



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**El enfoque estratégico aplicado al desarrollo de
la empresa SERIMIX.**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

Cruz Okayri Osorio Reyna

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Edgar Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo 2010

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: _____
M.C. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR: _____
M.C. José Luis Granados Sánchez

ASESOR: _____
M.C. Juana Edith Navarrete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2010

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo llega a su fin gracias al esfuerzo y ayuda de muchas personas importantes en mi vida, quiero agradecer enormemente su apoyo incondicional.

A Mi Padre Dios, gracias por tu enorme amor, gracias por estar conmigo en los momentos más difíciles, gracias por enseñarme a ser la mujer que hoy soy y por darme esta hermosa vida.

A mis padres María de Jesús Reyna Gallegos y Apolonio Osorio gracias por todo el amor que siempre me han dado, mami eres una gran mujer, una guerrera, te admiro; papi gracias por siempre esforzarte por nosotras. Los amo enormemente y agradezco su apoyo incondicional.

A mis hermosas hermanas Jasmín, Erica, Isis y Damariss gracias por echarme porras siempre y su gran amor, las amo.

A mi novio Carlos Andrés, gracias por tu amor, por estar conmigo y apoyarme en todo. Te amo.

A mi tutor por su paciencia y consejos: Edgar Sansores Guerrero.

A mis amigos por todos los hermosos momentos que pasamos juntos, nunca los olvidare.

Son tantas las personas a las que quisiera agradecer el haber podido llegar a cumplir esta meta en mi vida.

A todos nuevamente, muchas gracias.

Con respeto, admiración y amor, dedico este trabajo a las personas que fueron mi motivación e inspiración e inspiraron a soñar.

A mi Padre Dios.

A mis padres María y Apolonio

A mis hermanas Jasmín, Erica, Isis y Damariss

A mi novio Carlos Andrés

A mis padres

A quienes me dieron su amor incondicional.

A quienes sacrificaron grades cosas por mí y me heredaron un gran tesoro que es su amor y cariño.

A quienes sin importar el esfuerzo, siempre proveyeron para que siguiéramos adelante.

A quienes en ningún momento dudaron de las grandes mujeres que estaban formando y nos motivaron para que siempre lo creyéramos.

A quienes nunca podré pagar todo lo que hicieron por mí.

Gracias por todo, ni con todas las palabras podrían expresar mi gratitud!

Los Amo Mamá y Papá.

El hombre que es diligente en su trabajo, delante de
reyes estará.

Las manos ociosas conducen a la pobreza; las manos
háviles atraen riqueza.

Proverbios 22:29; 10: 4

RESUMEN

Autor: Cruz Okayri Osorio Reyna
Título: El enfoque estratégico aplicado al desarrollo de la empresa SERIMIX
Institución: Universidad de Quintana Roo
Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales
Año: 2010

En esta tesis se evalúa la importancia del uso de los elementos de la planeación estratégica para la creación de nuevos negocios, contrario a como piensan muchos mercadólogos y evaluadores de proyectos, los cuales opinan que la planeación estratégica, solo puede ser aplicada a empresas ya establecidas y con un año de experiencia como mínimo. Sin embargo actualmente debido a la globalización de las economías nacionales y a la reorientación de los consumidores ha propiciado que esta herramienta de la administración se aplique para el desarrollo de nuevos negocios. La planeación estratégica es una herramienta muy utilizada para analizar la situación y condición del entorno, tanto interna como externa que afectan el funcionamiento y posicionamiento de las empresas en el mercado. Esta evaluación se realiza a través de un plan de negocios denominado "Serimix", para este caso, enfocada desde el punto de vista estratégico y financiero, a través de los supuestos sobre los que se sustenta como son su misión, objetivos, estrategias y políticas y por otro lado la TIR y la VAN. Los resultados de esta tesis se suman a la evidencia obtenida por otros investigadores en donde la planeación estratégica provee una adecuada relación existente entre riesgo y rendimiento de mercado. De acuerdo a los resultados obtenidos se comprobó que el modelo de planeación estratégica es necesario para asegurar de una manera más concreta el éxito de una empresa, esto no quiere decir que ya por ello no se enfrentará a problemas, sino que reducirá la incertidumbre y conocerá los riesgos a los cuales se enfrentará. Finalmente en este documento se aplican estos instrumentos al caso "Serimix" para establecer un escenario previo al inicio de operaciones.

Índice

CONTENIDO

	PAG
Resumen	VII
Introducción.	
I.- Planteamiento del problema	2
II.- Delimitación del tiempo y espacio	3
III.- Objetivo general	3
IV.- Objetivos específicos	3
V.- Hipótesis	3
VI.- Breve Descripción del Contenido de la Tesis.	3
1 Fundamentos Teóricos	
1.1 Introducción	6
1.2 Dirección Estratégica	7
1.3 Análisis Situacional FODA	8
1.4 Matriz de Ansoff	10
1.5 Matriz de Crecimiento-Participación (BCG)	12
1.6 Matriz Mc Kinsey	15
1.7 Curva de Experiencia	17
1.8 El modelos de las cinco fuerzas de Porter	19
1.9 Planeación aplicada a los negocios	20
2 Estudio de Mercado	
2.1 Introducción	23
2.2 Descripción del proyecto	23
2.3 Descripción del producto o servicio	23
2.4 Misión	24
2.5 Visión	24
2.6 Objetivos a corto, mediano y largo plazo	25
2.7 Análisis del sector	25
2.8 Análisis de los Cinco entornos	25
2.9 Análisis del sector productivo	28
2.10 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	32
2.11 Análisis FODA	34
2.12 Análisis Ansoff	37
2.13 Análisis de la competencia	38
2.14 Fijación de precios	42
2.15 Análisis de la demanda	49
2.16 Análisis de la oferta	50
2.17 Comercialización	50
2.18 Estrategias de marketing	50
2.19 Plan de medios	55
3 Estudio Técnico	
3.1 Introducción	58
3.2 Localización	58

3.3 Ingeniería del proyecto	59
3.4 Estudio organizacional	67
3.5 Marco legal y fiscal	74
4 Evaluación Económico-Financiera	
4.1 Introducción	79
4.2 Inversión fija o en capital fijo	79
4.3 Posibilidades del proyecto	84
4.4 Volumen de ventas	84
4.5 Precio de venta	85
4.6 Ingresos estimados	85
4.7 Punto de equilibrio	85
4.8 Cálculo del punto de equilibrio	87
4.9 Presupuesto de ingresos	87
4.10 Ingresos propios de la actividad	87
4.11 Otros ingresos	87
4.12 Presupuesto de egresos	88
4.13 Presupuesto de costos de producción	88
4.14 Gastos financieros	88
4.15 Estados financieros proyectados	89
4.16 Índice de rentabilidad	89
5 Conclusiones	92
5.1 Conclusiones	
Bibliografía	96
Glosario de Términos	98
Anexos	
Anexo 1. Balance General Proyectado	105
Anexo 2. Amortización del crédito	106
Anexo 3. Flujo de efectivo Proyectado	107
Anexo 4. Costo de producción	108
Anexo 5. Estado de Resultados Proyectado	109

Índice de gráficos, tablas y figuras.

Gráfica 1. Cifras desestacionalizadas y tendencia pedido manufacturero	28
Gráfica 2. Comportamiento y tendencia de de los componentes del	30
Gráfica 3. Indicador de pedidos manufactureros 2008-2009	31
Gráfica 4. La Curva de aprendizaje	46
Gráfica 5. Indicador de pedidos manufactureros	49
Gráfica 6. Porcentaje de presupuesto publicitario	55
Figura1.Las 5 fuerzas competitivas de Porter	12
Figura2. Matriz BCG	13
Figura3. Matriz McKinsey	18
Figura4. Curva de experiencia	20
Figura5. Pirámide poblacional	26

Figura6. Mapa de la Península de Yucatán	58
Figura7. Mapa del municipio de Othón P. Blanco	59
Figura8. Mapa de la ciudad de Chetumal	69
Figura9. Mapeo de procesos	62
Figura10. Instalaciones	65
Figura11. Organigrama	67
Tabla 1. Matriz FODA	9
Tabla 2. Matriz Ansoff	15
Tabla 3. Matriz Ansoff (aplicada)	37
Tabla 4. Competencia Indirecta	38
Tabla 5. Perfil de la competencia Indirecta	40
Tabla 6. Plan de medios	56
Tabla 7. Cursos de capacitación	73
Tabla 8. Sueldos	74
Tabla 9. Importes en capital fijo	80
Tabla 10. Costo de materias primas	81
Tabla 11. Monto anual de ventas	84
Tabla 12. Punto de equilibrio	87



INTRODUCCIÓN



I.- Planteamiento del Problema

La mayor parte de las empresas existentes en la ciudad, que se dedican a la serigrafía y actividades complementarias a ella, no cuentan con un plan de negocios donde puedan desarrollar un análisis de la condición en la que se encuentra su negocio, consideran que si bien la experiencia en el mercado los avala, este no es todo lo que se debe hacer para que una empresa se mantenga competitivamente, ya que si un nuevo competidor entra al mercado analizando todas las debilidades que tienen y toma ventaja de ellas puede sufrir pérdidas de participación de mercado.

Realizar un plan de negocios ayuda a evaluar la situación en la que una empresa entrará al mercado y si ya está establecida en qué lugar se encuentra, para poder enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro de la empresa.

Más del 50% de las empresas que se encuentran en el mercado y que hacen serigrafía tienen precios fijados una parte a su consideración y otra a los costos, la compra de material va de acuerdo a su demanda en ese momento, se confían en los clientes que consideran “cautivos” sin importarles obtener nuevos clientes, no cuentan con ningún plan para promocionarse ya que consideran que son conocidos por su tiempo en el mercado, y que ningún otro taller les representa competencia. Además de que no cuentan con políticas de servicio al cliente sino que como son ya son clientes conocidos no tienen que ofrecerles nada más.

Todo lo anterior puede para ellos ser normal en su empresa, pero para nuevos clientes con mayor sentido del servicio puede parecer una deficiencia en la empresa, esto como resultado de no tener una adecuada planeación que permita tener una estructura que abrace todas las áreas y finalmente pueda maximizar sus beneficios, ofrecer un buen servicio al cliente y ser competitivo.



II.- Delimitación del tiempo y espacio

El proyecto se realizara en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, durante el periodo comprendido entre septiembre de 2009 y marzo de 2010.

III.- Objetivo General

Aplicar las herramientas mercadológicas y estratégicas al desarrollo del plan de negocios de la empresa “Serimix”.

IV.- Objetivo Específicos

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos del marketing y la planeación estratégica.
- Realizar un diagnostico de la situación actual del sector económico de la serigrafía.
- Realizar un estudio técnico para determinar la factibilidad tecnológica del proyecto.
- Analizar y evaluar la factibilidad económico-financiera de la empresa.

V.- Hipótesis

A través de la aplicación de las herramientas tales como el análisis situacional DAFO, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG, matriz Ansoff y la matriz McKinsey; se puede desarrollar el plan estratégico de la empresa “Serimix”.

VI.- Breve descripción del contenido de la tesis.

En el capítulo primero, se desarrollo un análisis teórico de los principales elementos de la planeación estratégica, que sirven para establecer objetivos y estrategias útiles para asegurar el éxito de una empresa y más adelante ser aplicados a “Serimix”.



En el capítulo dos, se establecen términos o elementos estratégicos de “Serimix”, como son los elementos de la planeación estratégica y están compuesta por misión, visión, objetivos, etc. Para poder determinar los alcances y limitaciones de la empresa. Así mismo, analiza el entorno en que desarrollará sus actividades la empresa.

En el capítulo tres, se realiza un estudio técnico de los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para que la empresa “Serimix” pueda desarrollarse favorablemente. Estudiando todos los procesos que la misma realizará.

En el capítulo cuatro, se realiza una evaluación económica- financiera para determinar de acuerdo a estados financieros proyectados, que tan rentable será la empresa una vez puesta en marcha. Se utilizaron herramientas financieras como son los indicadores de rentabilidad, razones financieras, análisis de factibilidad y estados proforma.

Finalmente en el capítulo cinco, se abordan las conclusiones del caso, es decir, la importancia de la planeación estratégica en la creación de nuevos negocios.



CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS



1.1 Introducción.

En este capítulo se describe la teoría necesaria para desarrollar un plan de negocios desde un punto de vista estratégico, puesto que es necesario utilizar las herramientas que se presentarán a continuación para realizar una adecuada planeación del proyecto. Toda la teoría que a continuación se presentara, servirá como marco de referencia en el cual se apoyará el proyecto.

La descripción y estudio de estas herramientas, como los análisis y matrices que a continuación se desarrollan ayudará a poder establecer estrategias que determinen un modelo de negocio que pueda enfrentar las amenazas y debilidades, a través de las fortalezas y oportunidades del mercado y la empresa.

Por ello, que las herramientas a estudiar forman parte de la base de este proyecto; para establecer un rumbo en la creación de nuevas empresas, realizando un estudio donde el empresario pueda saber a lo que se enfrentará y tenga los conocimientos para defenderse y tomar la mejor decisión para su empresa.

Se presenta un análisis descriptivo de los principales elementos de la planeación estratégica, necesario para establecer un adecuado funcionamiento de las empresas en un entorno competitivo. Cuenta con varios apartados teóricos como lo son las herramientas estratégicas, análisis DOFA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, matriz BCG, matriz Ansoff y matriz McKinsey. Resulta de suma importancia para el desarrollo de esta investigación el comprender estas bases teóricas.

Ya que en estos tiempos la planeación adecuada de un negocio debe formar parte de su razón de ser, y que podrá ser un determinante de éxito.



1.2.- Dirección estratégica

Para Gerry J. y Kevan S. (2006), la dirección estratégica es la dirección del proceso de toma de decisiones estratégicas; incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las lecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas, las cuales son la formulación estratégica, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia contiene la creación de la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas, externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de las estrategias específicas a seguir.

Por su parte, la implantación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se cumplan las estrategias formuladas. Esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, ya que requiere compromiso, disciplina, y sacrificio personal, además depende de la habilidad de los gerentes para motivar al personal.

Por otro lado, la implantación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados, y distribuya los recursos de tal manera que se cumplan las estrategias formuladas. Esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, ya que requiere de compromisos, y sacrificio personal, además de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados.

Por último, se encuentra la etapa de evaluación de la estrategia, en esta etapa los gerentes necesitan conocer cuándo las estrategias no funcionan bien y al



evaluar las estrategias es la mejor manera de obtener información acerca de su funcionamiento, ya que pueden estar sujetas a modificaciones debido a que los factores internos y externos cambian constantemente. Es por eso que se utilizan tres actividades fundamentales en la evaluación de las estrategias, las actuales son: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación constante de las estrategias es muy importante, ya que el éxito de ahora no garantiza el éxito de mañana.

El presente trabajo solo se enfoca en la primera etapa de la dirección estratégica, lo que corresponde a la planeación estratégica, ya que la empresa “Serimix” todavía no está establecida, solo se realizaron proyecciones para asegurar su éxito.

1.3 Análisis Situacional (FODA).

Esta herramienta fue diseñada por Michael Porter en 1980 y según Gerry J. y Kevan S. (2001); el análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta que punto actual la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aun más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. La palabra FODA está formada por las siglas de Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, este trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.



A) Análisis Interno.- Para el diagnóstico interno es necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso hablamos de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

B) Análisis Externo.- Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se pudo integrar el diagnóstico externo.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias (Ver cuadro 1):

Tabla 1.- Modelo de la matriz DAFO.

	Fortalezas(F)	Debilidades(D)
Oportunidades(O)	<p>Opciones estratégicas FO.</p> <p>Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Opciones estratégicas DO.</p> <p>Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades.</p>
Amenazas(A)	<p>Opciones estratégicas FA.</p> <p>Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas.</p>	<p>Opciones estratégicas DA.</p> <p>Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas.</p>

Fuente: Gerry J. y Kevan S. (2006).



1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo a Gerry J. y Kevan S. (2001), el análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1979. El análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que, por tanto pueden ayudar a identificar las bases de la estrategia competitiva.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. La rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Las amenazas de entrada.

Las amenazas de entrada dependen del nivel de las barreras de entrada que normalmente son las siguientes:

- Economías de escala.
- Diferenciación.
- Las necesidades de capital.
- Acceso a los canales de distribución.
- Ventajas en costes independientemente de la dimensión.
- Represalias posibles.
- Legislación o acción gubernamental.

Lo que resulta dejar en claro es saber que barreras existen, hasta que punto son capaces de evitar la entrada en un entorno concreto y la posibilidad de la organización en el entorno.

El poder de compradores y proveedores.

Todas las organizaciones tienen que obtener recursos y proveer bienes o servicios, a lo que llamamos cadena de de valor; además esta relación tiene



efectos análogos a la hora de limitar la libertad estratégica de una organización y de influir en los márgenes de acción de la misma.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

La amenaza de productos sustitutos.

La disponibilidad de bienes sustitutos puede fijar un tope a los precios de los productos de una empresa, o puede fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo.

La amenaza de sustitución puede tomar distintas formas:

- Sustitución producto a producto.
- Sustitución de necesidades.
- Sustitución genérica.
- Abstinencia.
- La rivalidad entre competidores.

Las organizaciones tienen que analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y los competidores.



Las condiciones más competitivas se producen cuando la entrada es factible. Los productos sustitutos constituyen una amenaza, y los compradores o proveedores ejercen un control; las fuerzas antes analizadas tienen relevancia.

Existen otras fuerzas tales como:

- El grado de equilibrio entre competidores.
- Las tasas de crecimiento de los mercados.
- Elevados costes fijos.
- Clientes globales.
- Aumento de la capacidad adicional.
- La diferenciación.
- Elevadas barreras de salida de la industria.

Figura 1. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente: Tomado del libro Ventaja Competitiva.

1.5 Matriz BCG.

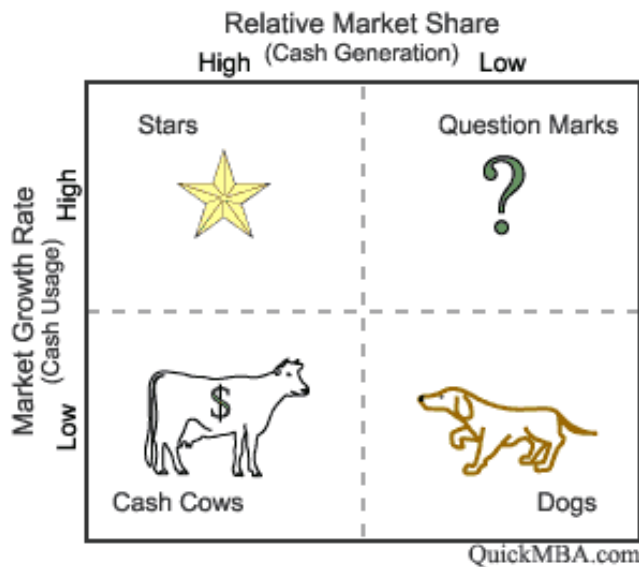
Según Philip K. y Gary A. (2001), la matriz de crecimiento-participación creada por Bruce D. Henderson, fundador de Boston Consulting Group (BCG) en 1970, es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de las unidades estratégicas de negocios (UEN). Dicha matriz está constituida sobre dos factores:

- La tasa de crecimiento en el mercado.

