

**Estrategias de competitividad para  
el posicionamiento de las organizaciones  
en un entorno incierto**



9 786079 096137

Coordinadores  
Federico González Santoyo  
M. Beatriz Flores Romero



# **Estrategias de Competitividad Para el Posicionamiento de las Organizaciones en un Entorno Incierto**

**Coordinadores**

**Federico González Santoyo  
M. Beatriz Flores Romero**

Derechos reservados © 2012 respecto a la primera edición electrónica por: Federico González Santoyo, M. Beatriz Flores Romero y la Ilustre Academia de Doctores A.C.  
Email: fegosa@iaidres.org.mx  
Rincón de Barranquillas # 555, Frac. Arboledas. C.P. 58060  
Morelia, Michoacán, México.

**ISBN: 978-607-9096-13-7**

Grabado en Morelia, Michoacán, México

Esta obra se termino de editar y grabar en Octubre del 2012, se elaboraron 500 discos compactos



Oscar Valdemar De la Torre Torres, María Isabel Martínez Torre-Enciso, Evaristo Galeana Figueroa		
LA EFICIENTE PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Cotera Regalado E., Zavala López M., Rodríguez Mercado María C.		424
DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EN UN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE Ávila Carreón F., González Santoyo F., Flores Romero B.		444
ENSAYO SOBRE LA DISTRIBUCIÓN EXPONENCIAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD, UNA FORMA ALTERNATIVA DE APROXIMACIÓN EN LA TASA DE INCREMENTOS Francisco Zaragoza Huerta, Rubén F. Rueda Chávez, Roció Guzmán López de Lara.		463
LA DECISIÓN DE INVERSIÓN EN BOLSA PARA UN PEQUEÑO INVERSOR: APLICACIÓN DEL MÉTODO FUZZY-DELPHI GIL LAFUENTE, ANNA M. HAMMI ABDELHAMID		471
LA CULTURA COMO ELEMENTO IMPULSOR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES MANUFACTURERAS Alfaro Calderón Gerardo G. Hernández Silva Virginia, Alfaro García Victor Gerardo		485
LA SEGURIDAD EN LAS REDES SOCIALES EN MÉXICO, CASO DE ESTUDIO: FACEBOOK Graciela Vázquez Alvarez, Sandra Dinora Orantes Jimenez, Marlyn Reyes Hernández		504
PENSANDO CAÓTICAMENTE EN LAS FINANZAS Luis Guillermo Villaseñor Baez		517
LOS EMPLEADORES Y LOS EGRESADOS LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA DEL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA María Concepción Rodríguez Mercado, Esperanza Cotera Regalado, Miguel Zavala López		531
LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LA TEORÍA DE SISTEMAS Ma. Hilda Rodales Trujillo, Mario Chávez Zamora, Gerardo Manuel Castañeda López		543
CÁLCULO DEL RENDIMIENTO ESPERADO EN LAS ACCIONES UTILIZANDO EL MODELO DE VALUACIÓN DE ACTIVOS (CAPM), PARA LA ELECCIÓN DE UNA CARTERA DIVERSIFICADA DE ACCIONES López Silva P.D., González Santoyo F.		562
CONECTIVISMO, VIRTUALIDAD COTIDIANA: NUEVOS ACTORES EN LA FORMACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Rueda Chávez R., González Santoyo F.		575
TOMA DE DECISIONES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA (AGENCIA DE VIAJES) APLICADO CON EL MODELO DE HAMMING GIL LAFUENTE, ANNA MARÍA. OH, YOUNG KYUN		585
LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA PARIDAD DEL PODER ADQUISITIVO, 1990-2006 Rodrigo Gómez Monge		599
INTERVENCIÓN DE "FUZZY LOGIC" EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CUANDO HAY CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN LA ORGANIZACIÓN Chávez Rivera Rubén, González Santoyo Federico, Alcáraz Vera Jorge Victor		624
APLICACIÓN DE LA TEORÍA MODERNA DE PORTAFOLIOS A LA SELECCIÓN DE UN PORTAFOLIO DE ACTIVOS REALES. Roberto José Taboada González, Gerardo Gabriel Alfaro Calderón		635
MÉTODOS PARAMÉTRICOS COMO UNA HERRAMIENTA ADICIONAL A LOS MEDIOS CONVENCIONALES DE LOCALIZACIÓN: CASO LOCALIZACIÓN DE UN NEGOCIO DE SERVICIOS CON FUZZY LOGIC Virginia Hernández Silva, Yenisey Castro García, José César Lenin Navarro Chávez		650
ESTRATEGIAS DE LA INDUSTRIA CULTURAL MEXICANA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DEL NORTE DE JALISCO EL CASO DE LA ARTESNIA HUICHOL Miguel Briones Blanco, José G. Vargas-Hernández		671
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Salvador Madrigal Moreno, Ariadna Gallegos Rivas		682
LA VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO Y SU INESTABILIDAD Salvador Pedroza Bracamontes, María Berta Quintana León, Bertha Molina Quintana		693

### CAPÍTULO 3. COMPETITIVIDAD

SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS BAJO EL ENFOQUE DE SISTEMAS COMPLEJOS COEVOLUTIVOS. ESTUDIO DE CASO Annel Asminy Ramos Gándara, Alejandro Nicolás Martínez García y Virginia Hernández Silva		694
DINÁMICA DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL SECTOR AGRÍCOLA MEXICANO: 1961 - 2010 Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas, Francisco Javier Castro Sánchez		700
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Flores Romero Beatriz, Merlos García Jesús		711
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO PROCESO DE GESTIÓN CONTINUA PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA García Torres Carlos Augusto, Alfaro Calderón Gerardo.		728
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS Carlos Méndez González, Martha Beatriz Flores Romero		754
PROPUESTA TEÓRICA DE UN MODELO DE TURISMO RURAL PARA EL MUNICIPIO DE COAHUAYANA DE HIDALGO, MICHOACÁN, MÉXICO Aguilasocho Montoya D., Galeana Figueroa E., Marín Leyva R.A.		765
IMPACTO DE LOS GRANDES CORPORATIVOS INTERNACIONALES EN EL CONSUMO DESMEDIDO DE LA SOCIEDAD MORELIANA Madrigal Moreno Flor, Madrigal Moreno Salvador		784
LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FORESTAL COMUNITARIA DE NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO Francisco Javier Castro Sánchez, Ariadna Esmeralda Gallegos Rivas		803
CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME, EN EL MARCO DE LA ALIANZA EMPRESA-UNIVERSIDAD-GOBIERNO; UN ESTUDIO DE CASO EN PUERTO VALLARTA, JALISCO. Gabriela Del Carmen Olivares Álvarez, Elba Martina Cortés Palacios, Manuel Ernesto Becerra Bizarrón		813
TABLEROS DE MANDO. BALANCED SCORECARD PARA MEXICANOS Carelia Vera Ricaño, Gerardo Flores Flores		831
DETERMINANTES PARA ASEGURAR LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL Germán Aníbal Narváez Vásquez, Javier Chávez Ferreiro		837
GLOBALIZACIÓN E INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO: UNA VISIÓN DIACRÓNICA Y SINCRÓNICA DE		843



LA IED EN LAS REGIONES Y ESTADOS DE MÉXICO, 1989-2011 Guillermo Vargas Uribe, Citlalli Taiyi García Tamayo			
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA Juan Carlos Hueramo Romero, Matilde Mejía Mondragon, Fabiola Alejandra Gutierrez Estrada			864
ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS MICHOCANAS EXPORTADORAS DE AGUACATE Jaime Apolinar Martínez Arroyo, Irma Cristina Espitia Moreno, Marco Alberto Valenzo Jiménez		EMPRESAS	887
LA COMPETITIVIDAD EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL Joel Bonales Valencia, Juan Gaytán Cortes, José Sánchez Gutiérrez			908
METODOLOGÍAS APLICABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD POR MEDIO DE REDES DE INNOVACIÓN Joel Bonales Valencia, Eunice Paola Gallegos Ortiz		DE	916
MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS AL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN EL PUERTO DE VERACRUZ, VER. José Echegaray Franyutti, Martha C. López Peredo, Guadalupe Juárez Gómez		PUERTO DE	932
INMUEBLES EN MÉXICO: ALGUNAS IDEAS DE CRÉDITO Salgado Mejía T., Serrano Heredia J, Solórzano Lemus E.			947
INSTITUCIONALIZACIÓN Y NECESIDADES EMPRESARIALES DE LAS MIPYMES EN MICHOACÁN López Vázquez L, Palomares V. F.			957
SISTEMA DE COSTEO ABC PARA UN RESTAURANTE María Concepción Rodríguez Mercado, Esperanza Cotera Regalado, Miguel Zavala López			974
CAMBIO DE LA FIGURA DEL AGENTE ADUANAL A CUSTOM BROKER PARA REALIZAR IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE MERCANCÍAS EN MÉXICO Mariela Salazar Martínez, Bertha Molina Quintana, María Berta Quintana León			985
PLAN DE NEGOCIO: ¿UNA ALTERNATIVA REAL DE CRECIMIENTO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DE MUJERES EMPRESARIAS? Martha Cecilia López Peredo, Guadalupe Juárez Gómez		DE MUJERES	1003
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MARENTUS PARA LA MESA DE TRABAJO DE: COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES Martín Téllez Miranda		EN LAS	1028

