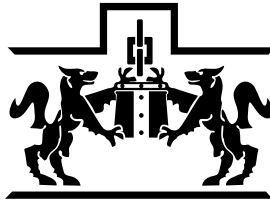


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“¿NEGOCIO PROPIO? EL DILEMA DEL EMPRENDEDOR”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JAIME OCÁRIZ VÁZQUEZ

Director de Tesis: Mtro. Carlos Sedano

Lectores: Mtro. Abraham Vergara

Mtro. Ramiro Martínez

Ciudad de México

2016

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1 Objetivo	3
1.2 Planteamiento de la Metodología	3
2. Caso: ¿Negocio Propio? El Dilema del Emprendedor	5
2.1 Inicio	5
2.2 Antecedentes	6
2.3 Cuerpo	11
2.4 Cierre	17
2.5 Anexos Primera Parte	18
3. Marco Teórico	27
3.1 Emprendimiento	27
3.1.1 ¿Qué es ser Emprendedor?	27
3.1.2 La mente emprendedora para un mundo emprendedor	27
3.1.3 La Oportunidad Emprendedora	28
3.1.4 El líder emprendedor y su grupo de trabajo	29
3.2 Métodos de Diagnóstico.	30
3.2.1 Análisis FODA	30
3.2.2 Análisis Porter de las cinco fuerzas en Competitividad	33
3.3 Opciones de Distribución y Promoción	34
3.3.1 Distribución	34
A) Canales de distribución	35
B) Factores que influyen en la elección de canales	36
C) Determinación de la intensidad de la distribución	37
3.3.2 Promoción / Comunicación Integral	37
A) El proceso de comunicación y la promoción	37
B) Propósitos de la promoción	38
C) Elementos de la promoción / comunicación integral	38
D) Determinación de la mezcla promocional	39
E) Marketing Digital	40
3.4 Análisis Financiero	42
3.4.1 Balance General	42
A) Activo	43
B) Pasivo	43
C) Patrimonio Neto (Capital)	43
3.4.2 Estado de Resultados	45
3.4.3 Razones Financieras	47
3.4.4 Proyecciones Financieras	48
3.4.5 Costo de Oportunidad	50
3.5 Organismos o instituciones que facilitan apoyo a las Micro, Pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).	51
3.5.1 INADEM	51
3.5.2 Fondo Nacional Emprendedor	53

4. Trabajo de Caso:	55
4.1 Hechos	55
4.1.1 Entorno	55
4.1.2 Protagonista	55
4.1.3 Personajes	56
4.2 Análisis	57
4.2.1 Concepto y propuesta	57
4.2.2 Operación y comercialización	57
4.2.3 Situación Ing. Jaime Ocáriz	58
4.3 Diagnóstico	58
4.3.1 Análisis FODA	58
4.3.2 Análisis Porter de las cinco fuerzas en Competitividad	60
4.3.3 Análisis Financiero Actual	63
4.4 Alternativas de solución	66
4.4.1 Continuar con su emprendimiento	66
4.4.2 Definir el mejor modelo de distribución	67
4.4.3 Invertir selectivamente en promoción y publicidad	69
4.4.4 Conseguir los recursos para crear la infraestructura necesaria	70
4.5 Selección de la alternativa y justificación	71
4.5.1 Modelo 2: Boutiques Independientes (Inversión: \$1 Mio. MXP)	74
4.5.2 Modelo 5: Departamentales (Inversión: \$1.5 Mio. MXP)	76
4.5.3 Modelo 6: Departamentales (Inversión: \$2.0 Mio. MXP)	78
4.5.4 Comparativo de Modelos	80
4.5.5 Conclusiones Comparativo de Modelos	81
5. Conclusiones	82
6. Bibliografía	83
7. Anexos Segunda Parte	84
7.1 Anexo 1: Modelo 1 - Islas en Plazas (Inversión: \$1 Mio. MXP)	85
7.2 Anexo 2: Modelo 3- Boutiques en Plazas (Inversión: \$1.5 Mio. MXP)	87
7.3 Anexo 3: Modelo 4 - Departamentales (Inversión: \$1 Mio. MXP)	89

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO

El estudio de este caso real tiene como objetivo el compartir la disyuntiva en la que el Ing. Jaime Ocáriz se ha encontrado en los últimos meses como empleado y a la vez empresario para determinar cuál va a ser su futuro profesional en los próximos años.

Por un lado cuenta con una posición privilegiada para seguir creciendo en puestos directivos en una empresa de iniciativa privada con muy buena remuneración y excelentes prestaciones; por el otro tiene un negocio familiar que aunque cuenta con un buen potencial de crecimiento, no tiene la certeza de que las ganancias a generar en futuro cercano sean las suficientes para poder independizarse completamente y solventar los gastos de una familia.

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA

El desarrollo de este caso está dividido en tres apartados los cuales se detallan a continuación:

A) ESTRUCTURA DEL CASO

En este apartado se plantea la situación actual que vive Jaime Ocáriz, así como, una descripción a detalle del concepto, entorno, situación competitiva y problemáticas principales de su empresa familiar denominada Creaciones con Cuarzo S.A. de C.V.

B) MARCO TEÓRICO

En el segundo apartado se enuncia el sustento académico, el cual sirve de base teórica para poder desarrollar una solución al caso. Los temas principales temas que se explican son:

- Emprendimiento
- Métodos de Diagnóstico (Análisis FODA y Análisis Porter)
- Opciones de Distribución y Promoción
- Análisis Financiero (Situación Actual y Proyecciones Financieras)
- Instituciones que apoyan a las PyMEs.

C) TRABAJO DE CASO

En el tercer y último apartado, desde un punto de vista de un tercero, se lleva a cabo la solución de este caso mediante los siguientes pasos:

1. Descripción de los Hechos: Entorno, Protagonistas y Personajes.

2. Análisis de la Situación:

- Concepto y Propuesta.
- Operación y Comercialización
- Situación del Protagonista.

3. Diagnóstico organizacional y financiero actual.

4. Alternativas de Solución: Donde se detallan las opciones de distribución y publicidad, así como las posibles alternativas para conseguir un financiamiento.

5. Selección de la mejor alternativa y su justificación.

Por último se mencionan las conclusiones más relevantes del caso con el cual se cierra el trabajo de este documento.

2. CASO: ¿NEGOCIO PROPIO? EL DILEMA DEL EMPRENDEDOR

Corría la mañana del 12 de Febrero de 2015, cuando el Ing. Jaime Ocáriz, Subdirector de Mercadotecnia de la Farmacéutica Sanofi Aventis, se encontraba platicando con el Director General de la empresa sobre su plan de desarrollo al ser incluido dentro del grupo de miembros potenciales para posiciones Directivas.

Jaime, Ingeniero Industrial de profesión, con 34 años de edad y 13 años de experiencia en el área de Mercadotecnia, comenzó en el 2009 su carrera en Sanofi, obteniendo siempre resultados satisfactorios que motivaron su promoción a la posición de Subdirección; actualmente dirige un grupo de 5 personas teniendo el 50% de la responsabilidad de la Unidad de Negocios de consumo de la compañía. Su liderazgo y trabajo en equipo han llamado la atención de altos directivos dentro del equipo global, por lo que una promoción como directivo en una filial en el extranjero es una posibilidad cercana.

Adicional a su trabajo dentro de la empresa mencionada, Jaime junto con su esposa la Lic. Samantha Pedrero (Psicóloga Organizacional de Profesión y con amplia experiencia en el área de consultoría), fundó en 2012 un negocio propio dentro del giro de venta de joyería y moda. La empresa registrada lleva el nombre de Creaciones con Cuarzo S.A. de C.V., sin embargo la marca comercial es Vanessa Shade la cual tiene como característica que todas sus piezas llevan piedras naturales o cuarzos, los cuales transmiten bienestar energético-curativo.

Después de la plática con su Director General en Sanofi, Jaime se sintió inmerso en una disyuntiva importante; por un lado satisfecho con su desempeño como Subdirector y seguro de que pronto se presentará una oportunidad de crecimiento a una posición directiva y con mayor compensación, situación muy importante para él y su familia dado que su esposa se encuentra embarazada y por ende los gastos fijos incrementarán sustancialmente; por otro lado inquieto sobre el futuro del negocio familiar, ya que de acuerdo a los resultados de los primeros años no tiene duda que Vanessa Shade se posicionará como una marca de renombre, pero el tiempo y los recursos con los que cuenta hoy en día son limitados.

La pregunta que ha dado vueltas en la cabeza de Jaime es: ¿Cuándo es el momento idóneo de dedicarse plenamente a la consolidación de su empresa y renunciar a su actual empleo? ¿Cuánto tiene que generar Creaciones con Cuarzo S.A. de C.V. para poder absorber todos los gastos de una familia y compensar todas las prestaciones que una empresa transnacional le brinda aunado a una potencial promoción a corto plazo? ¿Cómo obtener recursos adicionales que permitan despegar a la marca Vanessa Shade sin poner en riesgo la seguridad económica de la familia Ocáriz Pedrero?

ANTECEDENTES

La marca Vanessa Shade fue registrada y lanzada al mercado en Noviembre del 2012 bajo la dirección creativa de la Diseñadora Samantha Pedrero, quien decidió salirse del mundo corporativo para emprender en su propio negocio, al encontrar una oportunidad de ofrecer una concepto diferenciado en el mercado de la moda nacional e internacional.

Tuvo su evento de lanzamiento con una pasarela en un club nocturno llamado GALA, lugar que ha sido usado por varias marcas reconocidas para tener eventos especiales y pasarelas de sus distintas temporadas. En el evento se convocaron medios masivos, artistas de renombre, clientes potenciales y amistades para dar a conocer la Colección Botón 7, que como su nombre lo indica contaba con 7 diseños que mostraban la combinación de un vestido de moda con incrustaciones de cuarzo.

El evento tuvo una buena crítica en el ámbito de la moda y fue el primer acercamiento con algunos dueños de boutiques llamadas “Concept Stores” o “Tiendas Concepto”, que albergan diseñadores de gran prestigio y/o independientes, buscando satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes.

CONCEPTO

Vanessa Shade nace bajo un concepto único, original y atemporal, que mezcla la moda y sus tendencias con un toque de energía mineral a través de los diseños de ropa y joyería con incrustaciones de cuarzo. El propósito de la marca es otorgar bienestar para quienes buscan unir la belleza exterior con la armonía interior.

Pero ¿para qué nos sirven los cuarzos y cuáles son sus beneficios? Las vibraciones de los cuarzos tienen un efecto directo en la energía y son capaces de modificar, relajar e influir en los centros energéticos (chakras) para mejorar la salud emocional y física. ¿Cómo lo hacen? A través de la conexión cromática (su color) con los centros energéticos (chakras) del cuerpo, éstos reciben y emiten energía, vibrando en determinados colores, removiendo y enfatizando la energía necesaria según la zona en donde se utilicen.

Los comportamientos de las personas ejercen un potente efecto sobre el organismo, ya que está cargado de energía. La forma en la que uno se siente y se desenvuelve con el entorno desencadena cambios energéticos, produciendo en algunos casos falta de armonía, dolores físicos, limitaciones emocionales y enfermedades. La utilización de los diseños de Vanessa Shade contribuye a mejorar la energía del cuerpo en sus diferentes zonas y se inspiran en la feminidad de las mujeres contemporáneas que se preocupan por su bienestar integral, físico, emocional y espiritual.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La marca Vanessa Shade comenzó su operación en 2012 bajo el régimen fiscal de pequeño contribuyente, sin embargo debido a los ajustes que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) llevó a cabo en el 2013, se tomó la decisión de constituir una

empresa bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable. Es así, que el 28 de Marzo del 2014 se constituyó ante la Notaría Pública 215 del Distrito Federal la denominación social Creaciones con Cuarzo S.A. de C.V. dándose de alta como persona moral ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

La sociedad tiene como objeto principal la fabricación, confección, distribución y comercialización de toda clase de ropa o prendas de vestir y sus accesorios, artículos de joyería, como aretes, anillos, collares y todo tipo de bisutería, así como calzado y artículos para el hogar como lámparas, cojines, edredones, etc. Esto con el objetivo de que la empresa bajo la marca Vanessa Shade tenga la posibilidad de ampliarse a mediano plazo y no solo ofrecer moda y joyería para damas, sino también poder ofrecer un portafolio amplio de productos para el hogar y todo tipo de personas.

ADMINISTRACIÓN

La administración contable y bancaria de la empresa Creaciones con Cuarzo forma parte de las responsabilidades principales de Jaime Ocáriz, labor que realiza durante las noches o incluso los fines de semana ya que sus funciones dentro de Sanofi le impiden dedicarse en horario laboral a cualquiera de estas actividades.

Jaime está a cargo de llevar el control de toda la facturación de egresos e ingresos, así como de la relación directa con el despacho contable que de forma mensual envía su declaración fiscal ante la SHCP. También es responsable del pago oportuno de todo tipo de gastos fijos y proveedores, así como del control del presupuesto y del estado de resultados mensual. La proyección financiera anual y el control de costos de producción también forman parte de sus actividades, siendo responsable de asegurarse del mantenimiento de un adecuado margen de rentabilidad de la empresa.

PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN

Como toda marca nueva uno de los principales objetivos para la expansión y la promoción de los artículos fue sin duda la búsqueda de espacios de compra – venta. Debido a esto la Directora Creativa de la marca, Samantha Pedrero, se dio a la tarea de buscar boutiques que abrieran paso a diseñadores mexicanos emergentes con una propuesta de valor. Fue así como se concretó el primer punto de venta en diciembre del 2012 al incorporarse a las vitrinas de Macadamia, una Concept Store ubicada en el sur de la Ciudad de México y 4 meses después se ingresó también a la boutique de la diseñadora guatemalteca Liza Carillo, denominada Vessel, ubicada en la Colonia Roma.

Con el objetivo de tener alcance en el mercado masivo, Jaime y Samantha decidieron participar en exposiciones reconocidas como lo es Expo Mujer por mencionar algún ejemplo, eventos de entre 3 y 4 días en los que se concentran tanto consumidores interesados en la compra de menudo, así como clientes potenciales que buscan marcas para distribuir las en diferentes partes del país. Es así como en Mayo del 2013, comenzó la participación de Vanessa Shade en Salón Di Moda, evento realizado en el Pepsi Center del WTC en la Ciudad de México. Esta Expo marcó un precedente importante para la

marca ya que a pesar de que de forma general no fue un evento exitoso para todos los expositores, Vanessa Shade no solo recuperó la inversión por participar, sino que duplicó las ganancias.

Debido al éxito obtenido en esta edición, se decidió participar en otras expos del giro similar durante los años subsecuentes como lo son:

- Expo Ser - WTC
- Expo Mujer - WTC
- Intermoda - WTC Guadalajara
- Women's Weekend - Hotel St. Regis
- Expo Joya - Centro Banamex

Este tipo de eventos se han convertido en el ingreso principal de la marca en los más de dos años de salir al mercado y gracias a las ganancias generadas (Alrededor de \$45 mil MXP por evento), se han podido cubrir una gran parte de los gastos fijos que tiene la marca durante el año.

A la par de probar suerte en diferentes tipos de eventos masivos, se siguieron buscando nuevos puntos de distribución logrando cerrar la negociación de los siguientes puntos de venta: Las vitrinas del Spa del Hotel Marquis Reforma y otra Concept Store Boutique, llamada MAM Fashion Solutions de la bloguera mexicana Michelle Aubmir, quien al día de hoy se encuentra posicionada en el mundo bloggero y maneja relaciones estrechas con las principales revistas de moda en México. Gracias a este último punto de venta y la exposición de las piezas, Vanessa Shade ha captado la atención de varias revistas tales como: Instyle México, My Way, Creación Latina (en Francia), entre otras que han publicado de forma indistinta piezas y notas particulares sobre la marca.

Adicional a todos los puntos de venta físicos con los que cuenta la marca, a partir de Enero del 2014 se comenzó con la comercialización de Vanessa Shade a través de internet, desarrollándose la Página Web www.vanessashade.com donde además de poner a la venta las piezas con distribución nacional e internacional, se tienen diferentes apartados que muestran el concepto de la marca, los diferentes tipos de cuarzos, los reportajes y publicaciones desde su creación así como los datos de contacto y puntos de venta. Esta plataforma Digital ha sido de gran utilidad para poder atender a la comunidad que se creó en la Red Social Facebook www.facebook.com/vanessashade.mx que hoy cuenta con más 17 mil seguidores, distribuidos en toda la República Mexicana y Estados Unidos principalmente.

Durante los más de dos años que lleva la marca en operación, se ha registrado una buena aceptación por parte del consumidor final, especialmente con sus diseños de joyería; por esta razón y para simplificar la operación los socios han decidido que el foco del negocio, al menos a mediano plazo, sea el crecimiento de la división de joyería. Hoy en día la micro empresa lleva recuperada el 56% de la inversión inicial, con una muy buena oportunidad de crecimiento y distribución a corto plazo.

PRINCIPALES OBSTÁCULOS

Dos factores han sido los limitantes esenciales que han impedido la fuerte consolidación de la marca dentro del mercado: 1) Los recursos económicos y humanos; 2) El tiempo. Actualmente la micro empresa solo cuenta con dos socios en sus filas y ningún personal fijo de tiempo completo (solo se contratan ayudantes en ventas de forma ocasional).

Aunque se han obtenido adecuados resultados de forma general, las ventas generadas no han permitido generar utilidades ni tampoco el poder tener la posibilidad de costear la contratación de más empleados que cooperen con la operación de la empresa. Los fondos para operar la empresa han salido solo de los ahorros familiares, sin tener ningún socio capitalista que permita apuntalar el negocio a gran escala. El temor principal de contratar personal adicional dados los ingresos actuales mensuales de la empresa, es que no se puedan generar ingresos suficientes para afrontar el pago de salarios y los socios tengan que volver a aportar.

Jaime, debido a la carga laboral en su actual posición en Sanofi, cuenta con muy poco tiempo para poder desarrollar el negocio propio. Actualmente él está a cargo de los temas administrativos y contables dejando toda la parte operativa y de diseño a Samantha, teniendo apoyo externo de ventas solo en eventos especiales.

Toda la labor administrativa se hace de forma manual en hojas de cálculo sin tener un programa especializado de administración o control contable, por lo que el trabajo se vuelve laborioso y propenso a generar errores. El hecho de que Jaime constantemente tenga viajes de trabajo que le exige su posición en Sanofi, provoca que el control administrativo de la marca no siempre esté al día y se retrase de forma habitual.

En cuestión del control de costos de producción, tampoco se realiza un análisis detallado por pieza de producción. Con el objetivo de simplificar el proceso por el tiempo que se llevaría, los precios de las piezas están determinados a una estimación general mensual de insumos adquiridos, por lo que no todas las piezas generan el mismo nivel de rentabilidad.

Por último, un área de oportunidad importante es que tampoco se ha llevado un control adecuado de todos los contactos generados a través de la Página Web, los puntos de venta y las expos, con el fin de generar una base de datos de clientes potenciales y dueños de boutiques y centros de distribución que han estado interesados en comercializar la marca.

ENTORNO

ESTILO DE VIDA

Hoy en día existe una tendencia en buscar alternativas para mejorar la calidad de vida en lo emocional, físico, espiritual y mental debido a las condiciones de estrés diarias a las

que uno está expuesto. Existen severas publicaciones generadas en los últimos años, relacionadas a que el estrés se ha convertido en la enfermedad del Siglo XXI. De acuerdo a estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social (Ver Anexo 1), se revela que una quinta parte de la fuerza de trabajo en territorio nacional presenta síntomas de estrés. Una enfermedad que constituye una respuesta orgánica, en la que el cuerpo tiene cambios fisiológicos, libera adrenalina, produce mayor volumen sanguíneo, incrementa la glucosa, modifica la presión arterial, acelera el ritmo cardiaco, retrae los músculos, libera ácidos gástricos y si persiste de manera crónica, deriva en hipertensión y diabetes.

También, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (Ver Anexo 2), en un análisis de la situación de la salud de los trabajadores, se señala que es prioritario desarrollar entornos laborales saludables, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para crear un aporte positivo a la productividad, a la motivación laboral, al espíritu y satisfacción en el trabajo, así como a la calidad de vida en general.

El estrés laboral trastorna categóricamente el desarrollo de las personas, llegando incluso a causar un efecto colectivo, por el ausentismo, la desmoralización, el agobio, el agotamiento emocional, más que físico, la desilusión, el abandono de la responsabilidad profesional, la disminución de la calidad en el trabajo y la baja productividad de manera crónica y cíclicamente agudizada.

Para enfrentar el manejo del estrés, las personas han tenido la necesidad de encontrar y realizar disciplinas tales como el yoga, la meditación, pilates, reiki y la gemoterapia entre otras, que sin lugar a duda son actividades que ayudan a sentirse mejor. De esta necesidad es el origen de la Marca Vanessa Shade, al ser una alternativa para “verse bien y sentirse bien” a través del vestir diario. Fusiona la moda con el mundo holístico por medio de diseños con cuarzos basados en la gemoterapia, la cual es una terapia holística que busca equilibrar la energía del ser humano con las propiedades curativas de los cuarzos o minerales.

ECONOMÍA

México vive hoy en día una situación económica inestable por diferentes motivos; posee una tasa de desempleo alta, existe un bajo nivel de educación, los programas de salud y seguridad son deficientes por mencionar algunas razones. El Estado Mexicano ha fallado en procurar paz, justicia, equidad, oportunidades de desarrollo social y económico, con grave repercusión en la población en general.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) como fuente creadora de empleos, tienen muchas barreras e impuestos que la SHCP ha establecido (Ver Anexo 3), no existiendo una verdadera política de apoyo fiscal para estos empresarios que claramente están en desventaja antes los grandes consorcios nacionales y/o empresas multinacionales, que se han transformado en dueños de la economía mundial.

