



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA**



**TESIS**

**“Elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de  
Cabañas para Turísticas, en Valle de Bravo, Estado de México”.**

**Que para obtener el grado de Licenciado en Economía presenta:**

**FRANCISCO YAIR REYNOSO CONTRERAS**

**UREM  
ECONOMIA**

**Directora:**

**Dra. Alma Rosa Muñoz Jumilla**

**Revisores:**

**Dra. Margarita Holguín García**

**Dr. Gerardo E. Del Rivero Maldonado**

La Universidad Pública construye el futuro



Toluca, México, febrero de 2014

# INDICE

<b>Capítulo I.- Consideraciones Teóricas y Conceptuales en torno a la Elaboración del Plan de Negocios</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Definición del término “Plan de Negocios”</b>	<b>5</b>
1.1.1 El prototipo del plan de negocio	7
1.1.2. Propósitos de los Planes de Negocios	8
1.1.3. Factores de fracaso y éxito en las nuevas iniciativas de un Plan de Negocios	9
<b>1.2 El Plan de Negocios y su relación con las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).</b>	<b>11</b>
1.2.1 Definición de MIPYMES	11
1.2.2 Tipos de MIPYMES	13
1.2.3 Ventajas y Desventajas de las MIPYMES	16
1.2.3.1 Ventajas de las pequeñas empresas	16
1.2.3.2 Desventajas de las pequeñas empresas	17
1.2.3.3 Ventajas de las medianas empresas	18
1.2.3.4 Desventajas de las medianas empresas	18
<b>1.3. Cómo se elabora un Plan de Negocios</b>	<b>19</b>
1.3.1 Tipos de planes de negocios	20
1.3.2. Plan de negocios para empresa en marcha	21
1.3.3. Plan de negocios para nuevas empresas	21
1.3.4. Plan de negocios para inversionistas	22
<b>1.4. Importancia del proceso emprendedor para el plan de negocios</b>	<b>24</b>
1.4.1 El descubrimiento de una oportunidad de negocio	24
1.4.2 La elaboración de una idea de negocio	25
1.4.3 La definición del modelo de negocio	26
1.4.4 La formulación de un Plan de Negocios	27
<b>Capítulo II.- Características socioeconómicas y demográficas de Valle de Bravo, Estado de México</b>	<b>28</b>
<b>2.1 Ubicación geográfica de Valle de Bravo</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Aspectos Sociodemográficos y Económicos de Valle de Bravo</b>	<b>30</b>
2.2.1 Población y densidad	30
<b>2.3 Características de la Vivienda</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Condiciones Educativas</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Salud</b>	<b>33</b>
<b>2.6 Indicadores de bienestar</b>	<b>34</b>
<b>2.7 Condiciones Económicas</b>	<b>34</b>
<b>2.8 Vocaciones Productivas en el municipio de Valle De Bravo</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo III. Elaboración del Plan de Negocios para la instalación de Cabañas Turísticas en Valle de Bravo, Estado de México.</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Aspectos Metodológicos para la elaboración del Plan de Negocios</b>	<b>37</b>
3.1.1 Resumen Ejecutivo	37
3.1.2. El producto/servicio/proceso	38
3.1.3. Mercado potencial	39

3.1.4. Mercado	
3.1.5. El Público Objetivo	40
<b>3.2. Competencia</b>	40
<b>3.3. Protección de la Propiedad industrial</b>	41
<b>3.4. Aspectos Regulatorios</b>	41
3.4.1 Equipo directivo	41
3.4.2. Organigrama	42
3.4.3. Alianzas	42
3.4.4. Principales Riesgos	42
<b>3.4. Plan de marketing y comercialización</b>	43
<b>3.5. Modelo de Negocio y Plan Financiero</b>	43
3.5.1. Modelo de Negocio	43
3.5.2. Plan financiero	43
3.5.3. Cuadro de Cash Flow y Análisis de Escenarios	43
<b>3.6. Análisis Foda</b>	44
3.6.1. Análisis Interno	44
3.6.2 Análisis Externo	44
3.6.3. Objetivos	46
3.6.4. Estrategias	46
<b>3.7. Estudio de Mercado</b>	47
<b>3.8 Competencia</b>	51
3.8.1 Competencia Directa	52
3.8.2. Competencia indirecta	53
<b>3.9 El plan de marketing debe producir respuestas convincentes a tres variables fundamentales</b>	55
<b>3.10. Distribución</b>	55
<b>3.11. Comunicación</b>	56
<b>3.12. Operaciones</b>	57
<b>3.13. Equipamiento</b>	59
<b>3.14. Procesos de manufactura y servicios</b>	62
<b>3.15 Estrategia de Seguridad</b>	63
<b>3.16 Indicadores Financieros</b>	64
<b>Conclusiones</b>	71
<b>Bibliografía</b>	72

# **Elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de Cabañas para Turísticas, en Valle de Bravo, Estado de México.**

## **Introducción**

El presente trabajo de tesis consiste en la elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de seis cabañas y dos departamentos en la Delegación de San Gaspar en Valle de Bravo, Estado de México.

La estructura del trabajo se ha armado a través de tres capítulos en donde se discuten diferentes tópicos en torno a la realización del Plan de Negocios. El objetivo principal consiste en demostrar que a través de la instrumentación de un plan de negocios, será posible echar a andar el proyecto de la construcción de cabañas con fines turísticos.

La hipótesis que se intenta comprobar consiste en: “La elaboración de un plan de negocios permitirá aplicar una estrategia adecuada para la construcción y puesta en marcha de cabañas turísticas en San Gaspar, Valle de Bravo”.

En el primer capítulo se abordan una serie de aspectos que permiten ubicarnos dentro de la temática. En primer lugar, se define lo que es el plan de negocios; enseguida se resalta la importancia de la elaboración de un Plan de Negocios para crear y echar en marcha una empresa; en función de ello, se incluye un apartado en el que se hace una descripción general sobre las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como la relación que existe entre éstas y la elaboración del plan de negocios. Esto permite conocer conceptualmente cada uno de los términos, de esta manera, el tercer apartado explica la forma en que se elabora un plan de negocios.

En lo que respecta al segundo capítulo, en él se hace un diagnóstico del municipio de Valle de Bravo, con base en aspectos de tipo demográfico, social y económico. La finalidad de realizar este diagnóstico es la de ubicarnos espacialmente en el lugar objeto de estudio de tal manera, que por medio del conocimiento de éste se puedan planear y programar estrategias y un plan de negocios de acuerdo a las características del lugar, en donde la vocación productiva orientada al turismo justifica en buena parte la decisión por optar por realizar un trabajo de esta naturaleza, el cual está orientado en buena medida a la prestación de un servicio turístico.

Por otra parte, en el capítulo tres, se abordan aspectos relevantes que comprenden desde una explicación detallada de la metodología que se aplica para la elaboración de un plan de negocios. A partir de ésta, es posible seguir una serie de pasos que nos permitieron irnos ubicando en la forma de abordar y tratar su aplicación.

En este sentido, se parte de la importancia de la elaboración del resumen ejecutivo, esto resultado prioritario pues a partir de éste, se presentan los datos más relevantes que contiene la formulación del plan. Estos aspectos comprenden la orientación del plan, estudio de mercado, público al que va dirigido, es decir perfil de los usuarios, el entorno competitivo que nos permite ver las fortalezas y riesgos, los elementos claves que garanticen el éxito del negocio, así como la inversión necesaria y su rentabilidad. A partir de la metodología descrita se realizaron una serie de pruebas técnicas que permiten precisamente continuar hacia adelante con la puesta en marcha del plan. Para ello se procedió a llevar a cabo una serie de pruebas técnicas cuyos resultados fueron satisfactorios.

De esta manera, en la última parte de este trabajo, las conclusiones se realizaron base en los resultados arrojados por las pruebas como fue el análisis del mercado, el análisis FODA, así como los cálculos de las tasas como son: la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa de Descuento (TD). Estos resultados permitieron en primera instancia ver que a pesar de los fuertes riesgos que se presentan, las fortalezas son mayores que las debilidades; mientras que en la parte financiera, los cálculos arrojados indican que la inversión dejará un margen de utilidad del cien por ciento a partir del sexto año. A partir de estos resultados se puede afirmar por lo tanto, que el Plan de Negocios propuesto, representa una buena oportunidad de inversión.

# Capítulo I.- Consideraciones Teóricas y Conceptuales en torno a la Elaboración del Plan de Negocios

## 1.1 Definición del término “Plan de Negocios”

Al intentar definir lo que es un plan de negocios, se puede partir de la siguiente interrogación: ¿qué es un plan de negocios? la respuesta puede ser amplia y variada:

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas; tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto o servicio. También se podría decir que es un proceso mediante el cual se le da a un negocio determinado una identidad, una vida propia, es decir, precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados (Varela, Ricardo; 2008).

De esta manera, “el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en la que pueden quedar archivados muchos proyectos que no necesariamente sean pobres, sino que quizás necesiten más tiempo y dedicación para conseguir el éxito esperado”<sup>1</sup>.

Por lo tanto, un plan de negocios es una herramienta que permite justificar un nuevo proyecto empresarial, y describir las acciones y recursos necesarios para desplegarlo, ya sea que se trate de una nueva empresa, una nueva línea de negocio, etc.

---

<sup>1</sup> Esta información ha sido retomada textualmente de la página de internet <http://definicion.de/plan-de-negocios/>

En función de esta definición, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por lo tanto, el plan de negocios debe ser elaborado de forma tal que al transcurrir el tiempo, pueda ser actualizado ante los cambios que ocurran en el mercado.

El plan de negocios es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

### **1.1.1 El prototipo del plan de negocio es:**

1. Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
2. Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial.
3. Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.

A diferencia de un Proyecto de Inversión, que ha sido un documento típico del análisis económico-financiero de la última parte del siglo XX, el Plan de Negocios está menos centrado en los aspectos cuantitativos e ingenieriles, aunque los contiene, está más focalizado en las cuestiones estratégicas del nuevo emprendimiento, como una forma de

asegurar su consistencia. Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad porque permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Facilita la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.
- Define diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establece metas a corto y mediano plazos.
- Define con claridad los resultados finales esperados.
- Establece criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identifica posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucra en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombra un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prevé las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.

### **1.1.2. Propósitos de los Planes de Negocios**

Los planes de negocio tienen tres finalidades:

- La primera, consiste en planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad.
- La segunda, es justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos; y,
- la tercera, es establecer sus objetivos.

Así, la elaboración de un plan de negocio, es un ejercicio valioso que da a su promotor la oportunidad de realizar una reflexión estratégica sobre el proyecto. Esto permite considerar aspectos relevantes para su éxito futuro como:

- Analizar la industria y el mercado.

- Definir las acciones, recursos y organización necesarios.
- Anticipar y prevenir los obstáculos y riesgos.
- Establecer objetivos para evaluar el progreso del proyecto.
- Simular el impacto financiero de las acciones y recursos utilizados para valorar la viabilidad de la empresa.

Asimismo, el plan de negocio es un elemento esencial para comunicar y conseguir fondos para dicho proyecto, ya se trate de capital que proceda de inversores, de créditos de entidades financieras o de subvenciones, créditos blandos o inversiones por parte de entidades públicas de promoción económica.

El plan de negocio no sólo comunica con detalle cómo el promotor piensa actuar para aprovechar la oportunidad. También refleja su nivel de comprensión del mercado, las operaciones, las necesidades de recursos y los retos, además de la calidad de su pensamiento y su creatividad.

### **1.1.3. Factores de fracaso y éxito en las nuevas iniciativas de un Plan de Negocios**

Numerosos estudios han analizado las causas del éxito y el fracaso de los nuevos proyectos empresariales. Las causas del fracaso más mencionadas son:

- Problemas organizativos y de negocio.
- Nivel de ventas insuficiente.
- Problemas financieros.

Los problemas organizativos del negocio pueden lastrar el desarrollo del proyecto. Si no se establece una organización y unos procesos claros, será más difícil que la organización detecte y resuelva las cuestiones competitivas clave. Tampoco se podrán superar esos obstáculos si la empresa no obtiene unos recursos y personal con las capacidades idóneas, a nivel técnico y directivo, para llevar a cabo con éxito el proyecto.

Unas ventas insuficientes provocarán que la empresa no pueda cubrir sus costes fijos, lo cual creará un problema en la cuenta de resultados que, antes o después, afectará a la

tesorería. Esas menores ventas pueden deberse a que el mercado crezca a unas tasas inferiores a las previstas. Pero también, pueden derivarse de que la penetración efectiva del nuevo producto en el mercado sea menor. Esta menor adopción sería el resultado de sobrevalorar la proposición de valor del nuevo producto en relación a sus competidores y sustitutivos.

En cuanto a los problemas financieros, pueden deberse a dos causas principales. La primera, son las dificultades en la obtención de financiación del proyecto; la segunda, son los problemas en la gestión del flujo de fondos generado por el mismo. Estos problemas en el flujo de fondos pueden derivarse de problemas en la cuenta de resultados. Aparte de proceder de unas ventas insuficientes, pueden haberse previsto los costes de una forma optimista. Así, se pueden haber estimado unos costes demasiado bajos, ya sean de desarrollo del producto, de esfuerzo comercial para introducirlo, o de haber sobredimensionado la organización para la demanda efectivamente materializada.

La temporización de los cobros y pagos puede diferirse respecto a la prevista. Los retrasos en el proyecto aplazan el momento de arranque de la comercialización, pero también se puede haber estimado un ciclo de venta más corto que el que realmente se acaba dando.

Una vez realizada la venta, los plazos de cobro efectivos pueden alargarse debido a un mayor poder de negociación del comprador, por retrasos en la entrega del producto o servicio, o por retrasos en el cobro del cliente. Así, los plazos de pago de la empresa pueden acabar siendo menores a los previstos si se sobreestima la capacidad de negociación ante los proveedores. Así pues, de no conseguirse unos niveles de ventas, de fondos y un ciclo de caja adecuado, la nueva empresa irá consumiendo poco a poco sus recursos financieros, hasta éstos se agoten.