## CAPÍTULO 4. GESTIÓN LEGAL

ENFOQUE NORMATIVO: PARADIGMA ACTUAL DE LA CIENCIA CONTABLE Aguilera Aguilera José Rafael, Alcaraz Vera Jorge Víctor			1054
MIRAR LA PRÁCTICA JURÍDICA DESDE LOS VALORES Gabriela Albertina Serrano Heredia, Ricardo González Hernández			1076
EL DELITO DE DEFRAUDACIÓN FISCAL Ángel Martín Rodríguez Zepeda, Oscar Chávez Salas, Alberto Rodríguez Pérez			1084
EL RÉGIMEN OBLIGATORIO DEL LA LEY DEL ISSSTE Gerardo Gabriel Villalón Calderón, Cuahtémoc Guerrero Dávalos, Rigoberto López Escalera			1093
UNA REVISIÓN DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO DEL DERECHO Gabriel García Medina, Ma. Yolanda Hernández Bucio, Miguel Ángel Medina Romero			1005
EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA Harriet Rosalia Hesse Zepeda, Javier Chávez Ferreiro, Miguel Ángel Guitrón Vargas			1014
IMPACTO DE LA REFORMA A LA LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Piñón Escamilla Inés del Rosario.			1033
LA PROBLEMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y LAS PENSIONES EN EL PAÍS Jaqueline Toscano Galeana, Teresita Salgado Mejía			1048
LOS IMPUESTOS EN MÉXICO: ¿QUIÉN LOS PAGA Y ¿CÓMO? Chávez Chávez J.L., Gordillo Ojeda R.			1053
CULTURA TRIBUTARIA EN MÉXICO Y ESTRATEGIAS GERENCIALES, IMPACTO VENEZUELA. Chávez Chávez J.L., Gordillo Ojeda R.			1067
LA COMPLICADA RELACIÓN ENTRE LA EJECUCIÓN DE LA PENA PRIVATIVA DE LA LIBERTAD Y EL RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS, A PARTIR DEL NUEVO MODELO DE JUSTICIA MEXICANO José Zaragoza Huerta, Federico González Santoyo, Alejandra del Socorro Zaragoza Huerta			1074
CONSTRUYENDO UNA NUEVA SOCIEDAD: DE LAS REVOLUCIONES HISTÓRICAS NACIONALES A LA REVOLUCIÓN GLOBAL CONTEMPORÁNEA Guillermo Vargas Uribe, Janeth Cristina Valdez Rivera			1090
LA TUTELA DEL AMPARO EN TORNO A LA OMISIÓN LEGISLATIVA EN MÉXICO. HISTORIA Y ACTUALIDAD. Marco Antonio Tinoco Alvarez., Omero Valdovinos Mercado, Irma Nora Valencia Vargas.			1097
EQUIDAD DE GÉNERO: ESTUDIO SOBRE LA VIOLENCIA EN EL NOVIAZGO EN ESTUDIANTES DE SISTEMAS COMPUTACIONALES ADMINISTRATIVOS Ofelia Tapia García, Teodora González Rodríguez, Lauro Fernández Vidal			1107
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL PAUPERISMO EN MÉXICO Ricardo González Hernández, Gabriela Albertina Serrano Heredia			1116
LOS DERECHOS HUMANOS VS VIOLENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA Tenorio González A.L., González Santoyo F.			1124
EQUIDAD DE GÉNERO: ESTUDIO SOBRE LA VIOLENCIA EN EL NOVIAZGO EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN González Rodríguez Teodora, Tapia García Ofelia, Fernández Vidal Lauro			1136
IMPORTANCIA DE REALIZAR UN PRODUCTO ADECUADO AL MERCADO, SU CICLO VITAL E IMPLEMENTAR NUEVOS DISEÑOS AL MISMO PRODUCTO O REMPLAZARLO POR OTRO MEJOR Teresita Salgado Mejía, Jaqueline Toscano Galeana, Diana Hernández Maldonado			1144
REGULACIÓN DE LAS MANIFESTACIONES PÚBLICAS, COMO POLÍTICA PÚBLICA Ma. Yolanda Hernández Bucio, Yarabi Avila González			1165



**PLAN DE NEGOCIO: ¿UNA ALTERNATIVA REAL DE CRECIMIENTO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DE MUJERES EMPRESARIAS?**

Mtra. Martha Cecilia López Peredo [martlopez@uv.mx](mailto:martlopez@uv.mx)  
Mtra. Guadalupe Juárez Gómez [gujuarez@uv.mx](mailto:gujuarez@uv.mx)

Universidad Veracruzana  
Facultad de Administración  
Región Veracruz

**Resumen**

En México como en otros países la mayor parte de la actividad económica es representada por las micro, pequeñas y medianas empresas, el éxito de estas depende en gran medida del conocimiento que se tenga en las técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en marcha. Estos organismos han sido creados por emprendedores con el fin de aumentar sus ingresos y desarrollar habilidades directivas, que a su vez permiten activar la economía nacional.

Un instrumento o herramienta administrativa que permite detallar paso a paso como se constituye y conserva el exitoso una empresa es el plan de negocios ya que describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí.

El presente documento atiende a un objetivo en particular siendo el de analizar y proponer el diseño del plan de negocio adecuado a las necesidades de empresas familiares de mujeres empresarias, ubicadas en la localidad de Santiago Tuxtla Ver. Esta propuesta se hace con la finalidad de proyectar una estructura formal y buscar oportunidades de financiamiento para ingresar sus productos a nuevos mercados en aquellas unidades objeto de estudio, así también muestra reflexiones sobre el papel que deberían adoptar las MIPYMES al momento de interesarse y poseer una estructura organizacional, mercadológica y financiera en beneficio de este tipo de segmentos.

Las empresas estudiadas identifican factores característicos independientemente de que se tratan de microempresa totalmente diferentes, pero administradas y dirigidas por mujeres de la zona de estudio.

**Palabras Clave:** Plan de negocio, empresa familiar, mujer empresaria, actividad empresarial.



## **Introducción**

La creación de una empresa no es tarea fácil se requiere de una persona con visión y tenacidad, que tenga las características para mantener funcionando correctamente a la entidad, es decir, un emprendedor el cual se especializa en asumir la responsabilidad de las decisiones que tienen que ver con la localización y uso de bienes, recursos e instituciones; es un “ágil captador y aprovechador de información y recursos” que tiene la facultad de detectar oportunidades de negocios para aprovecharlas. Álvarez (2006)

En la actualidad quienes están creando empresas con una visión emprendedora y participando en la economía nacional son las mujeres, esta intervención tiene causas diferentes; entre las trabajadoras ha sido asegurar el ingreso del hogar, cambios en la estructura familiar, mayor nivel educativo de las mujeres y una creciente responsabilidad compartida para el sustento del hogar. En tanto, entre aquellas que se dedican a las actividades empresariales, son la necesidad de obtener mayores ingresos, la pérdida de empleo o la continuación de la empresa familiar.

A diferencia de los hombres dedicados a las actividades empresariales, para las mujeres han significado, en algunos casos, afrontar situaciones de discriminación o desventaja debido a la inexperiencia y a la falta de conocimientos sobre gestión empresarial, lo que obstaculiza el crecimiento y consolidación de sus empresas y limita su desarrollo competitivo.

De esta manera, surge el interés de analizar y proponer el diseño del plan de negocio adecuado a las necesidades de empresas familiares de mujeres empresarias, con la finalidad de proyectar una estructura formal y buscar oportunidades de financiamiento para ingresar sus productos a nuevos mercados.

En relación a lo anterior, se describen las bases teóricas en las que se sustenta un plan de negocios, su importancia y aplicación en las empresas objeto de estudio y sobre todo el impacto que pudiera presentarse el diseño de este instrumento administrativo en el ámbito empresarial de las mujeres.