De acuerdo al Banco de México, ante la persistencia de dificultades macroeconómicas vinculadas al precio del petróleo y la inestabilidad social, el crecimiento esperado del Producto Interno Bruto para el 2015 será de entre 1.7 y 2.5%

Sin embargo, recientemente fueron aprobadas por el Congreso once reformas estructurales, de las cuales seis (trabajo, educación, política sobre competencia, sector financiero, telecomunicaciones y energía) se centran en aumentar la productividad y el crecimiento del país. Con la implementación de estas reformas se espera una recuperación encabezada por exportaciones de bienes manufacturados así como la inversión privada en particular en infraestructura y en el sector energético; sin embargo los efectos del aumento de la productividad, probablemente tarde varios en presentarse.

INDUSTRIA

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, Marzo 2015) señala que en la industria joyera mexicana laboran aproximadamente 10 mil 500 personas, de las cuales el 33% trabaja en talleres artesanales. Es una de las industrias que está creciendo de manera más importante, ya que la joyería siempre está presente en todas las culturas. En el país tiene un arraigo muy fuerte por cuestiones religiosas, además de culturales, y de ella dependen más de 40 mil familias.

México es el tercer productor de joyería de plata en el mundo y uno de los más importantes de oro. Las entidades con mayor actividad en esta industria son Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Guerrero y Yucatán (INEGI, Marzo 2015)

Pese a la crisis económica que afecta al país, provocada por la baja en el precio del petróleo y la debilidad del peso frente al dólar, de acuerdo a la Cámara Nacional de Joyería, la industria joyera del país proyecta este 2015 un crecimiento de 4%, siendo la innovación de materiales y la búsqueda de nuevos mercados factores clave para ese crecimiento (durante 2014 la industria registró un crecimiento de 4% superando su propia expectativa de inicios de año que era de 2.4%)

MERCADO

Actualmente en el mercado joyero en México existen muchas marcas de renombre, tanto nacionales como internacionales que han logrado posicionarse de forma importante en el mercado de moda; encontrándose en todo tipo de centros comerciales y tiendas departamentales. La joyería es un artículo de primera necesidad en diferentes momentos. Las personas no dejan de regalar algo, siempre que exista un evento especial (boda, bautizo, compromiso, una primera comunión), tendrá que haber una pieza de joyería, de oro, de plata, de latón, de cuarzo, bañado en oro, etc.

El país es tradicionalmente joyero, con los principales centros de producción ubicados en Guadalajara y la Ciudad de México, siendo en general una joyería artesana y tradicional, consumida tanto por mujeres como por hombres. Su consumo varía en función de la edad y el status económico; la mujer joven prefiere joyería en plata y la

mujer más adulta opta por diseños en oro. La clase social con mayor poder adquisitivo elige diseños más sofisticados e innovadores, mientras que el resto consume joyería en oro más tradicional.

El mercado mexicano de joyería se caracteriza por su enorme dispersión y su heterogeneidad. El volumen de las empresas varía desde la gran empresa hasta el negocio familiar, siendo las figuras principales de distribución las siguientes:

- **Mayoristas:** muchos de ellos venden al por mayor y además tienen su propia tienda donde venden al detalle.
- **Cadenas de tiendas:** situadas generalmente en los centros comerciales. Realizan sus compras a través de su central de compras y distribuyen a todas sus tiendas.
- **Centros Joyeros:** distribuyen principalmente joyería de gama media o comercial.
- **Tiendas de joyería:** Situadas en zonas exclusivas de nivel socioeconómico (NSE) alto. Se incluyen firmas mexicanas e internacionales como Cartier, Bulgari, Tiffany.
- **Independientes:** venden joyería de forma informal, a domicilio y entre amistades.

La calidad de la joyería en México se ha consolidado y durante los últimos años se ha trabajado fuertemente en desarrollar los rubros de diseño y exportaciones tanto para el mercado de Estados Unidos (el consumidor principal de las exportaciones del mercado Joyero en México), como para los mercados de Centroamérica, Sudamérica y Asia (principalmente en India, Dubái y Emiratos Árabes).

COMPETENCIA

El mundo textil y de indumentaria es muy competido a nivel nacional e internacional y aunque Vanessa Shade tiene su propio sello, concepto y ventaja competitiva en definitiva compite por un espacio en el mercado con marcas que están en búsqueda de crecimiento, posicionamiento y distinción. Sin lugar a dudas, hay algunas marcas que son más claras en su competencia, pues manejan de igual manera cuarzos en su diseño.

Al día de hoy, se han encontrado 3 marcas que son competidores directos para Vanessa Shade. El primero es la marca creada por Yesmin Nacif que se destaca por que todas sus piezas están creadas con minerales naturales con un diseño artesanal en estilo “vintage”. Aunque claramente no maneja el mismo concepto curativo de los minerales como estandarte principal, si menciona dentro de sus creaciones algunos beneficios de las gemas que utiliza. Adicionalmente, es una marca que expone sus piezas en expos importantes de moda en las que Vanessa Shade también ha participado, tales como Intermoda Guadalajara, Compra Moda Nacional (CMN), Women’s Weekend, entre otros. Por otro lado, empiezan a posicionarse dentro de CMN pues están de fijo en su boutique y eventos. Para Vanessa Shade esto podría implicar una desventaja al tocar puertas en CMN ya que apoyan marcas que en su materia prima se diferencien de las marcas que ya se encuentran con ellos.

Por otro lado, está también como competidor la marca Daniela Millán quien también desplaza sus artículos dentro de Vessel Boutique, con un estilo muy definido utilizando cuarzo y piedras semipreciosas distinguiendo sus piezas siempre con el tejido a mano en aguja de crochet que la caracteriza. En varias ocasiones algunas clientas de dicha boutique han confundido piezas de ambas marcas, pues la calidad en los materiales, la montadura de piedras en bruto, tipo de metales, son muy parecidos, aun cuando Vanessa Shade no maneja el tipo de tejido que ellos utilizan. Esta marca representa una competencia en decisión de compra de los clientes Vessel pues en realidad su compra está motivada por “qué pieza me gusta más, cuál es mi favorita” y no necesariamente por los beneficios y el concepto que Vanessa Shade maneja.

En tercer lugar se encuentra la marca Shava Jewelry, la cual de la misma manera que Vanessa Shade, tiene una alianza de negocio con Swarovski Elements con colecciones de lujo que también han cautivado medios de comunicación importantes por su diseño. Aunque su estilo es muy distinto al nuestro, cuentan con más años en el mercado y un reconocimiento muy específico dentro del mundo del espectáculo, pues personalidades y celebridades mexicanas utilizan constantemente sus piezas para tomas fotográficas, eventos e inclusive programas de televisión, escaparates que para Vanessa Shade son hoy ya una realidad pero también una necesidad para ampliar su catálogo de clientes, seguidores y sobre todo para expandir su red social dentro del mundo de las celebridades mexicanas.

Se podrían mencionar más marcas que son competencia potencial para Vanesa Shade, pero en realidad por ser una marca nueva, joven y aún no conocida en toda su expresión, cualquier marca independiente de moda y joyería con circunstancias parecidas, representan un porcentaje de mercado posiblemente arrebatado para Vanessa Shade dentro de la industria.

PROCESO DE FABRICACIÓN Y PROVEEDORES

Una de las ventajas competitivas de la marca Vanessa Shade adicional a su propuesta holística y su diferenciador, es sin duda la calidad de sus materiales y el armado a detalle de sus piezas. Cuando se inició el proceso de diseño/fabricación, sólo se contaba con el apoyo de un lapidario quién a mano pulía y cortaba todas las piezas de cuarzo para los diseños de joyería y moda (botones labrados a mano de cuarzo). El proceso sin duda alguna era totalmente artesanal que exigía y demandaba un amplio rango de tiempo para terminar cada pieza con el detalle y la calidad que se buscaba ofrecer.

Sin duda alguna la innovación del tallado de piezas en conjunto con el chapeado de oro y su montadura fueron objeto visual de apreciación y atención por parte de los primeros clientes de Vanessa Shade, sin embargo la generación de piezas en tiempo era muy limitada, por lo cual el stock o inventario resultó muy reducido para atender el desplazamiento que se estaba generando. Pasados unos meses con la producción y la operación del negocio, se decidió buscar más proveedores y joyeros que pudieran sumar sus manos y su trabajo a la elaboración de piezas de cuarzo, encontrando así dos proveedores principales, uno ubicado en el Centro de la Ciudad de México y otro en

Tepoztlán. Ambos cuentan con piezas y/o bloques de cuarzo tanto del país como del extranjero, mismas que ya están cortadas y estilizadas para darle el chapeado o montadura correspondiente de acuerdo a las necesidades.

Posteriormente, se recurrió a la compra de hilos de cuarzo a través de la tienda Mineralia, para realizar una colección con engarzados específicos trabajados a mano; el contacto con dicha empresa al día de hoy sigue con fuerza pues Vanessa Shade es un cliente preferente con descuentos de distribuidor. Contando ya con dos proveedores mexicanos de piezas de cuarzo en bruto y un proveedor de hilos de cuarzo armados se genera la ventana de reducción en el tiempo de elaboración y de aumento de inventario mensual. Sin embargo el proceso de elaboración y producción sigue sujeta a menudeo por la capacidad económica de compra que al día de hoy tiene la marca y porque sólo se cuenta con una persona adicional a la diseñadora que se contrata temporalmente para el armado de joyería.

ALIANZA CON SWAROVSKI® ELEMENTS

Con el objetivo de atraer a un nivel socioeconómico más alto, la estrategia que la Diseñadora Samantha utilizó fue generar piezas de mayor calidad y reconocimiento, para poder ingresar a puntos de venta de mayor poder adquisitivo.

Por lo anterior, la mejor estrategia para generar mayor reconocimiento fue generando una alianza con una marca conocida y reconocida por apoyar diseños de valor. Siendo este el objetivo claro, se buscó el contacto con Swarovski Elements México apuntalando a una unión comercial entre la distinguida marca y Vanessa Shade; diseñando tres piezas exclusivas, Samantha logró la aprobación de la solicitud de alianza ante la Matriz en Nueva York.

Posterior a esto, un mes y medio después, llegó a las hoy oficinas de Creaciones con Cuarzo S.A. de C.V., el contrato para hacer a Vanessa Shade “Branding Partner” de Swarovski Elements en conjunto con la guía “Brand Application Package” con las especificaciones de “Printing Data, Visual Identity y Branding Tools”, pues se aprobó que Vanessa Shade pudiera usar Swarovski Elements así como su nombre, publicidad y etiquetado especial impreso y digital.

El crecimiento de la marca gracias a este objetivo alcanzado, permite la creación de la colección de Lujo “Pedrero”, que no es más que la unión sublime y delicada de cristales de cuarzo con cristales Swarovski, colección que hoy está a la venta en exclusiva en el Hotel Marquis Reforma.

INVERSIÓN Y VENTAS

Desde su lanzamiento hasta la fecha la inversión realizada en la empresa Creaciones con Cuarzo ha salido directamente de los ahorros de Jaime Ocáriz y Samantha Pedrero, los cuales no han querido buscar ningún tipo de socio capitalista debido a la mala experiencia de algunas amistades que han tenido problemáticas e incluso disputas legales

por involucrase con las personas incorrectas. Una de las razones del mediano alcance que ha tenido la marca en estos años ha sido el límite de inversión que los socios fundadores han podido aportar, aunque esto también los ha mantenido tranquilos al no tener una presión por generar ingresos que le den retorno a corto plazo a socios adicionales.

Como era de esperarse, durante el primer año la marca obtuvo pocos ingresos al prácticamente solo tener venta de forma directa y tener presencia en dos puntos de venta. Sin embargo para el año dos, gracias a las acciones de publicidad y de comercialización en más puntos de venta y varios eventos expositores, la marca mejoró sus números y generó ingresos brutos por más de \$150 mil MXP y no quedando tan lejos del punto de equilibrio a nivel anual. Esto sirvió para que la inversión adicional que Jaime y Samantha aportaron durante el año fuera considerablemente menor al primer año.

La expectativa es que para el tercer año completo de operaciones, la empresa sea financieramente sustentable y al menos pueda costear todos los gastos y costos fijos de operación a nivel anual, incrementando su presencia en eventos masivos y ampliando a cinco los puntos de venta en la Ciudad de México. Un objetivo a corto plazo es poder ampliar su nivel de distribución a otras ciudades importantes para el comercio de joyería con cuarzos, como lo son Guadalajara, San Miguel de Allende, Valle de Bravo y Cancún, ciudades donde existe mucho mercado extranjero interesado en las piezas naturales que Vanessa Shade desarrolla.

¿VALE LA PENA ARRIESGARSE?

Durante los últimos días Jaime se encontraba muy pensativo y a la vez un poco preocupado por encontrar la forma de poder realmente despegar con su empresa familiar. El trabajo en Sanofi se tornó más pesado de lo normal debido a los recientes cambios en la dirección del área donde labora, teniendo un jefe nuevo e incluso un director regional diferente; por esta razón gran parte del tiempo de los últimos meses se ocuparon en realizar diferentes presentaciones y trabajar bajo nuevos lineamientos (como lo es normal cuando cambian las cabezas de las áreas) que no le permitieron tener tiempo de dedicarse ni en sus tiempos libres a la planeación del año de su empresa Creaciones con Cuarzo.

Saliendo de su oficina un jueves por la noche Jaime le marcó a uno de sus amigos de la universidad, Juan Carlos Zazueta, el cual cuenta con más de 10 años de experiencia manejando un negocio propio. Acordaron reunirse en la casa de Juan Carlos para ponerse al día y relajarse un rato de las jornadas laborales.

Jaime: “Como va el negocio, ¡siempre estás ocupado! No puedo creer que me hayas contestado el teléfono, nunca te logro encontrar y mucho menos me devuelves las llamadas.”

Juan Carlos: “Ya sabes cómo es esto amigo... si uno no se dedica al 100% a su negocio es difícil que salgan las cosas. Ve mi caso, no descanso ni los fines de semana y aun así los problemas no cesan.”

Jaime: “Tus comentarios no me están ayudando, bien sabes que se me está dificultando dedicarme a mis responsabilidades en Sanofi y a la vez dedicarme un tiempo a sacar adelante mi negocio”.

Juan Carlos: “Pues yo que tú lo pensaba muy bien. No entiendo... si tienes una buena posición en Sanofi ¿Para qué te metes en problemas si sabes lo difícil que es ser empresario? Mírame, yo todos los años que llevo y no hay día en que no tenga problemas; sería feliz teniendo una posición como la tuya, teniendo la seguridad de que cada mes estaré recibiendo mi sueldo pase por lo que pase.”

Jaime: “Lo sé y es por eso que no me he salido de mi empleo actual. No solo es el tema del salario mensual, sino el de todas las prestaciones anuales con las que cuento como lo son el seguro de gastos médicos mayores, mi bono anual, el reparto de utilidades, el automóvil, los vales despensa, el fondo de ahorro por mencionar algunos... No quiero ni siquiera hacer cuentas de lo que tendría que generar mi empresa Creaciones con Cuarzo para poder pagarme un salario similar al que tengo y poder cubrir todos los gastos fijos que tenemos.”

Juan Carlos: “Y eso que todavía no nace su bebé. Los gastos se incrementarán considerablemente y me imagino que van a querer crecer la familia en no mucho tiempo, ¿es correcto?”

Jaime: “Si, el plan es en unos dos o tres años después del nacimiento del primero, tener el segundo para que no se lleven tanto tiempo”

Juan Carlos: “Pues con mayor razón, tienes que brindarle seguridad a tu familia; yo por eso te recomiendo que no descuides tu empleo que tanto tiempo y esfuerzo te ha costado. La situación no está fácil... hay mucha gente sin trabajo y es preferible no arriesgarse. Yo lo pude hacer porque no estoy casado ni tengo hijos, tengo casa propia y no pago gastos fijos fuertes.”

Jaime: “Nosotros ni casa propia tenemos, apenas compramos un terreno para construir en Querétaro, pero tomando en cuenta la situación actual todavía pasarán varios años en los que tengamos que rentar; además nuestros gastos fijos prácticamente igualan mi salario mensual por lo que no tenemos mucha posibilidad de ahorrar por el momento.”

Juan Carlos: “Si, no está nada fácil la situación, en cambio me habías dicho que próximamente podrías ser promovido a una Dirección en tu empresa; con eso podrías estar tranquilo y construir la casa que tanto quieren”.

Jaime: “Así es, estoy esperando se logre mi promoción a corto plazo, pero también sabes que nuestro negocio ha tenido muy buena aceptación y hoy la marca Vanessa Shade tiene un potencial de crecimiento muy importante. A pesar del nulo conocimiento de la marca y la poca publicidad a nivel digital que hemos hecho, hoy

los clientes nos buscan en las expos, además de que en los puntos de venta el producto también rota de forma importante.”

Juan Carlos: En eso tienes razón, pero en mi opinión vas a tener que decidir en qué enfocarte. Yo honestamente no veo muchas posibilidades que puedas dedicarte exitosamente en tu negocio sin descuidar tu actual empleo en Sanofi.

Después de unas horas de compartir puntos de vista, Jaime se despidió de su amigo Juan Carlos y salió de su casa con aún más dudas de las que ya tenía. Si alguien que tiene tanto tiempo de trabajar bajo su propia cuenta, le recomienda no descuidar su carrera profesional, ¿será que es mejor no arriesgarse en su negocio personal?

Pasado una semana Jaime y Samantha se reunieron para platicar sobre las actividades clave de la marca Vanessa Shade durante los siguientes meses. La planeación se convertía en algo fundamental debido a que en un par de meses estaría naciendo el primogénito de la familia Ocáriz Pedrero y el tiempo para dedicarse al negocio familiar estaría limitándose de forma importante en los primeros meses de vida del bebé.

Ambos se encontraban muy contentos por la reciente respuesta obtenida por parte de los consumidores a partir de una entrevista en televisión en el programa Hoy de audiencia a nivel nacional. El simple hecho de tener un alcance masivo a nivel publicitario generó decenas de llamadas, correos electrónicos, mensajes en redes sociales preguntando por el concepto y las piezas que la marca ofrece. En especial algo que les llamó la atención fue la respuesta del público en Estados Unidos; por lo menos la mitad de los mensajes fueron de mujeres que viven en diferentes estados de la Unión Americana interesadas en comprar algún accesorio.

Esta situación definitivamente los convenció que estaban trabajando bajo el camino correcto y el concepto de la marca cuenta un potencial muy importante el cual se debe de capitalizar a corto plazo. El obtener mayor capital para poder contratar mayor personal, materia prima, infraestructura se convirtió en la prioridad más importante, ya que de lo contrario corren el riesgo de quedarse estancados y no aprovechar la oportunidad que el mercado les está brindando.

Jaime, contento por los resultados le preguntó a su esposa Samantha: Si los dos vamos a contar con poco tiempo para dedicarnos a nuestro negocio en los siguientes meses ¿Cuándo vamos a lograr el crecimiento que hemos estado buscando? ¿Cuánto crees que la empresa podría generar si hubiera personal capacitado y dedicado al 100% a la administración y desarrollo de la marca?

ANEXOS PRIMERA PARTE

ANEXO 1

EL FINANCIERO (2015). *Trastorno por estrés se suma a la lista de enfermedades laborales del IMSS.* Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/trastorno-por-estres-se-suma-a-la-lista-de-enfermedades-laborales-del-imss.html>

TRASTORNO POR ESTRÉS SE SUMA A LA LISTA DE ENFERMEDADES LABORALES DEL IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) incorporó a la lista de enfermedades laborales los trastornos mentales derivados del estrés, afirmó la especialista en Salud en el Trabajo, Seidy Yanet Villalpando del Ángel.

“Se incluyeron los trastornos mentales, en el Instituto, existe una lista de enfermedades del trabajo en donde estos padecimientos derivados del estrés laboral sí están incluidos”, indicó la experta del IMSS, quien dijo que lo anterior en concordancia con la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Precisó que durante los últimos cinco años se ha visto un incremento en los padecimientos mentales asociados al estrés laboral, aunque aclaró que aún no se ubican dentro de los primeros 10 motivos de atención o consulta por enfermedades del trabajo.

Explicó que factores como las horas extra o ampliación de la jornada laboral, la rotación de turnos e incluso estar sometido a situaciones hostiles o acosantes dentro del área de trabajo pueden repercutir de forma negativa en la salud física, mental y emocional del trabajador, de ahí la importancia de prevenir.

“Pueden estar depresivos, ansiosos y con cuadros emocionales negativos ocasionados por situaciones como el “mobbing” que es el acoso laboral o el Síndrome del Bornout”, manifestó Villalpando del Ángel.

Este tipo de efectos en la salud del trabajador son poco menos frecuentes que otros trastornos de tipo físico, como los músculo-esqueléticos o afectaciones cardiovasculares, pero ya son clasificados como trastornos mentales y del comportamiento asociados al trabajo.

Villalpando del Ángel explicó que se debe brindar información suficiente sobre estos padecimientos tanto a patrones como a trabajadores, estos últimos en muchos casos son los últimos enterarse que su malestar está asociado a las condiciones en las que trabaja.

Detalló que al momento de acudir periódicamente a realizarse un chequeo médico, el profesional de la salud realiza una exploración clínica al paciente en donde es indispensable preguntarle a qué se dedica y si sabe a qué está expuesto en su trabajo.

Lo anterior, puntualizó, a fin de que puedan establecerse riesgos que pudieran desencadenar una enfermedad de trabajo o si el trabajador presenta indicios de alguna

afectación, se debe confirmar o descartar si está asociada a la actividad laboral que realiza.

Es importante señalar que para calificar una enfermedad de trabajo se debe valorar si existe algún agente que la esté propiciando, así como el tiempo en que ha estado gestándose la afectación a causa de este elemento, dijo.

En cualquiera de los casos expresó, es de vital importancia tratar el padecimiento a tiempo para evitar que el trabajador quede incapacitado de forma permanente y no tenga posibilidades de reintegrarse a la vida laboral.