- La participación (cuota) relativa de mercado.

Dichos factores se sub-categorizan en alto y bajo obteniéndose la siguiente matriz (Ver figura2):

Figura 2. Matriz Boston Consulting Group.



Fuente: Tomado del libro Marketing.

El eje vertical nos indica la tasa de crecimiento del mercado y el eje horizontal nos muestra la participación de mercado. Al dividir la matriz considerando qué tan atractivo es el mercado (crecimiento) y la fuerza (participación) de la compañía en ese mercado, se obtienen los siguientes grupos de productos o UEN:

Estrellas. Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero.

Vacas de dinero. Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación. Esas UEN establecidas, que han tenido éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por



tanto producen mucho efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que necesitan inversión.

Interrogaciones. Las interrogaciones son unidades de negocios con baja participación en mercados de alto crecimiento. Esas UEN requieren mucho efectivo para mantener su participación, digamos para incrementarla. La gerencia tiene que meditar concienzudamente para determinar que interrogaciones tratará de convertir en estrellas y que otras debe discontinuar.

Perros. Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.

Después de graficar sus diversos negocios en la matriz de crecimiento/participación, una empresa debe determinar si su cartera es o no saludable, de acuerdo a lo anterior se pueden seguir cuatro estrategias:

1. Construir. El objetivo es incrementar la participación de mercado, incluso sacrificando las ganancias a corto plazo para lograrlo. La estrategia es apropiada para las interrogaciones.
2. Aguantar. El objetivo es conservar la participación de mercado. Esta estrategia es apropiada para las vacas de dinero fuertes.
3. Cosechar. El objetivo es incrementar el flujo de efectivo a corto plazo sin importar el efecto a largo plazo. Se puede aplicar a todas menos a las estrellas.
4. Desinvertir. El objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos se pueden aprovechar mejor en otra cosa. Es apropiada para



perros e interrogaciones que están actuando como un lastre sobre las utilidades de la empresa.

1.6 Matriz Ansoff.

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, de acuerdo a Philip K. y Gary A. (2001); sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras se expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas. (Ver cuadro 2).

Tabla 2. Matriz Ansoff.

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados Existentes	<p>A</p> <p>Proteger/construir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación • Penetración en el mercado 	<p>B</p> <p>Desarrollo del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con capacidades existentes • Más allá de las expectativas actuales
Mercados Nuevos	<p>C</p> <p>Desarrollo de mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos • Nuevos territorios • Nuevas aplicaciones • Con nuevas capacidades • Más allá de las 	<p>D</p> <p>Diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con capacidades existentes • Con nuevas capacidades • Más allá de las expectativas actuales



	expectativas	
	actuales	

Fuente: Gerry J. y Kevan S. (2006).

De acuerdo a esta matriz se pueden formular cuatro estrategias:

- *Estrategia de penetración de mercados*

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

- *Estrategia de desarrollo de productos*

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

- *Estrategia de desarrollo de mercados*

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados. Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.



- *Estrategia de diversificación*

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados.

Diversificación vertical: Ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

Diversificación concéntrica: Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.

Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

1.7 Matriz McKinsey.

General Electric introdujo una herramienta de planeación de cartera muy completa llamada matriz de planeación estratégica de negocios, la cual fue desarrollada por McKinsey, este método usa una matriz con dos dimensiones: una representa el atractivo de la industria (eje vertical) y la otra representa la fuerza de la empresa en esa industria (eje horizontal). Los mejores negocios

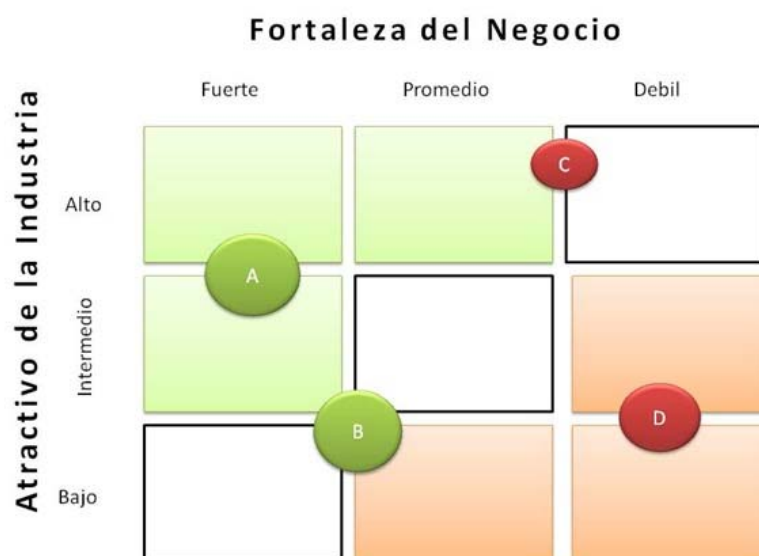


son los que se encuentran en industrias muy atractivas donde la empresa tiene gran fuerza.

De acuerdo con Philip K. (2001), el enfoque de General Electric considera muchos factores además de la tasa de crecimiento del mercado para determinar el atractivo de una industria. Se emplea un índice de atractivo de la industria constituido por el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, el grado de competencia, la variación por temporada y ciclicidad de la demanda, y la estructura de costos de la industria. Cada uno de estos factores recibe una calificación y se combina para dar un índice de atractivo de la industria y este se describe como alto, mediano y bajo.

Para medir la fuerza del negocio, el enfoque GE usa también un índice, el cual incluye factores como la participación relativa de la empresa en el mercado, la competitividad de los precios, la calidad del producto, el conocimiento de los clientes, el mercado, la eficacia de las ventas y las ventajas geográficas. Estos factores se combinan y reciben una calificación para dar un índice de fuerza del negocio, que se puede describir como fuerte, regular o débil.

Fig. 3. Matriz McKinsey.



Fuente: Gerry J. y Kevan S. (2006).



1.8 Curva de aprendizaje.

Según Philip K. (2001), la curva de experiencia o de aprendizaje baja en el costo de producción medio por unidad que es resultado de la acumulación de experiencia en la producción. Y para Gerry J. y Kevin S. (2006), la experiencia puede ser una fuente clave de eficiencia en costes, ha habido muchos estudios relativos a la importante relación entre la experiencia acumulada de una organización y sus costes unitarios, lo que se describe como la curva de experiencia.

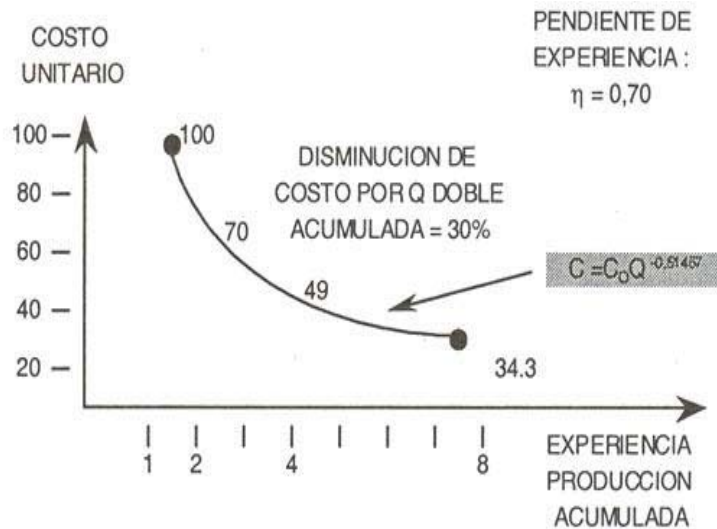
Sugiere que una organización que realiza cualquier actividad aprende a realizar esa actividad más eficientemente con el tiempo y, por tanto, desarrolla competencias nucleares en esta actividad. Puesto que las empresas con mayor cuota de mercado tienen más experiencia acumulada es evidente lo importante que resulta lograr y conservar cuota de mercado.

Hay importantes consecuencias del concepto de curva de experiencia que pueden afectar a la posición competitiva de una organización:

- El crecimiento no es opcional en muchos mercados.
- Las organizaciones deberían esperar que sus costes reales unitarios fueran disminuyendo con los años.
- Las ventajas de ser el primero en mover pueden ser importantes.
- La probabilidad de tener una ventaja sostenida gracias a la curva de experiencia no es muy elevada.
- La reducción continua de los costes es una necesidad para las organizaciones que están en mercados competitivos, (ver figura 3).



Fig. 4. Curva de experiencia.



Fuente: Gerry J. y Kevan S. (2006).

1.9 Conclusión.

Cada una de las herramientas descritas en este capítulo, nos ayuda a desarrollar un mejor plan de negocios en el que se analizarán las condiciones que enfrentará el desarrollo e introducción de una nueva empresa; en base a los conocimientos adquiridos y de manera adecuada, para lograr mejores resultados en los estudios que se harán más adelante.

Cada herramienta es útil para poder tener un panorama y estudiar la situación en la que la empresa se encontrará al momento de establecerse y los posibles factores que la afectaran, así como las oportunidades que podrá aprovechar.

Tomar en cuenta estas herramientas al momento de planear un nuevo negocio, ayuda a prever posibles errores, a conocer la realidad a la que se enfrentará, a saber cómo atacar al mercado y que estrategias tomar para poder mantenerse y diferenciarse de los demás.

El establecer una nueva empresa a ciegas sin conocimientos anteriores, ni estudios puede tener grandes consecuencias que se pueden traducir en



perdidas, de ahí la importancia de realizar un estudio antes de llevarla a la realidad.



CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO



2.1 Introducción

En este apartado se realizará un análisis estratégico del entorno, para poder determinar los riesgos que puede correr la empresa “Serimix”, es decir, se identifican oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa respecto al mercado, mediante el uso de información con fuentes primarias y secundarias. Al igual se utilizan los elementos de planeación estratégica para el análisis y se establecen cursos de acción o estrategias a seguir para determinar el éxito de la empresa en el ambiente en el que se desarrollará.

2.2.-Descripción del proyecto.

El proyecto consiste en la implementación de una microempresa dedicada a la técnica de impresión denominada serigrafía. Esta empresa se ubicará en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo y su mercado objetivo serán las empresas de la ciudad; las organizaciones gubernamentales, civiles; así como público en general.

Los materiales en los que se aplicará la técnica, serán textiles, papel y plásticos, en un principio; posteriormente se extenderá a nuevos materiales y técnicas gráficas.

2.3.- Descripción del producto o servicio.

La serigrafía es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una gasa tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta.

Usos de la serigrafía:

- Estampado textil: camisetas, vestidos, telas, corbatas, material de deporte, calzado, lonas, y en todo tipo de ropa
- Pinturas, dibujos, carteles, etc.
- En la impresión de plásticos: marquesinas, paneles, elementos de decoración, placas de señalización y marcaje, tableros de control, etc.
- En la impresión de madera y corcho, para elementos de decoración, puestas, muebles, paneles, etc.



- En la impresión de calcomanías y etiquetas: calcomanías al agua y secas, etiquetas en complejos o materiales autoadhesivos (papel y policloruro de vinilo (PVC)), calcomanías vitrificables para la decoración de azulejos, vidrio y cerámica.
- Decoración de cristal, para espejos y material, para todo tipo de máquinas recreativas y de juego, y en cilíndrico para frascos, botellas, envases, jeringuillas, ampollas, vasijas, etc.
- En todo tipo de materiales para decoración de escaparates, mostradores, vitrinas, interiores de tiendas, y, en cualquier escala, elementos de decoración promocionales y publicitarios.
- Decoración directa por medio de esmaltes y vitrificables de barro, cerámica, porcelana, etc.
- Rotulación y marcaje con transportadores para vehículos y material de automoción.
- Impresión de cubiertas para carpetas, libros, etc.

De los productos existentes como textiles, papel y plásticos la empresa da un valor agregado a estos con el uso de la serigrafía, ya que esta otorga distinción al producto.

Los materiales utilizados serán de la más alta calidad, para asegurar su durabilidad y consistencia por mayor tiempo; además de que en los materiales donde se aplicara la técnica contarán con la misma calidad.

2.4.- Misión.

Somos una empresa joven dedicada a la serigrafía. Tratando en cada pedido satisfacer al cliente. Nuestro compromiso nos obliga a utilizar alta tecnología y brindar una atención personalizada; así como contar con el personal calificado. Somos una empresa socialmente responsable que se preocupa por el medio ambiente utilizando productos amigables con el ambiente, y manejando nuestros residuos de manera consciente.

2.5.- Visión.

Aspiramos ser líderes en el mercado local; así como ser reconocidos regionalmente por el excelente manejo de la técnica y la calidad de los



productos utilizados en él. Manteniéndose en constante desarrollo tecnológico y extendiéndose en distintos puntos de la región.

2.6.- Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos a corto plazo

- Que la empresa cuente con la tecnología y maquinaria adecuada para el manejo de la técnica de serigrafía.
- Contar con el personal calificado.
- Establecer alianzas estratégicas con clientes locales.
- Establecer buenas relaciones con proveedores.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar la participación del mercado respecto al año anterior en un 10%
- Tener una cartera de clientes consolidados.
- Asegurar la empresa contra fenómenos naturales propios del área geográfica.
- Incrementar los niveles de producción respecto al año anterior en un 10%.
- Aumentar el margen de utilidad en un 5%, respecto al año anterior.

Objetivos a largo plazo

- Tener participación en el mercado estatal y regional.
- Crecimiento de la planta a nuevas instalaciones y con mayor equipo.
- Trabajar nuevas técnicas graficas innovadoras.
- Diversificar las técnicas de impresión que complementen los servicios de serigrafía.

2.7.- Análisis del sector.

2.8- Análisis de los cinco entornos.

Economía.



El PIB De México según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, confirman que la economía mexicana se encuentra en recesión y la caída del primer trimestre del 2009 es la más grande desde 1995. Las principales causas de esta caída han sido los retrocesos de la actividad industrial y del sector servicios.

Factores importantes que determinan la situación económica de México en la actualidad, es la situación económica por la que está pasando Estados Unidos, aunque en este año se ha recuperado en cuanto al 2008, esto toma importancia por la gran dependencia que tenemos hacia él; otro aspecto por el que la economía mexicana está teniendo problemas es por la recién aparición de la epidemia del virus de la influenza que afectó en todos los sectores la economía mexicana.

Político-social.

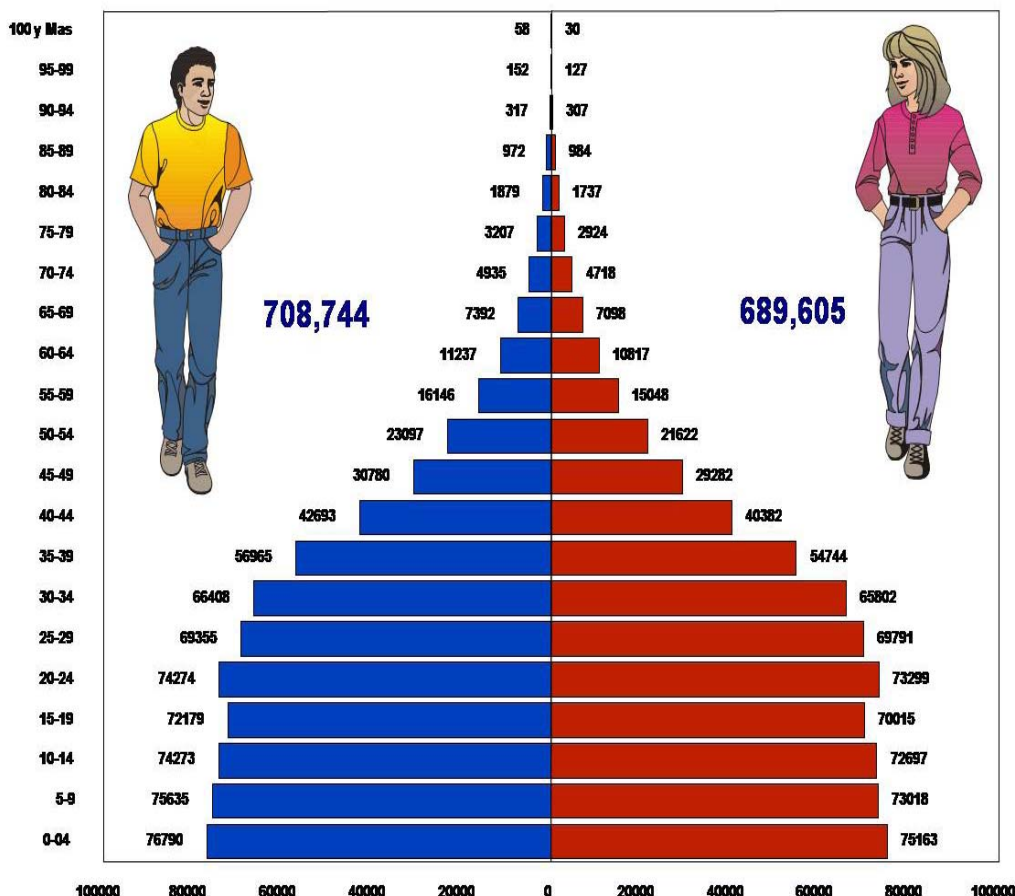
En lo que respecta al entorno político-social, México se encuentra en un momento en el que la población se mantiene en alerta por la aparición del virus de la influenza.

En lo político el país se encuentra en etapa de elecciones por una parte de gobernadores y por otra de diputados federales, lo cual provoca cierta inestabilidad política natural de las transiciones gubernamentales que vive el país.

Demográfico.

En el último decenio México se ha mantenido en una fase de transición demográfica al existir una disminución tanto de la fecundidad como de la mortalidad, al tiempo que se observó una pérdida neta por migración internacional (578 mil anuales en 2000-2005) que la identificada hace algunos años (210 mil anuales en 1980-1984). Entre los resultados del comportamiento demográfico, es notable el incremento de la población en edad de trabajar, del cual se deriva una fuerte presión sobre los mercados laborales en el futuro, lo cual será un gran desafío. (Ver Fig. 5).

Figura 5. Pirámide Poblacional, 2005.



FUENTE: Consejo Estatal de Población 2009.

Tecnológico.

El desarrollo tecnológico cada vez va teniendo un progreso más rápido a nivel mundial, en nuestro país está pasando lo mismo y está siendo impulsado por universidades e instituciones gubernamentales. Este proyecto va muy de la mano con el desarrollo tecnológico, ya que para el desarrollo de esta actividad es necesario el uso de tecnologías y procesos.

