



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA RENTABILIDAD DE LAS MIPYMES. CASO:
SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO
TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:
Christian Herrera López

Dirigido por:
M.A. Salvador Velázquez Caltzonzit

SINODALES

M.A. Salvador Velázquez Caltzonzit
Presidente

M.A. María de Lourdes Gabriela de la Parra Garrido
Secretario

M.A. Jorge Toriello Gutiérrez
Vocal

M.A. Juan Manuel Peña Aguilar
Suplente

M.A. Ma. Sandra Hernández López
Suplente

Firma
Firma
Firma
Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

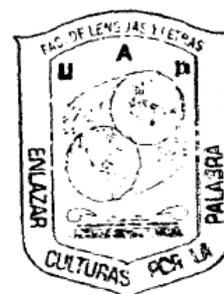
Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre/2013

México

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es conocer el impacto del modelo de negocios como un factor coadyuvante para la permanencia de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro. Se determinó como parte de los objetivos específicos, el conocer cómo influye un modelo de negocios sobre el nivel de rentabilidad de las microempresas del sector comercio, conocer cuáles son las formas como planean sus negocios las MiPymes y proponer un modelo de negocios para impulsar la permanencia y crecimiento de las MiPymes del sector comercio del Municipio de Querétaro. El estudio pretende responder: ¿Cómo impacta la implementación de un plan de negocios en el incremento de la rentabilidad de las MiPymes en el sector comercio del Municipio de Querétaro? Esto fue posible mediante la detección de la relación entre las variables de investigación, donde se consideró como variable dependiente: (y) Rentabilidad y variable independiente: (x) Plan de negocios. La investigación se realizó de forma cuantitativa, es transversal, y descriptiva; el tratamiento de los datos fue de forma probabilística con un muestreo aleatorio simple. Se definió una población de estudio con microempresarios dentro del mercado Primero de Agosto, se calculó una muestra representativa a la cual durante abril del 2013, se aplicó un cuestionario con el objetivo de saber su opinión sobre los planes de negocios y si actualmente sus MiPymes generaban rentabilidad. Dentro del marco teórico se incluyeron definiciones de plan de negocios, rentabilidad y los modelos que sirvieron para desarrollar las hipótesis y aproximarse a la solución del problema. Las hipótesis de investigación son: H_1 : La implementación de un plan de negocios influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro y H_0 : La implementación de un plan de negocios no influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro. Se realizó la prueba de hipótesis para determinar si los datos obtenidos de métodos empíricos permiten rechazar la hipótesis nula, se aplicó un nivel de significancia $p=0.05$, con lo que se logró rechazar la hipótesis al demostrar que se obtuvo una diferencia significativa.

(Palabras clave: Plan de negocios, rentabilidad, valor presente neto, MiPymes).

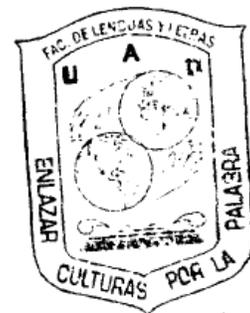


SECRETARÍA
ACADÉMICA

SUMMARY

The objective of this thesis is to ascertain the impact of the business model as a collaborating factor for permanence of the commercial sector of the MSME in the Municipality of Queretaro. As part of the specific objectives, the following were determined: ascertaining how a business model influences the profit level of commercial sector microenterprises, learning what forms the MSME uses in business planning and proposing a business model to create permanence and growth of the commercial sector MSME in the Municipality of Queretaro. The study seeks to answer: How does the implementation of a business plan impact the increase in profits of the commercial sector MSME in the Municipality of Queretaro? This was possible through detection of the relationship between the research variables where the dependent variable was considered to be (y) Profit, and the independent variable was (x) Business plan. The research was quantitative, cross-sectional and descriptive; treatment of data was probabilistic with a simple random sampling. The population studied was micro-entrepreneurs in the Primero de Agosto market. A representative sample was calculated to which, during April 2013, a questionnaire was given with the objective of learning their opinion about business plans and whether or not their MSME generated profit. Within the theoretical framework were definitions of business plan, profit and the models used to develop the hypotheses, thus coming closer to a solution to the problem. The hypotheses of this research are: H_1 : The implementation of a business plan influences commercial sector MSME profits in the Municipality of Queretaro and H_0 : The implementation of a business plan does not influence commercial sector MSME profits in the Municipality of Queretaro. The hypothesis test was carried out to determine if the data obtained from empirical methods made it possible to reject the null hypothesis. A significance level of $p=.05$ was applied which made rejection of the hypothesis possible upon demonstrating that a significant difference was obtained.

(Key words: Business plan, profit, present net value, MSME)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIAS

A Rosa Elsa López y José Luis Herrera, mis padres.

Por su apoyo incondicional durante todos mis años de estudiante, esfuerzo y sacrificios hechos en todo este tiempo.

A Leticia, mi esposa.

Por su comprensión, amor y deseos de salir adelante en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Al M.A. Salvador Velázquez Caltzoncit, mi asesor de tesis, por su gran apoyo y sabios consejos durante la elaboración de esta tesis.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis, por su valiosa orientación y tiempo de revisión para la presente tesis

A mis profesores de la maestría, por haber compartido sus amplios conocimientos y consejos a lo largo de todo este tiempo.

A la Universidad Autónoma de Querétaro, especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración por la mi formación académica y profesional que recibí desde la licenciatura hasta ahora.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	Ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Abreviaturas y siglas	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Plan de negocios	5
2.1.1. Definiciones y conceptos de plan de negocios	5
2.1.2. Beneficios del desarrollo de un plan de negocios	7
2.1.3. Importancia de un plan de negocios	9
2.1.4. Casos de éxito de planes de negocios	11
2.2. Rentabilidad y valor presente neto	13
2.2.1. Definición de rentabilidad	13
2.2.2. Importancia de la rentabilidad	16
2.2.3. Medidas para el cálculo de la rentabilidad	17
2.2.4. Valor presente neto	19
2.3. MiPymes	21

2.3.1. Definición de microempresas	22
2.3.2. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa	23
2.3.3. Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa	26
2.3.4. Problemas de las microempresas	28
2.4. Modelos de negocios	29
2.4.1. Definiciones de modelo	29
2.4.2. Uso de los modelos	30
2.4.3. Tipos de modelo	31
2.4.4. Esquema de modelo plan de negocios	33
3. METODOLOGÍA	36
3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Planteamiento del problema	36
3.3. Objetivos de la investigación	37
3.3.1. Objetivo general	37
3.3.2. Objetivos específicos	38
3.4. Planteamiento de hipótesis de investigación	38
3.4.1. Hipótesis de investigación	38
3.5. Variables de estudio	38
3.6. Determinación de la población de estudio	39
3.6.1. Determinación y cálculo del tamaño de la muestra	39
3.6.2. Selección del procedimiento de muestreo	39
3.6.3. Métodos de contacto	40
3.6.4. Diseño del cuestionario	40

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
4.1. Prueba de hipótesis	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	61
APÉNDICES	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Clasificación de empresas.	24
2.2	Clasificación de empresas: Comisión Económica para América Latina (CEPAL).	24
2.3	Clasificación de empresas: Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).	25
2.4	Unidades económicas de comercio al por menor en Querétaro.	27
2.5	Unidades económicas de comercio al por mayor en Querétaro.	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
2.1 Esquema de modelo plan de negocios.	34
4.1 Nivel de atractivo del Municipio de Querétaro como lugar para vivir.	42
4.2 Nivel del Municipio de Querétaro para iniciar un nuevo negocio.	43
4.3 Microempresarios que recibieron capacitación para abrir su negocio.	44
4.4 Microempresarios interesados en recibir capacitación para un nuevo negocio.	45
4.5 Microempresarios que recibieron ayuda profesional para iniciar su negocio.	45
4.6 Microempresarios dispuestos a pagar por ayuda para abrir un negocio.	46
4.7 Principal causa que ha ayudado a continuar en el negocio.	47
4.8 Negocios que generan rentabilidad.	48
4.9 Recibir ayuda de un profesional.	49
4.10 Años del negocio dentro del mercado.	50
4.11 Sexo del entrevistado.	51
4.12 Comparación de valores de z	53

ABREVIATURAS Y SIGLAS

MiPymes	Micro, pequeña y mediana empresa.
Inc.	Incorporated (Sociedad Anónima).
et al.	Y otros.
VPN	Valor presente neto.
p.	Página.
s. p.	Sin página.
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina.
INEGI	Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
B2B	Business-to-business (empresas que solo prestan servicio a otras empresas).
Hi	Hipótesis de investigación.
H ₀	Hipótesis nula.
H ₁	Hipótesis alternativa.
ed.	Edición.
Vol.	Volumen.
pp.	Páginas.

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objeto conocer el impacto del modelo de negocios como un factor coadyuvante para la permanencia de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro, se determinó como objetivos específicos el conocer cómo influye un modelo de negocios sobre el nivel de rentabilidad de las microempresas del sector comercio, conocer cuáles son las formas como planean sus negocios las MiPymes y proponer un modelo de negocios para impulsar la permanencia y crecimiento de las MiPymes del sector comercio del Municipio de Querétaro. El estudio pretende responder a la pregunta: ¿Cómo impacta la implementación de un plan de negocios en el incremento de la rentabilidad de las MiPymes en el sector comercio del Municipio de Querétaro?, esto fue posible mediante la detección de las relaciones de causalidad entre las variables de investigación, en donde se consideró como variable dependiente: (y) Rentabilidad y variable independiente: (x) Plan de negocios.

La problemática de las MiPymes en México es considerada multifactorial y complejo, hoy en día tienden a desarrollar diversos problemas debido a los cambios externos del ambiente macroeconómico y por las características implícitas en este tipo de organizaciones que afectan su crecimiento y posicionamiento dentro de su mercado, de tal manera que tienden a desaparecer en un lapso corto de tiempo o bien únicamente consiguen recursos escasos para prolongar su sobrevivencia bajo un escenario amenazante (Galindo y Martínez, 2010).

Como dato relevante en el Estado de Querétaro cerca de 40% del total de las empresas MiPymes que se establecen logran sobrevivir, destacando que su ciclo de vida oscila en un rango de tres o cuatro años (Rosas, 2007), asimismo se destaca que los principales problemas que enfrentan dichas organizaciones son la participación limitada

en el comercio exterior, acceso limitado a las fuentes de financiamiento, desvinculación de los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación en el sector académico, no tienen una cultura de innovación de proceso y desarrollo tecnológico. A partir de la problemática descrita, se consideró un caso relevante de estudio debido al número de empresas que generan empleo a la entidad y pertinente por la importancia de la implementación de un modelo de negocios enfocado a incrementar la rentabilidad y sobrevivencia de las MiPymes del sector comercio dentro del Municipio de Querétaro.

Por lo que respecta a las hipótesis de investigación formuladas para la presente tesis, guarda una relación de causalidad entre la implementación de un modelo de negocios y Rentabilidad de acuerdo con el siguiente planteamiento: H1: La implementación de un plan de negocios influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro y H0: La implementación de un plan de negocios no influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

Con el propósito de probar la hipótesis planteada y comprender la metodología utilizada, se considera importante mencionar que esta investigación se encuentra inserta dentro del paradigma de investigación cuantitativa, es transversal, y descriptiva; el tratamiento de los datos se realizó a través de una muestra probabilística, con tipo de muestreo aleatorio simple. Se decidió hacer un estudio descriptivo debido a que la mayor parte de las preguntas del cuestionario se enfocaron en identificar la opinión de los comerciantes sobre la implementación de un plan de negocios, para tal fin se utilizó la técnica de encuesta, lo cual permitió recabar la suficiente evidencia empírica que puso a prueba las hipótesis planteadas.

El esquema de la presente tesis se compone de tres capítulos, el primer capítulo corresponde a la fase de introducción que da a conocer el contenido del estudio realizado. El capítulo dos, corresponde al marco teórico que contiene el fundamento teórico, que aborda conceptos relacionados con el plan de negocios, la rentabilidad, los modelos que sirvieron para desarrollar las hipótesis correspondientes y aproximarse a la solución del problema de investigación. Para esta parte, se tomaron en cuenta conceptos clave de planes de negocios como los que menciona Osgood (1985), Baca (2001) y Alcaraz (2001); por otra parte tenemos ejemplos de casos de éxito como los ejemplifica Horan (2008) y Hernández (2011); otro elemento importante son los indicadores económicos y financieros como la rentabilidad y el valor presente neto con las definiciones de Gitman (1982), Suarez (1992), y Viscione (2001); así como la importancia y definición de microempresas por parte de Münch (1992) y Rodríguez (1996).

Posteriormente en el capítulo tres, se integra la metodología empleada para definir el tipo de investigación que se efectuó, las hipótesis nula y alternativa, la identificación de las variables de estudio, el método que se trabajó para desarrollar el proceso de selección de la población de estudio y tamaño de muestra, así como la técnica llevada a cabo para elaborar el cuestionario que sirvió para efectuar la recolección de datos que fue fundamental recabar la información necesaria para conocer el enfoque empírico de la investigación.

El capítulo cuarto integra los resultados y discusión, aquí se dan a conocer mediante el uso de figuras, los diferentes resultados obtenidos a través de métodos empíricos y estadísticos, cada una de las preguntas contiene el objetivo de su planteamiento y

discusión pertinente; posteriormente dentro de este capítulo se integra la prueba de hipótesis, la cual mediante los resultados obtenidos, demuestra cómo se rechaza la hipótesis nula mediante el método de prueba de hipótesis (Kinnear, 2000); al finalizar este capítulo se hace una conclusión sobre los resultados y los alcances de la investigación, así como las recomendaciones respecto al problema de estudio.

Se considera importante mencionar que el foco de atención de esta tesis se centro en la implementación de planes de negocios en el diseño de nuevos negocios con microempresarios del sector comercio, con el propósito de demostrar la utilidad para coadyuvar al desarrollo y permanencia en el mercado de este tipo de tesis. Para lograr esto es importante considerar que se puede obtener el apoyo por parte de profesionales que se dediquen a su creación y que el Municipio puede tener parte importante en la capacitación de los microempresarios.

Con los resultados obtenidos se puede definir que la implementación de un plan de negocios en los microempresarios es importante para la rentabilidad de los negocios y su desarrollo y estabilidad en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se dan a conocer diferentes definiciones y conceptos de un modelo de plan de negocios, con el propósito de comprender su importancia para elevar su utilidad en las MiPymes específicamente del sector comercio, identificando medidas de cálculo como la rentabilidad y el valor presente neto. De tal forma que para el desarrollo de la presente investigación se tomó como caso de estudio al Municipio de Querétaro.

2.1. Plan de negocios

En la presente investigación se analizó la importancia de un plan de negocios, se profundizó en el concepto planteado por Stutely (2000), quien hace énfasis en que los planes forman parte de una estrategia inteligente para el desarrollo de las empresas, así mismo menciona que no es una garantía de éxito para los negocios, pero su elaboración facilita la toma de decisiones y se incluyen en todas las áreas de una empresa. De tal manera que para la presente tesis se hace un estudio comenzando con las definiciones, conceptos, beneficios, importancia y casos de éxito de planes de negocios.

2.1.1. Definiciones y conceptos de plan de negocios

De acuerdo con Alcaraz (2001), el plan de negocios se considera como la concretización de las ideas de un emprendedor, debido a que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa. Considerándose como la guía básica que permita aterrizar las ideas y a dar respuesta a las preguntas de un proceso de creación de negocios. Así mismo Alcaraz, afirma que un plan de negocios puede ser descrito en forma general de la siguiente manera: a) serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto, b) sistema de planeación para alcanzar metas determinadas, c) colección organizada de

información para facilitar la toma de decisiones, d) guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

Por su parte Galindo y Martínez (2010) definen a los planes como el resultado del proceso de la planeación y consisten en diseños detallados sobre lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para llevarlos a cabo de una manera correcta.

Para Baca (2001), el proyecto de inversión se puede considerar como un plan que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos para producir un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad en general. Destacando que la evaluación del proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana de forma eficiente, segura y rentable.

De acuerdo con Griffin y Ebert (2005), el plan de negocios es el documento en el que un empresario resume su estrategia de negocios y cómo será dicha estrategia. Un plan de negocios significa el punto de inicio cada nuevo negocio en el cual el empresario resume la estrategia de negocio para aplicar a un nuevo comercio. Así mismo, mencionan la importancia cada vez mayor a causa de los acreedores e inversionistas ya que son los que los solicitan como herramientas para decidir ya sea financiar o invertir. Para estos autores el plan define estrategias para la producción y el marketing, elementos legales y organizativos, y la contabilidad y las finanzas.

Según Osgood (1985), el plan de negocios es una herramienta para una empresa, tal vez la más importante no solo para nuevos negocios, de igual forma sirve para lo que ya están establecidos. Por otra parte, Osgood establece que la planeación es evitar problemas, gracias a ella es más probable que la empresa llegue a donde debería llegar y disminuye

el riesgo, concluye que la planeación es anticiparse a lo que puede suceder en el futuro y determinar lo que se debe hacer en el presente para aprovechar oportunidades así como evitar futuros problemas que se puedan generar.