Los criterios que buscan los inversores en los nuevos proyectos son aquellos que contrarrestan los riesgos anteriores. La lista de elementos valorados es muy amplia pero, los más importantes se refieren a la personalidad y experiencia del empresario, las características del producto y mercado, y los aspectos financieros.

Diversos estudios han puesto de relieve la importancia de los planes de negocio para el éxito de los proyectos empresariales. Delmar y Shane (2003), han encontrado una correlación positiva entre disponer de planes formales y recibir capital externo. También hallaron que la elaboración de planes de negocio aumenta las probabilidades de supervivencia y facilita el desarrollo de productos y la organización de la compañía.

## **1.2 El Plan de Negocios y su relación con las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).**

Es importante abordar en este apartado la relación que existe entre los planes de negocios y las MIPYMES, ya que por lo común, son este tipo de empresas las que requieren de este tipo de instrumentos en los que los empresarios se apoyan para echar a andar una nueva empresa o reorganizar la existente. Las siglas PYMES y MIPYMES se utilizan para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas y en el caso de las segundas, a las microempresas que existen en el mercado de un país. Las micro, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, especialmente de las gigantescas multinacionales que son comunes en la actualidad. Las MIPYMES por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes.

### **1.2.1 Definición de MIPYMES**

La definición de empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:

*“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”<sup>2</sup>*, que de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital) tienen características similares en sus procesos de crecimiento.

---

<sup>2</sup> Esta definición se tomó textualmente de la siguiente dirección: <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php#ixzz2safii3UX>

Las MIPYMES, en término de cantidad (números), y de manera general a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía. En este sentido, la importancia de este sector de la economía es trascendental para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía.

Estas son empresas que se caracterizan principalmente por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que los de las grandes empresas. El término se aplica además a las empresas que generan hasta determinada cantidad de dinero o ganancias anuales, por lo cual todas aquellas que no sobrepasen el límite o parámetro establecido (que varía de país en país) dejarían de ser consideradas como tales. Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Las MIPYMES normalmente cuentan con ayuda o subsidios de los Estados que buscan así reactivar áreas de la economía que están dejadas en blanco por las multinacionales o simplemente para favorecer la economía y la generación de empleos formales. Muchas de estas pequeñas y medianas empresas complementan actividades y áreas a las que no se llega formalmente; por ejemplo, cuando se habla de empresas tercerizadas o subcontratadas.

La creación de una micro, pequeña o mediana empresa, puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor cuenta con la posibilidad de acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social.

### **1.2.2 Tipos de MIPYMES**

Una MIPYME puede tener un giro industrial, artesanal, comercial, etc. Es importante resaltar el hecho de que dentro del sector nos encontramos con lo que se da en llamar microemprendimiento, que no es más que la puesta en marcha de un negocio en donde el propio emprendedor es el dueño y administrador del mismo y en el que, además de haber llevado a cabo una baja inversión, no tiene empleados o tiene pocos empleados. El propietario e incluso sus familiares son los que ponen en pie y desarrollan este tipo de empresas.

En este sentido, bajo dicha denominación se encontrarían a su vez tres tipos diferentes de microemprendimiento: el de expansión, el de transformación y el de supervivencia. Las MIPYMES pueden enmarcarse dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (en cambio, predomina la mano de obra).

La definición de pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) varía de acuerdo a cada país, y generalmente está basada en el número de empleados y activos financieros (Hallberg, 2000). Mientras el límite más común para el número de empleados son 250, algunos países tienen límites de 200 empleados, y otros como Estados Unidos de 500 (OECD, 2000a).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

De acuerdo con la última modificación por parte del Diario Oficial de la Federación (DOF), la clasificación de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se basa en el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales.

Con la finalidad de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades, la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE), para el ejercicio fiscal de 2011, el Fondo Pyme contará con un presupuesto de seis mil 940 millones de pesos.

La dependencia indicó que el monto del presupuesto se dividirá en cuatro mil 140 para el apoyo a proyectos productivos, mientras que dos mil 800 millones pesos para el Fondo de Garantías<sup>3</sup>). Para tal efecto, véase cuadro

**Cuadro N° 1. Clasificación Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: retomado de la página: <http://laspymes.com.mx/clasificacion-pymes.html>

Además, de las características antes mencionadas, las MIPYMES poseen atributos de carácter cualitativo que las distinguen de las grandes corporaciones. Schollhammer y Kuriloff mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales:

1. Alcance de las operaciones: se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales.

<sup>3</sup> Definición tomada de: (<http://laspymes.com.mx/fondo-pyme-2011.html>)

2. Escala de las operaciones: cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas en el sector.

3. Propiedad: pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas.

4. Independencia: el dueño o administrador tiene total control sobre el negocio, aunque su independencia es limitada en cierto grado por obligaciones con instituciones financieras. Además se les considera independientes por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios.

5. Estilo de administración: Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todos los aspectos de la administración y no comparten el proceso de toma de decisiones. (p. 8-9).

La mayoría de los empleos que ofrecen las MIPYMES se encuentran en el sector de servicios, aunque las MIPYMES también representan un alto porcentaje de las empresas manufactureras y proveen al menos la mitad de los empleos en este sector. Las pequeñas empresas están cada vez más presentes en industrias con alta tecnología como la informática y las comunicaciones; y en el sector servicio como el desarrollo de recursos humanos (OECD, 2000b).

Además del número de empleos que aportan, las MIPYMES contribuyen al crecimiento económico de un país. El crecimiento en la productividad está fuertemente influenciado por la alta competitividad que las pequeñas empresas logran al tratar de sobrevivir. Menos de la mitad de las pequeñas nuevas empresas sobreviven más de cinco años, lo que genera rotaciones muy altas de empleos y una constante movilidad en el mercado laboral; proceso indispensable para la competitividad y el cambio estructural (OECD, 2000a).

### **1.2.3 Ventajas y Desventajas de las MIPYMES**

A la hora de poder determinar las principales ventajas que tiene una micro empresa, sin duda alguna, habría que resaltar su flexibilidad, ya que ésta permite tomar decisiones y acciones rápidamente, sino también que se adapta perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo.

No obstante, también este tipo de empresas tiene sus inconvenientes. En concreto, entre los más destacables se encuentra el hecho de que esté limitada a un mercado muy reducido, ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción o un gran centro comercial. De la misma forma, también hay que subrayar que la falta de financiación es otra de sus desventajas lo que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos.

Por tanto, el tema de las MIPYMES tiene una connotación dual, por un lado son las empresas que otorgan sostenimiento a la economía y se convierten en la salida de un gran número de productos. Pero, también se ubican como empresas que carecen de libre acceso a la información y a las fuentes de financiamiento ya sea bancarios o del mercado de capitales. Lo cual les hace muy susceptibles a la rotación y al cierre. Aunado a ello, el sistema de apertura y mantenimiento requiere de severos permisos, licencias y regulaciones que para éstas resultan ser caros. Se puede afirmar que no existe un marco legal eficiente para la protección de las MIPYMES, como tampoco existe una estructura de impuestos que incentive su permanencia. Por lo tanto, podemos apreciar tanto las ventajas como desventajas que presentan las MIPYMES:

#### **1.2.3.1 Ventajas de las pequeñas empresas**

- Capacidad de generación de empleos
- Asimilación y adaptación de tecnología
- Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones

- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación de personal
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas

### **1.2.3.2 Desventajas de las pequeñas empresas**

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño

Las MIPYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como la falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene. Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor, escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales; asimismo, su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. Por la propia inexperiencia

administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto, hay falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.

### **1.2.3.3 Ventajas de las medianas empresas**

- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una grande empresa
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio

### **1.2.3.4 Desventajas de las medianas empresas**

- Mantienen altos costos de operación
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno
- Falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales

Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen casi los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados. Más allá de que la característica principal de las MIPYMES, es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico. Esto ocurre ya que pueden ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional, son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de micro empresas. Con el tiempo, empresa exitosa puede convertirse en una MIPYMES de mayor envergadura.

### **1.3 Cómo se elabora un Plan de Negocios**

El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos del funcionamiento planificado de la nueva iniciativa. El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto. Algunas de las secciones más accesorias pueden, incluso, desaparecer.

Así, un plan que exija pocos recursos para su despliegue puede permitirse el lujo de ser más sintético que uno que requiera grandes inversiones. Asimismo, un documento dirigido a captar inversiones externas deberá ser más exhaustivo que uno que tan sólo desee ordenar el pensamiento sobre una oportunidad. Por otro lado, la familiaridad con el sector que tengan los receptores del plan también determina su amplitud. Un inversor conocedor del sector dará por sentados determinados aspectos que será necesario aclarar a inversores sin esa experiencia.

Los proyectos que presenten productos o servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar unas explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva.

Dentro del Plan de Negocios debe tenerse en cuenta que el empresario no es una persona que se arriesga en forma audaz, y mucho menos aquel que toma decisiones sin previo

análisis, por el contrario, es de aquellas personas que antes de dar inicio a una actividad empresarial recoge toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad del negocio, para posteriormente procesar dichos datos, define las estrategias para su manejo y sobre todo, evalúa si éste tiene o no el potencial esperado, es decir, somete la idea de una nueva empresa a un estudio integral.

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas a las interrogantes que se presentan frente al nuevo negocio, tales como: ¿qué es y en qué consiste el negocio? ¿quién dirigirá el negocio? ¿cuáles son las causas y razones del éxito? ¿cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas? ¿qué recursos se requieren para llevar a cabo y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos el funcionamiento planificado de la nueva iniciativa. El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto. Algunas de las secciones más accesorias pueden, incluso, desaparecer. Así, un plan que exija pocos recursos para su despliegue puede permitirse el lujo de ser más sintético que uno que requiera grandes inversiones.

Asimismo, un documento dirigido a captar inversiones externas deberá ser más exhaustivo que uno que tan sólo desee ordenar el pensamiento sobre una oportunidad. Por otro lado, la familiaridad con el sector que tengan los receptores del plan también determina su amplitud. Un inversor conocedor del sector dará por sentados determinados aspectos que será necesario aclarar a inversores sin esa experiencia.

### **1.3.1 Tipos de planes de negocios**

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. A continuación se presentan sólo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio.

### **1.3.2. Plan de negocios para empresa en marcha**

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

### **1.3.3. Plan de negocios para nuevas empresas**

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

#### **1.3.4. Plan de negocios para inversionistas**

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

Finalmente, los proyectos que presenten productos o servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar unas explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva.

Para aquellos que inician un negocio en el que no tienen una vasta experiencia, lo elaboran como un documento escrito preparado por el empresario, muchas veces con la ayuda de asesores o expertos en áreas particulares, que estudia en detalle todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración y que busca ante todo, reducir el riesgo del proyecto.

No obstante la importancia que tiene el plan de negocio, se cometen distintos errores conceptuales en el proceso de conformar la oportunidad de negocio, como: creer que todo producto tecnológicamente es mercadeable, y puede dar origen a un negocio factible; no ubicar la relación dentro el producto, el mercado y los recursos disponibles, así como errores en relación con la ejecución del plan de negocio: no saber por qué se hace ni para qué sirve; hacerlo por cumplir un requisito; pensar que es un documento cuya finalidad es el archivo, es por ello que el plan se debe preparar con gran cuidado.

Cada negocio y cada empresario requiere un plan de negocio particular; sin embargo, el proceso de elaboración de un plan de negocios, se visualiza como una serie de análisis interrelacionados, con retroalimentación permanente, pues implica una serie de etapas de

análisis, durante las cuales, los diversos elementos y variables, de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia y con su efecto sobre las otras etapas del proceso, viendo la necesidad de que al finalizar cada etapa se decida si se continúa con los elementos y variables que hasta el momento se tienen, o si hay necesidad de introducir modificaciones en alguno de ellos o si es preciso, cambiar totalmente la orientación del negocio de acuerdo con sus necesidades específicas y de su capacidad empresarial.

La ejecución de un plan de negocios incluye: actividades, tiempos, personal, recursos y objetivos de cada una de las etapas. Debe iniciarse con la planeación de la ejecución del plan de negocios en donde se empieza a delinear, mediante un proceso de planeación de proyecto cuando se inicia cada etapa qué tiempo y recursos se requieren en cada una de ellas, cuáles son las fechas de culminación del plan de negocios, con base en las posibles fechas de apertura de la empresa, que actividades son críticas y cuáles no pueden atrasarse.

Debido a que es un documento de negocios, su estructura se resume en carátula, resumen ejecutivo, (indica clara y brevemente en qué consiste el negocio, a qué mercados está dirigido, qué recursos financieros requiere, cómo son usados, cuál será el retorno para el inversionista, cómo se van a pasar los créditos, los beneficios, etc.), tabla de contenido, el cuerpo (análisis), cronograma de implementación del negocio y anexos, además éste debe ser: muy conciso, escrito en idioma de negocios, excelente redacción y ortografía, estar escrito para lograr objetivos específicos, ser evaluativo. Una vez que se tiene el documento final, este podrá ser sustentado y estudiado para tomar la decisión de ejecución y posteriormente hacer su montaje, arranque y gestión.

Cada una de las etapas del plan de negocios (análisis de la empresa y de su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal y social, análisis económico, análisis de valores personales, análisis financiero, análisis de riesgos e intangibles, evaluación del proyecto y preparación del documento final), cumple un papel fundamental dentro de éste, que de ser manejado de la mejor forma posible produce resultados óptimos y concisos para su ejecución.

