

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLÓGÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**CREACIÓN DE CONSULTORÍA ENFOCADA A INTERNACIONALIZACIÓN  
DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y MODELOS DE NEGOCIO**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**HUEMAN ORTÍZ ROMERO**

*ASESOR: MTRO. JAIME ANTONIO BORREGO NAVARRO*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**DICIEMBRE DE 2011**

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que con su ejemplo de unión, respeto y voluntad propia para tomar decisiones trascendentales en su vida y emprender nuevos caminos y obras siempre juntos, siguen siendo a la fecha un ejemplo a seguir para mí.

A mis hijos Ximena y Matías, por su incondicional cariño y todas las horas que he dejado de estar con ellos para poder cerrar esta etapa.

A mi esposa Liset, quién desde que terminé los cursos regulares que conformaron la Maestría continuó insistiéndome que me titulara. Por su paciencia y apoyo durante todo este tiempo que me tomó finalizarla.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	- 2 -
INDICE .....	- 3 -
<b>1ª PARTE. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>1. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>- 5 -</b>
1.1 Intercambio comercial de México con el Mundo .....	- 5 -
1.2 Diagnóstico de la empresa .....	- 21 -
1.3 Entorno competitivo .....	- 22 -
1.4 La industria, conclusiones preliminares y justificación .....	- 26 -
1.5 Visión, misión y objetivos estratégicos.....	- 27 -
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>- 29 -</b>
2.1 Enunciado o planteamiento del problema .....	- 29 -
2.2 Naturaleza del estudio.....	- 29 -
2.3 Importancia del estudio .....	- 30 -
2.4 Supuestos teóricos, delimitación.....	- 30 -
2.5 Metodología .....	- 30 -
2.6 Limitaciones del estudio .....	- 31 -
2.7 Delimitaciones del estudio .....	- 31-
<b>2ª PARTE. PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>3. OBJETIVOS Y PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PLAN .....</b>	<b>- 32 -</b>
3.1 Resumen ejecutivo .....	- 32 -
3.2 La empresa, concepto y filosofía del negocio .....	- 33 -
3.3 Misión y valores .....	- 33 -
3.4 Objetivos y metas de la empresa .....	- 33 -
3.5 Oferta de valor .....	- 34 -
3.6 Ventajas competitivas .....	- 36 -
3.7 Oportunidades y estrategias, análisis FODA .....	- 37 -
<b>4. PLAN DE MERCADOTECNIA .....</b>	<b>- 38 -</b>
4.1 Resumen ejecutivo .....	- 38 -
4.2 Análisis de la situación.....	- 38 -
4.3 Análisis del mercado .....	- 38 -
4.4 Análisis FODA.....	- 44-
4.5 Competencia .....	- 44 -
4.6 Oferta de servicios .....	- 45 -
4.7 Claves para el éxito y asunto críticos .....	- 46 -
4.8 Misión .....	- 47 -
4.9 Objetivos de marketing .....	- 47 -

4.10	Objetivos financieros .....	- 47 -
4.11	Posicionamiento .....	- 48 -
4.12	Estrategia de marketing .....	- 48 -
4.13	Mezcla de marketing .....	- 58 -
4.14	Investigación de mercados .....	- 59 -
4.15	Pronóstico de egresos .....	- 59 -
<b>5</b>	<b>PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>- 61 -</b>
5.1	Estrategia para la venta de servicios .....	- 61 -
5.2	Estrategia de precios .....	- 63 -
5.3	Flujo de ingresos proyectado .....	- 67 -
<b>6</b>	<b>PLAN DE OPERACIÓN .....</b>	<b>- 72 -</b>
6.1	Consideraciones generales .....	- 72 -
6.2	Detalle de inversión requerida .....	- 73 -
6.3	Detalle de gastos mensuales .....	- 76 -
6.4	Acuerdo con Consultores Asociados en México .....	- 81 -
<b>7</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>- 84 -</b>
7.1	Aspectos a considerar .....	- 84 -
7.2	Estado de resultados .....	- 85 -
7.3	Flujo de efectivo proyectado .....	- 88 -
7.4	Balance general .....	- 90 -
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>- 92 -</b>
8.1	Conclusiones finales .....	- 92 -
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>- 94 -</b>

# **1ª PARTE. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL**

## **1. MARCO CONTEXTUAL.**

### **1.1 Intercambio comercial de México con el mundo.**

Durante los últimos trece años de mi vida profesional y laboral he estado en contacto de alguna u otra forma con el comercio y los negocios internacionales; los primeros seis años, mi experiencia se centró en países de Centro y Norte América, siendo a partir del 2004 que comencé a tener contacto directo con Asia, concretamente se me presento la oportunidad de liderar el proyecto para iniciar operaciones de la empresa para la que me desempeñaba en ese momento, en India y China. Luego de un par de años enfocado al mercado en México, a partir del 2010 se me presentan nuevos proyectos para abrir empresas en Canadá, Reino Unido (como puerta de entrada a la Unión Europea) y por primera vez tuve contacto con el continente Africano con Nigeria, Ghana y Sud África.

“México ha transitado, en pocos años, de ser una economía esencialmente cerrada a ser una economía abierta a los flujos de comercio en bienes, servicios y capitales, cuya estrategia de vinculación internacional le ha permitido elevar el valor de su economía de 263 mil millones de dólares en 1990 a 840 mil millones en 2006.

La participación de México en los mercados globales se ha apoyado en la vinculación estratégica con otros países y regiones de alto crecimiento. México ha suscrito 12 acuerdos de libre comercio con 42 países de América del Norte, Europa, América Latina y Asia.

#### **América Latina y el Caribe**

En virtud de la herencia histórica e identidad cultural mexicanas, y porque el país comparte retos y aspiraciones con América Latina y el Caribe, la región será siempre

prioritaria para México, que buscará ser siempre un actor central en la región.

### **América del Norte**

América del Norte es la región del mundo que tiene mayor impacto sobre el bienestar y el futuro de México en términos humanos, económicos, comerciales y políticos. En más de diez años de vigencia, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha probado ser exitoso en la promoción y diversificación de la oferta exportable.

### **Europa**

México tiene en Europa una ventana abierta de oportunidades para promover el intercambio comercial, el turismo y las inversiones. Europa es una fuente natural de conocimiento, tecnologías y mejores prácticas de gestión en varias áreas.

### **Asia-Pacífico**

Con el 57% de la población mundial, la región de Asia-Pacífico se ha convertido en uno de los mercados más dinámicos para las exportaciones nacionales. Entre 2000 y 2006, el comercio total entre México y la región creció en casi un 240%, para totalizar 69 mil millones de dólares. La estrategia regional incluye vínculos cada vez más estrechos con países como China, Japón, India, Corea, Singapur, Australia y Nueva Zelandia, cuyo desarrollo y potencial económico están convirtiendo a esa región en motor de crecimiento global. Por su sólido dinamismo económico, fincado en avances tecnológicos, productivos y agrícolas, India constituye un ejemplo de inserción exitosa en las tendencias actuales de crecimiento global. China es un nuevo poder económico con el que se mantiene una cada vez más sólida relación basada en un creciente intercambio comercial.

## **África y Medio Oriente**

Razones históricas y geopolíticas explican que la relación de México con África y Medio Oriente se haya circunscrito, hasta ahora, a objetivos de coyuntura. En la actualidad, el creciente potencial económico de las naciones de África y Medio Oriente, el fortalecimiento de los mecanismos de concertación multilateral regionales en el marco del sistema de Naciones Unidas y la abundancia de recursos naturales no renovables deben ser motivo de un renovado interés de México por participar en la importante evolución de estas regiones”.<sup>1</sup>

### **Situación actual del comercio exterior de México con el mundo**

Para los motivos del presente estudio, enfocaré el análisis en la composición del comercio exterior no petrolero de nuestro país.

“En el primer semestre de 2011, el valor acumulado de las exportaciones de mercancías ascendió a 171,277 millones de dólares. Este monto fue resultado de exportaciones petroleras por 27,916 millones de dólares (16.3 %) y de no petroleras por 143,361 millones de dólares (83.7 %). En ese periodo, las exportaciones totales presentaron un aumento anual de 21.3 %, mismo que fue reflejo de incrementos de 44.3 % en las exportaciones petroleras y de 17.6 % en las no petroleras.