Por último Stutely (2000), define al plan de negocios como un método para llevar a cabo las operaciones de un negocio en un periodo en el futuro, este negocio puede ser llevado por una sola persona o por una gran corporación, las finalidades de los planes de negocios son:

- Expresar el proceso de planeación de un negocio.
- Realizar peticiones de financiamiento.
- Elaborar diversos esquemas para la aprobación de negocios.
- Crear herramientas para operar empresas.

Con base en las aportaciones realizadas por los autores Osgood (1985), Stutely (2000), Baca (2001), Griffin y Ebert (2005), un plan de negocios es considerado como un proceso de planeación que está diseñado para alcanzar sus propósitos o metas con enfoque en el máximo de rentabilidad y es considerado como un proceso básico en el desarrollo de las empresas.

2.1.2. Beneficios del desarrollo de un plan de negocios

Según Alcaraz (2001), un plan de negocios puede tener beneficios tales como el ser una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento, reducir la incertidumbre natural de un proyecto al reducir el riesgo y la posibilidad de errores, ayuda a obtener información que sea necesaria para generar la toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada, así como facilitar la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

Mientras que Osgood (1985), menciona que uno de los beneficios de la planeación de negocios es que ayudan a mantener el equilibrio entre las cuestiones importantes y dan sentido para relacionar un área de actividad con otra. Otros beneficios que menciona Osgood, es que ayudan a diferenciar factores importantes para la toma de decisiones, dejar claras las metas, objetivos, delegación de responsabilidades y autoridad, las referencias de control se pueden establecer y ser utilizadas como base para verificar el progreso del desarrollo y actividades de la empresa, y cuando existan desviaciones, estas puedan ser detectadas y evaluadas con rapidez, así como sus causas ya sea positivas o negativas para revelar el problema o identificar la oportunidad con la finalidad de evitar problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Por su parte Griffin y Ebert (2005), coinciden en que para un nuevo negocio el punto de partida es un plan de negocios, donde el empresario resume la estrategia mercantil para la nueva empresa comercial y muestra cómo será implementada. Un beneficio de su elaboración es que el empresario debe elaborar su idea del nuevo negocio y dejarla plasmada en un documento donde debe pensar en cómo echar a andar la empresa y tanto a los futuros acreedores como inversionistas para que el empresario muestre las herramientas necesarias para que ellos tomen la decisión de financiar o invertir.

De acuerdo con Osgood (1985), Alcaraz (2001) y Griffin y Ebert (2005), entre los beneficios que obtienen las empresas a partir de la implementación de un plan de negocios destaca principalmente en la disminución de incertidumbre y riesgo, permiten tomar mejores decisiones al diferenciar los factores específicos y establecer de mejor manera las metas y objetivos a través del diseño de una estrategia mercantil que se formaliza a través de un documento escrito.

2.1.3. Importancia de un plan de negocios

Para Alcaraz (2001), la importancia de un plan de negocios radica en la naturaleza del proyecto, que consiste en la descripción de la empresa y en identificar el mercado del producto o servicio a que se refiere de acuerdo a la situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, entre otras. El siguiente punto en la importancia, es el que se refiere al sistema de producción que abarca el producto y su proceso de producción o prestación de servicios. La organización del sistema administrativo y el recurso humano en el proyecto es otro punto de gran importancia en el plan de negocios. Los otros factores de importancia de un plan de negocios son el aspecto legal del proyecto en que se ve envuelto, las finanzas del proyecto y un último punto es el proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

Por otra parte, Galindo y Martínez (2010), mencionan que es importante que un plan de negocios sea cuantificable tanto en tiempo, dinero, cantidades y cifras determinadas como porcentajes, unidades, volúmenes, etc., esto para facilitar la ejecución y evaluación del progreso de los planes. A su vez mencionan que los planes integrales deben contener el plan de ventas, plan de producción y plan financiero y en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en corto plazo (para terminarlos en menos de un año), mediano plazo (para terminarlos de uno a tres años) y a largo plazo (para proyectarlos en un periodo mayor a tres años).

Mientras que Baca (2001), menciona que es importante elaborar un plan de negocios ya que invertir en un negocio requiere una base que lo justifique, esta base es un proyecto bien estructurado que indique los pasos que deben seguirse. Baca concluye que parte de esta importancia es que el plan de negocios debe ser análisis lo más

completo posible, pero a su vez, esto no implica que al utilizarlo, se estará exento de riesgos.

Por su parte Horan (2008), comenta que uno de los motivos más importantes por los cuales se recomienda tener un plan de negocios es para tener ideas más claras sobre lo que se quiere hacer no importando el tamaño de la empresa, sirve para saber hacia dónde lleva un negocio teniendo ideas claras y dejando por escrito se entenderá más fácil la visión que se tiene para la empresa y cómo se puede llegar. Así mismo comenta, que los planes no tienen por qué ser largos, lo importante es comprender hacia dónde va el negocio y que está haciendo para llegar ahí.

Por otro lado Borello (1994), menciona que las ventajas de llevar a cabo un plan de negocios se pueden resumir en seis diferentes puntos y son las siguientes:

- 1.- Proporcionar una guía de acciones que debe seguir una organización.
- 2.- Facilitar un canal de comunicación al interior de la empresa orientándolos hacia los objetivos y metas planteadas por la empresa y que sobre estos, se dirijan sus esfuerzos individuales.
- 3.- Representar un método efectivo para la auto superación del empresario, como en todo plan se debe analizar las diversas áreas de la empresa, el plan de negocios representa un panorama general de la empresa y por consiguiente una mejor comprensión.
- 4.- Ser un canal comunicación hacia el exterior de la empresa, proyectando hacia sus clientes, proveedores y acreedores un conocimiento claro de la empresa que los llevará al logro de sus propósitos.

5.- Propiciar el desarrollo de una mentalidad interna enfocada a la rentabilidad, procurando que los objetivos se cumplan en función de las inversiones que se realicen.

6.- Representar un medio de control al comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos.

De acuerdo con los autores Alcaraz (2001) y Galindo y Martínez (2010), la importancia del modelo de negocios radica esencialmente en que permite diferenciar todos aquellos factores involucrados en diferentes periodos que son utilizados para justificar una inversión con el propósito de evaluar su resultado y rumbo, para esta tesis las aportaciones realizadas por Borello (1994) revisten especial importancia destacando que un plan de negocios se convierte en una guía de acciones convirtiéndose en un medio de control y enfocada a la obtención del máximo de rentabilidad.

2.1.4. Casos de éxito de planes de negocios

La implantación de un plan de negocios de acuerdo con Borello (1994), se da en primera instancia identificando y priorizando la actividad principal del negocio tomando en cuenta la demanda del mercado. En este sentido Borello ejemplifica un caso de éxito en el cual describe a una tienda pequeña relacionada con la venta de equipo de radio y televisión así como servicio de reparación. En este sentido se realizó un plan de negocios donde se obtuvo como resultado que el enfoque comercial de la tienda debería ser la reparación de equipo de radio y televisión, siendo su segundo paso la búsqueda de alianzas con las cadenas de tiendas, ya que a partir de la venta de estos equipos carecían de soporte técnico que requieren del servicio de garantía, situación que fue aprovechada por la pequeña tienda de electrónicos.

De acuerdo con Horan (2008), un plan de negocios bien desarrollado puede llegar a tener mucho éxito tal como sucedió con la empresa Z-Tec Inc. En este caso dicha empresa tenía como actividad principal el otorgamiento de soluciones de software, la cual implemento un plan de negocios que funciono en primera instancia debido a la apertura de los canales de comunicación mediante la creación de un foro y posteriormente la búsqueda de alianzas con empresas ya establecidas y de renombre como IBM y Oracle.

Por su parte Hernández (2011), menciona un caso de éxito en México, se trata de un plan de negocios desarrollado por una organización enfocada a la enseñanza de Tae Kwon Do, destacando que su mayor logro consistió en identificar la necesidad de diferentes horarios de entrenamiento que demandaban las personas para llevar a cabo la práctica de las artes marciales. En este sentido Hernández afirma que dicha empresa pudo identificar y clasificar a los interesados de acuerdo a su nivel de habilidades, con lo cual se pudo fomentar la confianza y competitividad de los practicantes. Así mismo señala que la empresa puede llevar a cabo el incremento de sus ventas ofreciendo equipos de protección y entrenamiento dirigido a las personas anteriormente mencionadas. Finalmente, Hernández concluye que el éxito en un plan de negocios radica en la utilización de los instrumentos que permiten estimar la demanda potencial de mercado, teniendo especial atención en detectar los requerimientos específicos de los clientes de acuerdo a sus necesidades, esto se puede llevar a cabo mediante la aplicación de encuestas enfocadas a conocer la disponibilidad de dinero de los interesados en practicar el Tae Kwon Do, así como de diseñar programas de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los interesados. A partir de los planteamientos anteriormente

realizados, un plan de negocios bien estructurado puede elaborarse para desarrollar una organización financieramente viable y altamente competitiva.

De acuerdo con los autores Borello (1994), Horan (2008) y Hernández (2011), un plan de negocios requiere de la definición de un modelo práctico y de fácil manejo, a través del establecimiento de un documento que otorgue formalidad en su planeación y ejecución de un proyecto de inversión, identificando en primera instancia el modelo de negocio en que se encuentra la empresa, el cual puede estar ubicado en un determinado sector dedicado a la distribución, servicios o manufacturas. Dichos autores coinciden en mencionar que el éxito de un plan de negocios depende sustancialmente en la determinación del potencial de mercado y de la diferenciación que la empresa tenga respecto a sus competidores. Para efecto de esta tesis, estos últimos señalamientos despiertan especial interés para estudiar su impacto en las MiPymes con enfoque en la obtención de rentabilidad de los microempresarios del sector comercio en el Municipio de Querétaro que les permita la sobrevivencia dentro del mercado en que compiten.

2.2. Rentabilidad y valor presente neto

Para el desarrollo de la tesis se consideró realizar un análisis de definiciones, conceptos, y medidas para el cálculo tanto de la rentabilidad como del valor presente neto, ya que son herramientas del análisis financieros que permiten determinar si la empresa genera rendimientos (Suárez, 1992). Se tomaron en cuenta estos elementos ya que su análisis sirve para determinar si una empresa es rentable y genera lo que originalmente se buscaba obtener de ella.

2.2.1. Definición de rentabilidad

El concepto de rentabilidad dentro de un lenguaje de análisis financiero puede ser entendido a partir de cuándo se quiere evaluar las cifras de utilidades logradas en

relación a la inversión que las origina dentro de una empresa, cabe destacar que la rentabilidad relaciona las utilidades contables que y financieras. En este sentido se puede citar que existen tres medidas de rentabilidad iniciando con aquella que considera la relación con la inversión total en activos operativos y para calcularla se utiliza la utilidad de operación que proviene del estado de resultados; la segunda medida considera la utilidad generada por todos los activos y para calcularla se emplea la utilidad generada por la totalidad de los activos, después de impuestos, finalmente, la tercera medida de rentabilidad es calculada a partir de la inversión que mantienen los accionistas comunes en la empresa y para calcularla se toma en cuenta la utilidad neta menos los dividendos preferentes y se relaciona con la diferencia entre capital contable y el capital preferente (Ochoa, 2002).

De acuerdo con Suárez (1992), la rentabilidad representa el beneficio esperado medido en porcentaje con respecto a otra magnitud económica de interés para la empresa, lo cual puede ser el total de capital invertido, el valor de la empresa, lo que se ha invertido, entre otros, destacando que en gran medida lo que se busca es encontrar la relación que guardan las variables de estudio entre la utilidad producida y el capital invertido.

Por otra parte Sanz (2002), define que la rentabilidad puede ser entendida como el rendimiento que se obtiene a partir de la realización de una inversión dentro de un determinado periodo de tiempo que considera a la vida útil del proyecto, en el cual se obtiene un análisis comparativo entre el beneficio esperado u obtenido en relación a los costos generados por la inversión inicial.

Para Paulet y Santandreu (1993), el concepto de rentabilidad se entiende como la capacidad que tiene un bien o capital que fue invertido con la finalidad de producir una

renta o utilidad y que en un momento determinado puede expresar información en términos que son utilizados dentro de la administración financiera.

De acuerdo con Emery, Finnerty y Stowe (2000), la rentabilidad concentra la efectividad de una compañía para generar utilidades y se enfoca en dos canales: la que se obtiene con márgenes de utilidades, que se encarga de medir el desempeño en relación con las ventas y la de rendimiento, que se encarga de medir el desempeño en relación al tamaño de la inversión.

Mientras que Osgood (1985), menciona que la rentabilidad es considerada como el potencial de la empresa que permite realizar los pronósticos de utilidades o pérdidas y una declaración de ingresos. Así mismo Osgood señala, que esta rentabilidad sirve para conocer las consecuencias que se pueden generar al tomar diversas decisiones sobre la formación de la empresa, conociendo los costos de producción y operación, niveles de producción, necesidades de inventario, mano de obra, servicio y manufactura. Para que esta rentabilidad sea útil debe representar los mejores y más realistas estimados de probables resultados de operación.

Con base en las aportaciones de los autores Osgood (1985), Suárez (1992), Paulet y Santandreu (1993), Emery et al. (2000), (Ochoa, 2002), Sanz (2002), se puede concluir que la rentabilidad es un elemento indispensable que requieren las empresas conocer con el propósito de establecer el rumbo económico que en su momento los propietarios desean alcanzar, todo relacionado hacia la maximización de utilidades con relación a la inversión inicial. Así mismo, es importante reconocer que dicho indicador permite planear posiciones futuras de éxito o fracaso que pongan en riesgo la continuidad de la empresa. En este sentido dichos aportes revisten especial importancia debido a que se consideran una variable de estudio en las MiPymes del sector comercio del Municipio de

Querétaro, que en su momento puede representar su sobrevivencia o desaparición dentro del mercado en que compiten.

2.2.2. Importancia de la rentabilidad

De acuerdo con Pascual y Subías (1988), la rentabilidad se considera un factor de suma importancia para las empresas, debido a que permite conocer cuál es su estado actual desde el punto de vista financiero y a partir de ello determinar el margen de utilidad que se va generando en relación a las actividades que desempeñan. Pascal y Subías mencionan, que una rentabilidad negativa indica el riesgo que está corriendo la empresa y dicho riesgo puede ser mayor o menor de acuerdo a su tamaño, ya sea grande o pequeña; así mismo permite conocer el riesgo de continuar con la empresa, las probabilidades que tiene la empresa para tomar una decisión y el procedimiento a seguir para lograr invertir una situación adversa para la compañía.

Por su parte González, Correa y Acosta (2002), consideran la importancia de la rentabilidad como factor esencial que permite la sobrevivencia de las empresas a largo plazo, teniendo como uno de los principales beneficios la mayor cantidad de empleos, reducir el riesgo de costo de la deuda y nivel de endeudamiento. González et al. mencionan que es importante conocer la rentabilidad para definir si los números de una empresa son positivos y rentables o bien negativos en empresas no rentables.

Por otro lado Kotter y Heskett (1992), sostienen que es importante identificar a la rentabilidad como un motivador para los empleados, el aspecto cultural de una empresa rentable asegura el compromiso y lealtad a la empresa, los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien al trabajar en la empresa. Kotter y Heskett mencionan el caso de una empresa donde a pesar de tener un organigrama poco definido y reglas muy poco formales, posee una cultura muy fuerte debido a que

los empleados se mantienen siempre al margen de las aéreas de interés de los demás y trabajan productivamente convirtiendo largas y numerosas horas de trabajo duro y productivo en rentabilidad para su empresa buscando obtener un beneficio común.

De acuerdo a los autores Pascual y Subías (1988), Kotter y Heskett (1992) y González et al. (2002), coinciden en mencionar que la rentabilidad puede ser establecida en las empresas como una forma de cultura que contribuya a la motivación de los empleados. Así mismo, las aportaciones de los autores destacan que la rentabilidad facilita la toma de decisiones en torno al riesgo financiero a partir de su estado económico actual y futuro, representando un factor determinante para la sobrevivencia y crecimiento de las empresas, lo que permite a partir de ciertos cálculos conocer a través del tiempo su margen de utilidad en términos porcentuales sobre la inversión inicial.

2.2.3. Medidas para el cálculo de la rentabilidad

De acuerdo con Suárez (1992), se pueden encontrar dos tipos de rentabilidad, tales como la económica y financiera. En donde la primera mide la capacidad generadora de rendimientos con respecto a los activos de la empresa o lo que se ha invertido en ella sin tomar en cuenta los pasivos, este tipo de rentabilidad se obtiene dividiendo el beneficio total anual de la empresa o negocio antes de considerar los intereses generados por deudas, multiplicado por cien. Mientras que la rentabilidad financiera mide la rentabilidad del capital ya sea propio o lo que han invertido los accionistas y se genera dividiendo el beneficio anual sin incluir los intereses por deudas y obligaciones por el valor de los fondos propios multiplicados por cien. La diferencia entre ambas es que la rentabilidad financiera mide la ganancia de los accionistas o utilidades generadas con respecto al capital propio invertido y la rentabilidad económica mide la capacidad para generar ganancias con los bienes de la empresa.