#### **1.4. Importancia del proceso emprendedor para el Plan de Negocios.**

En México, como en muchos otros países del mundo, los emprendedores han encontrado en la actividad empresarial una forma de vida. Sin embargo, las motivaciones no son las mismas para todos los emprendedores. Algunos de ellos, se han visto obligados a desempeñarse como empresarios por la dificultad de conseguir un empleo, que les permita satisfacer sus necesidades y vivir de manera digna. Otros, a pesar de tener la posibilidad de tener un empleo decente y bien remunerado, optan por la actividad empresarial por deseo de independencia, desarrollo personal, afán de logro, mayores beneficios monetarios o por el hecho de haber descubierto una oportunidad de negocio y querer explotarla.

Cualquiera sea la motivación, es importante hacer un estudio del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían favorecer o dificultar el inicio de determinada actividad empresarial, y hacer un análisis de las fortalezas y debilidades del empresario o grupo empresarial fundador de la nueva empresa.

Haciendo este análisis del entorno y de las características personales del empresario, se puede determinar en qué sector de la economía el empresario tendrá mayores oportunidades de ingresar al mundo empresarial de manera exitosa. Este análisis debe ser parte del desarrollo de un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de la idea de negocio propuesta.

##### **1.4.1 El descubrimiento de una oportunidad de negocio.**

La gran mayoría de empresas nuevas, inclusive en países desarrollados, descubren oportunidades de negocios en pequeñas innovaciones tecnológicas, en cambios en procesos convencionales, en modificaciones a productos o servicios ya existentes, en la orientación de los esfuerzos de marketing a segmentos de mercado tradicionalmente desatendidos, en la identificación de nuevos usos para productos o servicios existentes, en el uso y aplicación de nuevas tecnologías o en el descubrimiento de productos o servicios que estarían faltando y son necesarios para suplir algún requerimiento o exigencia.

Las tendencias sociales y culturales son también un ingrediente importante; por ejemplo, la tecnología o “modo de hacer” heredado culturalmente a través de los años, tal y como se puede observar con los artesanos peruanos, se traduce hoy en productos altamente valorados en el mercado internacional.

Muchas de las ideas de negocio son descubiertas por los empresarios sobre la base de:

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

#### **1.4.2 La elaboración de una idea de negocio**

Una vez identificada la oportunidad de negocio y luego de haber decidido explotarla, se inicia el proceso de creación de empresa con un elemento muy básico y sencillo denominado la “idea” de negocio.

Inicialmente, esta idea de negocio es muy genérica y poco específica, pero se debe trabajar para definirla en función al producto o servicio que se destinará al mercado que se quiere atender, a los proveedores con quienes se quiere trabajar, a los competidores con los que se tendrá que luchar y el nivel de tecnología que se piensa adquirir.

En esta etapa, es importante que el empresario comience a delinear la posible empresa, y asocie sus conocimientos, experiencias, valores, orientaciones y competencias. Asimismo, es importante que esta idea se fundamente en bases sólidas, es decir, tenga proyección y no parta solamente de un entusiasmo momentáneo producto de motivaciones diversas. Esta idea debe ser creada con la firme convicción de que permanezca en el tiempo.

En esta etapa trate de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad, deseo o problema ha sido identificado?
- ¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?

- ¿Qué ventaja tiene el producto o servicio frente a cualquier producto o servicio de la competencia?
- ¿Quiénes son los clientes de la empresa y a qué sector pertenece la empresa?
- ¿En qué medida el nuevo producto o servicio añade valor a la empresa ya existente o a un nuevo grupo de clientes?
- ¿Cómo es que la empresa pretende integrar todos sus recursos disponibles?
- ¿Cómo se generarán los ingresos de la empresa?
- ¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?

### **1.4.3 La definición del modelo de negocio**

En esta etapa del proceso, cuando la idea de negocio ya está claramente definida, se establecen los grandes marcos de acción sobre los cuales la empresa funcionará. Siguiendo con el ejemplo de exportación de joyas de plata al mercado canadiense, en el modelo de negocio se definirá si el diseño de las piezas lo hará la nueva empresa o contratará los servicios externos de una diseñadora; si se va a invertir en la compra de máquinas y herramientas para la producción de joyas de plata o si se contratará el servicio del vaciado de piezas a alguna planta con capacidad ociosa; si se venderá a través de distribuidores con una marca propia o con la marca del distribuidor, o si se venderá en una tienda directamente al público. también es importante determinar dónde se ubicará la planta, cómo se distribuirán los procesos y cómo se dispondrán las máquinas y herramientas a emplear. Por lo general, cuando se define un modelo de negocio se está respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Qué bienes o servicios produce?
- ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?
- ¿En qué medida el nuevo producto o servicio satisfará de mejor manera las necesidades del público objetivo?
- ¿Cómo está organizada la competencia y cómo se le enfrentará?
- ¿Existe algún grupo de empresarios con habilidades especiales que le de valor a su oferta?

- ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos de la empresa?
- ¿Qué parte de las principales actividades de la empresa se subcontratará?

#### **1.4.4 La formulación de un Plan de Negocios**

Luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso emprendedor consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos. Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros.

La formulación del plan de negocios es una de las etapas más difíciles para un empresario de la micro, pequeña y mediana empresa, porque el día a día no le permite enfocarse en la elaboración de este plan. Recordemos que el empresario está más orientado a tomar decisiones y actuar, antes que a escribir informes o planes.

Sin embargo, es recomendable que le dedique el tiempo suficiente para tener su plan de negocios, porque gracias a él disminuirá el riesgo de su inversión y le permitirá prever algunas contingencias que pueden afectar el desarrollo y la rentabilidad de su negocio en el futuro cercano.

## **Capítulo II.- Características socioeconómicas y demográficas de Valle de Bravo, Estado de México**

### **2.1 Ubicación geográfica de Valle de Bravo**

El Municipio de Valle de Bravo se encuentra rodeado de bosques y con una presa que invita a disfrutar de la naturaleza, está localizado a 76 km de la Ciudad de Toluca y a 145km de la Ciudad de México; su altura es de 1,850m sobre el nivel del mar y su temperatura media anual es de 18° C, por lo que se considera que cuenta con un clima templado que es parte de su atractivo también. Cuenta con una superficie territorial de 421.95 kilómetros cuadrados.

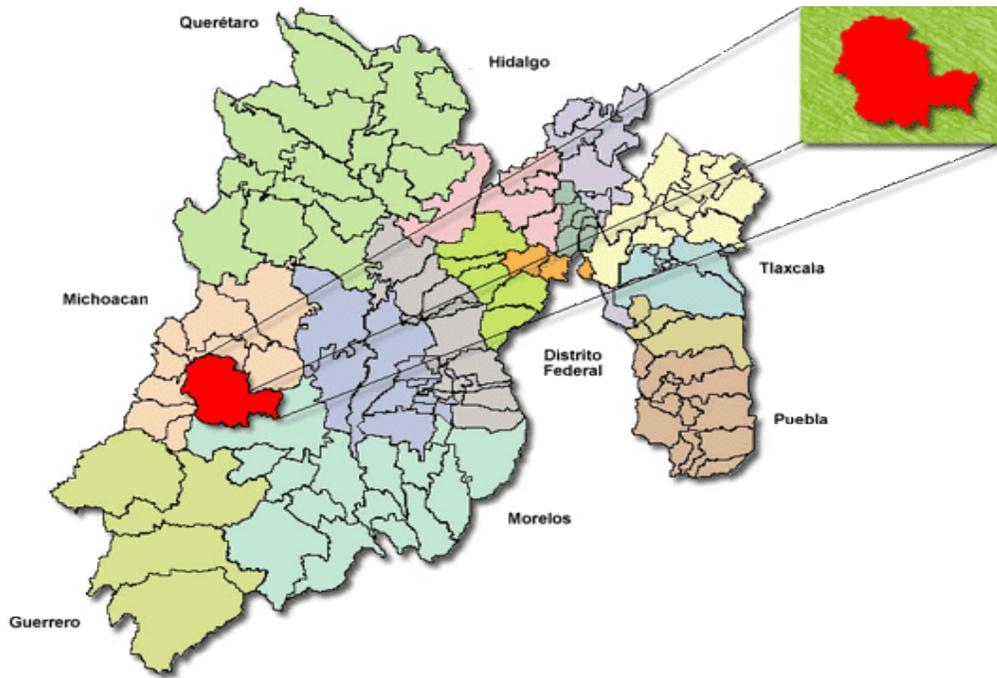
El Territorio Municipal de Valle de Bravo se localiza al poniente del Estado de México y es parte de la Región XV. Según la nueva regionalización de la actual Administración del Estado, a la que pertenecen los Municipios de Amanalco, Donato Guerra, Ixtapan del Oro, Oztoloapan, Santo Tomás de los Plátanos, Villa de Allende, Villa Victoria, Zacazonapan, en donde la cabecera de región es Valle de Bravo; esta región se encuentra integrada por nueve municipios.

En cuanto a sus límites municipales se tiene que: al norte colinda con el Municipio de Donato Guerra, al sur con el municipio de Temascaltepec, al este con los Municipios de Amanalco y Temascaltepec, y al oeste con los municipios de Ixtapan del Oro, Santo Tomás y Oztoloapan (véase mapa 1).

En lo que respecta al clima, flora y fauna de Valle de Bravo, éste es templado subhúmedo con lluvias en verano; las lluvias se presentan de junio a septiembre y se prolongan en ocasiones hasta octubre. Los meses más calurosos son: mayo, junio, julio y agosto. La temperatura promedio anual es de 17.5°C, la máxima de 32.0°C, y la mínima de 1.3°C. Se llegan a registrar lluvias en noviembre y diciembre; las heladas se inician a mediados de diciembre y se prolongan hasta febrero. Las lluvias son más abundantes en verano.

El municipio de Valle de Bravo se encuentra dentro de la Cuenca del Río Balsas, constituida por 5,458 embalses, entre los que destacan la presa de Valle de Bravo y la de Colorines.

## Mapa 1



## Vista de Valle de Bravo



En el municipio existen tres presas que son: Tiloxtoc, Colorines y Valle de Bravo. Esta última presa tiene una extensión de 21 kilómetros cuadrados y forma parte del Sistema Hidroeléctrico "Miguel Alemán", que proveía de energía eléctrica al centro de la República, actualmente pertenece a la Comisión de Aguas del Valle de México y se utiliza para abastecer de agua potable a la zona metropolitana de la ciudad de México. Esta presa es alimentada por los ríos: Malacatepec, Valle de Bravo, Tiloxtoc, Temascaltepec e Ixtapan del Oro, por los de Tuxpan y Zitácuaro.

## **2.2 Aspectos Sociodemográficos y Económicos de Valle de Bravo**

Es importante conocer los aspectos sociales, demográficos y económicos que hay en el municipio pues a partir de estos elementos se podrá no solamente ubicarlo espacialmente sino elaborar un diagnóstico que nos permita detectar la demanda potencial para la puesta en marcha de nuestro negocio, así como los datos de la población hacen posible detectar la mano de obra que se empleará; mientras que los factores socioeconómicos no solamente están dirigidos a conocer las condiciones de vida de su población sino que permite analizar las características del entorno, vocación productiva la viabilidad del proyecto. Cabe señalar, que la demanda potencial de nuestro negocio no está enfocada a la población del lugar sino a los turistas que llegan a pasar fines de semana, puentes o periodos vacacionales.

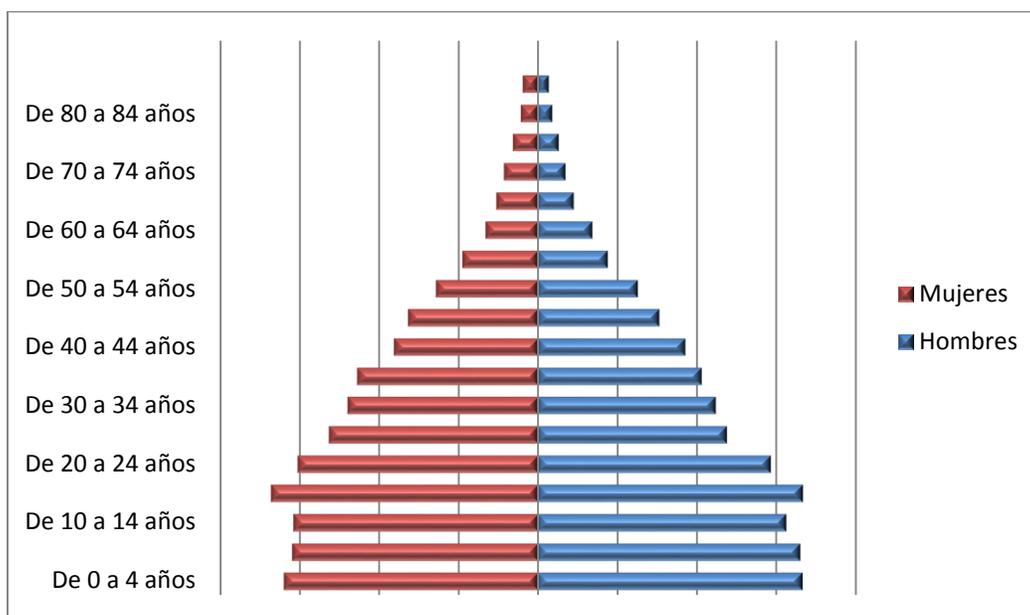
### **2.2.1 Población y densidad**

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del INEGI 2010, el municipio de Valle de Bravo tiene contabilizados 61,599 habitantes, de los cuales el 49.18% son hombres y 50.81% mujeres. En cuanto al contexto local, según el INEGI y Consejo Estatal de Población, Valle de Bravo cuenta con 43 localidades, de las cuales ocho de éstas tienen más de 1,000 habitantes; estas localidades son: Valle de Bravo (Cabecera Municipal), Villa de Colorines, Loma Bonita, San Nicolás Tolentino, Santa María Pipioltepec, Los Saúcos, San Juan Atezcapan y San Gabriel Ixtla. Además, existen 25 localidades con más de 100 habitantes; mientras que el resto de ellas tienen menos de 100 habitantes.