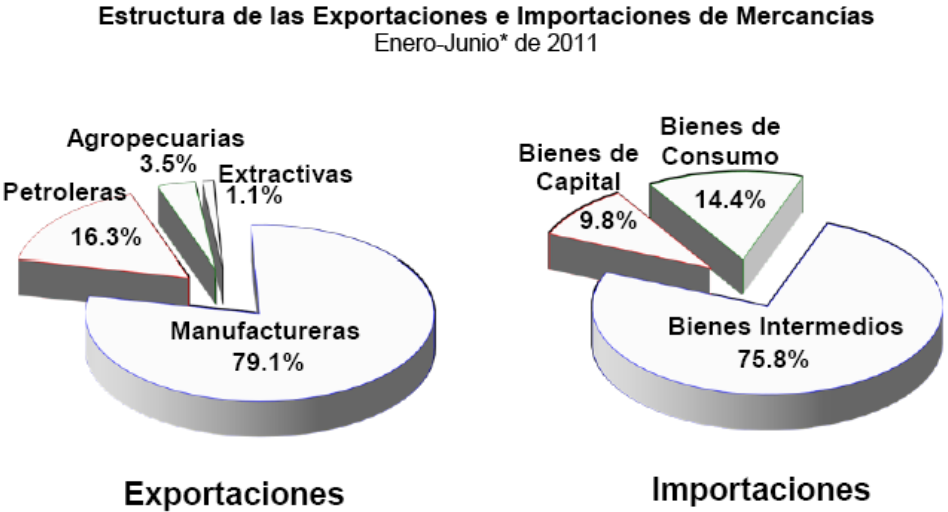
En los primeros seis meses de 2011, el valor acumulado de las importaciones totales sumó 167,936 millones de dólares, monto 19.1 % superior al registrado en igual periodo de 2010. Con lo anterior, en los primeros seis meses del presente año el saldo comercial fue superavitario en 3,341 millones de dólares.”

---

<sup>1</sup>Plan Nacional de Desarrollo: La política exterior, palanca del desarrollo nacional. Presidencia de la República, en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/la-politica-exterior-palanca-del-desarrollo-nacional.html>

En este punto considero menester mencionar que la balanza comercial no petrolera para este mismo periodo fue deficitaria en 3,629 millones de dólares.

“La estructura del valor de las exportaciones de mercancías en el primer semestre de 2011 fue la siguiente: bienes manufacturados, 79.1 %; productos petroleros, 16.3 %; bienes agropecuarios, 3.5 % y productos extractivos no petroleros, 1.1 %. La estructura del valor de las importaciones de mercancías en el primer semestre de 2011 fue la siguiente: bienes de uso intermedio, 75.8 %; bienes de consumo, 14.4 % y bienes de capital, 9.8 %.”<sup>2</sup>

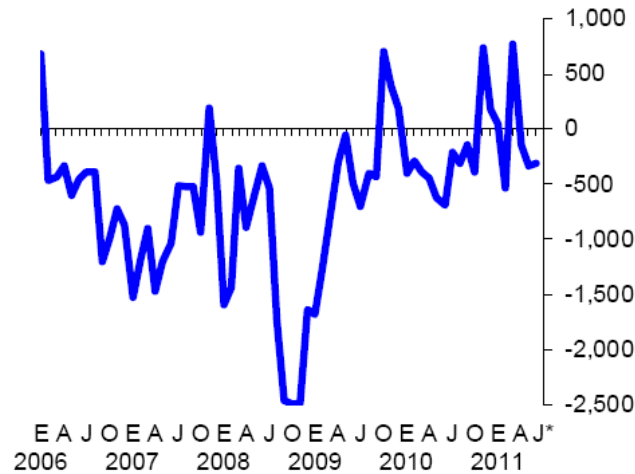


Con cifras desestacionalizadas, en junio de 2011 la balanza comercial registró un déficit de 308 millones de dólares. El cambio en el saldo comercial desestacionalizado entre mayo y junio del presente año fue resultado neto de un aumento del superávit de productos petroleros, y de un incremento del déficit de productos no petroleros.”

<sup>2</sup>Banco de México: Información Oportuna de Comercio Exterior, Junio de 2011, en: <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/informacion-oportuna-comercio-ext/%7BDEDE80BA0-A55C-1A4F-0128-008339D3DEEF%7D.pdf>

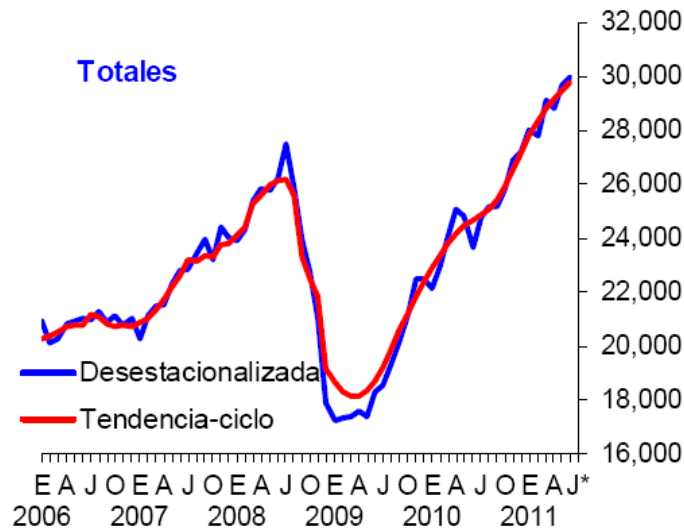


**Saldo de la Balanza Comercial: Millones de dólares**  
Serie desestacionalizada

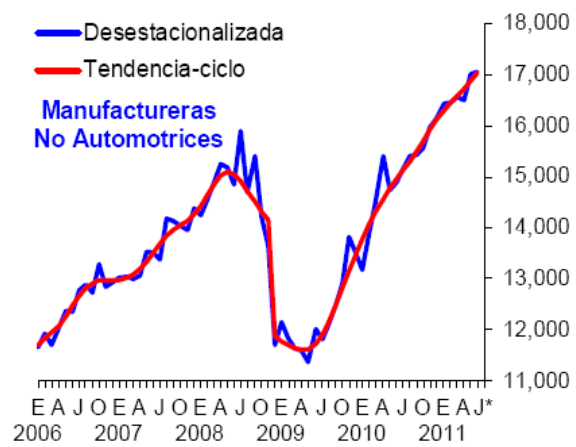
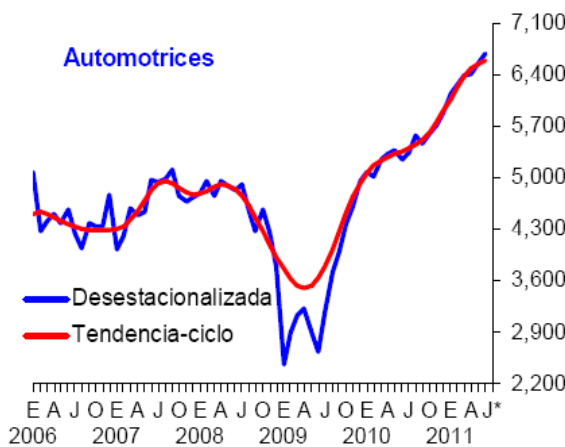
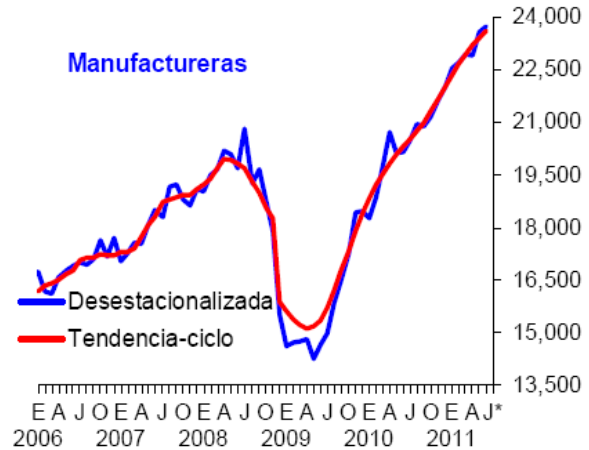
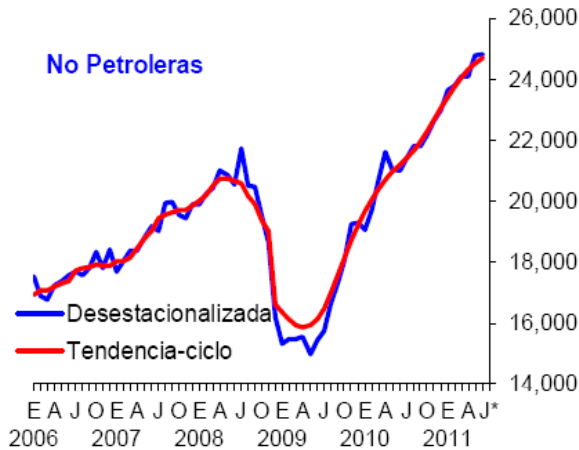


Para complementar la ilustración el comportamiento reciente y la composición de las exportaciones de México, incluyo a continuación los siguientes gráficos.