Por su parte Marshall (2002), menciona que la rentabilidad es el término que se refiere a la tasa anual de rendimiento sobre algún instrumento financiero, esta tasa puede ser cualquier medida de rentabilidad habitual para cotizar el instrumento financiero. Dentro de la rentabilidad menciona que existen varias formas para medirla dependiendo del tipo de empresa, su utilidad, la forma en que se genera o inclusive el tiempo, entre los tipos de rentabilidad las que destacan son: la rentabilidad al vencimiento, actual, ajustada por opciones, al reembolso, al vencimiento, anual, del descuento bancario, del dividendo, después de impuestos, equivalente a la de un bono, imponible, inmovilizada al vencimiento, prometida, re ofrecida, entre otras.

Según Gitman (1982), existen muchas medidas de rentabilidad relacionadas con el rendimiento, ventas, activos y capital de la empresa. Sobre estas medidas comenta la importancia que tienen para atraer capital externo y evitar que los acreedores y dueños quieran recuperar su inversión ante el futuro incierto de la empresa. Así mismo, Gitman menciona que existen medidas para evaluar la rentabilidad cuyas características son las siguientes:

- *Estado de resultados en forma porcentual.* De este estado de resultados se pueden tomar los tres índices de rentabilidad de forma más general, los cuales consisten en el margen bruto de utilidades, el margen de utilidades en operación y el margen neto de utilidades.
- *Margen bruto de utilidades.* Indica el porcentaje que resta sobre las ventas al finalizar los pagos que estas generaron para la empresa. Lo ideal para generar rentabilidad es que mientras más alto sea el margen, menor sea el costo de la mercancía vendida y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

- *Margen de utilidades en operación.* De acuerdo con Gitman (1982), se conocen como las utilidades puras que gana la empresa por cada unidad monetaria de ventas. En este caso lo mejor es que el margen sea lo más alto posible y se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Margen de utilidad de operación} = \frac{\text{Utilidades de operación}}{\text{Ventas}}$$

- *Margen neto de utilidades.* Este mismo autor menciona que el margen neto determina el porcentaje que se va a tener por cada unidad monetaria vendida después de todos los gastos e impuestos. Debe mantenerse lo más alto posible y difiere de una empresa de tipo comercial e industrial.

A partir de las aportaciones de Gitman (1982), Suárez (1992) y Marshall (2002), se puede concluir que la rentabilidad puede ser medida a partir de diversas formas, dependiendo del objetivo a conseguir. Se considera necesario mencionar que dichos autores coinciden en mencionar que la rentabilidad económica y financiera se obtiene sobre las utilidades o bien sobre un estado financiero considerando un periodo en específico y por medio de algún instrumento de cálculo que permita definir unidades monetarias o porcentuales en una determinada empresa, cuya finalidad consiste en reconocer si una empresa genera ganancias y la proporción sobre una inversión inicial.

2.2.4. Valor presente neto

De acuerdo con Gitman (1982), el valor presente neto es una de las técnicas para preparar presupuestos más utilizados, este método sirve para el racionamiento del capital

y está basado en utilizar valores presentes para determinar los proyectos que incrementaran la riqueza de los propietarios o dueños de las empresas.

Para Viscione (2001), el valor presente neto se define como una medida que está diseñada con la finalidad de determinar si el rendimiento que se espera al invertir es mayor o menor que el nivel que se determino previamente. Lo resume en cuatro pasos para calcular el valor, los cuales son los siguientes:

- a) Seleccionar cual va a ser la tasa de descuento indicada.
- b) Hacer el cálculo del valor actual que se espera de las entradas de efectivo provenientes de la inversión.
- c) Realizar el cálculo del valor actual de las salidas de efectivo por motivo de la inversión.
- d) Al finalizar, calcular el valor presente neto restando el valor actual esperado proveniente de las salidas de efectivo de la inversión del valor actual que se espera obtener de las entradas de efectivo de la misma inversión.

Valor presente neto = Valor actual de las entradas – Valor actual de las salidas

Por su parte Van Horne (1997), menciona que el valor presente neto representa el flujo de efectivo sin considerar la presupuestación de capital, es decir, se descuentan todos los flujos de efectivo al valor presente utilizando la tasa de rendimiento requerida y la fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$VPN = -a + (\text{la sumatoria de}) [F / (1+R(r))^t] + [G / (1+R(r))^n]$$

Donde:

A = Inversión inicial

F = Flujos de efectivo de operación en el año

t = año

n = duración de la vida del proyecto en años

$R(r)$ = tasa de rendimiento requerida del proyecto

G : Flujo de efectivo de terminación del proyecto

De acuerdo con Welsch, Hilton y Gordon (2005), el valor presente neto o valor actual neto consiste en hacer una comparación entre el valor actual de los flujos netos de entradas de efectivo con el valor del costo inicial, erogado en efectivo de un proyecto donde se haya invertido capital. Así mismo Welsch et al., afirman que este método requiere de tres elementos, el flujo inicial de salida de efectivo, flujos netos futuros de entradas de efectivo y la tasa neta de rendimiento.

Los autores Gitman (1982), Van Horne (1997) y Welsch et al. (2005), concluyen que el cálculo del valor presente neto representa para la empresa la obtención de un valor que permite determinar si efectivamente la entidad ha generado el suficiente beneficio como para concluir que dicha empresa puede ser considerada como productiva. De tal manera que dichos autores coinciden en mencionar, que el indicador de valor presente neto es una herramienta que puede ser aplicada de igual manera para grandes, medianas empresas, al igual que en las MiPymes que constituyen el objeto de estudio para la presente tesis.

2.3. MiPymes

El estudio y análisis de las MiPymes se profundizó en el concepto planteado por Ruiz (2012), en donde el término hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, mismo que se expandió del término original Pymes, agregando a las microempresas. De tal manera que para la presente tesis se hace un estudio comenzando con las microempresas para posteriormente ver como se clasifican las empresas que integran las MiPymes.

2.3.1. Definición de microempresas

De acuerdo con Rodríguez (1996), la connotación *pequeña* y *mediana* tiene diferente significado en tiempo y lugar de acuerdo a los siguientes criterios: de orden cualitativo y de orden cuantitativo. Los primeros se refieren al nivel de tecnología, procesos mecánicos y organizativos con que cuenta la organización, así como a la calificación de la mano de obra con que cuenta y tipo de mercado que satisface. Mientras que los de orden cuantitativo que se refieren al capital con que dispone la empresa, cantidad de personal que labore dentro de la organización y el volumen o magnitud de su producción.

Para Longenecker (2007), las microempresas representan empleo para más de la mitad de todos los empleados del sector privado, generan entre un 60 y 80 por ciento de los nuevos empleos al año y pagan casi la mitad del total de las nominas privadas, pero también representan empresas de una sola persona hasta las que tienen 100 empleados y básicamente se pueden distinguir de las otras empresas por su estructura y funcionamiento.

Por su parte Rodríguez (2002), considera que los orígenes de la microempresa son muy remotos, en sus inicios empezaron como talleres artesanales y maquiladoras. El mismo autor comenta que en México la creación de las microempresas permitió salir de crisis económicas al disminuir el desempleo, por lo que se han creado programas de apoyo para motivar su creación, del total de las empresas en México 95.5% corresponden a microempresas, 4.1% pequeñas y medianas empresas y solo un 0.3% de las empresas son grandes.

Con base en las aportaciones de los autores Rodríguez (1996), Rodríguez (2002) y Longenecker (2007), se puede concluir que las microempresas son muy importantes ya

que representan gran parte del sector laboral no solo en México, sino a nivel global. Dichos autores coinciden en mencionar que para que una organización sea considerada como microempresa, requiere de enfocarse a diferentes criterios entre los que se destacan los tecnológicos, productivos y organizativos. En este sentido los autores concluyen en señalar que dentro de las microempresas también se encuentra definida su clasificación de acuerdo a su estructura y actividad.

2.3.2. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa

Para definir a las microempresas de acuerdo con Rodríguez (1996), existen diferentes formas de clasificación, lo cual va a depender de las normas que deban aplicarse en determinar el tamaño de las empresas. Asimismo Rodríguez afirma, que es importante conocer los criterios de magnitud como lo son el medio ambiente, giro, mercado que domina, financiamiento y producción. En cuanto al medio ambiente, menciona que este factor influye por la situación que se viva en cada país ya que uno muy desarrollado puede considerar una empresa pequeña, misma que para un país con menos desarrollo sea mediana. Por otra parte Rodríguez, establece que en cuanto al giro debe estar relacionado con su actividad, ya que una empresa puede necesitar instalaciones y equipo muy complejo sin ser una gran empresa en tamaño, pero si en su equipo y a la vez un gran taller puede requerir solo lo mínimo para operar. Rodríguez hace referencia al financiamiento como el capital con el que la empresa dispone o cuenta y concluye con un último criterio que es el de la producción, ya que dependiendo del volumen de productos que fabrique, se le considera pequeña, mediana o grande.

A partir de la descripción realizada por Rodríguez (1996), se puede observar a mayor detalle en la tabla 2.1, sus características específicas:

Tabla 2.1

Clasificación de empresas

CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	
Artisanal	De	1 a 5
Microempresa	De	5 a 50
Pequeña	De	50 a 100
Mediana	De	100 a 250
Grande	De	250 a 1,000
Muy grande	Más de	1,000

Fuente: Rodríguez (1996, p. 27)

El criterio utilizado por Rodríguez para definir y clasificar al tipo de empresas se basa en el indicador relacionado con el número de empleados. En este sentido es importante mencionar que el criterio de clasificación es muy similar al que se realiza por parte de organismos internacionales como lo es la CEPAL, teniendo como única diferencia el rango de número de empleados, lo cual se puede observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2

Clasificación de empresas: Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS	
Pequeña	Entre	5 y 49
Mediana	De	50 a 250
Grande	Más de	250

Fuente: Rodríguez (1996, p. 27)

Por otra parte el INEGI (2002), menciona que existen otros criterios para llevar a cabo su clasificación, considerando para tal fin el tipo de empresa y número de empleados, lo cual se observa en la tabla 2.3.

Tabla 2.3

Clasificación de empresas: Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI)

TAMAÑO	Sector Clasificación según el número de empleados		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: INEGI (2002, s. p.)

Según Reyes (2004), existen dos criterios principales para definir el tamaño de la empresa, la cantidad de personal con el que cuenta y lo complejo de la empresa. Considerando esto, la pequeña empresa puede considerarse como la que tiene un número aproximado de cuarenta a cincuenta trabajadores y estar dentro de cualquiera de los siguientes grupos: a) producción de bienes o servicios, b) encargado de la distribución, colocación o ventas y c) encargado de funciones de finanzas y control.

Para Münch (1992), uno de los criterios para clasificar las diferentes clases de empresas es por su tamaño, volumen de ventas, nivel de producción, capital y número de personal. Estos criterios definen si la empresa es micro, pequeña, mediana o grande. De acuerdo a su estudio, el criterio que más se utiliza para definir el tamaño es el número de empleados. Por lo tanto, una microempresa tanto en la industria, comercio y empresa de servicios tiene de cero a diez empleados, una pequeña empresa en la industria cuenta entre once y cincuenta empleados, un comercio entre once y treinta y una empresa de servicios entre once y cincuenta, la mediana empresa cuenta en la industria entre cincuenta y un y doscientos cincuenta empleados, el comercio entre treinta y un y cien empleados y la empresa de servicios de cincuenta y un a cien empleados y por último la gran empresa tiene en la industria de doscientos cincuenta y un empleados en adelante y el comercio y la empresa de servicios de ciento un empleados en adelante.

Los autores Rodríguez (1996), Reyes (2004) y Münch (1992), coinciden en mencionar que existen diversos criterios para llevar a cabo la clasificación de las empresas como el número de personal que las integra, la cantidad de ventas que generan, lo que producen, el capital con el que cuentan, la infraestructura que poseen, entre otros factores. Así mismo, mencionan que este puede variar entre empresas de diferentes sectores ya sea industrial, comercial o de servicios. A partir de los criterios establecidos por dichos autores, para la presente tesis permite comprender de mejor manera las características a las cuales se hace referencia en una empresa MiPyme del sector comercio ubicada en el Municipio de Querétaro y que constituye el objeto de estudio.

2.3.3. Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa

De acuerdo con Rodríguez (1996), una parte muy importante en considerar para la pequeña y mediana empresa es que ellas generan más de la mitad de todos los empleos del país, esto incluyendo actividades no comerciales. Aunque las grandes empresas constituyen el 60% de las actividades comerciales, el 40% restante que constituyen las pequeñas y medianas empresas tiene mayor importancia que lo que corresponde este porcentaje ya que proporcionan una muy buena alternativa para la independencia económica.

Rodríguez (1996), señala que la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa también la podemos observar a partir del número de ellas en proporción a las demás empresas, lo cual se describe en las tablas 2.4 y 2.5.

Tabla 2.4

Unidades económicas de comercio al por menor en Querétaro

TAMAÑO DE LA EMPRESA	UNIDADES ECONÓMICAS
Total	24,869
Micro: de 0 a 10 personas	97.5%
Pequeña: de 11 a 50 personas	2.1%
Mediana: de 51 a 250 personas	0.4%
Grande: de 251 y más personas	No aplica

Fuente: INEGI (2009, s. p.)

Tabla 2.5

Unidades económicas de comercio al por mayor en Querétaro

TAMAÑO DE LA EMPRESA	UNIDADES ECONÓMICAS
Total	2,352
Micro: de 0 a 10 personas	82.8%
Pequeña: de 11 a 50 personas	14.7%
Mediana: de 51 a 250 personas	2.3%
Grande: de 251 y más personas	0.2

Fuente: INEGI (2009, s. p.)

En estas tablas muestran como las micro, pequeña y mediana empresa representan el mayor número de negocios dentro del Estado de Querétaro tanto de comercio al menor y por mayor.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa se puede comprobar con el amplio porcentaje de ellas con respecto al total de los comercios, como lo mencionan Rodríguez (1996) y según fuentes del INEGI (2009), éstas representan un amplio porcentaje esto se puede observar dentro del mismo Estado de Querétaro donde la mayor parte de las empresas son consideradas micro, aunque presentan una seria de problemáticas para su desarrollo.

2.3.4. Problemas de las microempresas

Con base en las aportaciones de Rodríguez (2002), se puede conocer que las microempresas enfrentan una serie de dificultades de diferente índole, entre las que se señalan las siguientes:

- a) Deben ser dirigidas de manera profesional lo cual significa capacitación para el microempresario.
- b) Los programas de financiamiento deben considerarse como una última opción ya que lo más viable para su crecimiento es otorgar recursos financieros buscando un desarrollo inteligente y lógico.
- c) Es indispensable la simplificación administrativa en dependencias públicas para apoyo a microempresas.
- d) Los microempresarios que aportan su capital, arriesgan lo que tienen, por lo que es importante promover un enfoque humano para comprender que su aportación es en trabajo y se arriesgan a sí mismos.

Por su parte Fierro (2007), menciona que las microempresas para combatir los problemas se enfrentan necesitan incrementar la inversión en equipamiento para el control administrativo, aumentar la capacitación de sus trabajadores, incorporar el nivel tecnológico y muy importante aumentar el valor agregado a los trabajadores en base a sus sueldos, prestaciones y utilidades dentro de las empresas.

Las microempresas representan una parte muy importante dentro del sector empresarial, enfrentando una problemática compleja para su desarrollo, de acuerdo con Rodríguez (2002) y Fierro (2007). Los principales problemas a que hacen referencia los autores son la capacitación, capital insuficiente, falta de simplificación de trámites en dependencias públicas, entre otros. Rodríguez y Fierro proponen soluciones en el mismo

sentido enfocadas a la capacitación, incremento de niveles tecnológicos y aumento de sueldos son algunos de los principales factores que pueden ayudar al desarrollo de las microempresas e inclusive se pueda representar en una rentabilidad. Para estos problemas el uso de modelos de planes de negocios puede ser una alternativa para identificar cual es el área de oportunidad que tienen para que sus negocios generen la rentabilidad deseada y tomar la decisión más adecuada.

2.4. Modelos de negocios

El tema principal de la tesis son los planes de negocios, básicamente se tratan de modelos ya que reúnen toda una serie de elementos que conforman el diseño de la empresa. En esta parte de la tesis se abordan las definiciones de los modelos, su uso, los tipos de modelo y la importancia de conocerlos. Al finalizar esta parte se incluyen aportaciones de Stutely (2000), donde se ejemplifica un esquema de modelo de plan de negocios.

2.4.1. Definiciones de modelo

De acuerdo a lo que comenta Suárez (1992), los modelos económicos son representaciones simplificadas por lo general en términos matemáticos, de una determinada realidad económica, estos modelos pueden ser de tipo matemático y se utilizan como referencia para sostener teorías al mismo tiempo que sirven como representaciones de la realidad, algo muy importante es que los modelos no deben contener leyes.

Mientras que Vargas (2002), menciona que un modelo de plan de negocios debe iniciar con la formulación de la estrategia, posteriormente deberá reconocer la responsabilidad de la empresa con la sociedad, así como los valores personales de los

administradores, los recursos de la empresa e identificar las oportunidades y riesgos que esta pueda tener.

Para el desarrollo de la tesis los modelos sirven para tener una base sobre la idea de trabajar el plan de negocios de una empresa, Suárez (1992) y Vargas (2002) coinciden, en que es un proceso estratégico que sirve para representar la realidad de la empresa identificando las principales áreas que la componen con la finalidad de tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo a los riesgos y oportunidades que se puedan tener.

