



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CASO PRÁCTICO**

**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE  
INVERSION, UTILIZANDO COMO GUIA DE LA METODOLOGÍA,  
UNA PAGINA WEB**

**PRESENTA**

**LIC. ISAAC BURGOS AVILA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**ASESOR**

**DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ**

**Aguascalientes, Ags. 16 de Diciembre del 2009**



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. / 286 / D / 2009

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) ISAAC BURGOS AVILA, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** con el título "**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN UTILIZANDO COMO UNA GUÍA DEL MÉTODO UNA PÁGINA WEB**". Este proyecto se realizó bajo la dirección de su asesor: DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ y se concluyó de acuerdo al dictamen del Consejo Académico de la Maestría correspondiente.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier adaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 16 de Diciembre de 2009  
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Archivo (ACUSE)

'mchn

**DICTAMEN DE TESIS**


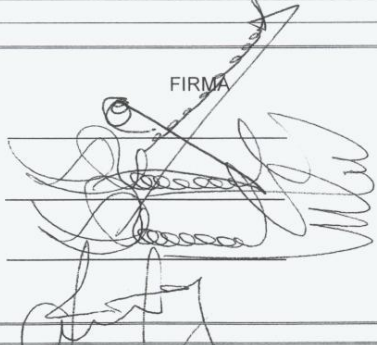
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

No. de expediente

DATOS DEL SUSPENDENTE	
NOMBRE DEL SUSPENDENTE (incluir un e-mail)	NO. DE REGISTRO:
Isaac Burgos Avila isaacburgos@hotmail.com	86311
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO
INEGI	Responsable del análisis de tabulados del MOCOSE

TITULO TESIS ( ) TRABAJO PRACTICO (X)  
**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN UTILIZANDO COMO UNA GUÍA DEL MÉTODO UNA PÁGINA WEB**  
 OBJETIVO  
 Proponer una metodología de sentido práctico y simplificado para la elaboración de proyectos de inversión y prefactibilidad y utilizar como guía del método, una página Web

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)  
 DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRIA  
**VOTO APROBATORIO**

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis:	DR. LUIS AGUILERA ENRIQUEZ	
Asesor 1:		
Asesor 2:		
NOMBRE	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico Dra. Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnica M.A. José Antonio Martínez Murillo		

Aguascalientes, Ags. a 16 de Diciembre de 2009.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas Administrativas

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.  
P R E S E N T E

Por medio del presente como asesor designado del alumno ISAAC BURGOS AVILA con ID 86311 quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN UTILIZANDO COMO UNA GUÍA DEL MÉTODO UNA PÁGINA WEB**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, me permito emitir el VOTO APROBATORIO, para que *el* pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado..

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 16 de diciembre de 2009.

Dr. Luis Aguilera Enriquez  
Tutor de *trabajo práctico*

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación  
c.c.p.- Secretaría Técnica  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos  
c.c.p.- Consejero Académico  
c.c.p.- Minuta ST

## **ABSTRACT**

El valor principal de un plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial y/o productiva con una descripción y análisis de sus perspectivas de negocio.

Este anteproyecto está subdividido en los aspectos más importantes que se deben considerar al comenzar un plan de negocio, con esto, puede seguir una metodología independientemente de la magnitud del negocio.

Los planes de negocios pueden variar considerablemente. En bibliotecas y librerías puede encontrar libros dedicados a formatos de planes de negocios; Sin embargo, al elaborarse a través de una metodología ya propuesta y revisada se puede basar en él para diseñar un plan que sea ideal para su empresa o negocio en particular.

**INDICE GENERAL**

ABSTRACT..... i

INDICE GENERAL..... ii

CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....2

**1.1 ANTECEDENTES** .....3

**1.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN** .....4

**1.3 OBJETIVO:** .....5

**1.4 JUSTIFICACIÓN** .....6

**1.5 DELIMITACIÓN**.....7

**1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN** .....7

CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....9

**2.1 Proyecto de Inversión.** .....9

        2.1.1 Concepto de Proyecto de Inversión. ....10

        2.1.2 Objetivo del Proyecto de Inversión.....10

        2.1.3 Beneficios de la elaboración del Proyecto de Inversión. ....11

        2.1.4 Elementos básicos del Proyecto de Inversión.....11

        2.1.5 Estudio de la Prefactibilidad.....18

        2.1.6 Estudio de la Factibilidad. ....19

**2.2 Modelos de proyectos de inversión.**.....20

        2.2.1 Modelo propuesto por Nacional Financiera.....21

        2.2.2 Modelo propuesto por SEDEC.....23

        2.2.3 Modelo propuesto por FONAES. ....27

CAPITULO III HERRAMIENTA WEB.....31

**3.1 Internet y su adaptabilidad al usuario** .....31

**3.2 Negocios electrónicos.** .....45

        3.2.1 Los Negocios electrónicos e Internet.....46

        3.2.2 Los nuevos conceptos para hacer negocios por Internet.....54

        3.2.3 La forma de Introducción y sustentación de la asociación de Internet y los negocios en una organización.....59

CAPITULO IV PROPUESTA DE METODOLOGÍA.....67

**4.1 Metodología Propuesta.....69**

**4.2 Metodología en la Web.....73**

    4.2.1. Objetivos Y Metas.....73

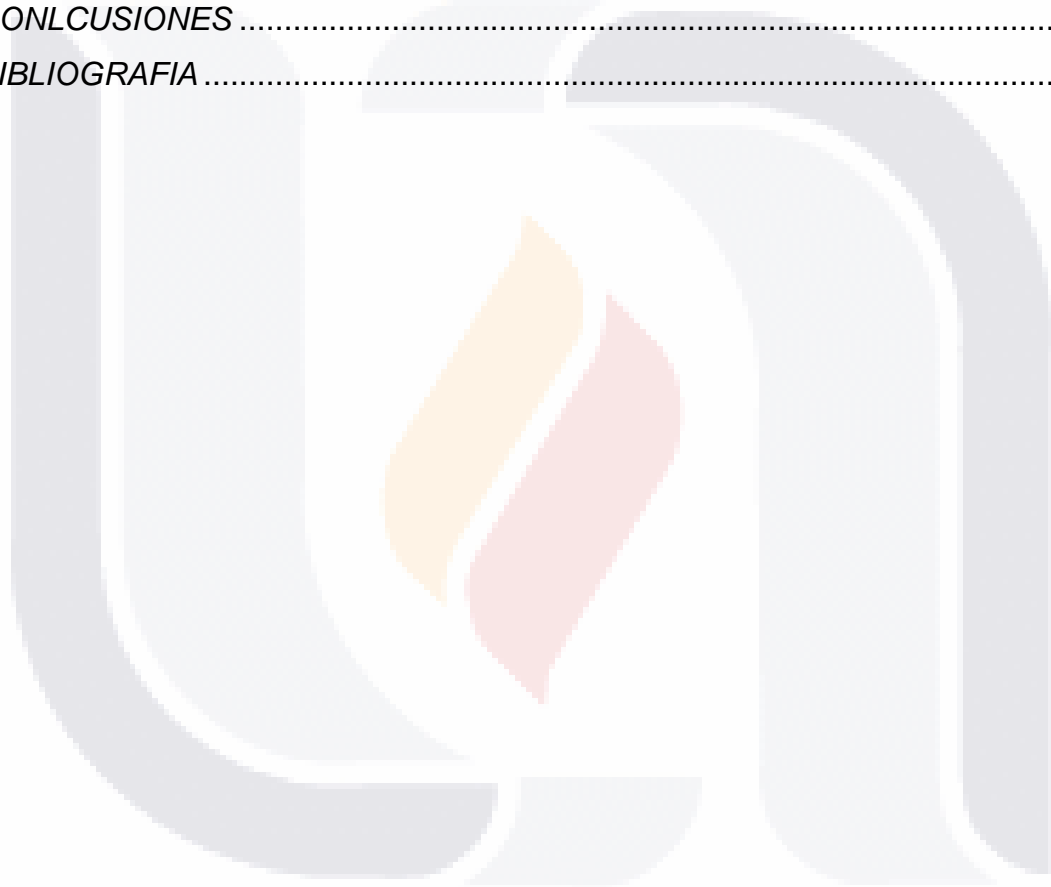
    4.2.2. Aspectos Organizativos .....74

    4.2.3. Estudio De Factibilidad Y Descripción Del Proyecto.....81

    4.2.4. Estudios De Mercado, Técnico, Económico Financiero E Impactos .....85

CONCLUSIONES .....121

BIBLIOGRAFIA .....123





# Capítulo 1

## Introducción



## ***CAPITULO I INTRODUCCIÓN***

El valor principal de un Plan de Negocio es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial y/o productiva con una descripción y análisis de sus perspectivas de negocio.

Este proyecto está subdividido en los aspectos más importantes que se deben considerar al comenzar un plan de negocio, con esto, puede seguir una metodología independientemente de la magnitud del negocio.

Los planes de negocios pueden variar considerablemente. En bibliotecas y librerías puede encontrar libros dedicados a formatos de planes de negocios. Sin embargo, al elaborarse través de una metodología ya propuesta y revisada se puede basar en él para diseñar un plan que sea ideal para su empresa o negocio en particular.

## **1.1 ANTECEDENTES**

En los últimos años, en las grandes industrias, han aceptado esta influencia para ofrecer un producto de calidad y que sea competitivo tanto al producto nacional como al extranjero.

Para esto, entre otras herramientas se requiere realizar planes de negocios para determinar la identificación clara de la oportunidad de negocio, la Planeación de actividades, los factores determinantes para el éxito, la proyección financiera, entre otros. Se deben controlar las actividades como la distribución del producto, la prestación del servicio, el precio, la promoción, el aspecto financiero y otras actividades relacionadas con la introducción de un nuevo producto o servicio.

El plan debe establecer el objetivo general y las metas que el proyecto tiene, como va a llegar a ellas y cual es la utilidad. Ofrecer la mejor opción al cliente y que la empresa obtenga un beneficio, son las metas principales.

En 1998, según el estudio desarrollado por el Banco interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial se encontró que la principal debilidad que tienen las empresas es la Planeación.

Aunando a esto que una de las principales características de nuestros nuevos tiempos es la velocidad con la cual la información se genera, transmite y procesa y que hoy a través de las múltiples herramientas de comunicación de Internet, es posible obtener información instantáneamente y en pocas ocasiones a partir de una misma fuente que la produce, trascendiendo fronteras y limitantes de espacio y tiempo.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN**

Actualmente, se vive en un mundo con tendencia global, que se refleja en los mercados, en los productos, en la economía y en otros aspectos con los que tratamos a diario. Esta condición permite que exista influencia tecnológica y económica en algunos sectores del país.

En el mundo de los negocios, todos tenemos ideas diferentes de cómo planearlos y realizarlos. Además pesamos que hacer planes para los negocios es aburrido y tedioso.

También lo consideramos bastante complicado para desarrollarlo, ya que tenemos la idea de que deben ser formales y complejos, por lo mismo tenemos la creencia de que mejor no lo hacemos por escrito sino que con solo tener la idea del negocio en la mente va hacer mas que suficiente, y que solo lo vamos a utilizar esa ves y lo desecharemos.

Por lo tanto conociendo la herramienta tan poderosa que es la Web, y la cantidad de emprendedores hambrientos de tecnología, se vislumbro un sitio Web capaz de hacer sentir que el plan de negocio es un mecanismo que te permitirá articular tu visión sobre lo que quieres que sea tu negocio, a donde va dirigida y como hacer que llegue ahí.

Al mismo tiempo hacer que sea suficientemente claro como para marcarte un mapa hacia donde dirigir tu negocio, y además al ponerlo por escrito te ofrecerá enfocarte a cada paso en tu proceso de crecimiento, y al final tener la certeza que esta herramienta te servirá para dirigir correctamente tu negocio todos los días.

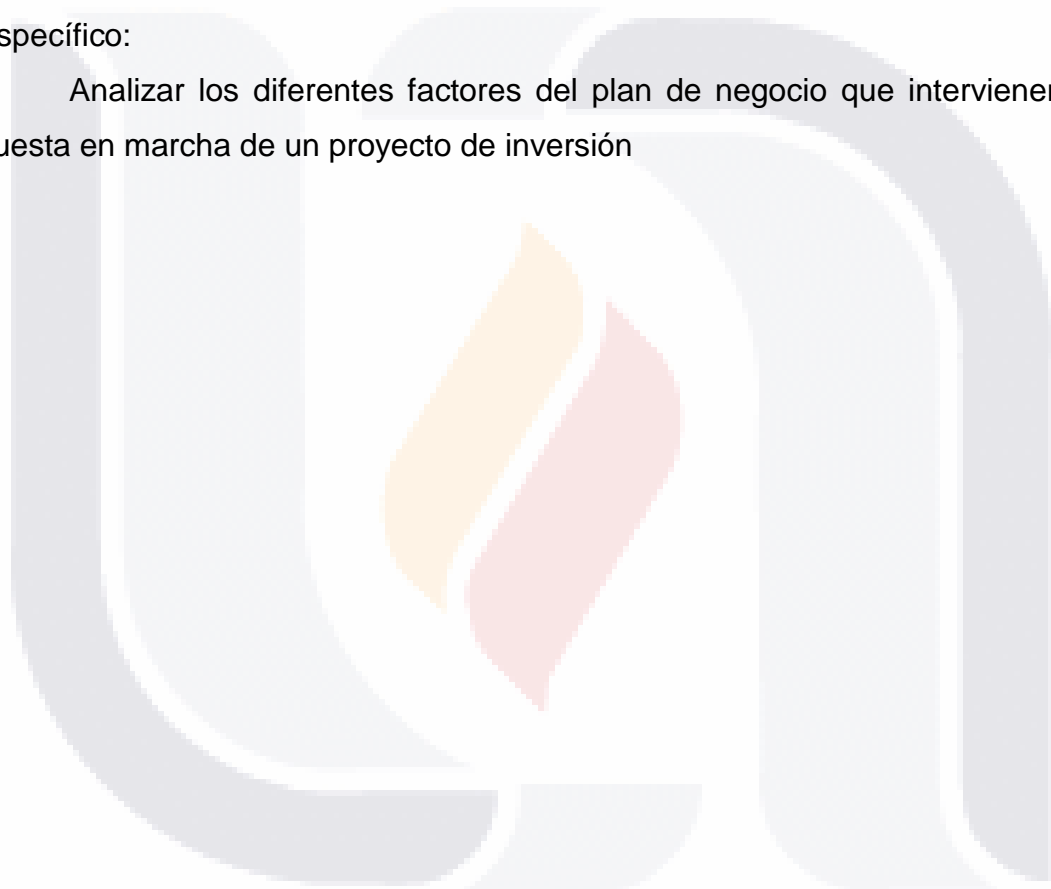
### **1.3 OBJETIVO:**

General:

Proponer una metodología de sentido práctico y simplificado para la elaboración de proyectos de inversión y prefactibilidad y utilizar como guía del método, una página Web.