ANEXO 2

REYES, L., IBARRA D., ROLANDA, M., RAZO, R. (s.f.). *El estrés como un factor de riesgo en la salud*. Revista UNAM.MX. [en línea]. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.revista.unam.mx/vol.13/num7/art78/>

EL ESTRÉS COMO UN FACTOR DE RIESGO EN LA SALUD

En algún momento de la vida el individuo experimenta sentimientos de tristeza, ansiedad, mal humor, insomnio, dolor de cabeza, gastritis y palpitar acelerado, síntomas asociados a la enfermedad denominada estrés, considerada un trastorno mental cuando provoca comportamientos sociales desajustados y malestar persistente en el tiempo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1990) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 1990) en un análisis de la situación actual de la salud de los trabajadores, reconocen al estrés como una de las enfermedades del presente siglo, que por las dimensiones que ha adquirido debe tratarse como un problema de salud pública. Señalan que es prioritario desarrollar entornos laborales saludables, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, a la motivación laboral, al espíritu y satisfacción en el trabajo, así como a la calidad de vida en general.

En este contexto y ante el aumento en los índices de estrés laboral en el mundo, La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) muestra gran preocupación ante esta problemática, que plantea desafíos que deben ser atendidos con oportunidad, tanto por los gobiernos como por los empleadores y sindicatos. Además señala la importancia de identificar los factores estresores, aun cuando afectan de manera diferente a cada individuo. Este problema es señalado como una de las principales causas de abandono de la profesión.

Los factores estresores o también denominados factores psicosociales, son definidos como los elementos internos que afectan la relación de la persona con su grupo y cuya presencia o ausencia puede producir un daño en el equilibrio psicológico del individuo (OIT, 1984). Tratar de precisar cuáles son los factores psicosociales que más afectan al maestro no es sencillo, pues investigaciones sobre el tema no los puntualizan (Pando et al., 2006)

Sin duda el estado físico y psicológico del individuo influye en el suceso perturbador, así como también una variedad de condiciones ambientales, tanto positivas como negativas. Cualquier cambio o circunstancia diferente que se presente ante la vida, que consista en acontecimientos con una connotación especial de amenaza o si el individuo no se está preparado física y psicológicamente para afrontarlos, podría dar lugar fácilmente a factores estresores.

No obstante lo anterior, aportaciones hechas por Zijlstra (2007) ponen énfasis en el impacto que tiene el estrés en el ausentismo laboral y la clasificación de las profesiones. Señala como de alto riesgo las tareas del maestro, el enfermero, el policía y el médico e indica que las bajas laborales ocasionadas por el estrés son causadas por situaciones

inherentes al propio trabajo y no por incidentes estresantes ocasionales. Se ha analizado el peso de las estructuras sociales en el estrés y la calidad de vida, identificando la influencia de los cambios ocurridos en la sociedad en las últimas décadas, que han incrementado los índices de estrés. Zijlstra manifiesta además que puede haber desencadenantes de estrés laboral de tipo demográfico, socioeconómico y tecnológico, además de la globalización de la economía, que ha ocasionado una intensa competencia. El cambio de una sociedad eminentemente industrial a una de servicios, con rápidas transformaciones tecnológicas que exigen al trabajador su persistente localización, reducen por ende su descanso real y pueden llevarlo a un acrecentamiento de sus niveles de estrés.

De acuerdo a lo señalado por Balseiro (2010), el estrés laboral trastorna categóricamente el desarrollo humano, llegando incluso a causar un efecto colectivo, por el ausentismo, la desmoralización, el agobio, el agotamiento emocional, más que físico, la desilusión, el abandono de la responsabilidad profesional, la disminución de la calidad en el trabajo, la baja productividad y la pérdida de identidad institucional de manera crónica y cíclicamente agudizada.

El estrés laboral o síndrome de burnout, aun cuando parecieran conceptos distintos, se trata de realidades que no se pueden comprender distorsionadas una de la otra. Freudenberger (1974) describe el Burnout como una "sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada, resultado de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador", que sitúan las emociones y los sentimientos negativos en el contexto laboral. El autor afirma que el Burnout es el síndrome que produce la "adicción al trabajo", que provoca un desequilibrio productivo y, como consecuencia, la pérdida de la motivación.

Con una perspectiva tridimensional, Maslach y Jackson (1981) definen este síndrome en tres dimensiones:

- Agotamiento emocional, reflejado en cansancio físico y psicológico, que se manifiesta como la sensación de falta de recursos emocionales que embarga al trabajador, de que nada puede ofrecer a otras personas a nivel afectivo;
- La despersonalización, que se conoce como actitudes deshumanas, aisladas, negativas, frías, cínicas y duras, que da la persona a los beneficiarios de su propio trabajo, y
- Baja autoestima, como la falta de realización personal en su trabajo, abandono de logros personales y labores, con un rechazo de sí mismo.

Maslach y Jackson además exponen que existen profesionistas con altas expectativas de éxito personal, profesional y económico, y que el profesional que se dedica al trabajo de ayuda, como médicos, enfermeras, trabajadores sociales, psicólogos, abogados y docentes, pertenecen a grupos de profesionista con altas expectativas de mejoramiento de la condición de vida de otros. Por ende son proclives al fracaso profesional, como consecuencia del estrés.

ANEXO 3

REYES-HEROLES, R. (2008). *México: el reto de ser emprendedor.* CNN Expansión [en línea]. Recuperado el 20 de Marzo de 2015 de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/07/21/entre-peces-gordos>

MÉXICO: EL RETO DE SER EMPRENDEDOR

Los monopolios y el difícil acceso al financiamiento son las principales barreras, dice la OCDE el país pasó del lugar 41 al 44 en el ranking de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.

“Queremos que nos aclares algo... ¿por qué aquí no hay emprendedores? ¿Por qué en Brasil, en Argentina es toda una revolución?” Antes de poder decir algo, Linda Rottenberg se vio sentada en una sala frente a Lorenzo Zambrano, Pedro Aspe, Emilio Azcárraga y otros grandes empresarios mexicanos. Era 2001 y la primera vez que la cofundadora y CEO de Endeavor, organismo que ayuda e identifica emprendedores de alto impacto en economías emergentes, visitaba el país para reunirse con los consejeros de su recién creada sede en México.

Rottenberg cuenta que respondió: “Señores, con todo respeto, los que están sentados en esta mesa son los peces grandes y los emprendedores son peces pequeños. Lo que pasa en países como México es que el pez grande se come al chico”.

Para nadie es un secreto que emprender en México es complicado. Según la Organización de Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), existen tres principales barreras para el establecimiento de nuevos negocios en el país: los monopolios públicos, los monopolios privados y el acceso al financiamiento.

La falta de apertura para competir es una de las grandes barreras que los emprendedores enfrentan. “De 72 ramas de actividad que contempla la economía mexicana, son contadas con los dedos las que tienen competencia efectiva y acceso al mercado”, señala Ernesto Cervera, director general de Grupo de Economistas y Asociados (GEA).

Los obstáculos dependen también de la organización económica de un país. Robert E. Litan, el ex zar antimonopolios de Estados Unidos y ahora a cargo de un centro de investigación para emprendedores, la Kauffman Foundation, señala que México tiene una economía que combina un capitalismo guiado por el Estado junto con un capitalismo oligárquico (véanse fotos).

Lo que esto conjuga es una distribución inequitativa del ingreso (y las oportunidades), un alto grado de economía informal y corrupción que alejan al emprendedurismo de actividades productivas e imponen gravámenes elevados a las inversiones extranjeras.

“Si una economía quiere crecer rápidamente tiene que buscar el capitalismo emprendedor”, dice Litan a Expansión. Pero ¿qué pasos debe seguir México para cambiar esta situación?

Conozca a los hermanos Mastretta y Vinte, los dos primeros de Los 10 Emprendedores del Año 2008 de la Revista Expansión.

Emprendedores o negociantes

Este año, México cayó tres posiciones, del lugar 41 al 44 entre las 178 economías valuadas en el listado anual Doing Business, elaborado por el Banco Mundial. México es superado por Japón y Chile, pero sorprende que un lugar antes, en el puesto 43, esté Namibia. Argentina, China e India se mantienen por debajo. En otras palabras, México se volvió un país aún más complicado para hacer negocios.

Otra dificultad estriba en que, mientras en otras economías los emprendedores son hombres de 18 a 34 años de edad, en México es casi igual la proporción de hombres y mujeres que emprenden negocios, pero las edades se sitúan en dos grupos, de 18 a 34 y de 45 a 68 años, según el más reciente informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Y no es casual. “Esta diferencia se debe a la situación económica de las últimas décadas”, explica Marcia Campos, directora del Centro de Desarrollo Regional y Nacional (Cedereana) del EGADE-ITESM, en Monterrey.

Las personas entre 45 y 64 años buscan abrir negocios al no hallar un empleo, ya sea por la magra oferta laboral (en puestos e ingreso) o porque las empresas no contratan a mayores de 40 años, explica Campos.

Los negocios femeninos también tienen causas económicas, “por la alta incidencia de mujeres jefas de hogar y porque les permite combinar sus ocupaciones en el hogar y ofrecer algo al mercado”, agrega la directora.

Pero abrir un ‘changarro’ no es sinónimo de ser emprendedor. El problema de sólo abrir negocios, según Campos, radica en que “se da en actividades que no son productivas, no generan un valor agregado, su tiempo de sobrevivencia es corto y con alto costo financiero”.

La diferencia entre ‘negociar’ y emprender está “en el término responsabilidad social (que) está implícito, pero usualmente no lo queremos decir”, añade Cervera.

Para que un emprendedor tenga impacto en la economía debe crear un negocio que repercuta en la multiplicación del empleo y ofrezca productos o servicios innovadores.

Idealmente, señala el reporte del Global Entrepreneurship Monitor 2007, los emprendedores mexicanos deben plantear sus modelos de negocios con una visión que los lleve a competir en los mercados internacionales.

A grandes muros...

En general, explica Marcia Campos, el emprendedor mexicano no aporta valor agregado, por las barreras a las que se debe enfrentar. “Impuestos como el IETU desalientan la creación de nuevas empresas”.

En efecto, concuerda Ernesto Cervera, el marco jurídico mexicano no ayuda. Dentro del concepto económico del ‘incumbente’ (aquel que ya está consolidado) y el ‘entrante’, “el sistema opera casi siempre a favor del incumbente y el entrante lleva las de perder”, afirma.

Esto se combina con la ausencia de lo que Cervera llama ‘capital humano integral’, es decir, no sólo los conocimientos educativos, sino los valores que se adquieren durante el proceso. El sistema educativo da poca importancia a la economía desde los niveles básicos y a la valoración de las carreras técnicas y profesionales.

“El 94% de la población no distingue al Banco de México de un banco privado, no tenemos idea de las nociones más elementales”.

Y es que el diseño de la educación está disociado de los objetivos laborales del país. “Somos el único país de la OCDE que tiene dos secretarías peleadas con políticas totalmente diferentes: la de Educación y la del Trabajo, que no existe en el resto de las economías OCDE”, añade Cervera.

Para crear capital humano, en menos de una década se han multiplicado en el país varias redes de incubadoras y aceleradoras de negocios, tanto públicas como privadas, que hacen un buen trabajo, pero no es suficiente, pues el cambio debe iniciar en las primarias y terminar por la facilidad del papeleo, vía una visión integral que dejaría de hacer del gobierno ‘un cómplice’ del poco acceso al mercado, coinciden Campos y Cervera.

Grandes remedios

“México ya tiene los elementos para la estabilidad económica... Ya hiciste la tarea de balancearte, ahora tienes que cambiar esas condiciones hacia la productividad”, comenta Ernesto Cervera.

Pero –como apunta Robert Litan, de la Kauffman Foundation– para hacer una transición de un sistema oligárquico hacia un ‘buen capitalismo’ se necesitan políticas públicas que impulsen el emprendedurismo con cambios legales, institucionales y de impuestos.

La meta final es lograr que la entrada y la salida del mercado sea sencilla, asegurar la competencia y desalentar la corrupción. Si a un país le preocupan los oligopolios, señala Linda Rottenberg, de Endeavor, “los emprendedores son la respuesta, ellos pueden ayudar con eso, pues hacen el mercado mucho más competitivo. Está el caso de Amazon, que transformó la industria editorial”.

Para crear una economía emprendedora en México Litan recomienda facilitar la apertura de nuevos negocios; recompensar el crecimiento; y crear leyes antimonopolio y fomentar el comercio internacional. “México tiene el TLCAN, lo que obliga a muchas compañías a competir con firmas de Estados Unidos. Por ejemplo, Cemex tiene que competir en el escenario mundial, y eso la hace competitiva”, dice Litan.

En efecto, señala Marcia Campos, la actividad económica en algunos estados que tienen cada vez mayor relación con los mercados internacionales genera “mayores

oportunidades para ser proveedores de estas empresas transnacionales y, al mismo tiempo, la necesidad de desarrollar una base de recursos humanos más preparados”, dice.

Pero Linda Rottenberg también señala que hay algo que cambió: “Hombres como Azcárraga, Zambrano, Toni Slim, Marcos Achar, Carlos Fernández o Pedro Aspe, saben que para hacer crecer a este país no basta sólo con ellos, sino que tienen que construir una gran clase media y que los emprendedores tienen el potencial para beneficiar a la economía”.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EMPRENDIMIENTO

3.1.1 ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

El emprendedor es aquella persona que asume el riesgo de iniciar una empresa. “La palabra emprendedor proviene del latín *imprendere*, que significa tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa (Amaru, 2008, p. 1).

El emprendedor está catalogado hoy en día como un productor de valores de mercado, que está pendiente para descubrir oportunidades que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Genera y aprovecha ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio en las que normalmente compromete tiempo y esfuerzo (Comunidad Empresarial Intec, s.f.). Es una persona decidida y tiene como características:

- Sentido de la oportunidad
- Creatividad
- Sentido de independencia
- Disposición para asumir riesgos
- Perseverancia y optimismo
- Tolerancia al fracaso.

De acuerdo a Amaru (2008), es importante tomar en cuenta las ventajas así como las desventajas de ser emprendedor (p. 4). Las que se consideran más importantes son:

VENTAJAS

1. Autonomía: independencia y libertad para tomar decisiones.
2. Desafío: fuente de entusiasmo y realización al iniciar un negocio propio.
3. Control financiero: control sobre el negocio y sus rendimientos.

DESVANTAJAS

1. Sacrificio personal: al inicio se necesita una disposición a trabajar largas jornadas y con frecuencia los siete días de la semana, con poco tiempo para la familia y diversión personal.
2. Sobrecarga de responsabilidades: el emprendedor se encuentra solo y de forma habitual desarrolla varios cargos a la vez.
3. Nulo margen de error: en los negocios pequeños una decisión equivocada puede llevar a la quiebra.

3.1.2 LA MENTE EMPRENDEDORA PARA UN MUNDO EMPRENDEDOR

En el corazón del proceso emprendedor está el fundador: el que busca oportunidades, el creativo con iniciativa, el líder que resuelve problemas, el que sabe motivar, el estratégico y el guardián de la misión (Timmons, 2009, p. 1).

De acuerdo a Timmons (2009), existen cuatro transformaciones emprendedoras que están cambiando al mundo (p. 7):

- El emprendimiento es el nuevo paradigma de la administración: el pensamiento y razonamiento emprendedor se están convirtiendo en ejes centrales de las estrategias y prácticas de los corporativos transnacionales.
- El emprendimiento se ha convertido también en un nuevo paradigma educativo para el aprendizaje y la enseñanza.
- El emprendimiento se está convirtiendo en un modelo de administración dominante para arrancar negocios de baja rentabilidad en mercados emergentes.
- El emprendimiento está trascendiendo rápidamente entre las escuelas de negocio: ingeniería, ciencia, arquitectura, medicina, música, artes; son carreras que están explorando al emprendimiento dentro de sus currículos.

Actualmente no solo en México sino en el mundo, las micro y pequeñas empresas se han convertido en una fuente importante de empleos y son el motor de crecimiento de las naciones, por lo que la mentalidad hacía el apoyo a los emprendedores irá tomando cada vez más fuerza en los años venideros.

LOS EMPRENDEDORES SON LÍDERES

Hasta hace poco, habitualmente se hacía una distinción entre el individuo con visión, destreza y mentalidad para emprender un negocio con un alto potencial (el emprendedor) y el típico profesional más de época, opuesto al riesgo y con la habilidad de escalar a otros puestos en la empresa (el gerente).

Después de esta distinción es claro aseverar que los emprendedores que resultan más efectivos son los que están internamente motivados, líderes con mucha energía, con un grado superior de tolerancia y ambigüedad, competitivos y que saben mitigar el riesgo. Son apasionados por descubrir áreas de oportunidad e innovación.

Así como lo comenta Timmons (2009, p. 42), más que nunca debemos de estar convencidos que la creación y liberación de la energía humana, resultado de liderazgo emprendedor son la fuerza de transformación más grande en el mundo actual.

3.1.3 LA OPORTUNIDAD EMPRENDEDORA

Algunas veces escuchamos, en especial de los jóvenes (nuevos emprendedores), la siguiente frase: Inténtalo, no tienes nada que perder, de no funcionar, lo puedes emprender de nuevo, para que esperar. Mientras que este espíritu es sin duda loable, pudiera ser que esta premura sea un error a menos de que se enfoque en una verdadera oportunidad (Timmons, 2009, p. 99).

Muchos emprendedores que inician un negocio, particularmente por primera vez, se quedan sin flujo de efectivo antes de firmar un contrato con algún cliente o de poder concretar una buena venta. Mientras que puede haber diversas razones para lo anterior,

el común denominador es muchas veces no existe un enfoque adecuado a la oportunidad correcta. Los emprendedores sin éxito generalmente piensan que una idea es una oportunidad, mientras que los emprendedores exitosos saben la diferencia entre uno y otro concepto.

Una buena idea no es necesariamente una buena oportunidad. De cada 100 ideas que se presentan a inversionistas en la forma de un Plan o Propuesta de Negocio, usualmente menos de cuatro son fondeadas o apoyadas. Más del 80% de rechazo ocurren en las primeras horas, otro 15% después de que los inversionistas han leído el plan de negocio detalladamente. Es por eso que una importante habilidad de un emprendedor es poder evaluar rápidamente si existe una idea potencial, para poder decidir cuánto tiempo y esfuerzo hay que invertir en ella (Timmons, 2009, p. 111).

Adicional a saber identificar una oportunidad entre muchas ideas, es también importante saber si uno está emprendiendo por necesidad o por oportunidad. De acuerdo al Blog Enlace Pymes (s.f.) existen las siguientes características:

EMPRENDER POR NECESIDAD

- Es emprender una idea de negocio de forma rápida o apresurada sin definir con antelación si se tiene o no el potencial de mercado para generar ganancias.
- Los que aplican esta modalidad se lanzan a la aventura empresarial por algunas cuestiones personales ya sea por solucionar situaciones financieras, porque han perdido su trabajo o se encuentran desmotivados en su ámbito laboral.
- Este tipo de personas depende solo de ellos mismos, convirtiéndose en un empleado de tiempo completo.
- Buscan auto-emplearse mientras consiguen un trabajo estable.

EMPRENDER POR OPORTUNIDAD

- Es hacer realidad una idea de negocio con potencial de crecimiento, que surge del análisis del mercado y el entorno competitivo.
- Los que aplican esta modalidad se caracterizan por ser apasionados por su proyecto y desarrollar la creatividad y la innovación. Generalmente son movidos por un ímpetu interno de materializar negocios.
- Para ser emprendedor se requiere valentía, preparación y determinación para materializar las ideas en empresas que trasciendan.

3.1.4 EL LÍDER EMPRENDEDOR Y SU GRUPO DE TRABAJO

El trabajador prefiere tener como jefe a un líder y no a un superior que le ordene, no desea ser manipulado o forzado a realizar tareas sólo porque a cambio recibe un salario. Esta es la razón por la cual en las últimas dos décadas tanto en América como en el resto del mundo, el líder emprendedor se ha posicionado cada vez mejor, tanto por su talento como por su deseo de compartir conocimientos. Hoy, la gente joven prefiere laborar en

aquellas empresas dirigidas por esta nueva generación de emprendedores que poseen toda la energía y el apasionamiento por hacer bien sus tareas (Timmons, 2009, p. 307).

LA IMPORTANCIA DEL GRUPO DE TRABAJO

De acuerdo a Timmons (2009), hay evidencias que indican que el equipo de trabajo puede hacer una gran diferencia en el proceso de emprendimiento. Hay una fuerte conexión entre el éxito y crecimiento de un nuevo negocio y la calidad de los integrantes el equipo.

Generalmente el emprendedor que trabaja por su cuenta puede llegar a sobrevivir y mantenerse por méritos propios, sin embargo aquel que se interesa por construir un grupo de trabajo le permitirá crear una organización sólida, estable y duradera (p. 308).

3.2 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la explicación del caso se vuelve de suma importancia conocer la situación de la empresa con el fin de poder evaluar las mejores alternativas a seguir. Es por eso que se analizarán algunos métodos reconocidos de diagnóstico organizacional para una correcta toma de decisiones.

De acuerdo a Valdés y Amaro (1998), el método de diagnóstico permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación, siendo un proceso de evaluación permanente (p. 5). Dentro de algunos de los beneficios de los métodos de diagnóstico están:

- Dan seguridad para tomar decisiones.
- Las suposiciones llevan a la quiebra a las empresas; el conocimiento a través del diagnóstico las evitan.
- Dan poder de negociación.
- Señalan los peligros y oportunidades de la empresa, dando poder y dominio sobre la misma.
- Incrementan la productividad, administrando mejor los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

3.2.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), reúne los resultados del análisis de la empresa (interno) y el análisis del medio ambiente (externo). Un análisis FODA permite evaluar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas (Friend y Zehle, 2004, p. 85).

Tiene como objetivo conocer el status real de una empresa y determinar sus ventajas competitivas para poder planear una estrategia a futuro, debiendo enfocarse en (p. 86):

- Destacar y construir sobre las fortalezas.