2.4.2. Uso de los modelos

Los modelos de planificación financiera de acuerdo con Brealey, Myers y Marcus (1996), sirven para explorar las consecuencias estratégicas financieras, van desde simples modelos a modelos que incorporan variadas evaluaciones. Así mismo comentan, que sirven para hacer más fácil la elaboración de estados financieros ya que automatizan una parte del trabajo que por lo regular es costosa en tiempo e intensiva en trabajo. El modelo de planificación financiera se refiere a aquel que calcula las previsiones del director sobre los beneficios, nuevas inversiones y financiamientos. Los autores coinciden en señalar que implica una estimación de la implicación de las ventas sobre los costos, fondos de maniobras, activos fijos y necesidades para financiamientos.

Por su parte Vargas (2002), menciona que para lograr el objetivo de realizar un modelo, es conveniente desarrollar una base de datos en un archivo especial donde se integren hojas de cálculo y las funciones necesarias para llevar a cabo una correcta toma de decisiones utilizando la información que vaya generando la empresa.

El uso correcto de los modelos en sirve para generar las mejores estrategias financieras sobre futuras inversiones y financiamientos para la empresa como lo comentan Brealey, Myers y Marcus (1996) y Vargas (2002), a su vez coinciden en que

es indispensable el manejo de herramientas de tipo computacional para tener los mejores beneficios al tener una completa captura de la información dentro del modelo manejado a través de diversas cédulas y hojas de cálculo.

2.4.3. Tipos de modelo

Los modelos de planificación financiera como lo comentan Brealey et al. (1996), sirven para explorar las consecuencias estratégicas financieras, van desde simples modelos a modelos que incorporan variadas evaluaciones. Por otra parte, señalan que los modelos de planes de negocios sirven para hacer más fácil la elaboración de estados financieros ya que automatizan una parte del trabajo que por lo regular es costosa en tiempo e intensiva en trabajo. Por ejemplo, un plan de negocios basado en un modelo de planificación financiera es aquel que calcula las previsiones sobre los beneficios, nuevas inversiones y financiamientos, su cálculo implica una estimación de las ventas sobre los costos, fondos de maniobras, activos fijos y necesidades para financiamientos.

Por otra parte Díez y López (2001), mencionan a los modelos de negocios de las empresas son un conjunto de elementos básicos internos y externos, en ellos se incluyen los clientes, bancos, medios de comunicación, trabajadores, entorno, sociedad, proveedores, directivos, acreedores y accionistas en una empresa, el resultado que se espera de estos modelos es la maximización de beneficios y la búsqueda de un mayor rendimiento económico, así mismo facilitan la toma de decisiones y las diferentes alternativas que puedan tener para conocer los riesgos en sus negocios. Díez y López coinciden en señalar que los principios que se deben incorporar en los modelos son el de opción, la diversificación, los flujos incrementales, la eficiencia del mercado, el valor temporal del dinero y la relación entre el rendimiento y el riesgo.

Para Brealey, Myers y Marcus (1996), otro modelo financiero es el de descuento de dividendos y consiste en anticiparse al cálculo de los dividendos de cada año futuro. Una aplicación para este modelo consiste en predecir si los dividendos crecen a una tasa constante, para esto solo es necesario predecir el próximo dividendo y la tasa de crecimiento para conocer los dividendos a lo largo del futuro.

De acuerdo con Brigham y Houston (2001), se pueden emplear diversos modelos dentro de las empresas, por ejemplo el modelo financiero que mide el grado al cual los valores de ingreso fijo se emplean en la estructura de capital de una empresa y el riesgo financiero que representa un aumento en el riesgo para los accionistas por encima del riesgo básico de la empresa. Mientras que el modelo de crecimiento constante, es utilizado para conocer el valor de una acción que está en constante crecimiento. El modelo corporativo, es aquel que mide el impacto de un proyecto de una empresa sobre la incertidumbre sobre las futuras ganancias de la empresa. Brigham y Houston, señalan que también hay modelos específicos para compañías donde miden la diversificación de riesgos relacionándolos con sucesos o eventos aleatorios. Para concluir, los autores mencionan uno de los nuevos modelos, consiste en uno computarizado de planeación financiera donde, utilizando hojas de cálculo es más rápido construir modelos ya que se pueden volver a calcular los estados financieros y razones proyectadas en cada año o periodo y a su vez, cuando una variable es modificada, los efectos de los cambios se pueden percibir de inmediato.

Por su parte Paulet y Santandreu (1993), afirman que los modelos pueden ser económicos, ya que están relacionados con la forma en cómo funciona un país, sector o empresa. Así mismo, señalan que pueden ser modelos industriales, que consisten en

aquellos que se crean para analizar todo aquello que se pueda utilizar para la fabricación de un producto.

Existen otro tipo de modelos de acuerdo con Block y Hirt (2008), se crean enfocados al tipo de negocios al que van dirigidos, como el modelo de negocios a consumidor para empresas comerciantes que mide como a través de empresas que otorgan créditos, las empresas vendedoras tienen rápidos flujos de efectivo que utilizando sus propios sistemas de crédito, otro modelo es el de negocio a negocio que consiste en colocar ordenes, administrar inventarios y aceptar ofertas a través de portales en línea, otro modelo es el B2B que contribuye con las empresas para disminuir costos en la administración de inventarios, cuentas por cobrar y efectivo.

Como se puede observar, en la actualidad se emplean diferentes tipos de modelos, Paulet y Santandreu (1993), Brealey, Myers y Marcus (1996), Brigham y Houston (2001) y Block y Hirt (2008), coinciden en que deben de estar enfocados en lograr el crecimiento de la organización y que se pueden especificar para cada tipo de empresas, de igual forma pueden aplicarse por el tipo de actividad comercial en específico que se realice. Así mismo, coinciden en señalar que los modelos se pueden implementar para empresas públicas o privadas y por su finalidad, deben estar enfocados en la disminución de costos, elevar el rendimiento de la empresa y al final generar la mayor rentabilidad.

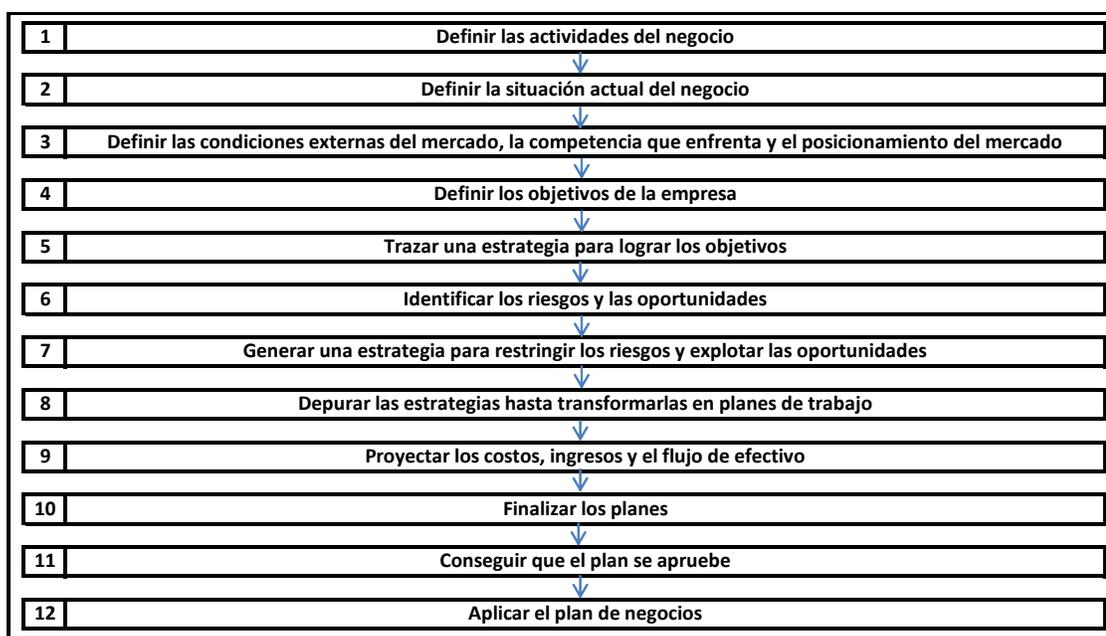
2.4.4. Esquema de modelo plan de negocios

De acuerdo con Stutely (2000), un plan de negocios expone un método para llevar a cabo el funcionamiento que una empresa requiere. En un plan se revisa el estado actual que guarda una empresa y se describe una estrategia general de negocios en un determinado tiempo junto con un plan operativo más detallado y el presupuesto se

requiere. La estrategia y el plan de abarcan todos los departamentos y áreas del negocios. Los asuntos de mayor importancia para una empresa por lo general son la gerencia, el producto, la mercadotecnia y las ventas aunque pueden variar por el tipo de negocio.

Así mismo Stutely (2000), menciona que un plan de negocios sirve por igual para el director general de una empresa exitosa, el encargado de un negocio que atraviesa momentos difíciles, el empleado de una gran compañía que tiene el cargo de elaborar un plan estratégico de negocios, empleados que desean seguir en crecimiento, empresarios independientes iniciando negocios, encargados de revisión de planes de trabajo, etc. De igual forma, comenta que el plan se puede resumir en un modelo de doce pasos, los primeros diez consisten en las actividades a desarrollar para que el plan sea exitoso y las últimas dos son los aspectos que se consideran los más importantes ya que consisten en llevar a cabo el plan de negocios como se puede observar en la figura 2.1.

Figura 2.1. Esquema de modelo plan de negocios



Fuente: Stutely (2000, p. 13)

El presente marco teórico ha mostrado los principales ejes temáticos que permitieron dar a conocer las diferentes aportaciones teóricas que han sido dirigidas a plantear la posible solución del problema de investigación de esta tesis. Destacando que se pudo abordar el concepto de plan de negocios como el principal hilo conductor para el desarrollo del estudio a partir de las diferentes visiones y diseños tomados de autores pertinentes, que han provisto de información para llevar a cabo una aproximación al conocimiento de la problemática de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se da a conocer el diseño metodológico que se aplicó para el desarrollo de esta tesis, el cual permitió llevar a cabo la comprobación de las hipótesis planteadas, dar respuesta a las preguntas de investigación, así como a la definición y descripción de la población de estudio, y finalmente se muestra la forma en que se llevó a cabo la recopilación y tratamiento de los datos empíricos.

3.1. Tipo de investigación

El estudio se encuentra inserto dentro del paradigma de investigación cuantitativa, con temporalidad transversal y descriptiva; el tratamiento de los datos se realizó a través de una muestra probabilística con muestreo aleatorio simple. Se decidió hacer un estudio descriptivo, debido a que la mayor parte de las preguntas del cuestionario se enfocaron en identificar la opinión de los microempresarios en torno al impacto de la implementación de un plan de negocios que contribuya al incremento del nivel de rentabilidad de sus microempresas.

3.2. Planteamiento del problema

La problemática de las MiPymes en México es considerada multifactorial y complejo, hoy en día tienden a desarrollar diversos problemas debido a los cambios externos del ambiente macroeconómico y por las características implícitas en este tipo de organizaciones que afectan su crecimiento y posicionamiento dentro de su mercado, de tal manera que tienden a desaparecer en un lapso corto de tiempo o bien únicamente consiguen recursos escasos para prolongar su sobrevivencia bajo un escenario amenazante (Galindo y Martínez, 2010). Como dato relevante en el Estado de Querétaro cerca de 40% del total de las empresas MiPymes que se establecen logran sobrevivir, destacando que su ciclo de vida oscila en un rango de tres o cuatro años (Rosas, 2007),

asimismo afirman que los principales problemas que enfrentan dichas organizaciones son las siguientes:

- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a las fuentes de financiamiento
- Desvinculación de los sectores más dinámicos
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- Falta de vinculación en el sector académico
- No tienen una cultura de innovación de proceso y desarrollo tecnológico

A partir de la problemática descrita, se considera un elemento clave y pertinente de análisis para esta tesis, el abordar la importancia de la implementación de un modelo de negocios que incremente la rentabilidad de las MiPymes dentro del Municipio de Querétaro, debido a que se considera el enfoque que define la dirección deseada del problema de investigación que se ha planteado a través de la siguiente pregunta: ¿Cómo impacta la implementación de un plan de negocios en el incremento de la rentabilidad de la MiPymes en el sector comercio del Municipio de Querétaro? Considerándose como una de las variables fundamentales para garantizar su continuidad dentro del mercado en el que subsisten, sin soslayar la complejidad de su contexto.

3.3. Objetivos de la investigación

Para la presente tesis, se plantó el objetivo general y los objetivos específicos de la siguiente manera:

3.3.1. Objetivo general

- Conocer el impacto del modelo de negocios como un factor coadyuvante para la permanencia de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

3.3.2. *Objetivos específicos*

- Conocer cómo influye un modelo de negocios sobre el nivel de rentabilidad de las microempresas del sector comercio.
- Conocer cuáles son las formas como planean sus negocios la MiPymes.
- Proponer modelo de negocios para impulsar la permanencia y crecimiento de las MiPymes del sector comercio del Municipio de Querétaro.

3.4. Planteamiento de hipótesis de investigación

A continuación se plantean las hipótesis que se pusieron a prueba en esta tesis. Cabe destacar que las hipótesis pueden ser rechazadas o aceptadas, en ambos casos proporciona información que permite emitir conclusiones o recomendaciones pertinentes para este estudio.

3.4.1. *Hipótesis de investigación*

H_0 : La implementación de un plan de negocios no influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

H_1 : La implementación de un plan de negocios influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

3.5. Variables de estudio

Las siguientes variables muestran la relación de causalidad que se pretenden investigar y que consideran la relación de escasez de financiamiento de largo y su influencia sobre la rentabilidad de las microempresas del Municipio de Querétaro.

Variable dependiente: (y) nivel de rentabilidad de las MiPymes del sector comercio del Municipio de Querétaro.

Variable independiente: (x) Implementación de un modelo de negocios en las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

3.6. Determinación de la población de estudio

Con el propósito de definir a la población de interés de estudio para la presente tesis, se consideró a los elementos de la población que conforman el padrón de comerciantes del mercado popular denominado Primero de Agosto ubicado en el Municipio de Querétaro, cuyo número asciende a 204 agremiados, con base en las cifras reportadas por la administración en turno al día 4 de abril del 2013. De tal manera que las unidades de la población de interés de estudio se integraron a partir de los 140, de los cuales 91 locatarios se encuentran actualmente ubicados y localizables de forma fija.

3.6.1. Determinación y cálculo del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de muestra de la población de estudio, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas o conocidas de acuerdo a Kinnear (2000, p. 429).

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q} = 73.57$$

Para la realización del cálculo, se consideró 95% de nivel de confianza, con margen de error del 5%. Se procedió a tomar un lado conservador para determinar las proporciones a favor y en contra consistente aplicando 50% en ambos lados.

3.6.2. Selección del procedimiento de muestreo

Con la finalidad de determinar la muestra y tomar la decisión con respecto a qué elementos y unidades de la población se incluyeron para la realización del estudio, se procedió a tomar una muestra probabilística a partir de los 91 locatarios establecidos y ubicables dentro del mercado popular denominado *Primero de Agosto*, aplicando el muestreo aleatorio simple para llevar a cabo físicamente la selección, implementando la

aleatorización de números con el propósito de contrarlar los efectos de sesgo estadístico y conformar una muestra confiable y representativa de la población de estudio.

El proceso de muestreo se llevó a cabo dentro de las instalaciones del mercado popular denominado Primero de Agosto en el Municipio de Querétaro, abordando a los comerciantes propietarios de locales comerciales durante el mes de abril del año 2013; a quienes se le aplicó un cuestionario cara a cara, a través de cuatro encuestadores previamente capacitados en el manejo y aplicación de los cuestionarios, con el propósito de obtener datos confiables.

3.6.3. Métodos de contacto

El método utilizado para la aplicación de las encuestas fue de manera personal directa cara a cara, contactando a los encuestados dentro de los locales del mercado popular denominado Primero de Agosto ubicado en el Municipio de Querétaro. Al momento de la aplicación del cuestionario se les explicó el objetivo y metodología de la encuesta con la finalidad de optimizar su participación en la investigación y facilitar sus respuestas.

3.6.4. Diseño del cuestionario

Para la realización del cuestionario fue necesario definir dos conceptos básicos que consistieron en: la escasez de fuentes de financiamiento y nivel de rentabilidad de las microempresas. Dichas variables, contribuyeron a desarrollar las preguntas basadas en lo expuesto en el marco teórico en relación al financiamiento a largo plazo, las cuales permitieron dar respuesta a las preguntas planteadas en esta investigación, así como probar la hipótesis de investigación propuesta. También tuvo la finalidad de conocer la opinión de los microempresarios en tono a la importancia de un plan de negocios y su impacto sobre el nivel de rentabilidad en las microempresas.