**“Exportaciones de Mercancías: Millones de dólares**  
Series desestacionalizadas y de tendencia-ciclos”<sup>3</sup>



<sup>3</sup>Banco de México: Información Oportuna de Comercio Exterior, Junio de 2011, en: <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/informacion-oportuna-comercio-ext/%7BDEDED80BA0-A55C-1A4F-0128-008339D3DEEF%7D.pdf>



## Comercio de México con América Latina y el Caribe

América Latina -México incluido- es una región altamente dependiente de su comercio con las potencias mundiales, principalmente Estados Unidos, Europa y China. Ante el posible advenimiento de una nueva crisis global, “América Latina estudiaprofundizar el comercio dentro de la región como una alternativapara resistir una eventual crisis global más profunda y unaposible caída de la demanda en el mundo desarrollado.A continuación, una tabla con la balanza comercial de los 20principales socios comerciales de Latinoamérica y otra con el total mundial:”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> FUENTE: International Trade Centre de OMC y UNCTAD. En: <http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXN1E7710P920110819>, viernes 19 de Agosto de 2011.

BALANZA COMERCIAL DE LATINOAMERICA (En millones de dólares)						
	2008	2009	2010 2010	Export. 2010	Import.	
EEUU		97.263	53.979	67.601	368.094	300.493
China		178	7.574	-788	90.483	91.271
Canadá		16.175	16.410	24.825	36.964	12.139
Brasil		-22.328	-12.677	-16.476	31.588	48.065
Alemania		-1.797	-1.783	-6.424	29.111	35.536
Japón		-12.845	-12.724	-15.648	26.583	42.231
Países Bajos		11.803	8.156	15.719	25.069	9.350
España		8.908	3.733	4.600	17.970	13.371
Chile		6.088	3.804	4.937	16.504	11.567
R. de Corea		-18.760	-14.370	-20.655	14.465	35.120
Italia		-642	-2.283	-1.379	13.131	14.510
México		-6.394	-4.405	-7.816	13.089	20.904
Reino Unido		6.616	4.068	3.247	12.050	8.803
Colombia		-3.295	-1.491	748	11.550	10.803
Francia		-1.824	-959	-2.592	11.393	13.984
Bélgica		4.948	3.619	2.982	9.629	6.647
Perú		4.279	3.152	3.477	9.397	5.920
Federación Rusa		2.364	3.667	3.913	7.999	4.085
Venezuela		-11.215	-2.534	7.276	7.678	402
Singapur		-5.718	-4.122	-4.832	7.140	11.972
BALANZA COMERCIAL DE LATINOAMERICA (En millones de dólares)						
	2008	2009	2010 2010	Export. 2010	Import.	
Mundo		92.956	64.992	70.067	862.737	792.670

El desorden económico internacional obliga a México a replantear su relación comercial con América Latina. “En 2009, el comercio total del país fue de 464 mil millones de dólares, del que sólo 5.15% se intercambió con la región de AL, mientras que con Estados Unidos y Canadá el nivel alcanzó 67.4%, según la Secretaría de Economía (SE).”<sup>5</sup>

### Comercio de México con Norte América

Como sabemos, la economía mexicana es altamente dependiente del intercambio de

<sup>5</sup> Reporte de Pablo Garibian. Editado por Luis Azuaje  
<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78100.html>; MANUEL LOMBERA MARTÍNEZ  
 EL UNIVERSAL LUNES 15 DE MARZO DE 2010

bienes con Estados Unidos. Prueba de ello es la composición de las exportaciones no petroleras como se aprecia a continuación.<sup>6</sup>

**EXPORTACIONES NO PETROLERAS  
A DISTINTOS MERCADOS A JULIO DE 2011**

Concepto	Estructura %	Variación porcentual anual					
		2010	2011				
	Ene-Jul 2011*	Anual	Abr	May	Jun	Jul*	Ene-Jul*
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>29.1</b>	<b>9.0</b>	<b>24.2</b>	<b>13.3</b>	<b>17.2</b>	<b>17.5</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>78.59</b>	<b>28.2</b>	<b>6.2</b>	<b>23.3</b>	<b>11.7</b>	<b>15.5</b>	<b>16.1</b>
Automotriz	20.75	51.1	10.6	21.9	22.7	29.2	20.0
Otras	57.84	21.8	4.7	23.8	8.0	11.3	14.7
<b>Resto del Mundo</b>	<b>21.41</b>	<b>32.8</b>	<b>20.2</b>	<b>27.6</b>	<b>19.8</b>	<b>23.3</b>	<b>23.4</b>
Automotriz	5.61	63.7	51.7	46.0	35.0	54.1	45.6
Otras	15.80	25.7	12.0	22.5	15.1	14.4	17.0

\* Cifras oportunas.

“La evolución del comercio entre México y Canadá está en gran medida vinculada a la demanda del mercado estadounidense, el principal centro de exportación para ambos países. La mayor parte de los intercambios entre México y Canadá se inscriben dentro de la integración norteamericana del TLCAN y cada vez más dentro de la globalización centrada en el cliente principal que es Estados Unidos.

Los productos industriales están manufacturados en su mayoría con piezas producidas en diversos países, como sucede con los automóviles, que es la columna vertebral del TLCAN, proceso que se aceleró en la última década. Los fabricantes de autopartes de Canadá comenzaron exportando piezas a México para ser ensambladas en productos no terminados o terminados con diversos grados de aportes de productos y mano de obra

<sup>6</sup> BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 349/11 24 DE AGOSTO DE 2011

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Balanza%20comercial%20-%202011/agosto/comunica.pdf>

<sup>6</sup><http://portal.sre.gob.mx/alemania/index.php?option=displaypage&Itemid=134&op=page&SubMenu=>

mexicana. Esos productos retornaban como exportaciones a la casa matriz canadiense, para ser vendidos en el mercado canadiense o formar parte de un producto que era exportado a Estados Unidos.

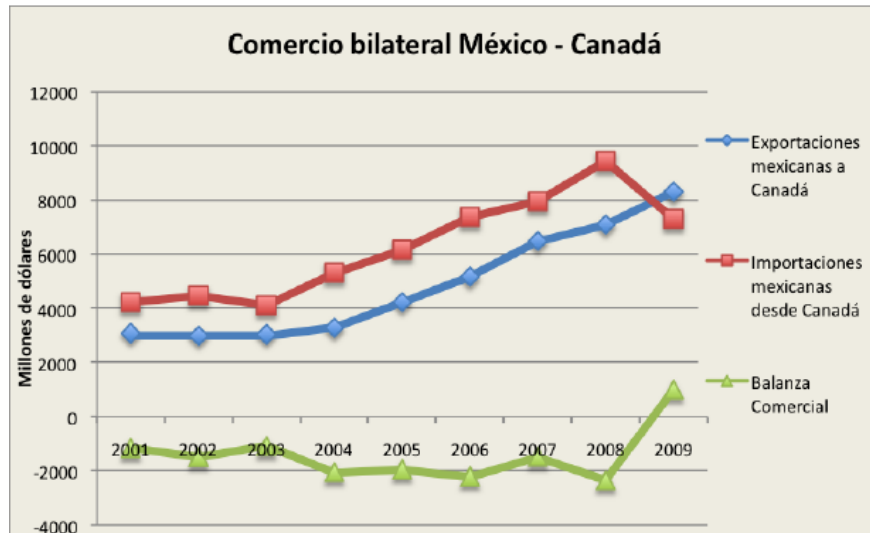
Este modelo evolucionó, con la mudanza de empresas canadienses que ahora fabrican autopartes en México, y también de manufactureros de locomotoras, electrodomésticos y equipos pesados, y últimamente de fuselajes para aviones. La mayor parte de los flujos entre México y Canadá, es 'comercio intraempresa', es decir, entre filiales de empresas transnacionales. Ese comercio intraempresa, como la industria automotriz, depende de la fluctuación de la demanda del mercado estadounidense, que está fuera del control de los dos vecinos de Estados Unidos. El análisis del comercio mexicano-canadiense en los primeros 10 años del TLCAN muestra que fue la industria automotriz la que dominaba, con el 50% o más del valor de los productos exportados a Canadá. Otro aspecto que incide en el comercio bilateral es el papel de las imponentes cadenas de distribución basadas en Estados Unidos, que en muchos productos -agrícolas pero también industriales- triangulan el intercambio de bienes entre México y Canadá. Esta triangulación ocultaría el equivalente a entre el 20 y 30 por ciento de las exportaciones mexicanas a Canadá de productos agrícolas o alimentos procesados.”<sup>7</sup>