Jurídico.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias e la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa. La Constitución Nacional garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, pudiendo intervenir, expropiar e indemnizar. Se trata de identificar la incidencia que tiene la Constitución Nacional en el desarrollo de la actividad de empresa. La Legislación Comercial



básica que incurre en el comportamiento de la empresa. El nuevo Código de Comercio sirve de marco jurídico en la actividad comercial.

2.9.- Análisis del sector productivo.

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), el proyecto se encuentra integrado al sector “323119, en el sector de Impresión de formas continuas y otros impresos”, esta industria va en aumento por la tendencia al uso del merchandising en las empresas y la necesidad de la diferenciación en las organizaciones.

El INEGI y el Banco de México dan a conocer el Indicador de Pedidos Manufactureros (IPM). El IPM incorpora variables similares a las del “Purchasing Managers’ Index” (PMI), que elabora el Institute for Supply Management (ISM) en los Estados Unidos de Norteamérica, mismos que permiten conocer las expectativas y la percepción de los directivos empresariales sobre el comportamiento del Sector Manufacturero en México.

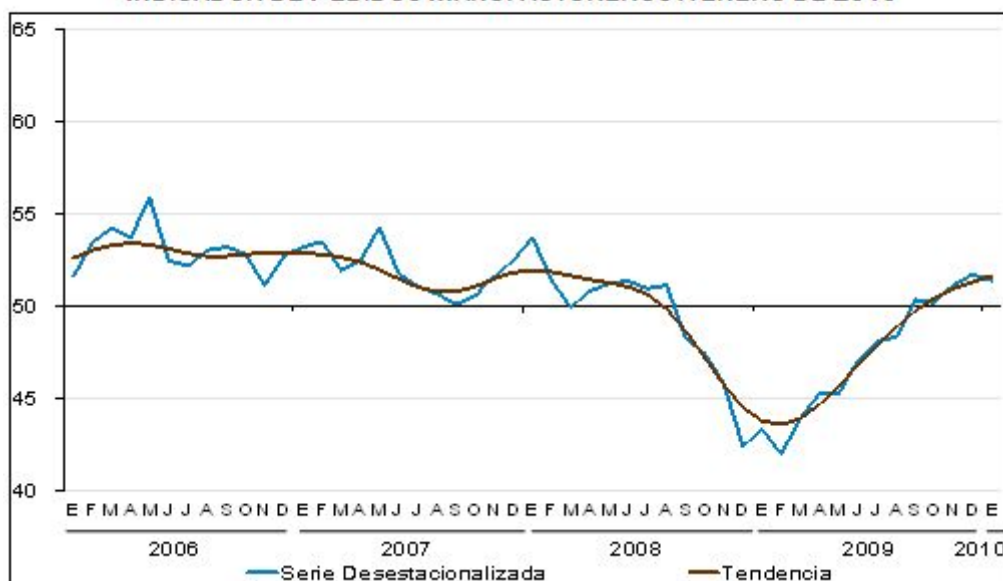
En enero de 2010 el Indicador de Pedidos Manufactureros presentó un decremento de (-) 0.32 puntos respecto al mes anterior, en su serie ajustada por estacionalidad. Al interior del IPM se observaron disminuciones mensuales, en términos desestacionalizados, en los componentes referidos al volumen esperado de pedidos y al volumen esperado de la producción. En contraste, se registraron incrementos en los referidos al personal ocupado y al de la oportunidad en la entrega de insumos por parte de los proveedores. Por su parte, el componente de inventarios de insumos, el cual actualmente no presenta un patrón estacional, aumentó en términos mensuales.

El Indicador de Pedidos Manufactureros mostró en enero de este año un nivel de 49.9 puntos en su serie original, lo que significa un crecimiento anual de 7.6 puntos, como resultado de avances en todos sus componentes. (Ver gráfica 1).

Gráfica 1. Cifras desestacionalizadas y tendencia del indicador de pedidos Manufactureros a Enero de 2010.



CIFRAS DESESTACIONALIZADAS Y TENDENCIA DEL INDICADOR DE PEDIDOS MANUFACTUREROS A ENERO DE 2010



Fuente: INEGI

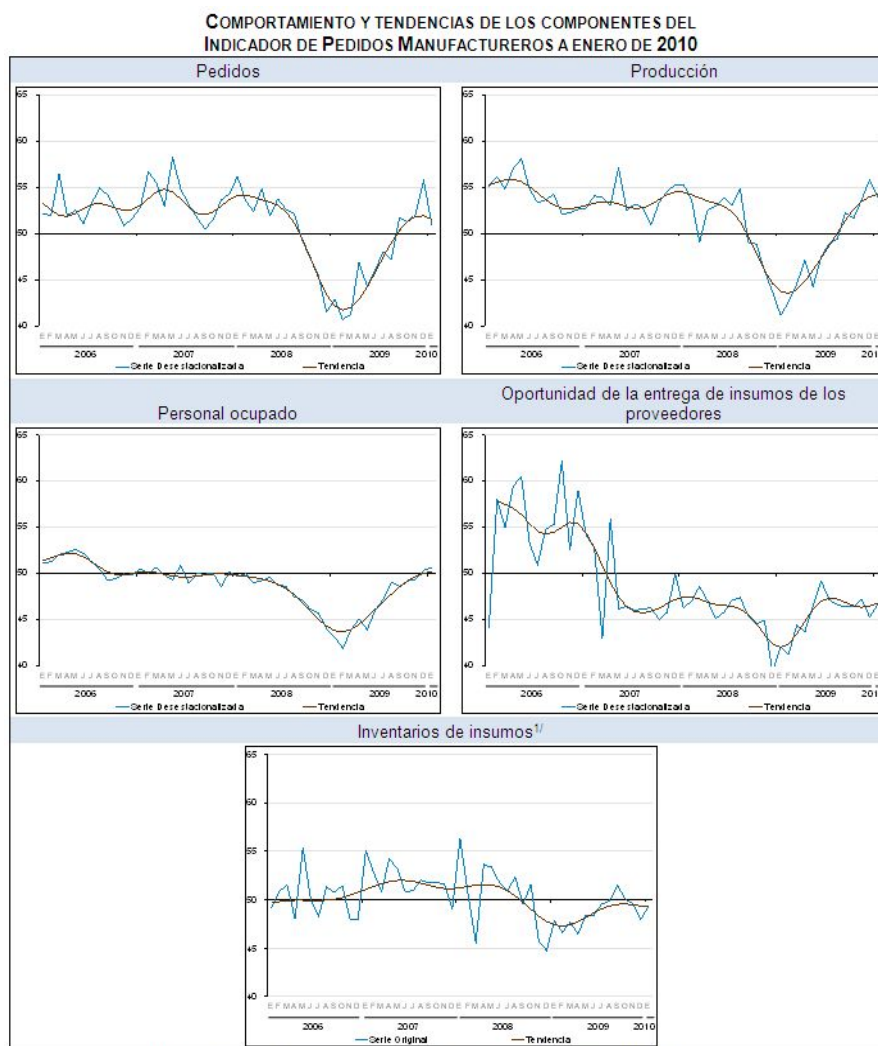
Con cifras desestacionalizadas, el componente que se refiere al volumen esperado de pedidos disminuyó (-) 4.88 puntos; el que mide el volumen esperado de la producción retrocedió (-) 1.97 puntos; el que considera el nivel esperado del personal ocupado se incrementó en 0.30 puntos, y el referido a la oportunidad en la entrega de insumos por parte de los proveedores aumentó 1.39 puntos. Todas estas variaciones están medidas con relación a los datos obtenidos en diciembre de 2009.

Con la información disponible a la fecha, el indicador que hace mención a los inventarios de insumos no presenta un comportamiento estacional. Este indicador parcial en su serie original registró en enero de 2010 un crecimiento de 1.43 puntos respecto a su nivel del mes precedente.

Las gráficas siguientes muestran el comportamiento de las series desestacionalizadas y tendencias en los últimos años, de los componentes que integran al Indicador de Pedidos Manufactureros: (ver gráfica 2)



Grafica 2. Comportamiento y tendencia de los componentes del Indicador De Pedidos Manufactureros a enero de 2010.



^{1/} Componente no sujeto a desestacionalización, pero sí incluye el ajuste por efecto de semana santa.

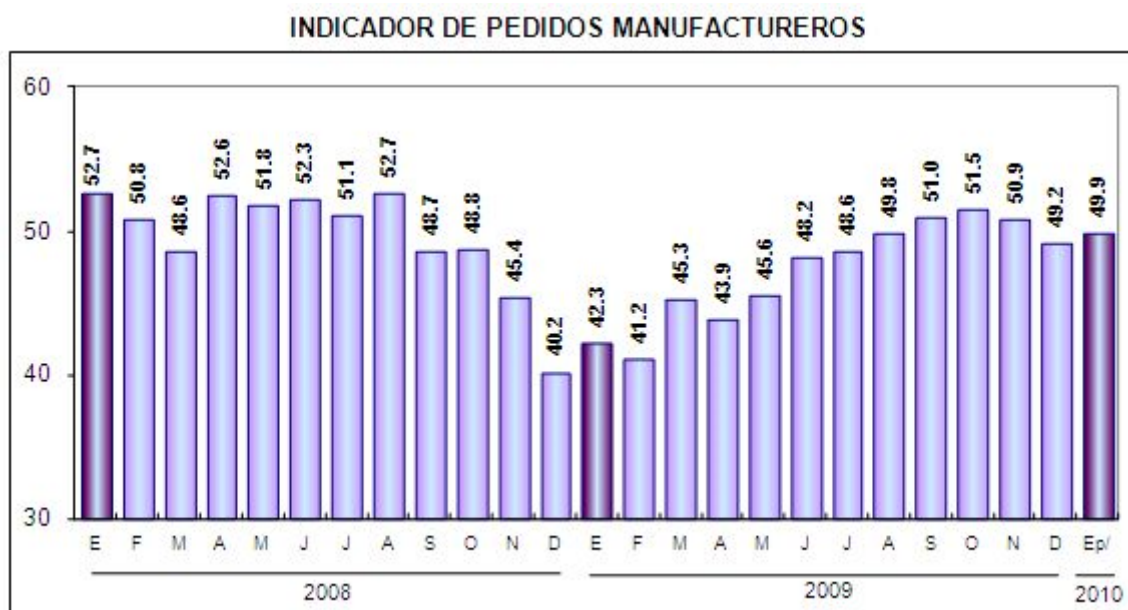
Fuente: INEGI

En enero de 2010 el Indicador de Pedidos Manufactureros en su serie original registró un nivel de 49.9 puntos, representando un aumento de 7.6 puntos respecto al nivel de 42.3 puntos observados durante el mismo mes de 2009.

Lo que nos indica que la demanda de este sector se encuentra en recuperación durante este año y se espera que se mantenga positivamente, ya que se observó que en el primer mes de 2010 el nivel registró 49.9 siendo 50 el tope. (Ver gráfica 3).



Grafica 3. Indicador de pedidos manufactureros. 2008-2010.



Fuente: INEGI

La variación anual que mostró el IPM en el primer mes de este año, fue resultado de incrementos en sus cinco indicadores parciales. (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Componentes del indicador de pedidos manufactureros.

COMPONENTES DEL INDICADOR DE PEDIDOS MANUFACTUREROS

Indicadores	Enero		Diferencia en puntos ^{1/}
	2009	2010 ^{p/}	
Indicador de Pedidos Manufactureros	42.3	49.9	7.6
a) Pedidos.	42.4	50.3	7.9
b) Producción.	40.7	52.8	12.1
c) Personal ocupado.	42.2	49.3	7.1
d) Oportunidad de la entrega de insumos de los proveedores.	41.1	45.6	4.5
e) Inventarios de insumos.	47.8	49.4	1.5

Nota: Los indicadores se generan con los datos referidos al mes de la entrevista.
 1/ Las diferencias en puntos se obtienen de los respectivos indicadores considerando todos sus decimales.
 p/ Dato preliminar.

Fuente: INEGI

El marco poblacional está formado por el directorio de empresas registradas en el Censo Económico 2004 del Sector Manufacturero, mismo que cuenta con 4,436 empresas, que representan el 65% del personal ocupado y el 86% de los ingresos de las empresas.



2.10.- Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El sector en el que se encuentra la empresa se le denomina “manufacturero”, el cual se dedica a la transformación de materias primas en productos terminados para su venta y en nuestro caso es transformar un bien ya existente en un producto final, agregando los elementos de distinción que es la impresión, y puede ser en diferentes materiales en los cuales se aplicara la impresión serigráfica, ya sea en plásticos, textiles, papel u otros. Representa una gran oportunidad de negocios debido al creciente aumento por el uso de la publicidad en las empresas y la necesidad de diferenciarse de otras; además de la necesidad de tener distintivos en eventos, dependencias gubernamentales, instituciones escolares y otras organizaciones que quieren que sus uniformes tengan presencia. Las barreras para los nuevos participantes o competidores en el sector no son difíciles, si solo se desea montar un pequeño taller, pero se requiere de conocimientos en la técnica serigrafía, para obtener el grado de calidad deseada; y la inversión para establecer un taller puede llegar a ser muy alto o es necesario el financiamiento por parte de algún programa de apoyo o accionistas dispuestos a invertir.

Rivalidad entre los competidores.

En el caso del sector manufacturero relativo a la técnica de impresión serigráfica y en el caso de la ciudad de Chetumal, esta cuenta con una competencia por parte de varias empresas que están dedicadas a esta actividad, pero que además cuentan con otros servicios de impresión grafica y bordados. Estas empresas requieren de una especialización en la serigrafía, ya que muchos tienen empresas poco planeadas y que sus estándares de producción y calidad, son muy bajos. Las desventajas que tienen algunas de estas empresas es que hasta cierto punto parecen empresas improvisadas, sin tener una planeación, ni conocimientos en el ámbito empresarial.

Poder de negociación de los proveedores.



Los proveedores tienen una gran fuerza de negociación para la realización de las actividades de la empresa, ya que para poder producir es necesario el uso de tintas y solventes que no pueden ser sustituidos por otros materiales, ya que con ellos no se logra la impresión serigráfica. Se optara por tener proveedores de la zona centro del país, y unos de la zona sur, pero si un proveedor no abastece a tiempo, se podría parar la producción, y habría la necesidad de recurrir a empresas alternas que puedan proveer este material, ya que no es muy difícil de obtener puesto que existe una gran cantidad de proveedores en el mercado.

Poder de negociación de los compradores.

En el caso del poder de negociación de los compradores, pueden llegar a tener mucho poder puesto que tienen muchas opciones tanto por empresas locales, como foráneas; pueden hacer comparaciones de precios y de la calidad de la impresión. De ahí la necesidad de diferenciar a la empresa para poder posicionarse benéficamente; y lograr una buena cartera de clientes a los que se satisfaga y esta vaya creciendo periódicamente reteniéndoles de forma satisfactoria.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Existen varios productos sustitutos y potencialmente sustitutos para la serigrafía, como lo son otras técnicas graficas, como el offset, transfer, sublimación, grabado, litografía, tipografía y bordado. Todas estas técnicas gráficas pueden ser sustitutos de la serigrafía, pero algunas de ellas son más caras o requieren de mayores esfuerzos para lograr un acabado como el de la serigrafía, un punto favorable para la serigrafía es que es una técnica grafica muy fácil de adaptar a una línea de producción, de ahí que es muy popular o más conocida con respecto a las demás.



2.11.- Análisis FODA

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los fenómenos climatológicos, propios de la región. • Incremento en el número de competidores. • La cantidad de competidores que ya existen en el mercado. • Las empresas foráneas que ofrecen el servicio en la ciudad. • Los proveedores no provean a tiempo. • Dificultad para conseguir clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento en la tendencia del merchadising e imagen organizacional. • Existen programas gubernamentales que apoyan a nuevas empresas. • Especializarse en el área serigráfica. • Obtención de mayores apoyos a proyectos creados por mujeres. • Establecer relaciones con empresarios dedicados a la misma actividad y actividades acordes.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conocimiento de la técnica serigráfica. • Contactos con proveedores. • Tecnología. • Organización en cuanto a producción y administración. • Capacidad y diferenciación en el servicio al cliente. • Capacidad de impresión sobre diferentes materiales. • Correcta organización interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa es nueva. • La inversión puede ser muy elevada. • Dificultad para conseguir clientes. • Lejanía de proveedores, aumento de costos. • Economías de escala.



<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan estratégico de negocios. 	
--	--

Amenazas

- Los fenómenos climatológicos, propios de la región podrían dañar la estructura de la empresa reflejándose en la producción, además de afectar las vías de comunicación.
- Incremento en el número de competidores. Significaría que el mercado tendría que ser repartido entre un mayor número de competidores.
- La cantidad de competidores que ya existen en el mercado, siendo esta un número considerable puede que afecte en la demanda de la empresa.
- Existen empresas foráneas que ofrecen el servicio en la ciudad, ya sea en búsqueda de nuevos mercados o porque el mercado los busca, reduciendo la cantidad de la demanda.
- Los proveedores tiene una gran importancia en la producción y atrasos en la provisión de los productos, pueden detener las actividades de la empresa.
- Puede haber dificultad para conseguir clientes. Porque estos ya estén atendidos o no les interese.

Oportunidades

- El incremento en la tendencia del merchadising imagen organizacional, impulsa a las empresas y organizaciones a buscar la forma hacerse notar, de promocionare y de uniformarse.
- Existen programas gubernamentales que apoyan la creación de nuevas empresas y para ello destinan apoyos financieros y de asesoría.
- Ir en busca de la especialización en la técnica serigráfica para ofrecer mejor calidad en el trabajo realizado.
- Muchos de los programas de apoyo tienen un porcentaje más elevado a proyectos desarrollados por mujeres.



- Establecer relaciones con empresarios dedicados a la misma actividad y actividades acordes, a fin de intercambiar experiencias, mantener buenas relaciones públicas y un flujo de las actividades en el sector.

Fortalezas

- Al entrar en el mercado ya se tiene un conocimiento de cómo se maneja la técnica serigráfica y no hay necesidad de contratar a una persona para que capacite.
- Existen contacto con proveedores fuertes, que tiene la capacidad de suplir la demanda de la empresa.
- Tener un grado aceptable de tecnología, que permita que los procesos sean más cortos y con mayor calidad.
- Habrá una organización de cómo se llevarán a cabo las actividades de producción y administración, registrada en un manual.
- Se contará con un servicio al cliente, durante y después de haber ofrecido el servicio.
- La maquinaria instalada en el taller contará con la capacidad de imprimir sobre diferentes materiales como papel, plásticos y textiles.
- La empresa contará con una buena organización interna, para llevar a cabo sus actividades y maximizar los beneficios de todos los recursos.
- Antes de iniciar operaciones en la empresa, se realizará un plan estratégico para asegurar el adecuado funcionamiento en todas las áreas de la misma.