Específico:

Analizar los diferentes factores del plan de negocio que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto de inversión



## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

### **PERSONAL**

El conocer el alcance que puede tener el desarrollar planes de negocios y estudios de prefactibilidad en el funcionamiento diario de las empresas y al mismo tiempo el conocer el potencial que se le puede dar a estos estudios colocándolos en la red de redes como formatos preestablecidos nos da como una herramienta altamente efectiva para realizar estudios avanzados y de gran utilidad para el desarrollo empresarial.

### **CIENTIFICO**

El interés científico al replantear la forma de cómo se realicen estos estudios, la forma de cómo dar el seguimiento, las diferentes formas de pensar a la hora de realizar los negocios y los diferentes tipos de ideas, conjuntado con el avance constante de la tecnología con el que se puede apoyar, amerita el desarrollo y profundizar la investigación de estos estudios.

### **SOCIAL**

Plantea que en el ambiente empresarial y de negocios se tiene la costumbre y en ocasiones la necesidad de realizar estos estudios de forma escrita y en ocasiones en forma de ideas vagas por el hecho de no conocer los lineamientos procedimientos de cómo realizar los estudios aunado al costo alto y escaso de herramientas tecnologías hace factible el uso del portal.

### **LABORAL**

Al realizar diversos planes de negocio tanto a nivel estudiantil como a nivel profesional, me percate de la falta de herramientas útiles rápidas y eficaces, con la que los empresarios pudieran echar mano para la elaboración y consecución de ideas y planes.

## ***1.5 DELIMITACIÓN***

El éxito de los negocios puede considerarse como un hecho si se elabora a través de una metodología de planes de negocio sirviendo este como una guía para su consecución.

## ***1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN***

¿La propuesta de una metodología para el desarrollo de proyectos de inversión y plan de negocios utilizando como guía una pagina Web, facilitara al emprendedor o empresario formular y evaluar proyectos?



*Capítulo 2*  
*Fundamentación Teórica*

## ***CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEORICA***

### ***2.1 Proyecto de Inversión.***

La optimización de los recursos a la hora de desarrollar nuevos emprendimientos o de complementar los existentes es, desde siempre, objeto de preocupación para quienes trabajan en la alta dirección de empresas.

Las variables que afectan el desarrollo de proyectos de inversión son en la actualidad cada vez más numerosas y complejas, por lo que su identificación y estudio permiten seleccionar las alternativas más convenientes y rentables.

Un cuidadoso examen previo de las premisas que sustentan la viabilidad económica de un proyecto de inversión y la cuantificación de la evolución de sus principales variables generan un marco de confianza adicional para quienes, dentro de la empresa, deben tomar decisiones entre diferentes alternativas y para los terceros que eventualmente deban apoyar financieramente dichas decisiones.

Por su parte, el actual proceso de globalización, de adquisición y venta de empresas hace necesario, con más frecuencia que accionistas y directores necesiten ser asistidos en definir de manera objetiva el valor creado por sus respectivas compañías.



### **2.1.1 Concepto de Proyecto de Inversión.**

Una definición que se dio del proyecto de inversión es que este es un documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura empresa que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de la misma. Este es constituido por un conjunto determinado de recursos materiales y humanos que, produce bienes y servicios y contribuye a la consecución del objetivo del mismo.

La idea esencial es que se trata de una unidad de inversión que tiene una magnitud y autonomía tales que por sí misma puede ser objeto de análisis financiero y, eventualmente, de otros tipos de análisis. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización de la futura empresa.

Por consiguiente, cada uno de los estudios que se realizan son un medio para decidir si el proyecto se lleva hasta sus últimas consecuencias.

### **2.1.2 Objetivo del Proyecto de Inversión.**

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

### ***2.1.3 Beneficios de la elaboración del Proyecto de Inversión.***

Todo proyecto de inversión genera efectos o impactos de naturaleza diversa, directos, indirectos, externos e intangibles. Estos últimos rebasan con mucho las posibilidades de su medición monetaria y sin embargo no considerarlos resulta pernicioso por lo que representan en los estados de animo y definitiva satisfacción de la población beneficiaria o perjudicada.

En la valoración económica pueden existir elementos perceptibles por una comunidad como perjuicio o beneficio, pero que al momento de su ponderación en unidades monetarias, sea imposible o altamente difícil materializarlo. En la economía contemporánea se hacen intentos, por llegar a aproximarse a métodos de medición que aborden los elementos cualitativos, pero siempre supeditados a una apreciación subjetiva de la realidad.

No contemplar lo subjetivo o intangible presente en determinados impactos de una inversión puede alejar de la practica la mejor recomendación para decidir, por lo que es conveniente intentar alguna metódica que insértelo cualitativo en lo cuantitativo.

### ***2.1.4 Elementos básicos del Proyecto de Inversión.***

Partiendo de la definición de proyecto de inversión citada anteriormente, estos deben de presentar claramente lo que se quiere hacer, como, cuando, en donde, quienes, el costo y los beneficios a obtener.

El alcance y ámbito de la información que debe contener el proyecto, estará en razón directa de la complejidad del proyecto (nueva tecnología, ausencia de experiencia previa, requerirá mayor alcance en su información, que un proyecto ya en operación o de procesos mas simples como selección o de producción primaria) y del monto total de la inversión

Los elementos de información contenidos en los proyectos de inversión deberán tener como atributos de calidad:

- i. Veracidad y Congruencia
- ii. Oportunidad y Actualización
- iii. Claridad, Sencillez y Relevancia

#### **2.1.4.1 Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, por lo general. Dicho resumen debe captar la atención de los interesados al resaltar lo más importante del documento.

Típicamente, el resumen ejecutivo tiene una longitud de entre una y dos páginas e incluye información sobre el producto o servicio que la empresa ofrece, las necesidades que se están cubriendo o qué problema se está solucionando, el modelo de negocio, las ventajas competitivas, los clientes y el mercado objetivo, el equipo gerencial, el estado actual del desarrollo del producto o servicio, los recursos que se están buscando obtener para el negocio y la estructura actual de la propiedad de la empresa.

El resumen ejecutivo debe formularse después de haber escrito las demás secciones del plan y utilizar la información más importante de éstas, para captar y lograr la atención del lector de principio a fin.

#### **2.1.4.2 Descripción de la Empresa.**

“Describe la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre cómo llego hasta ese punto y hacia dónde intenta ir en el futuro.” (Droznes, 2005, Pág. 19).

Esta sección debe comenzar con la misión y visión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el mercado objetivo.

Debe abarcar también los siguientes aspectos:

- i. Información sobre la constitución legal de la empresa y aspectos relacionados.
- ii. Breve explicación del concepto del negocio actual.
- iii. Trayectoria de la empresa incluyendo logros y conquistas importantes a través del tiempo.
- iv. Describir una foto del momento actual de la empresa.
- v. Describir hacia dónde se dirige la empresa en el mediano y largo plazo.

#### **2.1.4.3 Estudio de Mercado.**

Tiene como finalidad determinar si existe o no una demanda que justifique, bajo ciertas condiciones, la puesta en marcha de un programa de producción de ciertos bienes o servicios en un espacio de tiempo.

Los resultados del estudio de mercado deben dar como producto proyecciones realizadas sobre datos confiables para:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- i. Asegurar que los futuros inversionistas estén dispuestos a apoyar el proyecto, con base en la existencia de un mercado potencial que hará factible la venta de la producción de la planta planeada y obtener así un flujo de ingresos que les permitirá recuperar la inversión y obtener beneficios.
  - ii. Poder seleccionar el proceso y las condiciones de operación, establecer la capacidad de la planta industrial y diseñar o adquirir los equipos más apropiados para cada caso.
  - iii. Contar con datos necesarios para efectuar estimaciones económicas.

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyecto es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizaran como estrategia comercial.

Metodológicamente, los aspectos que se deben estudiar en el Estudio de Mercado son:

- i. El consumidor del mercado y del proyecto, actuales y proyectados.
- ii. La tasa de demanda del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- iii. La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- iv. El producto del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- v. Comercialización del producto del proyecto.

#### **2.1.4.4 Estudio Técnico.**

A través del estudio técnico se diseña la función de producción óptima que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o servicio. Verifica la posibilidad técnica de fabricación del producto o servicio, determina el tamaño y localización óptima de las instalaciones, los equipos necesarios así como su instalación y la organización requerida.

En el caso de un proyecto nuevo las fases del estudio técnico son:

- i. Determinación del tamaño de la planta. El tamaño de la planta es la capacidad instalada, algunos de los factores que influyen en la determinación del tamaño son el mercado de consumo, las materias primas, la tecnología, los recursos financieros y la mano de obra.
- ii. Localización de la planta. Los factores que influyen en la ubicación de las instalaciones incluyen la localización del mercado de consumo, las fuentes de materias primas, la disponibilidad de mano de obra, las facilidades de transporte, las fuentes de suministro de agua, la disponibilidad de energía eléctrica y combustible, las disposiciones legales, fiscales o de política económica, los servicios públicos diversos y las condiciones climáticas.
- iii. Ingeniería del proyecto. Esta incluye evaluación técnica de las materias primas, obtención de información técnica sobre productos, procesos y patentes, selección del proceso productivo, confirmación o adaptación técnica del proceso, sistema de manejo y transporte de materiales, selección y especificación de maquinaria y equipo, planos de distribución de los equipos en la planta, especificaciones de la obra civil, programa de construcción instalación y puesta en marcha, así como el estudio del impacto ambiental.

Un estudio técnico mal realizado tendrá como consecuencias deficiencias en las siguientes áreas:

- i. En el estudio de las materias primas: volúmenes incorrectos, desconocimiento de los mecanismos de capacitación, características del bien o servicio insuficientes.
- ii. En la tecnología e instalaciones: producto fuera de especificaciones, limitaciones del proceso, altos costos de producción, obsolescencia prematura, mermas elevadas.
- iii. En la localización de la planta: tamaño fuera de las necesidades, alto costo de transporte, falta de insumos básicos, pobre inversión, falta de infraestructura y falta de servicios.

Por supuesto que lo anteriormente señalado podría incidir de manera negativa en el estudio de mercado, en la organización, administración y en el financiamiento.

#### **2.1.4.5 Estudio Financiero.**

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que (no se ha proporcionado) toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que siendo necesarios para la evaluación, los debe suministrar el propio estudio financiero.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos totales como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida.

Como instrumentos de análisis financiero se utilizan entre otros:

- i. Indicadores Dinámicos que evalúan el valor del dinero en el tiempo: Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación de la Inversión, Tasa de Rendimiento.
- ii. Indicadores Estáticos que evalúan el proyecto sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo: Análisis del Punto de Equilibrio, Análisis Costo-Beneficio.

Esta evaluación toma como referencia de comparación un parámetro o un valor externo, como la tasa de interés o las tasas de ganancia, normalmente denominada Tasa de descuento, Tasa de rendimiento empresarial mínima aceptable (TREMA), Tasa de rendimiento mínima atractiva (TREMA), Tasa mínima de rendimiento aceptable o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) en el proyecto de inversión.

Al igual que el estudio de viabilidad técnica, el estudio financiero debe quedar debidamente fundamentado en un expediente especial, con los contenidos mínimos de:



- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- i. Cálculos y métodos aplicados
  - ii. Presupuestos de inversión, de financiamiento, de ingresos, de costos y gastos.
  - iii. Estados financieros pro forma seleccionados: Estado de Resultados predeterminado anual y comparativo, Balance General proyectado anual y comparativo y Flujo de Caja estimado.

#### **2.1.4.6 Documentos de Apoyo.**

Algunos autores consideran apropiado anexar en el apéndice información relevante de la empresa o prospecto de proyecto que esté relacionada con el plan de negocios, habitualmente se consideran dentro de los documentos de apoyo el currículum del emprendedor o del equipo gerencial, imágenes de productos, ubicaciones, planos de planta, materiales de marketing, detalles de procesos de manufactura, especificaciones del equipo o maquinaria, investigaciones de mercado, encuestas y resultados y detalle de las proyecciones financieras.

#### **2.1.5 Estudio de la Prefactibilidad.**

En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- i. El mercado.
- ii. La tecnología.
- iii. El tamaño y la localización.
- iv. Las condiciones de orden institucional y legal.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnica, para después seguir con los económicos. Ambos análisis permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y como consecuencia de ello, elegir la que resulte mas conveniente con relación a las condiciones existentes.

#### **2.1.6 Estudio de la Factibilidad.**

Esta ultima fase de aproximaciones sucesivas iniciadas en la preinversión, se abordan los mismos puntos de la prefactibilidad. Además de profundizar el análisis el estudio de las variables que inciden en el proyecto, se minimiza la variación esperada de sus costos y beneficios. Para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable.

Sobre la base de las recomendaciones hechas en el informe de prefactibilidad, y que han sido incluidas en los términos e referencia para el estudio de factibilidad, se deben definir aspectos técnicos del proyecto, tales como localización, tamaño, tecnología, calendario de ejecución y fecha de puesta en marcha. El estudio de factibilidad debe orientarse hacia el examen detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa anterior. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociales o de rentabilidad.

Una vez que el proyecto ha sido caracterizado y definido deben ser optimizados. Por optimización se entiende la inclusión de todos los aspectos relacionados con la obra física, el programa de desembolsos de inversión, la organización por crear, puesta en marcha y operación del proyecto. El análisis de la organización por crear para la implementación del proyecto debe considerar el tamaño de la obra física, la capacidad empresarial y financiera del inversionista, el nivel técnico y administrativo que su operación requiere las fuentes y los plazos para el financiamiento.

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, proceso en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución.

## ***2.2 Modelos de proyectos de inversión.***

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios ayudarán a diseñar un plan de acción para un nuevo negocio. Si no se sabe lo que está haciendo, se acabará en el camino errado. El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía. Al mismo tiempo Internet está cambiando la forma de hacer negocios y lo está haciendo a una velocidad exorbitante. Nadie había imaginado realmente que llegara a tener el impacto que ha tenido hasta ahora.

### **2.2.1 Modelo propuesto por Nacional Financiera.**

#### 1.- Estudio de factibilidad y descripción del proyecto:

Contar con amplia información del proyecto y sus características, evaluar el potencial del proyecto y decidir si conviene o no invertir en él.

- i. Descripción del proyecto: en qué consiste, necesidad que lo origina, localización geográfica, en qué se utilizará el capital requerido
- ii. Fortalezas y debilidades
- iii. Oportunidades y amenazas
- iv. Currículum de los emprendedores, dueños y accionistas.