Este cuestionario constó de once preguntas y fue sometido a un estudio previo para evaluar su claridad en el entendimiento de las instrucciones de las preguntas, se probó en su primera versión en un cuestionario con microempresarios del mercado popular, se detectó un error en la redacción de las preguntas ocho y nueve, situación que se modificó para obtener la versión final, la cual aparece en el apéndice A. Los cuestionarios finales fueron aplicados en el mes de abril del 2013, durante los horarios de menor afluencia de visitantes a las instalaciones físicas del mercado. La obtención de los datos secundarios se realizó a través de la consulta de las páginas del Municipio de Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro e INEGI con la finalidad de conocer antecedentes del problema local de estudio y contexto del problema de investigación, que contribuyeron en su momento a la definición de la población de estudio. El cuestionario aplicado en la investigación se encuentra localizado como apéndice A de la presente tesis.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

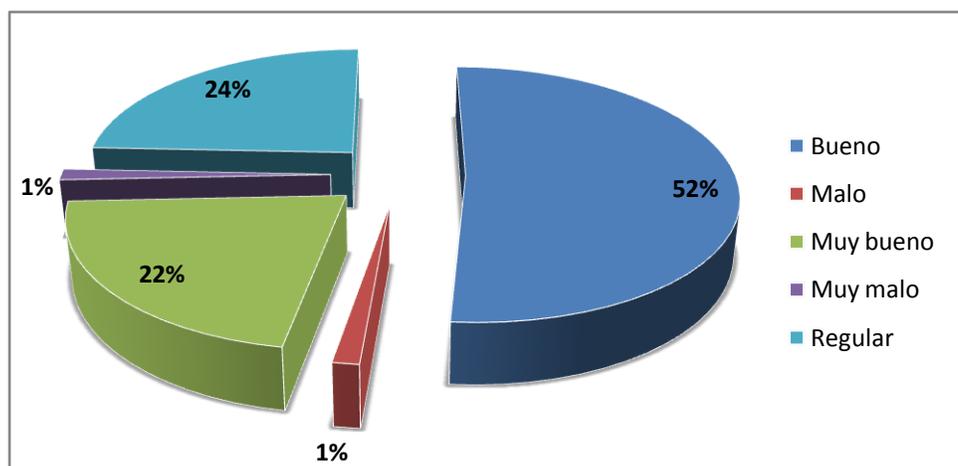
En el presente capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios a los microempresarios del mercado Primero de Agosto del Municipio de Querétaro durante el mes de mayo del 2013, en las unidades que integraron la muestra poblacional sugerida. Asimismo se presenta su respectivo análisis y discusión con el objetivo de llevar a cabo la validación de la hipótesis de esta tesis.

- **Pregunta número 1**

En su opinión, ¿Cómo considera al Municipio de Querétaro como lugar para vivir?

Objetivo: consistió en comenzar la entrevista y crear un ambiente de confianza con el encuestado y perfilarlo para cooperar y responder con certeza la serie de preguntas planteadas en el cuestionario de la presente tesis. Del mismo modo sirve para conocer la opinión de los microempresarios respecto a los niveles de atractivo que tiene del Municipio de Querétaro como lugar para vivir.

Figura 4.1. Nivel de atractivo del Municipio de Querétaro como lugar para vivir



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta, resaltó que la mayoría de los encuestados percibieron un nivel bueno de atractivo del Municipio de Querétaro como un lugar para vivir. Esta

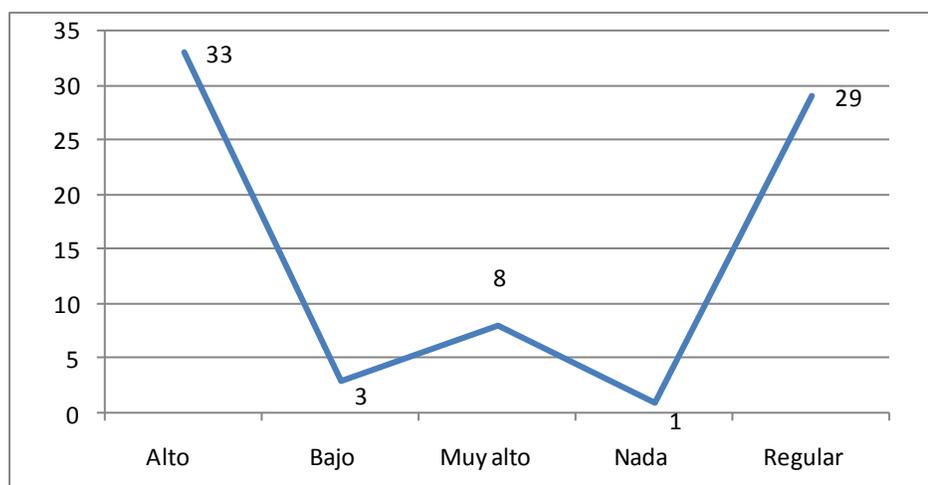
información sirve para comprender la confianza de los microempresarios de vivir en el Municipio de Querétaro y su percepción de intercambio de valor y su relación con el tiempo de residencia en la entidad.

- **Pregunta número 2**

¿Qué tan atractivo considera al Municipio de Querétaro como lugar para iniciar un negocio?

Objetivo: Esta pregunta se utilizó con la finalidad de conocer si los microempresarios del mercado Primero de Agosto abrirían un negocio en este mismo municipio y saber su percepción de Querétaro como una opción para emprender un nuevo negocio.

Figura 4.2. Nivel del Municipio de Querétaro para iniciar un nuevo negocio



Fuente: elaboración propia

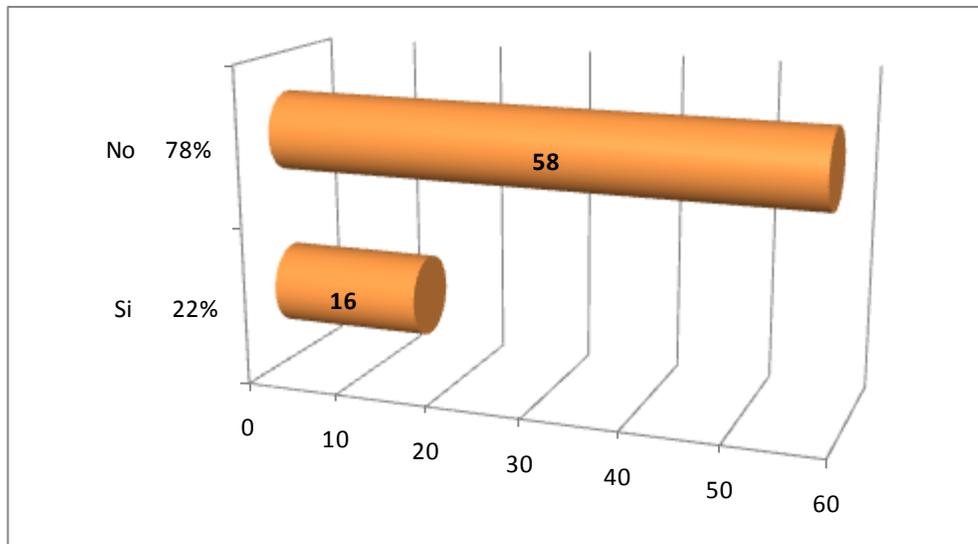
La mayoría de las personas que fueron abordadas contestaron como alto el atractivo con el que consideran a Querétaro como lugar para iniciar un negocio, esta pregunta contribuyó tiene que ver mucho con la forma en cómo les ha ido en su negocio en la actualidad ya que influye sobre si abrirían otro negocio dentro del municipio

- **Pregunta número 3**

¿Usted ha recibido capacitación sobre cómo iniciar y manejar un negocio?

Objetivo: Esta pregunta tiene como finalidad descubrir si los microempresarios recibieron algún tipo de capacitación y se relaciona con el plan de negocios ya que la capacitación puede ser con un plan de negocios que ayude a los microempresarios a salir adelante.

Figura 4.3. Microempresarios que recibieron capacitación para abrir su negocio



Fuente: elaboración propia

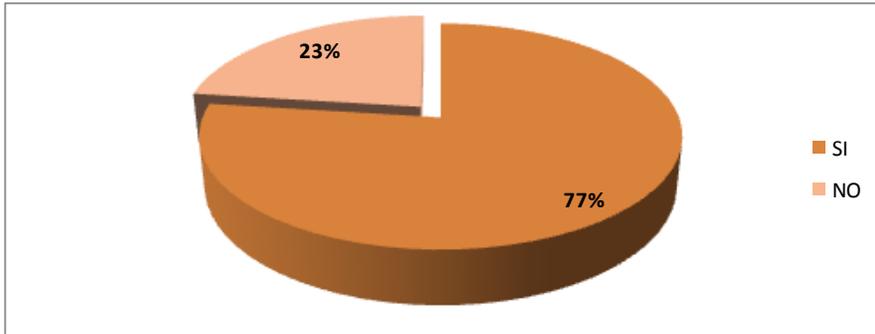
Se puede concluir que la mayoría de las personas no recibió una capacitación previa, cabe mencionar que algunos de los que si la recibieron, fue asesoría proporcionada por el instituciones de gobierno para la creación de nuevas empresas de forma gratuita.

- **Pregunta número 4**

¿Le gustaría contar con capacitación para manejar mejor su negocio?

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es conocer la importancia que tiene para los microempresarios recibir capacitación y por otra parte reconocer que puede ser una de la causas por las cuales sus negocios no han tenido el resultado que esperaban.

Figura 4.4. Microempresarios interesados en recibir capacitación para un nuevo negocio



Fuente: elaboración propia

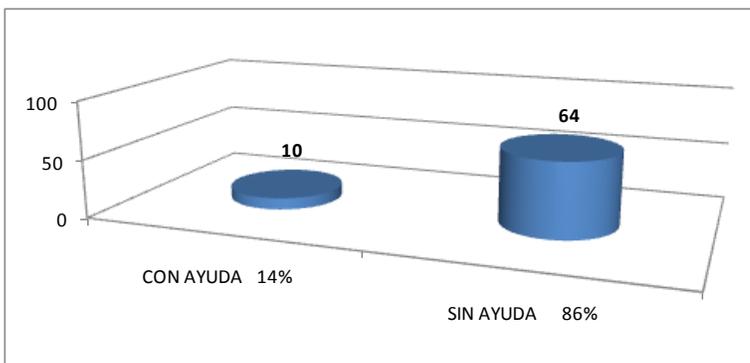
Esta pregunta se relaciona con la anterior donde la mayoría no recibió capacitación pero por lo respondido, podemos ver que la mayoría de ellos si estaría dispuesta a recibir capacitación, tal vez identificaron que puede ser un factor para que su negocio tenga un mayor éxito.

- **Pregunta número 5**

¿Cómo inicio su negocio actual?

Objetivo: En esta pregunta se proporcionaron dos opciones, con ayuda de un profesional o sin ayuda, el objetivo era darnos cuenta de la importancia que los microempresarios tienen para considerar recurrir a profesionales en la apertura de negocios.

Figura 4.5. Microempresarios que recibieron ayuda profesional para iniciar su negocio



Fuente: elaboración propia

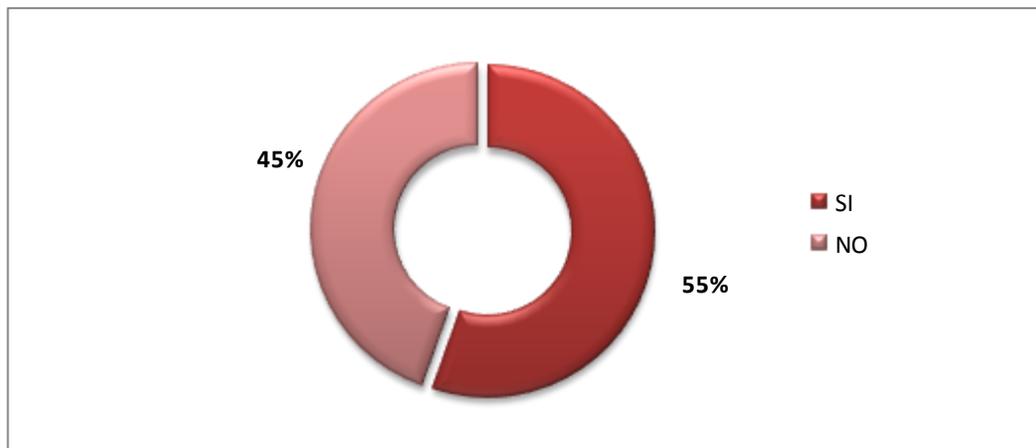
El resultado fue muy amplio con respecto a los microempresarios que iniciaron su negocio sin ayuda de un profesional, comparando esta respuesta con la pregunta numero 4 se puede decir que aunque la mayoría de ellos no conto con capacitación profesional, si la consideran importante y en caso de abrir otro negocio, considerarían recibir esta capacitación.

- **Pregunta número 6**

¿Si usted tuviera que abrir un nuevo negocio pagaría por la ayuda de un profesional para planearlo?

Objetivo: Esta pregunta se relaciona con las anteriores donde la mayoría de los microempresarios estaría interesada en recibir asesoría de un profesional, tomando en cuenta que algunos de ellos la recibieron gratuita por parte del gobierno, en esta parte se puede observar cuantos pagarían por recibir esta capacitación.

Figura 4.6. Microempresarios dispuestos a pagar por ayuda para abrir un negocio



Fuente: elaboración propia

Con este resultado se observa que el nivel de microempresarios dispuestos a pagar por ayuda de un profesional para abrir un negocio es mayor al que no lo haría,

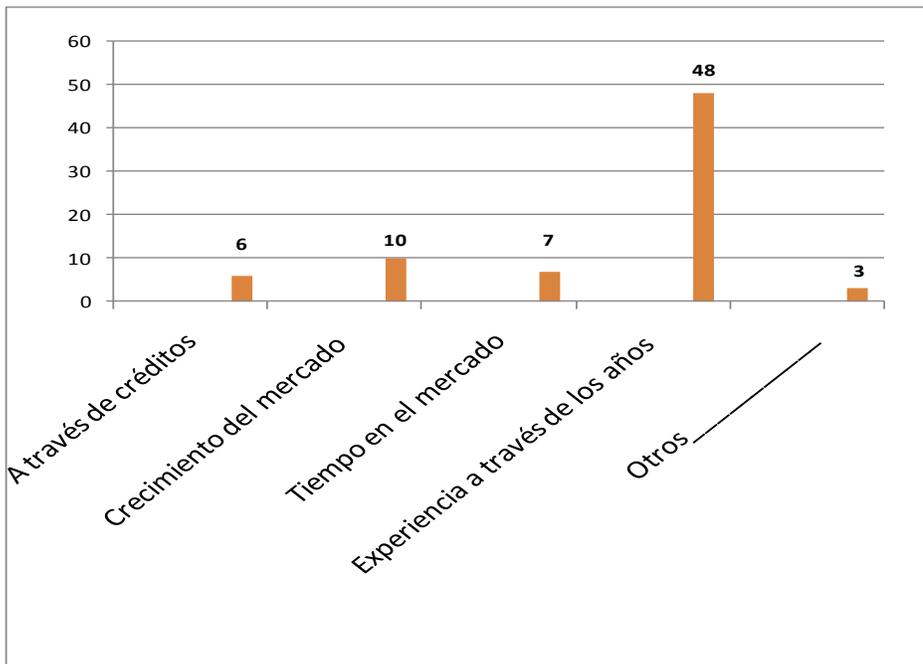
anteriormente se observó como la mayoría está interesado en recibir la capacitación y ahora se observa que inclusive pagando esta asesoría, la mayor parte si pagaría por recibirla.

- **Pregunta número 7**

En su opinión, ¿Cuál de las siguientes causas considera usted que le han ayudado a continuar con su negocio?

Objetivo: Para el desarrollo de esta pregunta se le dio al entrevistado una serie de opciones para facilitar su respuesta, las opciones fueron las siguientes: le han apoyado con créditos bancarios o de cajas populares, el mercado ha crecido y tiene muchos clientes, lleva mucho tiempo en el mercado, ha aprendido a través de los años a manejar su negocio y otros factores. El objetivo era conocer para ellos cual consideran la principal causa de permanencia en sus negocios ya que para elaborar un plan de negocios es importante conocer la experiencia de los propios microempresarios.

Figura 4.7. Principal causa que ha ayudado a continuar en el negocio



Fuente: elaboración propia

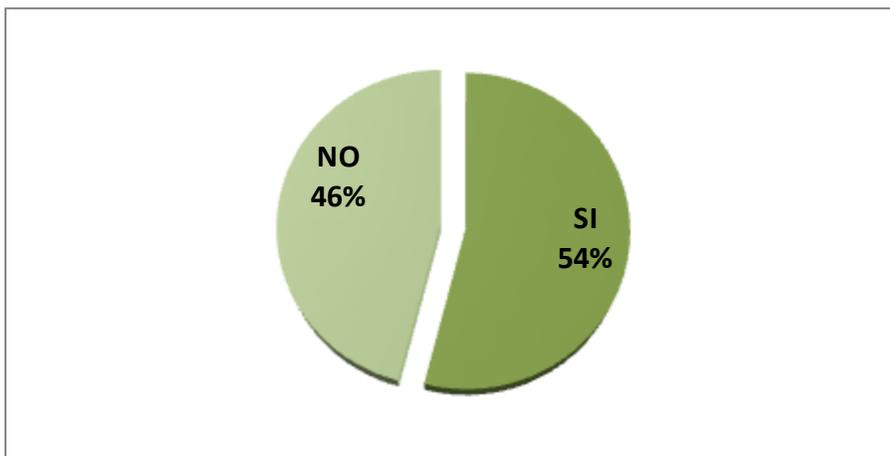
Como resultado se obtuvo que el éxito de la mayoría de los microempresarios ha sido por el conocimiento adquirido a través de los años, si se toma en cuenta que en base a las preguntas anterior, muchos de ellos estarían interesados en recibir capacitación para abrir un negocio por lo que tal vez en estos años han observado que se puede tener un negocio con la ayuda de un profesional y esto nos sirve para el desarrollo de la tesis ya que el profesional los apoyaría creando un plan de negocios.