Debilidades

- Al ser una nueva empresa, existe un desafío e incertidumbre para la supervivencia en el mercado.
- La inversión necesaria para montar un taller de serigrafía puede llegar a ser muy alto por el costo de la maquinaria.
- Los proveedores importantes en el país, se encuentran ubicados en la zona centro o norte del país, lo que aumenta los costos de los productos hasta nuestra ciudad.



- Muchas de las empresas existentes compran mayores cantidades de producto lo que hace que el costo de sus insumos se abaraten.

2.12.- Análisis Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización y para definir el tipo de estrategias a aplicar para determinar cuál es el mejor camino a seguir para la empresa (ver cuadro 4).

Tabla 3. MATRIZ ANSOFF

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado
PRODUCTOS NUEVOS	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

La empresa “SeriMix” se encuentra ubicada en un mercado actual ya que existen muchas empresas donde los consumidores pueden tener acceso a recurrir un taller de serigrafía; en cuanto a los productos de la empresa (impresiones serigráficas) esta técnica de impresión no es nueva por lo tanto son productos actuales.

Debido a que nuestro producto y mercado son actuales la estrategia a establecer deberá permitir una penetración en el mercado, para lo cual se tiene propuesto incrementar la participación en el mercado, basándose en tres objetivos:

- Atraer clientes que aún no usan el producto.
- Arrebatarse clientes a la competencia, tanto directa como indirecta.
- Aumentar el uso de los productos por parte de los clientes actuales.



Para cumplir con los objetivos es necesario desarrollar subestrategias que apoyarán el cumplimiento de los objetivos, los cuales se enfocarán en: 1) trabajar dentro de los mercados actuales para diferenciar a la empresa, como lo es en los horarios de atención, trato directo con el cliente, hacer pruebas del arte, pedidos y cotizaciones por teléfono e internet, hacer contacto con instituciones; 2) Personalizar el servicio, y los productos, servicio de diseño; 3) asignar un monto estimado para la publicidad y promoción de la empresa; 4) Implementar acciones exitosas de la competencia y tomar ventaja de las debilidades, ir en busca del mercado desatendido.

2.13.- Análisis de la competencia.

La competencia efectiva por el suministro de bienes y servicios en una economía de mercados permite la reducción de precios, la mejora de la calidad, ofrece más opciones al cliente (bienes sustitutos) y propicia la innovación tecnológica. Una política de competencia debe garantizar que las empresas y los gobiernos se ciñan a las normas internacionales vigentes sobre la competencia leal en el comercio de bienes y servicios, pero permitiéndoles intervenir si los mercados no cumplen las expectativas de los consumidores o de las empresas, para de esta forma fomentar la innovación, unificar normas o desarrollar pequeñas empresas.

Para “Serimix” su competencia directa no existe; en la ciudad como tal una empresa que se dedique únicamente a la impresión serigráfica; sino que son imprentas que ofrecen este servicio como una actividad adicional a sus servicios.

La competencia indirecta está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 4. Competencia Indirecta



Impresol	José María Morelos no. 169. Tel: 8327717
Empresa	Ubicación
Bordados Berni	Av. San Salvador
Logo Signs	Av. Independencia, no. 419 esquina Antonio Coria
Impregrafic	Ignacio Manuel Altamirano Tel: 8324113
La Rana	Av. Othón P. Blanco Tel:983 833 3293
Compugráfico	Buganvillas esq. Polígono 2
Multimedios	Av. Carranza
Casa del Uniforme	Av. Héroes
Creaciones textiles del sureste	Av. Chetumal no. 386, col. Centro Tel: 8320161
Grafica Moderna de Quintana Roo	Av. Maxuxac Esq. Petcacab Tel: 12-92341
Grupo editorial Caoma	Calle Cedro
Impresora de Chetumal	Av. Héroes # 129, col. Centro.
Impremex	Av. Álvaro Obregón no. 209 Tel: 8320730
Impresos Castillo	Tel: 983 837 2720
Qualtex	Av. Ignacio Zaragoza, no. 292. Col. Centro Tel: 2853136



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Perfil de la competencia indirecta.

Empresa/ característica	Calidad	Publicidad	Método de distribución	Estrategia de promoción	Servicio al cliente
Bordados BERNI	Servicios de impresión y confección de uniformes.	No existe	Directo	No existe	Trato personalizado
Logo Signs	Variedad de servicios de impresión y diseño.	Revistas y rótulos en taxis.	Indirecto	No existe	Crédito a clientes conocidos.
Impregrafic	Variedad de servicios de impresión. Tintas nacionales.	No existe	Directo	No existe	Crédito a clientes conocidos.
La Rana	- Confección de uniformes. -Tintas nacionales	Bardas Radio Revistas	Directo	Descuento a escuelas.	Crédito a clientes conocidos
Compugráfico	-Variedad de servicio de impresión. -Tintas nacionales	Radio	Directo	No existe	Crédito a clientes conocidos.



Multimedios	-Variedad de servicio de impresión. -Tintas nacionales	Radio Revistas	Directo	No existe	Diseño y atención personalizada
Casa del Uniforme	- Confección de uniformes. -Tintas nacionales	Bardas	Directo	Descuento a escuelas e instituciones.	Crédito a clientes conocidos.
Creaciones textiles del sureste	- Confección de uniformes. -Tintas nacionales	Internet	Indirecto	No existe	Crédito a clientes conocidos.
Grafica Moderna de Quintana Roo	-Variedad de servicio de impresión. -Tintas nacionales	Internet	Indirecto	No existe	Crédito a clientes conocidos.
Grupo editorial Caoma	-Variedad de servicio de impresión. -Tintas nacionales	Bardas	Indirecto	Patrocinios	Crédito a clientes conocidos.
Impresora de Chetumal	-Variedad de servicio de impresión. -Tintas nacionales	No existe	Indirecto	No existe	Crédito a clientes conocidos.
Impremex	-Variedad de servicio de impresión.	Internet	Indirecto	No existe	Crédito a clientes conocidos.



	-Tintas nacionales				
Impresos Castillo	Variedad de servicio de Impresión. Tintas nacionales.	No se publicita	Indirecto	No tiene estrategia de promoción.	Crédito a clientes conocidos
Qualtex	Confección de uniformes, serigrafía y bordado. Tintas Importadas y nacionales.	Radio Revistas Bardas	Directo	Descuentos por volumen.	Servicio personalizado.
Impresol	Variedad de servicio de impresión. Tintas nacionales	No se publicita.	Indirecto	No hace uso ningún medio de promoción.	Crédito a clientes conocidos.

Fuente: Elaboración propia

2.14.- Fijación de Precios

Marco legal:

La actividad de impresión a través de la técnica serigráfica en la ciudad se encuentra en un mercado de oferta competitiva o de mercado libre, esta es aquella en la que los productores actúan en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de fabricantes del mismo artículo, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor domina el mercado. Esto ocurre debido a que en la ciudad, aunque no en mucha cantidad hay un número considerable de empresas que se dedican a esta



actividad; existe un aproximado de 17 empresas que proporcionan el servicio, pero que este no es su giro principal sino lo tienen como una actividad que complementa sus servicios.

A razón de que actúan en libre competencia, la única forma de diferenciarse se encuentra en el servicio y la calidad que ofrezcan a sus clientes; muchos de los empresarios existentes mencionaron que las empresas dedicadas a esta misma actividad o que la entrada de un nuevo competidor, no representaría competencia alguna puesto que cada uno debe ganar su propio mercado y que ellos ya lo tienen; esta actividad se encuentra en un libre mercado ya que es relativamente fácil el montar un pequeño taller y operar, pero lo que es importante permanecer competitivos en el mercado.

Mercado y competencia:

Para la empresa “Serimix” su principal competencia está funcionando en el municipio de Othón P. Blanco en la ciudad de Chetumal, puesto que en la ciudad, es donde varias empresas ya están establecidas y han creado su mercado, que muchos de ellos incluso consideran “cautivos”, ya que recurren a ellas por costumbre. Todas estas empresas que representa competencia para “Serimix” no han satisfecho la demanda de la ciudad, ya que muchas pequeñas empresas recurren a empresas en las ciudades de Cancún y Mérida para solicitar el servicio de impresión serigráfica. Si bien el área de los textiles es el más trabajado por la competencia, se han dejado un tanto de lado el de los promocionales que se pueden imprimir a través de serigrafía, o el arte de la serigrafía en papel, este último es uno en los que “Serimix” pondrá atención.

Objetivos de la empresa:

Análisis de los precios.

Analizando los datos recolectados de las empresas que ofrecen el servicio de serigrafía en la ciudad, los precios son diferentes ya que por la naturaleza de un taller se tienen múltiples precios por impresión, ya que estas dependen del tamaño, los colores, el tipo de tinta a utilizar y del diseño. En promedio la



impresión de playeras cuesta \$9.00, de promocionales entre \$6.00 y \$2.00, considerando un volumen de 100 piezas.

Algunas de las empresas en la ciudad tienen precios por arriba del promedio y no consideran elementos como el diseño, la calidad de las tintas e impresión.

Proyección de los precios.

Los precios se mueven de a cuerdo a cada proyecto o trabajo, ya que cada uno tiene factores que puede abaratar o incrementar el precio del trabajo. En la ciudad las empresas manejan precios más elevados del promedio. En general en el interior de la república, los precios son menores debido a grandes cantidades de producción de serigrafía donde los costos de producción son menores, debido a las economías de escala y a la proximidad con los proveedores. Con lo que respecta a nuestra ciudad, creemos que los precios se mantendrán y que con la entrada de un mayor número de competidores y de la ampliación de la capacidad de producción de la planta en funcionamiento, habrá una mantención de los niveles de precios o disminuirán, sin embargo, la demanda de este producto, como podremos ver en estudios posteriores, van en aumento.

Partes interesadas:

- **Proveedores:** nuestros proveedores de tintas, mallas y solventes serán las empresas Sánchez y Graficolor; los de maquinaria será el Grupo Disma. Y los de equipo de limpieza y adhesivos será Albatross. Esta selección puede ser modificada durante la implementación del proyecto.
- **Clientes:** nuestros clientes serán las empresas de la ciudad que requieren productos publicitarios para promocionar a su empresa, organizaciones que requieren de artículos de los eventos que realicen, escuelas, y todos aquellos que requieran del servicio de impresión de serigrafía, ya sea artículos promocionales, textiles o papel. Se pretende cubrir la ciudad de Chetumal y el municipio de Felipe Carrillo Puerto para más adelante tener clientes en todo el estado y Belice. Así se cubrirá la demanda insatisfecha.



- **Accionistas:** la inversión inicial para poner en marcha la empresa será por medio de financiamiento por parte del gobierno del estado de Quintana Roo y por aportación de los socios, la cual será en infraestructura y mano de obra.

Elasticidad cruzada:

En economía se denomina bienes sustitutivos a aquellos productos y o servicios, que un consumidor está dispuesto a comprar en lugar de otros; por esa razón la serigrafía puede ser considerada como un bien sustituto que, suplanta a otros de tipo de impresión como lo es la sublimación y transfers. Los bienes similares se pueden encontrar cuando la elasticidad precio - demanda cruzada entre bienes es positiva. Es decir, si incrementa el precio de un bien X, el otro bien aumenta su demanda, se dice que el segundo es sustituto del primero.

Ciclo de vida del producto

Esquema del ciclo de vida de un producto.

Los productos suelen atravesar cinco etapas:

1. Etapa de desarrollo de un nuevo producto: **(6 meses)**
 - Es muy caro.
 - No se perciben ingresos por venta.
 - Es un periodo de pérdidas netas.
2. Etapa de introducción en el mercado **(6 meses)**
 - Supone un coste muy alto ya que no existen todavía las ganancias. Solo a los inicios de la recuperación de la inversión inicial.
 - El nivel de ventas es bajo por ser una empresa nueva y poco conocida, por lo que estamos realizando labor de mercadeo para lograr posicionar la empresa “Maya Tilapia”.
 - El balance es de pérdidas netas.
3. Etapa de crecimiento **(1 año)**

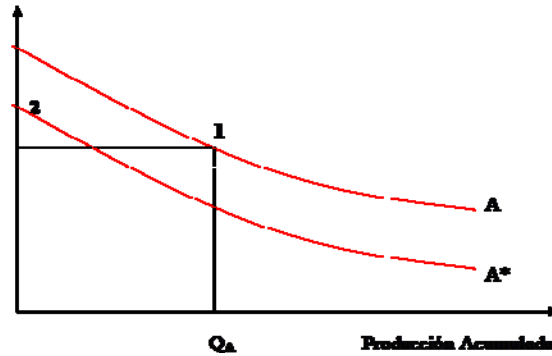


- Se reducen los costes debido a la realización de economías de escala; la producción de tilapia será mayor y se podrán ofrecer precios competitivos.
 - Los volúmenes de ventas incrementan significativamente, porque se estabilizarán los procesos de producción y se puede satisfacer mayor demanda.
 - Se empiezan a percibir beneficios.
4. Etapa de madurez (**5 años**)
- Los costes son muy bajos, porque se cuenta con un control total del proceso de producción de la tilapia.
 - Se alcanzan los niveles máximos de ventas.
 - Los precios disminuirán debido a la proliferación de productos competitivos.
 - Se alcanza la mayor rentabilidad.
5. Etapa de declive (**3 años**)
- Las ventas caen.
 - Los precios bajan.
 - Los beneficios se reducen.

Costo y curva de aprendizaje:

Las curvas de aprendizaje, también llamadas economías de escala dinámicas, hacen referencia al aumento de la productividad que se produce a través de la experiencia acumulada. Cuando una empresa lleva más de un periodo produciendo un bien aprende a producirlo mejor, se hace con el *know how* del proceso productivo, lo que se traduce en una disminución del coste unitario a medida que aumenta la producción acumulada. Lo que sucede es que el coste esperado de la producción para los periodos futuros pasa a ser función de las cantidades producidas en los periodos pasados. La importancia de esta relación puede llevar a que determinadas empresas produzcan más que la cantidad de equilibrio durante los primeros periodos con el fin de bajar por su curva de aprendizaje más rápidamente que sus competidores, es decir, para crear una barrera de entrada (ver gráfica 4).

Gráfica 4. La curva de aprendizaje.



La gráfica ilustra esta situación. La curva de aprendizaje A es la de un taller de serigrafía que cuenta con cierta experiencia acumulada en la producción, mientras que la A* corresponde a otro taller de serigrafía que todavía no ha empezado a producir, pero que puede hacerlo con menores costes (lo que se refleja en que su curva de aprendizaje está por debajo que la de la otra planta). Siempre que el taller pionero cuente con una ventaja lo suficientemente grande, la experiencia acumulada (el haber bajado por su curva de aprendizaje) significa una barrera de entrada para el otro taller, incluso aunque sus costes sean menores. Tal y como se aprecia en la gráfica, el taller pionero ha acumulado una producción Q_A , por lo que su coste unitario es C_1 (punto 1), mientras que la segunda no tiene ninguna experiencia acumulada (por lo que su coste unitario sería C^* , correspondiente al punto 2). El taller de serigrafía que se plantea empezar a producir deberá analizar cuidadosamente si le conviene o no sabiendo que su coste unitario será mayor que el de su competidor. Si el mercado del bien en cuestión no es perfectamente competitivo y no hay indicios de que las curvas de aprendizaje (A y A*) vayan a cortarse en un futuro próximo, el taller que se plantea entrar no tendrá incentivos para hacerlo. Existirá una barrera de entrada derivada de las economías de escala dinámicas.

Respuesta de la demanda

Los productos impresos a través de la “serigrafía”, son un bien duradero; sustituto de la impresión de textiles por medio de la sublimación y transfer, y en artículos promocionales de la tampografía y el offset. En la población en general las empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo, están



teniendo mayores nociones de la necesidad de publicitarse y están destinando recursos económicos para invertir en artículos publicitarios, y otros artículos que los hagan diferenciarse o hacerse notar del resto.

La demanda tiene crecimiento, motivados por campañas publicitarias y grandes eventos deportivos, como el mundial, las olimpiadas, equipos de futbol, entre otros.

Los clientes son muy variados, pueden ser desde grandes compañías que requieren playeras como parte de campañas publicitarias, hasta personas que solo necesitan unas cuantas.

Los mercados potenciales son campañas publicitarias, eventos especiales, impresión de playeras para equipos deportivos, uniformes escolares, centros de veraneo, invitaciones y arte en papel.

Existe competencia internacional en los productos del giro por parte de China, Estados Unidos de América, Guatemala y Corea.

Interacción con los instrumentos comerciales

Los costos en cuanto al traslado de las tintas y de los insumos de impresión hasta la ciudad, recaen sobre nuestros costos, porque la empresa que surtirá de ese insumo no presta servicio de transporte, sino que "Serimix" al momento de hacer sus pedidos pagara los gastos de envío.

En cuanto a la distribución del producto, por la naturaleza de los productos impresos en la mayoría de los casos el cliente es quien viene por los encargos, más si es necesario "Serimix" hará la entrega de estos.

2.15.- Análisis de la Demanda



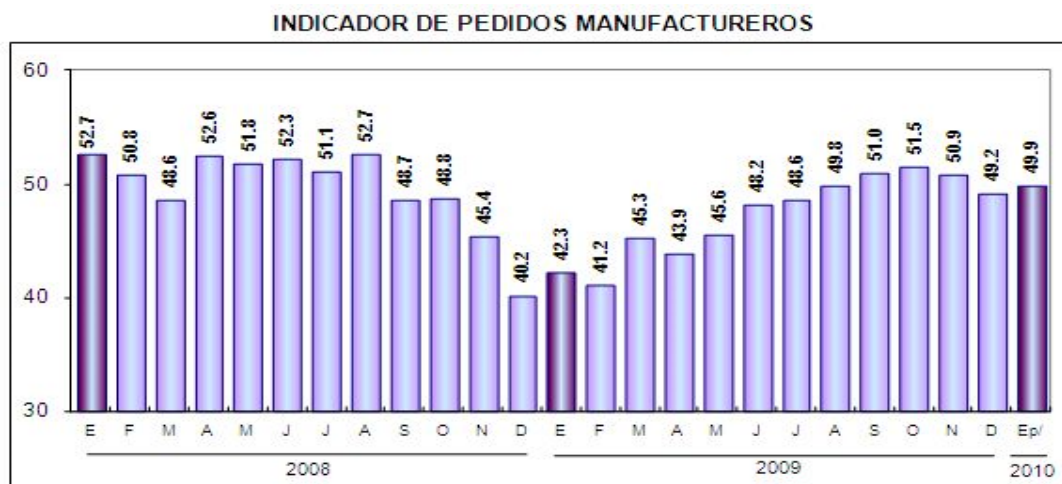
Según Kotler¹ la demanda son los deseos humanos respaldados por su poder de compra, a continuación se presenta su análisis.

