientos especialmente en las empresas manufactureras en las cuales es necesario que los trabajadores realicen sus labores de la mejor manera posible, siguiendo pasos, procedimientos, específicos.

Los *programas* son planes también, los cuales incluyen objetivos, políticas, procedimientos y métodos que brindan un curso de acción para lograr metas que son por lo regular trascendentales para la empresa.

Según sus fines:

Al clasificar los planes de acuerdo a sus fines se entiende que estos involucran operaciones nuevas u originales para la empresa. Existen planes de operación y correctivos los cuales buscan distintos fines.

Los *planes de operación* tienen como fin, producir los efectos deseados dentro de la empresa, también se conocen como planes de trabajo.

Los *planes correctivos* se utilizan cuando es necesario mejorar algún área de la empresa que muestre alguna deficiencia y que por la misma no este logrando los resultados esperados inicialmente.

Según su utilidad:

Si se clasifican de acuerdo a su utilidad es por las veces en las que dicho plan se utilizará. Los planes que son utilizados una sola vez son por lo regular planes correctivos, presupuestos y programas. Los planes que son comúnmente utilizados más de una vez, son los objetivos, políticas, procedimientos y métodos.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Los planes se clasifican de tres maneras las cuales son estratégicos, tácticos o funcionales, u operativos.

Los *planes estratégicos* son aquellos que establecen lineamientos generales dentro de la planeación. Sirven de base para los demás planes (tácticos y operativos), y son comúnmente diseñados por los miembros de mayor jerarquía dentro de la organización. Su objetivo es regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar objetivos generales de la empresa, son a largo plazo y abarcan a toda la empresa.

Los *planes tácticos o funcionales* son más específicos y se refieren a cada uno de los departamentos de la organización. Estos planes son comúnmente establecidos por los directivos de nivel medio dentro de la empresa con la finalidad de poner en práctica los recursos de la misma. Estos planes son a mediano plazo por su establecimiento y ejecución, y abarcan un área de actividad específica.

Los *planes operativos* se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Estos planes son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en las que se divide un área de actividad.

Tipos de planes de negocios:

- plan para un empresa en marcha
- plan para nuevas empresas
- plan de negocios para inversionistas
- plan de negocios para administradores

Plan para empresas en marcha: por lo general las empresas ya establecidas utilizan los planes de negocios para hacer crecer a la empresa, ya que si el crecimiento no se hace de una manera controlada y planificada corren el riesgo de un fracaso que podría resultar en pérdidas para la misma.

La nueva unidad de negocios para una empresa en marcha debe ser evaluada de una manera independiente, además es necesario distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios que la comprenden incluyendo a la nueva unidad.

Plan de negocios para nuevas empresas: se utiliza como una herramienta de diseño, nace de una idea a la cual se le debe dar forma para poder ponerla en marcha. Dentro del plan se debe detallar la descripción de la idea, los objetivos que se persiguen, las estrategias que serán aplicadas para conseguirlos, así como los planes de acción a seguir para las metas propuestas. El plan será la herramienta utilizada para retroalimentar al nuevo empresario porque lo ayudará a estimar y corregir las posibles variaciones que se puedan presentar en el futuro.

Plan de negocios para inversionistas: para los inversionistas es importante que un plan de negocios este bien redactado, de una manera clara, concisa, y fácil de

digerir. Por esta razón es necesario que el plan incluya toda la información sobre la idea o la empresa en marcha y es aun más importante que contenga toda la información que le permitirá al inversionista ver la viabilidad financiera del proyecto a si como el retorno de la inversión.

Plan de negocios para administradores: es de suma importancia que la información dentro del documento sea lo suficientemente detallada para guiar las operaciones de la empresa. El documento le muestra al administrador los objetivos, estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. Mientras que un plan de negocios para inversionistas puede ser tan breve como 30 páginas, el plan de negocios puede extenderse desde las 50 a más de 100 páginas, esto dependiendo directamente de la complejidad y tamaño de la empresa. Lo importante de todo plan es que este contenga la información requerida por los interesados para poder tomar decisiones adecuadas. A que las necesidades de los lectores son distintas, puede ser de gran utilidad dividir la información en secciones, de esta manera cada uno de los grupos de interés puede leer la parte que le interese.

Para facilitar la lectura de este tipo de documento es importante utilizar títulos claros, resúmenes concisos, y si es necesario información detallada en anexos que ayuden al mejor entendimiento de cada sección.

Al tener un plan de negocios debidamente dividido en distintas secciones el lector del documento podrá dirigirse y leer el contenido del documento que le sea de mayor interés.

2.1.7 Estructura de un plan de negocios

Todo plan de negocios para la creación de una nueva empresa es la representación organizada de una nueva idea con la que se pretende poner en marcha algún proyecto con distintas finalidades.

No tiene ningún sentido crear una empresa a menos que el emprendedor haya identificado una oportunidad lucrativa. Es necesario identificar una oportunidad dentro del mercado meta, los factores de mercado que lo propician, su dimensión actual, y su dimensión proyectada hacia el futuro. El objetivo es definir claramente la idea que se pretende echar a andar.

Antes de poder pensar en presentarle una idea a un posible, o posibles inversionistas se deben tener claros los siguientes puntos:

- *El problema:* Es importante que quede claramente establecido el problema o la necesidad antes de poder mostrar la idea para solucionarla.
- *La solución:* Es de igual importancia resaltar la manera en la que se tiene pensado resolver el problema, o la idea que se tiene para satisfacer alguna necesidad en el mercado.
- *Ventaja o ventajas competitivas:* Debe existir una razón por la cual el consumidor preferiría el producto o servicio que se pretende ofrecer por encima de la competencia. Es importante aclarar estas razones para poder después convencer a una persona que la idea que se le presenta, puede tener éxito.
- *Análisis de la competencia:* El análisis *FODA* es una herramienta útil para las empresas que tiene como objetivo principal el identificar y analizar las

fuerzas y debilidades de una organización, así como también las oportunidades y amenazas. Esta herramienta presenta la información en una forma gráfica y fácil de entender.

El FODA se utiliza para poder desarrollar un plan que considere factores internos y externos que nos ayude a maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades detectadas y al mismo tiempo minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

Esta herramienta es de suma importancia para desarrollar planes estratégicos, entre estos se incluye el plan de negocios, o al planear la solución específica a un problema. Para poder elaborar un análisis FODA es necesario primero analizar el ambiente interno y externo.

Análisis Interno: este análisis comprende identificar todos aquellos factores dentro de la empresa que intervienen para facilitar el logro de objetivos y las limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. Estos factores se denominan fortalezas y debilidades. Como ejemplos dentro del análisis interno se pueden mencionar.

Análisis Externo: para este análisis se deben analizar las condiciones del entorno que son favorables y pueden ser de algún beneficio, estas condiciones se identifican como oportunidades. De la misma manera las condiciones que sean perjudiciales constituyen las amenazas a la empresa. Algunos ejemplos pueden ser nuevas legislaciones, la situación económica, la educación, entre otras.

Para poder comprobar que lo que se ofrece es mejor que algo ya existente, es importante conocer a los principales competidores que ya existen dentro del mercado meta. De esta manera es como las ventajas competitivas

toman mayor credibilidad. Existen dos tipos de competencia directa e indirecta.

- ❖ *Competencia directa*: Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.
- ❖ *Competencia indirecta*: La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

De acuerdo al artículo en internet consultado el primero de Junio del 2012¹³, en el Plan de *marketing y ventas*, no es suficiente con tener una buena idea, también es necesario contar con un plan de acción para poder posicionar un producto o servicio. Es por eso que hay que contar con una estrategia o plan para entrar en la mente del consumidor.

Según Jack Trout el posicionamiento “No es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente, esto es establecer las conexiones existentes.¹⁴”.

¹³ Espinosa, Landa Josué, “*La competencia directa e indirecta*”, Emprendedor, <http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>

¹⁴ Al Ries, Jack Trout. “*La batalla por su mente*”. 2ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2002. p. 156

Distintas empresas de capital-riesgo revisan cientos de planes de negocio cada año, de los cuales son sólo unos cuantos los que logran obtener el financiamiento que necesitan para emprender un nuevo negocio. Esto es debido en parte a que las empresas que otorgan financiamiento no tienen el suficiente tiempo para estudiar cada uno de estos planes que reciben y tratar de comprender lo que cada uno de ellos intenta decir. En otras ocasiones simplemente no tienen tiempo para contactar a las personas que no otorgan la información necesaria para obtener un préstamo. Esto mismo aplica con las instituciones privadas como los bancos o cualquier inversionista al que se le presenta una nueva idea de negocio.

Es importante acaparar la atención del lector del plan de negocios de inmediato, pero no basta con tener su atención, es también necesario mantener al lector interesado y atento a la idea que se trata de comunicar. No basta con tener una gran idea si no se logra obtener que alguien se tome el tiempo de analizarla y entenderla. Para este efecto es clave presentar toda la información posible de una forma concisa y bien organizada; aunque no existe un formato establecido para elaborar un plan de negocios, en la mayoría de los casos es recomendable adaptar el plan de acuerdo a los intereses principales que tendrán los lectores de documento. Para efectos de esta investigación se utilizó el siguiente formato, el cual fue establecido por el Tecnológico de Monterrey y contiene las siguientes secciones:

1. Portada
2. Índice
3. Resumen ejecutivo
4. Descripción del negocio
5. Estrategia comercial incluyendo objetivos y planes
6. Análisis del mercado y competencia
7. Plan financiero
8. Conclusiones
9. Anexos

El objetivo principal del plan de negocios es dar la información necesaria para que el lector pueda tomar una decisión. Con esto en mente es importante conocer al lector del documento para transmitir la información de manera ordenada y que sea fácil de digerir.

A continuación se analizarán las distintas partes que conformarán el plan de negocios y sus contenidos, empezando por el índice.

1. *Portada:* La portada del plan de negocios debe contar con algunos elementos claves los cuales son el nombre del documento, el nombre de las personas que integran el negocio o proyecto, el nombre de la empresa, la dirección, teléfono y/o número de fax, así como un correo electrónico (email) para poder ser contactado posteriormente.
2. *Índice:* Esta parte del documento tiene como fin mostrar al lector los contenidos para que aprecien a primera vista la información incluida y donde se encuentra. Para esta sección se utiliza el espacio necesario para incluir todas las partes del documento.
3. *Resumen ejecutivo:* es un tipo de resumen de la empresa o proyecto presentado de forma breve y en pocas palabras para que el lector obtenga una idea clara y concisa. Esta parte del documento debe comenzar desde la primera oración describiendo el propósito del mismo, incluyendo el nombre del negocio, su propósito y lo que se necesita para echarlo andar; en este caso financiamiento. También se deben incluir los servicios o productos que se ofrecerán, la razón por la cual son necesarios o especiales, y cualquier otro aspecto que los separe de la competencia. Otro aspecto importante para destacar dentro del resumen ejecutivo son las características específicas del servicio o producto y por último el mercado al que va dirigido.

4. *Descripción del negocio:* Esta parte del documento incluye un panorama del mercado que abarca el negocio o proyecto. así como la industria a la que pertenece y también debe estar incluida en esta sección la misión y la visión. Para recopilar esta información es necesario llevar a cabo una investigación apoyándose en libros, en el internet, en cámaras de la industria a la que pertenece, o cualquier otra fuente de información confiable. Terminada la investigación de la industria, se debe incluir dentro de esta sección una descripción detallada del proyecto o negocio para el que busca financiamiento. Es importante incluir la estructura operativa del negocio, esto se refiere a la manera en la que el negocio funciona o pretende funcionar, si venderá al mayoreo o menudeo en caso que sea aplicable, si es fabricante, si ofrecerá algún servicio o cualquier otro detalle importante del funcionamiento del proyecto.

5. *Estrategia comercial, objetivos y planes:* En este punto en el documento se debe expresar lo que se pretende lograr en el mercado al que va dirigido el negocio o proyecto, por ejemplo ofrecer un nuevo producto que satisfaga una necesidad detectada. Una vez realizado lo anterior, es necesario determinar qué ventajas y/o fortalezas tiene el proyecto o negocio para poder cumplir los objetivos que persigue.

Dentro de este apartado del documento es necesario redactar lo siguiente:

- La misión y la visión anteriormente redactadas
- El objetivo central

La misión y la visión serán las mismas que fueron redactadas dentro de la descripción del proyecto o negocio, pero esta vez, es necesario detallar lo que es necesario hacer para lograr la misión y de la misma

manera como es que eso que se piensa hacer ayudará a cumplir la visión. El objetivo central está conformado por acciones completas, medibles y cuantificables que permitirán evaluar el avance del negocio.

6. *Análisis del mercado y la competencia:* En esta sección es necesario evaluar cuántos participantes existen en la industria en la que se quiere incursionar o ya se es parte. Es importante también detectar a los competidores directos e indirectos.

Asimismo, también estudiar el comportamiento y los patrones de compra de los clientes potenciales y la actitud que tienen hacia el producto o servicio que se ofrece.

Por último, es también de suma importancia estudiar el crecimiento del sector en el que se pretende incursionar, ya que se debe crecer al mismo ritmo en un futuro.

7. *Plan financiero:* Dentro del plan financiero es importante explicar en detalle y de forma clara el movimiento del dinero dentro del negocio o proyecto.

Para mostrar esta información de manera ordenada, es importante utilizar el presupuesto financiero, ya que esta herramienta ayuda a mostrar exactamente cuánto gana y cuánto gasta su negocio o proyecto; esto es importante, ya que esta parte es la que le indica a una persona o institución si es conveniente invertir capital en su proyecto o negocio. También se debe mostrar el listado de todas las entradas y salidas de dinero. De esta manera podrá mostrar las posibles ganancias o pérdidas en cada periodo y las posibles causas.

8. *Conclusiones:* Como parte de las conclusiones dentro del plan de negocio, después de presentar toda la información de producto, mercado, finanzas, recursos humanos, cuestiones legales y cualquier otra información pertinente a su idea o proyecto, debe señalar su objetivo general.