## **Base Teórica**

Uno de los principales retos de las mujeres empresarias en su actividad económica es lograr que sus unidades de negocio se conciban como una entidad eficiente y exitosa, capaz de generar suficientes recursos para evolucionar y transformarse en una empresa rentable con posibilidades de crecimiento, esto implica superar la ausencia de verdaderos vínculos entre las microempresas y sus proveedores, además de escasa capacidad de planeación, así como la



desarticulación de sus objetivos con las necesidades del mercado, situación que impera construir estructuras organizacionales capaces de hacer frente a los retos que hoy demanda el mercado.

Es importante subrayar que las anteriores barreras pueden ser factibles de superar a través de un plan de negocios siendo este un documento detallado que pretende ser una ayuda para que todos los empresarios inicien y propicien sus conocimientos en el diseño de un plan para su empresa.

Pero en si que es un plan de negocio: es una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará *a posteriori* a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico”. Osterwalder, Pigneur (2005).

El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso, describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el plan de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica Zimmerer un plan de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guiar las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad.

Para Alcaraz (2001) el desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

Así mismo Borello (1994) aporta seis grandes ventajas básicas, de las cuales se derivan a su vez múltiples beneficios. Esas seis ventajas básicas son:

1. Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
2. Suministra un valioso instrumento de comunicación interna.
3. Constituye un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario.
4. Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa.
5. Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
6. Constituye un eficaz instrumento de control.



Concebimos que el plan de negocios es una herramienta que guía a un emprendedor en el desarrollo de su propia empresa, es el camino que apoya hacia la continuidad y materialización de su idea futura, puesto que también brinda información importante sobre el mercado meta y la competencia; además de ofrecer datos financieros que indica la posible ganancia del proyecto.

Cualquier empresa que se desee nacer y crecer, independientemente de su tamaño, se recomienda estructurar un plan de negocio para la ejecución de su misión, esta guía o metodología comprende todos los elementos claves que necesita una organización para el ejercicio de su operación, motivo por el cual a continuación se mencionan algunas razones para preparar su diseño.

### **¿Por qué preparar un plan de negocios?**

Paulson y Layton (1997) en su obra *Empiece su propio negocio ¡fácil!*, nos indica que además de beneficiarse con un plan de negocios para asegurar los fondos, existen otras razones por las que debe escribirse un plan de negocios, que incluye:

- Anotar sus metas y proyectos ayuda a organizar las ideas.
- Escribir los planes y metas demuestra el compromiso con el negocio, lo que impresiona a los accionistas potenciales, proveedores y empleados.
- Una vez que se tenga el plan escrito, se dispondrá de una guía para alcanzar metas a la cual será posible acudir con regularidad.
- No solo se tendrá una guía que ayudara a mantenerse en el camino, también asegura que todos los empleados comprendan hacia donde planea llevar el negocio.

El plan beneficia a la compañía porque la mantiene centrada en la misión, reduce las posibilidades de riesgo e incertidumbre en lo relativo a su administración, pero sobre todo evita su desviación hacia otras actividades, razón por la cual hay que considerar ciertas características de esta herramienta al momento de su estructura.

### **Características de un plan de negocios.**

La elaboración de un plan de negocios no puede basarse sólo en la intuición, por tal motivo es necesario que cumpla con las siguientes características:

**Lógico.** Su elaboración responde a planteamientos racionales.

**Progresivo.** Cada parte depende de la anterior siguiendo una “cadena” de secuencia.

**Realista.** Constituye un documento eminentemente práctico, basado en la “realidad” de la empresa y sus potencialidades.

**Coherente.** Todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí.



**Orientado a la acción.** Todas las partes de un plan de negocios deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas. Borello (1994).

Además de las características es indispensable identificar sus componentes fundamentales, porque serán la base o el cimiento que permitirán al emprendedor plasmar su idea, pero sobre todo a reconocer los elementos que facilita la formación y desarrollo de su unidad empresarial.

### Componentes básicos del plan de negocios.

La calidad del documento depende finalmente de la calidad de la idea de negocio que subyace con él. Una nueva idea pobremente concebida no puede ser rescatada por una buena redacción. Sin embargo, una buena idea puede ser destruida si se utiliza una redacción que no pueda comunicar bien su mensaje.

Una redacción clara otorga credibilidad a las ideas que se presentan en un plan de negocios. Se necesita habilidad en la comunicación escrita para presentar la idea del negocio en una forma correcta, comprensiva y entusiasta. Longenecker (2001).

Paulson y Layton (1997) revelan que en esencia es un documento que está dividido en subsecciones relacionadas entre sí. Cada subsección trata un aspecto importante de la forma en que se administrará el negocio.

A continuación en la tabla 1 se describen los elementos que comprende el plan de negocios

Tabla 1: Elementos básicos para la estructura del plan de negocio

Elementos	Descripción
Índice	Ayudará a mostrarle al lector la información que encontrará en las siguientes páginas.
Resumen ejecutivo	Cada párrafo describe cada sección del plan, se termina enumerando la cantidad de dinero que se requiere, las ganancias proyectadas sobre la inversión y las principales ventajas que tendrá la compañía sobre la competencia.
Descripción del producto o servicio	Esta parte del plan explica la idea del producto o servicio y cómo satisface las necesidades del mercado. Se describe con precisión lo que se venderá y por qué la gente, o los negocios, lo comprarán y de qué manera se diferencia de todos los artículos similares ya en el mercado.
Análisis del mercado e industria	En esta sección se describe la necesidad del mercado del producto o servicio que ofrece. Se detalla toda la información recabada respecto al tamaño del mercado, el número de clientes potenciales y la tasa de crecimiento del mercado o de la industria como un todo.
La competencia	Responde a la pregunta ¿Cuáles son las compañías establecidas que venden productos o servicios similares a los suyos? ¿Cómo



	reaccionaran frente a la empresa? dependiendo de la idea y de cuanto tiempo ha estado disponible el producto o servicio, la competencia tal vez consista en otras compañías nuevas y dinámicas o en empresas ya establecidas.
El equipo de Administración	Es la sección que explica porque el dueño y sus socios son el grupo mas calificado para iniciar y administrar el negocio. También describe en forma breve los antecedentes y experiencias del equipo de administración para demostrar al lector que sabe lo que lo que esta haciendo. Describe cada uno de los puestos importantes que ocuparan las personas que trabajaran en el negocio.
Plan de operaciones	Describe procedimientos operativos, equipos de fabricación, nivel de producción requerido, emplazamientos, arreglos internacionales, licencias y otros aspectos relacionados con la provisión del producto o servicio.
Estrategia de mercadotecnia	Una parte de la estrategia es describir como pretende dar a conocer al público que el negocio esta en marcha, a través de varios métodos de mercadotecnia se explicara el planteamiento de ventas, como vender a través de representantes de ventas o tiendas al detalle. Además de distintas formas de comercializar el negocio.
Análisis financiero	En esta sección se explica la inversión real requerida y cuándo y cómo el negocio hará el suficiente dinero para pagarla. También debe incluir un análisis del punto de equilibrio, una declaración de ingreso, un balance general y un análisis de flujo de efectivo que proyecte los primeros doce meses de operaciones.
Conclusión	Esta sección resume toda la información presentada en el plan, debe complementar en forma directa las recomendaciones hechas en el resumen ejecutivo, pero es posible incluir mas detalles.
Apéndice o materiales complementarios	A menudo se refiere a ellos a lo largo de todo el plan, pero aparecen como referencias detalladas al final. Se incluyen diagramas, graficas, extrapolaciones, currículums vitae y citas de publicación necesarias.

Fuente: Longenecker (2001).

Por ultimo es trascendental detallar un plan de negocios al iniciar una empresa. este documento permite conceptualizar la idea y llevarla a cabo con el mínimo de riesgos para su implementación, también es apropiado para identificar las áreas de oportunidad, con esta herramienta de planeación el microempresario consigue alcanzar un crecimiento y desarrollo en el sector empresarial, trazar una estrategia que le permita ser de utilidad en la toma de decisiones de su entidad.

La oportunidad de ejecutar un plan de negocio vincula desarrollar habilidades directivas como emprendedores y/o administradores, así también a detectar y generar conceptos de negocios a partir de la creación e innovación, esto



significa que en mucha de las ocasiones la creación y formación de empresas son las que se impulsan al interior de las familias.

### **Empresa Familiar**

Cuando hablamos de las empresas familiares la mayoría de las veces están constituidas por la miembros del núcleo familiar, Gran parte de las empresas sean Mexicanas, Brasileñas, Chilenas, Argentinas, Peruanas, Bolivianas, Estadounidenses, Canadienses e incluso Europeas, son familiares. Un gran porcentaje del total de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes. Rodríguez (2002).