Análisis de la demanda con fuentes secundarias

Debido a la naturaleza del producto y de la información histórica con la que se cuenta, se analizará la demanda con fuentes secundarias, ya que estos son registros confiables y fidedignos del comportamiento y evolución del sector a través de los años.

Se consultaron los registros de BANCOMEX, SE e INEGI, para obtener los datos necesarios referentes a la demanda del servicio de serigrafía en el estado, y conocer la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que serán el mercado meta de la empresa. Donde se muestra que la demanda de pedidos manufactureros está comenzando a levantarse de nuevo, tras haber tenido una baja de noviembre de 2008 a enero de 2009 (ver gráfica 5).

Gráfica 5. Indicados de Pedidos Manufactureros.



Fuente: INEGI

2.16.- Análisis de la oferta

¹ Op. Cit.



En México, y en la ciudad de Chetumal el servicio de serigrafía ha crecido en los últimos años, porque las empresas están invirtiendo más capital en publicidad y para ello requieren del uso de artículos publicitarios y otros impresos. Toda la ciudad cuenta con empresas que ofrecen este servicio, además de otras ciudades en el estado, como lo son de importancia los talleres de serigrafía en Cancún y en el estado de Yucatán los de Mérida. Siendo ellos los que tienen oferta de este servicio en la ciudad y el estado.

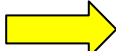
2.17.- Comercialización

La distribución de los productos impresos en serigrafía por lo general no requiere que la empresa los entregue a los clientes, porque no son cantidades tan grandes como para requerir de un servicio de entrega; en caso de ser necesario se puede ofrecer el servicio de entrega a domicilio.

La presentación de los productos impresos será; artículos publicitarios en cajas de cartón con el logo de la empresa y la hoja de trabajo de impresión que contendrá los siguientes datos: clientes, empresa, contacto, teléfono, fecha de inicio, fecha de entrega, cantidad de impresos, formato, material, tinta, colores, observaciones.

Los textiles tales como playeras se entregaran dobladas con un sticker con el logo de la empresa, que sujetara el doblado, estará acomodado por talla y colores y la hoja de trabajo de impresión.

Una forma grafica de representar el canal de distribución es de la siguiente manera:

Productor “Serimix”  **Clientes**

2.18.- Estrategias de marketing

A continuación se presentan las estrategias de marketing para la empresa “Serimix”, de acuerdo al sistema de comercialización.

Mercado



El mercado meta para “Serimix” son las pequeñas empresas de la ciudad y organizaciones, que requieren de artículos publicitarios o uniformes para distinguirse; además de personas que solo necesiten pequeñas cantidades de impresiones y arte en papel.

Considerando que en el estado se cuenta con más de 990 empresas grandes y más de 23 mil micro, pequeñas y medianas empresas², que es sobre quienes enfocaremos la atención.

Marketing Mix para el desarrollo del producto.

En esta mezcla de mercado contemplaremos no solo las 4p’s de la mercadotecnia tradicional, sino que agregaremos las 3p’s faltantes quedando así, Producto (product), Plaza (place), Precio (price), Promoción (promotion), Personas (people), Proceso (process) y Evidencia Física (Physical evidence). Quedando así las 7p’s de la mercadotecnia³.

Producto

El producto será la impresión en serigrafía de artículos variados que van desde todo tipo de textiles, artículos publicitarios y arte en papel como cuadros con retratos, hasta invitaciones.

La empresa se llama “Serimix” debido a que hace referencia a la técnica de impresión serigráfica y el mix, es porque se podrá imprimir una gran variedad de objetos y que en un futuro la empresa extenderá sus servicios a los de impresión por sublimación, foto botones entre otros, que puedan complementar al taller de y ofrecer más variedad a los clientes referente a artículos publicitarios.

Precio

² http://www.noticaribe.com.mx/chetumal/2009/01/alistan_arranque_de_censo_economico.html

³ http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps.html



El precio al que se ofrecerá nuestro servicio será variado, esto dependiendo de la imagen que va ser impresa, el tamaño, la superficie en la que se imprimirá (requiere de diferentes tintas), los colores y el diseño.

En general considerando una cantidad de impresión de 100 piezas, la impresión de artículos promocionales va desde \$6.00 hasta \$.50, y de textiles en promedio \$9.00, considerando la impresión a una tinta.

Se mantiene un precio competitivo, considerando los precios de la competencia y en los costos que tendrá que incurrir la empresa para realizar dicha impresión.

Los clientes para realizar algún encargo deberán pagar un 50% al momento del encargo y el otro 50% a la entrega del producto.

Plaza

La ubicación de la empresa, es en el municipio de Othón P. Blanco en la ciudad de Chetumal, esto debido a la cercanía con los clientes, puesto que nuestro mercado meta son las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad y del Estado de Quintana Roo.

La empresa estará físicamente en el área donde el cliente se relaciona con la empresa, debe mantener un ambiente tranquilo, con música agradable, y un aroma característico que deberá ser elegido entre los que se puede tomar en cuenta manzana canela, menta y hierbabuena ; esto porque por lo general en los talleres de serigrafía el olor que los químicos y tintas despiden es un tanto fuerte y podría ser desagradable para el cliente, además que se debe mantener este aroma para hacerlo característico de la empresa, deberá estar siempre limpio y decorado con cuadros impresos en serigrafía.

Se mantendrá en el exterior, como en el interior una imagen clara del logotipo de la empresa, para generar imagen organizacional entre los clientes y así comiencen a identificar a la empresa.

Promoción



La promoción para la empresa “Serimix” será a través de anuncios publicitarios en las redes sociales tales como Facebook, Twitter, mails. Esto por el gran auge que están teniendo estas tecnologías que permitirán tener mayor alcance con menor costo.

Se imprimirán volantes, y se anunciará en revistas. Se harán visitas a las pequeñas y medianas empresas en busca de clientes y promocionando los servicios que ofrecemos. Esto será detallado en el plan de medios que más adelante se desarrolla.

Participar en patrocinios será una forma de promocionar a la empresa más adelante y se estudiara en qué casos le conviene apoyar esas actividades. Así mismo como la creación de una página web.

Las promociones de venta no serán aplicables totalmente al inicio del funcionamiento de la empresa, pero se consideran descuentos especiales relacionados con el volumen de compra y a clientes frecuentes.

Personas

Esta P, se refiere a todas las personas involucradas en el negocio: proveedores, empleados, gerentes, consumidores, etc.

Para la empresa “Serimix”, sus empleados serán base fundamental para el éxito de la empresa, intentando crear en ellos el sentido de pertenencia hacia la organización, además de que se respetarán sus derechos como trabajadores y mantener un ambiente agradable de trabajo. Las líneas de mando deberán ser respetadas así como a cada integrante.

Las relaciones con proveedores deberán ser cordiales tratando de cumplir con los compromisos en tiempo en forma por ambas partes y estableciendo relaciones de amistad con ellos.

Los consumidores en los que se centra toda la empresa deberán ser atendidos con rapidez, sus cuestionamientos acerca de precios, calidad, tiempo de entrega deberán ser resueltos en el menor tiempo posible y siempre



manteniendo una actitud de servicio agradable, aun si no realizan alguna compra, porque serán clientes potenciales o tendrán una buena imagen de la empresa.

Todos los integrantes de la empresa deberán portar diariamente su uniforme que constará de la playera con el logo de la empresa, pantalones de mezclilla, tenis o zapatos cerrados. Durante la impresión deberán usar bata, guantes y cubre bocas.

Proceso

El proceso de producción de cada impresión será descrita más adelante en el trabajo, pero cada una de ellas será personalizada, manteniendo al cliente al tanto de las decisiones de tonos y colores, tamaños y ubicación de la impresión y del costo de la misma.

En cada proceso se tratará de consumir la menor cantidad de recursos posibles tales como agua, electricidad, hojas de papel y bolsas de plástico, esto con el fin de no solo de ahorrar recursos que no repercuten en el acabado de la impresión, sino con el fin de cuidar el medio ambiente.

Physical evidence (Evidencia Física)

Se centra en el ambiente en que el producto o servicio es entregado, y este tratando de siempre atender al cliente de manera pronta y amable en sus requerimientos. Cada paquete de productos terminados será entregado en cajas de cartón con un registro de la cantidad de artículos que se están entregando, en el caso de las playeras, con un registro por color y tallas. En la industria serigráfica se acostumbra meter cada playera o artículo textil impreso en una bolsa de plástico, pero la empresa "Serimix" optara por doblar los textiles y para que no se desdoblen se pondrá un sticker con el logo de la empresa, para detener el doblado. El área de contacto con el cliente siempre debe mantenerse con una actitud y en un ambiente agradable.



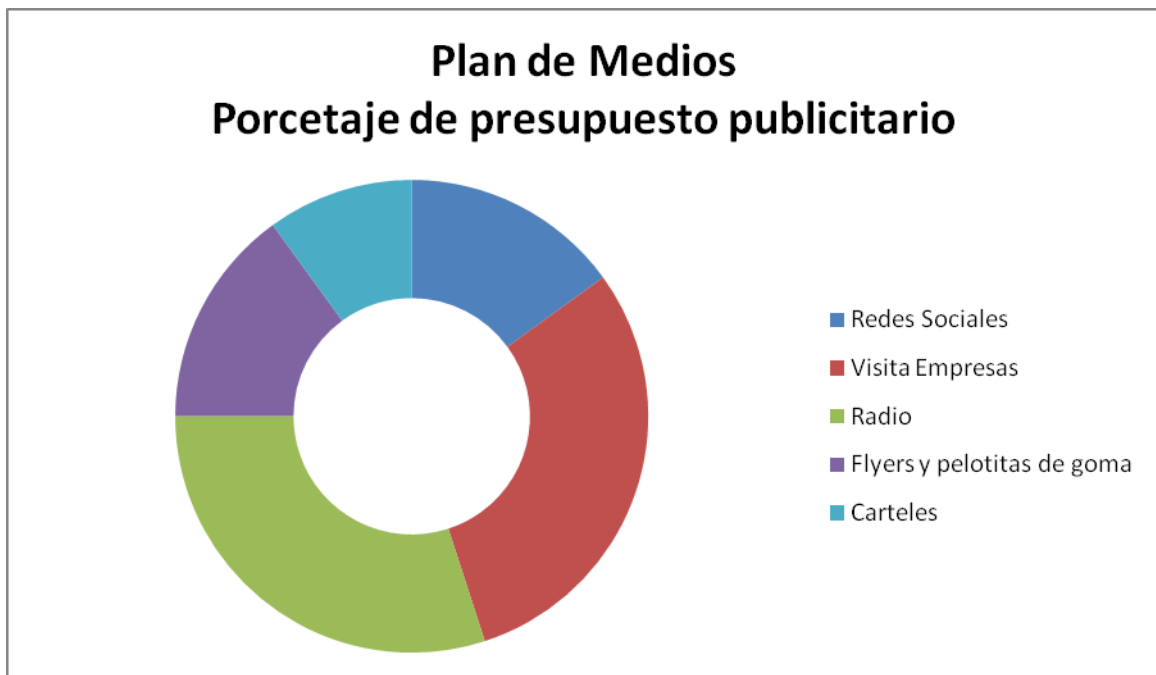
2.19.- Plan de Medios

Considerando que la empresa “Serimix” inicie operaciones en el 2011, se desarrolla un plan de medios que abarcara un mes y medio.

No entraremos al mercado publicitándonos en medios tales como la televisión, puesto que aun la empresa no cuenta con el capital necesario para invertir en ello. Así que, desarrollaremos una campaña que intente tener un mayor alcance con menores costos.

Para ello se desarrollará una pequeña campaña publicitaria. Se recurrirá a diseñadores gráficos que diseñarán el logo, los carteles, los flyers y los anuncios para las redes sociales. Esto se tendrá con un mes de anticipación al inicio de la campaña (ver grafica 6 y tabla 5).

Grafica 6. Porcentaje de presupuesto publicitario.



Fuente: Elaboración propia



Tabla 6. Plan de medios.

Plan de medios por fecha de lanzamiento de cada actividad						
Fecha(semanas)/Actividad	1	2	3	4	5	6
Radio	7:00 - 15:00 30"		7:00 - 15:00 22"		7:00 - 15:00 22"	
Redes Sociales	X	x	x	X	x	x
Flyers y pelotitas de goma	X		x		x	
Carteles		x		X		
Visita a empresas	X	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

La semana tres será la semana en la que se inician operaciones y la campaña publicitaria se mantendrá por tres semanas más.



CAPITULO 3

ESTUDIO TÉCNICO



3.1 Introducción

En este apartado se realizará una estimación de los recursos materiales, financieros y humanos, a implementar para que la empresa “Serimix” pueda iniciar operaciones. Realizando un estudio de los procesos, la planeación de los recursos humanos y las normas que lo regirán. Con el fin de que la empresa tenga la organización adecuada para su funcionamiento.

3.2.- Localización.

Macrolocalización

La empresa estará ubicada en el estado de Quintana Roo, México. El cual se encuentra al este de la Península de Yucatán, en la frontera con Centroamérica. Colinda con los estados de Yucatán hacia el noroeste y con Campeche al oeste; al norte con el Golfo de México; al sur el Río Hondo delimita su frontera con Belice y unas señales de piedra colocadas en su sierra (Las Mojoneras) delimitan su frontera con Guatemala (ver fig.6)



Fig 6. Mapa de la Península de Yucatan

Dentro de los nueve municipios que posee el estado de Quintana Roo, el proyecto se desarrollará en el municipio de Othón P. Blanco, en la ciudad de Chetumal (ver fig. 7).



Fig. 7. Mapa del municipio de Othon P. Blanco

Microlocalización: Dentro de la ciudad de Chetumal, se ubicará en la zona Centro, por la proximidad que tiene con clientes potenciales y proveedores, además de ser un área donde hay una gran afluencia de personas (ver fig. 8).

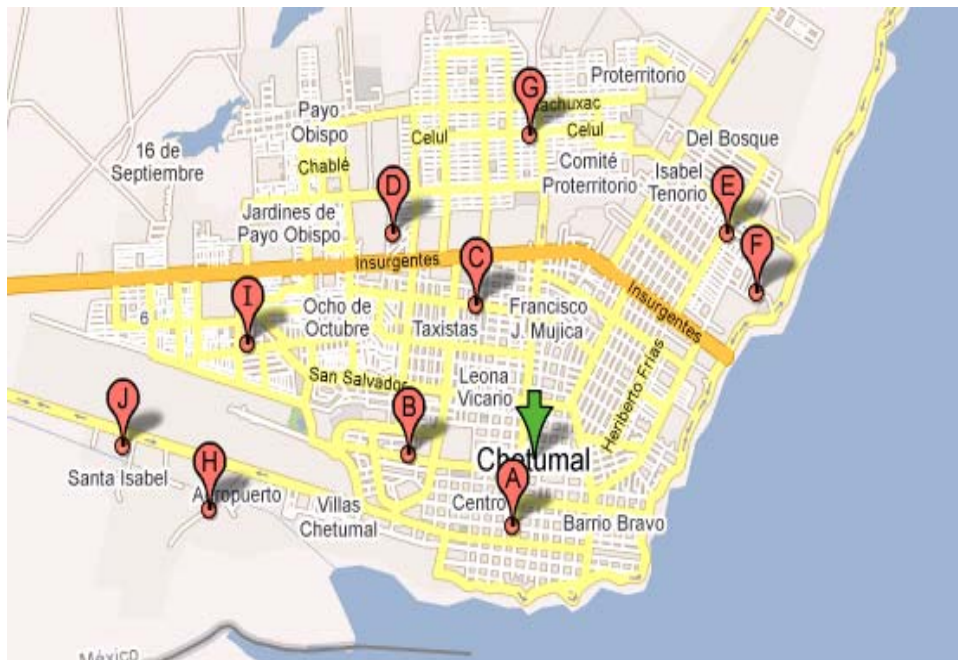


Fig. 8. Mapa de la ciudad de Chetumal.

Es así que la localización del taller de serigrafía será en un área donde pueda captar clientes y que por su ubicación pueda ser conocida.

3.3.- Ingeniería del Proyecto.

La técnica de serigrafía viene de la pintura y de sus aplicaciones en la impresión de libros y documentos. La impresión sobre playeras es



relativamente reciente, asociada a las modificaciones en las formas de vestir que consideran una vestimenta más informal.

Si bien el consumo de este tipo de prendas correspondió originalmente a la juventud, y para lo cual se realizaban estampados de personas, dibujos, diagramas y otros que atraen a los jóvenes; ahora se trata de una prenda utilizada por todos los grupos de edad.

La serigrafía es un proceso de impresión manual o mecánico relativamente sencillo, cuyo dominio necesita de pocos conocimientos técnicos.

Con este método se pueden hacer tantas copias como se requieran, todas con una calidad uniforme y sobre cualquier material.

La tinta seca rápidamente por lo que en poco tiempo se puede imprimir varios colores, además el proceso es relativamente barato.

Por ser este un negocio de venta, se necesita contar con mucha disponibilidad de horario, de tal manera que el cliente pueda ser atendido cuando lo requiera. Se debe estar atento al arribo de nuevas modas y colores en los estampados de las prendas, para que las opciones ofrecidas al cliente sean las más variadas.

Proceso Productivo

El proceso productivo se describe a continuación y va desde el contacto con el cliente hasta el empaquetado de las prendas terminadas ya listas para ser entregadas al cliente.

1. Se realiza el contacto con el cliente y se le describen los artículos que se producen, resaltando la calidad de estos y la seguridad de entregas puntuales.
2. El cliente hace la elección de los colores y proporciona el logotipo. En caso de no hacerlo el impresor puede proporcionar sugerencias sobre el diseño.
3. Se hacen convenios sobre el tiempo de entrega y el precio. Se cobra un anticipo, generalmente del 50%.
4. El dibujo o logotipo se prepara, reduciéndolo o ampliándolo según las dimensiones requeridas.



5. Se hacen los negativos en separación de colores.
6. Se preparan las mallas con los respectivos revelados.
7. Se imprimen muestras para presentar al cliente.
8. Una vez autorizada la muestra se procede a la impresión en serie de las playeras.
9. Se agregan tintas a las malla, distribuyéndola uniformemente con el rasero. Se usan tantas mallas como colores.
10. Se fija la playera al pulpo para evitar movimientos y limitar errores. En cada brazo de este es fijada una malla con su color respectivo, y se imprimen una a una las prendas.
11. Terminada la impresión se colocan en el rack de secado.
12. Luego se vulcaniza en una plancha, que debe de estar a una temperatura de 180 grados y que se tiene que aplicar solo durante 10 segundos.
13. Se apilan para su conteo y también se revisa la calidad de la impresión, las que no aprueban esta evaluación son rechazadas.
14. El último paso es empaquetar las prendas y prepararlas para su entrega.