En esta parte del plan se debe tratar de convencer a un posible inversionista o institución bancaria a que decidan aportar el capital requerido, es importante decidir qué imagen se quiere dejar en la mente del lector que lo haga sentir que la idea vale la pena.

Después de leer esta parte del plan el lector debe contar con una idea clara de todas las ventajas que obtendrá al invertir en el proyecto, a quién y cómo los beneficiará y por qué eligieron su producto o servicio por encima de la competencia.

9. *Anexos:* Al final del plan puede ser también de gran utilidad agregar documentos que contengan información adicional acerca del proyecto. Puede incluir esquemas detallados sobre el posible producto incluyendo especificaciones técnicas o de diseños especializados.

También es recomendable incluir folletos para efectos de promoción y si no se cuenta con estos mostrar ideas de posibles folletos.

Por otra parte es de igual manera recomendable incluir una biografía o currículum de las personas involucradas en el proyecto. Para esta parte del plan, se debe incluir toda la información adicional que se considere importante para un futuro inversionista o prestamista.

2.1.9 Evaluación de un plan de negocios.

La forma más franca de evaluar un plan de negocios es comparar los contenidos del propio plan con aquellos indicados en el formato utilizado para su creación. En el caso de este estudio, un plan de negocios se consideraría como correcto si contiene los aspectos anteriormente mencionados, según lo establecido por el Tecnológico de Monterrey.

Para que un plan se pueda considerar como completo de acuerdo a este estudio, debe estar conformado por una portada, un índice, un resumen ejecutivo, una descripción del negocio, una estrategia comercial que contenga objetivos y planes, un análisis del mercado y la competencia, un plan financiero, conclusiones, y finalmente se pueden incluir anexos dependiendo del giro del negocio.

2.2 Financiamiento

En la actualidad le resulta difícil al nuevo empresario poner en marcha una idea de negocio debido a la falta de los recursos requeridos para su operaciones, tales como la renta o compra del lugar de operación, el incremento de su capital de trabajo, la ampliación de espacios de trabajo, la compra de maquinaria, o cualquier otra actividad que necesite realizar.

Para que una empresa de nueva creación pueda llegar al éxito es importante contar con los cimientos necesarios para lograr un correcto desarrollo y crecimiento. El financiamiento adecuado le otorga al nuevo empresario la base sobre la cual puede lograr la puesta en marcha de una nueva idea.

El objetivo principal del financiamiento es obtener la liquidez suficiente para poder realizar las actividades propias de la empresa de una forma eficiente y segura.

Para poder obtener los fondos necesarios las empresas de nueva creación deben tomar mano de recursos propios y externos. De la misma manera una persona que busca obtener dinero para la puesta en marcha de una idea de negocio puede utilizar cualquier bien material con el que cuente para poder obtener los recursos que requiere.

Algunas de estas fuentes de *financiamiento internas* son:

- a) *Activos fijos susceptibles a ser vendidos*: en las empresas hay activos fijos que no se utilizan y pueden ser vendidos sin que esto cause algún daño a las operaciones de la empresa. Para la pequeña empresa no es bueno tener equipo industrial por un largo periodo de tiempo, esto debido a los constantes avances tecnológicos que pueden hacer este equipo obsoleto.
- b) *Venta de desperdicio*. Hay empresas que acumulan desperdicio con el paso del tiempo y en ocasiones puede ser adquirido por terceros que estén interesados en él.
- c) *Bienes raíces susceptibles a ser vendidas*. Dentro de los activos de una empresa, suele haber algún bien que pueda ser vendido o alquilado. Esto permitirá a la empresa obtener capital líquido con el cual pueda afrontar sus compromisos financieros.
- d) *Excedentes de mercancías*. El excedente de inventario en almacén constituye una fuente de ingreso importante que le permite a la empresa disminuir su volumen sin perder ventas. además de que se pueden reducir gastos de operación y ejercer un mejor control de inventarios.

- e) *Venta de materia prima*. La materia prima que no resulta necesaria inmediatamente puede ser vendida, lo cual ayuda a aliviar presiones financieras. Esto puede ser bueno o malo, ya que en un futuro volver a comprar la materia prima que se vendió puede resultar más costoso.

De las anteriores opciones de financiamiento interno, no todas aplicarán para las empresas de nueva creación, debido a que la empresa no lleva a cabo operaciones aún, y por tanto, no se pueden pensar en vender desperdicio, excedentes de mercancía o materia prima, ya que no existen todavía.

Las otras dos fuentes de financiamiento interno descritas si pueden ser aprovechadas por el emprendedor si cuenta con algún bien mueble o inmueble que pueda vender para obtener fondos. Se puede pensar en vender algo pequeño como algún artículo de joyería, hasta cosas más grandes como un auto o alguna propiedad de la que se disponga. Las propiedades pueden también ser rentadas para obtener un ingreso por un periodo de tiempo prolongado que puede ayudar al administrador del nuevo negocio a costear operaciones cotidianas de la empresa o cualquier cosa para la que requiere de dinero.

Respecto a las fuentes de *financiamiento externas*, se encontró:

Lamentablemente, en la actualidad, los recursos otorgados a pequeñas empresas o empresas de nueva creación no conforman ni el 1% del total de recursos otorgados por las instituciones enfocadas a otorgar dichos recursos.

La mayoría de las empresas de nueva creación buscan obtener fondos que necesitan en el momento, pero que no precisamente pueden regresar en su totalidad en un corto periodo de tiempo. El problema con esto, es que las instituciones que otorgan este tipo de préstamos prefieren no hacerlos, en lugar de

arriesgarse a no recuperar la inversión a largo plazo otorgan créditos a corto plazo aunque estos cobren menos intereses. Esto debido a que entre más largo sea el plazo para cubrir el préstamo existe mayor incertidumbre para las instituciones de que el prestatario reembolsará el préstamo.

En su mayoría, las empresas de nueva creación requieren de recursos externos debido a la falta de liquidez inicial. Esto en parte por que la puesta en marcha de una nueva idea puede resultar costosa. Debido a que la mayoría de las empresas tiene necesidades distintas, existen distintas y nuevas formas de financiamiento.

A continuación se presentan algunas *fuentes externas de financiamiento* a las que puede recurrir un nuevo empresario:

Dentro de las fuentes externas de financiamiento existen dos caminos por los que puede transitar el nuevo empresario, estos son la *inversión privada* y la *pública*.

La *inversión privada* se encuentra conformada por instituciones de crédito, como bancos o casas de bolsa. Otras instituciones privadas a las que se puede recurrir son el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE), NAFINSA, ADMIC, y FONAES.

Por su parte, la *inversión pública* consiste en distintas entidades que se dedican a impulsar el crecimiento y creación de pequeñas empresas tales como la Secretaría de Economía, Bancomext, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, Financiera Rural.

Una de las instituciones que otorga el tipo de financiamiento necesario es la banca comercial o banca múltiple. Su función es promover la creación y desarrollo de empresas complementando recursos de inversión a empresas industriales, comerciales, y de servicios.

Antes de poder acceder a un crédito por parte de la banca comercial esta debe estimar la viabilidad económica de los proyectos de inversión y los plazos de recuperación de los mismos.

“La banca múltiple ofrece los siguientes financiamientos¹⁵”

1. *Crédito simple o en cuenta corriente*: estos préstamos se operan en cuenta corriente, mediante disposiciones para cobrar sobregiros en cuenta de cheques o alguna necesidad temporal de tesorería. Es un tipo de crédito revolvente, y una derivación es la tarjeta de crédito, de esta manera la institución de crédito se compromete a pagar por cuenta del acreditado los bienes y servicios que este adquiera, y posteriormente el acreditado se compromete a devolver el dinero del que dispuso, con intereses y comisión que puedan aplicar.
2. *Prestamos quirografarios*. Estos son una operación de crédito por medio de la cual la banca le entrega una cantidad establecida de dinero a una persona la cual se denomina “prestatario”, comprometiéndose esta persona a devolver al banco la cantidad inicial recibida más todos los intereses estipulados, en una fecha determinada.

Estos se otorgan de acuerdo a la solvencia y moralidad del solicitante. Es posible disponer del crédito de manera revolvente pero debe ser liquidado a su vencimiento. La tasa de interés asociada con este tipo de crédito se basa en el Costo Porcentual Promedio, el cual es variable, más una sobretasa fijada por el banco acreditante. En su mayoría esos créditos son a 90 días, pero pueden extenderse hasta un año. El Costo Porcentual

¹⁵Flory, Dieck, “*Instituciones Financieras*”, 1ª Edición, McGraw Hill, México D.F., 2003 pp. 179 y 180.

Promedio es una variable informada y calculada por el Banco de México, basándose en el costo promedio ponderado que proviene de la captación de recursos en moneda nacional.

3. *Prestamos de habilitación o avío.* Este crédito con garantía se otorga a corto o mediano plazo, el máximo autorizado es de 5 años. Este se utiliza para financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera. Dentro de la industria se utilizan para adquirir materia prima, mano de obra y para cubrir los costos relacionados con la producción en proceso.

Los créditos para la agricultura se utilizan para la compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, funguicidas, y para la compra de maquinaria agrícola así como para adquirir refacciones para la misma. También para los costos generales de la preparación de la tierra.

Para la ganadería los recursos van destinados a la compra de ganado de engorda que requiere de un corto tiempo para su venta, compra de forrajes, cultivo de pastos, extracción de agua, vacunas y mano de obra.

Este crédito lo pueden solicitar las personas tanto emprendedores como empresas ya establecidas siempre y cuando se dediquen a la producción o transformación de bienes, en las actividades anteriormente mencionadas, Por lo tanto, las persona cuyo ramo sea el comercio no pueden acceder a este tipo de crédito.

4. *Prestamos refaccionarios.* Este tipo de crédito es otorgado a mediano y largo plazo y se utiliza principalmente para financiar activos fijos tangibles, inversiones de mediano a largo plazo y también para la liquidación de adeudos o pasivos fiscales relacionados con la operación de la industria, la agricultura y la ganadería.

Para la industria se utilizan principalmente para adquirir maquinaria, equipo, instalaciones, construcciones en general, bienes inmuebles y muebles, así como para liquidar adeudos fiscales o pasivos.

En la agricultura, se destinan para la elaboración de bodegas, adquisición de maquinaria, apertura de tierras para cultivos, útiles de labranza y abonos.

Los créditos para la ganadería se utilizan para la adquisición de equipo, construcciones de establos, baños para garrapaticidas, adquisición de bienes muebles e inmuebles, compra de ganado destinado a la reproducción y también para el pago de pasivos u otras obligaciones.

Este crédito tiene un plazo legal de 15 años para la industria y de 5 para la agricultura. Las garantías deben estar libres de gravámenes y se constituyen por los bienes adquiridos, más los activos fijos tangibles adicionales si se requieren, que se dan en prenda o hipoteca.

5. *Créditos hipotecarios*. Estos son créditos a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción, o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa, también se utiliza para pagar pasivos originados en la operación normal y se puede destinar a la vez al capital de trabajo. La garantía se otorga a un plazo de 5, 10, 15 o 20 años. La persona que solicita el crédito entrega a la institución crediticia cierta cantidad mensual que incluye tanto capital, como intereses, esto se denominan amortizaciones y tienen el propósito de pagar la hipoteca en su totalidad al final del plazo fijado.
6. *Arrendamiento financiero*. Es un financiamiento a largo plazo que se utiliza para rentar terrenos, edificios, y partes de equipo. “El financiamiento se

establece por medio de un contrato, a través del cual el arrendador se obliga a entregar el uso del bien al arrendatario, a cambio del pago de una renta durante un cierto periodo, teniendo al final del plazo la opción de recibir la propiedad, volverla a rentar, o enajenarla”.

7. *Descuento de documentos.* Este tipo de crédito permite financiar necesidades de capital de trabajo, derivadas de ventas a plazos, que se encuentran documentadas con títulos de crédito a favor de empresas o personas físicas con actividad empresarial y orientada a cualquier rama de la actividad económica. Estos títulos son entregados y endosados a favor de la institución de crédito, de manera que sea esta, quien lleve a cabo la cobranza de los mismos.
8. *Prestamos prendarios.* Estos préstamos son operaciones que se sustentan principalmente por la entrega de un bien en prenda al acreedor para garantizar el cumplimiento de la obligación adquirida. Este tipo de crédito permite financiar necesidades temporales o permanentes de capital de trabajo, a las empresas orientadas a cualquier rama de actividad económica.

Estos créditos se otorgan dependiendo de las necesidades del cliente, por lo que puede ser de 180 días o más documentándose mediante la firma de un pagaré a favor de la institución de crédito. El acto que se efectúa consiste en la entrega de mercancías a valores que sirven como garantía del préstamo, el cual se le conoce como pignoración, que significa empeñar una prenda.

9. *El papel comercial.* Es una forma de financiamiento que consiste en pagares a corto plazo, no garantizados, emitidos por empresas con alta solvencia. La mayoría de estos documentos presenta vencimientos en

intervalos de 3 a 270 días. Se vende directamente al inversionista por el emisor o por medio de intermediarios, quienes reciben una comisión por efectuar la comercialización. Los montos negociados en la bolsa son múltiplos de \$100, el cual se opera a través de pagares negociables. La tasa de descuento se fija entre la empresa emisora y la casa de bolsa.

El emitir papel comercial se requiere la autorización de la comisión nacional de valores para ofrecer el público, y su inscripción en el registro nacional de valores e intermediarios.

10. *Emisión de obligaciones.* Es un financiamiento a mediano y largo plazo destinado generalmente a la adquisición de maquinaria y equipo, ampliaciones o construcción de naves industriales, desarrollo de nuevos proyectos, etc., los constituye el instrumento conocido como obligaciones o bonos.

Las obligaciones deben contener la denominación, el objeto y domicilio de la sociedad, su capital, activo y pasivo que se determine según el estado de situación financiera practicando precisamente para efectuar la emisión, así como el importe de ella, señalando el número de títulos y su valor nominal.