Unirse a la empresa de la familia es una ruta para convertirse en empresario. Muchos hijos e hijas tienen la opción de ingresar a una empresa fundada por sus padres o abuelos. De hecho, los líderes de la familia pueden luchar para que continúe una empresa familiar a lo largo de varias generaciones, con lo que crean oportunidades para que sus hijos u otros parientes se conviertan en empresarios en ese negocio. Longenecker et al. (2001).

Desde nuestra perspectiva conceptualizamos a la empresa familiar como aquella que se constituye por el talento y fortaleza de dos o más miembros del núcleo familiar, sus recursos la mayoría de las veces desempeñan una serie de roles tales como: propietario, directivo, integrante de la familia. En la parte operativa de la organización también desempeña un doble rol: trabajador e integrante de la familia, de igual forma convergen el compromiso y responsabilidad de los integrantes con la empresa, y donde el éxito de la empresa también es el éxito de la familia.

El gran reto de las empresas familiares es apoyarlas en el aspecto técnico y administrativo para que se estructuren de manera correcta, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las lleguen a heredar. Rodríguez (2002).

Por su parte Sirmon y Hitt (2005) identificaron las siguientes características de estas empresas

- a) Conocimiento específico de la empresa. Las empresas familiares a menudo compiten usando conocimientos específicos del negocio, que se comparten mejor y se desarrollan todavía más por individuos que se preocupan por la empresa y que se tienen confianza mutua. Esas empresas se encuentran en una posición única para transmitir esos conocimientos de generación en generación, dando forma a la era de la ventaja a lo largo del tiempo.
- b) Redes sociales compartidas. Los miembros de la familia aportan un valioso capital social a la empresa cuando comparten sus redes con los miembros mas jóvenes, con lo que ayudan al funcionamiento futuro de la empresa.
- c) Enfoque a Largo plazo. La mayoría de los gerentes que proviene de la familia tiende a adoptar una perspectiva a largo plazo de la empresa, en parte porque la consideran un activo que se debe mantener por el bien de las futuras generaciones.
- d) Preservación de la reputación de la empresa. Como está en juego la reputación de la familia, hay mayor probabilidad de que sus miembros mantengan altos estándares en lo que se refiere a honestidad en las transacciones de negocios y otras cuestiones, como la oferta de calidad y valor al cliente.



- e) Costo reducido del control. Puestos que los empleados clave de una empresa familiar están relacionados y se tiene confianza mutua, la empresa puede gastar menos en sistemas diseñados para reducir el robo y monitorear los hábitos de trabajo de los empleados.

Conceptuamos que estas características son identificadas de acuerdo con la dinámica del mercado, complejidad y estructura de las entidades, puesto que cada ente desarrolla ciertas formas de hacer las cosas ya que el crecimiento de estas dependen en reconocer la necesidad de una administración y en aceptar que en ocasiones los intereses familiares deben pasar a un segundo plano.

En toda empresa familiar, existe la figura representativa como mamá y papá, muchas veces la misma familia o la sociedad etiquetan al sexo masculino como únicos controladores de una organización, sin embargo actualmente las féminas están teniendo un reconocimiento en la sociedad como amas de casa, empresarias, emprendedoras, ejecutivas y trabajadoras.

Aunque el empresario y los negocios en general han sido dominados por el hombre durante decenios, el escenario empresarial de hoy esta cambiando con rapidez. Las mujeres no solo están iniciando más negocios de los que hicieron en el pasado, si no que también están comenzándolos en industrias no tradicionales, con planes ambiciosos de crecimiento y ganancias, hace algunos años, las mujeres empresarias se limitaban a si mismas en su mayoría a la operación de salas de belleza, pequeñas tiendas de ropa y otros establecimientos que atendían especialmente en su tiempo libre. Longenecker (2001).

En nuestros días se reconoce el papel de la mujer en la actividad empresarial ya que en los últimos cuarenta años, han incrementado su participación en este sector.

Una aproximación a la realidad de las empresas lideradas por mujeres en México muestra que la mayoría de ellas son microempresas de autoempleo, unidades de carácter familiar, es decir, opciones productivas de bienes y servicios orientadas al mercado local que intentan constituir una respuesta a la ausencia de ingreso de muchas mujeres jefas de familia que no están incorporadas en el mercado laboral y que mantienen una fuerte tendencia a insertarse en el sector informal de la economía, entendiéndose por tal las actividades de producción de bienes y/o servicios efectuadas por personas que no cuentan con registro hacendario como unidades económicas ante las autoridades. Instituto Nacional de las Mujeres (2009)

### **La mujer como empresaria**

De antemano sabemos que las mujeres se pueden insertar en el mercado laboral desde dos perspectivas: como trabajadoras dependientes o independientes, es decir microempresarias. Estas últimas son propietarias de su propia empresa, solas (es el caso de las trabajadoras por cuenta propia) o con empleados (en el caso de patronas o empleadoras) y su éxito o fracaso depende tanto de las condiciones socio-económicas en que actúan como de su propio desempeño.



Los datos estadísticos obtenidos por el INEGI (2010) muestran que en México, existen dos millones 117 mil 984 empleadoras/es, de los cuales 404 mil 790 (19.1 %) son mujeres y un millón 713 mil 194 (80.9%) son hombres. Así mismo según información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2010), 84.1% de ellas se concentra en el comercio y los servicios. El tamaño de la unidad de negocio que lidera la mayoría (ocho de cada diez) es micro, es decir cuenta con un máximo de cinco empleados/as.

Para las empresarias no ha sido fácil ya que enfrentan problemas comunes a todos los demás empresarios. Sin embargo, deben enfrentar también dificultades asociadas con su novatez en funciones empresariales. La falta de acceso al crédito ha sido un problema frecuente para las mujeres que ingresan a los negocios. Esta es un área problemática para la mayoría de los propietarios de pequeños negocios, pero las mujeres frecuentemente tienen que soportar la carga extra de la discriminación de ser mujeres.

Los funcionarios de crédito señalan que las solicitantes frecuentemente carecen de un registro o antecedentes en administración financiera y aducen que esto crea problemas en la aprobación de préstamos.

Otra barrera para algunas mujeres es la limitada oportunidad que encuentran para establecer relaciones de negocios con otras personas en posiciones familiares. Se requiere tiempo y esfuerzo para alcanzar plena aceptación y desarrollar relaciones informales con otros en los grupos profesionales y de negocios locales, que son principalmente de varones. Longenecker (2001).

Por lo anterior creemos que las empresarias son un gremio de talento humano, que poseen habilidades y un vasto conocimiento combinado con la experiencia del sector al que se dedica, en el que coinciden por y para la supervivencia de las unidades y sus miembros, pero en sí quienes son las empresarias.

### **Quiénes son las empresarias**

La empresaria es una persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar, administrar y controlar. En este caso se unen en una única figura la empresaria-administradora, la empresaria que asume el riesgo y la empresaria innovadora. Esta característica es compartida por las empresas familiares y, por lo general, por las pequeñas.

Las razones que impulsan a las mujeres a ser empresarias si bien son múltiples, diversos estudios consideran que son dos las que predominan:

- No es precisamente la intención de construir un enorme emporio económico, pero sí impera el deseo de tener un negocio propio.
- Las crisis afectan en mayor medida a las empresarias que a los empresarios, sin embargo, predomina la necesidad de obtener mayores ingresos.



Durante los últimos 10 años se ha incrementado la actividad de las mujeres de empresa, sin consolidarse o estabilizarse de manera firme. Resulta vital reconocer el papel de las mujeres de empresa en la actividad económica, además de sus roles en la familia, y la necesidad de diseñar planes, programas y políticas de apoyo adecuadas que propicie el desarrollo de un sector empresarial femenino vigoroso y sólido. Inmujer (2009).

La participación de las mujeres en el ámbito empresarial requiere de un enfoque particular para identificar sus características, desafíos y oportunidades, y con ello generar espacios de conformación o edificación de sus empresas familiares.

### **Empresas familiares de mujeres**

Las características que distinguen a las empresas de mujeres se originan de las condiciones y la forma de como surgen estas unidades, por lo general en el seno de las familias y con recursos aportados, la mayoría de las veces, por los propios integrantes y con muchas dificultades pero, ante todo, con una alta participación e intervención en el ámbito de las decisiones que afectan, para bien o para mal, el desarrollo de la empresa.

La interrelación entre los integrantes de la familia y la empresa afecta el desempeño de ésta y sus posibilidades reales de supervivencia, sobre todo porque en su operación y manejo se reflejan relaciones de poder desiguales, en ocasiones abiertamente injustas, para las mujeres empresarias. Como señalan Campillo y Guzmán (2000), en algunos casos la posición de las mujeres sobre la decisión de quiénes trabajan dentro de la empresa y la forma de distribución de los recursos financieros obtenidos, se subordina a la decisión de los hombres.