#### 2.- Estudios de mercado, técnico y económico financiero:

En el estudio de mercado:

- i. Análisis de la demanda y de la oferta
- ii. Determinación de la demanda potencial
- iii. Importaciones y exportaciones
- iv. Análisis de precios
- v. Comercialización del producto (bien o servicio)
- vi. Competencia, quienes son, ventajas competitivas y competidores potenciales

En el estudio técnico:

- i. Localización de la planta o empresa
- ii. Disponibilidades de: materia prima, personal, transporte, suministros, desalojo de desechos, servicios públicos
- iii. Costos: de terreno, ubicación, servicios, mano de obra, transporte
- iv. Tipo de planta o empresa a construir, tamaño

- v. Características del mercado de abastecimiento de materia prima
- vi. Tecnología de producción
- vii. Distribución de maquinaria y equipo en planta
- viii. Programa de instalación y puesta en marcha
- ix. Organización técnica, administrativa y jurídica de la empresa

En el estudio financiero:

- i. Presupuestos: de inversión (activos fijos, diferidos y capital de trabajo), de financiamiento, de ingresos, de costos y gastos
- ii. Estados Financieros Pro forma: flujo de caja, estado de resultados, balance general
- iii. Evaluación del proyecto de inversión:
- iv. Rentabilidad sobre la inversión
- v. Tasa interna de rendimiento (TIR)
- vi. Periodo de recuperación de la inversión
- vii. Valor Presente Neto, VPN o VAN
- viii. Relación Beneficio-Costo
- ix. Costo de proyecto, fuente de recursos, financiamiento requerido

Impacto ambiental y recomendaciones.

### **2.2.2 Modelo propuesto por SEDEC.**

1. Resumen Ejecutivo (técnico, Financiero y Organizacional)
2. Objetivos y Metas
3. Análisis y diagnóstico de la situación actual y previsiones sin el proyecto.
4. Aspectos Organizativos.
  - i. Antecedentes
  - ii. Tipo de constitución de la organización
  - iii. Consejo directivo
  - iv. Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores
  - v. Relación de socios
  - vi. Inventarios de activos fijos
  - vii. Descripción de estrategias que se adoptaran para facilitar la integración a la cadena productiva y comercia
5. Análisis de Mercados
  - i. Descripción y análisis de materias primas, productos y subproductos (presentación, empaque, embalaje, naturaleza, calidad, atributos y necesidades que satisface)
  - ii. Características de los mercados de los principales insumos y productos
  - iii. Canales de distribución y venta
  - iv. Condiciones y mecanismos de abasto de insumos y materias primas
  - v. Plan y estrategia de comercialización
    - Estructura de precios de los productos y subproductos, así como políticas de venta
    - Análisis de la competitividad
  - vi. Cartas de intención y/o contratos de compra y venta de materias primas y productos

## 6. Ingeniería del Proyecto

- i. Localización y descripción específica del sitio del proyecto
- ii. Infraestructura y equipo
- iii. Descripción técnica del proyecto
  - Componentes del proyecto (infraestructura, equipos y otros)
  - Procesos y tecnologías a emplear
  - Capacidad de procesos y programas de producción
  - Escenarios con diferentes volúmenes de proceso
  - Programas de ejecución, administrativos, de capacitación y asistencia técnica
- iv. Cumplimiento de normas sanitarias ambientales y otras

## 7. Análisis financiero

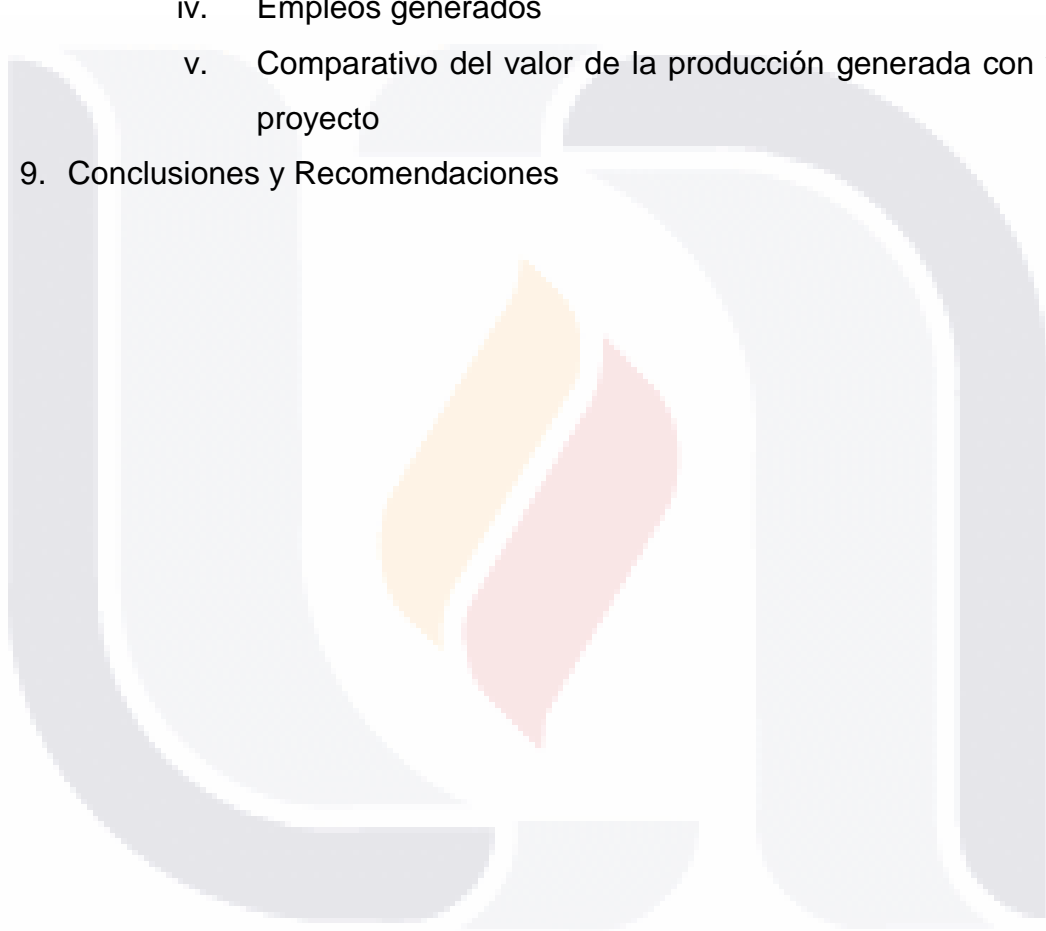
- i. Presupuestos y programas de inversiones y fuentes de financiamiento
- ii. Proyección financiera anual
  - Programa de ventas (ingresos)
  - Costos
  - Flujo de efectivo mensual y determinación de capital de trabajo
  - Pago de créditos y otros compromisos (capital e interés)
  - Capacidad de pago
  - Punto de equilibrio
  - Apalancamiento (en su caso)
- iii. Situación financiera actual y proyectada
- iv. Análisis de rentabilidad
  - Relación utilidad/costo (avio)
  - TIR
  - VAN

- Análisis de sensibilidad

8. Descripción y análisis de impactos

- i. Incremento de las utilidades anuales de la organización y los socios
- ii. Decremento de los costos de producción
- iii. Incremento en los volúmenes de producción
- iv. Empleos generados
- v. Comparativo del valor de la producción generada con y sin el proyecto

9. Conclusiones y Recomendaciones







### **2.2.3 Modelo propuesto por FONAES.**

#### Resumen Ejecutivo

- i. Antecedentes del grupo solicitante
- ii. Origen de la idea de inversión
- iii. Experiencia en proyectos similares o en la actividad
- iv. Domicilio de la sociedad o Grupo
- v. Resumen de inversión por fuente participante

#### 1. Antecedentes y Aspectos generales (de la empresa y proyecto)

(Debe contener la información básica del proyecto, de los solicitantes, la justificación económica, el motivo por el que se solicita la inversión y los montos)

- i. Antecedentes del grupo solicitante
- ii. Origen de la idea de inversión
- iii. Experiencia en proyectos similares o en la actividad
- iv. Domicilio de la sociedad o grupo
- v. Resumen de inversión por fuente participante

#### 2. Empresa

(Descripción de la sociedad y su sistema de organización)

#### 3. Proyecto de Inversión

- i. Objetivos y metas  
(Que sean claros y acordes con el proyecto)
- ii. Localización  
(Ubicar el lugar donde se desarrollara el proyecto y su área de influencia)
- iii. Infraestructura disponible y sus servicios  
(Básica, hidroagícola, en su caso, productiva y de apoyo)

- iv. Producción Actual  
(Uso actual del suelo, tecnologías y estructura de la producción actual, inventarios de equipos y otros recursos disponibles)
- v. Situación Financiera Actual  
(Análisis de estados financieros y situación crediticia)
- vi. Diagnostico de la situación actual y previsiones sin proyecto  
(En el mediano plazo: producción y sus costos, ingresos y empleos sin el proyecto)
- vii. Aspectos de mercado  
(Productos del proyecto: identificación, oferta, demanda, balance oferta-demanda, precios, mercadotecnia y comercialización;  
Materias primas del proyecto: identificación y tendencias de disponibilidad, precios y sistemas de comercialización)
- viii. Aspectos técnicos del proyecto  
(Sitio y tamaño del proyecto, diseños, terrenos, infraestructura y equipos, capacitación y programas de abasto y/o acopio de materias primas e insumos, programa de producción de bienes finales, proveedores procesos de instalación y producción)
- ix. Aspectos Organizativos  
(Descripción a manera manual de organización y funcionamiento, así como los procedimientos para la operación, seguimiento, control y evaluación de resultados, incluyendo su programa de capacitación, desarrollo tecnológico y asistencia técnica en general, para el personal que desempeñara las funciones en su caso)
- x. Aspectos financieros  
(Presupuestos de inversiones, financiamiento, programas de inversiones, presupuestos de operación, determinación del

capital de trabajo a través del método de flujo de caja y punto de equilibrio, estados financieros pro forma, flujo neto de efectivo y calendario de reintegros de intereses y capital)

xi. Rentabilidad y otros impactos

(Valor actual neto, tasa interna de retorno y relación beneficio costo, efectos de empleo e ingresos, desarrollo tecnológico)

4. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

(Contar con un análisis FODA que permita determinar cuales con las características del entorno en el que se encuentra ubicado el proyecto “oportunidades y amenazas”, así mismo deberá realizar un diagnostico al interior del proyecto mismo, a efecto de mostrar las fortalezas y debilidades que afectan directamente al desarrollo de la empresa)

5. Conclusiones y recomendaciones

(Opinión sobre la viabilidad del proyecto)

6. Plan de Negocios



# Capítulo 3

## Herramienta Web

## ***CAPITULO III HERRAMIENTA WEB***

En este capítulo se analiza los distintos aspectos relacionados con el uso de Internet desde la perspectiva de los usuarios.

Al mismo tiempo exploraremos los patrones y rutinas de uso de la red y también los sistemas de atribuciones que sustentan las resistencias de los internautas a realizar gestiones o compras por Internet y las barreras que limitan la consideración de la Web como un "canal" de atención/relación con los usuarios.

### ***3.1 Internet y su adaptabilidad al usuario***

Podemos encontrar, al menos, tres formas diferenciadas de uso de Internet entre los usuarios. Cada una de ellas es fruto de las distintas necesidades y expectativas de los usuarios con respecto a su interacción con la red e implican patrones de navegación específicos. Los esquemas de uso son:

Internet como Instrumento de Comunicación.

Suele ser recurrente el hecho de que los usuarios describan de manera espontánea a Internet a partir su potencialidad dialógica e interactiva, incluso por encima de su utilidad informativa/documental o transaccional. En general, "Internet" y "correo electrónico" aparecen como términos asociados en el discurso de los internautas. En esta dimensión comunicativa también aparecen los chats y los foros.

Aunque sería interesante estudiar detalladamente los sentidos y los usos de Internet como medio de comunicación ligado a la generación o mantenimiento de relaciones personales o laborales cercanas y/o deslocalizadas, donde queremos poner el acento es en las oportunidades que brinda la red como canal de atención al cliente.

Es por eso que nos hacemos este tipo de cuestionamientos:

"Internet está bien para cosas genéricas; pero cuando tienes una duda concreta, no sé un problema lo mejor es poder contárselo a alguien.. Aunque luego dé lo mismo y no te lo solucionen... Si a través Internet pudieras recibir respuestas, estaría muy bien".

"Poder plantear una duda o solicitar una información y no caer en el olvido. Eso sería mejor que el teléfono, porque a veces te hacen esperar con una música que terminas odiando".

Cuando los usuarios reflexionan sobre el aporte de Internet en la relación con un determinado proveedor de servicios online, aparecen de manera sistemática demandas de interactividad y prontitud de respuesta, basadas en sus experiencias cotidianas en el uso del mail, chats o foros.

Si bien Internet no se percibe como un canal autosuficiente para sostener la relación con el cliente, lo es cierto es que sí parece estar muy bien posicionado para complementar acciones de CRM con canales como el teléfono, la fuerza comercial o la red de ventas.

Internet como Herramienta de Búsqueda de Información.

Entre los usuarios emerge otro importante rango de usos que posicionan a Internet como base informativa y documental. Desde averiguaciones "personales" para el disfrute del tiempo de ocio hasta búsquedas de información altamente especializada en el ámbito laboral.

Los usuarios reconocen que Internet, como herramienta de búsqueda de información, aporta autonomía, es decir, independencia frente a un interlocutor (teleoperador, vendedor, p.e) que no siempre es atento, accesible o está bien informado. Adicionalmente, esta ventaja permite búsquedas más "relajadas" y "libres".

Por lo que es bueno afirmar:

"Es un proceso independiente porque te lo haces tu todo, te da autonomía, no tienes que molestar a nadie, es más individual, más eficaz... Tienes mucha privacidad porque tienes acceso a muchos temas y no tienes que dar cuentas a nadie".

Un rasgo importante del uso de la red como base de información/documentación es la participación activa del que busca. En este aspecto, Internet tiene diferencias importantes con otros canales de marketing o de comunicación con el cliente como la televisión, p.e. Los usuarios al actuar como sujetos activos acotan el área y el tiempo de búsqueda y autodefinen la cantidad y la calidad de información que consideran "satisfactoria".

Por ello, en general, Internet se percibe como un "canal personalizado", que se adapta a las necesidades de los usuarios.



Estas ventajas percibidas de adaptabilidad e independencia suelen matizarse, no obstante, en función del nivel de satisfacción de la experiencia de búsqueda, bien porque la calidad de los contenidos de los sites no llena las expectativas o bien porque prevalece una sensación de fracaso en los intentos de acceder a la información.

Pese a las navegaciones "sin final feliz", lo cierto es que la personalización de la información por el recurso a la búsqueda activa es un atributo actual de Internet cuando se describe la relación con proveedores de servicios online.

También Internet es considerado como herramienta informativa y documental se le atribuye inmediatez, disponibilidad 24 x 7, comodidad de acceso a la información, ahorro de tiempo.

Por lo que podemos aseverar:

"Estoy convencido de que en Internet puedes encontrar prácticamente todo lo que busques. Otro tema es poder conseguirlo, dar con el sitio adecuado".

"¿Antes de Internet? Tenía que ir a las bibliotecas... Si tuviera que definirlo en pocas palabras: rápido y cómodo".

Internet como Canal de Gestión

En nuestro esquema genérico de uso situamos la potencialidad transaccional de Internet en último lugar, teniendo en cuenta las propias valoraciones de los usuarios.

Cuando se trata con los ínter nautas el tema de la gestión a través de la red emerge una clara paradoja: es la ventaja que más se valora, pero también es la que más resistencias genera.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aunque se trata de un uso menos consolidado, entre las empresas la gestión a través de Internet aparece, principalmente, en los ámbitos de gestoría y administración. En este aspecto, la banca online emerge como un claro referente para la mayoría de los usuarios.