2.2.1 Metodología para la obtención de financiamiento

El proceso para obtener financiamiento cuenta con distintas etapas, las cuales son una serie de pasos cronológicos. A continuación se muestran cuáles son estas etapas:

- Previsión de la necesidad de fondos
- Previsión de la negociación. Es aquí donde se establecen las relaciones previas con las instituciones nacionales de crédito potenciales para el

financiamiento, se analiza la situación actual del país, en cuanto al costo del dinero y se elabora un análisis cuantitativo y cualitativo de alternativas.

- Negociación. Se seleccionan dos o tres instituciones de crédito, a las cuales se les proporciona la información requerida por ellas, para el posible financiamiento. Aquí se discuten las condiciones del financiamiento, como son: el monto a pedir, la tasa de interés que se va a pagar, el plazo que se otorga para finiquitar el préstamo, las garantías, formas de pago, requisitos legales, fiscales etc. La empresa al realizar un análisis de las instituciones de crédito, selecciona la más conveniente para cerrar y firmar el contrato de financiamiento.
- Mantenimiento en la vigencia del financiamiento: La empresa está obligada a proporcionar información periódica que solicite la institución nacional de crédito; así como también deberá vigilar que se esté llevando a cabo el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el contrato con la institución crediticia, preservando observancia en los tipos de cambios, tasa de interés y amortización de la deuda.
- Pago del financiamiento, o en su defecto:
- Renovación del financiamiento. La empresa se ve beneficiada con este tipo de financiamiento, y oportunamente se dirige a la institución crediticia para renovar el contrato. La información que la empresa está obligada a proporcionar periódicamente se encuentra en sus estados financieros. Los estados financieros más comunes son los siguientes.

El *balance general*, es como su nombre lo dice un documento que nos permite saber como en una fotografía, en una fecha específica lo siguiente:

- a) Los bienes, dinero, equipo, inmuebles, inventarios, gente o empresas que nos deben dinero con que contamos a esa fecha. Se llaman activos.

- b) A quien le debemos dinero, ya sea como préstamo, cuenta por pagar a proveedores de todo tipo, impuestos por pagar y los demás adeudos que pudiese tener el negocio. Se llaman pasivos.

- c) Finalmente el capital con que empezamos el negocio más lo que hemos ganado a través del tiempo a esa fecha determinada, se denomina capital social

El balance financiero nos dice que: los activos deben ser iguales a, $A=P+C$ (pasivos + capital social). En esa fecha fija, la ecuación anterior debe quedar siempre cuadrada al centavo. Aún en el caso de que los pasivos sean mayores al activo también debe cuadrar, significando que el capital social es negativo (en la quiebra).

El *estado de resultados*, es un documento que manifiesta:

- ¿Cuánto se vendió?
- ¿Cuánto costó lo que se vendió (o se compró para vender)?
- ¿Qué se gastó en todo ese tiempo?, incluyendo administración, intereses, papelería, y comisiones además de otros gastos
- ¿Qué utilidad neta se logró en ese proceso?

Este es el más conocido de los reportes, porque de ahí se sabe si vamos perdiendo o ganando en ese periodo.

El *estado de origen y aplicación de recursos*, es simplemente la comparación entre dos balances. Por ejemplo se pueden comparar los balances de dos periodos distintos y de esta manera, darse cuenta, si al manejar la empresa, no se está incurriendo en el uso ilógico de recursos o si hay pocos recursos disponibles.

Esta explicación simple de los tres estados financieros es lo que determina toda la contabilidad de la empresa. Sin embargo, es muy importante que se entiendan los conceptos básicos de cada uno para poder analizar la información que generan, ya que un análisis adecuado de los estados contables, ayuda mucho a diagnosticar la salud financiera del negocio.

El análisis financiero de basa en evaluar como está el negocio en esta tres áreas:

- Liquidez.
- Solvencia.
- Rentabilidad.

En forma sencilla la *liquidez* determina si es posible mantener las operaciones a corto plazo con lo que se vende y cobra.

La *solvencia* es un concepto más profundo, que dicta si es posible cumplir las obligaciones a largo plazo con lo que se posee, es decir, si los bienes alcanzan para pagar lo que se debe.

La *rentabilidad* del negocio es si estamos o no vendiendo con cierta utilidad los productos o servicios que manejamos o si estamos perdiendo dinero en nuestras operaciones.

Estos tres conceptos deben estar idealmente bien, en un análisis financiero, pero eso no sucede con frecuencia. Hay ejemplos como este:

- Una empresa rentable, es decir tiene utilidades, pero por no cobrar a tiempo o meterse en inversiones fuertes, no tiene liquidez.
- Otra empresa puede tener liquidez (temporal), ya que pidió prestado a largo plazo, o vendió inventarios a menos de su costo, pero no es rentable, si se

endeuda mucho puede llegar a no tener bienes para cubrir adeudos, por lo que es insolvente.

- Otra empresa es muy solvente (tiene muchos bienes o activos, generalmente fijos) pero al no poderlos vender y cobrar, va a tener problemas de liquidez a corto plazo. Y si se desespera y vende más barato, no sería rentable.

No es fácil cumplir con todas las reglas de buena conducta empresarial, pero es aún mucho más importante hacer un análisis sistemático frecuente para saber si se está en un problema. Hay muchos emprendedores que, al estar ocupados con sus operaciones pierden la brújula y corren mucho peligro.

Las razones financieras más importantes son las siguientes:

- De liquidez (activo circulante/pasivo circulante). Esta razón implica con qué se cuenta, para pagar pasivos a corto plazo, generalmente un empresa está bien, si esta razón es mayor a 1.5 veces, y aún mejor si llega a 2 veces.
- Prueba ácida (activo circulante-inventarios/pasivo circulante). La prueba ácida da una visión más analítica de los activos disponibles de inmediato para pagar adeudos a corto plazo; un índice cercano a 1.0 veces es aceptable.
- Rotación de inventarios (inventarios en pesos/costo de lo vendido anual= X) con el resultado existen dos opciones la primera es a) $X \times 12$ meses = meses de inventario, y la b) $1/X$ = numero de vueltas del inventario al año. Es vital para cualquier emprendedor, saber cómo se comportan sus inventarios. Para la industria es recomendable no tener más de 3 meses de inventarios (o 4 vueltas al año como mínimo de rotación). En el caso del comercio, la rotación de esos inventarios debe ser mucho mayor, en un rango de inventarios desde menos de un mes hasta un máximo de 2 meses en promedio.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Resultados de la entrevista a la empresa Interlingua

Para obtener información sobre los requerimientos de inversión de una escuela de inglés en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, se condujo una entrevista con el coordinador comercial de la escuela Interlingua, la cual se especializa en la enseñanza del idioma Inglés. Dicha entrevista se presenta a continuación.

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la escuela?

Soy el coordinador comercial de la sucursal de Interlingua en Veracruz

2. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto, con la compañía?

En mi puesto actual llevo 4 años, fui coordinador comercial en Tijuana por 2 años y luego, transferido a la sucursal en Veracruz. Antes de ser coordinador fui maestro de inglés por 10 años.

3. ¿En qué momento inicia operaciones interlingua?

Interlingua fue fundada hace más de 40 años, en 1969 cuando abre sus puertas por primera es el plantel ubicado en la Zona Rosa de la Ciudad de México. A lo largo del tiempo Interlingua logró convertirse en la opción número uno para el aprendizaje del idioma Inglés en el país. Hasta el día de hoy Interlingua cuenta con presencia en 18 estados de la república incluyendo 3 sucursales en el estado de Veracruz las cuales están ubicadas en Poza Rica, Córdoba y Boca del Río.

4. ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa y a cuánto asciende el número de empleados?

La empresa no cuenta con un organigrama oficial pero si tiene una organización específica la cual esta encabezada por un director general, quien a su vez esta seguido de un gerente general. Debajo del gerente general están los directores del departamento académico y del departamento administrativo. Debajo del gerente académico se encuentran los ejecutivos de ventas y los coordinadores comerciales de cada sucursal de Interlingua y debajo del gerente del departamento administrativo se encuentran los encargados de cobranzas y contabilidad, recursos humanos, el departamento de mercadotecnia, y el departamento encargado de llevar una relación con la SEP.

5. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?

Interlingua ofrece cursos de inglés que se adaptan a las necesidades de cada uno de sus alumnos. Su garantía es hacer a sus alumnos bilingües en el tiempo que ellos requieran. Los cursos que ofrece también están enfocados al tipo de alumno que desee aprender el idioma; cuenta con cursos para adolescentes y adultos de todas las edades, para niños desde los 6 años, cursos empresariales, cursos especiales, e incluso cuenta con material Braille para los alumnos invidentes.

Los cursos regulares de inglés incluyen el curso intensivo, semi intensivo, sabatino intensivo, sabatino regular, bimestral, y dominical intensivo. Estos cursos son para gente de los 16 años en adelante. En la siguiente tabla se pueden apreciar los distintos tipos de cursos y algunas de sus características.

Tabla 1. Relación de cursos impartidos por la empresa.

Tipo de curso	Días de la semana	Horas a la semana	Duración del curso
Intensivo	5 días de lunes a viernes	15 horas, tres horas diarias	6 meses
Semi intensivo	5 días de lunes a viernes	7.5 horas, 1.5 horas diarias	12 meses
Sabatino intensivo	Solo sábados	6 horas	14 meses
Sabatino regular	Solo sábados	3 horas	29 meses
Bimestral	Dos días por semana, lunes y martes o miércoles y jueves	3 horas lunes y martes o miércoles y jueves	29 meses
Dominical intensivo	Solo domingos	6 horas	14 meses

El curso intensivo es el más acelerado y tiene una duración de meses. En este curso el alumno tiene clases 3 horas diarias de lunes a viernes.

El curso semi intensivo también consta de clases diarias de lunes a viernes, pero sólo por una hora 20 minutos, por lo tanto, la duración total de todos los niveles es

de un año. Estos cursos, también tiene otra modalidad en la que el alumno, sólo tiene una hora diaria de clases de lunes a viernes, lo cual alarga el tiempo total para completar todos los niveles 8 meses.

El curso sabatino intensivo tiene una duración de un año y dos meses aproximadamente y consta de 6 horas de clases todos los sábados por la mañana.

El curso sabatino regular tiene una duración de aproximada de dos años y cinco meses, durante los cuáles el alumno tiene tres horas de clase todos los sábados por la tarde.

El curso bimestral también tiene una duración de dos años y cinco meses durante los cuales el alumno asiste a clases por una hora y media dos veces por semana.

El dominical intensivo tiene las mismas características que el curso sabatino intensivo, pero los alumnos asisten a clases los domingos. Este curso es el más popular con los profesionistas ya que la duración total del curso es de poco más de un año y les permite estudiar en su día de libre.

Los cursos en Interlingua también se adaptan a otras necesidades especiales, tales como cursos para niños, cursos para adolescentes, cursos empresariales e incluso cursos con material Braille para alumnos que lo necesiten. Estos cursos ofrecen el mismo aprendizaje, pero está enfocado al tipo de alumno al que va dirigido.

Los cursos para niños (*Kids*) son aptos para alumnos desde los 8 años y que estén cursando la primaria. Estos cursos contienen un método y material didáctico diseñado específicamente para niños. El enfoque de estos cursos es el desarrollo de la comprensión del idioma, se pone poco énfasis en la gramática y las actividades son más dinámicas.

El curso *Juniors* está diseñado para alumnos que se encuentren cursando la secundaria, por lo general son alumnos entre los 12 y 15 años. Los adolescentes jóvenes se agrupan con gente exclusivamente de su edad con el objetivo de que las clases sean más dinámicas y relevantes.

Los cursos de *Kids* y *Juniors* también se ofrecen durante los veranos para que los alumnos de primaria y secundaria aprovechen el verano para continuar practicando y estudiando el inglés.

Para las empresas o particulares Interlingua también tiene cursos que se adaptan a las exigencias y necesidades de cada cliente. Estos cursos especiales pueden impartirse en las dentro de las sucursales de Interlingua e incluso en las instalaciones que el interesado requiera. Estos cursos son totalmente flexibles en cuanto a horario y duración de las clases.

Para las empresas que deseen capacitar a sus empleados en el idioma Inglés, Interlingua también cuenta con el programa Resultados, mediante el cual el cliente puede medir y dar seguimiento al aprendizaje de sus empleados. Al final de cada nivel la empresa obtiene la información referente a las calificaciones y desempeño de cada empleado, así como los resultados de TOEIC.

6. ¿Con qué matrícula cuentan actualmente?

Actualmente dentro la escuela cuenta con una población de 180 alumnos, y un promedio de 4.5 alumnos por grupo.

7. ¿A cuánto ascienden sus costos operativos?

La escuela tiene gastos de aproximadamente \$265,500.00 mensuales. El total es aproximado ya que algunas de las cantidades pueden variar de mes con mes,

tales como la cantidad de pago de la luz, la nomina de los maestros y el costo de los libros.

El consumo de luz varía, dependiendo de la temporada del año, en los meses de verán el clima trabaja más duro y se mantiene encendido por más tiempo, también la frecuencia del uso de las computadoras, impresoras y demás electrónicos es distinto día a día. El monto para cubrir la nomina de los maestros también es distinto cada mes ya que a ellos se les paga por hora trabajada. Las horas que trabaja cada maestro dependen directamente de la cantidad e alumnos y de grupos que tenga la escuela cada mes.

Por último, la cantidad que gastan la escuela mensualmente en libros también varía de acuerdo a las proyecciones de alumnos que esperan tener el mes siguiente. La escuela siempre cuenta con que todos los alumnos registrados continuarán estudiando el mes siguiente, por lo tanto, saben que deben contar mínimo con el mismo número de nuevos libros y alumnos. Con la excepción de los alumnos que se encuentran en el último nivel de estudios.

8. ¿A qué precios ofrecen sus servicios?

Tabla 2. Relación de precios de los cursos impartidos por la empresa.