Este rasgo ha caracterizado a la mayoría de las empresas familiares sin importar su grado de desarrollo, desde el pequeño taller artesanal hasta la empresa manufacturera o proveedora de servicios con mayor grado de organización y mayor capital.

La intersección de los roles de la familia en el ámbito empresarial y viceversa es la característica dominante en todo proceso, desde cómo se configura la relación de poder, hasta el manejo administrativo y de recursos de la organización productiva.

Más que pretender una transformación de las características familiares de las empresas en México, lo que se busca es que las relaciones al interior y exterior de las empresas sean más equitativas, en las que los derechos de las empresarias y los empresarios y, entre éstos(as) y sus trabajadores(as), sean de igualdad en el acceso a las oportunidades en todos los ámbitos de la vida profesional y laboral.

Otro factor que abona a la inequidad es que dentro de las empresas familiares en México donde la mujer es la encargada, administradora, gerente o líder de la empresa, las facilidades de poder combinar las responsabilidades laborales con las familiares recaen en mayor grado en ella, bajo la idea de facilidad de horarios o flexibilidad para cerrar el negocio/ empresa o “descuidarlo unos minutos” para desarrollar sus labores familiares. Esta alternancia de responsabilidades conlleva que se les acuse de descuido de la empresa familiar, convirtiéndola en subempleada de sus



colaboradores hombres, pues en apariencia son ellos los que “siempre están a cargo de la empresa”, independientemente de si ella es la propietaria o socia.

De aquí que el enfoque de transversalidad sea una de las nociones más importantes para que todo el proceso de trabajo en que participan mujeres y hombres sea permeado por la igualdad de oportunidades. Éste consiste en poner en práctica la perspectiva de género en las relaciones laborales, no limitándolo únicamente a trabajar con las mujeres en ausencia de los hombres, en la que ninguno/a obtenga beneficios en perjuicio del/la otro/a. Por el contrario, se trata de que la búsqueda de la igualdad redunde en beneficios tanto para las mujeres como para los hombres.

Lo anterior manifiesta la importancia de instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las MIPYMES, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Por tanto, se propone el diseño del plan de negocio adecuado a las necesidades de empresas familiares administradas por mujeres, motivo por el cual se describe el método bajo el cual se desarrolló la propuesta.

## **METODOLOGÍA**

En la actualidad, es destacable el papel de MIPYMES en la economía de un país y su impacto en la sociedad, sin embargo, es pertinente mencionar el carente desarrollo de acciones en pro de la mejora para su crecimiento, así como la falta de planes que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, la necesidad de diseñar un sistema que permita integrar adecuadamente los diferentes procedimientos administrativos, comercial, técnico, financiero, organización, valuación y mejoramiento continuo.

El desarrollo de este documento permite presentar resultados obtenidos que forman parte del trabajo por el Cuerpo Académico Aplicación de las Tecnologías de información” UV/CA/105, Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, región Veracruz, en el marco del proyecto de investigación intitulado “Rol de Genero y Financiamiento.”

Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejaron fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas, censos). El presente escrito muestra reflexiones sobre el papel que deberían adoptar las MIPYMES al momento de interesarse y poseer una estructura organizacional, mercadológica y financiera en beneficio de este tipo de empresas.

A continuación presentamos los casos de dos empresas situadas al sur del estado de Veracruz, por un lado comparten el hecho de estar muy arraigadas en la región donde se localizan, en el sentido que han aprovechado las experiencias, capacidades, necesidades y mercado de la región, por otro lado, son empresas que para salir adelante han tenido que romper con los esquemas tradicionales por estar dirigidas por mujeres y ser empresas familiares.

## **ZONA DE ESTUDIO**



Santiago Tuxtla, Veracruz, se encuentra ubicado en la zona sur del Estado en las estribaciones de la Sierra de los Tuxtlas. Limita al norte con Ángel R. Cabada; al este con San Andrés Tuxtla; al sur con Hueyapan de Ocampo; al oeste con Isla y Tlacotalpan. Su distancia aproximada al sureste de la capital del Estado por carretera es de 260 Km.



La región se caracteriza por poseer con una gran variedad de cultivos, de los cuales destacan por el valor de su producción, el maíz grano, la caña de azúcar, el mango, el tabaco, el tomate rojo (jitomate) y el frijol.

Por otra parte, los Censos Económicos 2010 señalan que el sector industrial genera el 34.7% de la producción bruta total. En particular, sobresale el sector de las industrias manufactureras que aportan 80.6% de lo que el sector industrial produce, gracias a la elaboración de azúcares, la industria de las bebidas y el tabaco, principalmente. Gobierno del Estado de Veracruz (2011).

## CASOS DE ESTUDIO

### Microempresa Empanadas de Cajeta Gaby

Microempresa familiar ubicada en Santiago Tuxtla Ver., dedicada a la elaboración y comercialización de empanadas de cajeta desde hace 32 años, forma parte de la industria alimentaria, orientándose dentro del área de preparación de postres tradicionales, está surge como solución a los problemas de recursos económicos por los que atravesaba la familia y propietaria del negocio.

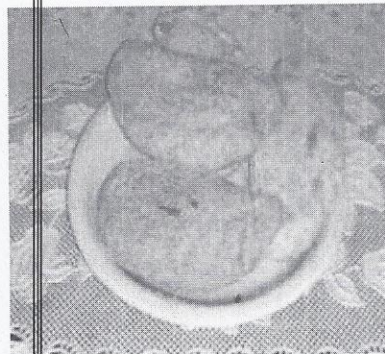
El postre que se ofrece es una empanada casera elaborada con harina de trigo, manteca vegetal, canela molida, azúcar, sal y refresco de cola, con un relleno de cajeta hecho a base de leche condensada, el proceso de producción consiste básicamente en la elaboración de la cajeta a baño maría, seguida de la preparación de la masa para realizar las empanadas, rellenarlas, hornearlas, espolvorearlas con azúcar y canela, envasadas, etiquetarlas y finalmente distribuir las en el mercado local.

La señora Guadalupe Ocampo Alvarado, propietaria se encarga de la parte administrativa y de la producción del negocio, su hija mayor supervisa la actividad financiera, y dos hijos son responsables de la distribución.

Cabe señalar que en 2002 la propietaria se acercó a la Secretaría de Economía de su localidad a solicitar un crédito cuyo resultado fue negativo, por la falta de elementos suficientes para calificar y requisitos burocráticos. Ocampo (2012).

Al igual que otras microempresas lideradas por mujeres y de diferentes segmentos, y a pesar de poseer números años en la elaboración de repostería fina presenta las siguientes dificultades:

- Carece de un registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).





- Sus instalaciones no son las adecuadas.
- Se tiene poco conocimiento de su producto en la ciudad de Veracruz.
- No posee con canales de distribución apropiados.
- Escasa aplicación del proceso y de otras herramientas administrativas,
- Insuficiente estructura organizacional.
- Carencia de controles financieros y presupuestales.

Ante estas circunstancias la propietaria toma la decisión de buscar ayuda para la creación de su plan de negocios cuyo objetivo es proveer componentes estratégicos y tácticos para el desarrollo de la empresa, mostrando así la importancia que reviste el diseño para las microempresas de acuerdo a sus necesidades.

A continuación se detallan los elementos sobresalientes del plan de negocios para la microempresa objeto de estudio.

#### **Ubicación de la empresa.**

La microempresa esta ubicada en Juan de Dios Palma No. 59, Colonia El Dagamal, C.P. 95832, Santiago Tuxtla Veracruz. Teléfono: 01 (294) 94 7 1387

#### **Análisis del entorno de la empresa.**

El análisis del entorno forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble, puesto que analiza factores internos y externos, esto puede reflejarse a través de un análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), este permitió conocer el entorno en que se desarrolla la microempresa "Empanadas de Cajeta Gaby".

#### **Fortalezas**

- Pedidos especializados.
- 32 años en el mercado de la zona de los Tuxtlas.
- Calidad del producto.
- Buen servicio al cliente.

#### **Oportunidades**

- Crecimiento en el mercado.
- Aumento de la cartera de clientes.
- Adquisición de un financiamiento.

#### **Debilidades**

- Alto costo de la materia prima.
- Falta de maquinaria y equipo.
- Insuficiente mano de obra calificada.



### **Amenazas**

- Crecimiento acelerado de la competencia.
- Disminución de los ingresos familiares debido a la situación económica actual.

### **Administración**

#### **Objetivos de la empresa.**

El objetivo principal de “Empanadas de Cajeta Gaby” es brindar productos de alta calidad para degusto de las familias. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Es por eso que se clasifican en corto, mediano y largo plazo.