### Internet como Canal de Negocio

Desde la perspectiva de los usuarios, la triada comunicación/información/gestión permite entender la potencialidad de Internet como canal de negocio, en tanto se le atribuyen las siguientes ventajas:

Rapidez en la atención y en la respuesta al cliente.

Se entiende que la interactividad en Internet permite emular las relaciones dialógicas proveedor-usuario ("poder contar") y, por ello, aportan la flexibilidad necesaria para poder hacer planteamientos complejos y el poder securizante de la voz humana. En este campo, Internet aparece como la competencia o el complemento de call centers o puntos de venta.

Personalización y adecuación de la información a las necesidades del usuario.

La "libertad" y la "autonomía" asociadas a la búsqueda en Internet emergen como valores diferenciales frente a los azares de la relación con teleoperadores o con comerciales poco eficientes. Esto es así, siempre que se ofrezcan contenidos claros, directos y fáciles de encontrar.

Modelos transaccionales adecuados, capaces de aportar valor añadido a los procesos actuales.

Internet, como canal transaccional, se introduce en procesos y rutinas de gestión/compra muy consolidados. La ruptura con estos procesos debe ser percibida como una "mejora" clara en tiempos, esfuerzos y placeres (esa dimensión lúdico/sensual tan mal entendida por los diseñadores de sites) o, de lo contrario, produce rechazo.

Esto es válido tanto para usuarios en el ámbito personal como en el ámbito profesional/empresarial.

En este punto hay que destacar que, de manera sistemática, aparece la banca online como el referente a partir del cual las empresas evalúan y valoran al resto de los sites, en los que pueden realizar tareas de gestión administrativas (energía, telecomunicaciones, entre otros).

Parece claro que la gestión online es el nudo gordiano del negocio en Internet, no sólo porque es el territorio a conquistar, sino porque reclama un esfuerzo real para superar los puntos críticos de abandono. Frente a cualquier escollo en Internet, allí está el vasto mundo offline para comprar y vender.

#### Resistencias y barreras de Internet

En la literatura relacionada con las barreras al comercio electrónico y al uso de los nuevos medios de pago es frecuente encontrar un predominio de enfoques tecnológicos, que tratan el tema de la seguridad como un problema de algoritmos, plataformas informáticas, protocolos criptográficos, etc. Indudablemente todos los esfuerzos tecnológicos de las empresas e instituciones inciden en la consolidación de Internet como canal transaccional; no obstante, las resistencias de los usuarios no siempre son un correlato de las deficiencias de seguridad en los sites.

Cuatro consideraciones básicas.

Como complemento necesario a los planteamientos tecnológicos, proponemos considerar las siguientes ideas:

1. Los aspectos tecnológicos son sólo una dimensión - y a veces, no la más importante - de la seguridad que los ínter nautas atribuyen a las Web.

Con esto decimos que, en realidad, la seguridad no es un rasgo "absoluto", no es un valor a priori de un site, sino que es una construcción compleja elaborada por el usuario de la red, a partir de:

- Sus conocimientos tecnológicos más o menos vagos,
- Sus experiencias personales vividas o vicarias,
- Las informaciones mediáticas a las que tiene acceso,
- Aspectos de usabilidad y diseño del site,
- Estrategias de comunicación y marketing específicas para Internet y generales de la empresa o institución...
- y un "etcétera" largo que aún hoy está por estudiar.

2. Desde esta perspectiva del usuario, la seguridad en Internet es un problema de confianza.

La seguridad en Internet es "seguridad percibida" y su traducción práctica tiene que ver con la confianza atribuida a un site. Con esto lo que queremos resaltar es que no todos los esfuerzos por incrementar la seguridad de un site tienen resultado positivos cuando se analiza el retorno de esa inversión tecnológica.

Muchas veces las iniciativas o pautas de los departamentos de sistemas generan situaciones contraproducentes para el negocio como el abandono de la navegación, la percepción de dificultad innecesaria, la generación de suspicacias y temores o la imposibilidad real para realizar una gestión.

3. El carácter atribuido de la confianza plantea la necesidad de trabajar la seguridad de la Web desde perspectivas múltiples.

No se trata de desestimar la inversión tecnológica en seguridad, sino de:

- Adecuarla a las sensibilidades de los públicos objetivos,
- Comunicarla de manera eficaz y
- Reforzarla con acciones de marketing relacionadas con el posicionamiento y la imagen de marca, por ejemplo.

4. Finalmente, no todas las barreras al uso transaccional de Internet tienen que ver con la seguridad percibida o la confianza atribuida.

De manera consistente, hemos hallado un conjunto de barreras - sobre todo a la compra en Internet - que no obedecen a la desconfianza en el canal, sino al hecho de que en el desarrollo y en el diseño de los sites se suelen soslayar aspectos centrales en el consumo como la dimensión lúdica, las motivaciones de compra, la satisfacción del cliente, los servicios post-venta, etc.

Barreras a la compra y gestión en Internet

Los cuatro puntos anteriores constituyen un marco que permite entender mejor las barreras que, de manera sistemática, emergen entre los usuarios cuando tratan de explicar sus resistencias a realizar compras o gestiones por Internet.

A continuación comentaremos algunos de problemas que perciben los usuarios frente a la dimensión transaccional de Internet. Aunque el orden de presentación se acerca a la jerarquización general que dan los usuarios, ésta suele depender del site objeto de estudio.

#### Desconfianza en la introducción de datos personales

El requerimiento de datos personales en Internet es una barrera compleja cuando se analizan las diversas implicaciones que tienen para los usuarios. En torno al hecho de "meter los datos" hemos identificado de manera recurrente al menos dos temores:

- Miedo al "robo" de los datos bancarios por parte de "hackers".
- Utilización indebida (spammings) con fines publicitarios y/o comerciales de los datos personales por parte de las empresas online.

*"Utilizo la banca online para hacer consultas de saldo, no me atrevo a hacer transferencias...me da miedo que me limpien la cuenta".*

*"Reconozco que me da yuyu cuando compro entradas y tengo que dar datos porque pueden ser usados por terceros. Tendrían que garantizar más esto de la seguridad y la fiabilidad de los datos personales ...Yo los doy porque me supera la comodidad pero siempre te queda la duda de que puedan ser utilizados, de que te puedan robar".*

*"Das tus datos y luego te pueden dar la vara con publicidad o que quieran venderte algo a toda costa".*

Rutinas muy arraigadas de uso del teléfono como canal de gestión.

En la gestión online, la principal competencia de la Web no suelen ser otros servicios online similares ofrecidos por otras empresas del sector, sino los servicios de gestión y atención telefónica de la propia empresa. Con frecuencia, ante cualquier dificultad o duda en la navegación, los usuarios "regresan" a las rutinas de relación con el proveedor del servicio ya instituidas. Entre estas rutinas, la más frecuente es el uso del teléfono a pesar de las "teleoperadoras poco informadas" y los tiempos de espera "con música".

*"¿Quién me garantiza que la persona que lee mi solicitud por Internet ha entendido lo que yo escribí? No, prefiero explicarlo por teléfono y sentir si la persona me ha entendido o no. Volvérselo a explicar si es necesario. Si tengo la sensación de que no le ha quedado claro, me muero".*

*"Es que como tarde mucho la página en descargar o la gestión yo la vea complicado, es que no lo dudo vamos, cierro la Web y llamé por teléfono..."*

*"Para que Internet sea una alternativa real, al menos a mi juicio, tiene que ser tan sencillo como llamar por teléfono. Ante la mínima duda, yo dejaría Internet y usaría el teléfono".*

Problemas mnemotécnicos para recordar las claves (multiplicación de requisitos como "usuario" y "password").

Otra barrera clara en la realización de compras o gestiones es la proliferación de procesos de registro. Esto significa, de cara al usuario, la multiplicación de claves, nombres de usuarios, firmas, etc.

Las páginas visitadas con más frecuencia como la de los bancos online suelen presentar menores problemas de recuerdo de la clave. El uso cotidiano y la importancia atribuida a la dimensión bancaria de la gestión aseguran, en muchos casos, la disposición del usuario a "recordar" o a generar mecanismos de conservación cuidadosa de las claves.

Sin embargo, los procesos de registro y asignación de "usuario" en sites de uso incidental (compra de libros, perfumes, discos, etc.) o coyuntural (reserva/compra de billetes, hoteles, etc.) se perciben como obstáculos a la compra/gestión que como una garantía de seguridad. En estos casos, el ínter nauta puede completar el proceso de registro, pero el mismo proceso puede significar la desestimación el uso del site más adelante por olvido de la contraseña.

Al problema del recuerdo de las claves se añade otro adicional: la información solicitada en muchos formularios de registro se considera excesiva y esto genera resistencias.

*"Yo tengo una libreta donde anoto las claves de la Web que visito. Pero honestamente no la uso, porque la que recuerdo es la de mi banco que es la que más uso".*

*"Es que hoy en día en Internet para todo tienes que registrarte y no entiendo por qué. Lo que a mí me pasa es que me registro y luego olvido las claves, con lo cual o no entro o me registro de nuevo".*

*"Lo de las claves a veces es un engorro. Tendría que haber una clave única o yo no sé qué. Pero a excepción de mi banco no recuerdo ninguna clave".*



Poca atención a los aspectos lúdicos y sensoriales del proceso de compra.

El análisis de las respuestas y de las actitudes de los usuarios ante la compra en Internet nos permite señalar que, en general, en los procesos de compra por Internet se han descuidado las dimensiones lúdicas y sensoriales bastante estudiadas por la psicología del consumo. El "ver" y el "tocar" - así como la necesidad y el placer en ambos casos - son aspectos que con frecuencia se descuidan en la compra online.

Desde la perspectiva del usuario este descuido se traduce en las siguientes sensaciones:

- La imposibilidad de reproducir el placer de "ir de tiendas".
- Inseguridad y desconfianza si se compara la experiencia de realizar las transacciones cara a cara o aquéllas en las que existe una verificación "física" del objeto deseado.

*"A mí me encanta ir de compra. Eso Internet no te lo da. Es demasiado frío. A mí me gusta ver y tocar".*

*"Internet sirve para informarte. Ver marcas, características. Pero a la hora de comprar yo quiero poder ver lo que compro, no sé tenerlo en la mano, ver cuánto pesa".*

*"Internet no te da la misma confianza. Hombre, lo que podrías hacer es ir la tienda ver el producto y luego comprarlo por Internet, pero es un poco ilógico".*

## Malas experiencias en la compra online

Entre los ínter nautas más experimentados es posible encontrar usuarios que se autodefinen como "osados", "inconscientes", "atrevidas", etc. que han tenido experiencias de compra "sin final feliz". Se trata de casos variopintos de compras en grandes superficies, tiendas especializadas o agencias de viajes en los que la decisión/acción de compra se vio frustrada por un mal servicio (problemas de logística, deficiencias en el producto, complejidad del proceso de reclamación, etc.). A estos ínter nautas los denominados "usuarios vacunados", porque ha sido el propio canal el responsable de sus actitudes negativas hacia la compra.

*"Yo me animé a hacer la compra en XXXX. Cuando me trajeron el pedido faltaban el pan Bimbo y los huevos. Si yo hago la compra por Internet es para no tener que bajar a por el pan y los huevos. Resultado: ya no uso Internet para estas cosas".*

*"Se equivocaron en el envío y no veas lo que fue el proceso de devolución y reclamación. Nunca más, nunca más".*

*"Compras por Internet para ahorrarte tiempo y resulta que te dejan todo el sábado esperando en casa".*

## Lentitud en la descarga del site

Los procesos personales de gestión y compra que se realizan en los entornos domésticos tienen un freno adicional en la lentitud de la conexión de RTB. Incluso contando con tipos de conexión más rápidas (RDSI o ADSL), los sites transaccionales que se descargan con mucha lentitud pueden generar mayores tasas de abandonos que aquellos más livianos.

Un site "pesado" o "lento" puede limitar al menos:

- La posibilidad de compra compulsiva.
- La sensación de rapidez y simultaneidad, que son dos rasgos otorgados a Internet.
- La percepción de ahorro de tiempo en la gestión.

*"LUF, si tengo que esperar en casa a que esto se despliegue, puedes tener la certeza de que no lo haría".*

*"A veces me pasa cuando he querido comprar algo. Que entro para ver y tarda tanto en descargarse la página que directamente cierro el sitio y me pongo a otra cosa".*

*"Se supone que Internet sirve para ahorrarte tiempo. Si tengo que esperar medio minuto para ver una página, me tiene que interesar mucho, porque de lo contrario la cierro".*

Dependiendo de los sites específicos y de los modelos de negocio que sostienen las e-iniciativas, el detectar las resistencias de uso particulares en cada caso permite diseñar estrategias funcionales, de comunicación, de marketing y comercial adecuadas para atacarlas. Con ellas no sólo se apoyan los esfuerzos tecnológicos encaminados a incrementar la seguridad del site, sino que también se pueden modular y adecuar dichos esfuerzos a fin de que no actúen como barreras objetivas.

Las estrategias a las que hacemos referencia pueden dar lugar a propuestas de acción de diferente índole, entre las que podemos mencionar:

- Elaboración de una guía funcional que incorpore las mejoras del site.
- Desarrollo de una política de integración de canales y de los sistemas de flujos de información interna.

- Diseño de argumentarios de venta específicos para Internet.
- Formación y establecimiento de fuerza de ventas.

### **3.2 Negocios electrónicos.**

El desarrollo explosivo de las tecnologías de la información aplicadas a los negocios tradicionales y la aparición de Internet como medio para realizar operaciones comerciales a escala mundial, ha cambiado de manera radical las formas de relacionarse entre empresas, consumidores y gobierno, generando un antes y un después. Un punto de inflexión entre los dos milenios.

Como en toda tecnología durante su aparición, comúnmente surgen confusiones en cuanto a los nuevos conceptos manejados y sobre todo, en lo referido al alcance de su aplicación. No tanto en lo vinculado con sus posibilidades – muchas tecnologías están ya maduras para ser empleadas en las organizaciones - sino con la capacidad de los agentes para poder capitalizarlas.

Los negocios electrónicos, no han quedado fuera de esta confusión y aunque hoy existen infinidad de definiciones y puntos de vista para describirlos, todavía no tienen un alcance preciso. Respecto de Internet – si bien existe una mayor comprensión de sus funcionalidades actuales - persisten todavía ciertas incógnitas sobre sus posibilidades de desarrollo futuro en los negocios. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com) , 2006)

### **3.2.1 Los Negocios electrónicos e Internet**

Las organizaciones como sistemas están abriéndose cada vez más a su relación con el contexto económico, social y político en el que están inmersas. Las barreras que limitaban esa relación a nivel de aspectos físicos de la misma, parecen estarse cayendo. Las relaciones virtuales entre diferentes agentes, están teniendo un creciente impacto sobre la industria y el comercio desde fines del siglo pasado.