Respecto a la cabecera municipal -que es el lugar en donde se llevará a cabo el proyecto de construcción de las cabañas-, la población es de 25,554 habitantes, de ésta, el 49.09% es población masculina y el 50.1% femenina. En lo que se refiere a los grupos de edad, se

tiene que el grupo con mayor población es el de 15 a 19 años de edad, le sigue el rubro de 0 a 4 años y en tercer lugar se encuentra el grupo de 10 a 14 años de edad, lo que quiere decir que la mayor parte de su población es relativamente joven, tal y como se puede observar en la gráfica 1.

**Gráfica No. 1. Estructura de la población**

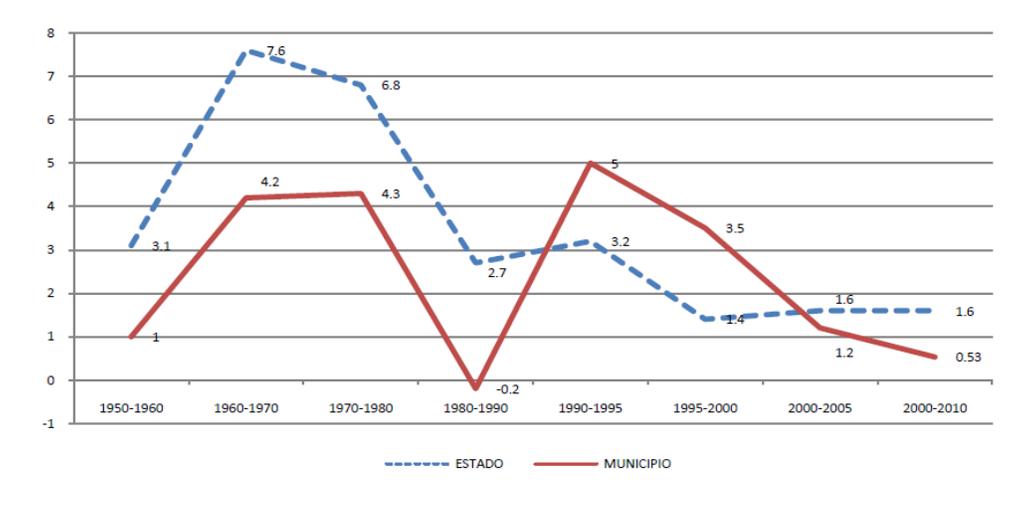


**Fuente: Elaboración propia en base al Censo 2010**

El comportamiento demográfico de Valle de Bravo, ha tenido fluctuaciones a lo largo del tiempo; sin embargo, es importante destacar que la localización del Municipio, así como, de su impulso como centro administrativo, ha contribuido definir la dinámica demográfica del mismo.

Las tasas de crecimiento del municipio superan a las mostradas por el estado en su conjunto en 1995 y el año 2010 (véase gráfica 2):

**Grafica 2. Comportamiento de la TCMA en el Estado y Municipio 1970-2010**



**Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2009-2012**

### 2.3 Características de la Vivienda

En el municipio de Valle de Bravo se registraron de acuerdo con el Censo de Población del 2010 un total de 14 776 viviendas ocupadas por 61 000 personas, lo que significa una población promedio de 4.12 habitantes por hogar.

En lo que respecta a los servicios con los que cuentan estas viviendas, el servicio de agua potable comprende el 95.4 por ciento de dichas viviendas. En cuanto al servicio de drenaje, la cobertura es menor 90%; mientras que la cobertura del servicio eléctrico, rebasa a los dos anteriores, ya que el 97.6% de las viviendas tiene acceso a este servicio. Con base en esta información se puede decir que las viviendas cuentan en su gran mayoría con servicios básicos. Por otra parte, con respecto a las viviendas que tienen bienes y tecnologías se registra un porcentaje más bajo; por ejemplo, las que cuentan con refrigerador comprenden al 77.6% del total de viviendas, mientras que las que tienen lavadora se reduce a un 67.6%; la propiedad del vehículo automotriz se reduce a tan sólo a un 38.9%; en cambio el 97.7% de las viviendas del municipio cuentan con televisión y solamente un 21.7% cuenta con computadora.

Otros servicios con los que cuentan las viviendas son los de telefonía fija, celular e internet. En este aspecto los porcentajes son inferiores. En el caso del primero solamente el 31.2% del total de las viviendas tiene acceso a éste; mientras que el uso de celular el porcentaje se eleva a 58.2% y en cuanto al internet, se observa que es menor a los otros dos (14.1%).

## **2.4 Condiciones Educativas**

La población de 15 años y más registrada en 2010, según condición de alfabetismo fue 42, 272 (personas), de este total, 38,266 es alfabeta y 3,502 son analfabetas, y 504 son no especificados. Esto significa que el 90.5% son alfabetas; un 8.3% se consideran analfabetas y el resto no está especificado.

Durante el ciclo escolar 2010-2011, el total de escuelas registradas es de 209, de las cuales predominan en educación preescolar y primaria, hay 36 secundarias, 9 de educación media superior y solamente 3 dedicadas a la educación superior. Esto nos refleja la carencia de instituciones educativas que formen recursos humanos.

La gran mayoría de las escuelas se dedican a cubrir las necesidades de educación preescolar y primaria. En el caso de la primera hay 22 alumnos por cada maestro; mientras que en la primaria la proporción es de 26 alumnos por cada maestro.

## **2.5 Salud**

Otro aspecto de gran importancia que revela las condiciones de vida de una sociedad es el acceso a los servicios de salud por parte de la población. La salud al igual que la educación es un objetivo fundamental del desarrollo. La importancia de invertir en salud para fomentar el desarrollo económico y reducir la pobreza es algo que se ha valorado en una medida menor a lo que representa. En el caso de Valle de Bravo se observa una gran carencia de este servicio. Según datos del IGECM, existen 16 unidades médicas, de las cuales 8 corresponden al Instituto de Salud del Estado de México, una al DIF, 2 del IMSS. Los recursos humanos dedicados a dar atención a la población, está compuesto solamente por 155 médicos y 207 enfermeras, que atienden a una población de más de 60,000 personas. Además en el censo se registró tan sólo la existencia de 44 camas de hospital, lo que quiere decir, que la mayoría de la atención médica que se proporciona es a nivel de consulta, en lo

que respecta a hospitalización es muy limitada por lo que es necesario en caso de urgencias trasladar a los pacientes a Toluca. Esto queda manifiesto en el hecho de que la cantidad de personas o unidad médica es de 3 875 personas.

## 2.6 Indicadores de bienestar

El indicador de rezago social calculado por el Consejo Nacional de Evaluación (Coneval) para el 2010, fue de -0.65, lo que significa un nivel muy bajo de rezago social. Por otra parte, el índice de marginación calculado por Consejo Estatal de Población (Conapo) para este mismo año, arrojó un índice de -0.779, que ubica al municipio en un nivel de marginación Bajo.

## 2.7 Condiciones Económicas

Para realizar el análisis sobre las condiciones económicas que prevalecen en el municipio, se han tomado una serie de variables e indicadores, los cuales se han obtenido a través de las Estadísticas Básicas proporcionadas por (IGECEM) para los años 2010 y 2011, a su vez, este organismo retoma la información del Censo de Población y Vivienda del 2010.

En primera instancia tenemos la información de la Población Económicamente Activa (PEA), se registra un total de 24 895 personas, de este total en donde un 94.2% de esta población se encuentran ocupados.

### Cuadro N° 2. Población Ocupada

Población ocupada, según condición de actividad Económica	Personas	Porcentajes
Total	23 465	100
Agricultura, ganadería, caza y pesca	2 782	11.9
Industrial	6 556	27.9
Servicios	13 974	59.5
No especificado	153	0.74

Fuente: IGECEM. Dirección de Estadística. Elaborado con base en información proporcionada por las unidades productoras de información de los ámbitos federal y estatal

Las actividades económicas que se llevan a cabo en el municipio son variadas, en el cuadro se aprecia que el 59.5% de la población ocupada se ubica predominantemente en el sector

terciario, mientras que en el industrial 27.9% y en la agricultura, ganadería caza y pesca se emplea solamente el 11.9% de la población ocupada.

**Cuadro N° 3.** Desglose de las Actividades Económicas por Unidades Económicas, Personal Ocupado y Valor Agregado Censal Bruto

Actividades	Unidades Económicas	Personal Ocupado Total	Valor Agregado Censal Bruto
	2091	7348	866646
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (sólo pesca, acuicultura y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales)	18	93	1804
21 Minería		6	303
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		108	26 746
23 Construcción		175	34970
31 -33 Industrias Manufactureras	207	611	19621
43 Comercio al por mayor	90	542	122288
46 Comercio al por menor	1050	2453	101660
48 -49 Transportes, correos y almacenamiento		91	1984
51 Información en medios masivos		33	3741
52 Servicios financieros y de seguros		37	2934
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	26	169	394072
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	39	107	2888
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	35	186	6746
61 Servicios educativos	12	207	5590
62 Servicios de salud y de asistencia social	51	228	9966
71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	45	240	15667
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	307	1494	95208
81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	211	568	20458

Fuente:INEGI, Censos Económicos 2009, versión definitiva

En el cuadro número 3, es posible apreciar la baja participación que tienen las actividades correspondientes al sector primario, ya que la participación de las unidades productivas de este sector no llega al uno por ciento del total.

## **2.8 Vocaciones Productivas en el municipio de Valle De Bravo**

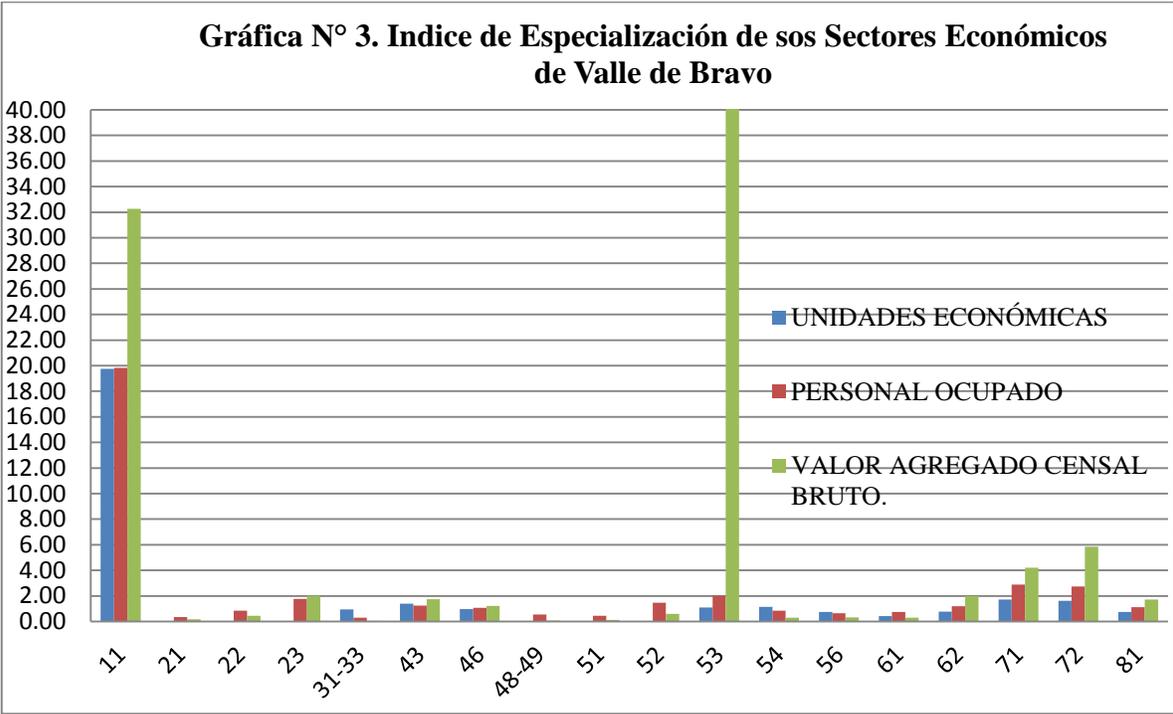
Identificar las vocaciones productivas del municipio, permite contextualizar y dirigir las acciones de fomento y desarrollo de aquellas actividades que tienen potencial para su crecimiento.

El municipio de Valle de Bravo, presenta características en sus vocaciones muy particulares por la heterogeneidad de sus sectores productivos con mayor desarrollo. Las actividades primarias, como la agricultura, así como actividades del sector terciario como el turismo son las vocaciones que más predominan. Por otro lado, la industria manufacturera y el comercio al por menor también son sectores importantes en el municipio. En el 2010 el producto interno bruto registrado en el municipio fue por 4182 millones de pesos.

En lo que se refiere a la cantidad de unidades económicas cerca del 50% de éstas se localizan en actividades relacionadas con el comercio al por menor, seguido de aquellas actividades relacionadas con las actividades turísticas en casi 25%, es decir alojamiento y preparación de alimentos. Respecto al personal ocupado, la mayoría de las personas con empleo remunerado, se concentran en las actividades dichas anteriormente, con el 33% en comercio al por menor y el 23% en actividades turísticas. Por otra parte, las actividades con mayor derrama económica expresada en términos del valor censal bruto, se localizan en sectores de servicios inmobiliarios, y alquiler de bienes muebles e intangibles con el 45% del valor total de la producción del municipio. No obstante, considerando la vocación del municipio esto se considera con efecto indirecto de la actividad turística por la renta de todas aquellas casas de descanso y actividades que no se consideran explícitamente en el sector turístico, de igual forma el 24% de la derrama económica esta explícitamente en actividades turísticas de alojamiento, recreación y preparación de alimentos.

En el siguiente cuadro, se puede observar el índice de especialización de los sectores productivos de Valle de Bravo. El índice de especialización se refiere a las vocaciones del municipio respecto al estado de México, es decir, qué actividades a comparación del estado predominan en el municipio. Como se puede observar, el Sector 11 referente a las actividades primarias como la agricultura y la ganadería. En otras palabras, muy a pesar de que en proporción con la actividad económica total del municipio las actividades primarias

no sean representativas, es altamente especializado respecto al estado lo que sugiere claramente una vocación natural del municipio. En la misma gráfica se reafirma el hecho de que el municipio está especializado en el sector turístico (71 y 72) así mismo el valor agregado censal bruto del sector de alquiler de bienes muebles (53).