Tipo de curso	Precio de contado	Pagos parciales	Horarios
Semi Intensivo	\$1899.00	\$665.00	7:00 am – 8:20 am
			6:10 pm – 7:30 pm
			7:40 pm – 9:00 pm
	\$1799.00	\$630.00	8:30 am – 9:50 am
			4:30 pm – 5:50 pm
	\$1699.00	\$600.00	10:10 am – 11:30 am
			11:40 am – 1:00 pm
			1;30 pm – 2:50 pm
			3:00 pm – 4:20 pm
	Intensivo	\$3500.00	\$1200.00
Bimestral	\$1899.00	\$500.00	Consultar horarios en sucursal
Sabatino	\$1899.00	\$500.00	8:30 am – 2:30 pm
Sabatino pm	\$1899.00	\$250.00	3:00 pm – 5:50 pm

9. ¿A qué escuelas considera como su competencia directa?

Nuestra competencia directa más fuerte es The Institute, después creo que la competencia más fuerte es International House. Para nosotros otra competencia también son otras escuelas de idiomas e incluso las escuelas bilingües.

Se considera competencia directa también porque la escuela está especializada en la enseñanza del inglés a diferencia de otras escuelas que ofrecen clases de distintos idiomas. Interlingua ve a The Institute como su competencia mejor

posicionada, pero otras escuelas como Quicklearning e International House también se pueden contar como competidores directos ya que de la misma manera que The Institute, se especializan en la enseñanza del Inglés exclusivamente.

10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del negocio?

Interlingua ve como su mayor ventaja competitiva su metodología única. Esta metodología consiste en mantener la mente del alumno activa con distintos tipos de actividades a lo largo de la clase.

El enfoque principal de las clases es la comunicación oral, es decir que el alumno utilice el material que aprende en cada día y lo practica para que de esta manera sea más fácil recordarlo. El alumno es presentado con una corta explicación gramática de la estructura que se estudiara en la clase y después se dedican a practicar dicha estructura.

Las clases incluyen actividades que guían al alumno hasta lograr que pueda comunicarse sin ayuda del maestro. Esto es, por medio de distintos ejercicios en los que primero se le ponen ejemplos a seguir al alumno y poco a poco se le da la oportunidad de generar ideas propias.

En distintas etapas del curso los alumnos se enfocan también en tres áreas distintas de entendimiento del idioma, las cuales son la lectura, la escritura y la comprensión oral.

Aparte de esta ventaja, otra ventaja que tiene sobre su competencia Interlingua es que el material didáctico que se utiliza en sus cursos está incluido con el costo de cada nivel. Es decir, que el costo por nivel incluye el libro y el disco con audio para hacer tareas en casa. También es una ventaja para la escuela el no cobrar

cuotas de inscripción a los alumnos, lo cual es una práctica común en otras escuelas.

Otros aspectos que hacen que la escuela sea más atractiva para los estudiantes es el límite de alumnos por grupo. Cada grupo como máximo puede incluir 12 alumnos, lo cual hace que la atención recibida del alumno de parte del profesor es más personalizada.

Por último, cabe recalcar que los cursos de Interlingua están avalados por la SEP y por la Secretaria de Trabajo. También son un centro autorizado para aplicar el examen de conocimiento de Inglés TOEIC, el cual es la certificación de conocimientos más utilizada internacionalmente en el ámbito laboral.

11. Aproximadamente ¿cuál es el porcentaje de reinscripción para sus cursos de Inglés?

Es de 80%.

12. ¿Cuáles son los meses con la mayor cantidad de inscripciones?

Esos son septiembre, octubre y febrero. Esto generalmente, es por el regreso a clases de los jóvenes.

13. ¿Cuáles son los meses con el menor número de inscripciones?

Usualmente julio, agosto, y diciembre porque en estos meses, mucha gente decide vacacionar.

14. Respecto a los materiales didácticos, ¿Cómo determina el stock de libros que debe tener en la sucursal en un momento determinado?

Los alumnos utilizan solamente un libro por cada nivel y un cd para poder hacer trabajo en casa. Los libros para niños son a color y contienen imagines que captan su atención, los discos para ellos contienen canciones también. Los libros para

los demás cursos, son en su totalidad de blanco y negro, a excepción de los libros para los niveles preliminar e introducción que contienen algunas imágenes a color con el propósito de que el alumno aprenda colores, animales y otros objetos.

Los libros de Interlingua son únicos y de basan en la metodología propia de la institución. Pues para los niveles básicos, del Pre-4, es necesario siempre contar con 20 libros de cada uno ya que estos niveles son los que ven mayor cantidad de nuevos alumnos. De los demás siempre se deben tener 10. Esto es adicional a los libros que se deben tener por cada alumno ya inscrito, es decir, que si tengo 10 alumnos de Preliminar debo asumir que todos continuaran su curso por lo tanto debo tener un libro por alumno inscrito más los 20 que deben estar en stock en todo momento.

3.2 Análisis de la situación actual a través de un FODA

Después de analizar la información recaudada de la escuela de Ingles Interlingua a través de una entrevista y realizando un análisis FODA de la misma se obtuvo la información necesaria para tomar decisiones acerca de la escuela de Ingles que se busca crear.

Tabla 3. FODA de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
Metodología única No cobrar cuota de inscripción No costo adicional por material Cursos especializados Material creado especialmente para cursos de Interlingua	Ubicación No ofrece cursos los domingos No ofrece cursos para niños menores de 8 años.

Oportunidades	Amenazas
Cursos de intercambio de alumnos mexicanos Turismo Inmigrantes que no hablen español	Escuelas primarias, secundarias, preparatorias bilingües Interculturalidad

El primer obstáculo que se detectó, fue la saturación del mercado meta en la parte sur de la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. Aquí se encuentran no sólo Interlingua, también sus principales competidores; por esta razón sería muy difícil para una nueva escuela de Inglés, lograr posicionarse en un corto o mediano plazo. Esta misma observación logró que se buscaran ubicaciones alternativas para aspirar a un mayor éxito; en la parte norte de la ciudad no existe mucha competencia en el área de la enseñanza del Inglés, por lo cual existe una oportunidad para una nueva escuela. La única competencia detectada en esta zona de la ciudad está conformada por escuelas pequeñas e independientes de alguna marca reconocida como Interlingua.

Debido a que la escuela es de nueva creación y no contará con los fondos requeridos para llevar a cabo una operación del tamaño de otras escuelas de Inglés, se echará mano de los recursos disponibles del emprendedor; la escuela tendrá como cede una casa de tres habitaciones dentro de la colonia Río Medio. Las habitaciones servirán como salones individuales y el área de la sala se ocupará como recepción.

La escuela comenzaría con el emprendedor haciendo las labores de maestro, así como de administrador del negocio, una persona preferentemente del sexo femenino se hará cargo de las labores de recepción que incluyen el dar alumnos de alta, recibir pagos, contestar teléfonos y demás funciones de oficina.

Al abrir sus puertas la escuela contaría únicamente con tres grupos todos comenzando de un nivel básico; estos grupos se dividirán en tres horarios diferente entre las 8 y 12 horas del día. Las clases tendrán una hora de duración con 20 minutos entre cada una de ellas.

Debido a que el emprendedor será el único maestro y que éste tiene otros compromisos laborales por la tarde, es imposible abrir mas grupos; con el paso del tiempo y dependiendo de la demanda se tiene previsto contratar más maestros.

Se piensa que en un tiempo aproximado de 3 meses se podrá contratar al primer maestro adicional, lo cual permitirá la apertura de otros tres grupos en horario vespertino.

Debido a la población que se encuentra dentro del mercado meta los precios no pueden ser los mismos que los de Interlingua, por lo cual, se hará un ajuste en las tarifas a cobrar. Estas quedarían de la siguiente manera:

Tabla 4. Precio para el servicio.

Costo de inscripción	\$200.00
Costo por nivel del curso	\$1400.00
Costo por libro	\$100.00
Total:	\$1700.00

Los grupos tendrán un máximo de 8 alumnos para que la enseñanza sea personalizada, por esta razón, se pedirá un cuota de inscripción, ya que de esta manera los interesados tendrán asegurado su lugar dentro del horario de su preferencia; los niveles tendrán una duración de cuatro semanas, haciendo un total de 19 horas de clase por nivel y una hora de evaluación final por nivel; de esta manera el pago de \$1400.00 será mensual. Por último, los libros serán los mismos utilizados por Interlingua debido a que la metodología estará basada en su

sistema; el costo de estos libros para la escuela será de \$77.00 por lo cual será necesario hacer un cargo por libro. Para poder utilizar los libros creados por Interlingua será necesario obtener un convenio para evitar infringir derechos de autor.

Otra acción a realizar, consiste en ofertar cursos de verano para niños y jóvenes; ya que son una buena oportunidad para aprender de los alumnos y de la misma manera es una actividad de verano para padres que necesitan trabajar. Cuando se cuente con suficiente personal los cursos de verano tendrían una duración de 5 horas diarias, durante las cuales se impartirá clase a los alumnos, se llevarán a cabo actividades para que practiquen lo aprendido en el día, e incluso se les dará tiempo para comer juntos como un recreo. Con el paso del tiempo y si se tiene el crecimiento esperado también se planea tener cursos individuales personalizados, cursos sabatinos, y dominicales.

3.3 Determinar el monto de la inversión inicial y su descripción.

El inmueble de casa-habitación que se planea utilizar para comenzar las operaciones de la escuela de Inglés, necesita trabajos de restauración y adecuación de espacios para convertirlos en aulas para clases, por lo que se incluye la construcción de un baño en la planta baja cerca del área de recepción, pintar el inmueble por dentro y por fuera, alisar las paredes en el interior del inmueble, la reparación e impermeabilización del techo, la instalación de climas en la recepción y los salones, y la instalación de nuevas puertas en la entrada, el nuevo baño, los salones, la puerta trasera y sus respectivas protecciones.

Para las operaciones de la escuela será necesario comprar una computadora para la recepción, con la cual se podrá llevar un control de los alumnos; se requiere también de un teléfono para atender llamadas de alumnos inscritos o potenciales,

un escritorio en donde colocar la computadora y el teléfono, una silla de oficina para la recepción, tres mesas rectangulares una para cada salón, 9 sillas para cada salón, un pizarrón para marcadores en cada salón, televisiones para transmitir películas y videos educativos en Ingles, reproductores de *DVD*, y reproductoras de *CD* tipo grabadoras. Además de todos estos artículos se requerirán distintos artículos de papelería como plumas, clips, engrapadoras grapas, entre otros artículos y consumibles de oficina. El costo total de las reparaciones del inmueble y los artículos necesarios para las operaciones de la escuela tendrán un costo considerable, el cual no podrá ser cubierto en su totalidad por el emprendedor. El costo total se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5. Inversión inicial.

Material para construcción	\$6000.00
Pintura (2 cubetas)	\$600.00
Climas (3)	\$1,5000.00
Puertas	\$2,100.00
Protecciones (2)	\$700.00
Computadora	\$7500.00
Teléfono	\$500.00
Escritorio	\$3,000.00
Mesas (3)	\$2,000.00
Silla de oficina	\$1,450.00
Sillas para salones (27)	\$3,510.00
Pizarrones (3)	\$1,800.00
Televisiones (4)	\$1,2000.00
DVD (3)	\$2,100.00
Grabadoras (3)	\$2,400.00
Papelería	\$1,000.00
Mano de obra	\$1,5000.00
Total:	\$76,660.00

El monto total de gastos iniciales para la escuela de Ingles es de \$76660.00 y agregado a esto están el costo por contratación de servicio de cable, internet y teléfono, el pago por el servicio de electricidad, y el pago por el servicio de agua.

Se busca conseguir los fondos suficientes para cubrir estos gastos por 5 meses, mientras la escuela empieza a andar y puede ser capaz de solventar gastos propios. Se estima que la cantidad total por los 5 meses de estos gastos será la siguiente:

Tabla 6. Gastos administrativos.

Sueldos	\$15,000.00
Servicio de internet, teléfono y cable	\$6,000.00
Servicio de luz	\$5,000.00
Servicio de agua	\$800.00
Total:	\$26,800.00

El costo total de la nueva para la creación de la escuela sumado al costo total para mantenerse operando por 5 meses hacen un total de \$103,460.00, el cual es un monto considerable.

Cabe mencionar que por el momento el emprendedor cuenta con sólo \$20,000.00 para invertir y no existen socios, con lo cual se estipula que legalmente será una persona física con actividad empresarial, de acuerdo a los preceptos que para ello tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para conocer la necesidad de financiamiento, para la creación de la nueva escuela de Ingles, es necesario saber la diferencia entre el dinero ya disponible y el costo total de las necesidades de la escuela, en este caso la necesidad de financiamiento, se encuentra restando \$103,460.00 - \$20,000.00, lo cual arroja un

total de \$83,460.00; esta cantidad es la que se necesita conseguir por medio de financiamiento ya se público o privado.

3.4 Resultado del cuestionario.

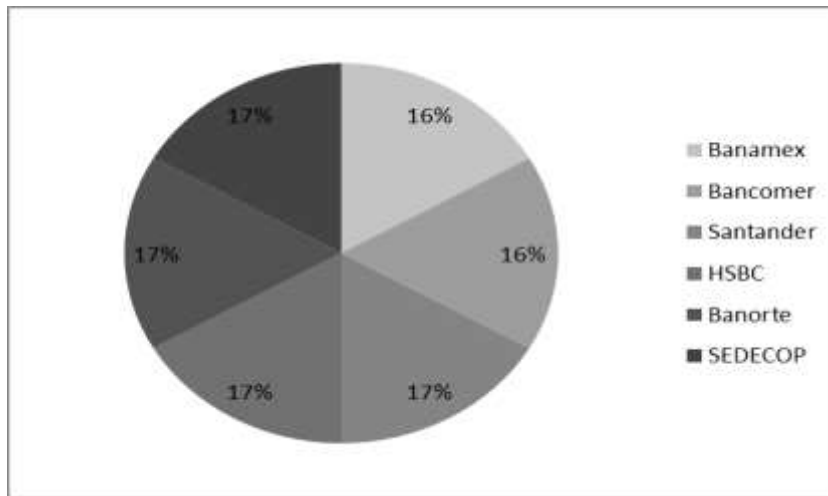
En cuanto a los datos generales utilizados en el cuestionario, se tiene:

Institución

Tabla 7. Institución a la que pertenecen los integrantes de la muestra.