- **Pregunta número 8**

¿Considera que su negocio actualmente genera la suficiente rentabilidad para seguir creciendo?

Objetivo: Esta pregunta tiene como objetivo conocer si consideran que sus negocios les dan lo suficiente para generar utilidades, así como identificar si los microempresarios tienen algún modelo con el cual pueden reconocer esta utilidad.

Figura 4.8. Negocios que generan rentabilidad



Fuente: elaboración propia

La importancia de esta pregunta radica en que la finalidad de un negocio es que genere rentabilidad, en este caso el resultado obtenido a partir de las encuestas formuladas fue que de los 74 entrevistados solo un 54% de los microempresarios

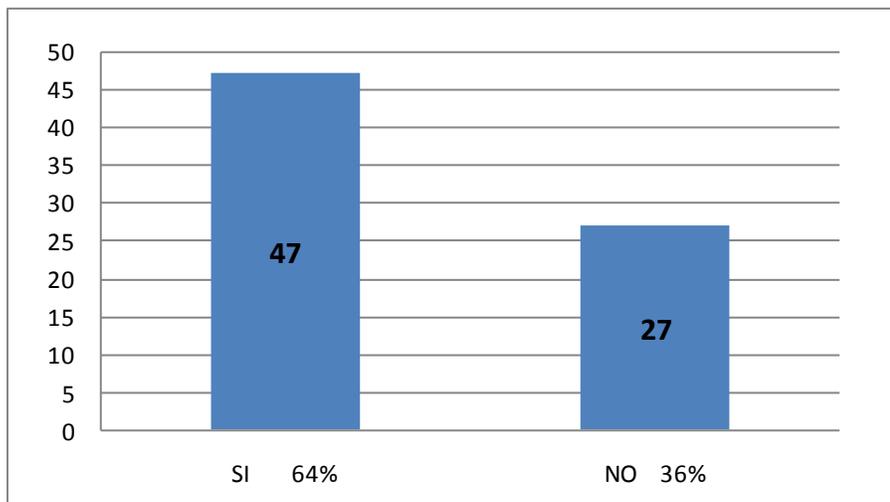
reconoce que se negocio genera utilidades, aunque esta cantidad representa más de la mitad de los encuestados, el 46% que no genera rentabilidad representa una cantidad importante ya que es prácticamente la mitad de la población y se considera que es un número muy significativo tomando en cuenta un escenario ideal máximo de un 20% de negocios que no generen rentabilidad.

- **. Pregunta número 9**

En su opinión, ¿Considera usted que la ayuda de un profesional en la elaboración de un plan de negocios le ayudaría a planear y tener mayor rentabilidad en su negocio?

Objetivo: Esta pregunta es muy importante ya que puede resumir el objetivo de la tesis ya que con ayuda de las preguntas anteriores, los microempresarios opinaron sobre la importancia de un profesional que les ayude en la elaboración de un plan de negocios para que su negocio genere la suficiente rentabilidad que les permita crecer en el mercado.

Figura 4.9. Recibir ayuda de un profesional



Fuente: elaboración propia

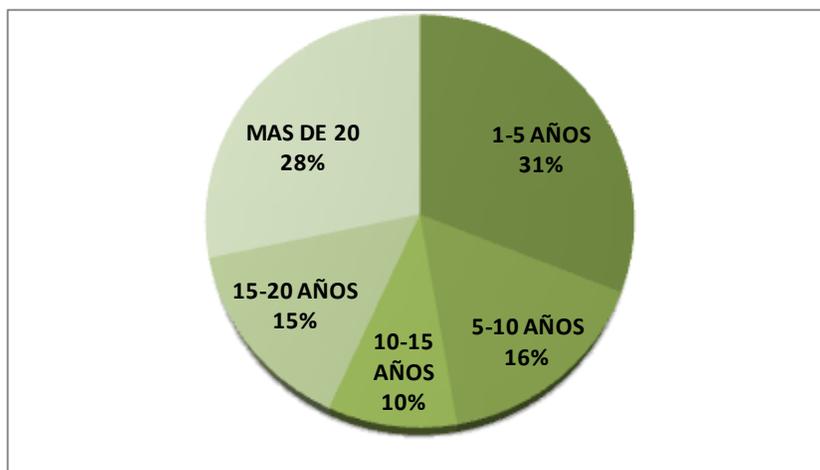
Se alcanza a observar una constante con el numero de empresarios que estarían dispuestos a recibir ayuda de un profesional para la elaboración de un plan de negocios con los que no generan rentabilidad, el resultado indica que de los 74 entrevistados, un 64% considera que un profesional que los apoye en la elaboración de un plan de negocios es una buena alternativa para tener un mayor crecimiento, el numero se relaciona con la pregunta anterior donde poco menos de la mitad de los encuestados comentaron no tener rentabilidad y un plan de negocios puede ser una alternativa viable para generarla.

- **Pregunta número 10**

¿Cuántos años tiene con su negocio dentro de este mercado?

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es saber si hay una relación entre el tiempo que tienen en el mercado y la cantidad de negocios que generan rentabilidad, si se toma en cuenta que en la pregunta 7 la mayoría contestó que un factor importante para que su negocio continúe es el tiempo que tienen en el mercado. Para esta pregunta las opciones fueron: de 1 a 5 años, de 5 a 10 años, de 10 a 15 años, de 15 a 20 años y más de 20 años.

Figura 4.10. Años del negocio dentro del mercado



Fuente: elaboración propia

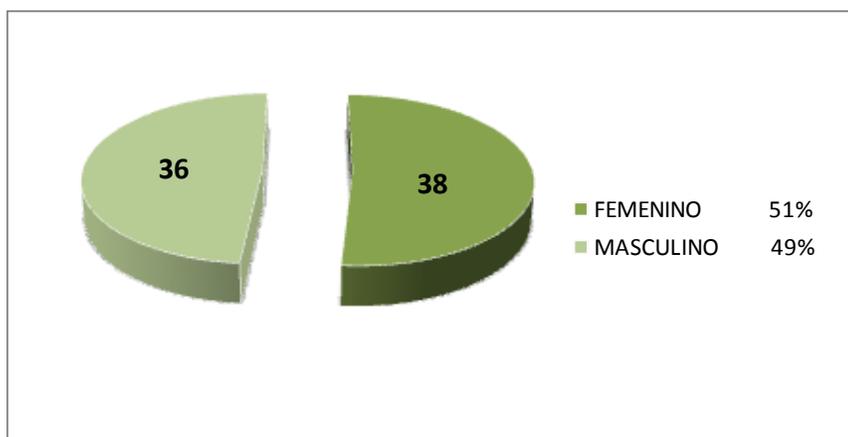
El resultado de esta encuesta indica la relación con el factor tiempo, la mayor parte de los encuestados tiene menos de 5 años en el mercado y este puede ser un factor por el cual una parte considerable considera que no tiene la rentabilidad necesaria ya que tienen poco tiempo en el negocio, cabe resaltar que la siguiente cifra con mayor número son los empresarios con más de 20 años y esto se relaciona con las preguntas donde mencionaron al tiempo como un factor determinante para continuar en el negocio.

- **Pregunta número 11**

¿Sexo del entrevistado?

Objetivo: La última pregunta se refiere al sexo de la persona entrevistada, esto solo sirve para realizar futuros estudios donde pueda servir como indicador geográfico.

Figura 4.11. Sexo del entrevistado



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta arrojó cifras muy parejas dando como resultado prácticamente cifras iguales para cada uno de los sexos entrevistados lo que indica que el sexo no es un factor relevante para los microempresarios.

4.1 Prueba de hipótesis

En esta parte se aplicaron los seis pasos para la prueba de hipótesis (Kinnear, 2000), con la finalidad de determinar si se tiene suficiente evidencia empírica para determinar si la hipótesis nula se rechaza.

Paso 1. Formular hipótesis nula y alternativa

Para responder la prueba de hipótesis se toma la pregunta número nueve del cuestionario: ¿Considera usted que la ayuda de un profesional en la elaboración de un plan de negocios le ayudaría a planear y tener mayor rentabilidad en su negocio?, donde se formularon las siguientes hipótesis:

- Hipótesis nula. $H_0 \geq 50\%$. Los encuestados opinan que la implementación de un plan de negocios no influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.
- Hipótesis alternativa. $H_1 > 50\%$. Los encuestados opinan que la implementación la ayuda de un profesional para elaborar un plan de negocios si influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro.

Paso 2. Selección de prueba estadística apropiada

La prueba estadística adecuada es la prueba z de forma probabilística unilateral, ya que en este caso $n > 30$ y se prueban las hipótesis sobre las medias.

Paso 3. Especificar el nivel de significación

Se selecciono el nivel de significación de alfa $\alpha = 0.05$, que es igual a la probabilidad de error tipo 1 (Anderson, 2002), donde se considera como la probabilidad de que se rechace hipótesis nula con los datos obtenidos de la muestra y se busca estar lo más alejado de la muestra de esa misma hipótesis.

Paso 4. Búsqueda del valor estadístico

De acuerdo a las tablas de áreas en la cola de una curva normal en valores seleccionados de la media aritmética (Kinnear, 2000), se observa que para $\alpha = 0.5$ se tiene un valor crítico equivalente a $z = 1.64$, por lo tanto la probabilidad de obtener un valor de z mayor que 1.64 en una prueba unilateral es menor que .05.

Paso 5. Realizar la prueba estadística

Para el cálculo de la desviación estándar se tomo una proporción de la población del 50%, $P_0=0.50$

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}} = \sqrt{\frac{.50(1 - .50)}{74}} = \sqrt{\frac{0.25}{74}} = \sqrt{.0034} = 0.058$$

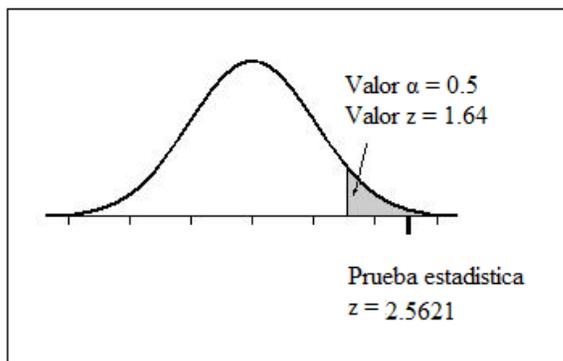
$$p = \frac{\text{Consideran un plan de negocios como opción}}{\text{Total encuestados}} = \frac{48}{74} = 0.6486$$

$$z = \frac{p - \mu}{\sigma_p} = \frac{0.6486 - 0.50}{0.058} = 2.5621$$

Paso 6. Comparación de valores estadísticos

La hipótesis nula (H_0) se rechaza debido a que el valor estadístico calculado (z) es mayor al valor crítico. $z = 2.5621 > 1.64$. Con los datos extraídos de los cuestionarios de forma empírica, se tiene suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula como se muestra a continuación en la figura 4.12.

Figura 4.12. Comparación de valores de z



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Con base en los argumentos teóricos establecidos dentro del marco teórico de esta tesis, así como la información obtenida a través de la evidencia empírica proveniente de las encuestas que dieron origen a los resultados finales, se procedió a plantear las siguientes conclusiones.

Los datos de campo obtenidos al realizar las encuestas dentro del mercado Primero de Agosto proporcionaron suficiente evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula planteada como H_0 , la implementación de un plan de negocios no influye en la rentabilidad de las MiPymes del sector comercio en el Municipio de Querétaro. Es importante mencionar que la información obtenida a partir de la pregunta estratégica de este estudio se identificó con el número nueve del cuestionario aplicado, permitiendo obtener los elementos necesarios para poner a prueba las hipótesis correspondientes y en su momento llevar a cabo el rechazo de la hipótesis nula.

Cabe señalar que en dicha pregunta se pudo apreciar que seis de cada diez comerciantes encuestados, manifestaron que si consideraban la ayuda de un profesional para que su negocio crezca, lo que en su momento permitió confirmar y aceptar la hipótesis de investigación. Así mismo la pregunta ocho funcionó como complemento para explicar de mejor manera lo sucedido en la pregunta nueve, considerada como la pregunta estratégica. La pregunta ocho donde se le preguntó a los comerciantes si consideraban que su negocio actualmente generaba la suficiente rentabilidad para seguir creciendo, fue planteada con el propósito de conocer como un plan de negocios influye en la rentabilidad de las microempresas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta tres del cuestionario de esta tesis, se considera necesario mencionar que ocho de cada diez encuestados manifestaron

no recibir algún tipo de capacitación orientada a la administración de su negocio. En este sentido, los datos obtenidos demuestran que existe una enorme área de oportunidad en términos de escasez de conocimientos administrativos, que en su momento han venido afectando a la rentabilidad de las microempresas. En este mismo orden de ideas en la pregunta cuatro se manifiesta que ocho de cada diez encuestados manifiestan estar de acuerdo en recibir capacitación, dicha situación puede ser un factor de amplia apertura para que los microempresarios obtengan capacitación relacionada a la implementación de un plan de negocios con vistas a mejorar su nivel de rentabilidad y permanencia en el mercado en que compiten.

De acuerdo con los hechos suscitados en la pregunta siete, se observa que seis de cada diez encuestados consideran que sus conocimientos adquiridos a través de su experiencia personal han contribuido de manera determinante para continuar con su negocio, sin embargo, sus resultados económicos en términos de rentabilidad se consideran bajos, lo que se interpreta como una de las evidencias más contundentes de la necesidad de otorgar conocimientos relacionados con la implementación de un plan de negocios en MiPymes.

La información recabada puede permitir a las administraciones del mercado en turno conocer las diversas opiniones, actitudes y reacciones de sus agremiados, que en su momento podrán servir para desarrollar programas de educación financiera, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones relacionadas con la implementación de un plan de negocios.

Por todo lo anteriormente expuesto y con base en la información estadística descriptiva de esta tesis obtenida a partir de los datos de campo, permite profundizar en

el conocimiento de los siguientes aspectos relacionados con la problemática que viven las MiPymes en el sector comercio en el Municipio de Querétaro:

a) Reconocer que dicho sector productivo del municipio vive una compleja y multifactorial problemática, que pone en riesgo su permanencia dentro del mercado en que compite. Dentro de este contexto, se destaca la escasez de conocimientos financieros y administrativos para la permanencia y desarrollo de su negocio. Sin lugar a dudas este aspecto reviste de vital importancia a considerar, ya que se manifiesta como una de las principales debilidades que requiere ser atendida a través de las organizaciones públicas principalmente en este caso como lo son el gobierno municipal y las propias universidades públicas.

b) Comprender que los comerciantes se encuentran ampliamente dispuestos y necesitados de capacitación en torno al desarrollo de un plan de negocios. Destacando que dichos locatarios únicamente disponen de conocimientos empíricos basados en su experiencia de vida, sin contar con conocimientos adecuados y suficientes para la administración de su negocio.

c) Otro aspecto importante a considerar es que no disponen de programas de capacitación por parte de las autoridades municipales, aspecto de mucha relevancia debido a que la administración del mercado se encuentra a cargo del municipio. A este respecto la intervención del municipio sería relevante ya que fortalecería la relación con la ciudadanía, objetivándose el desarrollo del empleo a través de programas de emprendedurismo.

Con base en estas conclusiones, la investigación cumple con la función de establecer algunos puntos de referencia respecto a la opinión por parte de los comerciantes lo cual ha proporcionado información importante para su uso en estudios

posteriores. Es así, que desde esta perspectiva esta tesis pretende utilizar el fundamento teórico de un plan de negocios para microempresarios con el objeto de informar sobre la importancia que reviste en la rentabilidad y permanencia de los actuales y futuros negocios, favoreciendo al desarrollo del empleo y crecimiento económico de la entidad.

La implementación de un plan de negocios en el ámbito de las MiPymes, representa ser una nueva actitud para todos los locatarios, considerando que el inicio de sus negocios se llevo a cabo de una forma tradicional sin contar con los conocimientos técnicos necesarios, que contribuyan a disminuir los niveles de riesgo en la toma de decisiones que tienen este tipo de microempresarios.

En términos generales, se puede concluir que las MiPymes del sector comercio, pueden representar un detonante importante para el desarrollo económico municipal, siempre y cuando el foco de atención se centre en las necesidades de educación financiera en las actuales y futuras generaciones de personas que han instalado micro negocios dentro de los mercados populares. El reto en este caso resulta ser como vincular a dichos microempresarios con las universidades públicas para llevar a cabo programas permanentes de capacitación.

RECOMENDACIONES

Para terminar la presente tesis, se hacen las siguientes recomendaciones en base a lo propuesto por los mismos autores y tomando en cuenta la evidencia empírica.

La recomendación más importante es el implementar la cultura del desarrollo e implementación de planes de negocios en los proyectos empresariales que lleven a cabo los microempresarios del Municipio de Querétaro en el sector comercio, ya que son una herramienta que facilita la toma de decisiones y en las MiPymes puede ayudar en la generación de rentabilidad lo que garantice su estabilidad y desarrollo a largo plazo.