Fuente: Elaboración propia, con base en el Censo económico del INEGI, 2009

Por otra parte, de manera general el municipio se comporta heterogéneamente no obstante dentro de sus comunidades, el caracterizar las vocaciones productivas es importante para impulsar su desarrollo, para ello estamos en el proceso del diagnostico comunitario económico usando grupos focales y encuestas individuales para su diagnostico. Usando el anexo: Guía para el Diagnostico de vocaciones productivas se ha logrado censar solo el 25% de las comunidades y el análisis de la información está en proceso.

## **Capítulo III. Elaboración del Plan de Negocios para la instalación de Cabañas Turísticas en Valle de Bravo, Estado de México.**

### **3.1 Aspectos Metodológicos para la elaboración del Plan de Negocios**

#### **3.1.1 Resumen Ejecutivo**

El primer paso que se requiere es el de presentar un resumen ejecutivo; el objetivo de un resumen ejecutivo es dar un panorama general del proyecto, el cual debe ser claro, conciso y contundente, que permita desde el inicio ver con claridad el negocio y de esta manera, captar el interés de los potenciales inversores, o de quienes analicen o apoyen el proyecto. No olvidar que la información que se brinde debe ser comprendida por un público que no necesariamente conoce los aspectos técnicos del producto, proceso o servicio.

Los principales elementos que debe contemplar el resumen ejecutivo son:

- La idea del negocio: su diferencia y exclusividad respecto a productos/procesos/servicios existentes.
- Público objetivo: principales características de los clientes, consumidores finales y usuarios y, los atractivos del producto/proceso/servicio para ser requerido por ese perfil de usuarios.
- Valor del producto/proceso/servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Elementos claves que harán exitoso el negocio.
- Inversión necesaria y rentabilidad esperada.

Este resumen no debe ocupar más de tres páginas aunque lo óptimo son dos.

#### **3.1.2. El producto/servicio/proceso**

Esta parte debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto/proceso/servicio a ofrecer, resultante de la investigación y

desarrollo realizado en el campo disciplinario/multidisciplinario en cuestión, marcando claramente su diferenciación y novedad.

- Describir el producto/proceso/servicio señalando las funcionalidades básicas, características principales y campo de aplicación.
- Origen de la idea.
- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
- Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto/proceso/servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.
- Indicar si el producto resultante del proyecto, responde a una demanda no satisfecha, elimina algún problema, mejora la calidad de vida, reduce costos o sustituye importaciones y reflejar si se relaciona con el origen de la idea de negocio.
- ¿Cuáles son los atractivos tecnológicos y económicos? ¿En qué se diferencia de los productos/procesos/ servicios existentes actualmente?.
- Estado de avance del desarrollo y etapas necesarias a concluir.

### **3.1.3. Mercado potencial**

La investigación de mercado se utiliza para tener un panorama actual de la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen cada uno de estos) y la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores o qué se les puede ofrecer distinto), y poder reflejar las potencialidades que existe para introducir el producto/proceso/servicio.

### **3.1.4. Mercado**

- Mencionar y describir la oportunidad de mercado detectada.
- Descripción del mercado en el que se proyecta lanzar el producto/proceso/servicio.
- Valores y datos generales del mercado y de ser posible, desagregada por competidores, productos y/o subproductos (volumen y valor de las ventas, rentabilidades, tasa de crecimiento histórica, actual y esperada, etc.).

- Estado de desarrollo del mercado (fase de ciclo: embrionario, crecimiento, madurez, declinación).
- Tendencias locales, regionales y mundiales.

### **3.1.5. El Público Objetivo**

- Consiste en conocer las características de la demanda. El comportamiento del consumidor hacia el producto/proceso/servicio. Así como señalar los diferentes segmentos de consumidores (tamaño, características específicas, etc.).
- Principales clientes (ojo, no necesariamente los clientes son los consumidores); señalar los diferentes tipos de clientes, los factores que privilegia el cliente en la decisión de compra.
- Principales factores de crecimiento de la demanda.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen estimado de ventas por segmento.

### **3.2. Competencia**

- Principales competidores. Actuales y Potenciales (incluir en el análisis productos sustitutos).
- Comparación de los competidores en base a los siguientes parámetros:  
volumen de ventas, precios, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, canales de distribución, servicio de clientes.
- Descripción de sus fortalezas y debilidades.
- Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- Potencial reacción de los competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

### **3.3. Protección de la Propiedad industrial**

- Describa la estrategia para evitar que competidores copien su innovación.
- ¿Es factible de ser protegida su innovación? Si la respuesta es no, ¿cómo pretende protegerla? ¿Requiere patentar?
- ¿Existen patentes similares vigentes?
- Si en su caso requiere solicitar licencias ¿Se le ha concedido u otorgado alguna licencia de patente/modelos de utilidad/modelo industrial en algún país/es?

### **3.4. Aspectos Regulatorios**

Información sobre cuáles son las regulaciones vigentes para el desarrollo de la comercialización propuesta, explique cuáles son las Disposiciones Legales que afectan al sector y regulaciones que deben ser implementadas en la nueva empresa, para comercializar en los mercados a los que apunta su producto/proceso/servicio.

#### **3.4.1 Equipo directivo**

Un equipo directivo potente deberá tener capacidades complementarias. Este punto debe contener:

- Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.
- Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir, por quién o qué perfiles y en qué tiempo.
- Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación, su misión, la trayectoria.

### **3.4.2. Organigrama**

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades.
- Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

### **3.4.3. Alianzas**

Identifique si ha realizado o prevé realizar convenios de cooperación y alianzas con empresas, instituciones científicas, u otros organismos. En caso afirmativo, comente su propósito y el estado actual del vínculo, identificando si es “a contactar”, “contacto realizado e interés mutuo” o “convenio”.

### **3.4.4. Principales Riesgos**

Podríamos diferenciar los siguientes riesgos: los propios del mercado, los intrínsecos del proyecto, ya sea por la conformación del equipo de trabajo o riesgos tecnológicos que puedan fallar respecto a lo esperado.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos.

## **4.4. Plan de marketing y comercialización**

¿Cuáles son los precios de los productos del emprendimiento?.

¿Tiene definidas las condiciones de venta? En caso afirmativo, detállelas.

¿Qué acciones de marketing planea realizar?.

¿Cómo piensa atraer a sus primeros clientes? ¿Cuáles son los argumentos comerciales más fuertes para convencerlos de realizar la compra?.

En el caso de tener avances, comente los elementos de promoción que prevé desarrollar (catálogos, folletería, publicidad en prensa, etc.) Si ya lo ha desarrollado, puede adjuntarlo.

¿Cuáles son/serán los canales de comercialización de su producto? Explique por qué considera adecuados ese/esos canales.

### **3.5. Modelo de Negocio y Plan Financiero**

#### **3.5.1. Modelo de Negocio**

El modelo de negocio describe la estrategia de negocio de la empresa, en él se analizan las etapas de inserción en los mercados, captación de clientes, conformación de alianzas con socios estratégicos, etc.

#### **3.5.2. Plan financiero**

El plan financiero contempla los supuestos para llevar a cabo las proyecciones del Cash Flow (flujo de caja). Asimismo, se analizan las necesidades de financiamiento y se contempla una propuesta de fuentes de financiamiento, a la vez que se describen las tasas y condiciones de reembolso.

El Plan financiero puede estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables (tasa de crecimiento, tasa de inserción en el mercado, etc.).

#### **3.5.3. Cuadro de Cash Flow y Análisis de Escenarios**

Se Incluye un flujo de fondos detallado y se mencionan los principales indicadores financieros (VAN, TIR, Periodo de repago, etc.).

En este caso el análisis de escenarios puede adquirir distintas modalidades (esperado, pesimista y optimista).

### **3.6. Análisis Foda**

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

#### **3.6.1. Análisis Interno**

- Fortalezas - Características del Proyecto que permiten confiar en su potencial y viabilidad.
- Debilidades - Características del Proyecto que deben mejorarse para aumentar su probabilidad de éxito.

#### **3.6.2 Análisis Externo**

- Oportunidades - Factores del contexto que pueden favorecer al proyecto.
- Amenazas - Factores del entorno que pueden perjudicar al proyecto .

#### Cuadro N° 4. ANÁLISIS FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gran capacidad de hospedaje.</li><li>2. Se encuentra frente al lago.</li><li>3. Cuenta con actividades recreativas (kayak, paseo en bote y pesca).</li><li>4. No hay limitantes en la capacidad de huéspedes por cabaña.</li><li>5. Cuenta con sitio web y medios de promoción.</li><li>6. Precios competitivos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alianzas comerciales con prestadores de servicios turísticos de otro ramo.</li><li>2. Se puede ampliar la gama de servicios con actividades de aventura.</li><li>3. Crecimiento del turismo en el destino.</li><li>4. Campeonatos y eventos deportivos todo el año.</li><li>5. Mercado extranjero se encuentra interesado en el destino.</li></ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lejos del centro del pueblo y mal señalado.</li><li>2. Difícil acceso a las instalaciones.</li><li>3. Personal poco capacitado.</li><li>4. No hay espacio suficiente para futura expansión.</li><li>5. Seguridad no profesional.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mucha competencia cercana.</li><li>2. Alto tránsito en el municipio.</li><li>3. Hoteles más grandes y reconocidos.</li><li>4. Transporte público caro del centro a las cabañas.</li><li>5. Inseguridad en municipios y estados cercanos.</li></ol>

### 3.6.3. Objetivos

- Incrementar los servicios y actividades recreativas con la finalidad de crear un factor de diferenciación.
- Aumentar la promoción del las Cabañas en medios digitales.
- Realizar alianzas comerciales con otros prestadores de servicios turísticos, con la finalidad de ofrecer una mejor experiencia al cliente y/o usuario.

### 3.6.4. Estrategias

**Debilidad 1:** se encuentra alejado del centro del pueblo y la carretera está mal señalizada.

**Estrategia 1:** crear o contratar un servicio de Shuttle con el objetivo de recoger huéspedes así como mejorar la señalización desde la entrada al municipio hasta el destino.

**Debilidad 2:** difícil acceso a las instalaciones.

**Estrategia 2:** llegar a un acuerdo con el gobierno local para regularizar y arreglar la calle y se facilite el acceso.

**Debilidad 3:** personal poco capacitado.

**Estrategia 3:** buscar la impartición de programas de capacitación hotelera.

**Debilidad 4:** no hay espacio suficiente para futura expansión.

**Estrategia 4:** crear un proyecto financiero a mediano plazo para la adquisición de terrenos vecinos a las instalaciones.

**Debilidad 5:** la seguridad de que se dispone no es profesional.

**Estrategia 5:** solicitar al municipio cursos de capacitación para personal de seguridad

### 3.7. Estudio de Mercado

El concepto de mercado se refiere a dos ideas relativas a las transacciones comerciales. Por una parte, se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios- Por la otra parte, a ese lugar concurren los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios. Aquí el mercado es un lugar físico (Secretaría de Economía 2011)<sup>4</sup>

**Gráfica N° 4**



Fuente: Secretaría de Economía p. 4

En el análisis de mercado, lo que interesa es saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

En lo relativo al estudio de la oferta, para este giro, se debe conocer quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio, aún los sustitutos en la plaza donde se desea

<sup>4</sup> El documento se encuentra en línea en la página:  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=2&sg=10>

participar, con el objeto de determinar qué tanto se entrega al mercado, qué tanto más puede aceptar éste, cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente.

El estudio debe contener la cantidad de empresas participantes, los volúmenes ofrecidos en la zona y el precio promedio al que se vende.

La demanda se define como la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidos a un cierto precio en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio. Es bajo estas circunstancias como se satisfacen las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

La demanda tiene, adicionalmente, modalidades que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes. En primer lugar hay bienes y servicios necesarios y bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios.

Conocer la demanda es uno de los requisitos de un estudio de mercado, pues se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios y a qué precio. La investigación va aparejada con los ingresos de la población objetivo (ésta es la franja de la población a quien se desea venderle) y con el consumo de bienes sustitutos o complementarios, pues éstos influyen ya sea en disminuir la demanda o en aumentarla.

La determinación de la existencia o no de un lugar en el mercado para una nueva empresa se produce cuando existe una diferencia entre la demanda esperada y la oferta que proporcionan las otras empresas. Esta diferencia define el volumen de producción o de prestación de servicios inicial para nuestra empresa.

Si el resultado entre la demanda esperada y la oferta es negativo es recomendable buscar otros giros; a menos que se cuente con la capacidad para diferenciar los productos o servicios, creando nichos de mercado específicos y capturando clientes de la competencia. A continuación se muestra nuestro estudio de mercado, el cual se define a través de una serie de interrogantes y respuestas:

**a). ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?**

Inversión Inicial:

Terreno (1,100,000.00)

Construcción de 6 cabañas: (600,000.00)

Amueblarlas (300,000.00)

Gastos Mensuales: 25,000

**b). ¿Cuáles son los Ingresos Promedio Mensuales?**

45,000 mensuales aproximadamente en temporada baja

70,000 mensuales aproximadamente en temporada alta (marzo, junio, julio y agosto, octubre y diciembre)

**c). ¿Cuál sería el origen de los clientes potenciales, por área geográfica:**

Nacional: Distrito Federal y Toluca

Internacional: Estados Unidos y Canadá para concurso de Parapente, Triatlones, Eventos Deportivos y Festival de las Almas.

Internacional: Estados Unidos y Canadá para concurso de Parapente, Triatlones, Eventos Deportivos y Festival de las Almas.