Se puede describir un día de actividades normales en un taller de serigrafía y este sería de la siguiente forma:

Un día tradicional de operaciones

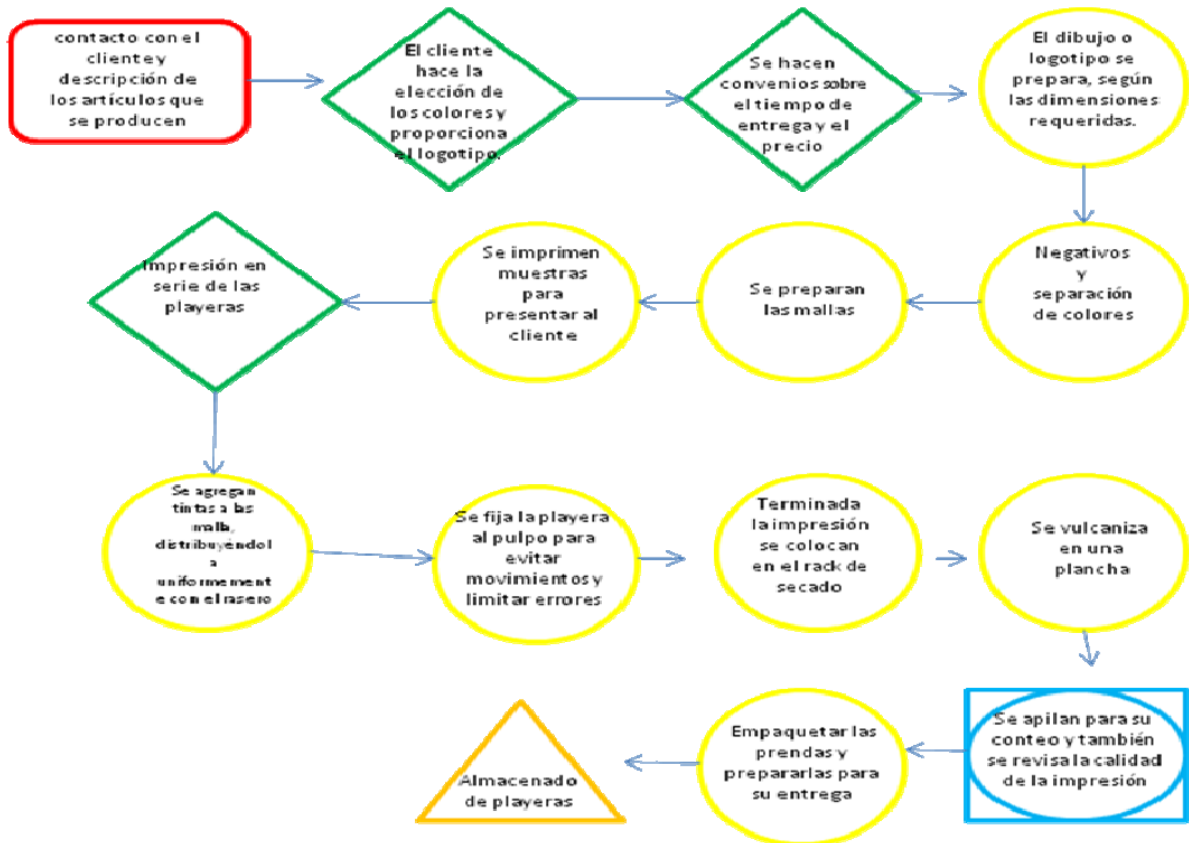
- El día inicia a las 8:00 a.m. Se revisa la agenda del día para checar los pedidos pendientes y se hacen las llamadas pertinentes a proveedores y clientes. La siguiente actividad es la de limpiar el taller.
- Después se preparan los utensilios con los que se va trabajar, especialmente el pulpo, adecuando sus brazos para el trabajo.



- En los brazos del pulpo se acomodan las mallas cada una representa un respectivo color, en la malla hay que trabajar utilizando bloqueadores especiales, según el grueso de la tinta y el estampado.
- Se inician las pruebas de colores en papeles y tela de desecho, para hacerles las correcciones necesarias.
- Se inicia la impresión.
- El siguiente paso es encender la plancha de vulcanizado.
- Después de la impresión, las prendas que han sido impresas se colocan en el rack de secado.
- El siguiente proceso es la vulcanización del estampado, el tiempo de aplicación es de 10 segundos por playera a 180 grados centígrados.
- Se apilan para después ser contadas.
- La última fase del proceso es el empaclado para su entrega.

Las operaciones del taller van de acuerdo a los pedidos que se tengan cada día. (Ver figura 9).

Figura 9. Mapeo de procesos





Maquinaria y equipo necesarios para establecer un taller de serigrafía son los siguientes:

- Pulpo de seis brazos.
- Mallas de 60 y 120 hilos por centímetro lineal.
- Raseros.
- Mesas para impresión de 90x120 cm.
- Lámpara de 220 volts.
- Rack de secado 75 x 100 cms. Con 50 charolas galvanizadas.
- Horno de 120 x 300 cms.
- Plancha de secado.
- Tina de lavado.

Características de la Materia Prima:

Los proveedores de los principales insumos son empresas dedicadas a comercializar equipo e insumos para impresión, ó empresas que comercializan equipos de cómputo y de oficina.

Los principales insumos son:

- Acetatos para registros (se usa para hacer coincidir las imágenes en los bastidores).
- Cloro.
- Bicromato para emulsión (fijador que se agrega en la tinta).
- Bloqueador de estencil (bloqueador que impide el paso de la tinta en ciertas zonas de la malla).
- Cinta canela.
- Electricidad (se utiliza para calentar la plancha).
- Emulsión fotosensible (ayuda en el revelado de la malla).
- Envases de plástico para guardar colores.
- Estopa (se utiliza para limpiar los diferentes artículos).
- Hojas para pruebas.
- Malla de nylon (es donde se tiene el dibujo para la impresión).



- Marcadores permanentes.
- Maskin tape.
- Rasero (es una tira de hule con mango que sirve para extender la tinta).
- Solventes (se usan para disolver la tinta y hacerla menos espesa).
- Tintas serigráficas.
- Acondicionador (solvente utilizado como limpiador).

Proveedores.

Para tintas en diferentes efectos, emulsiones Chromaline:
<http://www.graficolor.com.mx>

Para mallas, emulsiones Diazo y producto de recuperación de mallas tienes a:
<http://www.mallasglersa.com.mx>

Tintas, emulsiones, marcos madera y aluminio, equipos y otros....
<http://www.sanchez.com.mx/sanchezink/productos.htm>

Para equipos de limpieza de mallas, adhesivo de paleta, químicos y pistolas para limpiar errores en camisetas. [http://www.albatross-usa.com/albatross ...spanol.htm](http://www.albatross-usa.com/albatross...spanol.htm)

Camisetas: Yasbek sucursal Cancún, American Cotton sucursal Mérida y Optima.

Maquinaria: Grupo Disma Fenix.

De los insumos anteriores, cabe destacar que al inicio la empresa contara con un pulpo de seis brazos manual, que futuramente se desea que este sea sustituido por uno semiautomático o automático, ya que la incertidumbre de la estabilidad de la empresa y la falta del personal de mantenimiento en la localidad al inicio puedan ser obstaculizantes para las actividades de la empresa, ya que no se contará con el capital necesario para solventar el arreglo de esta.

En cuanto a la mano de obra calificada, después del reclutamiento del personal, los seleccionados tomarán un curso de capacitación en donde se les enseñará como manejar la maquinaria, los materiales e instrumentos y todo lo necesario para laborar en la empresa.

La calidad de los insumos serán determinantes en el producto final, ya que estos pueden afectar a la empresa si cuentan con defectos como que las tintas se corran, las playeras se despinten, ocasionando una mala imagen a la empresa, por lo que se recurrirá a proveedores conocidos y confiables que brinden garantía en sus productos.

Los procesos que se realizan en la empresa pueden fácilmente ser estandarizados por la naturaleza de las actividades, ya que todas deben pasar por el mismo proceso para realizar la impresión serigráfica.

La impresión serigráfica tiene aplicación en las siguientes áreas:

- Artística, artesanal, gravado, industrial, electrónica, publicitaria y textil. Al inicio la empresa solo se enfocara en las áreas publicitarias y textiles.
- Lo que la empresa realizara es la impresión de camisetas, otros textiles.
- Invitaciones, bolsas de papel, carpetas, otros.
- Plásticos, globos, artículos promocionales varios.

Instalación

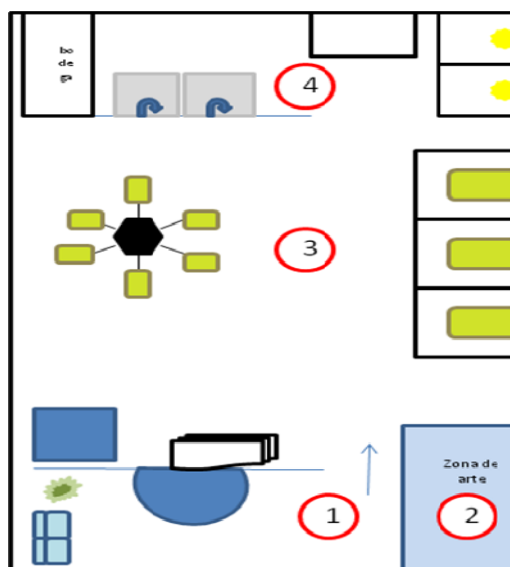


Figura 10. Intalaciones



Distribución de planta

1. En esta área se encuentra el recibidor, donde tendremos contacto con los clientes y clientes potenciales, se encuentra separada por una pared para que no se vea el interior del taller. Se atiende a los clientes y se reciben y cancelan nuevos pedidos. También aquí se exhiben los diferentes trabajos y muestras, a la vista de los posibles clientes para lograr su interés.

2. La zona de arte es donde se realizará todo el proceso de diseño, impresión de los positivos. Contara con una computadora e impresora, para hacer las pruebas. Además de ser el área donde se pagan y hacen las facturas de los materiales y de las nóminas y es donde se encuentra el dueño de la empresa.

3. Esta es el área de producción, donde se harán las impresiones. Cuenta con 3 mesas de impresión, dos pulpos de seis brazos, un rack de secado, la secadora y la plancha. En esta área se ubica también a los trabajadores que realizan el proceso de impresión de las playeras. Así mismo, se lleva a cabo el proceso de terminado de las prendas supervisándose el buen acabado y la ausencia de defectos; ahí se lleva a cabo la aprobación o rechazo de las prendas para pasar finalmente por un control de calidad o supervisión.

4. Es el cuarto oscuro, el de revelado y de limpieza de mallas. Cuenta con dos mesas para revelado, que tiene focos de 220 watts, dos tinas de lavado de mallas, y una pequeña bodega para guardar el material. Es el lugar asignado para almacenar los materiales, tintas, accesorios, mallas, etc., de una manera ordenada según las áreas donde se utilizarán posteriormente. También aquí se guardan los paquetes terminados que fueron acomodados en una caja para evitar que se llenen de polvo en lo que llegan hasta el cliente; es un lugar fresco y seco y es donde se lleva a cabo el inventario de productos terminados.

El común denominador en la determinación del tamaño de una planta pequeña es la flexibilidad y adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que pueda hacerse frente a las condiciones del mercado y de los procesos de producción. Un factor importante para definir el tamaño de la planta es el referente a la inversión inicial prevista.



Cuando la microempresa inicia operaciones, el tamaño aproximado puede ser de 40 a 50m², en este espacio se acomodarán el mobiliario de oficina, el equipo de trabajo y el personal y cuando esta crezca requerirá de un mayor espacio, no solo para el personal, sino también para los diferentes equipos auxiliares, maquinarias, y mobiliario de oficina. El tamaño aproximado puede ser de 100 – 120 m².

3.4.- Estudio Organizacional.

El estudio organizacional en este proyecto servirá para delimitar los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, para el correcto funcionamiento de la empresa una vez iniciadas las operaciones.

Organigrama



Figura 11. Organigrama

La organización contara con tres niveles jerárquicos, los cuales serán:



Nivel directivo: este puesto lo ocupa el administrador/gerente general, el cual está encargado de coordinar todas las actividades de la organización, y a la toma de decisiones.

Nivel funcional: Está representado por el encargado de producción, que es aquel encargado de que la producción y cada proyecto sea asignado al serigrafista correspondiente, o de la asignación de algunas tareas y verifique la calidad del proceso productivo y del producto terminado.

Nivel operacional: Está formado por los serigrafistas que son los encargados de realizar todos los trabajos de impresión serigráfica.

Dentro del organigrama se encuentra el contador, pero este está de manera externa a la organización y su único contacto es con el gerente, sin ninguna autoridad dentro de la organización.

Delimitar la posición que cada miembro de la organización servirá para poder tener una línea de mando correcta y funcional, que beneficiara al correcto funcionamiento de la empresa

Puestos y perfiles



1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. Nombre del puesto	Administrador/Gerente general				
1.2 Subordinado a:	-				
1.3 Subordinados:	Contador, Encargado de producción, Serigrafistas.				
1.4 Relación interna	Encargado de producción, Serigrafistas.				
1.5 Relación externa	Contador				
1.6 Nivel	Uno				
2. REQUISITOS					
2.1 Edad	De 20 años en adelante				
2.2 Sexo	Indistinto				
2.3 Escolaridad	Licenciatura				
2.4 Estado civil	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 Leer y escribir					x
3.2 Sumar y restar					x
4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					x
4.2 Empatía					x
4.3 Entusiasmo					X
4.4 Creativo					X
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Administración de la empresa					x
5.2 Control de calidad de la producción					x
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico			x		
7. FUNCIONES					
7.1 Actividades Genéricas	Administrar las actividades de la empresa y los recursos.				
7.2 Específicas	Controlar la administración, el proceso de producción, trato con los clientes, encargado del arte. Se encarga de la nomina y de cumplir con las obligaciones fiscales.				
7.3 Eventuales	Ayudar en la impresión serigráfica.				



7.4 Otras Responsabilidades	Verificar la limpieza del taller, y el inventario de materiales. Que todos los instrumentos de trabajo se encuentren en buen estado.
-----------------------------	--

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. Nombre del puesto	Encargado de producción				
1.2 Subordinado a:	Gerente general				
1.3 Subordinados:	Serigrafistas				
1.4 Relación interna	Gerente general y serigrafistas.				
1.5 Relación externa	Nadie				
1.6 Nivel	Dos				
2. REQUISITOS					
2.1 Edad	De 18 años en adelante				
2.2 Sexo	Indistinto				
2.3 Escolaridad	Preparatoria				
2.4 Estado civil	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 Leer y escribir				X	
3.2 Sumar y restar				X	
4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía				X	
4.3 Entusiasmo					X
4.4 Creativo					X
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Control de calidad					X
5.2 Producción					X
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
7. FUNCIONES					
7.1 Actividades Genéricas	Vigilar que el trabajo se haga de manera eficiente y que se cumplan los tiempos.				



7.2 Específicas	Está al pendiente de la producción, imprime, empaqueta los trabajos terminados, vigilar la limpieza de las estaciones de trabajo de cada serigrafista.
7.3 Eventuales	Limpieza de mallas, la impresión de los negativos en la zona de arte.
7.4 Otras Responsabilidades	Informar cualquier problema laboral, daño de la maquinaria, falta de material.

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1 Nombre del puesto	Serigrafista				
1.2 Subordinado a:	Encargado de producción				
1.3 Subordinados:	Nadie				
1.4 Relación interna	Gerente General, Encargado de producción.				
1.5 Relación externa	Nadie				
1.6 Nivel	Tres				
2. REQUISITOS					
2.1 Edad	De 18 años en adelante				
2.2 Sexo	Indistinto				
2.3 Escolaridad	Secundaria				
2.4 Estado civil	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 Leer y escribir				X	
3.2 Sumar y restar				X	
4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				X	
4.2 Empatía				X	
4.3 Entusiasmo					X
4.4 Creativo					X
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Impresión serigráfica					X
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
7. FUNCIONES					



7.1 <i>Actividades Genéricas</i>	Impresión serigráfica.
7.2 <i>Específicas</i>	Revelado de negativos, impresión, lavado de mallas y limpieza de sus estaciones de trabajo.
7.3 <i>Eventuales</i>	Coordinarse en cada proyecto o apoyar a un compañero en sus proyectos.
7.4 <i>Otras Responsabilidades</i>	Empaquetado y almacenamiento de los trabajos terminados.

Precauciones especial respecto a la seguridad y protección de los recursos humanos

Las precauciones para los operadores son las siguientes:

- Cuidado con quemaduras provocadas por la plancha.
- Utilización de guantes cuando se mezclan los solventes.
- Tapabocas para evitar la inhalación de solventes.
- Se debe de contar con equipo contra incendios y de primeros auxilios.
- También se debe de tener precauciones especiales con los artículos punzo cortantes.

Planeación de los recursos humanos.

Reclutamiento: La forma en que se reclutara al personal será por medio de anuncios en el periódico y de boca en boca, en búsqueda de candidatos que puedan formar parte de la organización.

El reclutamiento se hará para los puestos de encargado de producción y serigrafista. Con las características descritas a continuación.

Características:

- Encargado de producción:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria



Estado Civil: Indistinto

Experiencia: 3 años

- Serigrafista:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: conocimientos básicos en serigrafía

Selección del personal: Se seleccionará el personal que de acuerdo al perfil descrito y la descripción de puestos cumpla con los requisitos y con la actitud para trabajar en la empresa. Los solicitantes traerán sus solicitudes de empleo, asistirán a una entrevista, una prueba de sus habilidades y conocimientos en serigrafía; si son elegidos se procederá a la contratación.

Capacitación y desarrollo: después de ser contratados, los empleados pasaran una semana en capacitación antes de iniciar labores a fin de que se familiaricen con sus compañeros, con la maquinaria y las políticas de la empresa. Además de que periódicamente acudirán a cursos de serigrafía (ver tabla 7).

Tabla 7. Cursos de capacitación.

Personal a capacitar	Cursos
Administrador	Diplomados Tinta e impresión. Acabados
Encargado de producción	Cursos en serigrafía
Empleados	Cursos en serigrafía

Fuente. Elaboración propia.



Sueldos.

Tabla 8. Sueldos

PUESTO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	# EMPLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	\$5,000.00	\$10,000.00	\$120,000.00	1	\$10,000.00	\$120,000.00
Contador	\$2050.00	\$4,100.00	\$49,200.00	1	\$4,100.00	\$49,200.00
Encargado de producción	\$2,000.00	\$4,000.00	\$48,000.00	1	\$4,000.00	\$48,000.00
Serigrafistas	\$1,500.00	\$3,000.00	\$36,000.00	2	\$6,000.00	\$72,000.00
SUELDOS	\$10,550.00	\$21,100.00	\$253,200.00	5	\$24,100.00	\$289,200.00

Fuente. Elaboración propia.

3.5.- Marco Legal y Fiscal.

La empresa será una personalidad jurídica registrada como “Persona Física con Actividad Empresarial” en un régimen intermedio.