“En 2009 Canadá fue el tercer socio comercial de México a escala mundial (2do como abastecedor y sexto como comprador). El intercambio comercial entre ambos países ha crecido 113%, al pasar de 7,317 millones de dólares en 2001 a 15,614 en 2009, lo que representa una tasa media anual de crecimiento de 10%. Al cierre de 2009, México registró

---

<sup>7</sup> El Economista, 15 de Febrero de 2009; Comercio entre México y Canadá afectado por la baja demanda en EU; en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/15/comercio-entre-mexico-canada-afectado-baja-demanda-eu>

un superávit de 1,006 millones de dólares en su comercio con ese país.”<sup>8</sup>



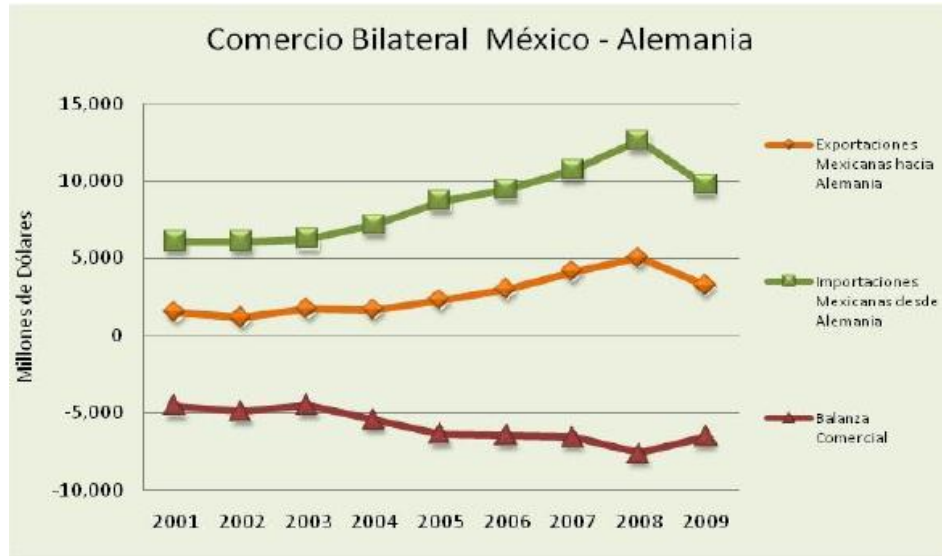
### Comercio de México con Europa

“En 2009, Alemania fue el primer socio comercial de México entre los países de la UE (primer comprador y abastecedor). A nivel mundial ocupó el quinto lugar en el comercio total de México (3ro como comprador y 5to como abastecedor). El intercambio comercial con Alemania en 2009 representó 33.4% del total del comercio de México con los países de la UE, al sumar 12,944.5 millones de dólares.”<sup>9</sup> “El intercambio comercial entre México y Alemania ha crecido en un 71%, al pasar de 7,583 millones de dólares en 2001 a 12,941 en 2009, que representa una tasa media anual de crecimiento de 7%. Al cierre de 2009, México registró un déficit de 6,513 millones de dólares en su comercio con ese país.”<sup>10</sup>

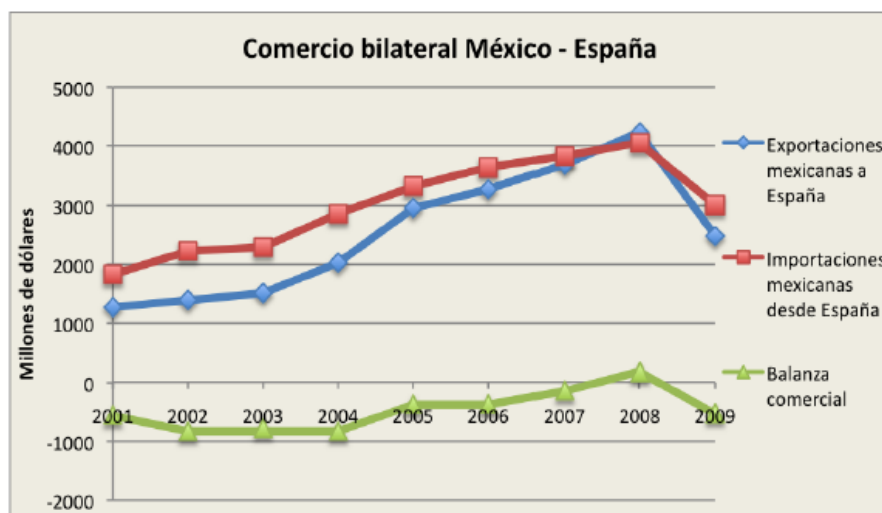
<sup>8</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_canada.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_canada.pdf)

<sup>9</sup> <http://portal.sre.gob.mx/alemania/index.php?option=displaypage&Itemid=134&op=page&SubMenu=>

<sup>10</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_alemania.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_alemania.pdf)

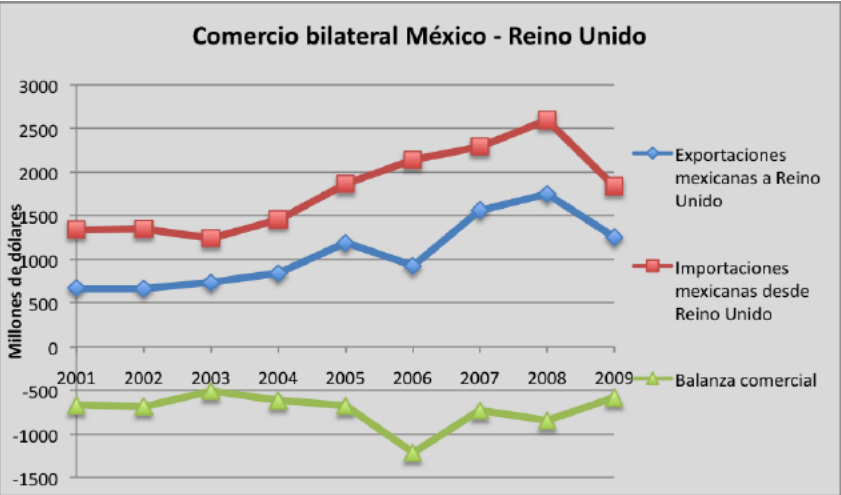


España es el octavo socio comercial de México a escalamundial (11 como abastecedor y 5 como comprador). El intercambio comercial entre México y España creció 87% entre 2000 y 2009, al pasar de 2,933 millones de dólares a 5,482 en ese lapso, que representa una tasa media anual decrecimiento de 7%. Al cierre de 2009, México registró un déficit de 526 millones de dólares en su comercio con España.”<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_espana.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_espana.pdf)

“En 2009, Reino Unido ocupó el lugar número 14 en el comercio total de México (15 como abastecedor y el 11 como comprador). El intercambio comercial entre México y Reino Unido creció 53% entre 2001 y 2009, al pasar de 2,017 millones de dólares a 3,091, que representa una tasa media anual de crecimiento de 6%. Al cierre de 2009, México registró un déficit de 585 millones de dólares en su comercio con ese país.”<sup>12</sup>

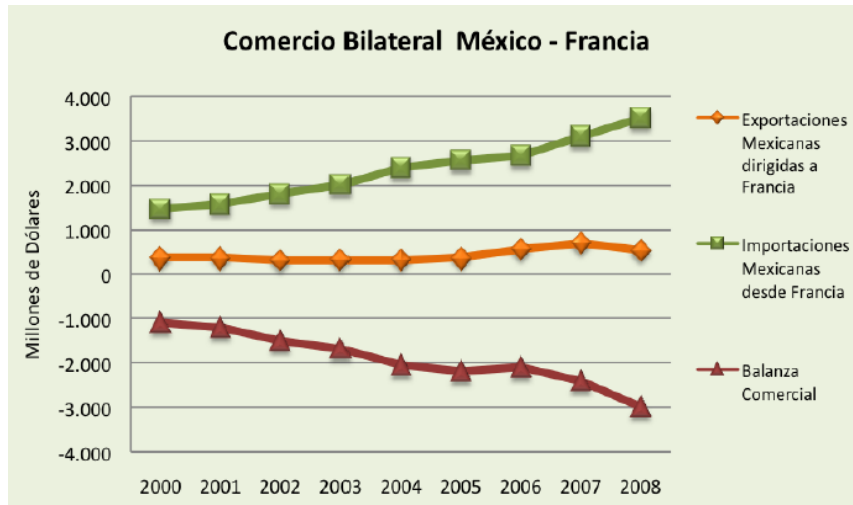


“En 2008, Francia ocupó el lugar número 16 en el comercio total de México (13 como abastecedor y el 29 como comprador). El comercio total de enero a agosto de 2009 fue de 1,914 millones de dólares, 28% menor al comercio reportado en el mismo período en 2008 (2,670 millones de dólares).”<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_reino\\_unido.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_reino_unido.pdf)