- Reducir las debilidades o adaptar una estrategia para defender cada debilidad.
- Explotar oportunidades, particularmente usando las fortalezas.
- Detener o reducir el impacto de las amenazas.

El análisis de este método de diagnóstico consta de cuatro pasos:

Análisis interno

Análisis externo

Confeción de la matriz FODA

Determinación de la estrategia a emplear

Un análisis FODA, aunque puede considerarse una herramienta subjetiva, tiene como ventaja que se puede hacer rápidamente y estimula a pensar de una manera que no es demasiado estructurada o restrictiva.

ANÁLISIS INTERNO: FUERZAS Y DEBILIDADES

De acuerdo a Friend y Zehle (2004), el análisis de las fortalezas y debilidades debe estar estrechamente relacionado con el análisis de la empresa, sin embargo es importante tenerlas en cuenta en el contexto de las oportunidades y amenazas. La cuestión crucial es la relevancia; las fortalezas importan sólo si se pueden utilizar para aprovechar una oportunidad o contrarrestar una amenaza y del mismo modo, una debilidad es problemática si está relacionada a una amenaza.

- Fuerzas: son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de sus competidores. Para poder profundizar en las fuerzas se puede preguntar:
 - ✓ ¿Qué ventajas hay en la empresa?
 - ✓ ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
 - ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- Debilidades: se refieren a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr buenos resultados. Son problemas internos que una vez identificados pueden y deben eliminarse. Para poder profundizar en las debilidades se puede preguntar:
 - ✓ ¿Que se debería mejorar?
 - ✓ ¿Qué desventajas hay en la empresa?
 - ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Es de suma relevancia estar consciente de los principales cambios en el entorno en el que opera un negocio. Las oportunidades y las amenazas también deben ser

considerados en el contexto de las fortalezas y debilidades y pueden ser de carácter político, social, económico, tecnológico y legal. (Friend y Zehle, p. 20)

- Oportunidades: son aquellos factores positivos del entorno que una vez identificados, pueden ser aprovechados. Para poder profundizar en las oportunidades se puede uno preguntar:
 - ✓ ¿Qué tendencias del mercado pueden ser favorecedoras?
 - ✓ ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
 - ✓ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
 - ✓ ¿Qué cambios sociales y de estilos de vida se están presentando?

- Amenazas: las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden llegar a afectar contra la misma, por lo que es necesario crear una estrategia para enfrentarlas. Para poder profundizar en las amenazas se puede preguntar:
 - ✓ ¿Cuáles son las tendencias innovadoras del mercado?
 - ✓ ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
 - ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
 - ✓ ¿Puede alguna de las amenazas impedir la actividad de la empresa?

MATRIZ FODA

Con los factores arriba enlistados, se pueden determinar cuatro tipos de estrategias:

- De fuerzas y debilidades
- De debilidades y oportunidades
- De fuerzas y amenazas
- De debilidades y amenazas

Dichas estrategias se almacenan en la matriz FODA como se muestra a continuación:

MATRIZ FODA

FRIEND, G. y ZEHLE, S. (2004). *Guide to Business Planning*

	FUERZAS (F) Lista de fuerzas	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades	Estrategias F-O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias D-O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) Lista de Amenazas	Estrategias F-A Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias D-A Reducir las debilidades y evitar las amenazas

3.2.2 ANÁLISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS EN COMPETITIVIDAD

El primer objetivo de cualquier organización es asegurar la rentabilidad de su negocio y ser competitivo a largo plazo, sin embargo como el mercado es dinámico y se encuentra en constante evolución, no es una tarea sencilla.

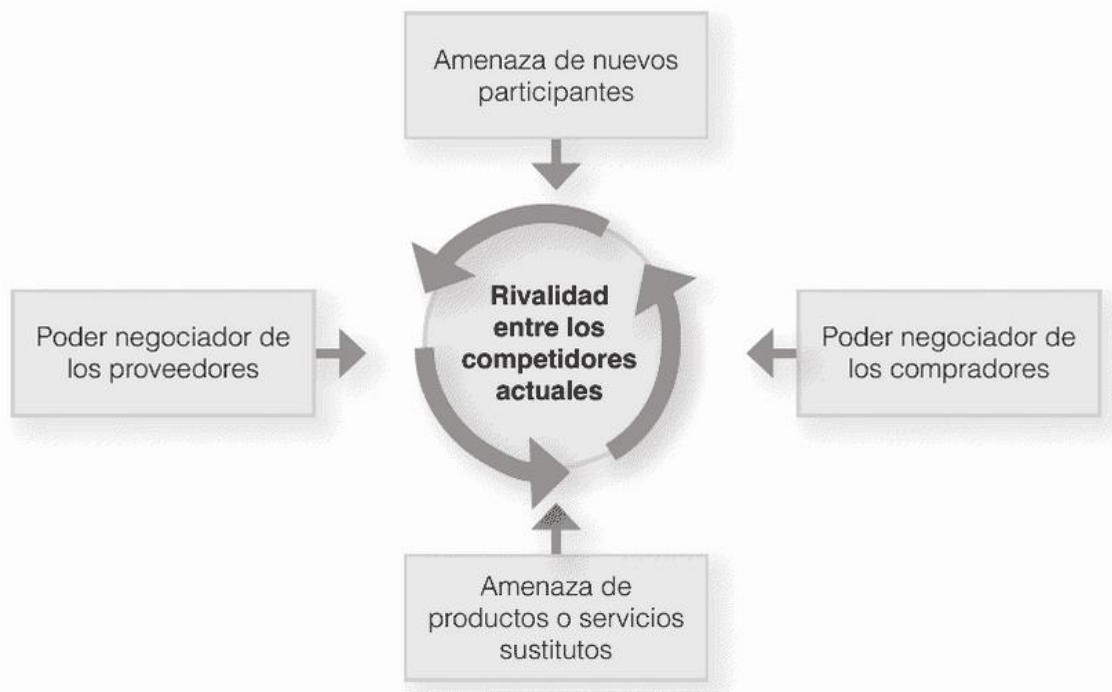
Magretta (2014), explica las 5 fuerzas que Michael Porter describió, que influyen directamente sobre la competitividad en las empresas y, del mismo modo, sobre la rentabilidad de las entidades (p. 33). Las compañías compiten por utilidades con sus rivales, pero también libran la misma batalla con sus clientes para pagar menos y recibir más. Compiten con los proveedores, a quienes siempre les gustaría cobrar más por menos; compiten con los productores de bienes que en caso de necesidad podrían sustituir con sus bienes; y compiten lo mismo con rivales reales que potenciales, porque incluso la amenaza de otros participantes limita cuánto pueden cobrarles a sus clientes.

Estas cinco fuerzas —intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, poder negociador de los compradores (los clientes de la industria), poder negociador de los proveedores, la amenaza de sustitutos y la de nuevos participantes— determinan la estructura de la industria, un concepto importante que tal vez parezca académico pero no es así. La configuración de las cinco fuerzas de Porter nos indica de inmediato la manera en que la industria “funciona”, cómo crea y cómo comparte valor (explica su rentabilidad).

A continuación el esquema gráfico del modo:

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

MAGRETTA, J. (2014). *Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*.



DESCRIPCIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas guardan una relación, clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. Cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes (Magretta, 2014, p. 37).

- **Amenaza de entrada de nuevos participantes:** hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. El análisis de esta variable permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores.
- **Poder negociador de los proveedores:** hace referencia a la capacidad de negociación con que cuenta los proveedores. El análisis de esta variable permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores.
- **Poder negociador de los compradores:** hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los clientes. El análisis de esta variable permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativas a los de la industria.
- **Rivalidad entre los competidores actuales:** hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El análisis de esta variable permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y de este modo, saber si se debe mejorar o rediseñar nuevas estrategias.

3.3 OPCIONES DE DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

Tomando en cuenta la disyuntiva de la empresa de como poder crecer, un análisis fundamental radica en contemplar las diferentes opciones que se tienen para incrementar la distribución de la marca, así como fomentar su promoción a través de la mejor mezcla de mercadotecnia de acuerdo a los recursos actuales y potenciales a conseguir.

De acuerdo a Stanton, Etze y Walker (2000), aún antes que un producto esté listo para introducirlo en el mercado, se deben de establecer las estrategias adecuadas para determinar los puntos de distribución así como determinar la mezcla de marketing correcta en una organización (p. 376 y 482).

3.3.1 DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en todas aquellas actividades y decisiones que desarrolla la empresa para lograr la transferencia de los productos que elabora, llevándolos desde el lugar de origen hasta su lugar de consumo. La empresa debe asegurar que sus productos

estén a disposición de los clientes en el lugar y momento oportuno con el único fin de satisfacerlos en cantidades y presentaciones deseadas (Mesa, 2012, p. 134).

Teniendo en cuenta que en la actualidad las diferencias en los atributos tangibles de los productos de la misma categoría son mínimas, la distribución comercial se convierte, entonces, en un servicio que proporciona valor agregado al producto, convirtiéndose en una nueva estrategia que puede ser utilizada como ventaja diferenciadora frente a la competencia.

A) CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución está conformado por el conjunto de empresas o individuos interdependientes que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final, para su consumo o uso final. Su función principal consiste en una serie de actividades que generan la ruta, guía, senda o camino que permite llevar al producto hasta su destino, con o sin intermediarios, existiendo diversas trayectorias que pueden seguir los bienes y los servicios hasta su compra definitiva.

De acuerdo a Mesa (2012) existen diferentes canales de distribución (p. 137):

- **El canal minorista o detallista:** es un intermediario mercantil que compra productos a fabricantes, mayoristas o detallistas con el fin de revenderlos preferiblemente al consumidor final, lo que significa que no hay intermediarios entre el minorista y el consumidor o usuario final. Es la etapa final en un canal de distribución.
- **El canal mayorista:** participan en la comercialización de productos adquiriendo la propiedad de los mismos con el fin de revenderlos a otras personas que también los compran con propósitos comerciales. Se caracterizan por ser los verdaderos especialistas en distribución, poseen grandes bodegas de almacenamiento, manejan su propio sistema de distribución y transporte, tienen una fuerza de ventas externa, venden a mayoristas, detallistas y compran a varios fabricantes o mayoristas; por lo general, un mayorista nunca vende al consumidor final.

Existen diversos tipos de canales de distribución los cuales se mencionan a continuación de acuerdo a Stanton, Etze y Walker (2000, p. 381):

- **Productor – Consumidor:** el canal más breve y simple para distribuir el cual no incluye intermediarios. El producto puede venderse directamente en tiendas, de puerta en puerta o bien hacerlo por correo por mencionar ejemplos.
- **Productor – Detallista – Consumidor:** es cuando los grandes detallistas compran directamente a los fabricantes para vender al cliente directo con un margen de ganancia.

- **Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor:** este es un canal tradicional para los bienes de consumo. Usado comúnmente en el mercado farmacéutico.
- **Productor – Agente – Detallista – Consumidor:** en vez de utilizar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista a gran escala.

Algo importante a considerar es que muchos productores no solo contemplan un solo canal de distribución; con el objetivo de lograr una cobertura amplia del mercado o no depender totalmente de una sola estructura se sirven de canales múltiples de distribución. Dichos canales múltiples también sirven para llegar a diferentes segmentos de un mismo mercado.

B) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE CANALES

Los factores de compra representan un elemento decisivo en la elección de canales. La naturaleza del mercado, el producto, los intermediarios y la estructura de la compañía son consideraciones importantes al tomar una decisión. (Stanton, Etze y Walker, 2000, p. 387):

- **Consideraciones de mercado:** consiste en estudiar el mercado meta, sus necesidades, su estructura y el comportamiento de compra. Factores relevantes:
 - ✓ Tipo de mercado.
 - ✓ Número de compradores potenciales.
 - ✓ Concentración geográfica del mercado.
 - ✓ Tamaño de los pedidos.
- **Consideraciones acerca del producto:** son 3 los factores importantes a considerar acerca del producto:
 - ✓ Valor unitario.
 - ✓ Carácter perecedero (si aplica).
 - ✓ Naturaleza técnica de un producto.
- **Consideraciones acerca de los intermediarios:** es un punto importante para determinar preferencias en distribución:
 - ✓ Servicios que dan los intermediarios.
 - ✓ Disponibilidad de los intermediarios idóneos.
 - ✓ Condiciones que solicitan los intermediarios.
- **Consideraciones acerca de la compañía:** antes de seleccionar un canal de distribución, la empresa deberá estudiar su propia situación:
 - ✓ Deseo de controlar los canales.
 - ✓ Servicios proporcionados por el vendedor.
 - ✓ Capacidad de los administradores.
 - ✓ Recursos financieros.

C) DETERMINACIÓN DE LA INTENSIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN

De acuerdo a Stanton, Etze y Walker (2000), la intensidad de la distribución consiste en determinar en cuantos intermediarios quiere participar en los niveles al mayoreo y al menudeo en un territorio determinado. Hay varios grados de intensidad que abarcan desde la intensiva, hasta la selectiva y la exclusiva.

- **Distribución intensiva:** es cuando un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscara. Los consumidores finales reclamarán una satisfacción inmediata de los bienes y no posponen la compra para encontrar alguna marca en especial.
- **Distribución selectiva:** es cuando un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde una persona suele buscarlo. Una empresa a veces adopta una distribución selectiva para mejorar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio al cliente, aumentar el control de calidad y mantener cierta influencia en sus precios.
- **Distribución exclusiva:** es cuando el proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista y/o detallista en un determinado mercado. Esta estrategia se emplea frecuentemente en la comercialización de productos de especialidad.

3.3.2 PROMOCIÓN / COMUNICACIÓN INTEGRAL

Un aspecto fundamental para que el consumidor final conozca los beneficios de algún bien o servicio es la promoción o comunicación integral (Comúnmente conocida como la cuarta “P” de la mercadotecnia), precisada como la forma de influir o persuadir a los clientes con mensajes decisivos sobre la empresa y sus productos (Mesa, 2012, p. 144).

La promoción es el proceso de comunicación por el cual la empresa, mediante un plan completo, intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sobre sus productos y marcas al gran público objetivo. Se relaciona con todas aquellas actividades de información, tales como la publicidad, marketing directo, promoción de ventas, merchandising, relaciones públicas, venta personal, eventos y experiencias, que de una manera integral influyen en las decisiones de compra del consumidor o usuario final.

A) EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN

Con base a Mesa (2012), el proceso de comunicación / promoción para un proyecto de marketing contiene cinco elementos, ¿quién?, ¿dice qué?, ¿en qué forma? y ¿a quién?: *comunicador, mensaje, medio, receptor y retroalimentación*.

Existen dos tipos de comunicación, *la comunicación masiva* que tiene como objetivo conseguir muchos clientes simultáneamente con los mensajes publicitarios,

marketing directo, promociones de ventas, merchandising y relaciones públicas. Por otro lado existe *la comunicación personal*: que son actividades individualizadas y personalizadas masivamente, vía telefónica, internet, puerta a puerta u otro medio, muy aplicadas por el marketing directo, la fuerza de ventas y las relaciones públicas (p. 146).

B) PROPÓSITOS DE LA PROMOCIÓN

La promoción de marketing ayuda a posicionar y reposicionar la marca en la mente del consumidor, suministra información sobre el producto, ayuda a conocerlo mejor y facilita la toma de decisiones por parte del consumidor en el proceso de compra disminuyendo así los niveles de insatisfacción.

Informa al consumidor sobre las ventajas del producto frente a la competencia; ayuda a aumentar las ventas y a mejorar la imagen corporativa. En otras palabras, la promoción informa a los consumidores sobre la existencia del producto, marca o empresa; persuade sobre la existencia de la competencia, recuerda al consumidor la disponibilidad del producto y sus beneficios y finalmente construye relaciones con los clientes para la recompra (Mesa, 2012, p. 148)

OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN

MESA, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*

OBJETIVO	CARACTERÍSTICA
Comunicar sobre el conocimiento de productos	Comunica sobre los beneficios de los productos existentes o nuevos; dónde se pueden adquirir, cuáles sus beneficios, usos y ventajas competitivas.
Generar agrado en el cliente	La comunicación sobre el producto, la marca o la empresa tiene que agradar al público objetivo, Es una forma de persuadir al cliente de la competencia, para que prefieran el producto y no otros.
Incitar a la compra	La comunicación debe provocar la compra mediante el contacto directo con el producto, a través de exhibiciones, muestras gratis, degustaciones, presentaciones especiales, afiches, ferias.
Promocionar la Post-Venta	Mediante actividades de comunicación integral de marketing motivar la recompra del producto, recordando que hay que seguir utilizándolo y creando lealtad y fidelización en el cliente mediante excelentes relaciones.

C) ELEMENTOS DE LA PROMOCIÓN / COMUNICACIÓN INTEGRAL

Los elementos que integran la mezcla de la comunicación de marketing son los siguientes: (Mesa, 2012, p. 149)

- **Publicidad:** la empresa se comunica con el público objetivo a través de los medios: plataformas de comunicación: anuncios impresos en los medios, empaque, folletos, carteles y volantes, directorios, por mencionar algunos ejemplos.
- **Marketing directo:** consiste en la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata para crear y cultivar unas relaciones duraderas con los clientes: Algunos ejemplos son: catálogos, mensajes por correo, telemarketing, compras por internet, compras correo electrónico, correo de voz.
- **Promoción de ventas:** son actividades de comunicaciones de marketing a corto plazo, diferentes a publicidad y venta personal para fomentar la prueba o la compra del producto. Algunos ejemplos son: ferias, exposiciones, concursos, juegos, bonificaciones, ofertas, capacitaciones, demostraciones y cupones.
- **Merchandising:** son actividades de comunicación visual que involucra casi todo en el punto de ventas, por ejemplo: las marcas, el empaque, el precio, la promoción de ventas, el mensaje publicitario como apoyo masivo, la iluminación, la señalización y el servicio posventa.
- **Relaciones públicas:** son actividades de comunicación de marketing que generan opiniones positivas, bien sea personalizadas o través de los medios, enfocadas hacia los objetivos de la organización en cuanto a creación o mantenimiento de la imagen de la empresa o de los productos, a largo plazo. Ejemplos: plataformas de comunicación: boletines de prensa, discursos, seminarios, donaciones y relaciones con la comunidad.
- **Venta personal:** actividades de comunicación en marketing, individual y personalizada aplicada por la fuerza de ventas de la empresa; es lo más inmediato a la venta. Ejemplos: plataformas de comunicación: presentaciones de ventas, reuniones de ventas, programas de incentivos, muestra, ferias y espectáculos comerciales.
- **Eventos y experiencia:** conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca. Ejemplos: plataformas de comunicación: eventos deportivos, entretenimiento, festivales y exposiciones artísticas.

D) DETERMINACIÓN DE LA MEZCLA PROMOCIONAL

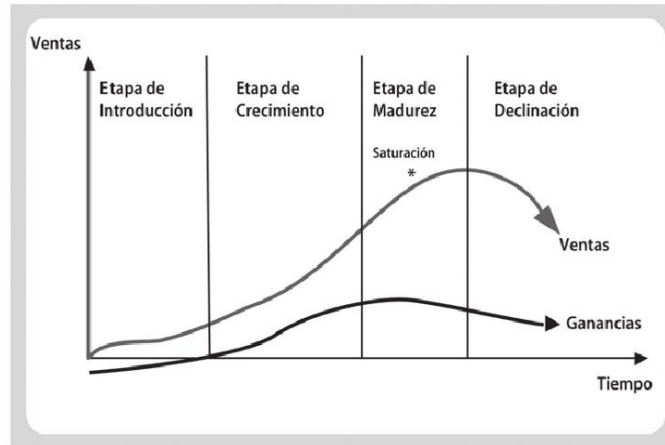
De acuerdo a Stanton, Etzel, Walker (2000), se da el nombre de mezcla promocional a la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda. Una efectiva mezcla promocional es parte esencial prácticamente de toda estrategia de marketing. La diferencia de producto, la segmentación del mercado, el aumento de línea en precios altos y precios bajos y el uso de marcas requieren una promoción adecuada.

Los factores que deben tenerse en cuenta cuando se selecciona la mezcla promocional son:

1. El mercado meta.
2. La naturaleza del producto.
3. La etapa del ciclo de vida del producto.
4. La cantidad de dinero de que se dispone para la promoción.

Ciclo de vida del producto.

STANTON, W., ETZEL, M., WALKER, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*



Después de estudiar los factores que influyen en la mezcla promocional, a continuación nos concentramos en la campaña promocional. Al planear el programa promocional de una organización, los directivos deberán pensar en función del concepto de campaña.

Una campaña es una serie coordinada de actividades promocionales que se organizan en torno a un tema y cuya finalidad es cumplir una meta específica en un periodo determinado. En realidad, una campaña, es el ejercicio de la planeación estratégica.

E) MARKETING DIGITAL

Internet y los medios digitales han transformado el marketing y los negocios desde que salió a la luz el primer sitio web en 1991. Con más de 1,000 millones de personas alrededor del mundo que utilizan internet con regularidad para buscar productos, servicios y entretenimiento, el comportamiento de los consumidores y la manera en que las compañías comercializan entre los consumidores y otras empresas han cambiado considerablemente (Chaffey y Chadwick, 2014, p. 6).

El marketing digital se puede definir como: lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales. Incluye la administración de diferentes formas de presencia en línea de una compañía, como los sitios web y páginas en medios sociales de una empresa, junto con las técnicas de comunicaciones en línea.

De acuerdo a Kutchera (2014), los equipos de mercadotecnia necesitan nuevos conjuntos de habilidades para administrar las tecnologías y los datos implicados en la comunicación con sus clientes. Rastrear, medir y comprender la conducta de los clientes en línea requiere que los líderes de mercadotecnia obtengan datos de diversas fuentes y que les den sentido a todos ellos. Por eso se necesita una nueva metodología para explorar el ciclo de comunicaciones de la mercadotecnia en la era de los medios sociales (p. 3).

NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO DE MERCADOTECNIA

Con todos los cambios sísmicos en las comunicaciones de mercadotecnia, los anunciantes necesitan un nuevo modelo para planearlas de manera estratégica en esta era de medios sociales. ¿Cómo se podría elaborarse un nuevo modelo de comunicaciones de mercadotecnia para el siglo XXI, algo semejante a las cuatro “Ps”?

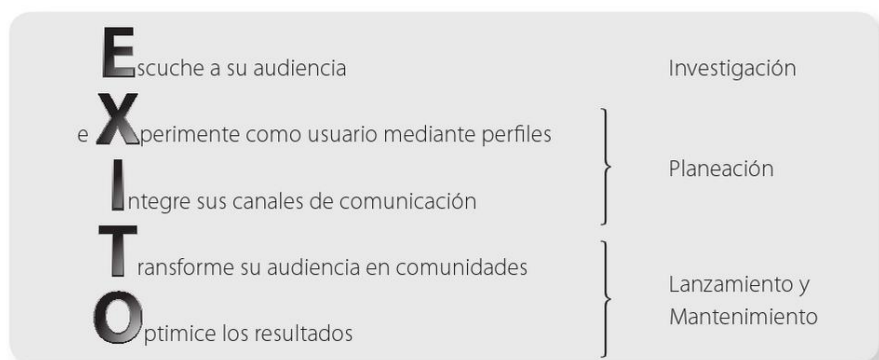
De acuerdo a la dinámica cambiante del mercado las siete “Ps” para la era de los medios sociales son:

- ✓ **P**ersonas (sus líderes de opinión de marca y clientes en medios sociales que hablan acerca de sus productos y servicios)
- ✓ **P**ersonalidad (la sensación que su marca comunica en las redes sociales)
- ✓ **P**recio
- ✓ **P**roducto
- ✓ **P**laza
- ✓ **P**romoción
- ✓ **P**lataforma

E-X-I-T-O: un modelo mercadológico digital para este siglo: el proceso de E-X-I-T-O de Kutchera (2014), incluye los siguientes pasos, los cuales forman ciclos constantes y que en realidad nunca terminan. Si los resultados no son correctos, hay que volver a escuchar.

MODELO DE E-X-I-T-O

KUTCHERA, J. (2014). *É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos.*



- ✓ **E – Escuche a su audiencia:** escuchar a su audiencia a escala masiva nunca fue posible antes de los medios sociales. Hoy día, las revoluciones políticas en Siria, Egipto, México (#YoSoy132), Estados Unidos (Occupy Wall Street) y otros países se han logrado gracias a Facebook, Twitter y YouTube. Estos ejemplos no solo muestran la manera en que los medios sociales han afectado al liderazgo político, sino también la forma en que una revolución social podría impactar a su empresa, sus marcas o su liderazgo ejecutivo.
- ✓ **X - eXperimente como usuario mediante perfiles:** el segundo paso enseña cómo usar la investigación realizada en la etapa “E” a partir de la información de su audiencia y de hacer perfiles. En un medio abstracto e intangible, como Internet, es fácil perderse entre la sorprendente cantidad de investigaciones y datos. Por ende, al crear sus planes de mercadotecnia y sus diseños de sitio web centrados en el usuario, es sugerido utilizar los perfiles de sus consumidores.
- ✓ **I – Integre sus canales de comunicación:** internet ha posibilitado conversaciones, revoluciones y experiencias compartidas entre humanos y negocios, algo que en realidad era inviable en la era de los medios masivos de comunicación.
- ✓ **T – Transforme su audiencia en comunidades:** no solo es necesaria una campaña de publicidad sino complementar con contenidos que invitan a iniciar conversaciones en torno al producto y sus beneficios.
- ✓ **O – Optimice los resultados:** el marketing digital no es algo que se inicia y se detiene; es algo que se hace las 24 horas del día, 7 días a la semana durante los 365 días del año. Es por eso que es importante tener una medición de las plataformas de redes sociales y determinar que mejoras se pueden hacer con los datos que se obtienen.

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO

3.4.1 BALANCE GENERAL

De acuerdo a Eslava (2010), no cabe analizar ni valorar una empresa, ni siquiera intentar conocer la capacidad de generar beneficios que tenga dicha empresa, sin un mínimo dominio de lo que es un Balance. Este documento muestra cómo están compuestos los activos de la empresa para que le produzcan beneficios. También muestra como son financiados dichos activos. (p. 42).

La estructura básica de un Balance es:

Activo Fijo	Patrimonio Neto
	Pasivo Fijo
Activo Circulante	Pasivo Circulante

El activo indica la forma de invertir los fondos, según el grado de liquidez de las inversiones en un momento determinado.

“A cualquier directivo empresarial le afectará, por consiguiente, como está estructurado el activo dentro del balance de su empresa, pues de como estén materializadas las inversiones empresariales, más o menos posibilidades tendrá la empresa de ser rentable y generar beneficios que ayuden a su crecimiento y desarrollo” (Eslava, 2010, p. 43).

Las preguntas que un Balance nos puede contestar son:

- ¿Se pueden atender pagos a corto y mediano plazo?
- ¿La empresa cuenta con suficiente capacidad de endeudamiento?
- ¿La empresa tiene suficientes garantías patrimoniales frente a terceros?
- ¿La empresa está suficientemente capitalizada?
- ¿La empresa cuenta con el equilibrio necesario para evitar una suspensión de pagos?
- ¿Cómo controla la empresa sus inversiones en activos?

En este documento se deben diferenciar tres partes:

A) ACTIVO

Donde deben reflejarse todos los elementos, bienes, derechos o recursos de la empresa que sean activables. Activos: bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

B) PASIVO

Está compuesto por el conjunto de las obligaciones actuales que surgen como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Pasivos: el reconocimiento contable de un pasivo implica el reconocimiento simultáneo de un activo, la disminución de otro pasivo o el reconocimiento de un gasto u otros decrementos en el patrimonio neto.

C) PATRIMONIO NETO (CAPITAL)

La parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos los pasivos exigibles.

$$\text{PATRIMONIO NETO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

El Patrimonio Neto incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por los socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados.

Eslava (2010) detalla, cuál debe ser la presentación oficial de los estados financieros de las PYMES. Su Balance se clasificará de la siguiente manera (p. 44):

Activo

- A) Activo Fijo o No Corriente:
 - 1. Inmovilizado intangible.
 - 2. Inmovilizado material.
 - 3. Inversiones inmobiliarias.
 - 4. Inversiones en empresas grupo y asociadas a largo plazo.
 - 5. Inversiones financieras a largo plazo.
 - 6. Activos por impuestos diferidos.

- B) Activo Circulante o Corriente
 - 1. Existencias.
 - 2. Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
 - 3. Inversiones en empresas grupo y asociadas a corto plazo.
 - 4. Inversiones financieras a corto plazo.
 - 5. Periodificaciones.
 - 6. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

Patrimonio Neto

- A) I. Fondos Propios:
 - 1. Capital.
 - 2. Prima de emisión.
 - 3. Reservas.
 - 4. Acciones y participantes en patrimonio propias.
 - 5. Resultado de ejercicios anteriores.
 - 6. Otras aportaciones de socios.
 - 7. Resultado del ejercicio.
 - 8. Dividendos a cuenta.

- A) II. Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Pasivo

- B) Pasivo Fijo o No corriente:
 - 1. Provisiones a largo plazo.
 - 2. Deudas a largo plazo.
 - 3. Deudas con empresa del grupo y asociadas a largo plazo.
 - 4. Pasivos por impuesto diferido.
 - 5. Periodificaciones a largo plazo.

- C) Pasivo Circulante o Corriente:
 - 1. Provisiones a corto plazo.
 - 2. Deudas a corto plazo.
 - 3. Deudas con empresas del grupo y asociados a corto plazo.

4. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.
5. Periodificaciones a corto plazo.

3.4.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados mide las utilidades o las pérdidas empresariales durante un periodo de tiempo, comprendido entre un balance y el siguiente. Se compone de dos flujos de fondos: por un lado unos flujos positivos que son los ingresos totales, y, por otro lado, unos flujos negativos que son los gastos totales. (Eslava, 2010, p. 56)

Ingresos

- Importe neto de la cifra de negocios.
- Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.
- Trabajos realizados por la empresa para su activo.
- Otros ingresos de explotación.
- Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.
- Excesos de provisiones
- Resultado por enajenaciones de inmovilizado.

Gastos de Operación

- Aprovisionamientos.
- Gastos de personal.
- Otros gastos de operación
- Amortización del inmovilizado.
- Deterioro por enajenación de los inmovilizados.

OBJETIVO DEL ANÁLISIS

Las preguntas que nos ayuda a contestar son:

- ¿Se están obteniendo los volúmenes de ventas programados?
- ¿Se consiguen los márgenes de operación necesarios para que la empresa sea rentable?
- ¿Qué productos ayudan más a la generación de utilidades?
- ¿Cuál es la línea de negocio en la que se apoya la empresa para la rentabilidad empresarial?

De acuerdo a Eslava (2010) en el primer nivel nos encontramos con:

- Utilidad bruto operativa (EBITDA): es decir, se corresponde con la utilidad “económica” de la operación de la empresa, al no incluir los “gastos financieros” y tampoco los conceptos de “depreciación” y “amortizaciones”, puesto que éstos últimos son gastos que no implican una salida de la caja.

EBITDA= ingresos-gastos desembolsables = utilidad operativa (EBIT) + depreciaciones, amortizaciones y provisiones.

- Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT): Es el beneficio conseguido por la actividad normal o de operación de la empresa.

Ingresos operativos totales.
 - Gastos operativos totales
 =Utilidad antes de intereses e impuestos o EBIT

- Utilidad antes de impuestos (EBT): Del beneficio del EBIT, una parte del mismo deberá ir destinado a pagar los intereses o “gastos financieros” que se deriven de los préstamos realizados por terceros.

Utilidad antes de intereses e impuestos. EBIT
 -Intereses (gastos financieros)
 = Utilidad antes de impuestos o EBT

- El resultado financiero: Está compuesto por la diferencia entre lo ingresos y gastos financieros que se registran en la empresa. El resultado ordinario expresará el excedente creado por la actividad de la empresa, teniendo en cuenta la estructura financiera que haya sido necesaria mantener para su desarrollo a niveles normales.

EBIT
 -Resultado financiero positivo (negativo)
 =EBT. Utilidad (pérdida de la actividades ordinarias)

- Utilidad después de impuestos (BN): Si al EBT se le deducen los impuestos, quedará el beneficio que llega a los accionistas llamada utilidad neta.

Utilidad antes de impuestos
 -Impuestos
 =Utilidad después de impuestos

ALERTAS DE UTILIDAD EN EL ANÁLISIS

Los criterios de diagnóstico que hay que tener en cuenta son:

NIVEL DE RESULTADO	NIVEL DE ALERTA	ACCIONES GERENCIALES
EBITDA (-)	Máxima alerta	Reflotamiento de la empresa
EBIT (-)	Alerta general	Reestructuración económica
EBT(-)	Alerta Especial	Reestructuración financiera
BN(-)	Alerta Menor	Revisión extraordinarios

3. 4.3 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa (cuantificar su realidad económica y financiera) y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social (Block y Hirt, 2005, p. 52).

La clasificación de las razones financieras es la siguiente:

RAZONES DE ACTIVIDAD

- *Rotación de Inventario de Materia Prima*: veces que rota la materia prima en promedio al año.
- *Días de Inventario de Producto Terminado*: días que rotan los productos terminados en proceso al año.

RAZONES DE RENTABILIDAD

- *Margen Bruto*: por cada peso vendido obtengo un % de utilidad bruta.
- *Margen en Operación (EBIT)*: por cada peso vendido obtengo un % de utilidad de operación
- *Margen Neto*: indica cuánto gana la empresa por cada peso que vende.
- *Rendimiento s / inversión / Capital (ROE)*: mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas (“return of equity”).

RAZONES DE LIQUIDEZ

- *Razón de Liquidez o Circulante*: sirve para uso interno de la Organización. Puede ser producto de una gran ineficiencia en el Activo Circulante.
- *Prueba del Ácido o Rápida*: los inventarios están valuados al costo (nunca a precio de venta). El porcentaje corresponde al inventario que corresponde en el Activo Circulante.

TABLA RESUMEN RAZONES FINANCIERAS

ESLAVA, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*

Razones Financieras		Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inv. Final de PT	Mide la velocidad del movimiento de los inventarios.
Días de Inventario PT	360 / Rotación de Inv. de PT	Mide el movimiento de los inventarios no. de días.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	Mide el % de las ventas para convertirlas en utilidad bruta.
Margen Operación (EBIT)	Utilidad Operación / Ventas Netas	Mide el % de las ventas para convertirlas en utilidad de operación.
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas Netas	Mide el % de las ventas para convertirlas en utilidad neta.
Rendimiento Capital (ROE)	Utilidad Neta / Capital	Mide el rendimiento de la capital neto.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circ.	Medida para cubrir compromisos en el futuro cercano.
Prueba del Ácido o Rápida	(Activo Circ. – Inv.) / Pasivo Circ.	Medida del índice de solvencia inmediata.

3.4.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

De acuerdo a Block y Hirt (2005), en todo negocio se deben tener en cuenta las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones. Además, a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al gerente identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos.

Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:

- Demostrar la fiabilidad y estabilidad del negocio de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, etc.). La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial, y especialmente en las pequeñas y medianas empresas porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir los recursos necesarios para acometer el proyecto.
- Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse.
- Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas

ASPECTOS MACROECONÓMICOS

- ¿Estoy teniendo en cuenta la situación económica del país y su evolución?
- ¿Las condiciones de la economía actual son propicias para llevar al proyecto empresarial?

EVOLUCIÓN SECTORIAL

- ¿He tenido en cuenta para mis proyecciones los datos históricos del sector?
- ¿He contrastado las hipótesis de proyecciones de mi negocio con las previsiones de futuro del mercado?
- Evolución del Negocio
- ¿He realizado un análisis exhaustivo de los estados financieros históricos de mi negocio?
- ¿Son asumibles y realistas las proyecciones por parte de la empresa?
- ¿Asumen variaciones razonables?
- ¿Qué impacto tienen las distintas políticas y estrategias en las proyecciones financieras?
- ¿He tenido en cuenta a los agentes de mercado (competidores, clientes, proveedores)?

EVOLUCIÓN HISTÓRICA (una vez este puesto en marcha el negocio)

- ¿Existe una coherencia con el comportamiento histórico del mercado?
- ¿Cuáles son las principales desviaciones de mi negocio respecto al mercado? ¿Es coherente la evolución que presenta mi negocio?

Las proyecciones financieras, deben ir acompañadas de un informe que explique las hipótesis de partida que plantea el modelo, de modo que verifique la coherencia de las proyecciones. Cuando se hace una proyección financiera, generalmente lo que se proyecta es el Estado de Resultados y el Balance General para los periodos de proyección.

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

Para el Estado de Resultados, se deben proyectar las ventas, los costos, gastos, entre otros.

- a) Proyección de ventas: proyectar las ventas, no es un tarea sencilla, requiere la integración de una diversidad de variables que están sujetas a variaciones. Pero si se realizan proyecciones factibles, el empresario tendrá unas estimaciones y expectativas razonables de la evolución de su negocio. Las principales hipótesis y aspectos que no deberían faltar cuando se proyectan las ventas:
 - ✓ Líneas de negocio
 - ✓ Líneas de producto
 - ✓ Clientes potenciales y su evolución
 - ✓ Estado de los clientes potenciales (morosidad)
 - ✓ Evolución histórica de los precios de venta (sector)
 - ✓ Tipo de cambio

- b) Proyección de costos: los costos consisten en las partidas de consumo de materias primas, mano de obra directa y los otros gastos generales de fabricación. Estos pueden ser variables o fijos. Los costos variables, son aquellos que dependen del nivel de actividad de la empresa. La estructura de costes fijos y variables varía dependiendo del negocio, lo que para algunas empresas es un coste fijo para otras es variable. Así el empresario debe tener especial cuidado en la clasificación de los costes, debido a que el tratamiento aplicable es diferente. Al hacer la proyección de costos es imprescindible que se tenga en cuenta:
 - ✓ Materia primas utilizadas
 - ✓ Mano de obra directa
 - ✓ Previsiones de la utilización de la capacidad productiva
 - ✓ Incrementos de Investigación y Desarrollo (mejora de la productividad)
 - ✓ Impacto en el margen por disminuciones del precio
 - ✓ Impacto en el margen por incrementos en el coste de ventas

- c) Proyección de gastos: entre los gastos más significativos están los salarios, arrendamientos, publicidad, servicios públicos, mantenimiento, etc.

En el caso de los salarios, el capital humano es uno de los activos más importantes ya que aquellas empresas que tengan éxito en la gestión del factor humano podrán crear una ventaja competitiva difícil de imitar. Antes de realizar las proyecciones de salarios es importante que el emprendedor tenga en cuenta:

- ✓ Cantidad de puestos de trabajo.
- ✓ Funciones de cada puesto.
- ✓ Políticas salariales.
- ✓ Formación para los puestos.

El empresario tiene que hacer las proyecciones basadas en las necesidades de personal que tiene, de manera que no se desperdicien recursos. Por lo que es más importante invertir en personal especializado que en mucho personal sin capacitación.

- d) Proyección de gastos financieros: si el proyecto que se va a poner en marcha se va a financiar con recursos obtenidos a través de préstamos, se deben proyectar los gastos financieros que se incurren, y en esto juega un papel crucial las matemáticas financieras. Al establecer préstamos, se debe tener en cuenta las tasas de interés, el periodo de préstamo, periodos de gracia si los hay, forma de amortización, entre otros.

PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL

Para la realización de las proyecciones del balance, el empresario debe considerar los principales epígrafes del balance general:

- ✓ Activos fijos
- ✓ Inventario
- ✓ Cartera
- ✓ Proveedores
- ✓ Disponible

Las proyecciones financieras demuestran la factibilidad, rentabilidad, y las oportunidades de éxito del negocio. Es una carta de presentación para las fuentes de financiación, nuevos inversores y proyectos. Las proyecciones financieras son en definitiva, una herramienta para la gestión y la planificación del negocio, puesto que fijan los objetivos y monitorizan el cumplimiento de los mismos.

3.4.5 COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y desprestigiar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado. (Gerencie.com, s.f.)

En toda decisión que se tome hay una renuncia implícita a la utilidad o beneficios que se hubieran podido obtener si se hubiera tomado cualquier otra decisión. Para cada situación siempre hay más de una forma de abordarla, y cada forma ofrece una utilidad mayor o menor que las otras, por consiguiente, siempre que se tome una u otra decisión,

se habrá renunciado a las oportunidades y posibilidades que ofrecían las otras, que bien pueden ser mejores o peores (costo de oportunidad mayor o menor).

Queda claro que dado dos opciones; A y B, cada una de ellas ofrece una mayor o menor utilidad, y cualquier opción que se elija, significa renunciar a la utilidad que ofrece la otra. El poder evaluar con exactitud la opción que sacrifique la menor utilidad, es decir, poder elegir aquella opción que ofrezca la mayor utilidad, será obviamente la decisión ideal.

El costo de oportunidad se debe evaluar en las diferentes etapas de la vida útil de una determinada opción, puesto que el costo da una opción en la etapa 1 puede ser alto, pero en las etapas 2 y 3 puede ser bajo, y a mediano o largo plazo puede que resulte ser más rentable que la otra opción que inicialmente ofrecía un costo de oportunidad más bajo.

Aunque determinar con exactitud el costo de oportunidad es un proceso complejo, su evaluación es de gran importancia en el proceso de Toma de decisiones de toda empresa e inclusive en la vida privada de toda persona.

3.5 ORGANISMOS O INSTITUCIONES QUE FACILITAN APOYO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

El contar con capital y liquidez para poder crear la infraestructura necesaria de crecimiento es, si no el más importante, un punto clave para la expansión de cualquier empresa. A continuación se describe de forma breve dos organismos gubernamentales para el apoyo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

3.5.1 INADEM (FUENTE: SECRETARÍA DE ECONOMÍA) WWW.INADEM.GOB.MX

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las MiPyMEs impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, fomentará e impulsará la cultura emprendedora; apoyará la creación y consolidación de más micro, pequeñas y medianas empresas; facilitará que más empresas crezcan de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes; y potenciará su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, acercará los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que verdaderamente llegue a quienes lo requieran

El objetivo del INADEM es apoyar a las MiPyMEs, emprendedores, en particular a los de alto impacto, a través de un esquema integral basado en cuatro líneas de acción.

- Fomento
- Fondeo
- Alto Impacto
- Cultura Financiera

A través del Sistema Nacional de Garantías, impulsan nuevos esquemas de financiamiento, promoviendo con ello:

- El acceso a fuentes de financiamiento (**inclusión financiera**).
- **Profundización**, esto es, generando mejores condiciones en los productos de crédito, ya sea en los plazos de pago o tasas de interés.
- **Fondo Mutual Sectorial**, para el acompañamiento en política industrial.

CÓMO SER UN EMPRENDEDOR ELEGIDO POR EL INADEM,

Con un proyecto de negocio que califique para el INADEM debe tener un alto grado de innovación, viabilidad técnica e impacto en otras industrias. El INADEM hace una selección a través de convocatorias. El proceso requiere que el emprendedor califique positivamente en distintos rubros como trayectoria de emprendedor, innovación, viabilidad técnica y financiera entre otros.

La Convocatoria para el año 2015 va dirigida a MiPyMEs, Gobiernos Estatales y Municipales, cuando sus Proyectos generen empleos y beneficios económicos. El objeto es aumentar la productividad y ventas de MiPyMEs a través de proyectos productivos integrales

La vigencia de la convocatoria es de 30 días naturales a partir de la fecha de publicación de la convocatoria. Los rubros, montos y porcentajes máximos de apoyo varían según el rubro de apoyo. No todos los proyectos alcanzan la calificación mínima que ahora es de 60.5 y la selección es hecha con mucho cuidado quedando como finalistas aquellos emprendedores que obtengan la calificación máxima en los seis rubros a calificar.