**d). ¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?**

Si se toma en cuenta la cantidad de hoteles, posadas, cabañas y resorts que existen, la capacidad actual de hospedaje (40 personas) en la zona, por lo que estaríamos hablando de que se podría cubrir un 2% de todo el mercado.

**Hoteles registrados en el municipio al 2013**

Hoteles: 27

Posadas: 20

Cabañas y bungalows: 19

Resorts: 3

### **e) ¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?**

Mostrando nuevas alternativas para el turismo como:

- La renta de kayacs,
- La renta de lanchas dentro de la laguna, ofreciéndoles el transporte a dichas actividades
- Ofrecer mantener siempre el mismo costo por cabaña o departamento sin importar la cantidad de personas que quieran entrar (se les ofrecen colchones extras) ya que la incomodidad sería para ellos pero en el 90% del mercado no les dan esa alternativa.
- Se planea ampliar la cantidad de cabañas.

### **f) ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?**

Según cifras de la dirección de turismo el mercado en Valle de Bravo aumenta entre un 5 a 10 % la afluencia del turista de manera anual. Siguiendo este patrón de crecimiento en el cual tendríamos que crecer de la misma forma al aumentar la capacidad con la construcción de más cabaña, y ofrecer actividades nuevas y atractivas.

### **g) ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado (incluyendo tendencias nacionales, estatales o internacionales)?**

En contra:

- Que nos encontramos ubicados fuera de la cabecera municipal
- La construcción de más hoteles en la zona
- La inseguridad en la región
- El tránsito que aumenta día con día (excesiva cantidad de taxis en el municipio)
- El aumento de los costos de peaje (casetas y camiones) y el aumento a los precios como gasolina.

A favor:

- La gran aceptación que tiene el municipio como destino turístico
- La cercanía a la ciudad de México y Toluca
- Los precios que manejamos

- Los eventos internacionales que año con año aumentan en la zona

## **h) ¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?**

En contra:

- Estamos fuera de la cabecera municipal: lo cual nos impacta negativamente porque la gente se tiene que desplazar forzosamente en automóvil al centro o a las actividades de deporte extremo.
- La construcción de más hoteles en la zona: cada vez hay más competencia en la zona de San Gaspar lo cual puede mermar mi participación del mercado pero los hoteles nuevos no ofrecen los servicios que ofrezco.
- La inseguridad en la región: porque la gente no quiere salir hacia estos rumbos por la cercanía que tenemos con Tejupilco, Luvianos y Michoacán.
- El tránsito que aumenta día con día: la gente se queja de que haya tantos autos y taxis en Valle, lo cual hace imposible la circulación.
- El aumento de los costos de peaje (casetas y camiones): baja la afluencia de clientes porque los costos aumentaron en 20%.

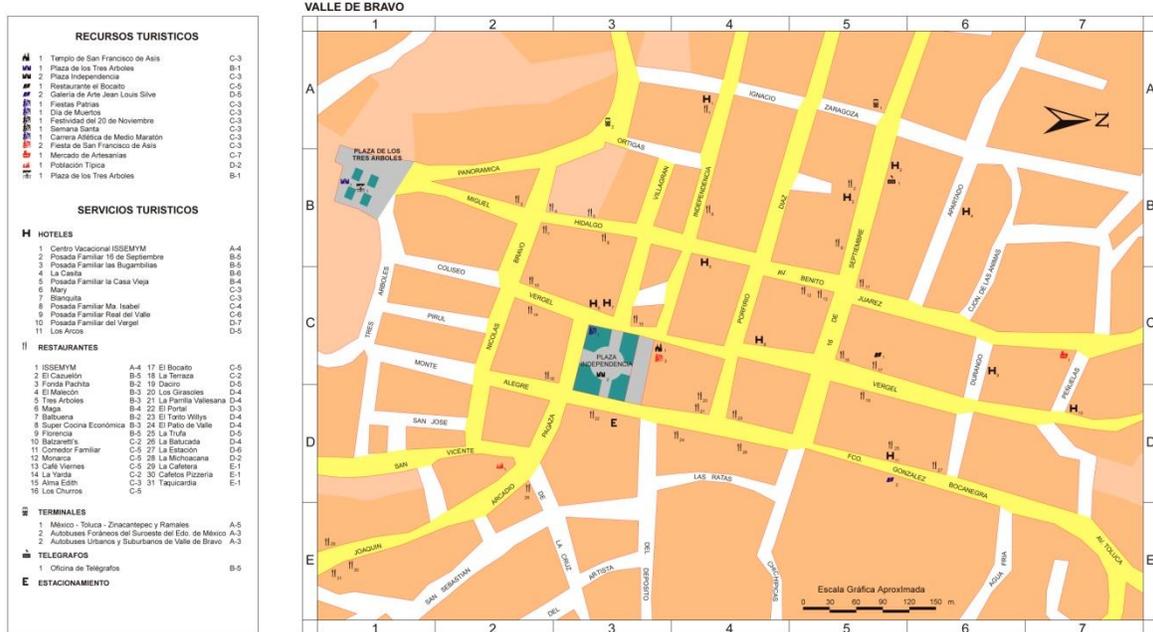
A favor:

- La gran aceptación que tiene el municipio como destino turístico: es uno de los principales municipios promovidos por el Estado.
- La cercanía a la ciudad de México y Toluca: ya que son los principales clientes
- Los precios que manejamos: somos competitivos y además damos la oportunidad de que se queden los que quepan.
- Los eventos internacionales que año con año aumentan en la zona: cada año hay más eventos internacionales, el próximo año es la copa mundial de parapente, ya se realizan spartan race y otros tipos de carreras, viene la copa de equitación de Escapino.

### 3.8 Competencia

Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa van a encajan o lidiar con el ambiente competitivo del mercado. En el siguiente cuadro se muestra la oferta de hoteles en la cabecera municipal de Valle de Bravo.

**Mapa N° 2. Cabecera Municipal de Valle de Bravo**



Algunas de preguntas importantes que debes contestar para poder formular esta sección son:

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos? (Por ejemplo, un boliche puede tener como competidor indirecto a un cine o alguna otra forma de recreación.)

#### 3.8.1 Competencia Directa:

Por cercanía y tipo de hotel. En el arco se encuentran ubicados los siguientes hoteles:

- Hotel el Castillo
- Salto de las Ranas
- Brisas del Lago
- Hotel el Arco

Ninguno de estos hoteles cuenta con renta de Kayak y con alberca, sobre este último servicio cabe mencionar que lo tienen el Hotel el Arco y el Hotel las Brisas del Lago.

### **3.8.2. Competencia indirecta:**

Los 3 embarcaderos rentan Lanchas y Kayacs a los turistas, pero ellos no cuentan con Hotel.

#### **a) ¿Qué diferencia hay con lo que ofrece la competencia?**

#### **b) ¿En precio?**

Estamos 50 pesos por persona por debajo de la competencia

#### **c) ¿En servicios al cliente?**

- Nosotros aceptamos que metan la cantidad de personas que necesiten con un mínimo adicional para cubrir costos y les brindamos colchonetas y colchones inflables.
- Incluimos servicios de Kayac y Lanchas.
- Somos los únicos en aceptar tarjeta de crédito al pagar, esta es una restricción importante por parte de la competencia.

#### **d) ¿En variedad o especialidad?**

Nos diferenciamos en variedad de servicios y nos especializamos en servicios de aventura acuática, además de que los ponemos en contacto con proveedores de deportes extremos.

#### **e) ¿Por la localización?**

Sólo Brisas del Lago y nosotros contamos con acceso al lago

#### **f) ¿Cuáles son sus fortalezas?**

- No hay límite de ocupación
- Hay una pequeña tienda para que los clientes adquieran productos que necesitan al momento
- Tendrá un amplio estacionamiento
- Habrá área de juegos

- Contará con Alberca
- Se encuentran ubicadas a un lado del lago y con vista hacia éste desde todas las cabañas
- Se Aceptan tarjetas de crédito
- Contamos con personal 24/7
- Reservaciones vía internet
- Página web en español e inglés

**g) ¿Qué cosas no hacen ellos bien?**

- Ellos no ofrecen servicios extras
- Tienen máximo de huéspedes por cuarto
- No hay estacionamiento
- No tienen alberca o área de juegos
- No ofrecen otros servicios

**h) ¿Qué cosas hace usted mejor que ellos?**

- Ofrecemos más y servicios de mayor calidad
- Aceptamos tarjetas de crédito
- Hacemos reservaciones vía internet
- Tenemos página web en inglés y español

**i) ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación?**

- Se necesita tener más personal que esté vigilando el servicio
- Prestar un buen servicio a toda hora en todas las áreas, habitaciones limpias, alimentos hechos con higiene y calidad, áreas limpias y bien mantenidas, cámaras de vigilancia en áreas comunes (pasillos, recepción, estacionamiento y jardín)
- Cuidar que las reservaciones no se dupliquen y genere inconvenientes a los clientes
- Publicitar a través de diferentes medios, ya sea vía internet y en módulos turísticos, tanto en Valle como en la entidad y en el resto del país.

**j) ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?**

- Estamos implementando mejoras en la publicidad
- Estamos implementando mejoras en la página web
- Se está planteando el posicionamiento en google para tener mayor impacto comercial
- Se dará capacitación a los empleados que brindan el servicio

### **3.9 El plan de marketing debe producir respuestas convincentes a tres variables fundamentales:**

#### **1) Precio:**

**¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?**

- Precio por cabaña por noche: 2, 300 en temporada alta y 1,500 temporada baja  
Precio por departamento por noche: 1,300 y 800 temporada baja
- Los precios son fijos independientemente del número de ocupantes por cabaña o departamento.

#### **2) ¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?**

- Los precios van de acuerdo a la estacionalidad, si es temporada muy baja podemos hacer descuento hasta llegar a los precios de temporada baja, pero jamás subimos el precio establecido por noche.

#### **3) ¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes?**

- Entre mejor servicio las cabañas tendrán mayor valor para los clientes y más nos recomendarán

### **3.10. Distribución:**

#### **a) ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?**

- Se va a vender el servicio en la zona de San Gaspar que es el lugar de ubicación

#### **b) ¿Cómo puede usted expandir su mercado?**

- Sí se puede expandir, mediante la creación de una cadena de cabañas en diferentes puntos del municipio.

### **3.11. Comunicación:**

#### **a) ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?**

- Página web en inglés y español (2,000 pesos anuales)
- Apenas se iniciará el Posicionamiento en google y activación de SEO (2,400.00 pesos mensuales + estudio de mercado único de 7,000.00)
- En redes sociales (no tenemos espacios publicitarios, sólo tenemos página de Facebook)
- Revistas locales (Directo contacto e impacto, 400 pesos al mes por las dos)
- Guía turística que se reparte en Valle, Toluca, DF y Metepec. (Directorio Valle de Bravo, 600 pesos anuales)
- Trípticos en módulos de información turística en valle de bravo (1,200 pesos anuales)
- Canal de youtube, salgo en el canal del Estado de México.

#### **b) ¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?**

- Implementar el posicionamiento en Google para que nos encuentren rápido en todo el mundo y poner espectaculares a la orilla de la carretera
- Brindando mejores servicios, ya que la mejor publicidad es por recomendación
- Continuar innovando en la prestación de los servicios, cada vez ofrecer más

#### **c) ¿Cómo anunciará o publicitará el negocio? (No olvide la publicidad y las relaciones públicas de bajo costo o incluso las que no tienen costo alguno)**

- Página web en inglés y español (2,000 pesos anuales)
- Apenas se iniciará el Posicionamiento en google y activación de SEO (2,400.00 pesos mensuales + estudio de mercado único de 7,000.00)
- En redes sociales (no tenemos espacios publicitarios, sólo tenemos página de Facebook)

- Revistas locales (Directo contacto e impacto, 400 pesos al mes por las dos)
- Guía turística que se reparte en Valle, Toluca, DF y Metepec. (Directorio Valle de Bravo, 600 pesos anuales)
- Trípticos en módulos de información turística en valle de bravo (1,200 pesos anuales)
- Canal de youtube, salgo en el canal del Estado de México. (Gratis)

### **3.12. Operaciones**

En esta sección del Plan de Negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

**Esta sección se debe armar por medio de las respuestas a cuatro principales temas:**

#### **Ubicación**

##### **a) ¿Dónde estará ubicado su negocio?**

En la localidad de San Gaspar, a un lado del lago.

##### **b) ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?**

Inversión Inicial

Terreno (1,100,000.00)

Construcción de 6 cabañas (600,000.00)

Amueblarlas (500,000.00)

Gastos Mensuales entre luz, agua, y empleados.