El nuevo relacionamiento de las organizaciones con su contexto comienza a impactar sobre las estructuras y el funcionamiento interno de una amplia gama de instituciones. Sin embargo, una cosa son las ideas en el laboratorio y otra muy distinta, transformar esas ideas en innovaciones. Esto es llevarlas a la práctica. Para ello es necesario que puedan operar "en gran escala" y "a costes prácticos". Recién allí se crean nuevos negocios que transforman la realidad existente (Senge, 1992, Pág. 14).

En el terreno de las comunicaciones sucede lo mismo. La comunicación comercial con el contexto, está pasando del laboratorio a la realidad. Y al hacerlo se está convirtiendo en una de las claves para el desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. Aquellos que aciertan en el producto correcto, al cliente adecuado, en el momento oportuno, mediante el canal apropiado son los que en definitiva, logran retener al cliente y conseguir una elevada rentabilidad (Swift, 2002, Pág. XIX).

A lo que Ronald Swift agrega seguidamente que en el terreno conceptual también se está produciendo un cambio tan trascendente como el de los productos exclusivamente tecnológicos. Estamos realizando rápidamente la transición de la tecnología de la información a la tecnología de las relaciones. Precisamente la verdadera explosión de nuevas formas de operaren los negocios, tiene que ver con las tecnologías que han potenciado las relaciones entre diferentes organizaciones.

Luis Couce, en el capítulo: Comercio electrónico (páginas 73 a 110) de El management en el Siglo XXI (1999, Pág. 74) plantea que la convergencia de varias tecnologías relacionadas con la informática inter-empresarial y las comunicaciones globales, ha producido una revolución en la demanda de información y de nuevos canales de comercialización. Y agrega mas adelante que se estaría produciendo un proceso de "desintermediación" de gran impacto sobre los negocios futuros (1999, Pág. 78).

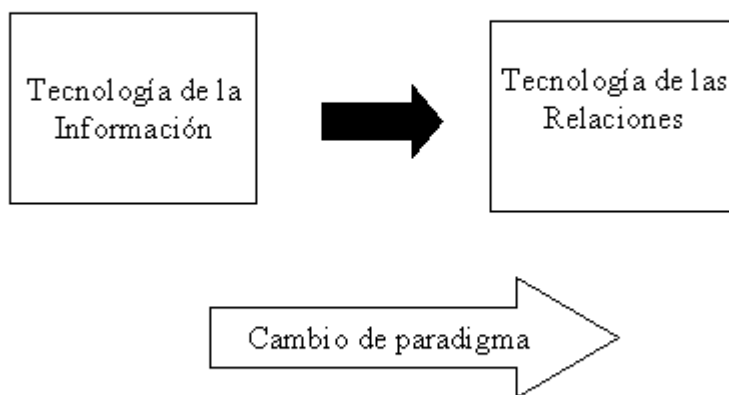


Figura 1 Fuente monografías, 2006

Algunas tecnologías han provocado un cambio estratégico en la forma de realizar esas relaciones. Específicamente, dos innovaciones han revolucionado la gestión, cambiando la forma de funcionamiento de las organizaciones: las transacciones electrónicas e Internet como soporte.

A partir de la salida del laboratorio de estas herramientas, la gestión del relacionamiento con el cliente (CRM) tiene un antes y un después. La aparición de estas tecnologías como innovaciones fuera del laboratorio, están generando una revolución en los negocios.

Ese antes y después, no es solo una transformación en la forma de hacer negocios, es un cambio de paradigma. Altera sustancialmente las reglas de juego con que las organizaciones conciben la comunicación con su entorno comercial, en su concepción más amplia. Replantea la tácticas empleadas y las herramientas utilizadas.

Los paradigmas son precisamente quienes de alguna manera definen las reglas de juego generales con las que se opera en cada sector de actividad. Y el mundo de los negocios, no es la excepción. Las "mejores prácticas" no son otra cosa que los instrumentos que emplean los agentes para, a partir de los paradigmas prevalecientes, realizar de la mejor manera posible los negocios que consideran mejores.

A su vez, esas prácticas requieren tecnologías para ser desarrolladas. Esto reclama herramientas para concretar efectivamente los negocios. Como antes se podía considerar opciones como la televisión y el correo, ahora se puede comenzar a pensar en Internet y los negocios electrónicos como herramientas para generar nuevas prácticas.

Se trata de un ciclo normalizado que - en condiciones de estabilidad - opera consistentemente, porque los paradigmas establecen marcos para los negocios y se buscan prácticas adecuadas para desarrollarlos, utilizando las tecnologías existentes como soporte.

Los sistemas estabilizados operan mediante procesos de mejora y refinamientos en general sin rupturas. Se generan de esta manera, ajustes más o menos predecibles y continuos, para mejorar la eficiencia del sistema. Eso es "hacer las cosas bien" en el encuadre aceptado por las circunstancias.

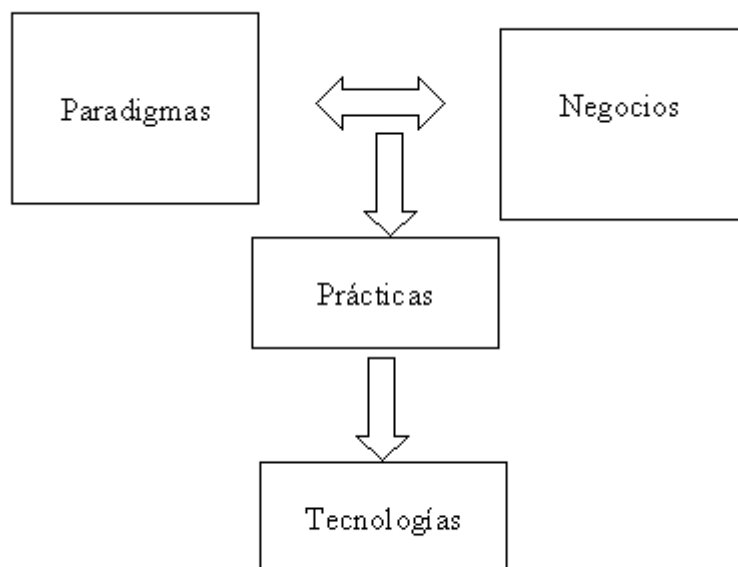


Figura 2 fuente monografías 2005

Pero por cierto, este circuito de influencias, no siempre tiene fatalmente un flujo continuo y predecible en el que las prácticas y las tecnologías refuerzan necesariamente los paradigmas preexistentes. ¿Qué pasa cuando una nueva herramienta habilita nuevas prácticas comerciales? Muchas veces termina por generar nuevos paradigmas, que a su vez pueden generar nuevos negocios.

Se produce un ciclo de realimentación que genera un cambio cualitativo en todo el proceso habilitando una innovación. Un cambio que hace que emprendimientos que antes no eran considerados, debido a que era imposible encararlos, ahora pueden ser desarrollados incluso en condiciones ventajosas.



Se abren repentinamente ventanas de oportunidad para operar "en gran escala" y "a costes prácticos" como planteaba Peter Senge (1992, Pág. 14). Se está ante las puertas de un cambio en la efectividad del sistema. Eso es: "hacer lo correcto" ante nuevas circunstancias.

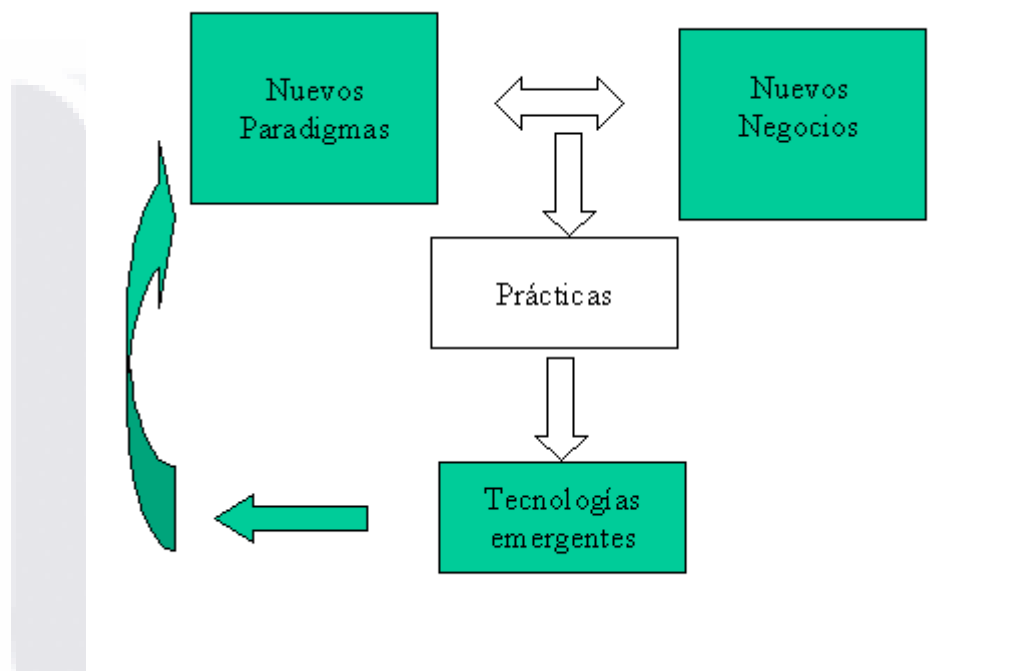


Figura 3 fuente monografías 2006

Hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer lo correcto (efectividad) son las dos dimensiones que siempre hay que considerar en la mejora de los sistemas actuales o el desarrollo de nuevos sistemas (Ackoff, 2000, Pág. 10). Dimensiones que es necesario analizar las situaciones con pensamiento sistémico, considerando las variables mas representativas y las relaciones en la esfera de influencia del sistema.

Por supuesto que los cambios de paradigma se sucederán cualquiera sea nuestra visión de la realidad. La diferencia radica fundamentalmente en el grado de preparación con el que lo enfrentamos. Si podemos apreciar las variables que operan de manera interdependiente y somos capaces de integrar muchas mentes para encarar la búsqueda de propuestas, seguramente podremos interpretar con mayor antelación qué está sucediendo.

A partir de la potencialidad de Internet, se ha dado un cambio muy grande en la forma de concebir los negocios. Se trata de un salto cualitativo que Luis Joyanes (1997, Pág. 9) expone claramente cuando plantea que la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones está cambiando la cultura tradicional basada en un mundo material, al crear mundos virtuales en los cuales se puede buscar información, realizar negocios y hasta entretenerse.

Erik Tamplin, Jim Marchwick y Cortney Wanca (1997) realizan un interesante análisis del impacto temprano de Internet en los negocios. La Internet se está expandiendo rápidamente desde fines del anterior milenio, con la promesa de cambiar negocios, entretenimiento y la vida diaria. La vastedad del alcance de Internet ha generado procesos de innovación muy complejos y a su vez, ha capitalizado innovaciones y creado herramientas de amplio impacto.

En el marco de ese mundo virtual en explosiva expansión, es que las relaciones entre las organizaciones y su entorno están variando sustancialmente, en cuando a sus posibilidades de establecer vínculos y capitalizarlos. Parte de esa transformación se ha visto reflejada en los sistemas de gestión de la relación de las organizaciones con sus proveedores y con sus clientes, cambiando la forma en que se perciben los CRM en el siglo XXI.

Los CRM son vistos - al transitar el cambio de milenio - como una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas de las organizaciones con sus clientes. Por ello este enfoque requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente, para apoyar procesos efectivos de mercadeo, ventas y servicios (CRMguru.com).

La posibilidad de administrar las relaciones entre clientes de manera personalizada, superando las barreras geográficas y con tiempos y costos sustancialmente menores; han cambiado lo que las organizaciones pueden hacer para relacionarse con proveedores, clientes, fiscalizadores y auditores entre otros agentes.

Ese cambio en la forma de administrar las relaciones con los clientes representa una ventana de oportunidad que no siempre puede abrirse. Una ventana que podrá capitalizarse adecuadamente, si la organización tiene la estrategia conveniente y la cultura apropiada. Y para ello es necesario que algunos patrones de pensamiento se modifiquen.

El problema central se manifiesta dentro de las organizaciones. Tal vez el principal reto que deba enfrentarse es lo que Regis McKenna en su libro Marketing de Relaciones llama "competidores intangibles" que pueden resumirse en la propia forma de pensar y modos de considerar el mundo, mas que en los competidores reales de cada negocio en sí mismos y las tecnologías emergentes que estén disponibles (1995, Pág. 269).

Se necesita un cambio de enfoque para afrontar nuevos problemas. Una nueva forma de apreciar el todo en relación con las partes. Comprendiendo cada parte independientemente - con un enfoque reduccionista - se puede dejar de comprender el todo. Esto pasa por ejemplo, cuando se analizan por separado: las nuevas tecnologías de la información, las posibilidades de las comunicaciones y la forma de hacer negocios en un mundo globalizado.

Se requiere un pensamiento integrador para comenzar a apreciar la realidad de otra forma. La propuesta consiste en utilizar el pensamiento sistémico como una forma mas adecuada de apreciar el desarrollo de nuevos paradigmas y sacarles rápidamente provecho. Y esto lleva a ver a las organizaciones como sistemas abiertos que deben entenderse en relación con el contexto (Herrscher, 2003, Pág. 19).

Precisamente, "El pensamiento sistémico es la base de un razonamiento claro y una buena comunicación, una forma de profundizar y ampliar nuestro punto de vista. Las explicaciones obvias y los criterios mayoritarios no son siempre los acertados. Desde una perspectiva diferente y mas amplia, se puede averiguar qué es exactamente lo que ocurre y adoptar las medidas más adecuadas a largo plazo." (O'Connor y McDermott, 1998, Pág. 19).

Con ayuda del pensamiento sistémico es más sencillo comprender cómo se plantean los negocios en cada circunstancia, respecto de los tradicionales ejes producto-mercado y a su vez de éstos, con los requerimientos tecnológicos. Precisamente la arquitectura sistémica se basa en la interacción entre las tres dimensiones y evita la subordinación o suboptimización alrededor de una de ellas (Herrscher, 2003, Pág. 82).

Finalmente la posibilidad de anticiparse de manera sistemática ante los posibles cambios de paradigma, resulta fundamental para ganar tiempo para generar alternativas de futuro menos duras, para la organización en la que trabajamos (Barker, 1996, Pág. 22). La idea es generar campos sistemáticos para el estudio del futuro, tanto en términos de "contenidos" (especulando sobre los qué del futuro) como de "procesos" (especulando sobre los cómo pensar respecto de los qué del futuro), todo lo cual requiere buenas bases de "exploración estratégica".

### **3.2.2 Los nuevos conceptos para hacer negocios por Internet**

El "pensamiento sistémico" contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes (O'Connor y McDermott, 1998, Pág. 27). Este enfoque parece ser la propuesta adecuada para analizar el fenómeno revolucionario que ha provocado Internet en la forma de realizar negocios, cambiando la relación entre los agentes.

No estamos simplemente ante la presencia de una red global de comunicación. Internet es en los hechos, una combinación de muchas innovaciones internas (como el correo electrónico, los foros electrónicos o el manejo de audio y video) que operan integradas facilitando la interactividad entre diversos agentes, el mejor uso de los canales de comunicación y que en determinado momento comenzaron a capitalizarse de manera explosiva en el ámbito de los negocios.