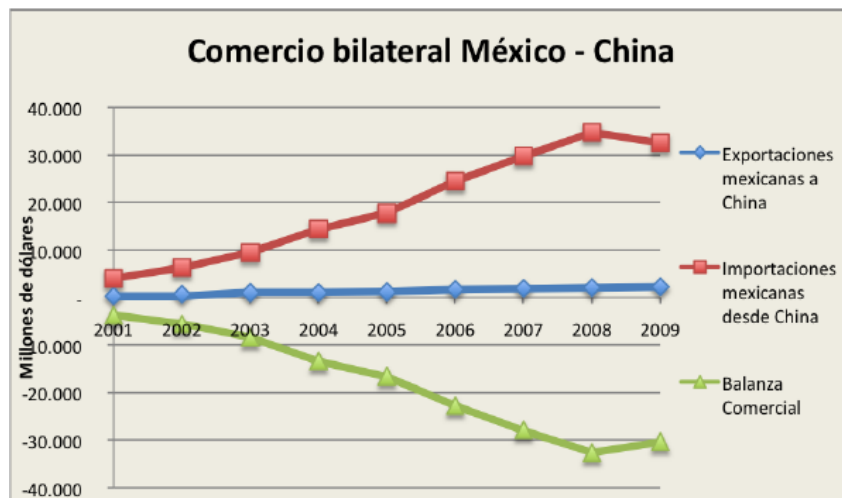
<sup>13</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_francia.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_francia.pdf)





### Comercio de México con Asia - Pacífico

China e India son sin duda los dos gigantes Asiáticos que lideran el crecimiento y desarrollo económico de la región. “China es el segundo socio comercial de México a escala mundial (2do como abastecedor y 7mo como comprador). El intercambio comercial entre México y China creció 706% entre 2001 y 2009, al pasar de 4,309 millones de dólares a 34,744, que representa una tasa media anual de crecimiento de 30%.”<sup>14</sup> Almitad de 2011, México registró un déficit de 21,443 millones de dólares en su comercio con ese país, tendencia ligeramente mayor que en 2010.



<sup>14</sup> Pro México en: [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_china.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_china.pdf)

Llama profundamente la atención el déficit en la balanza comercial que nuestro país enfrenta con China y con otros países Asiáticos y como se incrementa el mismo año con año, mismo que podemos apreciar en las siguientes tablas.<sup>15</sup>

Unidad de Medida: Miles de dólares.			
Periodo	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia <b>Total<sup>al</sup></b>	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia <b>Total<sup>bl</sup></b>	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia <b>Total<sup>al</sup></b>
2007	\$7,612,849	\$79,451,047	<b>-\$71,838,198</b>
2008	\$8,625,701	\$86,211,291	<b>-\$77,585,590</b>
2009	\$7,561,378	\$72,157,750	<b>-\$64,596,372</b>
2010	\$10,703,508	\$95,918,169	<b>-\$85,214,661</b>
2011	\$6,767,567	\$50,191,445	<b>-\$43,423,878</b>

Miles de dólares. p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.									
Periodo	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia
	<b>CHINA</b>			<b>JAPÓN</b>			<b>COREA DEL SUR</b>		
2007	\$1,895,346	\$29,743,662	<b>-\$27,848,316</b>	\$1,912,645	\$16,342,984	<b>-\$14,430,339</b>	\$680,567	\$12,613,702	<b>-\$11,933,135</b>
2008	\$2,044,757	\$34,690,316	<b>-\$32,645,559</b>	\$2,046,041	\$16,282,453	<b>-\$14,236,412</b>	\$537,605	\$13,527,288	<b>-\$12,989,683</b>
2009	\$2,207,792	\$32,528,977	<b>-\$30,321,185</b>	\$1,600,597	\$11,397,112	<b>-\$9,796,515</b>	\$498,752	\$10,946,193	<b>-\$10,447,441</b>
2010	\$4,182,845	\$45,607,557	<b>-\$41,424,712</b>	\$1,925,561	\$15,014,691	<b>-\$13,089,130</b>	\$928,796	\$12,730,676	<b>-\$11,801,880</b>
2011	\$2,571,505	\$24,014,758	<b>-\$21,443,253</b>	\$1,113,862	\$7,616,406	<b>-\$6,502,544</b>	\$750,293	\$6,706,724	<b>-\$5,956,431</b>

Periodo	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > Asia	Sector externo > Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > Asia
	<b>TAIWÁN</b>			<b>INDIA</b>		
2007	\$271,809	\$5,897,089	<b>-\$5,625,280</b>	\$1,045,618	\$1,207,001	<b>-\$161,383</b>
2008	\$307,146	\$6,658,519	<b>-\$6,351,373</b>	\$1,559,112	\$1,360,597	<b>\$198,515</b>
2009	\$176,410	\$4,592,149	<b>-\$4,415,739</b>	\$1,111,573	\$1,139,537	<b>-\$27,964</b>
2010	\$320,932	\$5,620,693	<b>-\$5,299,761</b>	\$1,015,137	\$1,797,064	<b>-\$781,927</b>
2011	\$200,897	\$2,757,489	<b>-\$2,556,592</b>	\$925,266	\$1,257,859	<b>-\$332,593</b>

Como se puede apreciar, los saldos del intercambio comercial con Asia y

<sup>15</sup> Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía, en: <http://dgcnsvp.inegi.org.mx/cgi-win/bdientesi.exe/CPrelQY#>

especialmente con China, son contundentes y desfavorables para nuestro país. Lo anterior me lleva a afirmar que el interés del empresariado mexicano por exportar a Asia es aún muy incipiente, ya que tradicionalmente ha mirado a este continente como un proveedor de materias primas, manufacturas semi-terminadas de bajo precio y cuya calidad puede ser de regular a muy buena o excelente, dependiendo del país y empresa proveedora que se trate. Una de las razones de lo anterior es nuestra cercanía con Estados Unidos y el TLCAN: tendemos a enfocarnos a este mercado como el único y más viable receptor de productos manufacturados en México. Otra razón es que somos parte de Latinoamérica, cuya cercanía no sólo geográfica sino también de idioma y nuestros lazos culturales, aunado a los diversos tratados firmados por México con países de esta región comercial. Finalmente un tercer factor para mi afirmación es la lejanía con Asia, los altos aranceles que privan en algunos de sus países, así como algunas diferencias de tipo comercial que ha habido entre México y China, aunado a la barrera de un gran desconocimiento comercial en varios aspectos, incluyendo el idioma, sus costumbres y cultura en general, así como su cultura de negocios.

### **Comercio de México con África y Medio Oriente**

Para mi gran sorpresa al estar desarrollando el presente trabajo, la balanza comercial con África es negativa y por gran margen.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía, en: <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieinti.exe/CPreIQY#>

Periodo	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Total <sup>a/</sup>	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Total <sup>a/</sup>	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Total <sup>a/</sup>
2007	\$463,831	\$1,305,078	-\$841,247
2008	\$806,717	\$2,047,139	-\$1,240,422
2009	\$635,417	\$927,920	-\$292,503
2010	\$466,128	\$1,332,220	-\$866,092
2011	\$303,399	\$791,030	-\$487,631

Notas: Unidad de Medida: Miles de dólares

Dada la experiencia personal que he tenido con este continente y las estadísticas y datos con los que me encuentro, mi percepción particular es que existe un enorme desconocimiento de África y las oportunidades que puede ofrecer en materia comercial para empresarios de nuestro país.

Los 5 países Africanos con los que sostenemos mayor intercambio comercial son, en orden de importancia: Sudáfrica, Nigeria, Argelia, Egipto y Marruecos.