El INADEM, a fin de apoyar mayor número de propuestas, puede canalizar algunos proyectos (aún los rechazados) a asesores, inversionistas, consultores, empresas, institutos, universidades, incubadoras y aceleradoras que integran la Red de Apoyo al Emprendedor.

CRITERIOS TÉCNICOS DE EVALUACIÓN

- Grado de innovación de los proyectos = 20 puntos.
- Impacto regional = 15 puntos.

- Alineación de las estrategias de comercialización, con el mercado identificado = 10 puntos.
- Viabilidad del proyecto integral = 25 puntos.
- Rentabilidad esperada del proyecto = 25 puntos.
- Carta de respaldo de Gobierno Estatal o Municipal = 5 puntos.

3.5.2 FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR (FUENTE: SECRETARIA DE ECONOMÍA) WWW.SISTEMAEMPRENDEDOR.GOB.MX

El Fondo Nacional Emprendedor (FNE) tiene como objetivo fomentar el crecimiento económico nacional y local, mediante el fortalecimiento ordenado y planificado del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional. Busca impulsar una economía innovadora, dinámica y competitiva sustentada en pequeñas y medianas empresas más productivas ubicadas en sectores estratégicos. Dentro del marco de su creación, el Gobierno Federal ha designado 8 mil 907 millones de pesos durante este ejercicio fiscal para ser repartidos a través de 31 convocatorias que los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas del país soliciten apoyos para crear, fortalecer y hacer más competitivas a sus empresas.

El FNE se creó en 2014 mediante la fusión del Fondo Pyme y el Fondo Emprendedor con la idea de otorgar los siguientes beneficios:

- Un único sistema informático
- Imagen pública y general de un solo fondo
- Reglas y procedimientos uniformes
- Se regirá bajo un solo consejo directivo
- Un único sistema de evaluación

Para este año el presupuesto de 8 mil 907 millones de pesos será distribuido de la siguiente manera:

- 36% destinado a **programas de garantías** a través del Fideicomiso México Emprende
- 3.61% destinado a gastos de promoción, operación, supervisión, seguimiento y evaluación.
- Del monto restante, el 75% se destinará a través de convocatorias para **apoyar a la población objetivo o atender a esta población en caso de desastre natural**. El 25% restante se destinará a proyectos de asignación directa.

El INADEM, es quien emite las Reglas de Operación (ROP) del FNE para el ejercicio fiscal 2015, las cuales fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y en la página web de la propia dependencia a fin de que los emprendedores puedan conocer los requisitos y preparar con anticipación su documentación. Las Reglas de Operación tienen como objetivos:

- Lograr que la entrega de los apoyos sea resultado de una política incluyente de apoyo al emprendimiento y a las PyMEs.
- Conseguir que los apoyos del FNE tengan resultados medibles y cuantificables
- Que los apoyos se otorguen a través de un proceso de evaluación sólido y transparente

De acuerdo con las reglas publicadas, el FNE tendrá una cobertura nacional y su población objetivo constará de cuatro categorías.

- Emprendedores
- Micro, pequeñas y medianas empresas
- Grandes empresas
- Instituciones y organizaciones del sector público y privado que operen programas del FNE en apoyo a emprendedores y PyMEs.

4. TRABAJO DE CASO

4.1 HECHOS

4.1.1 ENTORNO

- México D.F. en el año de 2015.
- Con el fin de aumentar la productividad y competitividad del país, el gobierno mexicano llevó a cabo diversas reformas estructurales en las áreas laboral, educativa, política competitiva, sector financiero, telecomunicaciones y legislación para el sector energético.
- Sin embargo, el país atraviesa un momento turbulento ante un pesimismo económico: el valor del peso ha caído a mínimos históricos frente al dólar, las tasas de crecimiento se han reducido al tamaño mínimo, la tasa de pobreza del país ha alcanzado el 46.2% de la población haciendo crecer más y más la desigualdad en el país.
- Los estrategias de la presidencia en México, habían predicho que los cambios estructurales en las industrias del petróleo y telecomunicaciones producirían tasas de crecimiento de 5 a 6% durante 2015, sin embargo de acuerdo al último reporte del Banco de México la estimación del PIB es entre 1.7% y 2.5%.
- Se espera que la actividad económica se acelere hasta 2017, motivado por el sólido crecimiento en las exportaciones manufactureras de Estados Unidos que derivará en una recuperación gradual de la inversión y el consumo privado.
- Recortes de presupuesto, congelación de promociones y vacantes de personal así como despidos masivos se han convertido en una situación común entre muchas empresas del sector productivo.

4.1.2 PROTAGONISTA

VANESSA SHADE (CREACIONES CON CUARZO, S.A. DE C.V.)

- Marca mexicana registrada y lanzada al mercado en noviembre del 2012, buscando ofrecer una propuesta diferenciada en el mercado de la moda nacional e internacional.
- Nace bajo un concepto novedoso, que mezcla la moda con la energía mineral (cuarzos), teniendo como propósito otorgar bienestar para quienes buscan unir la belleza exterior, con la armonía interior.
- Comercializada bajo la denominación social Creaciones con Cuarzo, S.A. de C.V. constituida en marzo del 2014, teniendo bajo objeto principal la fabricación, confección, distribución y comercialización de toda clase artículos de joyería, accesorios y prendas de vestir principalmente.
- Tiene presencia física en cuatro puntos de venta de la Ciudad de México: Vessel Boutique, MAM Fashion Solutions, Spa del Hotel Marquis Reforma y en el Show Room de la Marca en la Colonia del Valle.

- Participa activamente en exposiciones reconocidas (Expo Mujer Expo Ser, Intermoda, Expo Joya), siendo este tipo de eventos los generadores de ingresos principales de la marca.
- Adicional a los puntos de venta físicos, comercializa a través de su página web www.vanessashade.com toda su línea de productos, teniendo distribución a nivel nacional e internacional.
- Cuenta con una comunidad de más 17 mil seguidores en la plataforma social Facebook.

4.1.3 PERSONAJES

ING. JAIME OCÁRIZ VÁZQUEZ

- Subdirector de Mercadotecnia de la Farmacéutica Sanofi Aventis.
- Ingeniero Industrial de profesión, con 13 años de experiencia en mercadotecnia, teniendo el 50% de la responsabilidad de la Unidad de Negocios de consumo de la compañía.
- Con historial exitoso en la empresa, llamando la atención de altos mandos de Sanofi para una posible posición como directivo.
- Socio fundador de la empresa Creaciones con Cuarzo, S.A. de C.V., que comercializa la marca Vanessa Shade dentro del giro de venta de joyería y moda.
- A cargo de la administración contable y bancaria de su empresa familiar, labor que realiza durante su tiempo libre en las noches o incluso los fines de semana.
- Con una disyuntiva importante entre continuar su crecimiento profesional en una compañía transnacional o dedicarse de lleno al desarrollo y consolidación de su negocio propio.
- Casado con la Lic. Samantha Pedrero con la que es socio de su empresa familiar.

LIC. SAMANTHA PEDRERO LARA

- Psicóloga Organizacional de profesión y con amplia experiencia en el área de consultoría.
- Creadora de la marca Vanessa Shade y socia fundadora de la empresa Creaciones con Cuarzo, S.A. de C.V.
- A cargo de la Dirección Creativa y de Diseño de la compañía, así como las Relaciones Públicas de la empresa logrando una importante alianza con Swarovski Elements y la entrada a varios puntos de venta.
- Mujer emprendedora al tanto de las tendencias holísticas y alternativas de sanación.
- Casada con el Ing. Jaime Ocariz Vázquez con la que es socia de su negocio familiar.

4.2 ANÁLISIS

4.2.1 CONCEPTO Y PROPUESTA

- La marca Vanessa Shade ofrece un concepto original en el mundo de la joyería al combinar la moda con la energía de los cuarzos.
- Su objetivo diferenciado es ofrecer diseños atractivos con diferentes tipos de cuarzos que ofrecen un específico beneficio energético, aprovechando la tendencia mundial de “Vida Saludable” donde la gente está tomando en cuenta alternativas y disciplinas como la gemoterapia para mejorar su calidad de vida.
- Cuenta con una alianza importante con Swarovski Elements, que le ha permitido a la marca ofrecer una línea de lujo y crear confianza entre los consumidores sobre la calidad de sus productos.
- Aunque existen muchas marcas conocidas, la marca ha tenido una buena aceptación en donde ha ofrecido sus diseños (principalmente en expos) y con solo una entrevista en un programa nacional en TV, el concepto llamó la atención de usuarios a nivel nacional e internacional, por lo que el potencial de crecimiento es grande.

4.2.2 OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- La marca tiene poco tiempo en el mercado, con menos de 3 años desde su lanzamiento (noviembre 2012) y apenas la empresa que la comercializa (Creaciones con Cuarzo, S.A. de C.V.) cumplió en este 2015 un año de estar formalmente constituida
- La empresa tiene limitantes muy importantes operativamente hablando, tanto en términos de recursos humanos (personal), económicos y de tiempo.

Limitantes de personal: solo cuentan con dos socios en sus filas sin ningún tipo de personal de tiempo completo. Ellos se encargan de todas las actividades que la empresa requiere desde el control administrativo, compras de materias primas, diseño, producción, comercialización y difusión.

Limitantes económicos: los ingresos actuales no son suficientes para generar utilidades ni para costear la contratación de más empleados. Los fondos para operar la empresa han salido solo del bolsillo de los socios y no cuentan con ningún socio capitalista.

Limitantes de tiempo: uno de los socios (el Ing. Jaime Ocáriz), tiene una carga laboral fuerte en su empleo en la Farmacéutica Sanofi, por lo que cuenta con muy poco tiempo para poder desarrollar el negocio propio (solo los tiempos libres en la noche y los fines de semana).

- No se cuenta con oficina, equipos ni herramientas para llevar a cabo la labor de producción y administrativa. La elaboración de piezas es muy lenta y cara; no existe un análisis detallado en el control de costos de producción y la administración se sigue haciendo de forma manual en Excel.

- En términos de comercialización no cuenta con boutiques propias; solo tiene presencia en tres puntos de llamadas “Tiendas Concepto”, las cuales exhiben marcas de varios diseñadores.
Su principal fuente de ingreso son las exposiciones masivas (por ejemplo: Expo Mujer o Intermoda), los cuales son eventos que se realizan una o dos veces al año y de los que depende la marca en gran parte para generar ventas.
- La promoción de la marca es nula. No se le ha invertido en este rubro y solo se llegó a hacer pauta en la plataforma social “Facebook” que le permitió reclutar a los actuales 17 mil seguidores. .

4.2.3 SITUACIÓN ING. JAIME OCÁRIZ

- El Ing. Jaime Ocariz se encuentra en una posición sólida dentro de su compañía, siendo una pieza clave para la obtención de resultados de su unidad de negocio.
- Cuenta con una buena edad (34 años) para seguir creciendo profesionalmente dentro de la empresa e incluso ha llamado la atención de firmas de reclutamiento prestigiadas que buscan ejecutivos talentosos para puestos directores en varias empresas transaccionales.
- Su posición económica es estable y buena al tener un nivel importante dentro de la empresa que le permite tener ingresos fuertes mensuales y prestaciones anuales muy atractivas, los cuales se pueden incrementar en un futuro buscando si continua laborando en la empresa.
- Su responsabilidad es alta al tener a cargo la manutención de un hogar así como una familia que está por extenderse al esperar próximamente a su primer hijo, por lo que los gastos se incrementarán de forma importante.
- Se ha cuestionado si es el momento adecuado para dedicarse de lleno al desarrollo de su negocio o mejor enfocarse plenamente a su carrera por lo menos en los siguientes años.
- Debido a que el negocio familiar es atractivo y con potencial de crecimiento, necesita tener la certeza de cuánto podría generar la empresa para poder absorber todos los gastos familiares y compensar las prestaciones que una empresa transnacional le brinda.

4.3 DIAGNÓSTICO

4.3.1 ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta el análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la marca Vanessa Shade.

MATRIZ FODA

<p>ANÁLISIS FODA VANESSA SHADE</p>	<p>FUERZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran aceptación de la marca por parte de consumidores actuales. • Concepto Diferenciador (Moda + Beneficio Energético) • Alianza con Swarovski Elements, marca muy reconocida en el mercado. • Posibilidad de Fijar el precio público de acuerdo al margen de ganancia mínimo esperado (50%) 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco Alcance: Se tiene presencia en muy pocos puntos de venta. • Bajos Recursos: Se cuenta con poco capital para invertir en la promoción de la marca. • Falta de Personal: Solo hay 1 persona de tiempo completo en la empresa. • Costos Fabricación: Proceso de fabricación costoso, manual y lento.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar distribución a nivel masivo • Aumentar el conocimiento de marca a nivel nacional. • Tendencia del mercado por encontrar opciones alternativas de bienestar. • Minimizar costos de materias primas y otros proveedores. 	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los beneficios de la marca al público objetivo tanto en medios masivos como en medios digitales. • Apalancarse del conocimiento de la marca Swarovski para crear confianza entre los usuarios potenciales. 	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el mejor plan de distribución a nivel nacional (Tiendas departamentales / Boutiques propias) • Conseguir el capital suficiente (Créditos / Fondo Pymes), para la creación de la infraestructura necesaria. • Cerrar contratos de gran volumen con proveedores clave para bajar los costos de producción.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No obtener el capital requerido de instituciones financieras y gubernamentales. • Bloqueo de distribución por otras marcas con mayor capital de inversión. • Encarecimiento de materias primas al menudeo. • Entorno económico desfavorable en los próximos años. 	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer ante los distribuidores un esquema de negociación atractivo (margen) • Determinar el precio óptimo del portafolio para que el impacto de costos no afecte la rentabilidad. • Lanzar una colección con precio accesible para los consumidores. 	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociarse con algún capitalista que esté dispuesto a invertir en la marca.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

- **Estrategias F-O**
 - ✓ Promocionar los beneficios de la marca al público objetivo tanto en medios masivos como en medios digitales.
 - ✓ Apalancarse del conocimiento de la marca Swarovski para crear confianza entre los usuarios potenciales.
- **Estrategias F-A**
 - ✓ Proponer ante los distribuidores un esquema de negociación atractivo (margen)
 - ✓ Determinar el precio óptimo del portafolio para que el impacto de costos no afecte la rentabilidad.
 - ✓ Lanzar una colección con precio accesible para los consumidores.
- **Estrategias D-O**
 - ✓ Implementar el mejor plan de distribución a nivel nacional (tiendas departamentales / boutiques propias)
 - ✓ Conseguir el capital suficiente (créditos / Fondo Pyme), para la creación de la infraestructura necesaria.

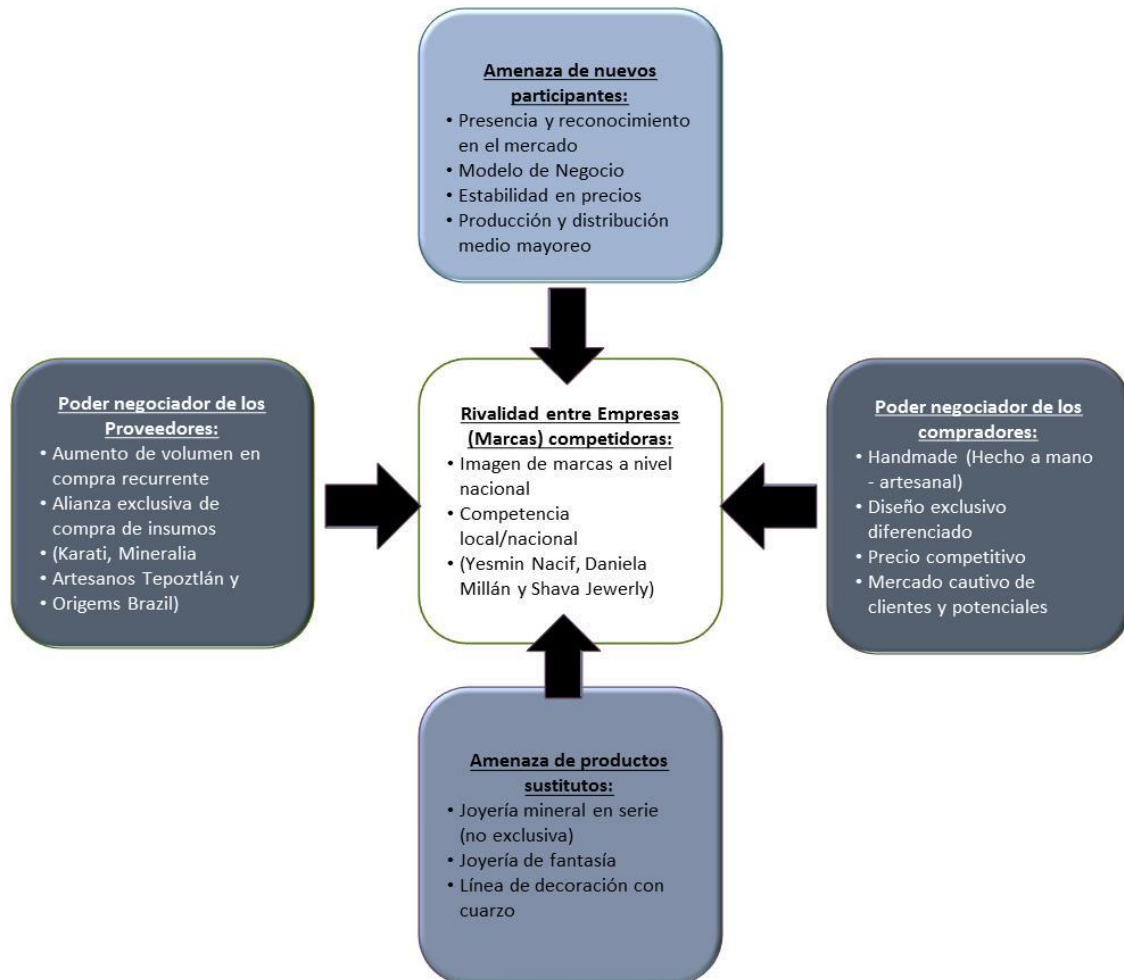
- ✓ Cerrar contratos de gran volumen con proveedores clave para bajar los costos de producción.

- **Estrategias D-A**

- ✓ Asociarse con algún capitalista que esté dispuesto a invertir en la marca.

4.3.2 ANÁLISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS EN COMPETITIVIDAD

A continuación se presenta un esquema resumen de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a Vanessa Shade.



AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES

La llegada de nuevos competidores para Vanessa Shade está condicionada por la existencia o inexistencia de barreras de entrada, tales como: patentes, requisitos de capital importantes, costos de producción, acceso a la distribución y proceso de producción a mayor escala, entre otros. En el caso de la distribución minorista o de menudeo de joyería, si bien cualquiera puede decidir abrir una nueva tienda, existen

barreras que obstaculizan la entrada de competidores nacionales equiparables en tamaño significativos para Vanessa Shade.

Por lo general, las empresas textiles y de indumentaria importantes son empresas grandes que se benefician de economías de escala, contratos atractivos con los proveedores, y de la curva de experiencia que les da cierto know-how. Para Vanessa Shade el desembarco de competidores internacionales en mercado nacional mexicano con una propuesta o concepto similar al de nosotros sí puede representar una amenaza a tomar en consideración. La presencia y reconocimiento de marca que pueden lograr este tipo de jugadores externos puede dejar en desventaja a una marca como la nuestra en caso de no tener el capital necesario para abrazar al mercado, producir y distribuir bajo un enfoque de mayoreo y así generar un modelo de negocio que permita competir en igualdad de circunstancias. Inclusive para tener la ventaja de generar una reducción en costos de producción que permita lograr una estabilidad en precios para compradores locales y foráneos.

Por su parte, el nombre y la imagen de la marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas mexicanas del mismo tamaño que Vanessa Shade tengan un éxito rápido y reconocimiento en el mercado pues coinciden en modelos de negocio con capital limitado a medios, publicidad, marketing, etc. Sin embargo, si Vanessa Shade logra anclar su imagen con la alianza que tiene a través de Swarovski Elements entonces el destino de la marca podría tomar un rumbo perfilado a un reconocimiento inmediato y posicionamiento exitoso a nivel nacional. Inclusive su destino en el extranjero potencialmente se vislumbra prometedor al destacar el proceso artesanal de su colección mexicana hecha a mano de talavera poblana, sello indiscutible para conquistar el mercado en el extranjero precisamente por su proceso de elaboración (Handmade). Con respecto a estas particularidades, se puede deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado de la distribución minorista de joyería e indumentaria es media pues la evolución de la marca evolución es muy similar; no así con marcas que manejan una producción y distribución mayorista.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La industria textil y de indumentaria se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución. En el caso de Vanessa Shade, está integrado por un proceso de producción que se realiza a mano por artesanos mexicanos y por su diseñadora. Se subcontrata la fase de armado, lo que significa que los proveedores no tienen poder de negociación en este aspecto; su poder de negociación radica en los costos manejados de materia prima e insumos adquiridos para el diseño y elaboración de las piezas exclusivas, que al día de hoy se desarrollan a costos elevados. Esto es, si Vanessa Shade logra una mejor relación de compra de insumos a volumen y compra recurrente a través de un mayor capital de inversión, entonces podrá tener acceso a descuentos significativos que reduzcan costos de producción permitiendo entonces

mejorar nuestra posición de negociación con los proveedores actuales en temas de insumo.