20,000 pesos

##### **c) ¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas?**

Son cabañas y departamentos

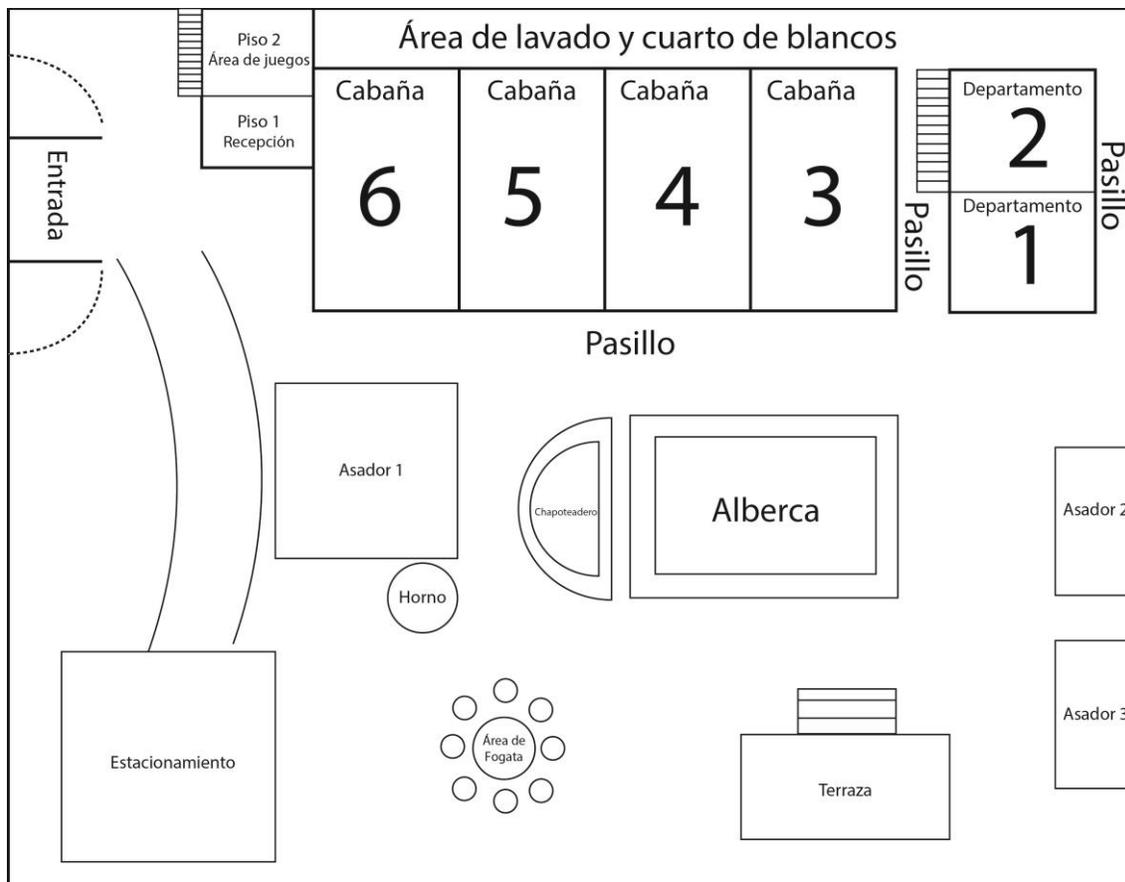
d) ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc)?

- Cercanía con el lago y la vista de todas las cabañas.
- Cercanía con la cabecera municipal

e) ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones?

- Sí, este se presenta a continuación

### LAYUOT



**f) ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?**

Por el momento no se cuenta con más espacio en ese lugar, se está viendo la creación de un hotel dentro de la cabecera municipal, ya que se cuenta actualmente con el terreno, este proyecto se podría enlazar con el de las cabañas y complementar el servicio.

**3.13. Equipamiento:**

**a) ¿Qué equipamiento necesitará?**

- 17 recámaras matrimoniales (con colchones, cama, buros, closet y lamparas y cuadros)
- 6 salas
- 6 comedores
- 6 frigorificos
- 6 hornos de microondas
- 7 televisiones
- Toallas
- Sabanas
- Cobertores
- Almohadas
- 10 Colchones inflables matrimoniales
- 15 camastros
- 10 mesas de plástico para jardín
- 30 sillas de plástico para jardín
- 3 asadores
- 6 bancas
- 1 alberca
- 1 mesa de billar
- 1 mesa de hockey
- 1 escritorio de recepción
- 1 computadora de recepción
- 1 terminal bancaria

- 4 silla de recepción
- 7 baños
- 1 centro de lavado
- 6 cajas de jabones al año
- 6 cajas de shampoos al año
- 10 cajas de papel de baño al año
- 6 compras de productos de limpieza al año

**Cuadro N°. 6. Costo del Equipamiento y Proveedores**

Producto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Proveedor
Terreno	1	\$1,100,000.00	\$1,100,000.00	Particular
Construcción	6	\$100,000.00	\$600,000.00	Maestro de obra
17 recamaras matrimoniales	17	\$10,000.00	\$170,000.00	Carpintero y Walmart los colchones
6 salas	6	\$5,000.00	\$30,000.00	Linio
6 comedores	6	\$2,000.00	\$12,000.00	Carpintero
6 frigorificos	6	\$3,000.00	\$18,000.00	Walmart
6 hornos de microondas	6	\$800.00	\$4,800.00	Walmart
6 televisiones	7	\$3,500.00	\$24,500.00	Walmart
Toallas	lote 100	\$7,000.00	\$7,000.00	Toallas Josefina
Sabanas	40	\$150.00	\$6,000.00	Sabanas de México
Cobertores	17	\$600.00	\$10,200.00	Mercado de artesanías
Almohadas	17	\$100.00	\$1,700.00	Walmart
10 Colchones inflables matrimoniales	10	\$200.00	\$2,000.00	Walmart
15 camastros	15	\$700.00	\$10,500.00	Costco
10 mesas de plástico para jardín	10	\$400.00	\$4,000.00	Costco
30 sillas de plástico para jardín	30	\$368.00	\$11,040.00	Costco
3 asadores	3	\$2,000.00	\$6,000.00	Herrero
6 bancas	6	\$600.00	\$3,600.00	Herrero
1 alberca	1	\$100,000.00	\$100,000.00	Maestro de obra
1 mesa de billar	1	\$12,000.00	\$12,000.00	Costco
1 mesa de hockey	1	\$7,000.00	\$7,000.00	Costco
1 escritorio de recepción	1	\$3,000.00	\$3,000.00	Office depot
1 computadora de recepción	1	\$6,800.00	\$6,800.00	Office depot
1 terminal bancaria	1	\$2,400.00	\$2,400.00	Santander
4 silla de recepción	4	\$300.00	\$1,200.00	Office depot
7 baños	7	\$7,000.00	\$49,000.00	Home Depot
Centro de lavado	1	\$13,000.00	\$13,000.00	Costco
caja de jabones	6	\$150.00	\$900.00	Garis
caja de shampoos	6	\$300.00	\$1,800.00	Garis

caja de papel de baño	10	\$90.00	\$900.00	Garis
productos de limpieza	6	\$1,500.00	\$1,506.00	Garis

TOTAL \$2,220,846.00

Fuente: elaboración propia obtenida con base en investigación en cadena de tiendas, diciembre de 2013

**b) ¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial?**

Se requiere inversión en terreno, construcción y equipamiento de las cabañas, area de juegos, alberca, asadores y recepción

**c) ¿Se comprará el equipo o se alquilará?**

Se comprará todo

**Cuadro N°. 6. Cantidad de Personal, Pago de Impuestos y Prestaciones**

Personal requerido	Impuestos y prestaciones						
	Cantidad	Salario Mensual	Pagos totales al mes	ISR 23.5 %	Servicios de salud 4.6 2%	Perfil	Habilidades o cualidades
<b>Encargadas de limpieza y mucamas</b>	2	\$4,200.00	\$8,400.00	987	194.67	Empleada doméstica	Higiene, eficiencia, puntualidad, y buen trato a los clientes
<b>Velador</b>	1	\$5,500.00	\$5,500.00	1292.5	254.925	Velador	Eficiencia, puntualidad, y buen trato a los clientes
<b>Mantenimiento de albercas y áreas verdes</b>	1	\$2,500.00	\$2,500.00	587.5	115.875	Jardinero y limpiador de alberca	Higiene, eficiencia, puntualidad, y buen trato a los clientes
<b>Recepcionista</b>	1	\$4,000.00	\$4,000.00	940	185.4	Secretaria	Conocimientos básicos de computación, saber usar terminal punto de venta, eficiencia, puntualidad, y buen trato a los clientes
			\$20,400.00				

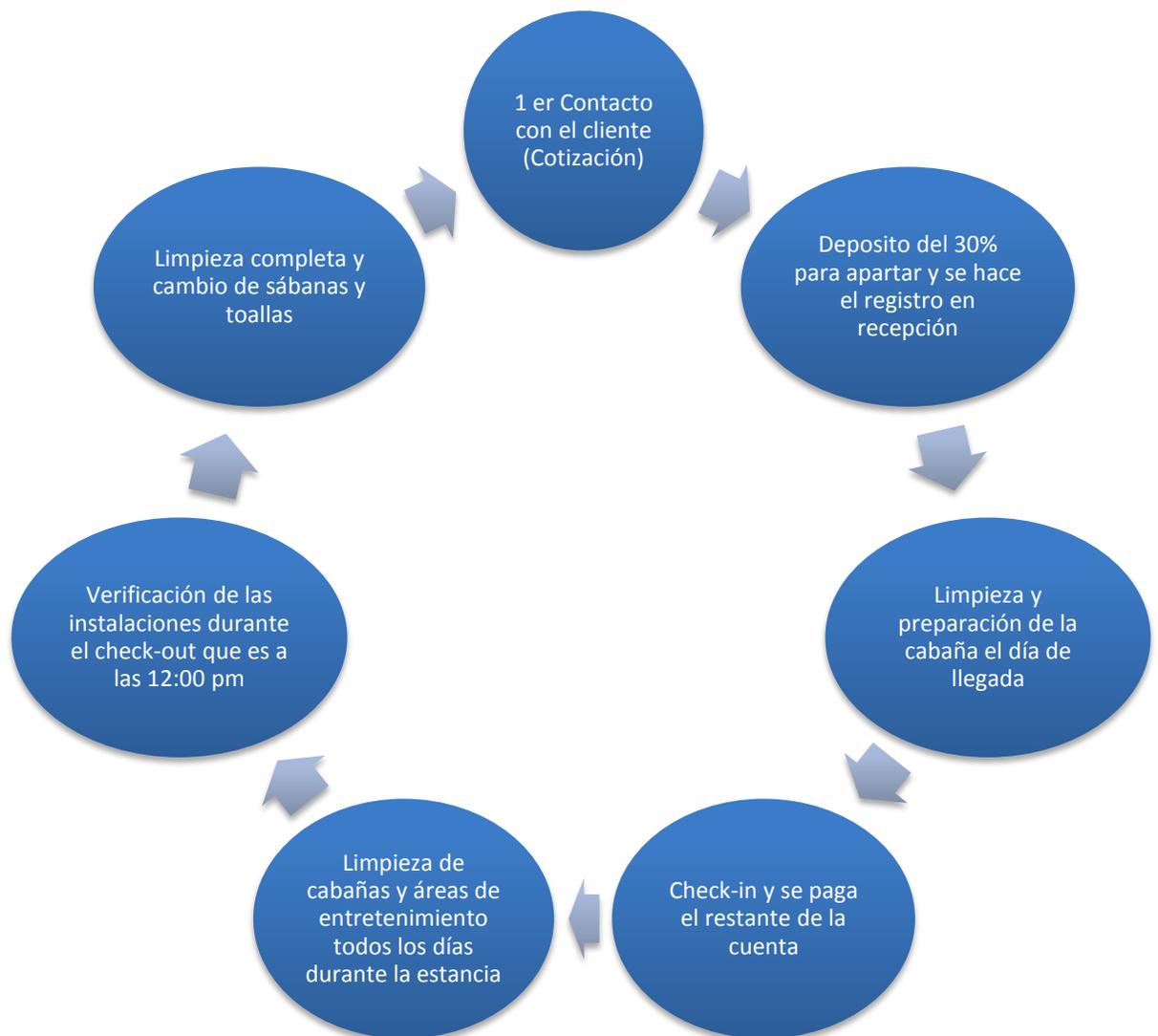
Fuente: información propia obtenida a través de estudio de mercado

**d) ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal?**

- Entrega de solicitud de empleo
- Verificación de documentos y de referencias
- Entrevista
- Prueba de aptitudes

**3.14. Procesos de manufactura y servicios**

a) ¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?



**b) ¿Cuáles son sus tiempos de producción?**

Depende de la estadía del cliente

**c) ¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad?**

Mediante caja de comentarios en el hotel, y comentarios por redes sociales y página web e email.

**d) ¿Cuál es el horario de operación?**

24 horas al día, 7 días a la semana, los 365 días del año

**e) ¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas?**

Se obtendrán principalmente en centros comerciales y se almacenarán en un lugar especial para ello junto al área de lavado y blancos.

**f) ¿Cómo serán los procesos de compra?**

La compra de insumos se programará cada 2 meses; no obstante en épocas de fuerte demanda se tomarán provisiones anticipadas y el periodo de adquisiciones se acortará.

**g) ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?**

No hay productos terminados ya que se trata de la venta de un servicio

**h) ¿Cómo manejará el control de inventarios?**

Se lleva un control muy básico, solamente se usará la misma proporción de productos por cuarto y por lavado a menos que se tengan incrementos de demanda. Se llevará un registro de insumos consumidos.

**i) ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?**

No hay canales de distribución, ni logística de entrega, en este caso se necesita más un mix promocional para dar a conocer el servicio

**j) ¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?**

Si, seguro contra incendios y daños a terceros

**3.15 Estrategia de Seguridad:**

Contratación de seguridad privada 24 hrs Instalación de cámaras de seguridad y adquisición de cajas fuertes para las diferentes cabañas.

### **3.16 Indicadores Financieros**

La importancia de estimar indicadores de rentabilidad o análisis financiero como el Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Periodo de Recuperación de la Inversión, radica en que nos permiten determinar si la inversión realizada en el negocio cumple con el principio básico de Maximizar la Inversión.

- VPN: es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar la viabilidad del mismo, también es conocido como Valor Actual Neto (VAN).
- La tasa de descuento (TD): es la tasa con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar.
- TIR: es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el VPN sea igual a la inversión (VPN igual a 0)
- Periodo de Recuperación: es el periodo de tiempo necesario para cubrir la inversión inicial.

Para la estimación de estos indicadores es necesario considerar montos de inversión inicial, flujos de caja de operación y mantenimiento, beneficios esperados y se considera una Tasa de Descuento del 12%, la cual representa la Tasa de Interés Mínima Requerida.

Como se puede ver en la siguiente tabla, el negocio requiere de una inversión inicial de 2,217,718.00 pesos, y se consideraron flujos de caja de operación, gastos de mantenimiento y beneficios crecientes cada año (Con una tasa de crecimiento promedio del 7% anual). A partir de estos montos se hacen los cálculos de la VPN, VAN y TIR.