En la actualidad existen programas de gobierno que promueven el emprendedurismo en los microempresarios, algunos otorgan créditos o a través de incubadoras de negocios se busca promover su desarrollo; una de las dificultades que tienen los microempresarios es presentar un plan de negocios donde el microempresario demuestre el esquema de su negocio y lo que necesita para llevarlo a cabo, es aquí cuando se presenta otro obstáculo ya que muchos de ellos no cuentan con la capacidad de elaborar el plan de negocios, por lo que se propone que parte de este apoyo gubernamental incluya la capacitación para su desarrollo y elaboración.

Cabe destacar que de acuerdo al estudio que se elaboro para esta tesis, la implementación de planes de negocios en los microempresarios puede brindar los siguientes beneficios:

1. Conocer el capital necesario para la creación de un negocio
2. Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos de acuerdo a los datos que el mismo plan vaya generando.
3. Identificar las áreas o departamentos que necesitan ser evaluadas.
4. Llevar a cabo una mejor toma de decisiones.

5. Conocer al mercado que se va a enfocar el negocio e identificar nuevas áreas de oportunidad.
6. Evaluar el recurso técnico y humano que necesitara la empresa para desarrollar sus actividades.
7. Pronosticar futuras necesidades de inversión.
8. Conocer la carga impositiva y obligaciones que deberá cubrir la empresa.
9. Ayudar en la obtención de recursos ya sea a través de préstamos o con la incorporación de nuevos inversionistas.
10. Identificar situaciones externas que afecten el desarrollo de la empresa.
11. Obtener créditos y financiamientos por parte de proveedores.
12. Elaboración de informes y estados financieros.
13. Entrar en el mercado de clientes que requieran un alto volumen del producto de la empresa.
14. Ser una herramienta que permita la estabilidad de la empresa a largo plazo.

Entre muchos otros factores que pueden contribuir al desarrollo o permanencia del negocio, muchos de ellos dependen del tipo de negocio para el cual se esté desarrollando el plan, cabe mencionar que es muy importante reconocer que un mismo plan de negocios puede ser modificado durante la marcha dependiendo de los resultados que esté vaya generando.

Cabe mencionar la importancia de reconocer a un plan de negocios no solo como un modelo de negocios, sino como una herramienta que puede adaptarse al tamaño o necesidades de la empresa y no es exclusiva de un solo tipo de organización, por lo que se deberá evaluar que tipo de plan se adapta y reconocer la información necesaria para su correcta elaboración.

Existen diferentes modelos de planes de negocios, por tal motivo en la presente tesis se incluye un ejemplo propuesto por Stutely (2000, pp. 12-14), incluido de forma general en el marco teórico de esta tesis y descrito a detalle dentro del apéndice, donde a través de doce pasos, se analizan los aspectos básicos para hacer funcionar un negocio utilizando los modelos de planes de negocios.

REFERENCIAS

- Anderson D., Sweeney D. y Williams T. (2002). *Estadística para la administración y economía*: México: International Thompson Editors.
- Alcaraz R. (2001). *El Emprendedor de Éxito Guía de Planes de Negocios* (2ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Baca G. (2001). *Evaluación de proyectos* (4ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Block S. B. y Hirt G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. (12ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Borello A. (1994). *El Plan de Negocios. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Brealey R.A., Myers S.A. y Marcus A.J. (1996). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Brigham E.F. y Houston J.F. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Díez L. T. y López J. (2001). *Dirección Financiera Planificación, Gestión y Control*. Madrid: Prentice Hall.
- Emery D. R., Finnerty, J.D. y Stowe J.D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Prentice Hall.
- Fierro J. O. (2007). *El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución*. Extraído el 30 de mayo del 2013 desde:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422007000100007&script=sci_arttext&tlng=pt.
- Galindo C. y Martínez J. (2010). *Manual para la creación de empresas*. Bogotá: Ecoe.
- Gitman L. J. (1982). *Fundamentos de Administración Financiera*. (3ª. ed.). México: Harla.

- González A. L., Correa A. y Acosta M. (abril-junio, 2002). Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad.*, 31(112), 395-430. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Griffin R. W. y Ebert R. J. (2005). *Negocios.* (7ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Guajardo C. y Andrade N.E. (2008). *Contabilidad Financiera.* (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández E. Y. (2011). *Plan de Negocios Para la Creación de una Organización Enfocada a la Enseñanza del Tae Kwon Do en México.* (Tesis de licenciatura no publicada). Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, México.
- Horan J. (2008). *El Plan de Negocios en una Página.* México: Panorama Editorial.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, INEGI. (2002). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.* Obtenido el 18 de junio del 2013, desde <http://inegi.gob.mx>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística, INEGI. (2009). *Censos Económicos. Sector privado y paraestatal (Nacional, por entidad federativa y por sector) del Estado de Querétaro.* Obtenido el 18 de junio del 2013, desde <http://inegi.gob.mx>
- Johnson R. y Kuby P. (2012). *Estadística Elemental.* (11a. ed.). México: Cengage Learning.
- Kinnear T. C. y Taylor J. R. (2000). *Investigación de Mercados.* (5a. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotter J. P y Heskett J.L. (1992). *Cultura de Empresa y Rentabilidad.* (3ª. ed.). Madrid: Díaz de Santos.

- Longenecker J.C. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas Enfoque Emprendedor*. (13ª. ed.). México: Thompson.
- Marshall J. F. (2002). *Diccionario de Ingeniería Financiera*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Münch L. y García J. (1992). *Fundamentos de Administración*. (5ª. ed.). México: Trillas.
- Ochoa G. (2002). *Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Osgood W.R. (1985). *Métodos efectivos de planificación de negocios*. México: Limusa.
- Pascual R.C. y Subías A.C. (1998). *Planificación y Rentabilidad de Proyectos Industriales*. Barcelona: Marcombo.
- Paulet J. P. y Santandreu E. (1993). *Diccionario de Economía y Empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Reyes A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Reyes A. (2009). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rivel P. (1980). *Construcción de Modelos para análisis de decisiones*. México: Limusa.
- Rodríguez J. (1996). *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- Rodríguez J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. (5ª. ed.). México: Thompson.
- Rosas J. R. (2007). *Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Ruiz. P. (2012). *Definición de MiPymes*. Extraído el 29 de mayo del 2013 desde: <http://definiciondemipymes.blogspot.mx/>.
- Sanz C. J. (2002). *Diccionario económico, contable, comercial y financiero*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Suárez A. S. (1992). *Diccionario de Economía y Administración*. Madrid: McGraw Hill.

Stutely R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.

Van Horne J. C. (1997). *Fundamentos de Administración Financiera* (7ª. ed.). México: Prentice Hall.

Vargas A. (2002). *Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas*. Extraído el 28 de mayo del 2013 desde:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100005&script=sci_pdf.

Viscione J. A. (2001). *Análisis Financiero Principios y Métodos*. (16ª. ed.). México: Limusa.

Welsch G. A., Hilton R. W. y Gordon P. N. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Solicitud para aplicar el cuestionario

Santiago de Querétaro, Querétaro. 04 de Abril del 2013

DIRECTOR Y/O ADMINISTRADOR DEL MERCADO PRIMERO DE AGOSTO

PRESENTE

A quien corresponda:

Mi nombre es CHRISTIAN HERRERA LÓPEZ, actualmente soy alumno del postgrado de la maestría de Administración con especialidad en finanzas con expediente 87455 y lo saludo de la manera más cordial y me sirvo del presente escrito para solicitar el realizar una encuesta dentro de las instalaciones del mercado.

Los resultados de esta encuesta se manejaran de forma totalmente confidencial y serán utilizados solo para fines académicos ya que actualmente me encuentro desarrollando una tesis con el tema "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO" para la cual considere a su mercado como un lugar con las condiciones adecuadas para realizar la investigación.

Para la realización de la presente investigación se tomara una muestra del total de la población, a la cual se le realizara un cuestionario con la finalidad de conocer si los locatarios de este mercado realizaron un modelo de negocios para iniciar su microempresa.

Agradezco mucho su atención y apoyo para la realización de la investigación.

Adjunto anexo:

- Copia de identificación oficial
- Copia de identificación como alumno de maestría
- Copia de recibo de pago del actual cuatrimestre de maestría

ATENTAMENTE



Christian Herrera López

Exp. 87455



APÉNDICE B

Cuestionario

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica, los datos obtenidos serán utilizados de forma confidencial y el objetivo es obtener la información sobre la importancia de un plan de negocios para los microempresarios en el Municipio de Querétaro.

Preguntas:

1) ¿Cómo considera al municipio de Querétaro como lugar para vivir? Elija una de las siguientes opciones.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

2) En su opinión, ¿qué tan atractivo considera al municipio de Querétaro como lugar para iniciar un negocio? Elija una de las siguientes opciones.

Muy Alto () Alto () Regular () Bajo () Nada ()

3) ¿Usted ha recibido capacitación sobre cómo iniciar y manejar un negocio?

Si () No ()

4) ¿Le gustaría contar con capacitación para manejar mejor su negocio?

Si () No ()

5) ¿Cómo inicio su negocio actual? Elija una de las siguientes opciones.

a) Sin ayuda de un profesional en su planeación. ()

b) Con ayuda de un profesional en su planeación. ()

6) ¿Si usted tuviera que abrir un nuevo negocio pagaría por la ayuda de un profesional para planearlo?

Si () No ()

7) En su opinión, ¿Cuál de las siguientes causas considera usted que le han ayudado a continuar con su negocio?

a) Porque le han apoyado con créditos bancarios o de cajas populares ()

b) Porque el mercado ha crecido y tiene muchos clientes ()

c) Porque lleva mucho tiempo en el mercado ()

d) Porque ha aprendido a través de los años a manejar su negocio ()

e) Otros _____

8) ¿Considera que su negocio actualmente genera la suficiente ganancia para seguir creciendo?

Si () No ()

9) En su opinión, ¿Considera usted que la ayuda de un profesional en la elaboración de un plan de negocios le ayudaría a planear y tener mayor rentabilidad en su negocio?

Si () No ()

10) ¿Cuántos años tiene con su negocio dentro de este mercado?

Elija una de las siguientes opciones

1-5 años () 5-10 años () 10-15 años () 15-20 años () más de 20 años ()

11) ¿Sexo del entrevistado?

Masculino () Femenino ()

Lugar de aplicación: Querétaro, Qro.

Fecha: Abril-Mayo del 2013.

APÉNDICE C

Ejemplo Propuesta de Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta que se puede adaptar a cualquier tipo de empresa de acuerdo a sus características, a continuación se presenta un modelo de ejemplo del contenido de un plan de negocios elaborado con las aportaciones de los autores Osgood (1985), Alcaraz (2001) y Baca (2001), el cual fue desarrollado siguiendo los diez pasos para un plan de negocios y los dos pasos para implementarlo propuestos por Stutely (2000).

1. Naturaleza del Proyecto

A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece que es su negocio

1.1 Introducción

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa, la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cual es la misión que persigue y porque se considera justificable desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece lo que es su negocio.

1.1.1 Proceso creativo para determinar el producto y/o servicio.

El primer elemento a considerar, para formar una empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, solo hay que saber buscarlas.

1.1.2 Justificación de la empresa.

Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface o el problema concreto que resuelve.

1.2 Nombre de la empresa.

Es la imagen de la empresa por medio del cual los clientes, proveedores y la sociedad la van a identificar y distinguir del resto, el nombre debe contener ciertas características:

- Descriptivo
- Original
- Atractivo
- Claro y simple
- Significativo
- Agradable

Para elegir un buen nombre se debe seguir el proceso creativo –descrito con anterioridad- y evaluar si las opciones que se obtengan poseen las características señaladas.

1.3 Descripción de la empresa.

Es importante reconocer en que tipos de empresa se encuentra ubicado el negocio y puede ser de la siguiente forma:

- Comercial
 - Servicios
- Industrial
 - Turístico
 - Bancario
 - Otros...
 - Restaurantera

- Del vestido
- Otras...

1.4. Ubicación de la empresa

El medio ambiente cercano a la empresa influye directamente con su determinación.

1.5. Tamaño de la empresa

Se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno, puede ser micro, pequeña, mediana y gran empresa, dependiendo de las características que la distinguen.

1.6. Misión de la empresa.

Constituye la razón de ser de la empresa y para trascender debe estar enfocada con las siguientes características:

- Orientación al cliente
 - Alta calidad en sus productos y/o servicios
 - Mejoramiento continuo.
 - Tecnología de punta.
 - Ventajas y/o distingos competitivos.
 - Debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad.
 - Amplia
 - Motivadora
 - Congruente
- Debe contestar a 3 preguntas básicas.
 - ¿Qué?
 - ¿Quién?
 - ¿Cómo?

Para que la misión siga vigente, debe estar en constante revisión para ver si es congruente con el funcionamiento de la empresa.

1.7. Objetivos de la empresa.

Los objetivos son los puntos intermedios o elementos concretos de la misión y deben incluir:

- Asignación de recursos (qué)
- Asignación de responsabilidades (quién)
- Asignación de actividades (cómo)
- Asignación de tiempos (cuándo)

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa, cada área funcional debe establecer objetivos específicos. Es importante considerar que los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades para evitar que se conviertan en un obstáculo o factor para impedir la motivación dentro de la organización, los rasgos son los siguientes:

- Alcanzables.
- Proporcionar líneas de acción específicas.
- Medibles.
- Claros y entendibles.
- Cada área funcional debe establecer objetivos específicos.

Para que estos sean alcanzables y significar un reto, se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir. Pueden ser a corto plazo (6 meses a 1 año), mediano plazo (1 a 5 años) o largo plazo (5 a 10 años).

1.8. Ventajas competitivas.

Ventajas competitivas son peculiaridades que poseen el producto y/o servicio, que lo hace especial, garantizando su aceptación en el mercado, como por ejemplo proponer un sistema innovador, nuevo saborizante, un nuevo servicio, entre otras.

Así mismo, las ventajas competitivas son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los representa, por ejemplo:

- Servicio post-venta
- Sistema de distribución
- Garantía

1.9. Análisis de la industria.

Al realizar un plan de negocios es importante considerar los siguientes factores externos:

- Tendencias de crecimiento
- Riesgos y oportunidades
- Importancia que posee a nivel nacional, regional y local.

1.10. Productos y/o servicios de la empresa.

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado.

1.11. Calificaciones para entrar al área.

Antes de iniciar cualquier proyecto, se debe considerar el contar con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de una manera real, las ventajas y oportunidades que en la misma se pudieran representar.

1.11. Apoyos.

Toda empresa se ve involucrada con ciertas áreas básicas en las que los emprendedores no necesariamente tienen conocimientos:

- Legal
- Producción
- Mercados
- Administración
- Fuentes de información
- Contactos clave
- Apoyo de expertos
- Desarrollo correcto del Plan de Negocios.
- Prevención y solución de posibles dificultades que pudieran presentarse.

2. El Mercado

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa, en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor), que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

2.1. Objetivos de la mercadotecnia

Es lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución o posicionamiento, así como del mercado a atacar en lo que se refiere al área donde va a estar ubicado y el segmento.

2.2. Investigación de mercado

Proporciona la información a cada área de la empresa de las características que el cliente potencial demanda en el producto, el crecimiento de la misma y el estado actual de la participación de mercado de la competencia. Esta parte se integra de tamaño del mercado, consumo aparente, demanda potencial y participación de la competencia en el mercado.

Se debe establecer el segmento de mercado donde operara la empresa de acuerdo a la edad, sexo, estado civil, ingresos, etc. Para conocer sobre los clientes ¿cuántos son?, ¿Dónde están?, ¿Quiénes son? Y ¿Cómo compran? En esta parte también se integra:

- El consumo aparente del producto para identificar a los potenciales clientes
- La demanda potencial haciendo una proyección e crecimiento del mercado
- La participación de la competencia en el mercado definiendo a los principales competidores, el área geográfica que abarcan y sus principales ventajas competitivas.
- Se busca definir las principales actividades primarias que la empresa debe ofrecer al mercado como desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado, ofrecer innovaciones periódicas, desarrollar nuevos productos y campañas promocionales y de publicidad.

2.3. Estudio de mercado

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos. Su principal objetivo es conocer directamente al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio y se debe investigar todo lo que le ayude a satisfacer a los clientes haciendo

especial énfasis en el producto o servicio, precio, promoción y publicidad y la distribución.

En esta parte es recomendable debe aplicar encuestas donde se desea conocer al mercado para lograr obtener conclusiones validas y confiables respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la empresa, así como la información concerniente a las preferencias del posible consumidor. Al finalizar el estudio se recomienda interpretar los datos obtenidos proyectados a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa.

2.4. Distribución y puntos de venta

Se define mediante los canales de distribución, ya sea con canales cortos, medianos o largos.

2.5. Promoción del producto o servicio

La promoción incluye el desarrollo y elección del medio de publicidad más adecuado al producto o servicio, también se desarrolla la promoción de ventas, la creación de las marcas y el diseño de la etiqueta y empaque.

2.6. Fijación y políticas de precio

Para esta parte es de vital importancia considerar un punto de equilibrio para conocer el costo del producto o servicio a ofrecer, esto con la finalidad de no ofrecer un producto a un precio con el cual no se recupere su costo. Posteriormente considerar una utilidad deseada, esta debe ser descontando todos los costos y gastos. También la competencia juega un papel muy importante ya que los precios en muchas ocasiones son fijados por esta. Por último la oferta y demanda por parte de los consumidores es importante para identificar si los precios realmente son aceptados por el consumidor final.