Banamex	Bancomer	Santander	HSBC	Banorte	SEDECOP	TOTAL
16%	16%	17%	17%	17%	17%	100%

Figura 1. Representación del porcentaje de participación de la muestra.



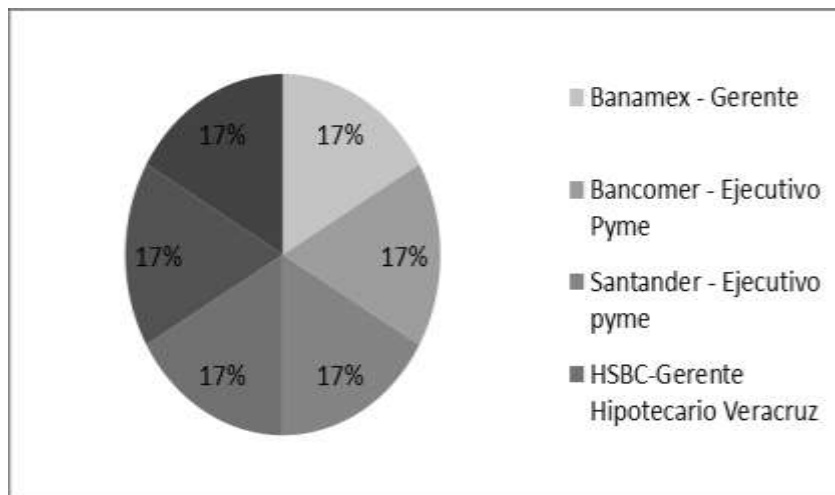
En esta gráfica se puede apreciar el nombre de todas las instituciones quienes participaron en la investigación. Las instituciones participaron de la misma manera y de forma equitativa; se le aplicó el mismo cuestionario a una sola persona dentro de la institución la cual fue capaz de proporcionar la información necesaria para la investigación.

Puesto del encuestado

Tabla 8. Puesto que ocupan los integrantes de la muestra.

Banamex - Gerente	Bancomer - Ejecutivo Pyme	Santander - Ejecutivo pyme	HSBC- Gerente Hipotecario Veracruz	Banorte - Promotor Junior	Delegado Regional SEDECOP	TOTAL
1	1	1	1	1	1	6
17%	17%	17%	17%	17%	17%	100%

Figura 2. Representación gráfica de puestos que participaron en el cuestionario.



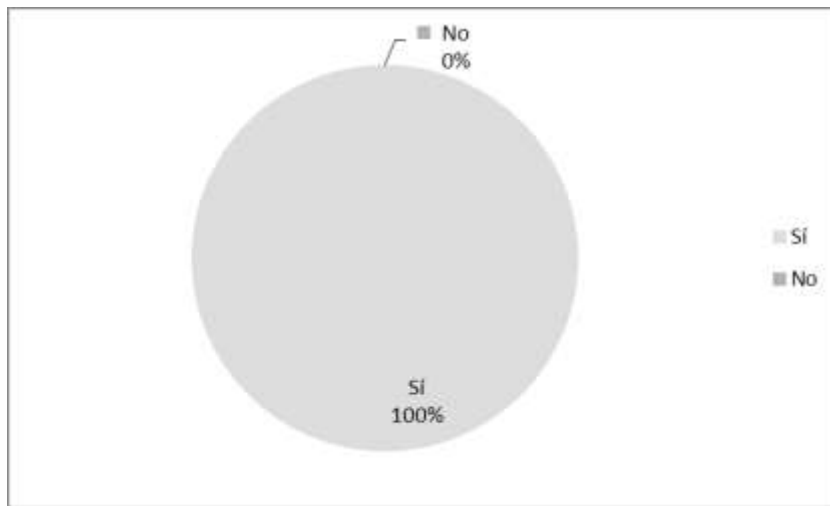
Se aprecian los distintos puestos que ocupan las personas de cada institución que participaron en la investigación, siendo dos gerentes, dos ejecutivos pyme, un promotor junior y un delegado regional. No siempre fue posible aplicar el cuestionario a algún gerente de las instituciones privadas, por lo cual se le aplicó el mismo a la persona que pudiera proporcionar la mejor información.

Pregunta 1. ¿Cuenta cuando menos con 6 meses en su puesto de trabajo?

Tabla 9. Tabulación de la pregunta 1

Sí	No	Total
6	0	6
100%	0%	100%

Figura 3. Gráfica de la pregunta 1



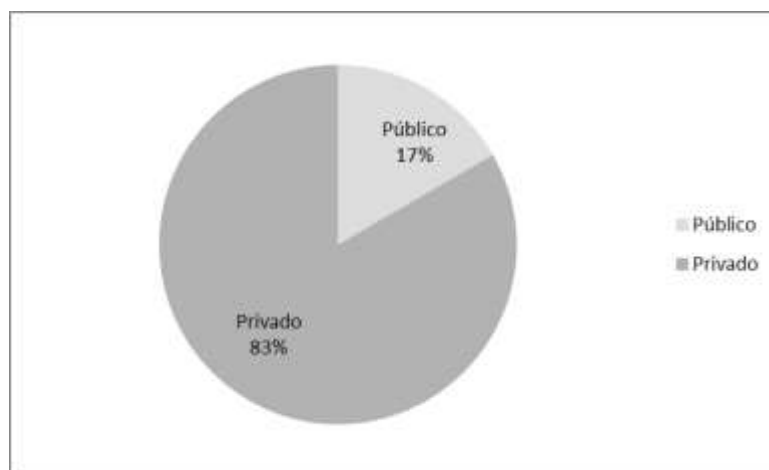
La anterior tabla muestra que todas las personas que participaron en la investigación contaban con más de 6 meses a cargo de su puesto. Por motivos de credibilidad fue de suma importancia obtener información únicamente de personas que contarán con la experiencia suficiente que les permitiese contestar todas las preguntas correctamente.

Pregunta 2. ¿Cuál es el origen de su organización?

Tabla 10. Tabulación de la pregunta 2

Público	Privado	Total
1	5	6
17%	83%	100%

Figura 4. Gráfica de la pregunta 2



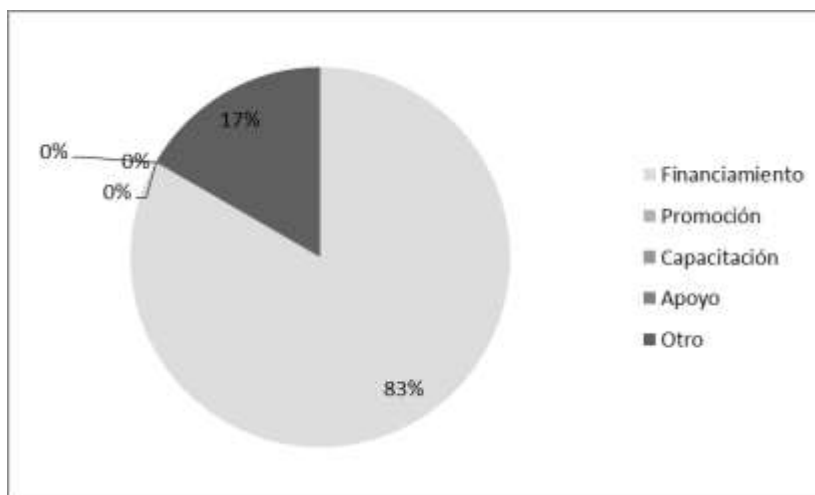
Las instituciones que participaron en la investigación eran en su mayoría de origen privado y sólo una de ellas era de origen público. Las instituciones privadas fueron bancos comerciales en su totalidad, como se pudo apreciar en la primera gráfica, la única institución pública que formó parte de la investigación fue SEDECO. Se determinó que para serle útil a terceros como referencia o material de investigación era necesario obtener información de ambos sectores, privado y público.

Pregunta 3. ¿Cuál es la función primordial de su organización?

Tabla 11. Tabulación de la pregunta 3

Financiamiento	Promoción	Capacitación	Apoyo	Otro	Total
5	0	0	0	1	6
83%	0%	0%	0%	17%	100%

Figura 5. Gráfica de la pregunta 3



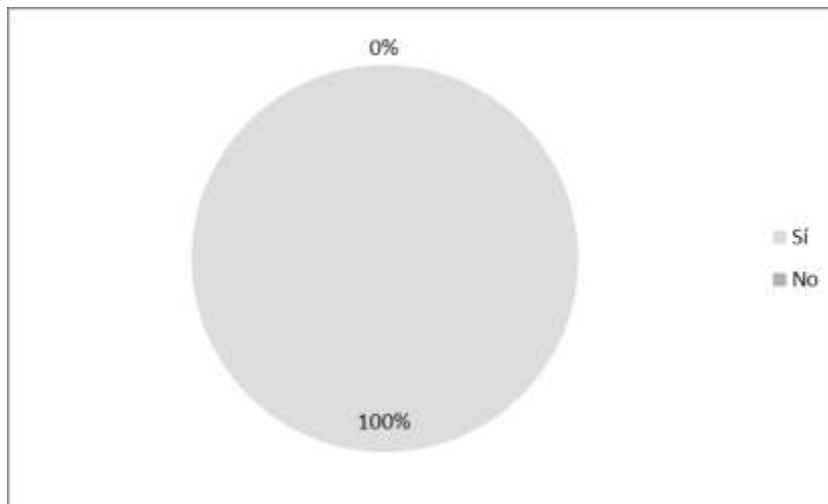
En su mayoría las instituciones que formaron parte de la investigación se dedican principalmente al financiamiento con la excepción de SEDECO.

Pregunta 4. ¿Su institución financiera otorga financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas?

Tabla 12. Tabulación de la pregunta 4

Sí	No	Total
6	0	6
100%	0%	100%

Figura 6. Gráfica de la pregunta 4



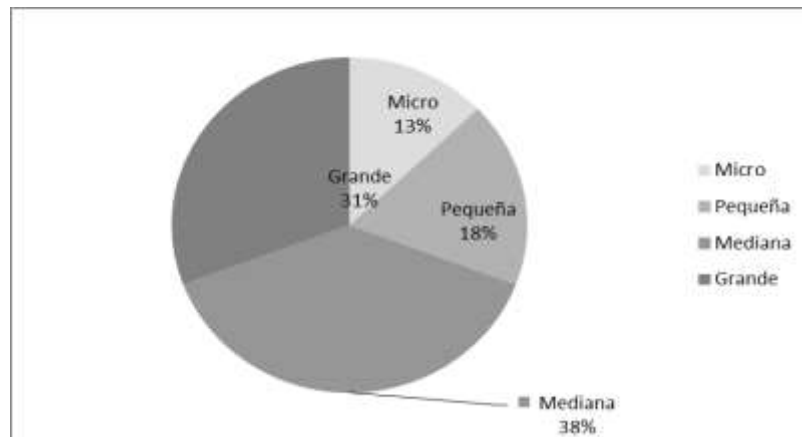
Todas las instituciones que formaron parte de la investigación otorgan financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas.

Pregunta 5. Califique con 3 al tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado alto, 2 al tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado medio y 1 al tamaño de empresa que solicite financiamiento en grado bajo.

Tabla 13. Tabulación de la pregunta 5

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
1	1	3	3	39
0	1	2	3	
1	0	3	0	
0	1	3	2	
3	3	2	1	
0	1	2	3	
5	7	15	12	
13%	18%	38%	31%	

Figura 7. Gráfica de la pregunta 5



Las respuestas a la pregunta muestran que las medianas empresas solicitan financiamiento en alto grado con mayor frecuencia, seguidas por las grandes empresas.

Las micros y pequeñas empresas no solicitan financiamiento en alto grado con frecuencia.

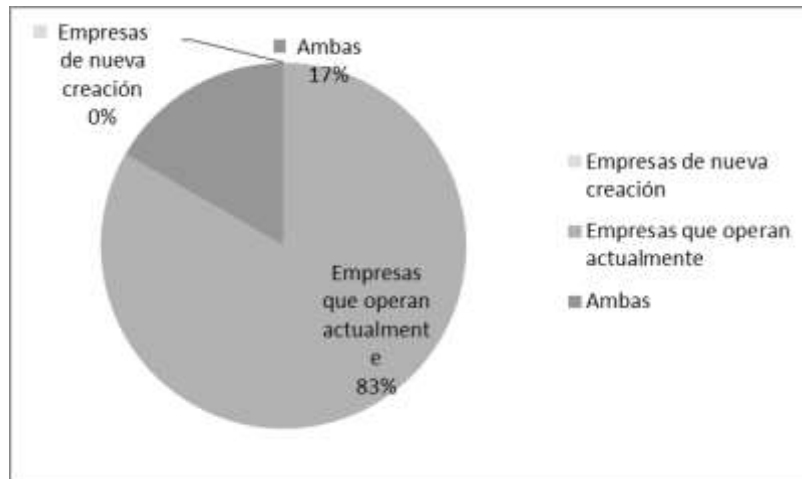
Lo más importante que se puede rescatar es que las micro y pequeñas empresas en Veracruz no acuden con gran frecuencia a los bancos para obtener financiamiento en grado alto, lo cual puede indicar que estas empresas una vez constituidas no continúan creciendo hasta convertirse en medianas o grandes empresas.

Pregunta 6. ¿Los financiamientos que ofrecen están diseñados para?