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso del sector de la distribución minorista, no se puede decir que los consumidores tienen mucho poder pero si los compradores que en muchos casos son intermediarios entre las marcas y el consumidor final. La capacidad de negociación indiscutiblemente radica en la diferenciación frente a otras marcas, identificación de la marca a través de su ventaja competitiva y la falta de marcas sustitutas. Por otra parte el precio de Vanessa Shade al consumidor final es altamente competitivo frente a marcas de calidad similar que aunado al mercado cautivo (mercado de filosofía alternativa y de gusto por la moda y lo trendy) hace la fórmula perfecta para una buena negociación con compradores que buscan ofrecer alternativas diferenciadas para sus clientes con productos únicos en el mercado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de la industria de moda y joyería, en específico de Vanessa Shade, se tiene que hablar de marcas de sustitución más que de productos de sustitución, ya que no se está analizando un producto en particular, sino el surtido completo de una marca y su ventaja competitiva, que en el caso de esta marca es la exclusividad de diseño único y la filosofía de salud representativa que existe alrededor de Vanessa Shade.

Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- Productos con ciclos de vida cortos,
- Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio,
- Productos con altos márgenes comerciales.

Debido a la externalización de la producción en países low-cost (como China), las marcas a gran escala compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de sus productos, ofreciendo a los compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Sin embargo, para Vanessa Shade en la actualidad el proceso de elaboración de su joyería, su sello exclusivo, así como el concepto diferenciado son factores que mejorados en su modelo de negocio no permitirá encontrar una sustitución inmediata de marca.

Sin embargo, las marcas de joyería de fantasía que imitan actualmente las piedras semipreciosas o minerales toman una posición de marcas sustitutas

importantes pues sus artículos se venden a bajo costo y pueden engañar a la vista a quienes no son expertos en joyería mineral, robando así mercado para Vanessa Shade, al igual que las marcas que vienen del extranjero con joyería mineral real pero que carecen de diseño exclusivo. La materia prima utilizada para este tipo de indumentaria no es desventaja para nuestra marca, pues su calidad final queda muy por debajo para conquistar el mercado al que Vanessa Shade se dirige y quiere apuntalarse con mayor fuerza.

Por tanto, se puede concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta en cuestión a insumos y producción low-cost actuales frente a competidores de mayor tamaño y es un factor que no puede ser descuidado. Sin embargo, en cuestión de calidad, proceso de elaboración y diseño vinculado al concepto de Vanessa Shade la sustitución de marca es relativamente baja, sin embargo no habrá que descuidar las marcas competidoras actuales para Vanessa Shade tales como: Yesmin Nacif, Daniela Millán y Shava Jewerly que se encuentran peleando a la par de nuestra marca para obtener mayor reconocimiento de mercado ofreciendo productos con calidad similar y diseño.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS (MARCAS) COMPETIDORAS

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista, la competencia entre rivales para Vanessa Shade puede ser muy alta si no se compete agresivamente en precio así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing; aunque siempre se tendrá la ventaja competitiva de filosofía de salud y bienestar como argumento indiscutible diferenciador. Sin embargo, si se logra expandir y sobrepasar la posición actual de marca independiente, las marcas competidoras actuales quedarán relegadas ante el crecimiento y expansión de Vanessa Shade pues se habrá pasado a una etapa diferente donde a nivel nacional no hay competencia a menos que entrara una marca extranjera al mercado nacional con el mismo enfoque.

4.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO ACTUAL

A continuación se presentan los principales análisis financieros de la empresa al cierre del 2014: Estado de Resultados / Balance General / Análisis de las Razones Financieras



VANESSA SHADE

Estado de Resultados

	2013	2014	% 14 vs. 13	% Ingresos
<i>Ingresos</i>	\$ 107,378	\$ 156,456	46%	100%
<i>Costos</i>	\$ 156,282	\$ 52,702	-66%	34%
<i>Utilidad Bruta</i>	-\$ 48,904	\$ 103,754	-312%	66%
<i>Gasto Operativo</i>	\$ 113,115	\$ 147,499	30%	94%
<i>Utilidad Operación</i>	-\$ 162,019	-\$ 43,745	-73%	-28%
<i>Impuestos</i>		\$ 3,852		
<i>Utilidad Neta</i>	-\$ 162,019	-\$ 47,597	-71%	-30%

Razones Financieras

		2013	2014
Razones de Actividad			
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inv. Final de PT		2.2
Días de Inventario PT	360 / Rotación de Inv. de PT		162
Razones de Rentabilidad			
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas	-46%	66%
Margen Operación (EBIT)	Utilidad Operación / Ventas Netas	-151%	-28%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas Netas	-151%	-30%
Rendimiento Capital (ROE)	Utilidad Neta / Capital		-62%



VANESSA SHADE

Balance General (al 31 de Dic de 2014)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$38,503	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$23,655	
Total Activo Circulante			\$62,158
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$10,000		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$10,000	
Equipos	\$5,000		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$5,000	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$15,000
Activo total			<u>\$77,158</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$0
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			0
Capital			
Capital neto		77,158	
Utilidad neta		<u>0</u>	
Total Capital			<u>77,158</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$77,158</u>

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO ACTUAL

- En los primeros dos años de operación, en el estado de resultados la empresa muestra pérdidas en utilidad neta (2013 se vio más afectado por los costos de lanzamiento).
- Aunque durante 2014 el margen de utilidad bruta tiene un buen nivel del 66%, el gasto operativo ha sido muy alto (94% sobre las ventas), razón por la cual el margen de operación y el ROE es negativo. Los rubros que incrementan dicho gasto son principalmente rentas en expos y gastos administrativos.
- El balance general nos muestra que no existen pasivos de ningún tipo al cierre de 2014, debido a que los fondos han salido exclusivos de los socios capitalistas.
- La razón de actividad nos dice que el inventario de PT se mueve poco en el año, solo dos veces de forma anual por lo que se cuenta con muchos días de inventario en almacén (162 días).

4.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

4.1 CONTINUAR CON SU EMPRENDIMIENTO

El Ing. Jaime Ocáriz, aunque posee una posición privilegiada en la compañía que labora y le quedan por lo menos unos 10 años estables con un buen empleo, tiene que continuar su proyecto de emprendimiento, por lo menos de forma paralela, si no quiere seguir dependiendo de una empresa durante el resto de su vida. Hoy en día son muchos los casos en donde altos ejecutivos, una vez que son despedidos, les cuesta muchísimo volver a conseguir empleo y frecuentemente se ven obligados a trabajar de forma independiente (sobre todo los mayores de 45 años).

La decisión emprendedora, que es la más difícil ya la tomó el Ing. Jaime Ocáriz junto con su esposa hace un poco más de 3 años. Ellos decidieron asumir el riesgo de iniciar una empresa y ha sido un proceso difícil y laborioso durante los últimos años para comenzar a posicionar su empresa y marca en un mercado bastante competitivo.

Su idea es innovadora y lo mejor de todo es que ofrece un valor agregado diferenciado al consumidor, razón por la cual debe continuar perseverando en el crecimiento de la marca. Las grandes ventajas que existen de acuerdo a la situación expuesta son:

VENTAJAS

- Generar a mediano o largo plazo, muchos mayores ingresos de los que podría generar siendo empleado de una empresa (aún en un puesto directivo)
- Independizarse y tener control de su tiempo una vez esté consolidada la empresa, equilibrando tanto su vida laboral con la familiar.
- De crecer el proyecto de forma paralela a su empleo actual, contará con el soporte de un ingreso constante mensual, sin tener que poner en riesgo la estabilidad económica familiar.

EMPRENDER POR OPORTUNIDAD

Vanessa Shade es un concepto creado a partir de una oportunidad encontrada en el mercado, con un potencial decrecimiento fuerte. No nació a raíz de una necesidad de trabajo ya que tanto el Ing. Jaime Ocáriz como la Lic. Samantha Pedrero cuenta con una posición estable.

La valentía, determinación y pasión por este proyecto los tiene a la antesala de concretar una gran oportunidad y deben seguir bajo esta misma tendencia para dar el paso importante de crecer de una microempresa a una mediana con operación creciente.

LIDERAR UN GRUPO DE TRABAJO

Es necesario contar con un grupo de trabajo talentoso para obtener los resultados que están visualizando con la empresa. Para que un equipo de trabajo funcione, necesitan líderes que inspiren, que los contagien de energía positiva, flexibles, de mente abierta y que los ayuden a coordinarse y crecer en el mismo ritmo.

La selección del personal con un perfil adecuado forma parte importantísima para el éxito de este negocio, debiendo saber delimitar responsabilidades, entrenar, delegar y otorgar poder en la toma de decisiones a los diferentes grupos, para no cometer el error que constantemente los dueños de empresas familiares hacen, que es el querer controlar absolutamente toda la operación.

4.4.2 DEFINIR EL MEJOR MODELO DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo a la información vista en el caso, la empresa carece de un modelo de distribución efectivo. Solo está presente en algunos puntos de venta que no son exclusivos de la marca, teniendo cobertura solo en la zona centro de la Ciudad de México, sin alcance a nivel nacional en términos físicos ya que con la venta en línea desde su página web si tienen posibilidad de enviar a toda la República Mexicana y países de extranjero.

Por esta razón se proponen los siguientes dos esquemas para determinar los puntos de distribución y comercialización, los cuales serían los mejores para lograr que la marca obtenga el renombre y el conocimiento entre los usuarios en México.

A) VÍA CANAL MINORISTA DEPARTAMENTAL

En este esquema, el intermediario mercantil compra productos a fabricantes, con el fin de revenderlos al consumidor final. Los intermediarios que se proponen son las tiendas departamentales de mayor renombre como lo son Liverpool, Palacio de Hierro o Sears que son cadenas que manejan un fuerte catálogo de Joyería en todas sus tiendas. Actualmente estas tres cadenas cuentan con la siguiente cantidad de sucursales:

- **Liverpool: 103 tiendas**
 - ✓ 74 Liverpool
 - ✓ 23 Fábricas de Francia
 - ✓ 6 Duty Free
- **Palacio de Hierro: 22 Tiendas**
 - ✓ 4 Casas Palacio
 - ✓ 3 Boutiques Palacio
 - ✓ 2 Outlets Palacio
- **Sears: 75 tiendas.**

Se propone una distribución selectiva en donde de entrada se recomendaría enfocarse en tiendas más afín al público objetivo (de buen nivel adquisitivo NSE AB C+), como o son Boutiques Palacio y tiendas Liverpool. Podría comenzar con distribución en solo algún número determinado de sucursales para evitar el alto costo de abarcar el 100% del universo de tiendas.

Con este modelo de distribución se tiene la ventaja de poder tener distribución nacional sin tener que invertir en locales propios, sin embargo se tienen que tomar en cuenta las siguientes consideraciones de mercado y de los mismos intermediarios:

- El tamaño de los pedidos o lotes son bastantes grandes por lo que se tiene que tener una capacidad de producción y cobertura de por lo menos 3 meses para cumplir con los requerimientos de orden de compra.
- La merma es un factor a considerar, por lo menos de un 5% de la mercancía que se puede estropear en el traslado y en la exhibición.
- Las condiciones de las tienda departamentales son altas en términos de porcentaje de factor de entrega, precio al consumidor así como margen de ganancia (mínimo del 45%).

B) VÍA BOUTIQUES PROPIAS

En este esquema no existen intermediarios y el producto se vende directamente en tiendas propias. Se proponen localizar dichas Boutiques solo en Centros Comerciales ya que al ser una marca que apenas está dándose a conocer, se necesita de un tráfico de gente importante para que las piezas se comiencen a vender. Las ciudades donde se recomiendan contemplar tener un local comercial son:

- **Ciudad de México**
- **Guadalajara**
- **Monterrey**

Aquí la Distribución que se propone es Exclusiva y de entrada se recomienda comenzar con la Ciudad de México y conforme se vayan dando los resultados, continuar con el crecimiento al resto de las ciudades.

Con este modelo de distribución se tiene la ventaja de no competir con ninguna otra marca como en un tienda departamental, captando el 100% de atención de los usuarios que visiten alguna Boutique. Sin embargo es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El costo de inversión inicial es alto ya que la construcción de boutiques es un impacto fuerte que deben tomar en cuenta los socios inversionistas para poder comenzar operaciones.
- Las plazas comerciales de gran afluencia, tienen un costo de renta también elevado, el cual tiene que contemplarse como un gasto fijo mensual.

4.4.3 INVERTIR SELECTIVAMENTE EN PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para dar a conocer una marca en el mercado, es necesario considerar inversión en el rubro de publicidad y promoción para poder comunicar el valor agregado y diferenciado que ofrecen las colecciones de Vanessa Shade y eventualmente convencer al mercado meta de comprar sus productos.

Es muy importante definir la correcta mezcla promocional (marketing mix), para poder saber cuánto es necesario invertir tanto en comunicación masiva como en comunicación personal, específicamente hablando del marketing digital que hoy en día es una herramienta muy útil y accesible para aquellas empresas que no cuenta con los recursos para gastar millones en campañas publicitarias en TV.

Se proponen los siguientes factores para considerar la mezcla promocional en esta etapa de iniciación de la marca:

1. **Naturaleza del producto:** de uso constante y aspiracional.
2. **Mercado meta (target):** mujeres 30 a 60 años, NSE AB C+.
3. **Etapas del ciclo de vida del producto:** introducción.
4. **Cantidad de dinero disponible para la promoción:** por lo menos el 10% de la Venta.

Una vez definidos estos factores se propone utilizar la siguiente mezcla promocional:

- **Publicidad Masiva:** participar en entrevistas de programas afines al target como lo son Hoy, Viva la mañana, por mencionar algunos ejemplos donde se pueda platicar a más a profundidad sobre los beneficios y los diseños que se fabrican.
- **Promoción en Expos:** seguir participando en eventos masivos como lo son las exposiciones, ya que se puede seguir capturando muchas consumidoras y direccionarlas a comprar en los establecimientos donde se tiene distribución.
- **Merchandising:** en este rubro es muy relevante que en los puntos de venta se tengan vitrinas exclusivas de la Marca que llamen la atención por su elegancia toque distintivo con los cuarzos.

- **Relaciones públicas:** la marca debe participar en desfiles, pasarelas y eventos de moda donde se den a conocer las distintas colecciones conforme se vayan introduciendo al mercado. Por ejemplo: Fashion Weekend, Intermoda.
- **Marketing Digital:** este será el principal medio a utilizar para promocionar la marca, debido a sus costos accesibles y a que puede ser mucho más dirigido hacia el público objetivo. Las plataformas recomendadas utilizando el modelo digital E-X-I-T-O de Kutchera son:
 - **E- Escuchar a la audiencia:** pautar en redes sociales afines al target para entender sus gustos y adecuar las colecciones a las tendencias de moda: Blogs, Pinterest, Instagram y Facebook.
 - **X- eXperimente como usuario:** en estas redes sociales seguir como usuario a marcas de la competencia para poder tener un parámetro de referencia o “benchmark” e identificar oportunidades.
 - **I- Integrar todos los canales:** mediante la página web base, integrar todas las plataformas de redes sociales y direccionar hacia la venta en línea o hacia los puntos de venta a nivel nacional.
 - **T- Transformar a la audiencia en comunidades:** ofrecer a los consumidores participar en la comunidad Vanessa Shade que les ofrecerá valor mediante contenido y posibilidad de asistir a sesiones de gemoterapia.
 - **O- Optimizar los resultados:** tener un programa de CRM (Administración de la relación con el consumidor) para el seguimiento Post-Venta y capitalizar todos los usuarios potenciales que les ha llamado la atención pero que todavía no han probado la marca.

4.4.4 CONSEGUIR LOS RECURSOS PARA CREAR LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA

La empresa carecer de capital e infraestructura para poder llevar a cabo los planes de distribución y promoción necesaria para su crecimiento. Se proponen dos formas de obtener recursos:

1. Participar en las convocatorias públicas del **Fondo Nacional Emprendedores (FNE)** cuyo objetivo es incentivar el crecimiento económico nacional, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Obtener fondos a través de un Crédito PYME ya sea mediante Nacional Financiera (NAFIN) o instituciones Bancarias. Representa una opción de financiamiento viable y de fácil acceso para la pequeña y mediana empresa que puede ser utilizado para capital de trabajo o para adquirir activo fijo. Algunas instituciones que ofrecen créditos y financiamiento a PYMES en nuestro país, son:
 - **BANORTE:** ofrece créditos a empresas que tienen actividad industrial, comercial o de servicios. Los montos de estos créditos van desde 100 mil hasta 12 millones de pesos.

- SCOTIA BANK INVERLAT: el producto de esta institución es “Scotia PYME” y ofrece línea revolvente en moneda nacional, un préstamo mínimo 100 mil hasta 2 millones de pesos, con un plazo indeterminado.
- BANAMEX: ofrece un programa de financiamiento dirigido a las Pymes, para apoyar sus necesidades de capital de trabajo. Otorga hasta dos millones 700 mil pesos.
- HSBC: proporciona un programa llamado CREDIFRANQUICIA, que apoya a pequeñas y medianas empresas franquiciantes, con créditos que van desde 10 mil hasta 10 millones de pesos.
- BBVA BANCOMER: su principal producto es la TARJETA NEGOCIO, una línea de crédito revolvente.

4.5 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN

Con base a los modelos de distribución arriba propuestos se realizaron las proyecciones financieras a 3 años (36 meses) de 6 distintos modelos:

- **Modelo 1:** Islas en Plazas - Inversión: \$1.0 Millones de Pesos (**Mio. MXP**)
- **Modelo 2:** Boutiques Independientes - Inversión: \$1.0 Mio. MXP
- **Modelo 3:** Boutiques en Plazas - Inversión \$1.5 Mio. MXP
- **Modelo 4:** Departamentales - Inversión: \$1.0 Mio. MXP
- **Modelo 5:** Departamentales - Inversión: \$1.5 Mio. MXP
- **Modelo 6:** Departamentales - Inversión: \$2.0 Mio. MXP

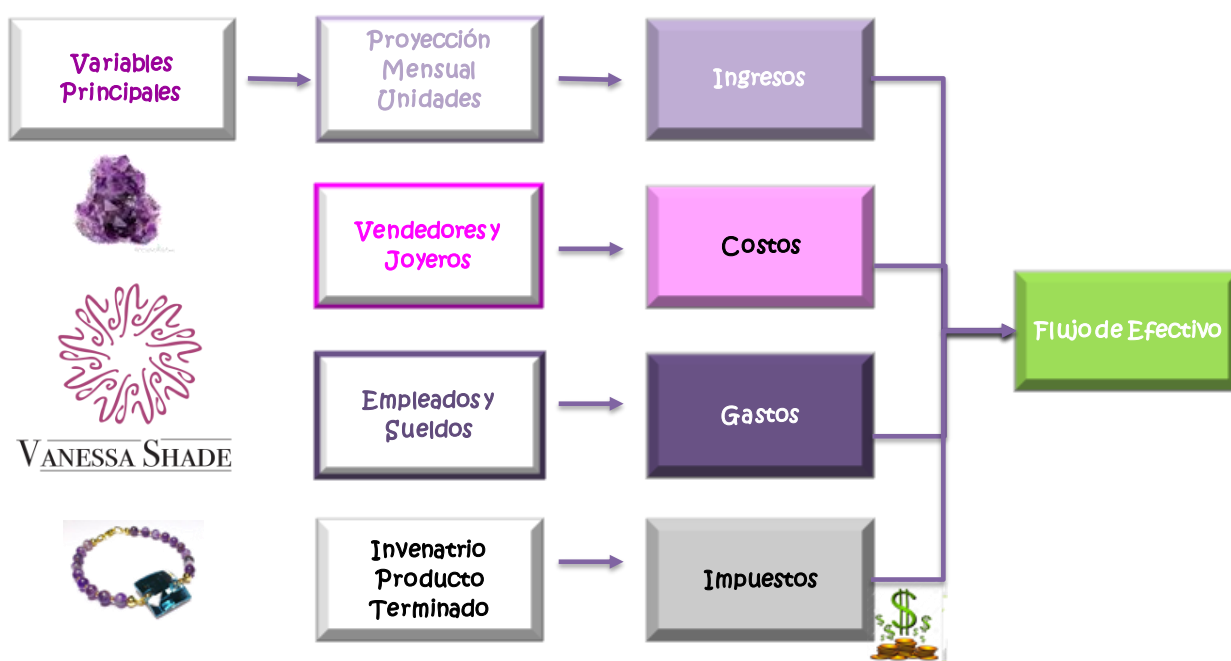
Dentro de las variables principales dentro de cada uno de los modelos se consideraron:

- Alcance de Tiendas a Distribuir.
- Precio de Venta al Consumidor
- Margen de Utilidad de los Distribuidores (Cuando Aplica)
- Productividad de los Obreros.
- Ventas en Unidades (Meses bajos y meses altos)
- Ventas en Valores
- Inversión Inicial de Inventario de PT y adaptación Boutiques (Cuando aplica).
- Costos de Ventas:
 - Costo de Materia Prima
 - No. de Obreros, sueldos, comisiones y prestaciones de ley.
 - No. De vendedores, sueldos, comisiones y prestaciones de ley.
 - Kit de Trabajo de Vendedores y Obreros
 - % de Distribución
- Gastos operativos:
 - Gastos de Oficina y Boutiques fijos y (Renta, Luz, agua, mantenimiento, etc.)
 - Gastos de Oficina y Boutiques variables (Mobiliario, Computadoras, Teléfonos Fijos, etc.)
 - No. De empleados, sueldos, comisiones y prestaciones de ley.

- % de publicidad, capacitación anual
- Gastos Financieros (Crédito Bancario incluyendo interés mensual)
- Impuestos: IVA cobrado, IVA pagado, ISR.
- Flujo de Efectivo
- VPN y TIR

Una vez identificados estas variables se corrieron los modelos para generar flujos de efectivo a 36 meses y proyectar el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno de cada alternativa.