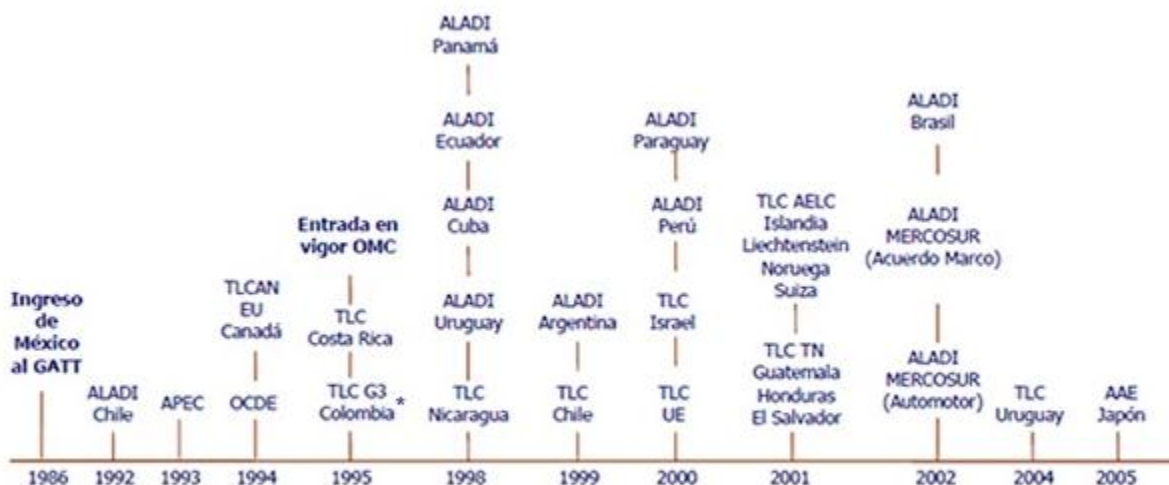
Periodo	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Sudáfrica	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Sudáfrica	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Sudáfrica	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Nigeria	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Nigeria	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Nigeria
2007	\$153,043	\$268,618	-\$115,575	\$27,655	\$253,946	-\$226,291
2008	\$193,455	\$423,901	-\$230,446	\$22,158	\$444,515	-\$422,357
2009	\$124,443	\$212,170	-\$87,727	\$28,451	\$325,422	-\$296,971
2010	\$159,898	\$384,527	-\$224,629	\$30,854	\$334,111	-\$303,257
2011	\$98,715	\$340,498	-\$241,783	\$11,522	\$171,944	-\$160,422

Notas: Unidad de Medida: Miles de dólares

Periodo	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Argelia	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Argelia	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Argelia	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Egipto	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Egipto	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Egipto	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Exportaciones FOB > Total > África Marruecos	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Importaciones FOB > Total > África Marruecos	Balanza comercial por países y zonas geográficas > Saldo FOB-FOB > Total > África Marruecos
2007	\$94,597	\$55,132	\$39,465	\$60,509	\$339,554	-\$279,045	\$6,638	\$173,349	-\$166,711
2008	\$399,228	\$232,524	\$166,704	\$36,271	\$395,297	-\$359,026	\$11,574	\$195,773	-\$184,199
2009	\$265,834	\$17,338	\$248,496	\$34,143	\$84,113	-\$49,970	\$46,958	\$106,953	-\$59,995
2010	\$99,745	\$7,948	\$91,797	\$69,279	\$117,522	-\$48,243	\$13,818	\$213,546	-\$199,728
2011	\$59,305	\$21,920	\$37,385	\$36,458	\$42,670	-\$6,212	\$28,880	\$107,669	-\$78,789

Notas: Unidad de Medida: Miles de dólares

Una muestra de lo que menciono es que no encontré ninguna mención relacionada con África en el sitio web de Pro México, por ejemplo. Tampoco existe ningún tratado o acuerdo comercial de ningún tipo de nuestro país a la fecha con este continente, como se muestra en el siguiente gráfico.<sup>17</sup>



\*Nota: A partir del 19 de noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia.

Existen mercados emergentes muy interesantes en África como Nigeria, Ghana y Sudáfrica, entre otros. Nigeria por si sola representa un enorme mercado potencial ya que cuenta con poco más de 150 millones de habitantes en un territorio del tamaño de la mitad del que cuenta México y con una economía con bastantes recursos -mal distribuidos- provenientes del petróleo.

## 1.2 Diagnóstico de la empresa.

En este contexto y combinando la experiencia adquirida a lo largo de trece años de trayectoria profesional a nivel internacional con la necesidad de pequeñas y medianas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara y de Jalisco, que se ven en la necesidad

<sup>17</sup> Pro México, en: [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos\\_y\\_tratados\\_comerciales](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos_y_tratados_comerciales)

de buscar oportunidades para sus productos en otros mercados, así como del interés de empresas extranjeras por introducir y colocar sus productos y servicios a nuestro país, en el que ubico la inquietud de formar una pequeña empresa de servicio enfocada completamente a colaborar con empresas de venta directa y otras industrias a crecer y prosperar, ampliando sus posibilidades de mercados.

Es por ello que he decidido enfocar mi proyecto de tesis a desarrollar el Plan de Negocios de esta pequeña empresa de asesoría y consultoría de servicios enfocada a colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la internacionalización de sus productos y/o modelo de negocio.

### **1.3 Entorno competitivo.**

Varios gobiernos estatales -entre ellos Jalisco- han comenzado a fomentar desde hace algunos años misiones comerciales anuales a ciertos países y regiones en las que se consideran existe demanda y posibilidades de exportar productos mexicanos. Las misiones comerciales organizadas por consultorías e iniciativa privada son bastante limitadas.

En Jalisco, los esfuerzos del gobierno estatal por fomentar la participación en el comercio exterior de nuestro estado se han canalizado en buena medida por medio de *Jaltrade*, “organismo público descentralizado fundado en 1999, sectorizado a la Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco. Su Consejo Directivo está integrado por instituciones de la iniciativa privada, así como del sector público y es presidido por un líder del sector empresarial”, cuya misión es “fomentar el comercio exterior y la inversión en el Estado de Jalisco”. Su visión y vocación las define respectivamente como “coadyuvar a posicionar los productos jaliscienses en los mercados internacionales”, con “atención

preferente al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa exportadora.”<sup>18</sup>

Entre los objetivos de Jaltrade destacan; “promocionar los productos Jaliscienses principalmente en mercados de Norte América, Latinoamérica y Asia, así como “coordinar las actividades de comercio exterior del Estado de Jalisco (CODCEJAL).”

Así mismo, CODCEJAL, Coordinadora de Organismos Y Dependencias de Comercio Exterior del Estado de Jalisco, recientemente celebró su séptimo aniversario:

[...] Esta coordinadora nació al inicio del 2004 con el propósito de compartir planes de trabajo, en especial, sobre temas de capacitación. La iniciativa surgió entre municipios y gobierno estatal a través de Jaltrade. [...] Participan desde entonces los gobiernos de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Zapotlanejo, El Salto y Tepatitlán. Por parte del Gobierno estatal acuden la Secretaría de Desarrollo Rural, el Instituto de Artesanía, el Centro de Información de la Unión Europea (CIDUE) y por supuesto, Jaltrade. Por parte del Gobierno federal participan ProMéxico y la Secretaría de Economía. Mientras que por parte del sector privado asiste COMCE Occidente.

[...], cumple la función específica de lograr sinergia y evitar duplicidad en dos funciones básicas: capacitación y promoción internacional. En materia de capacitación, el objetivo es ofrecer al empresario de nuestro estado un programa de cursos, talleres y seminarios coherentes, en una secuencia lógica y evitar duplicidad.

[...] En materia de promoción internacional, la Codcejel se articula para informar sobre las ferias y misiones comerciales de salida o las que se van a recibir de una manera conjunta entre los miembros de la Coordinadora, para así brindar los beneficios de estos

---

<sup>18</sup> JALTRADE, en: <http://www.jaltrade.jalisco.gob.mx/index.html> , (vi: 21 de Abril 2008).

eventos no sólo a los clientes de cada organismo participante, sino a una base de datos más amplia.<sup>19</sup>

Es principalmente mediante los dos organismos anteriores, mismos que operan de manera coordinada con la Delegación Estatal de la Secretaría de Economía y de Pro México, que el gobierno estatal le da impulso al comercio exterior en Jalisco. Por otro lado, existen algunos organismos y asociaciones de carácter privado relacionados con el comercio exterior con presencia en Jalisco, entre ellos COMCE Occidente, que se define a sí mismo como:

[...] un Organismo especializado en Comercio Exterior, verdaderamente profesional, moderno y capaz de representar los intereses de sus Agremiados con honestidad y eficacia, que es brinde una asesoría de calidad y les mantenga bien y oportunamente informados. [...], cuya misión consiste en “unir, representar, promover y defender los intereses comunes de los exportadores e importadores, facilitando el desarrollo del comercio exterior.”<sup>20</sup>

En Jalisco, COMCE de Occidente y sus afiliados participan activamente en eventos organizados conjuntamente por Jaltrade, Codecejal, Pro México y la delegación estatal de la Secretaría de Economía. Así mismo, COMCE de Occidente oferta una serie de servicios orientados al comercio exterior para sus afiliados y público en general, entre ellos asesoría y capacitación. Cuenta entre sus recursos con un directorio de consultores que despliega a catorce miembros, la mayoría de ellos independientes y otros se muestran como miembros de un mismo despacho de asesores. Finalmente mencionar que COMCE de Occidente es filial de COMCE, cuya sede principal se ubica en el Distrito Federal y aglutina miembros de

---

<sup>19</sup> Enrique Michel Velasco, “Jalisco en el Mundo”, *El Occidental*, 11 de diciembre de 2007.