#### **Objetivos a corto plazo**

- Adquirir un envase adecuado para la distribución del producto.
- Preparar la publicidad para difundir el producto en la zona de los Tuxtla y ciudad de Veracruz.
- Adquisición de contratos con los proveedores de materia prima que proporcionen precios más bajos de los brindados al público.

#### **Objetivos a mediana plazo**

- Comenzar a distribuir el producto en las cafeterías de hospitales y del centro de Veracruz.
- Aumentar la cartera de clientes basados en la elaboración de pedidos personales para consumo familiar.
- Elaboración del producto en grandes cantidades para eventos especiales.

#### **Objetivos a largo plazo**

- Distribuirlos en tiendas de conveniencia y en supermercados dentro de la ciudad de Veracruz.
- Obtención de nueva maquinaria y equipo necesarios para la elaboración del producto.
- Adquisición de un local con las dimensiones adecuadas para la realizar el proceso de producción.

#### **Ventajas competitivas.**

El producto que ofrece la microempresa posee ventajas competitivas tales como:

- Sabor agradable (no empalagoso).
- Es un postre listo para comerse ya sea frío o caliente.
- Bajo nivel de descomposición a temperatura ambiente.
- Excelente consistencia del relleno de cajeta.
- Así mismo se tiene distingos competitivos que le permiten a la microempresa crecer y aumentar su cartera de clientes.
- En el empaque se proporciona una tarjeta de presentación que incluye un número telefónico para realizar pedidos.
- Alta calidad en la materia prima utilizada y en la elaboración del producto.

#### **Participación de la competencia en el mercado**



A continuación en el cuadro 1 se presenta la competencia directa de la microempresa “Empandas de Cajeta Gaby”, la cual ofrece productos derivados de la repostería y panadería fina al mismo tipo de cliente.

Cuadro 1. Competencia Directa

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posesionarse
Galletas “El Danubio azul”	Xico Ver.	Es una marca reconocida en las cafeterías de la ciudad de Veracruz.	Se llevaran a cabo estrategias publicitarias y un diseño apropiado del producto que permita distinguir las ventajas del mismo e ir construyendo una buena imagen comercial.
Panadería Colon	Veracruz, Ver.	Es una empresa reconocida por el mercado y distribuye panadería fina a una parte de las cafeterías que se encuentran en la zona centro	
<b>Panadería y repostería de la casa</b>	Veracruz, Ver	Elaboración de panadería y postres finos con marca propia de la cafetería. No utilizan un proveedor.	

Fuente: Elaboración Propia

#### **Finanzas.**

Su objetivo general es llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, estar informados de cual es su situación económica y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

El responsable de la contabilidad es su Gabriela Mazaba Ocampo hija de la propietaria, El capital social requerido para iniciar las operaciones formalmente y cumplir con las especificaciones de ley, para la microempresa asciende a \$40,000.00 cantidad que esperan invertir.

#### **Microempresa Artesanas S'JIMELAR**

A través del tiempo hemos ido perdiendo el gusto por las prendas típicas, esto ha sido por diversas circunstancias, entre la que destaca la globalización ya que está ha permitido la entrada de culturas extranjeras a nuestro país y por consecuencia se manifiesta un cambio en los gustos y preferencias con respecto a la manera de vestir de los integrantes de nuestra país.



México es un país que posee grandiosos artesanos que utilizan ese don para sacar adelante a sus familias, pero el caso de las mujeres artesanas es de mayor reconocimiento ya que además de ser amas de casa y madres, se dan el tiempo para realizar trabajos artesanales cuyos diseños son exclusivos.

Se le llama artesana aquella persona que contrariamente a los comerciantes, no se dedica a la reventa de artículos sino que los hace él mismo o les agrega algún valor, este es el caso de estudio que a continuación se presenta.

“Artesanas S’JIMELAR” microempresa dedicada a la elaboración y distribución de ropa de manta con deshilado, bordado y tejido elaborado a mano, integrada por mujeres artesanas que buscan comercializar sus productos, pero que carecen del conocimiento explícito para la construcción formal de su entidad y en la cual presentan las siguientes deficiencias.

Falta de una planeación en sus actividades, no poseen misión, visión y objetivos desconoce lo que sucede en el medio ambiente; ya que hasta el momento no han realizado un análisis FODA.

En lo que se refiere a la organizada no poseen de los análisis de puestos, además de que los procesos de reclutamiento y selección de personal lo ejecutan de manera informal.

Se observa un proceso de comunicación deficiente a la hora de dar las instrucciones, ya que todas desean opinar.

A lo anterior se suma la carencia de controles financieros y presupuestales; debido a la falta instrumentos tales como balance general, estado de resultados, presupuestos de ingresos y egresos, situación que también impera que el control de los inventarios lo desconozcan por completo, en lo que respecta a fuentes de financiamiento no tiene apoyo de instituciones correspondientes.

La microempresa Artesanas S’JIMELAR inicio sus actividades de manera informal en el año 2005 en la localidad de Santiago Tuxtla Veracruz., organizada por Lucia Jiménez Lara, la cual decidió reunir las cualidades y talento manuales de la familia (en especial la de su madre) para realizar Blusas de manta en primera instancia.

El corte de las prendas era efectuado por la propietaria y enviadas a un poblado de 32 km de distancia, donde su mamá y su hermana mayor se encargaban de realizar el trabajo de costura y deshilado, una vez realizada esa labor las prendas eran regresadas a su lugar de origen para su confección y terminación, posteriormente la propietaria y su hija se daban a la tarea de buscar clientes. Jiménez (2012)

Al ver el éxito de las blusas decidieron realizar más ropa para dama (en deshilado, bordado y tejido) como: vestidos, faldas, batas y pantalones, para su sorpresa todo se vendía de forma inesperada, hecho por el cual en ese mismo año decidieron instalar un pequeño taller con el nombre de Artesanas S’JIMELAR en su localidad, esto permitiría una identificación por parte de los clientes locales y atender otro tipo de mercado.

Con las ganancias de las ventas y con la asistencia a ferias año con año en Arte Popular cliente localizado en la ciudad de Veracruz, deciden comprar una maquinas de costura recta, over, hilos, tijeras, manta, ganchos y demás materiales para la confección de mayor volumen de la ropa.





Actualmente venden además de lo ya mencionado juegos de baño, han incluido diseños exclusivos de huípiles bordados a mano, la demanda ha ido en aumento día con día al ser una entidad comprometida con sus clientes, además del gran valor cultural que poseen sus productos. Artesanas S'JIMELAR es una microempresa manufacturera que forma parte de la industria textil, ya que tiene como fin la elaboración de ropa de manta con diseños frescos, bordados, deshilados y tejidos exclusivos, confeccionados por mujeres Veracruzanos que buscan conservar las raíces de México.

A seis años en el mercado, la permanencia de las microempresarias no ha sido fácil, por lo que han decidido buscar la posibilidad de acceder y calificar para un financiamiento por parte de las autoridades correspondientes, situación que impulso el diseño del plan de negocios como un primer paso para buscar aquellas áreas de oportunidad que hagan que el esfuerzo que se imprima sea de lo más rentable posible y que puedan colocar sus prendas con la mayor permanencia en el mercado.

A continuación se presenta los elementos sobresalientes del plan de negocios para la microempresa objeto de estudio.

**Ubicación de la empresa:** Artesanas S'JIMELAR, localizada Santiago Tuxtla Veracruz, en la calle Caoba S/N.

**Análisis del entorno de la empresa:** En la industria manufacturera sea encontrado un sin número de empresas todas o casi todas con las mismas cualidades y defectos. Pero Artesanas S'JIMELAR pretende incursionar formalmente en la industria textil con ropa de manta bordadas, deshilada y tejida elaborada a mano, situación que permitió realizar un análisis F.O.D.A. para identificar los factores internos y externos.

### **Administración**

**Objetivos de la empresa:** El principal de Artesanas S'JIMELAR es ofrecer ropa elaborada con manta de calidad.

Los objetivos permiten determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. Por lo que se han fijado objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **Corto Plazo**

- Elaborar un producto de alta calidad con características innovadoras en cuanto a diseño que permita introducirse en el mercado del municipio Veracruz Ver.
- Consolidarse en el mercado como la mejor empresa en elaborar ropa de manta con acabados hechos a mano, con característica artesanal.
- Realizar la publicidad y promoción requerida para dar a conocer de forma extensa el producto que se ofrece.

#### **Mediano Plazo**

- Alcanzar un nivel de ventas anuales de \$150,000
- Realizar la distribución del producto en la ciudad de Veracruz y en municipios circunvecinos.