ESQUEMA GRÁFICO DE LOS MODELOS DESARROLLADOS



Existen diferencias en las variables consideradas de acuerdo a cada modelo. Las principales son las siguientes:

Variables Principales Consideradas

	Modelo 1 Islas en Plazas	Modelo 2 Boutiques Indep.	Modelo 3 Boutiques en Plazas	Modelo 4 Departamen. Inv: \$1.0 Mio	Modelo 5 Departamen. Inv: \$1.5 Mio	Modelo 6 Departamen. Inv: \$2.0 Mio
<i>Préstamo Bancario</i>	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,500,000	\$ 1,000,000	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000
<i>Inversión Inicio Operaciones</i>	\$ 989,575	\$ 996,175	\$ 1,348,591	\$ 557,021	\$ 862,913	\$ 1,163,705
<i>Margen Distribuidor</i>	0%	0%	0%	50%	50%	50%
<i>Prom. Ventas Sem. (Año 1)</i>	47 pzas	47 pzas	47 pzas	28 pzas	28 pzas	28 pzas
<i>No. Puntos de Venta (Año 3)</i>	3	3	3	12	20	25
<i>No. Obreras Joyeras (Año 3)</i>	2	2	2	4	5	7
<i>No. Vendedoras (Año 3)</i>	6	6	6	12	20	25
<i>No. Empleados Of. (Año 3)</i>	9	9	9	9	10	11

Es importante mencionar que el promedio de ventas semanales proyectado es bastante conservador, ya que actualmente la marca desplaza en un evento EXPO de duración de 3 días, entre 65 y 70 piezas. Para los Modelos de boutiques propias se está contemplando que se venda un 70% del volumen actual mientras que para los de departamentales solo un 40%. También se contemplaron meses de mayor rotación que otros (meses altos: Feb / May / Jul / Ago / Nov / Dic)

A continuación se detallan los resultados de los 3 modelos que mejor retorno ofrecen. En los Anexos 1, 2 y 3 se encontrarán los resultados completos de los otros 3 modelos.

4.5.1 MODELO 2: BOUTIQUES INDEPENDIENTES

ESTADO DE RESULTADOS Boutiques Indep. (Inversión: \$1.0 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 3,459,450	100%	\$ 8,290,700	100%	\$13,679,655	100%		
Costos	\$ 1,668,434	48%	\$ 2,717,684	33%	\$ 4,067,986	30%		
Utilidad Bruta	\$ 1,791,016	52%	\$5,573,017	67%	\$9,611,669	70%		
Gasto Operativo	\$ 1,657,928	48%	\$ 2,825,675	34%	\$ 4,174,624	31%		
Utilidad Operación	\$ 133,088	4%	\$2,747,342	33%	\$5,437,045	40%	\$ 5,264,922	158%
Iva por Pagar	\$ 289,605	8%	\$ 861,624	10%	\$ 1,522,189	11%		
Utilidad Neta	-\$ 156,518	-5%	\$1,885,717	23%	\$3,914,856	29%	\$ 3,462,979	124%
ISR	\$ 221,888	6%	\$ 631,587	8%	\$ 1,203,088	9%		
UN despues de ISR	-\$ 378,406	-11%	\$1,254,130	15%	\$2,711,769	20%	\$ 2,088,645	93%
							Tasa Desc.	20%

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	70%	El rendimiento es muy bueno de 70%, siendo los costos solo del 30%.
Margen Operación (EBIT)	40%	El rendimiento es del 40%, lo que significan que los gastos son del 31%.
Margen Neto	29%	El rendimiento es del 29% siendo un buen indicador vs. Promedio de otros mercados.
Rendimiento Capital (ROE)	92%	Nos indica que eñ 92% de las utilidades fueron obtenidas con capital propio.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	3.0	El 3.0 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	2.7	El 2.7 significa que el activo de pronta realización cubre la totalidad del pasivo circulante.





VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$4,587,493	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$533,288	
Total Activo Circulante			\$5,120,781
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$103,600		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$103,600	
Equipos	\$750,000		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$750,000	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$853,600
Activo total			<u>\$5,974,381</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$1,703,088
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			1,703,088
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>4,271,293</u>	
Total Capital			<u>4,271,293</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$5,974,381</u>

4.5.2 MODELO 5: DEPARTAMENTALES (INVERSIÓN: \$1.5 MIO. MXP)

ESTADO DE RESULTADOS Departamentales (Inversión: \$1.5 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 4,104,100	100%	\$ 11,789,580	100%	\$ 25,937,076	100%		
Costos	\$ 2,732,454	67%	\$ 5,183,281	44%	\$ 10,747,562	41%		
Utilidad Bruta	\$ 1,371,646	33%	\$ 6,606,299	56%	\$15,189,514	59%		
Gasto Operativo	\$ 1,348,468	33%	\$ 2,442,888	21%	\$ 4,129,702	16%		
Utilidad Operación	\$ 23,178	1%	\$ 4,163,411	35%	\$11,059,812	43%	\$ 9,310,205	149%
Iva por Pagar	\$ 310,588	8%	\$ 1,293,703	11%	\$ 2,982,706	11%		
Utilidad Neta	-\$ 287,410	-7%	\$ 2,869,708	24%	\$ 8,077,106	31%	\$ 6,340,053	123%
ISR	\$ 375,301	9%	\$ 1,093,092	9%	\$ 2,697,035	10%		
UN despues de ISR	-\$ 662,711	-16%	\$ 1,776,616	15%	\$ 5,380,072	21%	\$ 3,646,820	92%
							Tasa Desc.	20%



VANESSA SHADE

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	59%	El rendimiento es bueno de 59%, siendo los costos altos del 37%
Margen Operación (EBIT)	43%	El rendimiento es del 43%, lo que significan que los gastos son bajos del 16%.
Margen Neto	31%	El rendimiento es del 31% siendo un margen bueno vs. el mercado.
Rendimiento Capital (ROE)	139%	El 139% indica que se tienen ventas mucho mayores a las que se aporta en capital de trabajo.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	2.7	El 2.7 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	2.3	El 2.3 significa que el activo de pronta realización cubre la totalidad del pasivo circulante.



VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$7,993,977	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$1,158,091	
Total Activo Circulante			\$9,152,068
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$100,500		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$100,500	
Equipos	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$100,500
Activo total			<u>\$9,252,568</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$3,447,035
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			3,447,035
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>5,805,533</u>	
Total Capital			<u>5,805,533</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$9,252,568</u>

4.5.3 MODELO 6: DEPARTAMENTALES (INVERSIÓN: \$2 MIO. MXP)

ESTADO DE RESULTADOS

Departamentales (Inversión: \$2.0 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 5,745,740	100%	\$ 17,506,610	100%	\$ 33,399,025	100%		
Costos	\$ 3,713,996	65%	\$ 7,803,652	45%	\$ 13,408,098	40%		
Utilidad Bruta	\$ 2,031,744	35%	\$ 9,702,959	55%	\$19,990,927	60%		
Gasto Operativo	\$ 1,680,975	29%	\$ 3,050,642	17%	\$ 4,885,001	15%		
Utilidad Operación	\$ 350,769	6%	\$ 6,652,317	38%	\$15,105,926	45%	\$13,757,033	163%
Iva por Pagar	\$ 463,930	8%	\$ 1,942,064	11%	\$ 3,910,063	12%		
Utilidad Neta	-\$ 113,161	-2%	\$ 4,710,253	27%	\$11,195,863	34%	\$ 9,628,482	137%
ISR	\$ 553,561	10%	\$ 1,716,984	10%	\$ 3,610,660	11%		
UN despues de ISR	-\$ 666,722	-12%	\$ 2,993,268	17%	\$ 7,585,203	23%	\$ 5,784,780	104%
							Tasa Desc.	20%



VANESSA SHADE

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	60%	El rendimiento es bueno de 60%, siendo los costos altos del 40%
Margen Operación (EBIT)	45%	El rendimiento es del 45%, lo que significan que los gastos son bajos del 15%.
Margen Neto	34%	El rendimiento es del 34% siendo un margen muy bueno vs. el mercado.
Rendimiento Capital (ROE)	126%	El 126% indica que se tienen ventas mucho mayores a las que se aporta en capital de trabajo.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	2.9	El 2.9 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	2.6	El 2.6 significa que el activo de pronta realización cubre la totalidad del pasivo circulante.



VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$11,911,749	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$1,447,614	
Total Activo Circulante			\$13,359,363
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$116,500		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$116,500	
Equipos	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$116,500
Activo total			<u>\$13,475,863</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$4,610,660
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			4,610,660
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>8,865,203</u>	
Total Capital			<u>8,865,203</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$13,475,863</u>

4.5.5. CONCLUSIONES COMPARATIVO DE MODELOS

De acuerdo a las distintas opciones que se proyectaron, existen 3 modelos que son los que generan mejor retorno y utilidad en el año 3 las cuales son:

- **Modelo 2:** Boutiques Independientes (VPN: \$2.1 Mio. MXP)
- **Modelo 5:** Departamentales (VPN: \$3.6 Mio. MXP)
- **Modelo 6:** Departamentales (VPN: \$5.7 Mio. MXP)

Las 3 opciones presentan un VPN a 3 años bastante atractivo y con una TIR de más del 90% que cuadriplica una tasa de inversión del 20%; Cabe mencionar que en cualquiera de estas 3 opciones se generan utilidades a partir del año 2 y al cierre del año 3 se puede liquidar el préstamo bancario contemplado, aunque es importante tomar en cuenta la inversión inicial necesaria que implicaría una y otra alternativa.

De acuerdo a las posibilidades actuales de las PyMEs de conseguir créditos o la posibilidad de encontrar a algún socio capitalista, el Modelo 2 (Boutiques Independientes) en una plaza como San Miguel de Allende o el Modelo 5 (Distribución Departamentales con \$1.5 Mio. MXP) se consideran las opciones más viables para el Ing. Jaime Ocáriz y su plan de crecer la marca Vanessa Shade.

5. CONCLUSIONES

Cualquier persona, con el fin de cumplir sus objetivos y metas, debe de tomar decisiones de gran importancia en el transcurso de una vida, siendo algunas de ellas ¿Qué carrera estudiar? ¿A qué dedicarse profesionalmente? ¿Querer casarse y formar una familia? Dependiendo la decisión que se van tomando, uno mismo va construyendo su propio camino, dándose cuenta que tan cerca o lejos está de cumplir sus propios sueños.

Dada la información mostrada en los cuatro apartados anteriores, considero que el Ing. Jaime Ocáriz está a la puerta de tomar una de esas decisiones que marcan el rumbo de una vida: Por un lado con una posición estable profesional y económicamente hablando, teniendo un potencial de crecimiento a mediano y largo plazo, asegurando su futuro laboral por los siguientes 10 o 15 años de mantener los mismos resultados; por otro lado con un negocio familiar que aunque apenas va comenzando, de acuerdo a las proyecciones financieras tiene todo para convertirse en una empresa sólida y con muchas oportunidades de superar las expectativas iniciales.

Para poder tomar una decisión, el Ing. Ocáriz tiene que saber ponderar que factores son los que más pesan en su vida para los siguientes 25 años que son los que se pueden considerar los más atareados en términos laborales. ¿Es tener un muy buen empleo para darle seguridad económica a los suyos? ¿Es poder tener estabilidad económica y a la vez tiempo de calidad para disfrutar con su familia? ¿Es el lugar donde quiere vivir en los siguientes años?

Es totalmente conocido que en la época actual, el trabajar en una empresa global o regional, consume gran parte de la vida un empleado, teniendo jornadas de 12 o 14 horas comúnmente, que impiden por lo menos en los días hábiles disfrutar de un equilibrio personal y familiar. De la misma forma sabemos que es muy habitual que haya recortes frecuentes de personal y que a pesar de tener muy buenos resultados te pueden despedir de un día para otro por así convenir los intereses de las empresas.

También son sabidas las exigencias que implican tener un propio negocio y que por lo menos los primeros 3 a 5 años uno tampoco tiene mucha calidad de vida, sin embargo a largo plazo, uno está trabajando para sí mismo sin el riesgo de ser despedido por nadie, controlando sus tiempos y actividades y generando utilidades para sus propias arcas y no para las de una compañía extranjera.

Por estas razones y conociendo todos los datos presentados en este documento se recomienda al Ing. Jaime Ocáriz que a la par de su empleo actual, haga todo lo necesario para implementar cualquiera de los 3 modelos de mayor retorno y de cumplirse las proyecciones financieras al cierre del tercer año (que implican tener utilidades netas de hasta más de 200% de lo que él recibe actualmente como empleado), se independice por completo y enfoque todo su tiempo en EMPRENDER y crecer aún más su propio negocio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AMARU, A. C. (2008). *Administración para Emprendedores*. México: Pearson
- BLOG ENLANCE PYMES (s.f.). *Emprendedores: ¿Por necesidad o por oportunidad?* Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://blog.enlacepymes.com/emprendedores-por-necesidad-o-por-oportunidad/>
- BLOCK, S. y HIRT G. (2005). *Administración Financiera*. (11a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- CHAFFEY, D. Y CHADWICK, F. (2014). *Marketing Digital, Estrategia, Implementación y Práctica*. (5a ed.). México: Pearson.
- COMUNIDAD EMPRESARIAL INTEC (s.f.). *¿Qué es ser emprendedor?* Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.empresadehoy.com/%C2%BFque-es-ser-emprendedor/>
- ESLAVA, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. (2ª ed.). España: Esic Editorial
- FRIEND, G. y ZEHLE, S. (2004). *Guide to Business Planning*. Reino Unido: Profile Books.
- GERENCIE.COM (s.f.). *El costo de oportunidad en las empresas*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://www.gerencie.com/costo-de-oportunidad.html>
- GOMEZ, G (s.f.). *La planificación Financiera*. Gestiópolis [en línea]. Recuperado el 29 de Junio de 2015, de : <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-financiera/>
- KUTCHERA, J. (2014). *É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria
- MAGRETTA, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- MESA, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- STANTON, W., ETZEL, M., WALKER, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. (11a ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- TIMMONS, J. A. y Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. (8a ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill Irwin
- VALDES, S. y AMARO, O. (1998). *Diagnóstico Empresarial*. México: Trillas.

7. ANEXOS SEGUNDA PARTE

7.1 ANEXO 1

MODELO 1: ISLAS EN PLAZAS (INVERSIÓN: \$1.0 MIO. MXP)

ESTADO DE RESULTADOS

Islas en Plazas (Inversión: \$1.0 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 3,459,450	100%	\$ 8,290,700	100%	\$13,679,655	100%		
Costos	\$ 1,374,034	40%	\$ 2,190,004	26%	\$ 3,967,986	29%		
Utilidad Bruta	\$ 2,085,416	60%	\$6,100,697	74%	\$9,711,669	71%		
Gasto Operativo	\$ 2,383,528	69%	\$ 3,980,608	48%	\$ 5,534,890	40%		
Utilidad Operación	-\$ 298,112	-9%	\$2,120,089	26%	\$4,176,779	31%	\$ 3,663,058	129%
Iva por Pagar	\$ 173,509	5%	\$ 676,835	8%	\$ 1,304,546	10%		
Utilidad Neta	-\$ 471,622	-14%	\$1,443,253	17%	\$2,872,232	21%	\$ 2,233,525	100%
ISR	\$ 150,738	4%	\$ 512,140	6%	\$ 913,895	7%		
UN despues de ISR	-\$ 622,359	-18%	\$ 931,114	11%	\$1,958,337	14%	\$ 1,183,511	73%
							Tasa Desc.	20%



VANESSA SHADE

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	71%	El rendimiento es muy bueno de 71%, siendo los costos solo del 29%.
Margen Operación (EBIT)	31%	El rendimiento es del 31%, lo que significan que los gastos son del 40% (Muy altos)
Margen Neto	21%	El rendimiento es del 21% siendo un margen un de regular a poco.
Rendimiento Capital (ROE)	75%	Nos indica que el 75% de las utilidades fueron obtenidas con capital propio.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	2.4	El 2.4 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	2.1	El 2.1 significa que el activo de pronta realización cubre la totalidad del pasivo circulante.



VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$3,417,092	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$533,288	
Total Activo Circulante			\$3,950,380
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$100,600		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$100,600	
Equipos	\$1,440,000		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$1,440,000	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$1,540,600
Activo total			<u>\$5,490,980</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$1,638,895
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			1,638,895
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>3,852,085</u>	
Total Capital			<u>3,852,085</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$5,490,980</u>

7.2 ANEXO 2

MODELO 3: BOUTIQUES EN PLAZAS (INVERSIÓN: \$1.5 MIO. MXP)

ESTADO DE RESULTADOS

Boutiques en Plazas (Inversión: \$1.5 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 3,459,450	100%	\$ 8,290,700	100%	\$13,679,655	100%		
Costos	\$ 1,898,434	55%	\$ 2,947,684	36%	\$ 4,297,986	31%		
Utilidad Bruta	\$ 1,561,016	45%	\$5,343,017	64%	\$9,381,669	69%		
Gasto Operativo	\$ 2,510,928	73%	\$ 4,108,008	50%	\$ 5,662,290	41%		
Utilidad Operación	-\$ 949,912	-27%	\$1,235,009	15%	\$3,719,379	27%	\$ 2,079,259	67%
Iva por Pagar	\$ 173,125	5%	\$ 676,451	8%	\$ 1,304,162	10%		
Utilidad Neta	-\$ 1,123,038	-32%	\$ 558,557	7%	\$2,415,216	18%	\$ 650,644	38%
ISR	\$ 102,943	3%	\$ 398,493	5%	\$ 888,895	6%		
UN despues de ISR	-\$ 1,225,980	-35%	\$ 160,064	2%	\$1,526,321	11%	-\$ 260,259	11%
							Tasa Desc.	20%



VANESSA SHADE

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	69%	El rendimiento es muy bueno de 69%, siendo los costos solo del 31%.
Margen Operación (EBIT)	27%	El rendimiento es del 27%, lo que significan que los gastos son del 41% (Muy altos)
Margen Neto	18%	El rendimiento es del 18% siendo un margen un poco bajo.
Rendimiento Capital (ROE)	171%	El 171% indica que se tienen ventas mucho mayores a las que se aporta en capital de trabajo.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	1.5	El 1.5 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	1.2	El 1.2 significa que el activo de pronta realización apenas cubre la totalidad del pasivo circulante.



VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$1,960,405	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$533,288	
Total Activo Circulante			\$2,493,693
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$103,600		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$103,600	
Equipos	\$450,000		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$450,000	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$553,600
Activo total			<u>\$3,047,293</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$1,638,895
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			1,638,895
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>1,408,398</u>	
Total Capital			<u>1,408,398</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$3,047,293</u>

7.3 ANEXO 3

MODELO 4: DEPARTAMENTALES (INVERSIÓN: \$1.0 MIO. MXP)

ESTADO DE RESULTADOS

Departamentales (Inversión: \$1.0 Mio MXP)

	AÑO 1	% Ventas	AÑO 2	% Ventas	AÑO 3	% Ventas	VPN	TIR Anual
Ingresos	\$ 2,462,460	100%	\$ 6,072,550	100%	\$ 15,171,174	100%		
Costos	\$ 1,555,313	63%	\$ 2,622,571	43%	\$ 6,615,037	44%		
Utilidad Bruta	\$ 907,147	37%	\$ 3,449,980	57%	\$ 8,556,136	56%		
Gasto Operativo	\$ 1,080,761	44%	\$ 2,039,434	34%	\$ 3,261,723	21%		
Utilidad Operación	-\$ 173,613	-7%	\$ 1,410,546	23%	\$ 5,294,414	35%	\$ 3,800,985	115%
Iva por Pagar	\$ 157,245	6%	\$ 643,759	11%	\$ 1,696,872	11%		
Utilidad Neta	-\$ 330,859	-13%	\$ 766,787	13%	\$ 3,597,541	24%	\$ 2,197,623	86%
ISR	\$ 209,946	9%	\$ 432,611	7%	\$ 1,403,843	9%		
UN despues de ISR	-\$ 540,805	-22%	\$ 334,175	6%	\$ 2,193,698	14%	\$ 886,289	53%
							Tasa Desc.	20%



VANESSA SHADE

Razones Financieras

	AÑO 3	Interpretación
Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	4.0	Dentro del año mueven 4 veces el inventario
Días de Inventario PT	90.0	El inventario rota cada 90 días, por lo que se cuenta con inventario para tener mas alcance en otras sucursales.
Razones de Rentabilidad		
Margen Bruto	56%	El rendimiento es bueno de 56%, siendo los costos altos del 44%
Margen Operación (EBIT)	35%	El rendimiento es del 35%, lo que signficiacn que los gastos son del 21%.
Margen Neto	24%	El rendimiento es del 24% siendo un margen regular dentro del mercado.
Rendimiento Capital (ROE)	192%	El 192% indica que se tienen ventas mucho mayores a las que se aporta en capital de trabajo.
Razones de Liquidez		
Razón de Liquidez	1.9	El 1.9 indica que la empresa puede producir la cantidad necesaria para pagar oportunamente sus obligaciones en el corto plazo.
Prueba del Ácido o Rápida	1.6	El 1.6 significa que el activo de pronta realización cubre la totalidad del pasivo circulante.



VANESSA SHADE

Balance General (al Cierre Año 3)

Activo			
Activo Circulante:			
Efectivo		\$2,987,069	
Cuentas por cobrar	\$0		
Menos: Reserva para incobrables	<u>0</u>	\$0	
Inventario de mercancía		\$694,855	
Total Activo Circulante			\$3,681,923
Activo Fijo:			
Bienes muebles	\$92,500		
Menos: Depreciación acumulada	<u>0</u>	\$92,500	
Equipos	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Bienes inmuebles	\$0		
Menos: Depreciación	<u>0</u>	\$0	
Terrenos		<u>0</u>	
Total Activo Fijo			\$92,500
Activo total			<u>\$3,774,423</u>
Pasivo y Capital			
Pasivo Circulante			
Total Pasivo Circulante			\$1,903,843
Pasivo a Largo Plazo:			
Total Pasivo Largo Plazo			<u>\$0</u>
Pasivo total			1,903,843
Capital			
Capital neto			
Utilidad neta		<u>1,870,580</u>	
Total Capital			<u>1,870,580</u>
Total Pasivo + Capital			<u>\$3,774,423</u>