Tabulación 14. Gráfica de la pregunta 6

Empresas de nueva creación	Empresas que operan actualmente	Ambas	Total
0	5	1	6
0%	83%	17%	100%

Figura 8. Gráfica de la pregunta 6



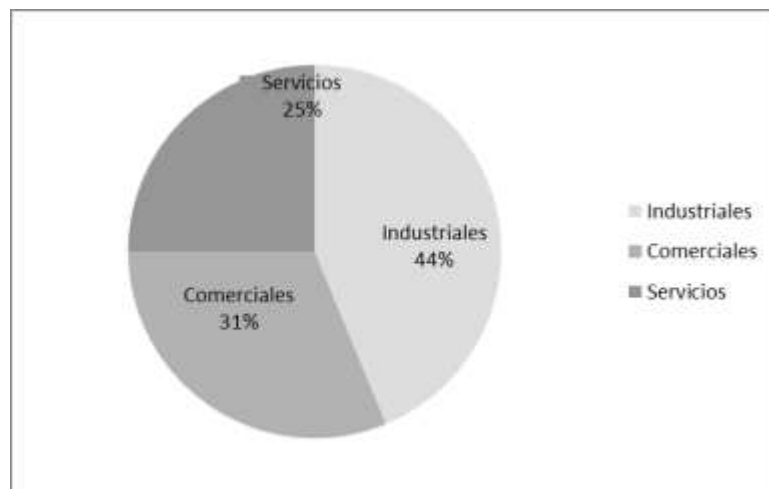
Se puede apreciar que sólo una de las 6 instituciones otorga financiamiento a empresas de nueva creación así como a empresas que operan actualmente; las restantes 5 instituciones únicamente otorgan financiamiento a empresas que operan actualmente. Los bancos de manera universal no otorgan financiamiento a empresas de nueva creación, por lo cual no son de gran ayuda para emprendedores veracruzanos, por otro lado SEDECO sí le otorga financiamiento a estas empresas por lo cual es la mejor opción para poner en marcha un negocio.

Pregunta 7. ¿A empresas de qué giro se les otorga con mayor frecuencia el financiamiento? Califique con 3 al más representativo, 2 al medianamente representativo y 1 al menos representativo.

Tabla 15. Tabulación de la pregunta 7

Industriales	Comerciales	Servicios	Total
3	2	1	
1	2	3	
1	0	0	
3	2	1	
3	2	2	
3	2	1	
14	10	8	
44%	31%	25%	100%

Figura 9. Gráfica de la pregunta 7



Las empresas de giro industrial son las que obtienen financiamiento con mayor frecuencia, seguidas de las empresas de giro comercial y las de servicios.

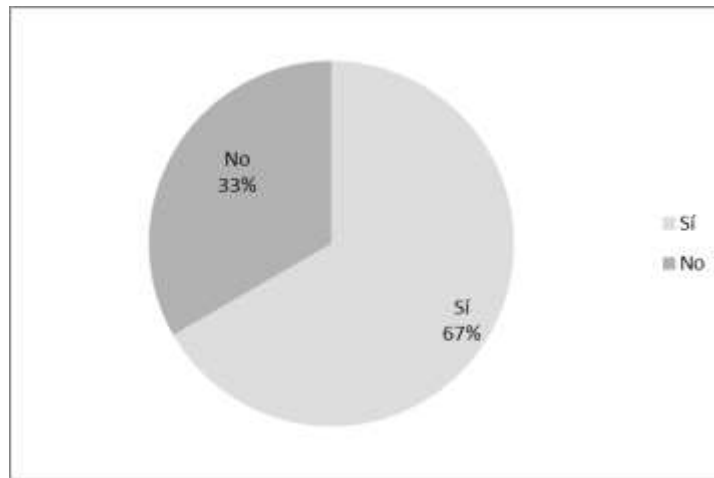
Las empresas de giro industrial obtienen financiamiento más frecuentemente debido a que tienen el mayor flujo de efectivo y cuentan con mayor liquidez; después las empresas comerciales y por último las empresas dedicadas a los servicios obtienen financiamiento con menor frecuencia debido a que sus ingresos son variables y pueden ser afectados por distintos factores.

Pregunta 8. ¿En el caso específico de financiamiento son iguales los montos y condiciones para todos los giros?

Tabla 16. Tabulación de la pregunta 8

Sí	No	Total
4	2	6
67%	33%	100%

Figura 10. Gráfica de la pregunta 8



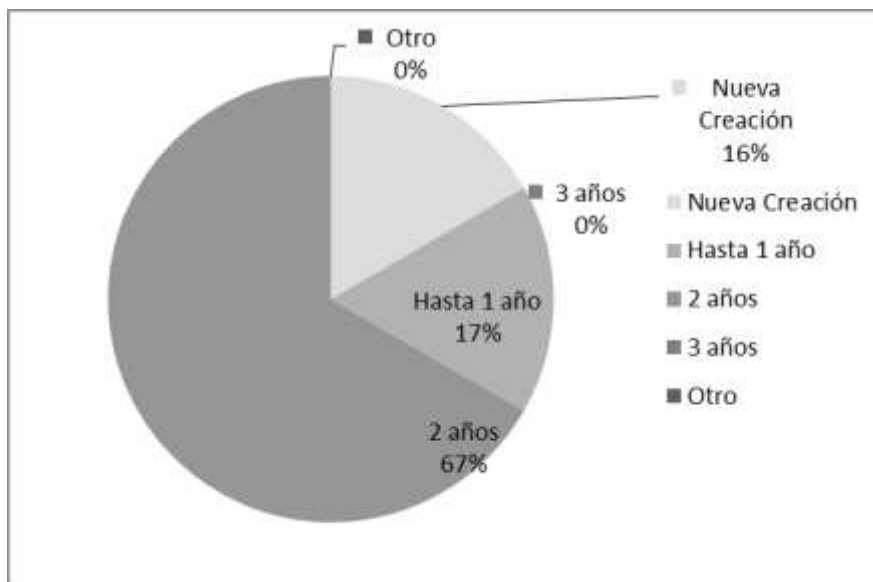
En la grafica anterior se muestra que la cantidad de financiamiento otorgado para empresas de distinto giro no es el mismo, de acuerdo a los encuestados el grado de financiamiento no es el mismo debido a que al tener distintos giros el riesgo y la habilidad de pago de la empresa son diferentes y en otras ocasiones solo depende de la situación financiera del cliente y sus antecedentes.

Pregunta 9. ¿Qué tiempo de operaciones debe tener una empresa que les solicita el apoyo de su organización?

Tabla 17. Tabulación de la pregunta 9

Nueva Creación	Hasta 1 año	2 años	3 años	Otro	Total
1	1	4	0	0	6
16%	17%	67%	0%	0%	100%

Figura 11. Gráfica de la pregunta 9



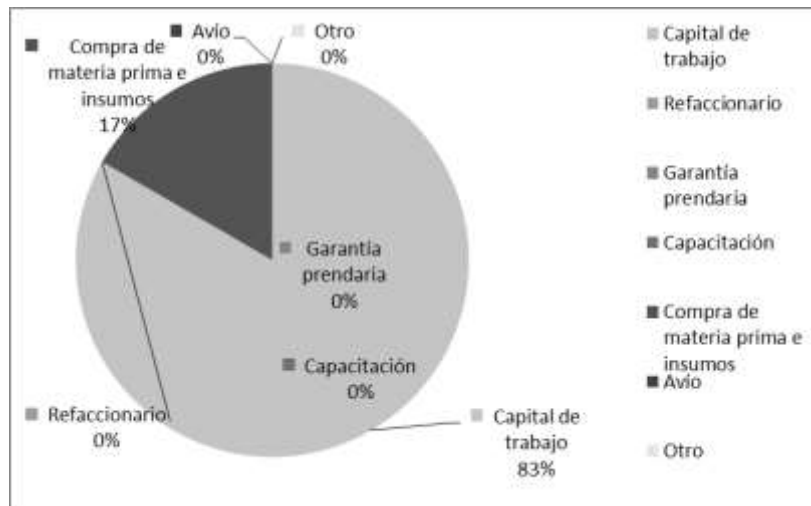
Esta tabla muestra el tiempo de operación requerido por las distintas instituciones para otorgar financiamiento. Cuatro de las seis instituciones requieren dos años de operación como mínimo para otorgar financiamiento. Una vez más, es evidente que para las empresas de nueva creación no es una posibilidad recibir inversión privada.

Pregunta 10. ¿Cuál es el destino del financiamiento que otorga su organización a esas empresas?

Tabla 18. Tabulación de la pregunta 10

Capital de trabajo	Refaccionario	Garantía prendaria	Capacitación	Compra de materia prima e insumos	Avío	Otro	Total
5	0	0	0	1	0	0	6
83%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	100%

Figura 12. Gráfica de la pregunta 10



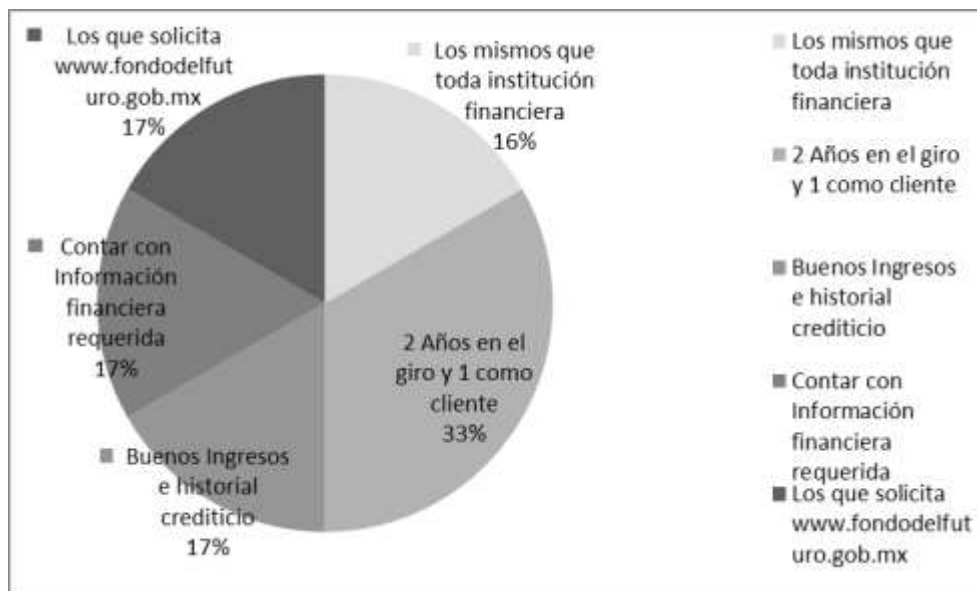
La razón por la cual se pide financiamiento es para obtener capital de trabajo, seguida por la compra de materia prima. Según las instituciones participantes las empresas no piden financiamiento para garantía prendaria, capacitación, refaccionario, o avió.

Pregunta 11. ¿Qué requisitos se requieren para obtener un financiamiento de su organización?

Tabla 19. Tabulación de la pregunta 11

Los mismos que toda institución financiera	2 Años en el giro y 1 como cliente	Buenos Ingresos e historial crediticio	Contar con Información financiera requerida	Los que solicita www.fondodelfuturo.gob.mx	Total
1	2	1	1	1	6
17%	32%	17%	17%	17%	100%

Figura 13. Gráfica de la pregunta 11



Las distintas personas que participaron en la investigación respondieron de distinta manera a la última pregunta, una de ellas pide el estándar sin especificar cuál es, otra afirmó que era necesario tener buen historial crediticio y buenos ingresos, contar con información financiera, dos de las personas aseguraron que era necesario ser cliente del banco una año como mínimo.

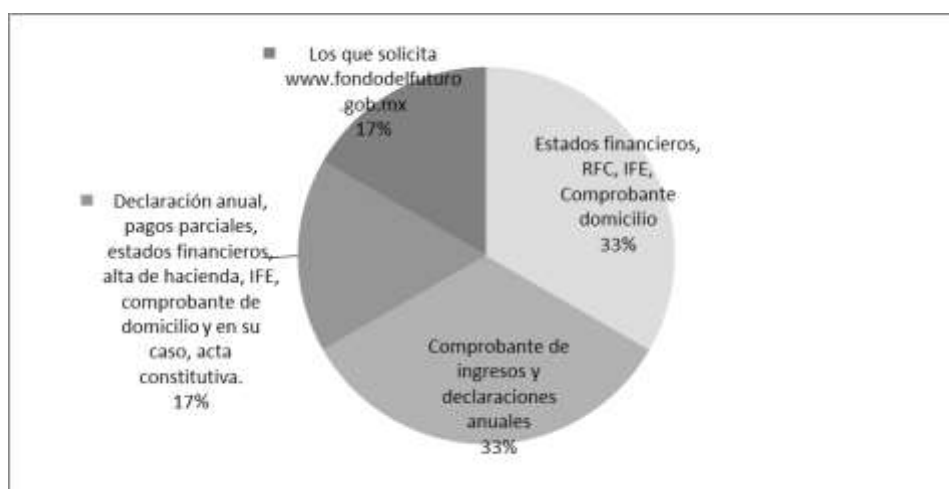
Lo que se puede rescatar es que todas las personas entrevistadas contestaron que la información financiera pertinente es necesaria.

Pregunta 12. ¿Cuál es la documentación específica que solicitan para otorgar un financiamiento?

Tabla 20. Tabulación de la pregunta 12

Estados financieros, RFC, IFE, Comprobante domicilio	Comprobante de ingresos y declaraciones anuales	Declaración anual, pagos parciales, estados financieros, alta de hacienda, IFE, comprobante de domicilio y en su caso, acta constitutiva.	Los que solicita www.fondodelfuturo.gob.mx	Total
2	2	1	1	6
33%	33%	17%	17%	100%

Figura 14. Gráfica de la pregunta 12



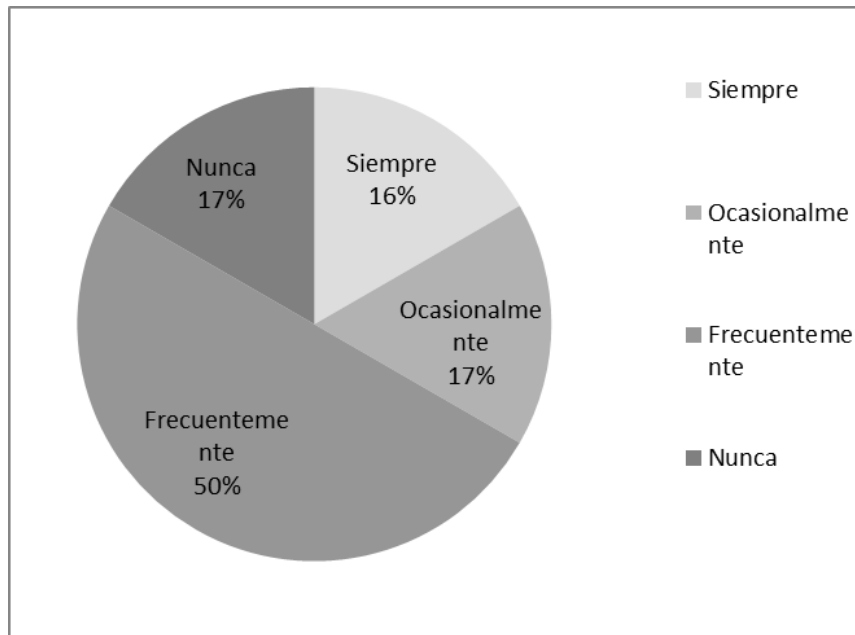
Los requisitos necesarios para obtener financiamiento en las distintas instituciones son similares, todas incluyen información financiera como estados financieros, comprobantes de ingresos y declaraciones anuales, y otros documentos como RFC, IFE y comprobante de domicilio.