Las tecnologías que pueden llegar a revolucionar muchos negocios – como el caso de Internet - no son necesariamente generadoras de esos negocios. Muchos negocios que hoy operan sustentados en Internet, existían antes de la era digital. Por supuesto que algunos nuevos negocios serían imposibles de desarrollar si no se contara con el poder integrador de agentes que se ha creado a partir de la existencia de una red de comunicaciones global.

Internet – salvo excepcionalmente para sectores muy especializados– no es un negocio en sí mismo. Opera fundamentalmente como un "facilitador" de negocios (del Barrio, 2003, Pág.14). Según el autor el verdadero impacto de Internet es que influye día a día sobre las empresas y las personas de múltiples maneras. Internet permite operar de una manera diferente en el entorno de las personas y las empresas. De allí la importancia del enfoque sistémico.

Jay y Adam Curry (2002, Pág. 222) plantean sin embargo, la importancia creciente de ese rol de "facilitador" que se le adjudica a Internet en el relacionamiento entre diversos agentes que operan como proveedores o clientes. Se está consolidando la fortaleza de una relación operativa indisoluble que comienza a hacerse evidente entre el marketing con agentes externos e Internet, como soporte de esa relación.

Uno de los vehículos principales del cambio en la forma de realizar negocios hacia fines del siglo XX y comienzos del siglo XXI es el uso de transacciones electrónicas para concretar operaciones comerciales soportadas por redes globales como Internet. Se trata según Jay y Adam Curry, de una tecnología "barata que está perfectamente capacitada para captar, analizar y usar información relacionada con los clientes."

En términos generales, esta asociación entre Internet y los negocios empresariales poniendo foco en las relaciones que genera, permite lograr mayores grados de flexibilidad y de eficiencia en sus operaciones a las organizaciones del más diverso espectro. Flexibilidad para seleccionar los mejores proveedores sin importar su localización geográfica y eficiencia para dar una respuesta personalizada a las necesidades de los clientes en el lugar donde estos estén.

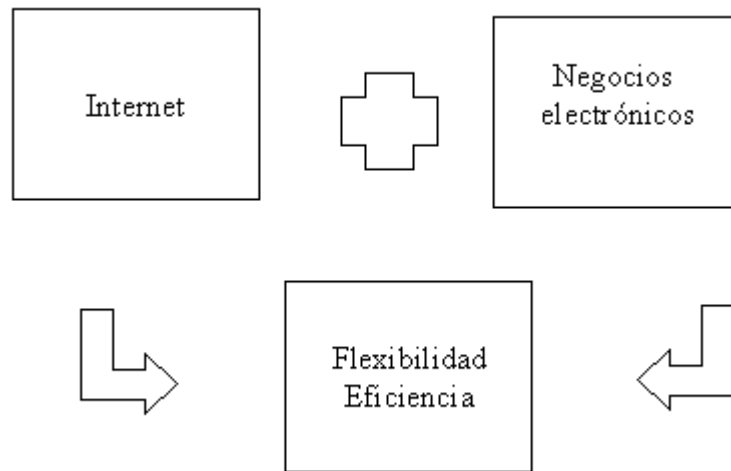


Figura 4 fuente monografías 2006

La asociación tiene su soporte conceptual. Específicamente el concepto de "negocios electrónicos" describe genéricamente la ejecución de los procesos de negocio, combinando las posibilidades de Internet como red de alcance global, con las Tecnologías de la Información como soporte de las operaciones. Y ello genera opciones dinámicas de "comercio electrónico" particularmente aptas para mejorar la relación con agentes externos en contextos cambiantes.

Las facilidades que aporta Internet para habilitar cercanías virtuales, permiten crear nuevas formas de realizar transacciones en las cuales las partes interactúan electrónicamente en lugar de mediante intercambios materiales o contacto físico directo, eliminando en muchos casos los costos innecesarios de presencia física de esos actores y de transporte de materiales para ofrecer nuevos productos y hasta para concretar negocios.

Esta asociación organización-contexto genera nuevas alternativas para integrar los procesos internos de gestión de una organización con agentes externos y especialmente con sus clientes y proveedores. Esta integración - con un importante soporte tecnológico - está provocando saltos cualitativos relevantes en términos de tiempos de operación, costos de operación y calidad de los servicios, que deben ser estudiados de manera integrada.

Estos cambios sustantivos re-plantean los problemas de efectividad de los que hablaba Ackoff (2000), desde una dimensión diferente.

Sin embargo, las nuevas alternativas de negocio generadas a partir de la asociación de agentes, no siempre da resultados inmediatos. Requiere desarrollos en tres dimensiones diferentes, por un lado las nuevas tecnologías en sí mismas, por otro es necesario integrar esas nuevas tecnologías al negocio y finalmente se debe lograr un cambio cultural extendido hacia fuera del ámbito de las organizaciones, lo que es sin duda mucho mas complejo.

El conocimiento temprano y el uso adecuado de las nuevas tecnologías es un reto en si mismo. Esto implica saber qué puede aportar Internet como red global asociada con las otras tecnologías de la información que ya estábamos empleando. Sin embargo, con todas las dificultades que ello acarrea, esta no parece ser la barrera más importante. Hay que buscar los caminos mas apropiados.

La dificultad para encontrar nuevos caminos está relacionada con poder capitalizar con eficacia, una innovación que rompe la continuidad con las prácticas del pasado. Es necesario generar nuevas prácticas para realizar negocios en Internet, sabiendo que al plantearlo se va a operar cambios sustantivos en la forma tradicional de hacer esos negocios.



Esos cambios alteran las reglas de juego para hacer negocios y abren una ventana de oportunidad a nuevos agentes, nivelando posibilidades de desarrollo comercial entre organizaciones de envergaduras muy diferentes y generando mecanismos de intercambio que hacen desaparecer fronteras físicas, replanteando el ciclo habitual del funcionamiento de los negocios en empresas o instituciones todavía no globalizadas.

Tamaños cambios en la forma de hacer negocios, no pueden ser tratados mediante el análisis de la complejidad estática, que se aprecia como si las partes fueran simplemente elementos de un puzzle. Se requiere comprender la complejidad de manera dinámica, como se aprecia una partida de ajedrez (O'Connor y McDermott, 1998, Pág. 39). Esto es; realizar una valoración del comportamiento interrelacionado de los diversos agentes utilizando las nuevas tecnologías.

La implantación requiere frecuentemente grandes cambios en la cultura organizacional previamente al ingreso al ciberespacio, ya que en muchos casos debe plantearse el abandono de viejos paradigmas en la formas de hacer negocios. Es necesario generar una visión extendida de lo que es el concepto de "cliente" y replantear la forma de utilizar las innovaciones para buscar oportunidades de prosperar, en un mundo cada vez más competitivo.

A partir de una visión extendida de los negocios electrónicos como instrumentos de relacionamiento, es posible ampliar los procesos internos hacia las entidades fuera de nuestra organización, ya sean clientes, proveedores, reguladores, fiscalizadores o recaudadores utilizando la tecnología de Internet para revolucionar la forma clásica de ver los sistemas de administración de clientes en sentido muy amplio.

Lo anterior está relacionado con poder captar directamente a cualquier agente (cliente, proveedor, fiscalizador etc.) que tenga algo que ver con un negocio, independientemente de su ubicación física y de ciclos temporales tradicionales de operación, puede desarrollar al instante y de manera rápida, segura y amigable, cualquier trámite relacionado con las operaciones comerciales de la organización. Y tamaño cambio requiere un enfoque integrador de las acciones de los agentes ante las nuevas posibilidades.

Esa posibilidad de captar adecuadamente agentes es lo que Luis Couce, reconoce como el proceso de "desintermediación" y que ya mencionamos precedentemente. Según el autor: "El escenario futuro está planteado: una colaboración directa entre compañías y consumidores. Acceso directo a las correspondientes bases de datos. Todo en un mercado electrónico en el que las redes de valor agregado trabajan en base a estándares ..." (1999, Pág. 78).

### ***3.2.3 La forma de Introducción y sustentación de la asociación de Internet y los negocios en una organización***

Para capitalizar las posibilidades de Internet y los negocios electrónicos hay que innovar. Y el problema reside en que la innovación es una forma de conocimiento que hay que desarrollar (Nuño, 1998, Pág. 11). Es necesario que las organizaciones aprendan qué se puede hacer y cómo hacerlo, para que puedan incorporar exitosamente los beneficios de nuevas teorías y prácticas empresariales en el ciberespacio.

Los puntos más importantes que hay que desarrollar en las organizaciones para capitalizar exitosamente las potencialidades de Internet y Negocios (integradas) son:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Potenciar los negocios por la vía de llegar más permanentemente y más efectivamente a sus clientes y transformar los negocios existentes en el mundo no virtual, al explorar nuevas formas de operar más eficientemente por Internet.

El problema es que encarar tales esfuerzos de innovación sin provocar estragos no es una tarea sencilla. No todas las organizaciones están en iguales condiciones para innovar. Las investigaciones sobre la innovación muestran que hay una estrecha relación entre el tamaño de las organizaciones y su habilidad para adoptar innovaciones. Según Everett Rogers: cuanto mayores son las organizaciones, mas facilidades tienen para adoptar innovaciones (1995, Pág. 379).

Para potenciar los negocios innovadores y transformar las organizaciones según Amir Hartman, John Sifonis y John Kador (2000, Pág. 3) se requiere una buena dosis de liderazgo, el replanteo del modelo empresarial, nuevas capacidades para gestionar los negocios y por supuesto, el uso adecuado de las nuevas tecnologías. Todo esto forma parte de la "preparación para la Red" procurando capitalizar las oportunidades que se generan en la "nueva economía".

En el ámbito de potenciar los negocios existentes, la llave para comenzar es en esencia desarrollar mejor la comunicación institucional capitalizando la potencialidad de Internet como medio de comunicación. Es importante darse a conocer, generar interés en los productos y servicios, y estar permanentemente de cara al cliente, justamente cuando está tomando decisiones y así lograr nuevas relaciones de negocios y la venta de bienes y servicios.

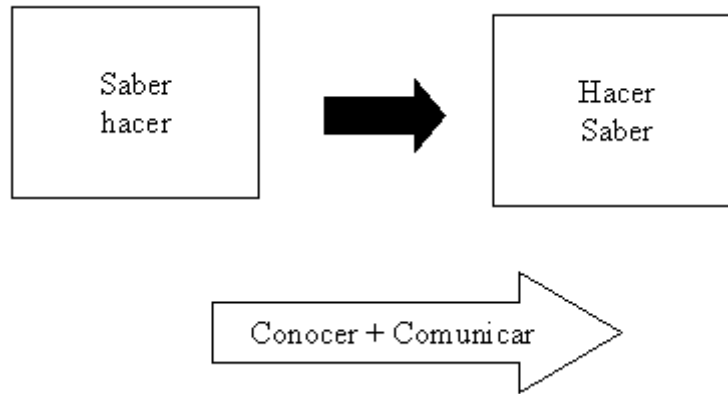


Figura 5 fuente monografías 2006

La llave de entrada es entonces descubrir cómo transformar el saber (conocer) en hacer-saber (comunicar).

En el ámbito de transformar los negocios empresariales, es imprescindible integrar los cambios en la propia organización. Para ello, en general se requiere una ruptura, replanteando los procesos de negocio. Hay que mejorar sustancialmente las operaciones internas de la organización y las operaciones realizadas ante el cliente – en sentido amplio - procurando optimizar procesos y atender más ágilmente al servicio que se les da a los agentes con los que se interactúa.

El camino a transitar requiere descubrir cómo transformar el saber (conocer) en saber-hacer (actuar).

Estas ideas generales de cambio organizacional que pasan por "hacer-saber" y "saber hacer", deben ser transferidas a la práctica. Para abordar los aspectos prácticos seguiremos fundamentalmente las recomendaciones de Horacio Marchand que resultan ser un buen compendio de prácticas para ir aprendiendo desde dentro hacia fuera de la organización, cómo introducir Internet + Negocios con un claro enfoque situacional .

[www.gestiopolis.com/Canales4/ger/ahora](http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/ahora))

Pero todo esta transformación no se produce actuando sobre cada componente aislado del sistema independientemente con un enfoque reduccionista. También se requiere "ver" todos estos componentes como integrantes de una red en la que todos impactan de diversa manera, generando circuitos reforzadores y retardadores, que es necesario entender adecuadamente para poder actuar. Esto es planteando un enfoque de sistemas para analizar y transformar la realidad.

La aproximación inicial a la necesidad de la Red, tiene que ver con la percepción ampliada de Internet como un medio general para realizar negocios en un contexto mas amplio. Cuando una organización realiza una apuesta para entrar en el mundo de los negocios electrónicos, debe percibir a Internet como una importante plataforma de Comunicación. La mayor que el mundo jamás ha creado hasta la fecha.

Esa percepción debe generar un cambio de cultura en la organización y a la vez incorporar efectivamente el uso de Internet con nuevas formas de apreciar la interacción ente los sistemas y su impacto sobre los agentes. En un principio – señala Marchand - se sacará de su zona de confort a mucha gente, pero con el tiempo será tan normal como utilizar el teléfono. Es mejor eliminar a la gente que utiliza "mal" al Internet, que restringir o prohibir su uso "para que no se distraigan". La recomendación práctica es llevar la transformación desde dentro hacia fuera de la organización. Esto es comenzar por un sistema que opera a menor escala y luego extenderse.

Para ello, es recomendable iniciar el proceso de cambio por la parte interna de la organización y luego extenderse a su contexto comercial. Es mejor lanzar iniciativas internas (Intranet), por ejemplo B2E con el área de recursos humanos, o mejora de procesos y eficiencias, y después extender los esfuerzos hacia la Extranet.

Luego hay que operar sobre el contexto. Al relacionarse con el exterior de la organización, es más natural y conveniente empezar con la extensión de la Extranet hacia los proveedores, de esta manera se podrá aprender en el trabajo, para cuando le toque a clientes. Usualmente se conoce más a los proveedores que a los clientes. Sin embargo, la mejor estrategia de introducción dependerá en cada caso de qué tanto, proveedores y clientes, estén "culturizados" en Internet y los negocios que esta habilita.

Es importante rescatar la visión de la potencialidad de Internet para desarrollar los negocios de la organización actuales y los que puedan desarrollarse en el futuro. Conviene ver a la tecnología como un medio de incrementar ingresos y de reinventar un negocio con una clara visión de las relaciones entre las partes. Si no se saltean los pasos previos para el aprendizaje organizacional, será más fácil ubicar - desde dentro de la organización - hacia donde apuntar y cómo hacerlo.

Finalmente ante sistemas tan complejos es necesario tener presente el enfoque situacional, para evitar generalizaciones inapropiadas. Debe dejarse bien claro que no hay fórmulas mágicas para desarrollar la transformación requerida. Dependiendo de las circunstancias, la industria, la competencia y el mercado, cada quién hará su propia secuencia, las reglas en Internet se siguen escribiendo. Por lo tanto, un enfoque caso a caso, parece ser lo más prudente, ante el nuevo desafío de vincular Internet con negocios.