<sup>20</sup> COMCE de Occidente, en: [www.comceoccte.org.mx](http://www.comceoccte.org.mx), (vi: 21 de Abril de 2008).



diversos sectores empresariales.

PROMÉXICO es otro organismo nacional que mantiene un listado de consultores en capacitación que despliega a sesenta miembros activos, de los cuáles sólo cinco se ubican dentro de la zona metropolitana de Guadalajara.<sup>21</sup>

Otra fuente de búsqueda consultada es Business Guadalajara Metropolitan, “el programa de negocios que el Ayuntamiento de Guadalajara tiene en internet para dar servicio a las empresas grandes y pequeñas que invierten en nuestra ciudad.”<sup>22</sup> Este sitio web depende del Ayuntamiento de Guadalajara y despliega directorios de cámaras y asociaciones de diversos sectores industriales y comerciales, entre los que destacan para nuestros fines la Asociación de Agentes Aduanales de Guadalajara y la Asociación de Profesionistas en Consultoría. Una búsqueda de consultores en comercio exterior en este sitio arrojó tan sólo dos resultados.

Tres ramas de la asesoría o consultoría o rubros adicionales se relacionan con este estudio; el primero lo constituyen las Agencias y Agentes Aduanales que ofertan sus servicios en las páginas amarillas de la zona metropolitana de Guadalajara. La mayoría de ellos ofrecen una gama de servicios que incluye “asesoría y consultoría en comercio internacional”,<sup>23</sup> además de los servicios tradicionales asociados a la importación y exportación de mercancías. Cerca de ochenta agencias publican sus servicios por este medio. El segundo se denominan Agencias de Asesoría Aduanal y/o brokerage; tan sólo en este diez agencias ofertan sus servicios. El tercer y último rubro encontrado en esta fuente se denomina “consultores”, encontrando sub-denominaciones de diversa índole, sin embargo

---

<sup>21</sup> Capacitación-PROMÉXICO, Directorio de Consultores, en: <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=4&category=4&document=1456>, (vi: 20 de Abril de 2008).

<sup>22</sup> Business Guadalajara, en: <http://business.guadalajara.gob.mx/soy-emprendedor>, (vi: 17 de Abril de 2008).

<sup>23</sup> Sección Amarilla, Agentes Aduanales, en: [www.seccionamarilla.com](http://www.seccionamarilla.com), (vi: 27 de Abril de 2008).

ninguna de éstas asociada al comercio exterior en específico.

#### **1.4 La industria, conclusiones preliminares y justificación.**

Mi expectativa para el futuro inmediato de la industria de la consultoría especializada en negocios internacionales, es que las pymes locales y regionales continuarán tratando de expandir y diversificar sus mercados en busca de una mayor viabilidad a mediano y largo plazo y es ahí donde se inserta la mayor oportunidad de éxito para Intelimerc, en especial en la consultoría especializada o de nicho. En cuanto a la industria de la consultoría a nivel local y regional, mi expectativa es que existe y existirá cada vez mayor competencia en términos generales, razón por lo que pretendo enfocar el negocio a cierto segmento del mercado, mismo que detallaré más adelante.

Si bien el gobierno de Jalisco se encuentra efectuando loables esfuerzos desde hace algunos años en materia de orientación, capacitación y fomento a las exportaciones y a las inversiones del exterior en conjunto con organismos que dependen o reciben apoyo federal como ProMéxico o la misma Secretaría de Economía, éstos no son suficientes ni totalmente enfocados o a la medida de las necesidades de las pymes consolidadas en el estado.

Existen muy pocos organismos privados como el COMCE y su capítulo de Occidente que aglutinan empresas y empresarios interesados en el comercio exterior; los profesionales que integran su(s) directorio(s) de consultores son relativamente pocos en número, sin conocerse de entrada su grado de especialización en diferentes regiones y/o mercados.

Finalmente, el ramo de la consultoría de negocios relacionados con el comercio exterior y la inversión extranjera se encuentra altamente fragmentado y poco o nada regulado. No se aprecia una asociación sólida que los aglutine, ni mucho menos un marco

que los regule. Con las búsquedas preliminares efectuadas, en primera instancia no se identificaron consultorías o asesores especializados en procesos de intercambio comercial y/o de inversión con países del sudeste Asiático, China, India y África, entre otros.

## **1.5 Visión, misión y objetivos estratégicos.**

### **1.5.1 Visión (filosofía del negocio).**

Intelimerc convierte su misión en realidad por medio de servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales. Se conforma por un equipo de profesionales apasionados por aplicar su experiencia y conocimientos de otros mercados, ayudando y facilitando el crecimiento de empresas de venta directa y otros giros hacia el exterior.

Para lograrlo, los clientes deben ver a Intelimerc como una extensión de su propio equipo de management, con la flexibilidad de trabajar en proyectos específicos de su interés sin la necesidad de adquirir nuevos recursos fijos o distraer sus recursos actuales. No importa el tamaño actual de los clientes ni si se encuentran dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial, la experiencia de Intelimerc les ayudará a entrar y crecer en otros mercados.

### **1.5.2 Misión.**

Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de sus proyectos de internacionalización, planeados a la medida de sus necesidades.

### **1.5.3 Objetivos y metas de la compañía.**

Darse a conocer y posicionarse en los dos segmentos de mercado meta, tanto en el medio de la consultoría local y regional enfocada a Pymes, como en el medio de empresas

de ventas directas a nivel regional y nacional. Este objetivo se logrará paulatinamente en un lapso de uno a tres años, conforme vaya colocando sus servicios y ejecutando proyectos relevantes para diferentes clientes y obteniendo resultados satisfactorios al final de los mismos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Enunciado o planteamiento del problema.**

La pregunta principal que este plan de negocios deberá responder es:

¿Cómo crear, ofertar y posicionar una pequeña empresa de servicios de consultoría enfocada a la internacionalización de productos, servicios y modelos de negocio, logrando una mezcla de servicios que resulten lo suficientemente atractivos como para captar clientes en ambos sentidos?

Algunas preguntas asociadas al planteamiento del problema son:

¿Cómo hacer de esta consultoría un negocio de dos sentidos o vías para ofertar la entrada a nuestro mercado a la contraparte del empresariado pequeño y medio del exterior?

¿Cómo desarrollar una ventaja competitiva dentro del nicho que se pretende cubrir?

¿A cuál(es) región(es) del mundo nos vamos a enfocar?

¿Cuál será el criterio para la toma de decisiones?

¿Cuál es el segmento o nicho de mercado al que nos dirigiremos?

¿Quiénes serían y en dónde deben ubicarse los socios estratégicos para lograrlo?

¿Cuántos expertos deben formar parte del proyecto y cuáles serían las áreas estratégicas a cubrir? ¿Cómo lograr acuerdos de beneficio mutuo con los socios estratégicos?

¿Cuál(es) serían los principales vehículos o medios para promocionarse?

¿Cómo lograr captar la atención del segmento empresarial al que se dirigiría?

¿Qué tan amplia debe ser la gama de productos a ofertar?

¿Cómo y en qué momento se cobrarían los servicios colocados dentro y fuera de México?

### **2.2 Naturaleza del estudio.**

La opción que he elegido para titularme es la elaboración de un plan de negocios en el

que aplicando buena parte de los conocimientos adquiridos durante la maestría, me permita materializar la empresa de consultoría objeto del mismo.

### **2.3 Importancia del estudio.**

Las aportaciones principales de este plan de negocios pueden ser en tres sentidos. En primer lugar la materialización en forma estructurada de una pequeña empresa de servicios de consultoría que genere autoempleo e ingresos a más de una persona. En segundo término incrementar el acceso de productos y modelos de negocio de pymes de Jalisco a mercados del exterior, diversificando sus ingresos y fortaleciéndose con ello. Finalmente facilitar el acceso el mercado Mexicano a empresas y modelos de negocio del exterior, lo cual se traduzca en generar oportunidades de empleo y autoempleo en nuestro país, que tanta falta hace.

### **2.4 Supuestos teóricos, delimitación.**

Los aspectos teóricos más importantes que deben considerarse dentro del presente plan de negocios son mercadotecnia, planeación estratégica, finanzas y marco teórico existente para la elaboración de planes de negocio, consultoría y aspectos legales y de propiedad intelectual, conforme el apartado de Bibliografía que forma parte del presente protocolo.

### **2.5 Metodología.**

Estructuraré el plan de negocios conforme los siguientes apartados:

- Objetivos y principales elementos del plan de negocios.
- Plan de mercadotecnia.
- Plan de ventas y comercialización.