Pregunta 13. ¿Es común que las empresas solicitantes presenten un plan de negocios?

Tabla 21. Tabulación de la pregunta 13

Siempre	Ocasionalmente	Frecuentemente	Nunca	Total
1	1	3	1	6
16%	17%	50%	17%	100%

Figura 15. Gráfica de la pregunta 13



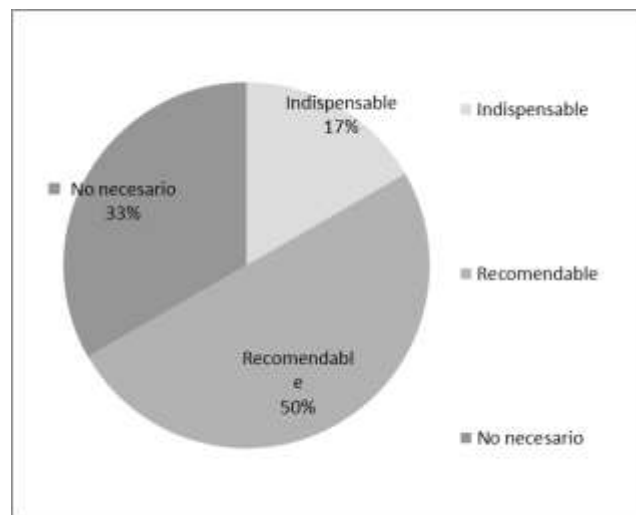
Esta gráfica muestra que frecuentemente las empresas que buscan financiamiento si presentan un plan de negocios lo cual indica que para muchas personas este documento si es una herramienta en la búsqueda de inversión para su negocio.

Pregunta 14. ¿Considera que contar con un plan de negocios para la solicitud de financiamiento en su organización es...?

Tabla 22. Tabulación de la pregunta 14

Indispensable	Recomendable	No necesario	Total
1	3	2	6
17%	50%	33%	100%

Figura 16. Gráfica de la pregunta 14



En esta gráfica, se puede ver que las personas entrevistadas sí ven al plan de negocios como un elemento que puede facilitar la obtención de financiamiento, pero por otro lado, en la mayoría de los casos no es un requisito obligatorio.

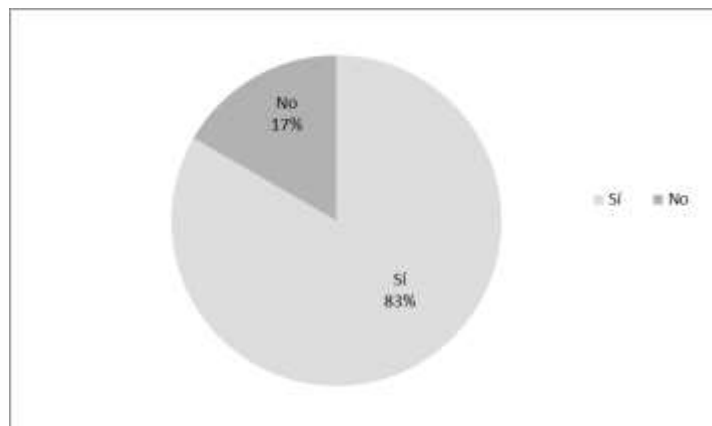
Esto indica que dentro del plan de negocios sí existen contenidos que pueden persuadir a una institución privada o pública a otorgar financiamiento.

Pregunta 15. ¿Usted, de forma personal al prestar sus servicios, recomienda presentar un plan de negocios?

Tabla 23. Tabulación de la pregunta 15

Sí	No	Total
5	1	6
83%	17%	100%

Figura 17. Gráfica de la pregunta 15



De manera casi universal las personas entrevistadas recomendaron presentar un plan de negocios cuando se busca obtener financiamiento, solo una persona no recomendó el uso de este documento.

Estas respuestas muestran que un plan de negocios solo puede ser un beneficio para el empresario.

Pregunta 16. ¿Qué debe contener el plan de negocios?

Respuestas: Misión, visión, objetivos, equipo con que se cuenta, fuerza laboral y proyecciones. Proyecto y justificación del financiamiento. Toda la información de la empresa, desde el giro, procesos, estados financieros, etc.

Las instituciones privadas requieren información general y financiera de las empresas solicitantes.

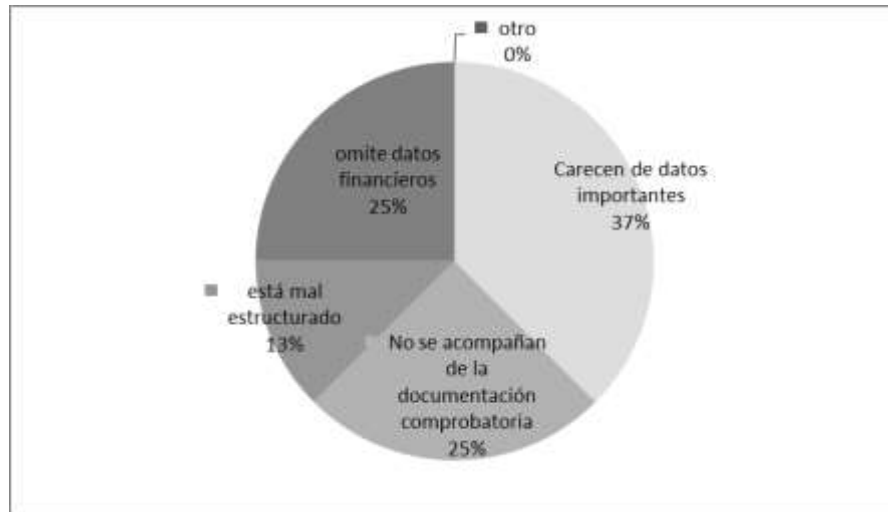
SEDECO también requiere todos estos datos así como información detallada acerca de los procesos, también es importante detallar exactamente en que se utilizaran los fondos deseados.

Pregunta 17. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los errores más comunes en los planes de negocios que reciben?

Tabla 24. Tabulación de la pregunta 17

Carecen de datos importantes	No se acompañan de la documentación comprobatoria	Está mal estructurado	Omite datos financieros	Otro	Total
3	2	1	2	0	8
38%	25%	13%	25%	0%	100%

Figura 18. Gráfica de la pregunta 17



El error más común encontrado por las personas entrevistadas dentro de los planes de negocios que reciben, es la carencia de datos importantes o relevantes, el siguiente error más común es la falta de información financiera correspondiente y en ocasiones, cuando si se presentan estos datos, no hay manera de comprobarlos. La mala estructuración del documento no es un problema común.

Se entiende que para las personas que revisan solicitudes de financiamiento dentro de las instituciones privadas el contenido más importante dentro del plan de negocios son los estados financieros que comprueben la habilidad de pago de las empresas solicitantes.

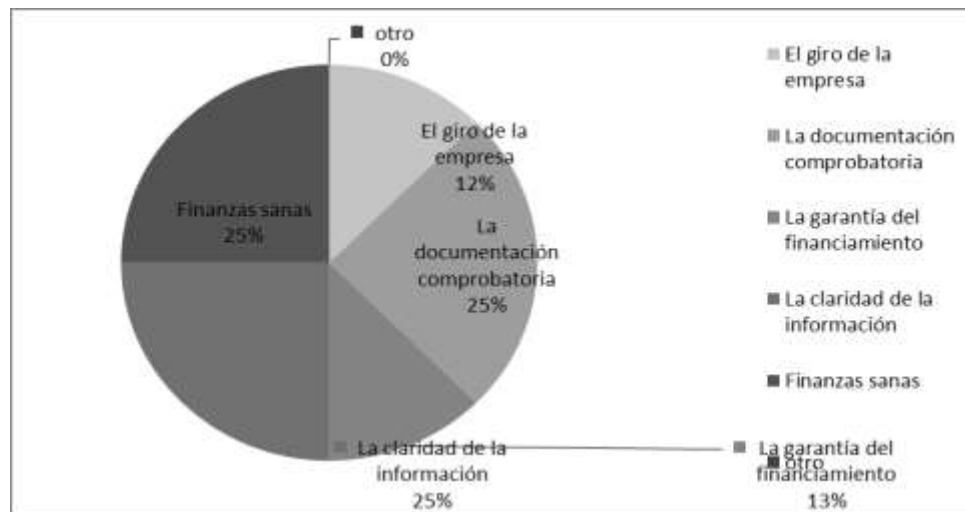
Para SEDECO estos aspectos también son considerables pero también toman en cuenta otros datos del plan.

Pregunta 18. ¿Qué factores facilitan del financiamiento?

Tabla 25. Tabulación de la pregunta 18

El giro de la empresa	La documentación comprobatoria	La garantía del financiamiento	La claridad de la información	Finanzas sanas	otro	Total
1	2	1	2	2	0	8
13%	25%	13%	25%	25%	0%	100%

Figura 19. Gráfica de la pregunta 18



Al ver esta tabla, es evidente que la información financiera que pueda comprobar finanzas sanas dentro de una empresa y pueda ser comprobada, es el factor más importante para facilitar la obtención de financiamiento. Las instituciones privadas buscan asegurar el retorno de la inversión sobre cualquier otra cosa y por esta misma razón no otorgan financiamiento a empresas de nueva creación.

Pregunta 19. ¿Qué factores dificultan la operación de financiamiento al solicitante?

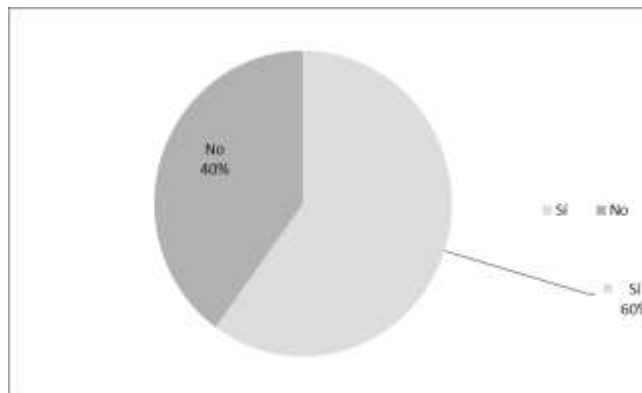
Respuestas: Mal historial crediticio, falta de documentación en regla o giro restringido, endeudamiento, no cumplen requisitos, la falta de información comprobable. Si las instituciones no pueden asegurarse de que el capital será regresado por las empresas solicitantes es imposible otorgarles financiamiento.

Pregunta 20. ¿Considera que contar con un plan de negocios facilita la obtención de financiamiento de su institución financiera?

Tabla 26. Tabulación de la pregunta 20

Sí	No	Total
3	2	5
60%	40%	100%

Figura 20. Gráfica de la pregunta 20



Para la mayoría de las personas entrevistadas el plan de negocios si puede facilitar la obtención de financiamiento. Una persona no contesto la pregunta.

Pregunta 21. ¿Cómo se determina la elegibilidad del solicitante?

Respuesta: Por su giro y operatividad de capital de trabajo, de acuerdo a la información que presente, no hay elegibilidad, solo requisitos y proyecto .

Para las instituciones privadas una empresa es elegible dependiendo de su giro y la información financiera que presente.

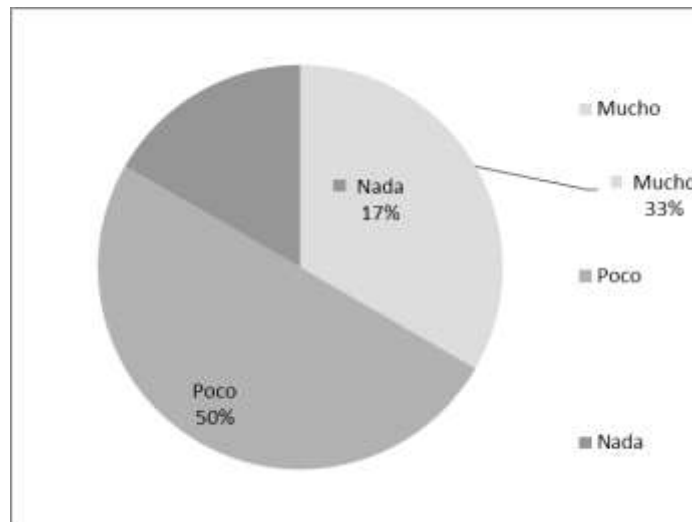
Para la institución pública, lo más importante es cumplir con los requisitos y tener un proyecto atractivo.

Pregunta 22. ¿Qué relevancia tiene el giro de la empresa solicitante para el otorgamiento del financiamiento?

Tabla 27. Tabulación de la pregunta 22

Mucho	Poco	Nada	Total
2	3	1	6
33%	50%	17%	100%

Figura 11. Gráfica de la pregunta 22



Para la mitad de las personas entrevistadas el giro de la empresa es poco importante, pero para un porcentaje considerable el giro si puede afectar la facilidad con la cual se obtiene el financiamiento.

Pregunta 23. ¿Qué tipo de negocios empresas solicitan financiamiento con mayor frecuencia?