Largo Plazo

- Alcanzar un nivel de ventas anuales de \$550,000
- Instalar sucursales de Artesanas S'JIMELAR en la ciudad de Veracruz y otras ciudades.
- Incursionar en el mercado de exportación.

**Ventajas Competitivas.**


Una ventaja competitiva representa una peculiaridad del producto que lo hacen especial; generalmente estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado." Artesanas S'JIMELAR tiene las siguientes ventajas competitivas:

- Es un producto único en el mercado por tener como característica ser ropa de manta con deshilado, bordado o tejido, típico de nuestro estado de Veracruz.
- Es una vestimenta lista para usarse, ya sea en clima frío o cálido.
- Este tipo de ropa es elaborada a manos.
- En las bolsas y en los empaques se indicaran los teléfonos así como la dirección para cualquier tipo de aclaraciones.
- Una constante supervisión del producto para que siempre sea del agrado del público.
- Excelente calidad en las prendas.

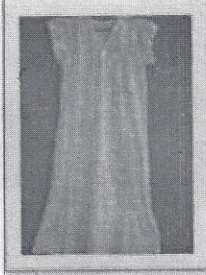
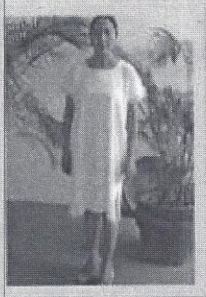
**Productos de la empresa.**

Ofrece ropa de manta que van desde jóvenes hasta adultos como son blusas, faldas, vestidos, pantalones y batas en colores beige y blanco, con deshilado, bordado en listón o hilo y tejido, en diferentes colores. En el cuadro 2 se presentan las prendas más demandadas

Cuadro 2. Prendas con mayor demanda en el mercado.

PRODUCTO	CLIENTES
<p>Las blusas de manta Azteca y Cruda pueden ser en beige o blancas, con deshilado, tejido o bordado en la parte de enfrente o y en la orilla. Los diseños varían inclusive el cliente puede pedir como las desea.</p> 	<p>Son muy solicitadas por las mujeres de entre 20 a 80 años al ser blusas frescas, cómodas y bonitas.</p> <p>Las jóvenes también las solicitan claro esta que en diseños diferentes y sobre todo en temporada de calor. Estas blusas son distribuidas todo el año puesto que como es manta también se usan en tiempo de frío.</p>



<p>Los vestidos al igual que las blusas se pueden realizar en beige y blanco, con deshilado, bordado o tejido tanto en la parte de enfrente como en la de atrás.</p>		<p>Son comprados básicamente por mujeres jóvenes de entre 20 a 35 años, al igual que las blusas se venden mucho ya que son frescos y cómodos, además se pueden usar para cualquier ocasión.</p>
<p>Las batas son una de las prendas mas vendidas, aun que pareciera que están pasadas de moda las demandan en grandes cantidades, estas se ofrecen en color beige y blanca, con deshilado, bordado y tejido, la labor puede estar tanto en la parte de enfrente como en la de atrás.</p>		<p>Son demandadas por las damas que van desde las 20 a 80 años, al ser una prenda altamente cómoda y fresca. Las compran en grandes cantidades las mujeres embarazadas.</p>

Fuente de elaboración: Propia

### **Mercadotecnia**

#### **Objetivos de la mercadotecnia.**

- ✓ Competir en la industria textil con ropa de manta, ubicada en el Santiago Tuxtla Veracruz, alcanzando niveles de ventas elevadas y logrando ganar clientes en la Ciudad de Veracruz.
- ✓ Distribuir el producto en los centros comerciales, locales de ropa en el centro de la ciudad, en plazas de todo tipo, y en las ferias, exposiciones, entre otros.
- ✓ Permanecer en el mercado y expandir a otros estados del país

#### **Investigación de Mercado**

En el corto plazo el segmento de mercado es de mujeres de entre 20 a 80 años, al ser estas las que más compran ropa de cualquier tipo y las clientas mas frecuentes de Artesanas S'JIMELAR.

#### **Consumo aparente**

Las blusas, vestidos, faldas y pantalón son utilizadas por mujeres jóvenes de 20 a 30, siendo los vestidos los mas demandados por este nicho.

Blusas, pantalón y batas solicitadas por mujeres en edad de 30 a 55 años, pero las más demandadas son las blusas amplias y con botones enfrente.

Blusas y batas utilizadas por mujeres de entre 55 a 80 años tomando en cuenta que las batas son las más compradas al ser una prenda fresca y cómoda.



### Participación de la competencia en el mercado.

A continuación en la tabla 2 se presenta la competencia de la microempresa Artesanas S'JIMELAR la cual ofrece ropa de manta elaborada a mano con labor en deshilado, bordado o tejido, empresas que se ubican en el Puerto de Veracruz

Tabla 2. Competencia de la microempresa Artesanas S'JIMELAR localizada en el Puerto de Veracruz.

NOMBRE	VENTAJAS COMPETITIVAS	DESVENTAJAS
<b>Novedades Grandi</b> Col. Centro Veracruz, México	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece sus productos nacional e internacionalmente</li><li>• Muchos años de servicio</li><li>• Variedad en diseños</li><li>• Pagina en internet</li><li>• Buena presentación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No es conocido</li><li>• Poca publicidad</li><li>• Precios altos</li></ul>
<b>Artesanías Mexicanas Mayab</b> Zaragoza 78 Veracruz centro Veracruz, Veracruz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente ubicación</li><li>• Artesanías y ropa de poliéster, manta y algodón</li><li>• Variedad en productos artesanales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca publicidad</li><li>• Solo hay un proveedor en el estado</li><li>• Poca información sobre los productos</li></ul>

Fuente de elaboración: Propia

### Finanzas.

Las personas encargadas de la parte financiera deberán llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, estar informadas de cuál es su situación y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

### Marco legal para ambas microempresas

Empanadas de Cajeta Gaby y Artesanas S'JIMELAR requieren cumplir con los siguientes requerimientos para su constitución.

Para laborar propiamente como empresa es necesario llevar a cabo ciertos trámites que incluyen:

1. Obtener el permiso de constitución de sociedad otorgado por la Secretaria de Relaciones Exteriores. Se presentan 90 días para dar el aviso a la Secretaría de Relaciones Exteriores.
  - Art. 27 Fracc. 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos



Mexicanos.

- Art. 28 Fracc. V de la ley orgánica de la administración Pública Federal.
- Art. 15 de la Ley de Inversión Extranjera.
- Art. 32 del reglamento de la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera.
- Los requisitos son los siguientes:
- Presentar la solicitud SA-1 publicada en el Diario Oficial de la Federación debidamente requisitada, o en su defecto escrito libre que contenga: el órgano a quien se dirige el trámite, el lugar y fecha de emisión del escrito correspondiente, nombre de quien realice el trámite, domicilio para ir y recibir notificaciones, nombre de la persona o personas autorizadas para recibir notificaciones, opciones de denominación solicitada, especificar el régimen jurídico solicitado y firma autógrafa del solicitante.
- Cubrir el pago de derechos por la cantidad que establece el artículo 25, fracción I de la Ley Federal de Derechos vigente, en cualquier institución bancaria o bien, mediante una transferencia electrónica de fondos en las instituciones de crédito certificadas.
- La solicitud deberá presentarse en oficinas centrales en original y copia y en Delegaciones Estatales en original y dos copias.
- 2. Constituirse como persona moral con el nombre de Empanadas de Cajeta Gaby y Artesanas S'JIMELAR
- Crear o constituir legalmente la sociedad o asociación. Para ello generalmente debe acudir con un notario o con un corredor público, quien le indicará los requisitos y así obtener el acta constitutiva, que es el documento con el que se comprueba la existencia de la sociedad o asociación y es indispensable para darse de alta en el RFC

Art. 5 y 6 de la ley de Sociedades Mercantiles.

- Darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. Para ello hay un sistema rápido y sencillo, que consiste en que el mismo notario o corredor público ante el que creó la sociedad o asociación puede darla de alta de manera automática siempre que dicho notario o corredor esté incorporado a un programa llamado "Sistema de inscripción al RFC a través de fedatario público por medios remotos".
- Artesanas S'JIMELAR y Empanadas de Cajeta Gaby estarán constituida como persona moral en la forma de una Sociedad Anónima de Capital Variable, dirigida por un Gerente general, quien desempeñará su cargo por tiempo indefinido en forma personal.
- Original y 2 copias del Aviso Notarial SA-5
- 2 copias del Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores
- El Gerente general que funcionara como administrador y tendrá las facultades de: poder general para pleitos y cobranzas, poder general para actos de administración, poder general para actos de dominio; y sus apoderados legales son las Señoras Lucia Jiménez Lara y Guadalupe Ocampo Lara respectivamente con domicilio conocido Santiago Tuxtla Ver. Inscripción en la SHCP para obtener el RFC.
- Acudir a la Secretaría de Hacienda.
- Solicitar folleto para inscripción de personas morales.
- Adquirir un formulario de registro en una papelería.
- Llenar el formulario con letra molde de acuerdo a lo indicado por el folleto.
- Llevarlo a buzón fiscal y esperar la contestación.
- No tiene costo alguno.
- Dar de alta a los trabajadores con el mismo formato utilizado.