### Cuadro N° 7. Cuantificación de Costos (Sin Incluir IVA)

Año	Inversión	Operación	Mantenimiento	Externalidades	Total
2013	\$2,217,718.00				\$2,217,718.00
2014		\$279,906.00	\$30,000.00		\$309,906.00
2015		\$299,499.42	\$32,100.00		\$331,599.42
2016		\$320,464.38	\$34,347.00		\$354,811.38
2017		\$342,896.89	\$36,751.29		\$379,648.18
2018		\$366,899.67	\$39,323.88		\$406,223.55
2019		\$392,582.64	\$42,076.55		\$434,659.20
2020		\$420,063.43	\$45,021.91		\$465,085.34
2021		\$449,467.87	\$48,173.44		\$497,641.31
2022		\$480,930.62	\$51,545.59		\$532,476.21
2023		\$514,595.76	\$55,153.78		\$569,749.54
2024		\$550,617.47	\$59,014.54		\$609,632.01
2025		\$589,160.69	\$63,145.56		\$652,306.25
2026		\$630,401.94	\$67,565.75		\$697,967.69
2027		\$674,530.07	\$72,295.35		\$746,825.42
2028		\$721,747.18	\$77,356.02		\$799,103.20
2029		\$772,269.48	\$82,770.95		\$855,040.43
2030		\$826,328.35	\$88,564.91		\$914,893.26
2031		\$884,171.33	\$94,764.46		\$978,935.79
2032		\$946,063.32	\$101,397.97		\$1,047,461.29
2033		\$1,012,287.76	\$108,495.83		\$1,120,783.58
Total					\$14,922,467.04

### Cuantificación de Beneficios (Sin Incluir IVA)

Año	Beneficio 1	Beneficio 2	Beneficio 3	Externalidades	Total
0					
1	\$620,000.00		\$-	\$-	\$620,000.00
2	\$663,400.00		\$-	\$-	\$663,400.00
3	\$709,838.00		\$-	\$-	\$709,838.00
4	\$759,526.66		\$-	\$-	\$759,526.66
5	\$812,693.53		\$-	\$-	\$812,693.53
6	\$869,582.07		\$-	\$-	\$869,582.07
7	\$930,452.82		\$-	\$-	\$930,452.82
8	\$995,584.52		\$-	\$-	\$995,584.52
9	\$1,065,275.43		\$-	\$-	\$1,065,275.43
10	\$1,139,844.71		\$-	\$-	\$1,139,844.71
11	\$1,219,633.84		\$-	\$-	\$1,219,633.84
12	\$1,305,008.21		\$-	\$-	\$1,305,008.21
13	\$1,396,358.79		\$-	\$-	\$1,396,358.79
14	\$1,494,103.90		\$-	\$-	\$1,494,103.90
15	\$1,598,691.17		\$-	\$-	\$1,598,691.17
16	\$1,710,599.56		\$-	\$-	\$1,710,599.56
17	\$1,830,341.52		\$-	\$-	\$1,830,341.52
18	\$1,958,465.43		\$-	\$-	\$1,958,465.43
19	\$2,095,558.01		\$-	\$-	\$2,095,558.01
20	\$2,242,247.07		\$-	\$-	\$2,242,247.07
Total		\$-	\$-	\$-	\$8,566,197.74

<b>VPN</b>	\$ 1,496,230.27
<b>TIR</b>	19.43%
<b>VAN</b>	\$ 1,946,230.27

La VPN se estima con la siguiente fórmula:

$$VPN(TD) = \sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + TD)^t}$$

dónde:

*B<sub>t</sub>*: Beneficios Esperados

*C<sub>t</sub>*: Costos Estimados

*TD*: Tasa de Descuento (12%)

*t*: Tiempo

Para este indicador, la regla básica de decisión establece que si el VPN es igual o mayor que cero, el proyecto o propuesta de inversión se considera viable. Lo anterior equivale a decir que si a una tasa de descuento dada, el valor presente de los ingresos excede al valor presente de los egresos, entonces la inversión en el proyecto es rentable. Para este proyecto tenemos una VPN de 1,496,230.27 pesos la cual es positiva y mayor a cero, por lo tanto la inversión en este proyecto es recomendable.

La estimación de la TIR se realiza inicialmente mediante cálculos simultáneos para encontrar la tasa de interés tal que convierta el VPN en 0.

$$0 = VPN(i^*) = \sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + i^*)^t}$$

Una vez obtenidos dos rangos entre los cuales la VPN se hace 0, la estimación de la TIR se realiza mediante interpolación:

$$TIR = TMe + (TMa - TMe) \left( \frac{VPN_{TMe}}{VPN_{TMe} - VPN_{TMa}} \right)$$

Donde:

*TMa: Tasa Mayor*

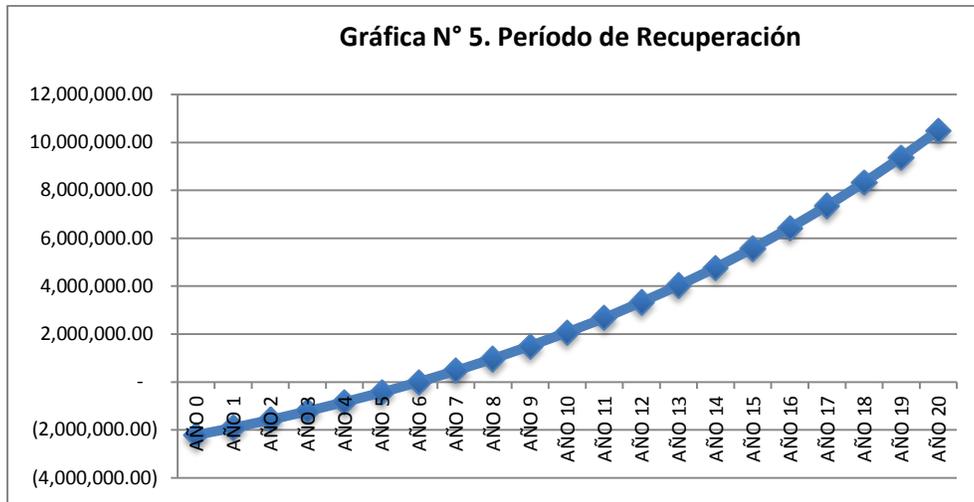
*TMe: Tasa Menor*

*VPN<sub>TMe</sub>: Valor Presente Neto de la Tasa Menor*

*VPN<sub>TMa</sub>: Valor Presente Neto de la Tasa Mayor*

Para la interpretación de la TIR, la regla básica, establece que si ésta es mayor que la Tasa de Descuento utilizada para la estimación del VPN, entonces el proyecto es financieramente aceptable. De igual manera, esta tasa también puede ser interpretada como el rendimiento que se obtiene sobre el saldo Insoluto de la inversión. Para este proyecto la TIR obtenida fue de 19.43% la cual es 7.43 puntos porcentuales mayor que la tasa de descuento utilizada del 12%, por lo tanto se puede concluir que este proyecto es financieramente viable, ya que pagaría más que tener el dinero en el banco.

Para la estimación del Periodo de Recuperación, éste se obtiene de la diferencia entre los beneficios netos (Beneficios menos los costos totales) y la inversión inicial (esta se considera en termino negativos ya que es un saldo deudor).



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

De esta manera, tenemos que para este Plan de Negocios, conforme se puede ver en la gráfica N° 5, el período de recuperación es de 6 años, a partir de este punto los beneficios netos son íntegros para el dueño o para reinversión según sea la necesidad. Por lo que se puede afirmar por lo tanto, que el proyecto es viable.

		Costo unitario	Costo Total	Proveedor
Terreno	1	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	Particular
Construcción	6	\$ 100,000.00	\$ 600,000.00	Maestro de obra
17 recamaras matrimoniales	17	\$ 10,000.00	\$ 170,000.00	Carpintero y Walmart los colchones
6 salas	6	\$ 5,000.00	\$ 30,000.00	Linio
6 comedores	6	\$ 2,000.00	\$ 12,000.00	Carpintero
6 frigorificos	6	\$ 3,000.00	\$ 18,000.00	Walmart
6 hornos de microondas	6	\$ 800.00	\$ 4,800.00	Walmart
6 televisiones	7	\$ 3,500.00	\$ 24,500.00	Walmart
Toallas	lote 100	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	Toallas Josefina
Sabanas	40	\$ 150.00	\$ 6,000.00	Sabanas de México
Cobertores	17	\$ 600.00	\$ 10,200.00	Mercado de artesanías
Almohadas	17	\$ 100.00	\$ 1,700.00	Walmart
10 Colchones inflables matrimoniales	10	\$ 200.00	\$ 2,000.00	Walmart
15 camastros	15	\$ 700.00	\$ 10,500.00	Costco
10 mesas de plástico para jardin	10	\$ 400.00	\$ 4,000.00	Costco
30 sillas de plastico para jardin	30	\$ 368.00	\$ 11,040.00	Costco
3 asadores	3	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00	Herrero
6 bancas	6	\$ 600.00	\$ 3,600.00	Herrero
1 alberca	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	Maestro de obra
1 mesa de billar	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	Costco
1 mesa de hockey	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	Costco
1 escritorio de recepción	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	Office depot
1 computadora de recepción	1	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	Office depot
1 terminal bancaria	1	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	Santander
4 silla de recepción	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00	Office depot
7 baños	7	\$ 7,000.00	\$ 49,000.00	Home Depot
Centro de lavado	1	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00	Costco
caja de jabones	6	\$ 150.00	\$ 900.00	Garis
caja de shampoos	6	\$ 300.00	\$ 1,800.00	Garis
caja de papel de baño	10	\$ 90.00	\$ 900.00	Garis
productos de limpieza	6	\$ 1,500.00	\$ 1,506.00	Garis
		TOTAL	\$ 2,220,846.00	

De esta manera tenemos por lo tanto, que el plan ofrece amplias posibilidades para su puesta en marcha, pues tanto el estudio de mercado, como el análisis financiero así lo indican.

## Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado a lo largo de este trabajo, el cual se base en una serie de aplicaciones de tipo así como de cuestiones teóricas, se llega a la siguiente conclusión:

El Plan de Negocios es una herramienta poderosa que permite planificar adecuadamente la instalación de las 6 cabañas y de los dos departamentos. El hecho de conocer las características de la zona, permite en buena medida seleccionar espacialmente el lugar donde se instalarán.

Las pruebas realizadas indican que sí resulta atractivo la construcción de las cabañas puesto que si dejaría utilidades y la inversión se amortizaría en seis años; de no emprenderse esta actividad, los rendimientos que se tendría por parte de las instituciones financieras estarían muy por debajo de las que proporcionarían las cabañas.

De esta manera, es posible comprobar la hipótesis que se propuso inicialmente, en donde se plantea la importancia de elaborar un plan de negocios con la finalidad de que éste permita guiar adecuadamente su ejecución.

No obstante, no hay que perder de vista el hecho de que la planeación del negocio no es el único instrumento que garantiza el éxito o no de la empresa, ya que están en juego una serie de factores que pueden influir negativamente a pesar de los resultados favorables que nos ofrecen los resultados. Estos factores se encuentran en el ambiente social y político del entorno, el cual convierte al lugar en peligroso, debido a los problemas de inseguridad y violencia, en donde la proximidad con el estado de Michoacán y los municipios vecinos del sur del Estado y que son próximos a Guerrero, llegan a influenciar negativamente.

El análisis FODA, arrojó que son mayores las fortalezas que las debilidades; sin embargo, no hay que perder de vista las debilidades como la que se acaba de mencionar que puede influir negativamente en algún momento.

Otro elemento importante que hay que mencionar es el hecho de que la afluencia de turistas a la zona arroja incrementos del 10% por año. Esto significa que la demanda potencial aumenta, por lo que es importante posicionarse aprovechando el nicho de mercado.

En lo que respecta a la competencia; la estrategia implementada hará posible adquirir una serie de ventajas frente a los competidores más cercanos en donde la introducción de marketing ofrecerá a los clientes mayor información tanto en términos de comercialización, como de acceso e información publicitaria.

El estudio del mercado permitió conocer de mejor manera la demanda potencial de tal manera que se pueda construir y poner en marcha el negocio, con la seguridad de que éste funcionará.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Agüero, F., (2002). La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami. Manuscrito.
- 2) Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011). Emprendedor de Éxito: Cuarta edición, Editorial McGraw-Hill.
- 3) Baca Urbina Gabriel, (2013), Evaluación de Proyectos de Inversión, Mc Graw Hill Interamericana, México, D.F.
- 4) Banco Interamericano de Desarrollo, Proyecto de Desarrollo Agrícola (Planeación y Administración), Limusa, Mexico, 1986.
- 5) Barry C. , Economía ambiental, una introducción, Mc Graw Hill, Bogotá 1995.
- 6) CEPAL,OEA. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales, 1995.
- 7) Correa, M., S. Flynn y A. Amit (2004). “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”. *CEPAL*. Serie Medio ambiente y desarrollo.
- 8) Delman, Frederic y Scott Shane (2003) Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? University of Illinois at Urbanan-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Ladershi Historical Research reference in Entrepreneurship
- 9) Gitman, Lawrence (1999): Administración financiera básica, Oxford, tercera edición, México

10) Hernández H. A. y Hernández V. A. (2001), Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, ECAFSA Thompson Learning, México, D.F.

11) Hernández, H. Abraham y Abraham H. Villalobos (2011). Plan de Negocios: Teoría y Práctica, Editorial Hernández y Hernández S.A. de C.V.

12) Porter, Michael E. (1980),

#### Páginas Electrónicas

- Apuntes. Extraído de:

<http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.mx/2009/02/que-es-la-evaluacion-social-de.html>

- Secretaría de Economía página:
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=2&sg=10>
- Cohen, E. y Martínez, R. (CEPAL) Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Extraído de
- [http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.eclac.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf)
- Nafin: <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>
- <http://laspyes.com.mx/fondo-pyme-2011.html>
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php#ixzz2safii3UX>.