Respuestas: contratistas de PEMEX o servicios, constructoras, comercios y maquiladoras, industriales.

Estas respuestas indican que las empresas que solicitan financiamiento con mayor frecuencia no son pequeñas ni micro empresas.

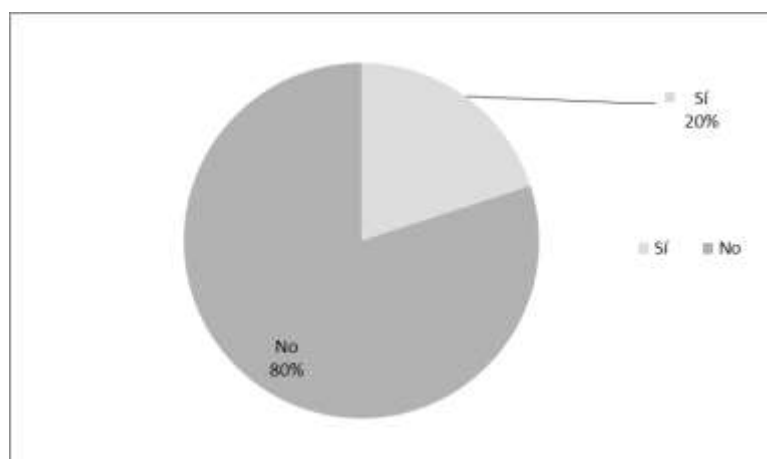
Esto también puede indicar que los micro y pequeños empresarios no buscan obtener financiamiento de instituciones privadas o públicas, lo cual, puede ser ocasionado por falta de información.

Pregunta 24. ¿Otorgan algún tipo de ayuda para la forma de presentación de la información por parte del solicitante, que sea conforme a los términos y condiciones de su institución?

Tabla 28. Tabulación de la pregunta 24

Sí	No	Total
1	4	5
20%	80%	100%

Figura 12. Gráfica de la pregunta 24



Las instituciones privadas no ofrecen ningún tipo de ayuda o guía que le indique al solicitante los requisitos necesarios. SEDECO si ofrece una lista de requisitos en su página de internet. La falta de ayuda de las instituciones privadas puede indicar una falta de disposición o deseo de otorgar financiamiento, lo cual es lo opuesto a SEDECO que busca impulsar la creación de nuevas empresas o el crecimiento de las ya existentes.

Pregunta 25. ¿Cuántas solicitudes para financiamiento reciben anualmente, aproximadamente?

Respuestas: 40, no tengo idea, 25, 35, 40, 35.

En promedio las instituciones privadas reciben 35 solicitudes para financiamiento, por otro lado la persona entrevistada de SEDECO no tenía la información exacta.

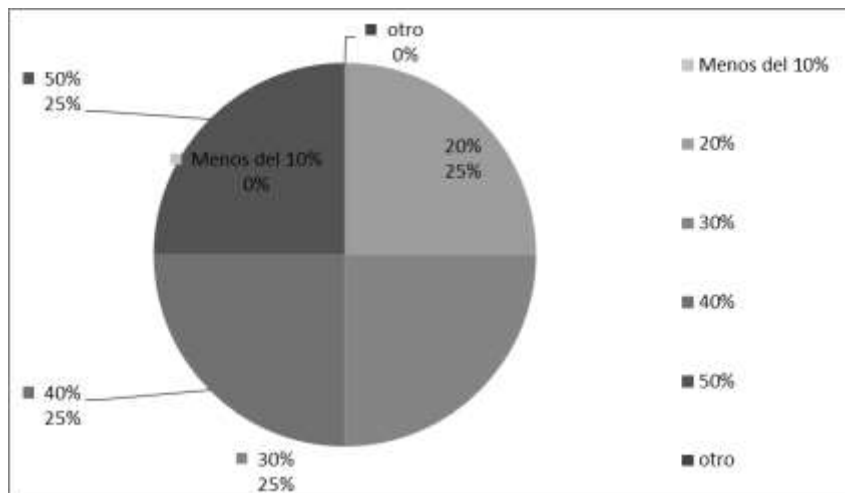
Anualmente reciben pocas solicitudes los bancos, lo cual puede ser el resultado de la falta de información de los empresarios o las experiencias de rechazo que pudiesen haber tenido con estas instituciones.

Pregunta 26. ¿Cuántos de esas solicitudes de financiamiento son otorgados anualmente (aproximadamente)?

Tabla 29. Tabulación de la pregunta 26

Menos del 10%	20%	30%	40%	50%	otro	Total
0	1	1	1	1	0	4
0%	25%	25%	25%	25%	0%	100%

Figura 13. Gráfica de la pregunta 26



Como se pudo observar, las respuestas indican que las solicitudes están tienen una representación estable, es decir, varían entre un 10% y un 50% por porcentajes iguales.

Pregunta 27. ¿En qué consiste el proceso para solicitar financiamiento en su organización?

Respuestas: El cliente arma solicitud, presenta documentación y 72 horas aproximadamente se le da respuesta, presentar la información financiera pertinente.

Llenar solicitud, esperar apertura de ventanilla, revisión de documentos de solicitud, presentación al comité de proyectos, aprobación o rechazo del comité, realización del financiamiento.

Las instituciones privadas necesitan que se llene una solicitud y se presenten los estados financieros pertinentes, con esta información pueden dar una respuesta al solicitante en 3 días.

Para obtener financiamiento por parte de SEDECO, también es necesario hacer papeleo y pasar por una revisión de documentos así como una evaluación del proyecto presentado.

Pregunta 28. ¿Qué contenidos busca su institución que contengan los planes de negocios?

Respuestas: Por el momento no lo buscamos, empleo a terceros, la información financiera comprobable. Para las instituciones privadas, lo más importante es la situación financiera y para la institución pública, lo más importante es un proyecto que genere beneficios no sólo al emprendedor, sino a terceros también.

Pregunta 29. ¿En qué medida el contenido que su institución requiere es cumplido por parte de quienes solicitan financiamiento?

Respuestas: No aplica, aproximadamente un 30 a 40% sí hace la información completa. En menos de la mitad de las ocasiones los solicitantes incluyen la información completa, esto puede ser ocasionado por falta de información acerca de los requisitos necesarios.

Pregunta 30. Si su organización es de origen público, ¿existen programas de apoyo a ciertas ramas empresariales en específico que incluyan financiamiento?

Respuestas: No aplica, empresas que elaboran productos veracruzanos. Para SEDECO lo más importante es que las empresas que le solicitan financiamiento elaboren productos locales y generen empleos para los habitantes de la región.

3.5 Elementos de la nueva escuela de inglés que se deberán contemplar para elaborar el plan financiero.

1. *Previsión de la necesidad de fondos.* Se obtiene de la diferencia entre el capital social de el creador de la nueva escuela de inglés y la inversión total que tiene que realizarse para empezar a operar el negocio. Sólo de esta forma, puede conocerse la necesidad de financiamiento.
2. *Previsión de la negociación.* Este punto hace referencia a los requerimientos que pide cada institución financiera, ya sea de carácter

público o privado para obtener el financiamiento y cubrir las necesidades de financiamiento del punto anterior.

3. *Solicitud.* Implica que los representantes de la nueva empresa, llenan la solicitud que ampara la necesidad de financiamiento, de acuerdo a los términos que para ello haya establecido la institución financiera.
4. *Corrida / amortización.* Una vez entregada la información solicitada por la institución financiera, es posible obtener de ella una corrida o amortización de la composición del financiamiento, con la finalidad de conocer la forma en que habrá de pagarse, plazo, monto, tiempo e interés.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Esta investigación consta de un cuestionario, aplicado a seis personas de distintas instituciones que otorgan financiamiento tanto privadas como públicas, mismas a quienes se les pidió que contestaran una serie de preguntas con el fin de investigar si el plan de negocios puede facilitarle la obtención de financiamiento a una empresa de nueva creación en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, en el estado de Veracruz.

En la investigación participaron cinco instituciones privadas de financiamiento las cuales fueron Banamex, Bancomer, Banorte, HSBC, y Santander y una institución pública la cual fue SEDECO.

Las respuestas obtenidas de los bancos fueron muy similares de una institución a otra, ya que no otorgan financiamientos para empresas de nueva creación. Por

otro lado SEDECO sí otorga financiamiento a estas empresas, así como a aquellas que ya tenga tiempo operando.

Después de analizar la información recabada durante la investigación se descubrió que un plan de negocios no le es útil a una empresa de nueva creación cuando busca obtener financiamiento de instituciones privadas, pero sí puede ayudar a obtener financiamiento público.

Los bancos no otorgan financiamiento a empresas de nueva creación debido a que es imposible para estas instituciones determinar el riesgo de inversión asociado con estas empresas. El único contenido del plan de negocios que le interesa a las instituciones privadas es la información financiera de la empresa solicitante, es por eso que los bancos sólo le dan financiamiento a empresas que cuenten con un mínimo de uno a dos años de operaciones. Llenando una aplicación y presentando la información financiera pertinente, un banco puede aceptar o rechazar una solicitud de financiamiento en tres días.

La información financiera ayuda a los bancos a determinar la capacidad de pago de una empresa, lo cual les indica la cantidad que pueden otorgarles a los solicitantes. Siempre que una empresa pueda comprobar la información financiera presentada y no se encuentre endeudada, es elegible para recibir financiamiento.

El giro de la empresa no es relevante para las instituciones privadas siempre y cuando tengan la capacidad de regresar la inversión.

Un emprendedor en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, no será beneficiado al presentar un plan de negocios a una institución de financiamiento privada, pero si elabora el documento y lo presenta a una institución pública como

SEDECOP, puede conseguir los fondos requeridos para poner en marcha una nueva empresa.

SEDECOP solicita un plan de negocios completo y detallado para poder considerar un proyecto y brindarle los fondos que solicita. El plan debe contener toda la información de la empresa, desde el nombre, el giro, y el producto o servicio que ofrece hasta los procesos específicos que se llevan a cabo como parte de la producción.

También es necesario incluir un plan de trabajo dentro del plan de negocios que le indique al consejo aprobador de SEDECOP los beneficios que ofrece su empresa, tales como la creación de empleos ya que estos valores agregados son considerados deseables para aprobar un proyecto y brindarle los fondos requeridos.

Es por estas razones que el financiamiento público, es la mejor opción para un nuevo empresario en busca de fondos para poner en marcha un proyecto.

Como conclusión final de la investigación, la hipótesis de trabajo se acepta parcialmente en un 17% debido a que sólo una de las 6 instituciones incluidas en la misma, afirmó que el plan de negocios facilita la obtención de financiamiento a empresa de nueva creación.

La hipótesis nula se acepta parcialmente en un 83% debido a que 5 de las 6 instituciones incluidas dentro de la investigación indicaron que un plan de negocios no ayudaría a una empresa de nueva creación a obtener financiamiento.

Esta tesis da pie a nuevas líneas investigación, dado que es posible profundizar en los aspectos o apartados que incluye un plan de negocios en relación a la forma en cómo se cubren los requisitos para su otorgamiento en cada institución.

4.2 Sugerencias

La principal sugerencia a las instituciones que otorgan financiamiento privado es llevar a cabo un análisis detallado de los planes de negocios presentados por nuevos empresarios para la creación de empresas, ya que en algunos casos dichos proyectos pueden ser buenos pero no se les da la oportunidad de probarlo.

Para las instituciones públicas es recomendable hacer la información más accesible para las personas que no están enteradas de la existencia de estas instituciones. Si más personas tuvieran acceso a esta información, se podrían crear más nuevas empresas cada año que pueden impulsar la economía local y crear empleos. Para los empresarios y emprendedores por igual la mayor recomendación, es crear un plan de negocios completo ya que en algún momento pueden requerir financiamiento para crecer, hacer avances tecnológicos, conducir investigaciones etc. También para poder poner en marcha un proyecto futuro, contar con un plan de negocios solo puede beneficiar a estas personas.

Sería de gran ayuda investigar a profundidad los distintos programas de ayuda públicos que existen para apoyar al emprendedor o empresario, conocer los beneficios que otorgan y los requisitos para ser elegible.

BIBLIOGRAFÍA

BANGS, David H. Jr., "*El plan de negocios: guía completa para definir tu producto, servicio, mercado y financiamiento*", México, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, "*Introducción a la teoría General de la Administración*". Mc Graw Hill. Bogotá, 1986

FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, "*El proceso administrativo*", 5ª Edición, Diana, 1991.

FLORY, Dieck, "*Instituciones Financieras*", 1ª Edición, McGraw Hill, México D.F., 2003.

GRABINSKY, Salo, "*Ideas para pequeñas empresas*", 2ª Edición, Del Verbo Emprender, 1997.

HARVARD Business Essentials, "*Como crear una empresa exitosa*", 1ª ed., DEUSTO.

HERNÁNDEZ, Rodríguez Sergio, "*Introducción a la administración*", 4ª Edición, McGraw Hill, 2007.

HERRERA, Carlos, "*Fuentes de financiamiento*", Sicco, México, 2004.

INSTITUTO Mexicano de Finanzas A.C., "*Fuentes de financiamiento: manual de consulta*", Vicepresidencia de Investigación, Guadalajara, 2000.

KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich, "*Administración*". México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

LONGENECKER, Justin, Moore Carlos, William Petty, Palich Leslie, "*Administración de pequeñas empresas*", 13ª. Edición, Cengage Learning Editores S.A de C.V., 2007.

MONTANO, Sánchez Francisco Arturo, "*Crea tu propio negocio: factores clave para ponerlo en marcha*", 1ª ed., México, Gasca Sicco, 2002.

MORENO, Fernández Joaquín A., "*Las finanzas en las empresas*", 5ª Edición, Editores e impresores FOC, S.A. de C.V. , México, D.F., 1998.

PERDOMO, Moreno Abraham, "*Planeación Financiera*", 4ª Edición, ECAFSA. México D.F., 1998.

REYES, Ponce Agustín, "*Administración de empresas: teoría y práctica*", Limusa. México, 2008.

RIES, Al, Jack Trout, "*La batalla por su mente*", 2ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002.