Finalmente, aunque la introducción de Internet y los negocios electrónicos haya generado un salto cualitativo inesperado - provocando una ruptura en la forma de ver la administración del relacionamiento con lo clientes - es necesario ver los cambios como una oportunidad de generar modelos de innovación sostenibles con una visión estratégica, para que los nuevos saltos cualitativos no nos encuentren tan desguarnecidos, como el referido ingreso a la era de los negocios virtuales, hacia fines del milenio anterior.

La clave para anticipar sorpresas desagradables ante los grandes saltos - como muy bien plantea Pedro Nuevo (1998, Pág. 25) - es lograr un mayor dominio del "networking", procurando generar procesos de innovación abiertos y reticulados, en el sentido de integrar centros de diseño, laboratorios, investigadores y consultores externos. Por supuesto que la base interna en la organización marca la pauta y genera el sustento, pero el retículo externo, aporta avances en etapas tempranas de desarrollo de las innovaciones.

Para reaccionar rápidamente ante las innovaciones, como señala Pedro Nuevo (1998, Pág. 22), se debe poner especial atención en el "Time to Market". Las empresas deben manejar sistemáticamente estos procesos innovadores procurando acortar el tiempo de desarrollo de los nuevos productos. Las urgencias deben trasladarse también al desarrollo y no solo ejercerse ante la producción o la comercialización. No es suficiente desarrollar un buen producto. Hay que ponerlo en el mercado en el momento adecuado, muchas veces anticipándose a la acción de la competencia.

Estas apreciaciones refuerzan indirectamente la necesidad del pensamiento sistémico para abordar estos problemas.

Y por encima de todas las claves propuestas – por mejor que estas sean consideradas - está la prudencia que aconseja Clayton Christensen al plantear "el dilema de los innovadores" (1999) analizando los casos en que "las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas". Todo está vinculado, según el autor, con la validez de las proposiciones que se realizan sobre la propia innovación y sobre todo, con la viabilidad aplicada al caso, de los principios de la innovación general que se consideran.





# Capítulo 4

## Propuesta de Metodología

## ***CAPITULO IV PROPUESTA DE METODOLOGÍA.***

Para responder la pregunta de investigación, se analizo bibliografía específica sobre proyectos de inversión y su forma de evaluación así como negocios electrónicos y encontramos ciertas características que creímos importantes tomar en cuenta para la elaboración de nuestra propuesta:

- Las metodologías usadas provienen de esquemas originados en los años 70/80 (Cf. ILPES, 1998 y MUNIER N, 1979) ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).
- Estas metodologías están orientadas a especialistas o a quienes comienzan el área de estudio.
- En general, plantean modelos sustentados en métodos que solo están al alcance de grandes empresas, especialmente en la gestión posterior al proyecto.
- El producto informativo obtenido solo es comprendido por especialistas.
- El emprendedor o empresario no puede realizar la evaluación ya que recibe solo un producto que no es adecuado a su training actual y sin posibilidad de utilización como herramienta de control para la gestión posterior. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).
- El emprendedor o empresario encara la formulación de proyectos de inversión muchas veces porque se lo exigen y no como una herramienta para la toma de decisiones.
- No se encuentra un software especializado y a nivel Web para su uso masivo.

Por tal razón, nuestra propuesta considera a todo el proceso del proyecto como evaluación (Baca Urbina, 1998) para que así abarque la mayoría de las situaciones posibles, y las diferencias conceptuales originadas por la evaluación, no afecten el planteamiento del proyecto, ya que el proceso utiliza las mismas técnicas y herramientas y propone los mismos resultados informativos para las distintas posiciones de evaluación.

Con esta metodología y con la ayuda de la Web, se hace una fotografía de la empresa y del emprendedor y termina con la presentación de una caja de herramientas fundamentales para la correcta toma de decisiones.

Carácter metodológico.

Para efectos de la presente metodología se parte del concepto de proyecto, que se entiende como el conjunto de elementos relacionados lógicamente, tecnológicamente y cronológicamente, que se ejecutan en un periodo determinado para resolver un problema, cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad.

Para esto, se juntaron varios aspectos que para nosotros son fundamentales para la implementación de la metodología:

- a) Una guía para la elaboración del proyecto.
- b) Una herramienta (Internet) que servirá como plataforma para dicha elaboración.

Aspectos que se consideraron para la elaboración de la metodología

- 1.- Aspectos Sociales
- 2.- Aspectos de Mercado
- 3.- Aspectos Técnicos
- 4.- Aspectos Financieros
- 5.- Aspectos de Impactos
- 6.- Aspectos Tecnológicos

#### **4.1 Metodología Propuesta**

1.- Objetivos y Metas

2.- Aspectos Organizativos (Organización técnica, administrativa y jurídica de la empresa o grupo)

viii. Antecedentes

ix. Tipo de constitución de la organización

x. Consejo directivo

xi. Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores

xii. Relación de socios

xiii. Inventarios de activos fijos

xiv. Descripción de estrategias que se adoptaran para facilitar la integración a la cadena productiva y comercia

3.- Estudio de factibilidad y descripción del proyecto:

v. Descripción del proyecto: en qué consiste, necesidad que lo origina, localización geográfica, en qué se utilizará el capital requerido

vi. Fortalezas y debilidades

vii. Oportunidades y amenazas

viii. Currículum de los emprendedores, dueños y accionistas.

4.- Estudios de mercado, técnico, económico financiero e Impactos:

En el estudio de mercado:

- vii. Descripción y análisis de materias primas, productos y subproductos (presentación, empaque, embalaje, naturaleza, calidad, atributos y necesidades que satisface)
- viii. Análisis de la demanda y de la oferta
- ix. Determinación de la demanda potencial
- x. Análisis de precios
- xi. Canales de distribución y venta
- xii. Plan y estrategia de comercialización
  - Estructura de precios de los productos y subproductos, así como políticas de venta
  - Análisis de la competitividad
- xiii. Competencia, quienes son, ventajas competitivas y competidores potenciales

En el estudio técnico:

- x. Localización de la planta o empresa
- xi. Disponibilidades de: materia prima, personal, transporte, suministros, desalojo de desechos, servicios públicos
- xii. Costos: de terreno, ubicación, servicios, mano de obra, transporte
- xiii. Tipo de planta o empresa a construir, tamaño
- xiv. Características del mercado de abastecimiento de materia prima
- xv. Tecnología de producción
- xvi. Distribución de maquinaria y equipo en planta
- xvii. Programa de instalación y puesta en marcha

En el estudio financiero:

- x. Presupuestos: de inversión (activos fijos, diferidos y capital de trabajo), de financiamiento, de ingresos, de costos y gastos
- xi. Estados Financieros Pro forma: flujo de caja, estado de resultados, balance general
- xii. Evaluación del proyecto de inversión:
- xiii. Rentabilidad sobre la inversión
- xiv. Tasa interna de rendimiento (TIR)
- xv. Periodo de recuperación de la inversión
- xvi. Valor Presente Neto, VPN o VAN
- xvii. Relación Beneficio-Costo
- xviii. Costo de proyecto, fuente de recursos, financiamiento requerido

En el estudio de impactos:

- vi. Incremento de las utilidades anuales de la organización y los socios
- vii. Decremento de los costos de producción
- viii. Incremento en los volúmenes de producción
- ix. Empleos generados
- x. Comparativo del valor de la producción generada con y sin el proyecto
- xi. Análisis de Impacto Ambiental.

## 5.- Plan de Negocio

- i. Definición del Negocio
  - Características del Negocio
  - Valor Añadido
  - Ventajas Competitivas
  - Grado de Know How del negocio
- ii. Mercado Objetivo
  - Mercado Objetivo
  - Necesidad que Satisface
  - Segmentación de Clientes
  - Tamaño de Mercado
  - Características del Sector
- iii. Plan de Marketing
  - Análisis Competitivo
  - Objetivos Comerciales
  - Principales Magnitudes no financieras
  - Estrategias de publicidad y promoción
- iv. Estrategias
  - Estrategia de Posicionamiento
- v. Requerimientos tecnológicos
  - Tecnología Requerida (software, hardware)
  - Valoración del coste en tecnología

## 6.- Conclusiones y Recomendaciones

**4.2 Metodología en la Web**

**4.2.1. Objetivos Y Metas**

Nombre del Proyecto																			
Que se va a hacer? (identificación)																			
Porque se va a hacer? (propósito)																			
Para que se va a hacer? (fin)																			
Cuanto se planea obtener? (metas)																			
Donde estará ubicado el proyecto? (localización)																			
Como se desarrollara? (actividades)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	#	Actividad																
	#	Actividad																	
Cuando se desarrollara? (cronograma)																			
Con que recursos se cuenta?																			
Bajo que condiciones se desarrolla?																			



**4.2.2. Aspectos Organizativos**

ANTECEDENTES				
Antecedentes del organización				
Origen de la idea del proyecto				
Experiencia en proyectos o actividades similares				
Domicilio de la organización				
Resumen de Inversión				
Concepto	Importe	Organización	Otro 1	Otro2
Total (\$)				
Porcentaje (%)				

TIPO DE CONSTITUCION DE LA ORGANIZACION											
Propuestas De Valor											
FIGURA JURIDICA											
MISION											
VISION											
VALORES	<table border="1"><thead><tr><th>#</th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>	#	Valor								
#	Valor										



PERFIL REQUERIDO Y CAPACIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y OPERADORES		
Puesto	Perfil	Nombre

RELACION DE SOCIOS				
Nombre	Curp	Fecha Nac.	Domicilio	Edad

INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	
Activo	Valor

DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS QUE SE ADOPTARAN PARA FACILITAR LA INTEGRACION A LA CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL

Acciones estratégicas a seguir

#	Estrategia

Planteamiento de los proyectos

Proyecto	Beneficio

Cronología de Proyectos	
Proyecto	Fecha

Compromisos Estratégicos	
#	Compromiso

**4.2.3. Estudio De Factibilidad Y Descripción Del Proyecto**

Descripción del Proyecto
Necesidad que lo Origina



Localización Geográfica	

Utilización del Capital Requerido

Fortalezas y Debilidades	
Fortalezas	Debilidades

Oportunidades y Amenazas	
Oportunidades	Amenazas

Currículo de los Emprendedores, Dueños y Accionistas	
Nombre	
Dirección	
Fecha de Nacimiento	
Edad	
RFC	
Curp	
Grado de Estudios	
Experiencias en Proyectos	
Nombre	
Dirección	
Fecha de Nacimiento	
Edad	
RFC	
Curp	
Grado de Estudios	
Experiencias en Proyectos	

**4.2.4. Estudios De Mercado, Técnico, Económico Financiero E Impactos**

**4.2.4.1. Estudio De Mercado**

Descripción y Análisis de Materias Primas	
Insumo	Descripción

Descripción y Análisis del Producto	
Origen del Producto	
Usos del Producto	

Requerimientos del Producto	
Clasificación Comercial del Producto	
Análisis de la Oferta y Demanda	
A quien va dirigido	
Capacidad de compra	

Determinación de la Demanda Potencial	
Mercado Destino	Descripción

Tipo de Demanda	Descripción

Análisis de Precios		
Producto	Clasificación	Precio

Canales de Distribución y Venta	
Canal de Distribución	Descripción



Plan y Estrategia de Comercialización

Plan de acciones a realizar para obtener mercado

Actividad	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12

Estructura de Precios

Producto	Clasificación Comercial	Precio

**Políticas de Venta**

#	Política

**Promoción**

Promoción	Detalle

Análisis de la Competitividad		
Estructura de Precios de Productos Iguales o Similares		
Producto	Entidad/País	Precio

Tipo de Demanda del Producto	
Tipo Demanda	Detalle

**Competencia**

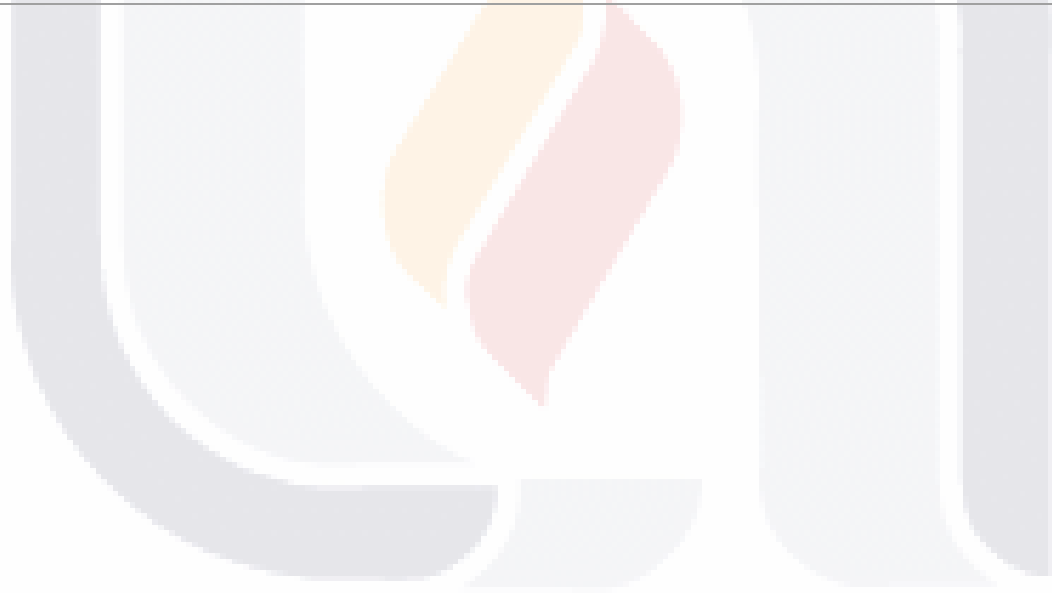
**Principales Competidores**

Nombre	Detalle

**Ventajas Competitivas**

Ventajas	Detalle

Competidores Potenciales	
Competidor	Detalle



**4.2.4.2. Estudio Técnico**

Localización de la Planta	
localización	Mapa

Disponibilidad

Plan de Abasto de Materias Primas e Insumos

Mat. Prima	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total

Personal Requerido

# de personal	Descripción

Servicios	
Transporte	Descripción
Red Ferroviaria	Descripción



Red Carretera	Descripción
Red Aeroportuaria	Descripción

Red Marítima	Descripción
Servicios Públicos	Descripción



Tipo de Planta o Empresa y Tamaño	
Tipo	Diseño

Características del Mercado de Abastecimiento de materia prima	
Característica	Descripción

Tecnología de Producción	
Aspectos Técnicos de la Producción	
Aspectos Técnicos	Detalles