Art. 27 Fracc. 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Art. 15 de la Ley de Inversión Extranjera

Art. 28 Fracc. V de la ley orgánica de la administración Pública Federal.

Art. 32 del reglamento de la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera.

Art. 91 Ley Propiedad Industrial.

3. Inscripción en el registro público de la propiedad y del comercio, donde se llenará una forma con la que se dará de alta a la empresa como un comercio formalmente establecido.

- Copia del Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Original del Acta Constitutiva.
- Copia del Acta Constitutiva en hojas de registro.

Art. 40 Fracción III de la Ley de Hacienda del Estado

4. Inscripción en la cámara de la industria y transformación (Caintra), donde se llenará una forma con los datos generales y se pagará una cuota determinada dependiendo del tamaño de la empresa.

5. Inscripción en la dirección general de la secretaría de economía para obtener un registro federal que nos califique como negocio dentro de la industria textil, así mismo se registrará la marca del producto.

6. Inscripción en la tesorería del estado y en la tesorería del municipio, con lo que tendremos un registro en donde nos ubiquemos.

7. Solicitar el permiso para el municipio para el uso del suelo.

8. Inscripción en el IMSS, INFONAVIT, SAR, y en la Federación Nacional de Sindicatos Independientes, para ofrecer derechos laborales a nuestros empleados.

IMSS:

- Alta en hacienda.
- Comprobante de domicilio.
- Identificación con fotografía del propietario o representante legal.
- Aviso de inscripción patronal.
- Aviso de inscripción en el seguro de riesgos de trabajo.
- Aviso de inscripción de cada trabajador.
- Acta constitutiva.

INFONAVIT:

- Registro federal de contribuyentes.
- Número de expediente del IMSS.
- Acudir a una oficina federal de hacienda.
- Tramite sin costo.
- Acudir al modulo de información y pedir una forma de registro empresarial.
- Llenar la forma de registro empresarial y entregarla.

SAR:

La inscripción al SAR no tiene costo; solo hay que pagar la aportación inicial de los trabajadores. Estos trámites y pagos se llevan a cabo en cualquier banco, los pasos a seguir son los siguientes:

- Acudir a cualquier sucursal bancaria para recibir orientación y asesoramiento necesario.



- Preparar la información requerida para la alta como aportador al SAR, así como de los trabajadores; se requiere para cada uno de ellos el formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador y el SAR-05-1 para el registro o autorización de los beneficiario del trabajador estos formularios son proporcionados por el banco.
- Por medio de una forma que proporciona el banco se calcula el monto de la aportación de cada trabajador.

Proporcionar al banco la información requerida para su alta al SAR y registro de sus trabajadores y aportaciones

#### 9. Licencia de funcionamiento y aviso de apertura

Requisitos Solicitud, copia del alta de Hacienda, factibilidad de uso de suelo en algunos casos y dictamen de Ecología también en algunos casos, Ley de Ingresos Municipales. Instituto Mexicano del Seguro Social (2011)

Tal y como lo muestran los casos de estudio, estos presentan una sencilla metodología que consiste en una secuencia de pasos que guían a toda persona que desea planear y evaluar proyecto para convertirlo en realidad. Enseguida se describen ciertos factores que distinguen a las empresas estudiadas.

#### **Factores Característicos de las Microempresas estudiadas**

- Ambas se gestaron como una alternativa de apoyo para solventar los requerimientos económicos de la familia.
- Se aprecia que se utiliza como fortaleza el conocimiento y experiencia que posee por lo menos uno de sus integrantes.
- La fuerza laboral esta constituida por los miembros de las familias.
- Desarrollan oficios típicos como la repostería y artesanal.
- Se administran de manera informal.
- Necesitan mejorar la aplicación de las funciones administrativas, de mercado, producción y financieras.
- En ambas empresas involucran el conocimiento tácito careciendo del explícito.
- Las microempresas están organizadas por mujeres, observándose un trabajo con dedicación, responsabilidad, disciplina, disfrutan de lo que hacen al mismo tiempo que son entidades familiares.

En base a lo anteriormente, se presentan a continuación las conclusiones producto de la experiencia durante la participación en los procesos de estructuras del plan de negocios

#### **Resultados y Conclusión**

En México una rama de gran valor es representada por las micro, pequeñas y medianas empresas, el éxito de estas depende en gran medida del conocimiento que se tenga en las técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en marcha. La mayor parte de las microempresas han sido creadas por emprendedores con el fin de aumentar sus ingresos y desarrollar habilidades directivas, que a su vez permiten activar la economía nacional.

Es notable que las mujeres emprendedoras destaquen cada día más en el mundo de los negocios, las féminas no solo están iniciando más actividades comerciales de las que hicieron en el pasado, sino que también están incursionando en industrias no tradicionales, con planes ambiciosos de crecimiento y ganancias.



Lo anterior nos permitió considerar que estructurar un plan de negocio a las microempresas que han sido objeto de estudio fue debido a las deficiencias detectadas principalmente en el área administrativas, ya que no poseen con el asesoramiento adecuado para el diseño del plan de negocio, podemos considerar que el principal beneficio que persigue la microempresa es la planeación de sus ventas, ingresos y gastos, reduciendo a futuro factores negativos que ocasionen el cierre de la misma. Así mismo alcanzar los objetivos ya establecidos a través de estrategias claras que permitan el análisis del mercado principalmente la demanda cambiante a la que se enfrentan las microempresas de hoy en día.

Algunos de los resultados parciales que hasta el momento han manifestado los casos de estudios son señalados básicamente en la estructura administrativa, ya que a partir del diseño de dicha herramienta, establecieron objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual se realizó el organigrama general de las empresas con sus respectivas descripción de funciones generales y específicas, en el área de producción se identificaron ciertas deficiencias tales como elegir la materia prima, buscar los proveedores, cuidar el proceso de preparación, envasado y etiquetado para la microempresa empanadas de cajeta y para las artesanas problemas de materia prima porque cambiaron de proveedor, en la parte mercadotecnia tienen identificado claramente sus canales de distribución para la apertura del mercado en la ciudad de Veracruz.

### **Bibliografía**

Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. Editorial Mc Graw Hill. México 2001. Páginas 316.

Álvarez, Martín, Manual de Planeación estratégica, México, Panorama Editorial, 2006

Borello Antonio. El plan de negocios. Guía de gestión de la pequeña empresa. Editorial Díaz de Santos S.A. España 1994. Páginas 233.

Campillo, Fabiola y Guzmán, Laura. (2000). La transversalización de la perspectiva de género en el Instituto Interamericano de Derechos Humanos. San José. IIDH.

Jiménez Lara Lucía (2012), entrevista realizada a la propietaria de la microempresa Artesanas S'JIMELAR

Gobierno del Estado de Veracruz. (2011). Consultada el 3 de octubre del 2012 en [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=313,4307784&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=313,4307784&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos México 2010. Recuperado el 9 de octubre del 2012 en [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/mono\\_micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/mono_micro_peque_mediana.pdf)

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Alta patronal e inscripción en el seguro de riesgo de trabajo. México 2011. Recuperado el 10 de octubre del 2012 en <http://www.imss.gob.mx/patrones/Pages/altapatronal.aspx>

Instituto Nacional de la Mujer (2009). Recuperado el 11 de octubre del 2012. En <http://www.inmujeres.gob.mx>

Longenecker, Justin G. et al. Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. Editorial Thomson. México 2001. Páginas 701.



Ocampo Alvarado Guadalupe (2012), entrevista realizada a la propietaria de la microempresa Empanadas de cajeta Gaby.

Osterwalder, Alexander y Yves Pigneur, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" 2009. Recuperado el 11 de octubre del 2012. En [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Paulson Edward y Layton Marcia. Empiece su propio negocio ¡Fácil! Tr. Domínguez Reyes Ariadne Catalina. Editorial Prentice Hall. México 1997. Páginas 305.

Rodríguez Valencia Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial Thomson. México 2002. Páginas 340.

Sirmon G. David y Michael A. Hill, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms" Entrepreneurship theory and practice, 2005. Tomo 27, Num. 4. Pag 341-344.