El régimen de las actividades empresariales es para personas que vayan a realizar actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas. La empresa se encuentra en la clasificación: *Industriales*, que consisten en la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.

Las personas que realizan actividades antes citadas tienen la obligación de pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto al activo
- También pueden ser sujetos del impuesto especial sobre producción y servicios.

Se deberá cumplir las siguientes obligaciones:

1. Inscribirse o darse de alta.
2. Llevar contabilidad y conservarla.
3. Expedir y conservar comprobantes fiscales por las actividades que realice.



4. Presentar declaraciones informativas.
5. Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias al 31 de diciembre de cada año.
6. Presentar declaración anual.
7. Expedir constancias. Si tiene trabajadores deberá entregarles constancia de las percepciones que les pague y las retenciones que les efectúe, a más tardar en el mes de enero de cada año.
8. Efectuar retenciones. Se deberá efectuar la retención del impuesto sobre la renta cuando se paguen sueldos o salarios a trabajadores, y en su caso, entregarles en efectivo las cantidades que resulten a su favor por concepto de crédito al salario.
9. Otras obligaciones:
 - Llevar un registro específico de las inversiones por las que se tomó la opción de deducción inmediata.
 - Calcular en la declaración anual del impuesto sobre la renta, la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa (PTU).

El *Régimen Intermedio* es un régimen opcional, en el cual pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que sus ingresos o ventas no hayan excedido de \$4'000,000.00 en el año anterior. Esta cantidad no se refiere a la utilidad o ganancia, sino a los ingresos brutos, antes de descontar los gastos o las compras.

Además de pagar impuestos, debe cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Inscribirse o darse de alta en el RFC.
2. Llevar contabilidad.

Esta obligación puede cumplirla llevando sólo un libro de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones, lo cual puede hacer usted mismo.



La contabilidad, incluye todos los documentos de carácter fiscal y debe conservarla por un periodo de cinco años.

3. Expedir y conservar comprobantes fiscales por las actividades que se realicen.
4. Cuando los ingresos del ejercicio anterior hayan sido mayores a \$1'750,000.00, y menores a cuatro millones de pesos, debe utilizar máquinas registradoras de comprobación fiscal o equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal, para registrar sus ventas o servicios con el público en general, y entregar como comprobante el ticket que emitan dichas máquinas o equipos.
5. Presentar declaraciones informativas.
6. Expedir constancias de percepciones y retenciones a sus trabajadores en caso de tenerlos.

Normas y leyes a cumplir.

Toda empresa que se quiera crear tiene que cumplir con lineamientos para obtener un incremento en la calidad del bien o servicio que ofrece. Se pueden aplicar dos normas:

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

Las Normas Mexicanas (NMX's) que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con



excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados.

Existen normas específicas para cada giro determinado, en el caso de serigrafía y estampado de playeras:

No hay normas específicas aplicables.

Problemática ambiental del giro: El edificio o construcción que se utilice, debe contener licencia de uso de suelo, autorizado por la autoridad correspondiente.

No se encontró alguna norma que regule el uso de tintas en la ropa, esta razón puede ser porque usualmente las tintas que se usan en serigrafía son especializadas y cada tipo de tinta son para el uso en textiles, papel y otros.



CAPITULO 4

EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA



4.1 Introducción

La determinación de las inversiones a realizar, así como el conocer sus montos respectivos pueden significar un factor muy importante en el financiamiento y en la rentabilidad de la empresa. Las inversiones se canalizarán hacia la creación de “Serimix” una empresa de nueva creación, de iniciativa privada y con el objetivo económico de obtener utilidades, a través de la actividad de impresión gráfica denominada serigrafía.

Desde el punto de vista económico, las inversiones se clasifican en: fijas, diferidas y en capital de trabajo. Las inversiones fijas y diferidas, son previas a la operación de la planta, mientras que la inversión en capital de trabajo, al momento de iniciar las operaciones. El monto de la inversión total en “Serimix”, en el primer año asciende a \$ 497,248.00 (Son: cuatrocientos noventa y siete mil doscientos cuarenta y ocho 00/100 M.N.), en este año esperamos utilidades por un monto de \$180,112.22

4.2.- Inversión fija o en capital fijo.

Son aquellas que permanecen inmovilizadas durante la operación de la empresa y corresponden a los bienes tangibles, que son adquiridos generalmente al inicio del proyecto y por única vez.

Tienen una vida de largo plazo y están sujetos a la depreciación y Obsolescencia que les impone la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Las inversiones realizadas bajo éste rubro, incluyen las compras de: maquinaria y equipo principal para impresión, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo.

Por lo cual, el monto de la inversión fija, asciende a la cantidad de \$ 125,000.00 (Son: Ciento veinticinco mil 00/100 M.N.) y representa el 37% de la inversión total a realizar.



Tabla 9. Importes de capital fijo

Concepto	Tasa	Importe	2010	2011	2012	2013	2014
Maquinaria	20%	100,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Mobiliario y equipo de oficina	10%	50,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total de Depreciación			25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Depreciación Acumulada			25,000	50,000	75,000	100,000	125,000

Inversión diferida o gastos pre-operativos.

Son aquellos que se efectúan en el periodo previo a la operación y en la cual, los gastos y cargos diferidos, se recuperan en el largo plazo, difiriéndose anualmente en los gastos de operación, por lo que se amortizan de acuerdo a lo estipulado por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Aquí se incluyen los gastos por: promoción y publicidad, gastos de instalación, primas de seguro y pago de derechos de apertura.

El monto de la inversión diferida a realizar, es de \$ 72,648 pesos (Son: Setenta y dos mil, seiscientos cuarenta y ocho 00/100 M.N.), para el primer año, por lo que contribuye con el 18%, de la inversión total. A su vez, esta inversión diferida se llevará a cabo mediante recursos propios.

Inventario de materia prima.

Dada la naturaleza de la empresa la materia prima se adquiere de manera quincenal con los proveedores y se tendrán inventarios, se ha realizado una tabla estimando las cantidades del producto a precios de productor teniendo como resultado los montos de inversiones anuales en materia prima, así como también los complementos necesarios para que el producto salga al mercado para los primeros 5 años de funcionamiento de nuestra empresa, en el cuadro que a continuación se presenta está la información desglosada y los montos para cada rubro:



Tabla 10. Costo de materias Primas

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
Tintas	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63
Insumos para impresión	50,000.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31
<i>Total de costos variables</i>	<i>150,000.00</i>	<i>157,500.00</i>	<i>165,375.00</i>	<i>173,643.75</i>	<i>182,325.94</i>

Efectivo en caja.

No se requiere de tener un monto muy elevado en caja para llevar a cabo las transacciones diarias con nuestros clientes, ya que los pagos son 50% del total al realizar el encargo y el 50% restante en el momento de la entrega, es por ello que no son necesarias muchas transacciones monetarias. Esto puede apreciarse en el balance general que a continuación se presenta. (Ver anexo 1)

Inversión en capital de trabajo.

A las inversiones en capital de trabajo, también se le llama: capital circulante. El monto del capital de trabajo necesario para poder iniciar operaciones “Serimix”, es de \$236,789.29.00 (Son: Doscientos treinta y seis mil, setecientos ochenta y nueve mil pesos 00/100 M.N.).

Crédito de proveedores.

No se incluye el crédito que puedan proporcionar los proveedores, por simplificación de su estimación y como es una nueva empresa sin historial crediticio, no se contempla su manejo.

En la realidad, es costumbre que los proveedores, otorguen un plazo de 30 días para la liquidación de las facturas de compra que realicen las empresas en la adquisición de los insumos requeridos en su proceso productivo.



Crédito a clientes.

Debido a la naturaleza de la actividad de la empresa, no se contemplan, créditos a clientes, ya que los pagos por cada pedido serán el 50% de anticipo y a la entrega del producto se realiza el segundo pago del 50%. Para tener un mejor manejo de efectivo en cada una de las transacciones con los proveedores.

Fuente de financiamiento.

¿Cómo se llevará a cabo la instalación de la nueva empresa denominada “Serimix”, una vez conocido el monto de la inversión a realizar?

Debido a que el monto de la inversión inicial es elevado la empresa no cuenta con la totalidad de los recursos para llevar a cabo la inversión planeada, se contempla que dicha inversión pueda ser financiada, de la siguiente manera.

Fuente interna.

La empresa posee un capital propio de \$150,000.00 (Son: Ciento cincuenta mil 00/100 pesos M.N.). Para el primer año, el cual representa el 30% del total de la inversión.

Fuente externa.

Ante la insuficiencia de los recursos económicos para poder completar la totalidad del proyecto, se tiene la necesidad de recurrir a una fuente de financiamiento externo a la empresa, la cual puede ser, la banca comercial privada, conseguir créditos bancarios y otros apoyos gubernamentales, por un monto de \$200,000.00 (Son: Doscientos mil pesos 00/100 M.N.), y que representan el 40%, del total a invertir.



Condiciones del financiamiento.

Del monto total a financiar vía créditos por parte del gobierno o bancarios, se contratarán un crédito o financiamiento por parte de la banca privada.

A continuación se presenta mediante una tabla de amortizaciones las cantidades correspondientes a los montos que se deberán pagar durante el transcurso del primer año. Este crédito se destinará a complementar la inversión fija. (Ver anexo 2)

Estructura de capital.

La empresa constituida no cuenta con socios, existe un propietario único el cual aportara 150,000.00 pesos M.N, cantidad que figura en la inversión inicial de la empresa. Del total de la inversión, ésta aportación representa el 30% del total del monto inicial. El restante de los recursos que se invertirán corresponden al financiamiento que se solicitará por una parte a un banco comercia por un monto de 200,000.00.

Capacidad de pago.

En el cuadro (Cuadro amortización de crédito), se observa detalladamente, la capacidad de pago, que habrá de tener la empresa, desde el primer año de vida útil hasta el término de pago de financiamiento, por lo cual, para el año 1, se termina de pagar el crédito.

El parámetro normal de éste índice de cobertura, el cual representa la capacidad de pago que habrá de tener la distribuidora, es de máximo 5 años, por lo que ésta, se puede considerar como muy buena para todo el período contemplado.

Concluyendo, podemos afirmar, que la empresa sí estará en condiciones de poder pagar sus créditos solicitados, puesto que de la observación de su índice en el cuadro referido, se deduce que para el primer año.



Este índice, se obtiene del Estado de Resultados Proforma de la Empresa, tomando las utilidades netas, más las cantidades de la depreciación y amortización y finalmente se dividen entre el total de pagos denominados, que corresponden a las cantidades anuales que se pagarán por concepto de intereses más el capital, de los créditos contratados.

4.3.- Posibilidades del proyecto.

Del estudio de mercado y su análisis, se genera la siguiente información: El presente proyecto, iniciará operaciones con un volumen de distribución tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 11. Monto anual de ventas

<i>Demanda anual de unidades monetarias</i>	800,004.44	825,008.88	850,013.31	875,017.75	900,022.19
Ventas anuales	800,004.44	825,008.88	850,013.31	875,017.75	900,022.19

La estimación para el año inicial, el primer año de operaciones del nuevo proyecto, referente a su volumen de producción, será de \$800,004.44 miles de pesos.

4.4.- Volumen de Ventas.

El volumen de ventas merece especial atención ya que en base a esta se realizan las proyecciones de ingreso total para los 5 años después del inicio de operaciones de nuestra empresa, el volumen de ventas se relaciona con la dependencia de los costos, ingresos, utilidades, rentabilidad, índice de crecimiento anual, grado de participación del mercado. Todo esto puede significar esta palabra, si se asocia también con: un buen producto, óptima calidad, presentación ideal, precio competitivo, rapidez en la entrega de pedidos, trato amable para con los clientes, excelente publicidad, respeto a la



sociedad y calidad de servicio, así como el servicio a domicilio. A continuación se presenta un cuadro de ingresos totales proyectado a 5 años.

4.5.- Precio de Venta.

El precio de venta del producto está determinado por el mercado, desde la condición precio-aceptante de la empresa no se pueden modificar de manera significativa el precio del producto por lo tanto y dadas las condiciones actuales del mercado el precio de venta por la impresión de playeras, tomando en cuenta un volumen de pedido de 100 playeras a una tinta, el precio de venta será de \$ 40.00 pesos. El precio de los demás productos de la empresa se tomara en consideración al precio de mercado y al costo de producción.

La presentación del producto a los clientes será los textiles deberán ir doblados, con el logo de la empresa y los artículos promocionales en bolsas de papel o cajas de acuerdo a las dimensiones del producto.

Para efectos de proyecciones en este trabajo se ha considerando el 4 % de inflación para los próximos 4 años esto con información de la Secretaria de Hacienda.

4.6.- Ingresos Estimados.

En el (Cuadro flujo de efectivo), se presenta un desglose en forma anual referente a las ventas estimadas por presentación, los que conjuntamente nos arrojarán los ingresos totales que tendrá la empresa. En éste cuadro, se estiman unos ingresos totales para el año inicial, por \$800,004.44 pesos, sin descontar las salidas de efectivo. También se muestra la forma en que se incrementan anualmente, hasta llegar al año 5, en el cual éstos serán de \$900,022.19 pesos. (Ver anexo 3)

4.7.- Punto de Equilibrio.

Es aquél en el se igualan los ingresos con los egresos, es decir, cuando los ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos de operación de la



empresa. En éste punto, no se gana, ni se pierde, está en equilibrio. Y por debajo de éste punto, se producirán pérdidas para la empresa y por arriba, se generarán utilidades.

Se sabe que los costos y gastos, se clasifican en fijos y variables. Costo fijo, es aquél en el que se incurre independientemente del volumen de producción, por ejemplo la maquinaria y el equipo con el que cuenta la planta, sin importar el volumen de pollos procesados sus costos no aumentan o disminuyen. Costo variable, es aquél que varía directamente con el volumen producido, son los costos marginales que al aumento de la producción muestran un decremento. Y para la determinación del punto de equilibrio, se debe de considerar el costo fijo, el costo variable y los ingresos.

Ingresos, son los recursos económicos que genera la empresa por las ventas de sus productos anualmente. El punto de equilibrio se debe calcular sobre el volumen vendido o por vender y nunca sobre el volumen de producción.

- Como la cantidad de dinero que se necesita vender al año
- Como el número de kg vendidos al año.
- Como un % de las ventas totales.

Para conocer el PE por el primer método se utiliza:

Donde:

PE: Punto de equilibrio, es cuando los ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos de operación.

CF: Costo fijo, es aquél en el que se incurre independientemente del volumen de producción.

CV: Costo variable, es aquél que varía directamente con el volumen producido. Ingresos, son los recursos económicos que genera la empresa por las ventas de sus productos anualmente..

VT: son las ventas totales que la empresa realiza al año.



4.8.- Cálculo del punto de equilibrio

Tabla 12. Punto de Equilibrio

Costo Fijo	369,958.26
Ventas Totales	800,004.44
Costo variable total	150,000.00
P.E.	462,447.83

Este resultado indica que la empresa tiene que vender durante el primer año, la cantidad arriba mencionada para alcanzar su punto de equilibrio y una vez superado éste comenzar a obtener utilidades; la cual se encuentra en \$462,447.83 pesos.

4.9.- Presupuesto de Ingresos.

Este se elabora con los ingresos que se obtendrán por la impresión de artículos varios. En el presupuesto de ingresos, previamente convergen los aspectos fundamentales del estudio de mercado: (oferta, demanda, volúmenes de producción y venta, comercialización y precio de venta); del estudio técnico: (capacidad diseñada, instalada y porcentaje de capacidad utilizada) y del capital de trabajo: (Inventario de materia prima).

4.10.- Ingresos Propios de la Actividad.

Estos provienen básicamente de los volúmenes de venta diarios que se acumulan al año expresado en unidades monetarias. El volumen de ventas que se estima se presentarán durante el año 1, serán de \$ 800,004.44 unidades monetarias.(Ver anexo 1)

4.11.- Otros Ingresos.

En éste proyecto de inversión, no se contempla la generación de otro tipo de ingresos, por lo menos a corto plazo de algún producto derivado.



Valor de Rescate. Los activos de la empresa, tendrán un valor residual, al finalizar su vida útil y cuando se presente su período de liquidación y sus montos, estarán acordes a lo estipulado por la Ley del ISR, considerando su depreciación y años de vida útil.

4.12.- Presupuesto de Egresos.

Es de vital importancia su cuantificación, ya que una vez conocido su monto y relacionado con el presupuesto de ingresos, se puede iniciar la evaluación económica y financiera del presente proyecto. El Presupuesto de Egresos, se conforma por los Costos de Producción, Gastos de Venta, Gastos de Administración y Gastos Financieros. El conocer los conceptos que constituyen cada uno de ellos, así como su importe correspondiente, se llevará a cabo a continuación.

4.13.- Presupuesto de Costos de Producción.

Son todas las erogaciones realizadas desde la adquisición de materias primas hasta su transformación en productos terminados o servicios.

Los Costos de Producción se dividen en: Gastos Directos e Indirectos. Los Gastos Directos, son la parte del costo que se aplica directamente a la producción del producto, como la materia prima.

Estos conceptos de gastos directos de los costos de producción, suman la cantidad de \$150,000.00 pesos, para el primer año, representando 30% del total de los egresos. Referente a los gastos indirectos de producción, son aquéllos inherentes a la realización del proceso productivo del producto, como:

Mano de obra indirecta, prestaciones sociales, seguros, impuestos, depreciación y amortización de la inversión diferida. Estos conceptos suman la cantidad de \$369,958.26 pesos, durante el año 1 y representan el 70% de los egresos totales. (Ver anexo 4)

4.14.- Gastos financieros.



Son los intereses devengados por los créditos contratados por parte de la empresa, para poder completar la inversión requerida para la realización del proyecto, motivo del presente estudio. Por el crédito, durante el año inicial, se generara un gasto financiero de \$ 18,526.90 pesos M.N.

4.15.- Estados financieros proyectados

A continuación se presentara los estados financieros proyectados a cinco años:

En los estados financieros se puede observar que el proyecto es rentable desde el primer año de inicio de operaciones, absorbiendo en ese año la inversión inicial y saldo por completos las deudas contraídas.(Ver anexo 5)

4.16.- Índice de rentabilidad

Utilizando el cálculo de los flujos de efectivo y la inversión de \$ 497,248.00 pesos M.N. y una tasa mínima aceptable de rendimiento del 8% (tomando como referencia la tasa promedio anual de los CETES 7.12%), se obtiene un VPN igual a \$104,293.11 pesos M.N; lo que indica que la empresa a la tasa aceptada es rentable. Como segundo indicador, se obtiene una TIR igual a 25 %, la cual es mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable que es igual al 8%, por lo que el proyecto representa una opción de inversión.

Partiendo del análisis de los indicadores financieros, se puede decir que el proyecto es económicamente factible.