Tecnología utilizada en el Proceso Productivo	
Tecnología	Descripción

Distribución de Maquinaria y Equipo en Planta	
Detalle	Distribución







4.2.4.3. Estudio Financiero

**Presupuestos**

Presupuestos de Inversión

Fijos		
Concepto	Valor	% Relativo

Diferidos		
Concepto	Valor	% Relativo

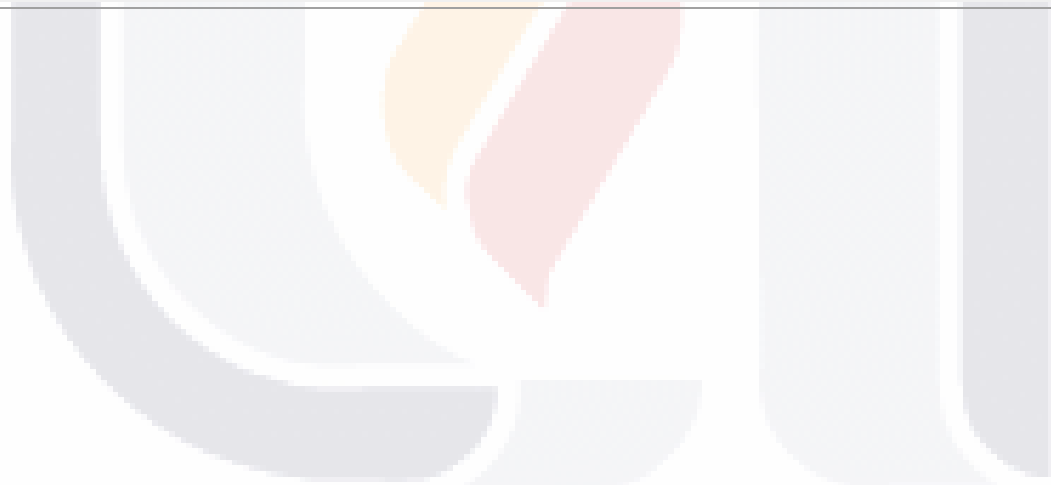
Presupuestos de Financiamiento		
Concepto	Valor	% Relativo

Presupuesto de Ingresos (llenado automático)														
Ingreso	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total Prod.	Ing Total
<b>Total</b>														

Costos Fijos													
Costos	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total Costos
<b>Total</b>													

Costos Variables													
Costos	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total Costos
<b>Total</b>													

Gastos													
Gastos	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total Gastos
<b>Total</b>													



**Estados Financieros**

Flujo de Caja (llenado automático)

Programa	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
Total													
Flujo Efectivo													

Estado de Resultados (llenado automático)

Programa	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
Total													
Perdida/Ganancia													

**Balance General (llenado automático)**

Program a	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Tota l
<b>Total</b>													

**Evaluación del Proyecto de Inversión**

**Punto de Equilibrio (llenado automático)**

	a	b	c	$b/(1-(a-c))$	$pe*100/c$
<b>AÑO</b>	<b>CV</b>	<b>CF</b>	<b>VT</b>	<b>P.E.</b>	<b>%</b>
1					
2					
3					
4					
5					

Estado Financiero Proyectado (llenado automático)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta					
Costos totales					
Utilidad de la operación a-b					
Gastos Financieros					
Utilidad antes de impuestos (c-d)					
Depreciaciones					
Amortizaciones					
Utilidad Gravable (e-f-g)					
Impuestos					
Utilidad Neta (miles de pesos)					

**Análisis de Rentabilidad**

Año	Flujo de producción	Flujo de inversión	Flujo Neto
0			
1			
2			
3			
4			
5			
Totales			



**Tasa Interna de Retorno**

**Periodo de Recuperación de la Inversión**

**Valor Presente Neto**

**Relación Beneficio Costo**

**Relación Utilidad-Costo (llenado automático)**

Año	Flujo de producción	Flujo de inversión	Flujo Neto	Flujo de Prod. Actualizado	Flujo de inversión actualizado
0					
1					
2					
3					
4					
5					
Totales					

**Costo de Proyecto Fuente de Recursos y Financiamiento Requerido**

**4.2.4.4. Estudios De Impacto**

Incremento De las Utilidades anuales de la organización y socios	
Incremento	Detalle

Decremento de los costos de Producción	
Decremento	Detalle

Incremento en los volúmenes de producción	
Incremento	Detalle

Empleos generados			
Eventuales	Permanentes	Importe	Anual

Comparativo del valor de la producción generada con y sin el proyecto	
Producción con proyecto	Producción sin proyecto

Análisis de Impacto Ambiental	
Análisis	Detalle

**4.2.4.5. Plan De Negocio**

Definición del Negocio	
Característica del Negocio	
Valor Añadido	
Ventajas Competitivas	
Grado de Know How del Negocio	

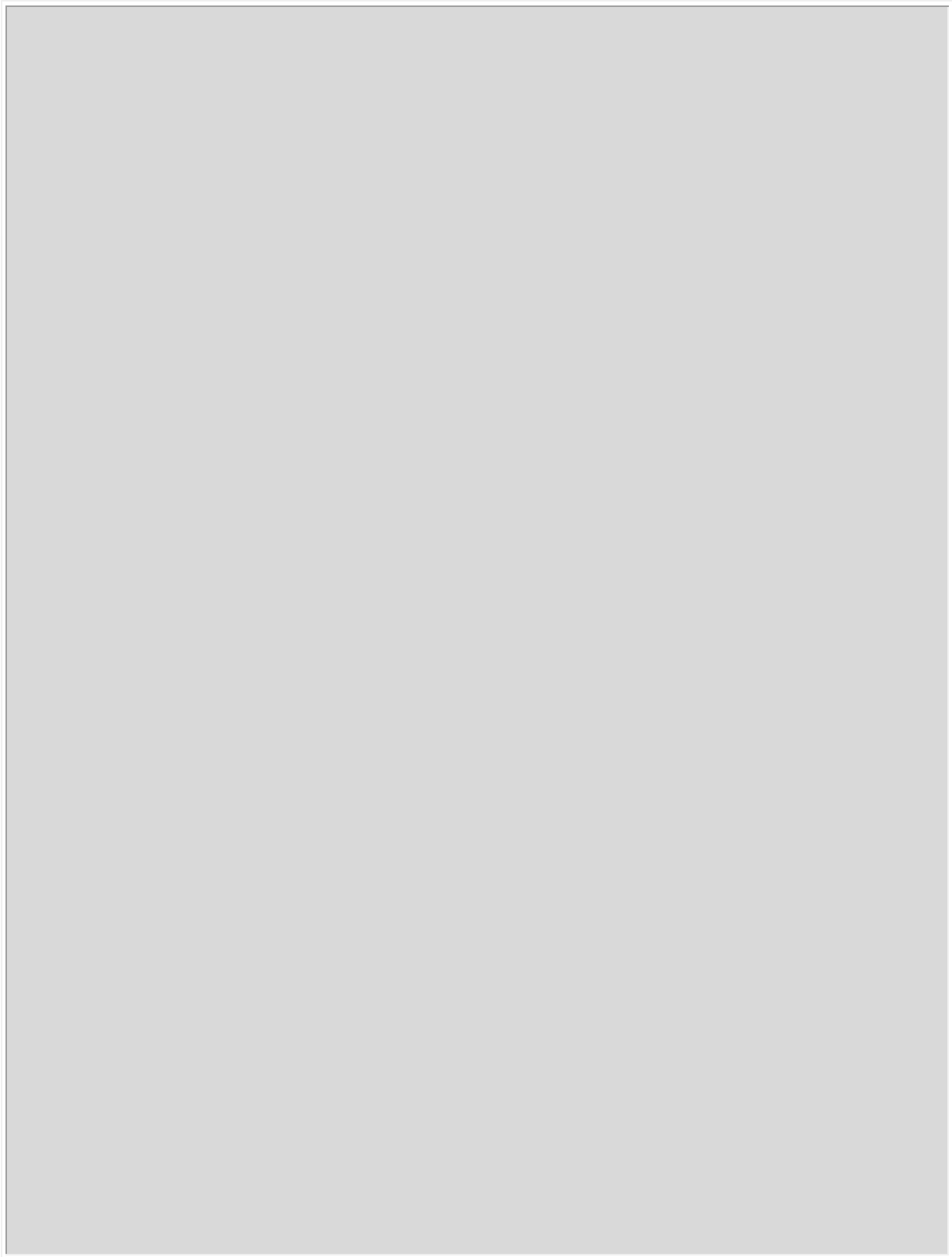
Mercado Objetivo	
Mercado Objetivo	
Necesidad que satisface	

Segmentación de clientes	
Tamaño de mercado	
Características del Sector	
Plan de Marketing	
Análisis Competitivo	
Objetivos Comerciales	
Principales magnitudes no financieras	
Estrategias de publicidad y promoción	

Estrategias	
Estrategias de posicionamiento	

Requerimientos Tecnológicos	
Tecnología Requerida (SW, HW)	
Valoración del Coste en tecnología	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CONCLUSIONES**

El tiempo de los negocios cada vez se acelera más. La consolidación de Internet como fuerza transformadora más importante en el mundo empresarial ha ido generando nuevas oportunidades de negocio, cambiando los esquemas tradicionales y la velocidad en la cual se tienen que tomar decisiones.

La optimización de los recursos a la hora de desarrollar nuevos emprendimientos o de complementar los existentes es, desde siempre, objeto de preocupación para quienes trabajan en el desarrollo de nuevos proyectos así como en la alta dirección de empresas.

Las variables que afectan el desarrollo de proyectos de inversión son en la actualidad cada vez más numerosas y complejas, por lo que su identificación y estudio permiten seleccionar las alternativas más convenientes y rentables.

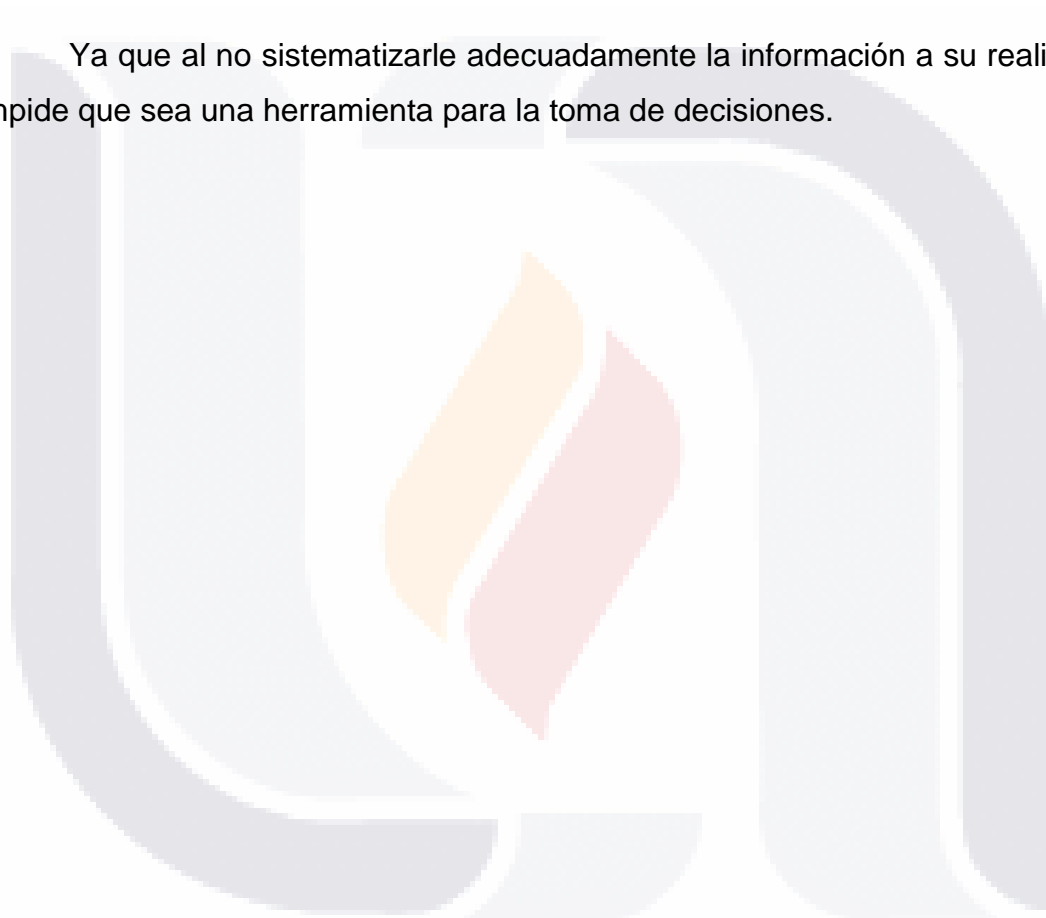
Un cuidadoso examen previo de las premisas que sustentan la viabilidad económica de un proyecto de inversión y la cuantificación de la evolución de sus principales variables generan un marco de confianza adicional para quienes, van a emprender un proyecto, deben tomar decisiones entre diferentes alternativas y para los terceros que eventualmente deban apoyar financieramente dichas decisiones.

Por su parte, el actual proceso de globalización, de adquisición y venta de empresas hace necesario, con más frecuencia que accionistas, directores y dueños de empresas, necesiten ser asistidos en definir de manera objetiva el valor creado por sus respectivas compañías.



Compartimos que se considera todo el proceso del proyecto como evaluación para así asegurar su viabilidad social, económica, técnica, operativa y tecnológica; además de que la evaluación debe ser realizada prioritariamente por el emprendedor o empresario, quien es el responsable de la inversión y de la gestión posterior y el cual es el usuario final de nuestra propuesta, debe encontrar un producto informativo que sea cabalmente comprendido y usado por el.

Ya que al no sistematizarle adecuadamente la información a su realidad, se impide que sea una herramienta para la toma de decisiones.



## **BIBLIOGRAFIA**

Richard Stanley, EUA, Plan de negocios.

Alfonso Sánchez Lozano, México, 1993, El plan de negocios del Emprendedor.

Carlos Siu Villanueva, México, 2002, Proyectos punto com.

Erica Brown, México, Lecciones de negocios de los directores de las grandes empresas tecnológicas.

Andrés Vargas Urzola, Colombia, 2002, Modelos para la elaboración de un plan de negocios para las PYMES.

Agustín D. Pérez Meseguer, México, 2001, Evaluación de paginas de Internet para el desarrollo de un plan de exportación.

José Maria Melgar Callejas, El Salvador, 2000, La mega administración de la empresa como nueva tendencia para el siglo XXI.

Baca Urbina, G.; 1998; "Evaluación de Proyectos – Análisis y Administración del riesgo Ed. McGraw-Hill; México.

### SITIOS DE INTERNET

[www.redalyc.com](http://www.redalyc.com) Revistas científicas de América latina y el caribe

[www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org) Portal para empresarios latinos

[http://catarina.udlap.mx:9090/u\\_dl\\_a/tales/navegacion/carrera\\_mepi.html](http://catarina.udlap.mx:9090/u_dl_a/tales/navegacion/carrera_mepi.html)

Lista de tesis de la maestría de administración de empresas con especialidad en proyectos de inversión.

<http://www.monografias.com/trabajos34/negocios-electronicos/negocios-electronicos.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

[www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/uso\\_internet.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/uso_internet.msp)

[www.microsoft.com/spain/empresas/guias/usabilidad/usuarios\\_internet.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/guias/usabilidad/usuarios_internet.msp)

[www.microsoft.com/spain/empresas/internet/internet\\_barreras.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/internet/internet_barreras.msp)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)