2.7. Plan de introducción al mercado

Se debe idear una buena estrategia para comenzar bien en el negocio, es importante esta parte ya que la primera imagen es la que va a permanecer en la mente del consumidor.

2.8. Riesgos y oportunidades del mercado

Identificar los riesgos que se tienen en el mercado, así como las oportunidades que hay es importante para que una empresa pueda enfrentar crisis y tomar decisiones más oportunas.

2.9. Sistema y plan de ventas

Las ventas son básicas en cualquier empresa que venda productos o servicios ya que constituyen la fuente de ingresos y sin estas, se debilita la capacidad de sobrevivir en el negocio.

3. Producción

Consiste en la transformación de los insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores ya sea bienes o servicios.

3.1. Objetivos del área de producción

Se distingue el producto ya sea bien industrial o de consumo o los servicios que pueden ser comerciales, profesionales o educativos.

3.2. Especificaciones del producto

En el producto y/o servicio se deben describir detalladamente las dimensiones, colores, materiales y olores y sus características por simplicidad, confiabilidad y calidad.

3.3. Descripción del proceso de producción

Consiste en cómo se va a producir, maquilar o comprar el producto o materia prima que se requiere. Para la fabricación, es necesario identificar por completo todo el proceso de producción y/o prestación de un servicio.

Para este procedimiento se recomienda determinar las actividades, organizarlas y establecer los tiempos requeridos.

3.4. Diagrama de flujo del proceso

Sirve para distinguir todo el proceso de fabricación en un esquema donde se integre el proceso productivo, la inspección, transporte, retraso y almacenamiento.

3.5. Características de la tecnología

Se determina la tecnología disponible para elaborar el producto considerando los aspectos necesarios para elegir la más adecuada de acuerdo al producto y/o servicio considerando el nivel de tecnología adecuado y reconociendo todas las alternativas.

Para elegir la tecnología adecuada se deberá tomar en cuenta la facilidad para adquirir la tecnología, que condiciones son necesarias para tener la tecnología y aspectos técnicos especiales que requiera.

3.6. Equipo e instalaciones

En esta parte se elabora un listado de todo el equipo que requiere cada actividad y las herramientas necesarias.

Se determina el cálculo de la materia prima requerida para el proceso, el espacio que cada actividad necesita así como identificar cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para cumplir cada actividad.

3.7. Materia prima

En esta parte se considera lo siguiente:

- Las necesidades de materia prima en base en los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa.
- Se identifican los proveedores y cotizaciones de acuerdo a criterios de selección de proveedores considerando el cumplimiento en fechas de entrega, calidad,

precio, servicios que ofrece, créditos y localización, en esta parte es conveniente diversificar la adquisición de materia prima.

- Se determina el proceso de compras especificando lo que se va a comprar, detectando los requerimientos de materia prima y se deben establecer acuerdos mutuos con los proveedores donde se especifique quien pagara los fletes o precios e incrementos en materiales.

3.8. Capacidad instalada

Se deben considerar factores como la capacidad instalada total o nivel de potencial y se determina el nivel de producción adecuado requerido o planeado.

3.9. Manejo de inventarios

Un estricto manejo de inventarios va a prevenir que la empresa genere perdidas por descomposición, mermas, obsolescencia, entre otros. De igual forma es importante llevar un buen control ya que va a mejorar nuestro manejo de los costos y espacios del almacén.

3.10. Ubicación de la empresa

La empresa debe estar ubicada en una zona donde se evite las dificultades de acceso para clientes, proveedores y considerar a la fuente de trabajo que sea accesible para ellos llegar a las instalaciones del negocio.

3.11. Mano de obra requerida

Se debe establecer el personal que va a ser necesario para laborar en la organización, aquí es importante considerar que se cuente con el personal adecuado y no falte ni sobre pase la capacidad necesaria para laborar en el negocio.

3.12 Procedimientos de mejora continúa

Las empresas que están en constante desarrollo son las que siguen vigentes en el mercado, se puede tener lo mejor pero los tiempos cambian así como las necesidades y siempre se debe tomar en cuenta el desarrollo.

3.13 Programa de producción

Un buen programa de producción define los tiempos adecuados para que la empresa tenga producción, considerando la oferta y demanda, cuestiones de productos de temporada, entre otros factores.

4. Organización

4.1. Objetivos del área de organización

Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

4.2. Estructura organizacional

Los objetivos de cada área funcional deben complementarse y ser congruentes entre sí, para ello es necesario establecer los procesos operativos de la empresa, la descripción de puestos de la empresa y definir el perfil para cada puesto.

4.3. Funciones específicas por puesto.

Consiste que cada trabajador cuente con un manual operativo donde quede establecido el objetivo general que se pretende lograr por cada función, desarrollar las funciones o actividades específicas, elaborar los procesos para cada actividad y determinar los indicadores tanto operativos como de calidad.

Así mismo, se deberán establecer las políticas operativas de la empresa en áreas como los sistemas de comunicación, procesos de resolución de conflictos, comportamientos esperados y el reglamento operativo.

4.4. Capacitación de personal

Dentro de la capacitación de personal se incluye:

- Proceso de reclutamiento donde se garantiza que el personal conoce el perfil adecuado para cada puesto, se incluyen las ventajas y desventajas de cada puesto, la cantidad a pagar y proceso de pago y los medios de reclutamiento.
- Selección de personal que incluye la solicitud de empleo, la entrevista, los exámenes o pruebas y la investigación de los candidatos.
- Contratación que va desde el contrato con su contenido y cláusulas especiales, duración, derechos y obligaciones, requisitos y prestaciones de ley.
- Proceso de inducción donde la empresa le muestra al trabajador la filosofía y valores de la empresa, el puesto a desempeñar, las políticas y reglas. Así mismo se hace saber al trabajador lo que la empresa espera de él y lo que él puede esperar de la empresa y se determina la persona que realizara cada actividad, que materiales o herramientas va a requerir y a partir de qué momento se llevara a cabo.

4.5. Desarrollo del personal

Se puede dar de dos formas, como adiestramiento o capacitación.

- El adiestramiento consiste en el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.
- La capacitación es el entrenamiento que se le da a una persona para facilitarle un mayor desarrollo profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la empresa misma.

4.6. Administración de sueldos y salarios

La remuneración de un trabajador debe ser acorde a sus responsabilidades y obligaciones, se recomienda consultar tablas de sueldos y salarios de organizaciones que se encargan de investigar periódicamente el mercado.

En esta parte se debe considerar las obligaciones fiscales de los trabajadores al momento de proyectar los estados financieros de la empresa.

4.7 Evaluación del desempeño

En la evaluación se deben tomar en cuenta repercusiones que afecten la moral del trabajador y la eficiencia de la empresa.

Se fundamenta en los manuales operativos de cada trabajador y se recomienda determinar los objetivos al inicio de año por cada trabajador en base a sistemas de evaluación, elementos de reconocimiento y definir medidas correctivas por desempeño deficiente.

4.8 Relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo se refieren al clima organizacional de la empresa considerando aspectos como la motivación, comunicación, trabajo en equipo, calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

4.9 Marco legal de la organización

Se incluyen diversos aspectos, entre los más destacados son:

- Constitución legal de la empresa: ya sea como persona física o moral
- Marco legal de la organización donde se define el número de socios que desean iniciar el negocio, las aportaciones de cada socio, responsabilidad de cada uno de ellos y los gastos para constituir la empresa

- Trámites para iniciar actividades
- Obligaciones fiscales que le correspondan.
- Licencias, registros e inscripciones en cámaras o asociaciones de comercio.

5. Sistema financiero (Contable)

5.1. Objetivos del área contable

Es el proceso de llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación financiera de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento.

5.2. Sistema contable de la empresa

El proceso contable debe definirse antes de ejecutar cualquier movimiento, se debe registrar detalladamente cada operación. Se necesita capacitación para utilizar el sistema. Se deben definir las cuentas contables que serán parte del catálogo de la empresa, se registran las operaciones en forma de partidas dentro del libro diario.

El uso de software contable automatiza las operaciones contables de la empresa, se debe seleccionar la mejor opción y capacitar a la persona que lo utilizara.

5.3. Flujo de efectivo

Consiste en un estado financiero donde se registran entradas y salidas de dinero, refleja el capital social actual, y proyecta futuros préstamos que requiera la empresa.

5.4 Estados financieros proyectados

Entre los estados financieros más importantes que se deben considerar al desarrollar un plan de negocios se encuentran los siguientes:

- *Flujo de efectivo*: Muestra en un periodo determinado el estado de pérdidas y ganancias de la empresa.

- *Estado de resultados:* Muestra en un periodo determinado las operaciones realizadas por la empresa.
- *Balance General:* Muestra a una fecha determinada que tiene, que debe y que pago la empresa. El formato es el mismo para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas.

5.5. Indicadores financieros

Son métodos utilizados para analizar el estado financiero de la empresa. Los principales son la prueba de acido, índice de liquidez, capital de trabajo, razones de eficiencia y operación, rotación de activos, etc.

Para su cálculo se toma como base los estados financieros proyectados de la empresa, se generan indicadores como las razones de endeudamiento, rentabilidad en ventas, activos y capital, punto de equilibrio, valor presente neto y tasa interna de retorno.

El punto de equilibrio es el índice donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos y gastos, no hay utilidad ni perdida.

5.6. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

Se refiere a la situación inflacionaria, tendencias económicas, acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos y políticos. Se deben establecer claramente las inversiones, pago de adeudos, requerimientos de capital, ventas proyectadas, etc.

5.7. Sistemas de financiamiento

Comienza con determinar cuánto y cuando necesitara el financiamiento requerido, con base en los estados financieros proyectados. Posteriormente se deben buscar las diversas formas de financiamiento existentes. Lo último es analizar ventajas y desventajas de las diversas formas de financiamiento para elegir la correcta para el negocio.

6. Plan de trabajo

Consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado. Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión concreta, clara y específica de la planeación que se ha realizado en una de las áreas de la empresa.

6.1. Mercadotecnia

Sus objetivos son:

- Desarrollar una investigación del mercado.
- Elaborar un análisis de la competencia.
- Llevar a cabo un estudio de mercado.
- Establecer el sistema de distribución.
- Definir la publicidad de la empresa.
- Diseñar etiquetas, anuncios, logo, slogan, etc.
- Definir el sistema de promoción.
- Diseño del empaque del producto.

6.2. Producción

Los objetivos son:

- Diseño del producto o servicio.
- Definición del proceso de producción.
- Determinar la ubicación de las instalaciones y diseñar la distribución de las mismas.
- Definir los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.

- Identificar y seleccionar los proveedores.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios.
- Adquirir y acondicionar las instalaciones de la empresa.
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.

6.3. Organización

En esta parte es importante considerar los siguientes aspectos:

- Definir las funciones de la empresa y el personal que llevara a cabo las mismas.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.

6.4. Aspectos legales de Implantación y Operación

El marco legal de la empresa es un aspecto de mucho cuidado, en esta parte se incluye lo siguiente:

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Tramites de implantación.
- Trámites fiscales

- Trámites laborales.

6.5. Finanzas

Las finanzas de cualquier organización son muy importantes ya que son la base de la estabilidad de la empresa, en ellas los aspectos a considerar son los siguientes:

- Adquisición de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras.
- Establecimiento del proceso contable a seguir.
- Diseño del catálogo de cuentas a utilizar.
- Selección del software que se utilizara.
- Implantación del sistema contable.
- Contratación del personal que realizara el proceso contable.
- Investigación de cuentas de financiamiento.
- Trámites de obtención de apoyos financieros.

6.6. Integración de Actividades

Un plan de trabajo debe integrar todas las actividades que se desarrollen dentro de la organización, sus objetivos son los siguientes:

- Realizar un listado con las actividades anteriores
- Integrar las actividades en forma secuencial
- Asignar tiempos de duración, recursos y responsables de cada actividad.
- Graficar las actividades (actividad contra tiempo)
- Calendarización de las actividades.
- Establecer un sistema de seguimiento.

7. Resumen ejecutivo.

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Debe contener:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.
- Debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de una presentación del documento completo. Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocios y un buen plan de negocios es a su vez la muestra de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

7.1. Información de la naturaleza del proyecto

Un buen proyecto debe de contener el propósito de su elaboración, esta deberá incluir:

- Nombre de la empresa
- Justificación y misión de la empresa
- Ubicación de la empresa
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios.

7.2. Información de mercados

En esta parte se incluye lo referente al mercado al que se quiere ingresar, en esta parte el proyecto incluye:

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

7.3. Información acerca del sistema de producción

Los sistemas del proceso de producción son importantes ya que en ellos se establecen las características generales de la tecnología que se necesita o con la que se cuenta, así como de las necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etc.

7.4. Información acerca de la organización

Esta parte comprende el organigrama de la empresa y las características de los recursos humanos que lo deben conformar.

7.5. Información de la contabilidad y finanzas

Dentro de la parte contable y financiera de un plan de negocios se debe especificar lo siguiente:

- Quien y como llevara el proceso contable.
- Capital inicial requerido.
- Resumen de los estados financieros.
- Resultados de la aplicación de indicadores financieros.
- Plan de financiamiento.

7.6. Plan de trabajo

Deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones, en base a las fechas de inicio y finalización del total de actividades de las diferentes áreas.

8. Anexos del Plan de Negocios

Un plan de negocios debe estar acompañado de toda la información pertinente, que sea factible adquirir, y que pueda respaldar y complementar los datos indicados a lo largo del proyecto. Puede utilizarse información directa o indirecta.

8.1. Listado de clientes potenciales

Se debe conocer donde están los clientes potenciales de la empresa, sus hábitos de compra y si es posible se les debe de identificar individualmente (cadenas de supermercados, papelerías, etc.).

8.2. Cartas de intención de compra

Son una expresión formal de interés hacia la empresa. Son solicitudes formales de adquisición del producto o servicio de la empresa.

8.3. Otros datos a tomar en cuenta

Así mismo, dentro del plan de negocios se debe considerar;

- Encuestas de mercado aplicadas
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar.
- Curriculum del personal clave de la empresa.
- Información relevante complementaria (artículos, investigaciones, etc.).
- Directorio de fuentes de información.
- Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante realizada por la empresa.
- Copia de documentación oficial para las actividades administrativas (formatos).

- Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales.
- Entre otros.

9. Presentación del Plan de Negocios

Un buen concepto de negocio puede ser rechazado por errores en el proceso para comunicarlo o venderlo, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado tanto en fondo como en forma.

La presentación de un plan de negocios se puede realizar de forma escrita o verbal.

9.1. Presentación escrita del documento

9.1.1. Portada

- Debe establecer claramente el negocio
- Contener el domicilio legal de la empresa
- Indicar con claridad la propiedad del Plan de Negocios.
- Manifiestar la confidencialidad del documento.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan.

9.1.2. Índice

- Contener títulos auto explicativos.
- Indicar en cada tema y subtema, los números de paginas correspondientes.
- El índice debe estar desglosado por: contenido temático, graficas, tablas y figuras.

9.1.3. Cuerpo del trabajo

- El trabajo será realizado en procesador de palabras.
- Escoger el tipo y tamaño de letra apropiado.
- Usar hojas del mismo color y tipo.

- Manejar el mismo tipo de graficas, tablas y figuras.
- Utilizar carpetas de tres aros.
- Usar separadores en cada sección del documento.

9.1.4. Anexos

- Toda la información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes.

9.1.5. Públicos del plan de negocios

- El plan de negocios puede tener 5 clientes o usuarios potenciales: operativos, inversionistas, instituciones, proveedores y clientes.

9.1.6. Recomendaciones finales

Una vez elaborado el documento:

- Solicitar a las personas relacionadas con el tema, una revisión detallada a cada capítulo.
- Buscar personas ajenas al proyecto, para que externen sus dudas.
- Registrar en cada copia del documento, los datos de quien lo recibió y cuando lo hizo.

9.2. Presentación verbal del documento

Para presentar el documento de forma verbal ya sea ante proveedores, clientes, autoridades, fuentes de financiamiento, empleados y demás autoridades se recomienda lo siguiente:

- Cuidar la imagen
- Utilizar palabras clave
- Apoyar la presentación con material audiovisual
- Utilizar el tiempo de manera adecuada

- Procurar una buena dicción.
- Evitar muestras de nerviosismo.
- Ser puntual y evitar perder el tiempo
- Ordenar la información en forma lógica y secuencial.
- Indicar las fuentes de información consultadas.
- Utilice datos concretos y reales.

10. Finalizar los planes

Al terminar de elaborarlo es importante definir el momento en el que el plan este terminado por completo, esto permitirá definir el tiempo adecuado para su implementación.

11. Conseguir que el plan de apruebe

Una vez terminado el plan, es necesario que dicho modelo tenga la aprobación de los interesados para su implementación.

12. Finalizar los planes

Un plan de negocios es una herramienta que es bastante útil, pero para su correcta implementación es necesario definir sus alcances para poder llevarlo a cabo y comenzar a ejecutarlo al momento de que esté listo para su implementación ya que si se deja en espera puede caer en obsolescencia o será necesario hacer modificaciones. Por eso este es el último paso que es la implementación.