En conclusión se puede afirmar que el proyecto planeado para iniciar la empresa denominada “Serimix” se asume rentable una vez que se ha realizado los estudios correspondientes para determinar su rentabilidad.

Una vez que se ha determinado las estrategias que se utilizará para incursionar en el mercado y teniendo conocimiento del mercado y los competidores, así como el segmento de mercado al cual se llegará, se puede esperar que la



empresa se enfrente a un escenario positivo, es decir se puede esperar que al final de los cinco años proyectados de operación de la empresa se obtendrán utilidades netas, tales como lo señala el estados de resultados proyectados.

Aunado a esto el VAN se muestra positivo, mostrando que la inversión inicial es menor al flujo de efectivos proyectados para el periodo de estudio.

Las características del mercado en la Ciudad de Chetumal, es un factor a favor de la empresa debido a su constante expansión y la generación de empresas que utilizan como medio publicitario, o de distinción el servicio de serigrafía. Debido a estas condiciones y a las ya expuestas en el estudio anterior supone que es rentable la puesta en marcha de la empresa.



CAPITULO 5

CONCLUSIONES



Conclusiones

En este apartado se establecen las conclusiones respecto a la hipótesis planteada al inicio de la investigación y se determina la importancia del uso del enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos negocios y comprobar dichos argumentos con el caso de “Serimix”, de tal manera que estos argumentos se puedan aplicar a las empresas que están por surgir y a las ya establecidas, contribuyendo al desarrollo empresarial y económico del estado.

La aplicación de los elementos de la planeación estratégica son muy importantes para poder establecer el éxito a largo plazo de las empresas, al igual se puede utilizar para el establecimiento de nuevas empresas, ya que se puede determinar con mayor precisión y anticipación el éxito de las empresas, es decir desde la fase de planeación del proyecto, y así, elegir el cursos de acción que mas convendrá elegir y las estrategias que modifiquen los factores desfavorables.

De acuerdo a la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

- El punto de partida de todo modelo de planeación estratégica es la misión, visión, objetivos y estrategias, ya que determina el rumbo de la empresa, hasta donde se quiere llegar, y los medios para lograrlo. Puesto que una de sus principales funciones es la de motivar a los empleados para que juntos alcancen un mismo objetivo.
- Se estableció que el análisis de oportunidades y amenazas, se utiliza para conocer las tendencias, sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales , gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o afectar a la empresa en el futuro; mientras, que en el análisis de las fortalezas y debilidades se establecen las actividades de la empresa que puede



controlar, puesto que son internas y así desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y eliminen las debilidades.

- Se determino que dentro del análisis FODA, específicamente en fortalezas y debilidades, también se pueden evaluar otros factores internos como la eficiencia de la producción, en la publicidad, la lealtad de los clientes y la moral de los trabajadores.
- Los elementos importantes para el éxito de la empresa son: la creación de una cultura emprendedora, los valores, el uso de la tecnología, la sustentabilidad, pero sobre todo la actitud, educación y calidad moral de las personas que tomaran el destino de la empresa.

Se encontró que los beneficios que proporciona la planeación estratégica al desarrollo de nuevos negocios son:

- a) La organización está en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo control sobre su destino.
- b) Se tienen una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos.
- c) Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- d) Reduce las consecuencias negativas de condiciones o cambios adversos.
- e) Permite a las empresas ser más rentables y exitosas.
- f) Proporciona una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- g) Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.



Se puede decir que la empresa “Sermix” será una empresa rentable a partir del supuesto de la relación costo-beneficio, que se determina de dividir los beneficios entre los costos y nos da una relación de 1.53, lo cual quiere decir que de cada peso que se invierte en la empresa, se obtiene un rendimiento de .53 centavos de peso. Lo anterior muestra un panorama favorable para la empresa en su primer año de actividades de acuerdo a sus proyecciones. La inversión se recuperara al segundo año de operaciones de acuerdo a lo establecido en la inversión inicial antes propuesta. Pero en lo que respecta a la inversión en maquinaria y equipo esta se recupera al primer año de operaciones.

Se puede afirmar que la entrada de esta nueva empresa al mercado chetumaleño y en este sector puede desarrollarse favorablemente, de acuerdo a lo antes visto en el proyecto, el mercado está listo, puesto ya que ya tienen el conocimiento y acuden a empresas de este tipo para que sea parte de sus empresas en la impresión de artículos, además que a “Serimix” se le dará un enfoque más artístico lo que permitirá diferenciarla de las ya existentes.

Por, lo tanto, la hipótesis que se planteo al principio de la investigación del uso de las herramientas tales como el análisis situacional FODA y matriz Ansoff entre otros, la aplicación de los elementos de la planeación estratégica al desarrollo de nuevas empresas ha quedado comprobada, puesto que en la aplicación de dichos elementos al plan de negocios de “Serimix”, se obtuvieron resultados positivos, ya que se puede observar el panorama en que se desarrollara esta empresa, donde se puede ser consciente de los riesgos que existen en ese sector de actividad, además que se establecieron cursos de acción a seguir y normas a establecer para lograr cumplir los objetivos planteados y poder alcanzar el éxito.



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1998). "La Dirección en la Práctica Empresarial". Editorial Wesley Longman.
- Cohen, W. (2004). "Plan de Mercadotecnia" 3º Edición. Editorial Pearson. México.
- David, F. (1999). "Conceptos de Administración Estratégica" 9º Edición. Editorial Pearson Prentice Hill.
- Fischer, L, Espejo, J. (2000) "Mercadotecnia". 3º Edición. Editorial Pearson.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes(2001), "Dirección estratégica", 5º Edición, Pearson Educación.
- Gerry Johnson; Kevan Scholes, Richard Whittington (2006). "Dirección estratégica" 7º Edición. Pearson Educación.
- Gómez Ceja, G. (1999). "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill.
- Hernandez H, A. (2001). "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión". Editorial Ecafsa.
- Kotler, P. (1999). "Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales". Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000) "Marketing Management". Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P; Armstrong, G. (2003). "Fundamentos de Marketing" Editorial Pearson Educación. México.
- Kotler, Philip (2001). "Dirección de marketing". Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Armstrong (2001), Gary. "Marketing". Pearson Educación.



- Mercado, S. (1997). "Mercadotecnia Programada: Principios y Aplicaciones para Orientar la Empresa Hacia el Mercado" McGraw Hill Interamericana. S.A. Méx.
- Mintzberg, H. (1991). "El Proceso Estratégico". 2º Edición. Editorial Prentice Hill. Hispanoamérica S. A. México.
- Thompson-Strickland.(2004). "Administración Estratégica". Editorial McGraw Hill. México.
- W. Hill; Jones, G. (2005). "Planeación" 6º Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Fuentes Digitales

- www.culturamarketing.com/2008/10/la-matriz-bc...
- <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=435>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/CurvaDeAprendizaje>
- <http://www.coespo.gob.mx>
- <http://www.inegi.org.mx>
- <http://www.quintanaroo.gob.mx>
- [http://www.albatross-usa.com/albatross_ ... spanol.htm](http://www.albatross-usa.com/albatross_..._spanol.htm)
- <http://www.sanchez.com.mx/sanchezink/productos.htm>
<http://www.mallasglersa.com.mx>
- <http://www.graficolor.com.mx>
- ¹http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps.html
- http://www.noticaribe.com.mx/chetumal/2009/01/alistan_arranque_de_censo_economico.html



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración de mercadotecnia.- Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

Ambiente cultural.- Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Ambiente de mercadotecnia.- Participantes y fuerzas ajenas a la mercadotecnia que influyen en la capacidad de administración de la misma para desarrollar y sostener tratos exitosos con los clientes meta.

Ambiente económico.- Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor.

Ambiente natural.- Recursos naturales que los comerciantes necesitan para su producción o aquellos que se ven afectados por las actividades comerciales.

Ambiente político.- Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de determinada sociedad y los limitan.

Ambiente tecnológico.- Fuerzas que producen nuevas tecnologías, nuevos productos y oportunidades de mercado.

Calidad del producto.- Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.



Canal de distribución (canal de mercadotecnia).- Conjunto de compañías o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor o usuario industrial.

Canal de distribución convencional.- Canal que consiste en uno o más productores independientes, mayoristas y minoristas, quienes libremente buscan maximizar sus utilidades respectivas, aon a costa de los beneficios del sistema en su conjunto.

Competencia monopolica.- Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian en un rango de precios, más que en un mercado con un solo precio.

Competencia oligopólica.- Mercado en el que hay pocos vendedores muy sensibles a las estrategias de fijación de precios y mercadotecnia de los otros.

Competencia pura.- Mercado en que muchos compradores y vendedores comercian de manera uniforme, ningún comprador o vendedor influye mucho en el precio del mercado en ese momento.

Concepto de mercadotecnia.- Enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Control de utilidades.- Evaluación y medidas correctivas que garantizan la utilidad de diversos productos, territorios, grupos de consumidores, canales comerciales y situaciones.

Control del plan anual.- Evaluación y medidas correctiva para asegurarse de que la compañía logra las ventas, ganancias y otras metas establecidas en su plan anual.



Control estratégico.- Análisis crítico de la eficacia mercadotécnica global de una empresa.

Costos fijos (indirectos).- Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.

Costos totales.- Suma de los costos fijos y variables en un nivel determinado de la producción.

Definición de la misión.- Declaración del propósito general de la organización, esto es lo que la misma desea lograr en el contexto global.

Demanda inelástica.- Demanda total de un producto que no se ve muy afectada por cambios de precios, especialmente a corto plazo.

Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.- Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo

Desarrollo de nuevos productos.- Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

Desarrollo del mercado.- Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.

Desarrollo del producto.- Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los mismos segmentos del mercado; desarrollo del concepto del producto en un producto físico para garantizar que la idea puede convertirse en un producto viable.



Estrategias de extensión de marca.- Estrategia según la cual se lanza un producto nuevo modificado con una marca que ya ha sido probada exitosamente.

Estrategia de mercadotecnia.- Lógica de comercialización en virtud de la cual una empresa espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias específicas de mercados meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadeo.

Elasticidad del precio.- Medición de la respuesta de la demanda ante los cambios de precio.

Fijación de precios por penetración de mercado.- Determinación de un precio bajo para un nuevo producto con el fin de atraer una gran cantidad de compradores y una considerable participación en el mercado.

Fijación de precios promocionales.- Fijación temporal del precio de un producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios psicológica.- Enfoque de fijación de precios que toma en consideración el aspecto psicológico de los precios y no simplemente el económico. El precio se utiliza para decir algo sobre el producto.

Fijación de precios según las utilidades.- Fijación del precio para cubrir los costos de producción y comercialización de un producto más las utilidades netas.

Fijación de precios sin pérdidas ni ganancias.- Establecer un precio para recuperar los costos de fabricación y comercialización de un producto.

Hipermercados.- Grandes tiendas que combinan ventas al menudeo en supermercado, descuento y bodega; además de alimentos venden muebles, prendas de vestir y muchos otros artículos.



Matriz de crecimiento y participación.- Instrumento utilizado en la planeación estratégica para clasificar las unidades de negocios estratégicos de una compañía en función de la tasa de crecimiento del mercado y su participación en éste.

Mercadotecnia.- Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.

Mercadotecnia concentrada.- Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca una gran participación en uno o algunos de los submercados.

Mercadotecnia diferenciada.- Estrategia de cobertura del mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofrecimientos para cada uno.

Penetración de mercado.- Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

Planeación estratégica.- Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Posicionamiento del producto.- Forma en que los consumidores definen los atributos importantes de un producto; lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de productos competitivos.

Posicionamiento en el mercado.- Medidas que se toman para que un producto ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los productos de la competencia. Se trata de



formular un posicionamiento competitivo del producto, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Precio.- Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Segmentación de mercado.- Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

Ventaja competitiva.- Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

Ventas brutas.- Monto total que una compañía carga a sus clientes por la mercancía adquirida durante un período determinado.



Anexos



Tablas del estudio Económico-Financiero

Anexo 1. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
CIRCULANTE						
BANCOS	236,789.29	369,071.57	573,184.39	776,374.19	977,738.40	1,176,329.36
ALMACEN		-	-	-	-	-
DOCUMENTOS POR COBRAR						
DEUDORES DIVERSOS						
SUBTOTAL	236,789.29	369,071.57	573,184.39	776,374.19	977,738.40	1,176,329.36
FIJO						
TERRENO						
EDIFICIO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	-	-	-	-	-	-
MAQUINARIA	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
DEPRECIACIÓN	25,000.00	50,000.00	75,000.00	100,000.00	125,000.00	150,000.00
SUBTOTAL	125,000.00	100,000.00	75,000.00	50,000.00	25,000.00	-
DIFERIDO						
DEPÓSITOS EN GARANTÍA						
GASTOS DE INSTALACIÓN (PAGADA POR ANTICIPADO)						
PRIMAS DE SEGURO						
SUBTOTAL						
TOTAL ACTIVO	361,789.29	469,071.57	648,184.39	826,374.19	1,002,738.40	1,176,329.36
PASIVO						
CIRCULANTE						
PROVEEDORES						
ACREEDORES DIVERSOS						
CRÉDITOS A CP.	104,954.73	-	-	-	-	-
FIJO						
CRÉDITOS A L.P.		0	0	0	0	
TOTAL PASIVO	104,954.73	-	-	-	-	-
CAPITAL SOCIAL	76,730.96	209,083.75	232,593.75	258,529.25	287,011.53	318,167.92
CAPITAL CONTABLE						
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES		180,112.22	259,987.82	415,590.64	567,844.94	715,726.88
UTILIDAD DEL EJERCICIO	180,112.22	79,875.61	155,602.82	152,254.29	147,881.94	142,434.57
TOTAL CAPITAL	256,843.17	469,071.57	648,184.39	826,374.19	1,002,738.40	1,176,329.36
CAPITAL MÁS PASIVO	361,797.90	469,071.57	648,184.39	826,374.19	1,002,738.40	1,176,329.36



Anexo 2. Amortizaciones del crédito

Amortizaciones del Crédito

Monto de credito	\$200,000
Tasa Anual	20.00%
Plazo	12 meses
Amortización al Capital Mensual	18,526.90

Año	Mes	Saldo Inicial	Pago a Capital	Interés	Pago Total
20010	Julio	200,000.00	15,193.57	3,333.33	18,526.90
	Agosto	184,806.43	15,446.79	3,080.11	18,526.90
	Septiembre	169,359.64	15,704.24	2,822.66	18,526.90
	Octubre	153,655.40	15,965.98	2,560.92	18,526.90
	Noviembre	137,689.42	16,232.08	2,294.82	18,526.90
	Diciembre	121,457.34	16,502.61	2,024.29	18,526.90
20011	Enero	104,954.73	16,777.66	1,749.25	18,526.90
	Febrero	88,177.07	17,057.28	1,469.62	18,526.90
	Marzo	71,119.79	17,341.57	1,185.33	18,526.90
	Abril	53,778.22	17,630.60	896.30	18,526.90
	Mayo	36,147.62	17,924.44	602.46	18,526.90
	Junio	18,223.18	18,223.18	303.72	18,526.90



Anexo 3. Flujo de efectivo proyectados

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SALDO INICIAL	100,000.00	236,789.29	369,071.57	573,184.39	776,374.19	977,738.40
ENTRADAS EN EFECTIVO						
INGRESO POR VENTAS	800,004.44	825,008.88	850,013.31	875,017.75	900,022.19	925,026.63
RENDIMIENTO DE INVERSIONES						
APORTES DE CAPITAL						
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	800,004.44	825,008.88	850,013.31	875,017.75	900,022.19	925,026.63
SALIDAS DE EFECTIVO						
TINTAS	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63	127,628.16
PAGO DE RENTA	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
ENERGIA ELECTRICA	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
AGUA	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38
TELEFONO E INTERNET	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82
SUELDOS Y SALARIOS	126,600.00	132,930.00	139,576.50	146,555.33	153,883.09	161,577.25
PRESTACIONES	65,358.26	70,811.33	74,351.89	78,069.49	81,972.96	86,071.61
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04	7,657.69
PUBLICIDAD	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23	45,946.14
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS						
REFACCIONES Y HERRAMIENTAS						
PAGO DE GASTOS GENERALES						
COMISIONES POR VENTA						
COMPRA DE UNIFORMES	500.00					
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	111,822.93	104,954.73	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	613,281.19	631,896.06	552,038.39	578,390.31	606,059.83	635,112.82
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	186,723.25	193,112.82	297,974.92	296,627.44	293,962.36	289,913.81
PAGO DE IMPUESTOS	56,016.98	57,933.85	89,392.48	88,988.23	88,188.71	86,974.14
UTILIDADES REPARTIDAS (PTU)	2,800.85	2,896.69	4,469.62	4,449.41	4,409.44	4,348.71
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	127,905.43	132,282.28	204,112.82	203,189.79	201,364.22	198,590.96
INTERESES	16,116.14	111,161.41	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE INTERESES	111,789.29	21,120.88	204,112.82	203,189.79	201,364.22	198,590.96
DEPRECIACIONES	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	136,789.29	132,282.28	204,112.82	203,189.79	201,364.22	198,590.96
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	236,789.29	369,071.57	573,184.39	776,374.19	977,738.40	1,176,329.36



Anexo 4. Costo de Producción.

Costo de producción						
Variables						
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tintas	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	121,550.63	127,628.16
Insumos para impresión	50,000.00	52,500.00	55,125.00	57,881.25	60,775.31	63,814.08
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Total de costos variables	150,000.00	157,500.00	165,375.00	173,643.75	182,325.94	191,442.23
Fijos						
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total de Sueldos y Salarios	126,600.00	132,930.00	139,576.50	146,555.33	153,883.09	161,577.25
Total Prestaciones	65,358.26	70,811.33	74,351.89	78,069.49	81,972.96	86,071.61
renta	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
telefono e internet	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82
agua	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38
Luz	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
publicidad	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23	45,946.14
		-	-	-	-	-
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Total de costos fijos	369,958.26	390,641.33	410,173.39	430,682.06	452,216.17	474,826.97
Costo Total	519,958.26	548,141.33	575,548.39	604,325.81	634,542.10	666,269.21



Anexo 5. Estado de resultados Projectados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	800,004.44	825,008.88	850,013.31	875,017.75	900,022.19	925,026.63
COSTO DE VENTAS	519,958.26	548,141.33	575,548.39	604,325.81	634,542.10	666,269.21
UTILIDAD BRUTA	280,046.18	276,867.55	274,464.92	270,691.94	265,480.09	258,757.42
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	255,046.18	251,867.55	249,464.92	245,691.94	240,480.09	233,757.42
GASTOS FINANCIEROS	16,116.14	111,161.41	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	238,930.04	140,706.15	249,464.92	245,691.94	240,480.09	233,757.42
IMPUESTOS Y PTU	58,817.82	60,830.54	93,862.10	93,437.64	92,598.14	91,322.85
UTILIDAD NETA	180,112.22	79,875.61	155,602.82	152,254.29	147,881.94	142,434.57