- Plan de operaciones.
- Plan financiero y análisis de costo/beneficio.

## **2.6 Limitaciones del estudio.**

Un factor externo que pudiera incidir negativamente en el desarrollo del plan de negocios sería el limitado acceso a información de la competencia. Es necesario prever que la obtención de datos reales de número de posibles competidores así como de precios y volumen facturado de servicios similares en México, pudiese ser algo limitado, hecho que podría incidir negativamente en el Plan de Mercadotecnia.

## **2.7 Delimitaciones del estudio.**

El plan de negocios estará enfocado para desarrollar una empresa de ámbito regional en el centro-occidente del país con sede en Zapopan, Jalisco. El análisis del mercado y posibles competidores se centrará en la zona metropolitana de Guadalajara, aunque se podrán incluir y utilizar ejemplos comparativos de algunas consultoras internacionales de reconocido prestigio situadas en otras entidades o países. Aun cuando la empresa será internacional por tener socios estratégicos en otros países, el plan de negocios estará enfocado a desarrollar mercado en México, inicialmente.

### 3.0 OBJETIVOS Y PRINCIPALES ELEMENTOS DEL PLAN

La pregunta principal que este plan de negocios deberá responder es:

¿Cómo crear, ofertar y posicionar una pequeña empresa de servicios de consultoría enfocada a la internacionalización?

#### 3.1 Resumen Ejecutivo.

Intelimerc está conformado por un equipo de profesionales apasionados por aplicar su experiencia y conocimientos de mercados extranjeros, ayudando y facilitando el crecimiento de empresas de venta directa y otros giros el exterior. A pesar de contar con colaboradores asociados, Intelimerc es una pequeña empresa de un solo propietario quien elabora y presenta este plan de negocios.

Intelimerc brinda servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales a:

- Evaluar y seleccionar países o mercados meta.
- Trabajar específicamente sobre aquellos mercados que resulten de su interés.
- Conocer y trabajar sobre el marco legal y regulatorio de los mismos.
- Definir una estrategia de entrada y un plan comercial.
- Desarrollar un marco general del proyecto.
- Establecer un presupuesto maestro.
- Ejecutar su proyecto de internacionalización.

Ofrecemos un aproximamiento único a mercados internacionales, aplicando la metodología y principios de la Administración de Proyectos. Los clientes o mercado meta



están conformados de la siguiente forma:

- a. Empresas interesadas o involucradas en el modelo de ventas directas.
- b. Empresas con otros modelos de comercialización y giros de negocio.

En ambos casos y como se mencionó en las delimitaciones del estudio, el mercado meta inicial se circunscribe a nivel regional que incluye pequeñas y medianas empresas establecidas en la zona metropolitana de Guadalajara, el estado de Jalisco y la región centro - occidente del país.

### **3.2 La empresa, concepto y filosofía del negocio.**

Intelimerc convierte su misión en realidad por medio de servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales. Se conforma por un equipo de profesionales apasionados por aplicar su experiencia y conocimientos de otros mercados, ayudando y facilitando el crecimiento de empresas de venta directa y otros giros hacia el exterior.

Para lograrlo, los clientes deben ver a Intelimerc como una extensión de su propio equipo de management, con la flexibilidad de trabajar en proyectos específicos de su interés sin la necesidad de adquirir nuevos recursos fijos o distraer sus recursos actuales. No importa el tamaño actual de los clientes ni si se encuentran dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial, la experiencia de Intelimerc les ayudará a entrar y crecer en otros mercados.

### **3.3 Misión y valores.**

Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de su proyecto de internacionalización, creado a la medida de sus necesidades.

Los valores que regirán la labor profesional de Intelimerc son:

1. Profesionalismo. Somos un equipo de profesionales con amplia preparación y experiencia probada en nuestro ramo, las cuáles aplicamos en beneficio de nuestros clientes.
2. Excelencia. Es un hábito que cultivamos diariamente con cada una de nuestras acciones orientadas a dar resultados y agregar valor.
3. Integridad. Presente en todas nuestras acciones, mantenemos nuestra ética profesional y compromisos adquiridos, somos auténticos.
4. Pasión y creatividad. Disfrutamos nuestro trabajo todo los días y lo hacemos de una forma creativa para lograr los resultados deseados.

### **3.4 Objetivos y metas de la empresa.**

Darse a conocer y posicionarse en los dos segmentos de mercado meta, tanto en el medio de la consultoría local y regional enfocada a Pymes, como en el medio de empresas de ventas directas a nivel regional y nacional. Este objetivo se logrará paulatinamente en un lapso de uno a tres años, conforme vaya colocando sus servicios y ejecutando proyectos relevantes para diferentes clientes y obteniendo resultados satisfactorios al final de los mismos. Por otro lado la meta de ingresos será aquella que permita la independencia financiera para desempeñarse autónomamente sin estar ligado al 100% a ninguna empresa como empleado. Esto deberá darse durante el 1er año de operaciones.

### **3.5 Oferta de valor.**

Intelimerc ofrecerá un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando los principios de Administración de Proyectos, con un modelo ampliamente probado a lo

largo de varios años de planear y ejecutar proyectos a nivel internacional. Ya sea que esté tomada o no la decisión de interés por uno o más mercados, dicho modelo comprende los siguientes aspectos principales:

1. Planeación y aspectos preliminares (viabilidad comercial, costos, precios en México y precios en mercado meta, rentabilidad). Master Project Schedule (MPS) acorde a necesidades específicas, incluyendo presupuesto total para desarrollar proyecto. Evaluación y selección de país(es), en caso que no se haya definido, estrategia de entrada junto con vehículos legales posibles, estrategia comercial a desarrollar, plan de infraestructura local, incluyendo recursos humanos, plan de operaciones y logística, entre otros.

2. Contactos y relaciones iniciales. Se establecerán y presentaran contactos estratégicos que apoyaran el desarrollo del proyecto de entrada al mercado meta.

3. Marco Legal, Regulatorio y Fiscal. Se presentara un análisis del marco regulatorio aplicable en el o los mercados meta, tanto al modelo de negocio o canal comercial como a él o los productos, importaciones, etc.

4. Aspectos regulatorios y registro de productos. Dependiendo de la naturaleza y composición de los productos, esta parte del proyecto comprende todo lo necesario para posibilitar la entrada e importación al mercado meta.

5. Manufactura, Logística e Inventarios. Ya sea que cuente con manufactura propia o proveedores externos, en esta etapa nos aseguraremos de que sus procesos y

productos se adecuen a las necesidades y regulaciones aplicables en cada nuevo mercado, entre otros aspectos.

6. Capital Humano. Si el proyecto requiere capital humano local en otros países, nos valdremos de probadas prácticas que hemos seguido para efectuar contrataciones exitosas en cada mercado. Efectuaremos todo el proceso de pre-selección y haremos recomendaciones de candidatos y niveles de salario aplicables por país.

7. Infraestructura física. Dependiendo de la estrategia de entrada y de la ubicación de sus clientes, pre-seleccionamos opciones para su oficina de representación o centro de distribución local, o en su defecto, pondremos a su disposición las mejores opciones para efectuar su distribución y alcance local a través de un tercero.

8. Infraestructura de Tecnologías de Información

En el caso de clientes del giro ventas directas, contamos con la experiencia y contactos estratégicos en ambas opciones:

- a. Desarrollar su sistema propio si aún no cuenta con el o desea mejorarlo.
- b. Enlazarlo y negociar condiciones preferenciales con compañías especializadas que ofrecen soluciones estandarizadas para la industria.


9. Estrategia de precios de transferencia acorde a plan comercial y arranque de operaciones. Esta fase comprende definir las variables comerciales finales para llegar a una lista de precios de salida al mercado.

### **3.6 Ventajas competitivas.**

Las ventajas competitivas con las que Intelimerc saldrá al mercado de la consultoría especializada son las siguientes:

- Más de 13 años de experiencia de su fundador en la industria de ventas directas a nivel nacional e internacional ocupando posiciones clave en las principales áreas funcionales del ramo, brindan un cúmulo de conocimientos del giro en categorías de suplementos alimenticios, cosméticos, cuidado personal, productos para el hogar y corsetería para dama, entre otros.
- Una extensa red de contactos nacionales e internacionales, individuos y empresas con experiencia y conocimientos profesionales en diferentes áreas funcionales clave en caso que se requieran acorde a las necesidades de cada proyecto y en cada mercado específico.

3.7 Oportunidades y estrategias, análisis FODA.

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubre gama de servicios especializados requeridos para internacionalización.</li> <li>• Asociados expertos en diferentes Áreas para fortalecer servicios de consultoría.</li> <li>• Asociados y contactos estratégicos en diferentes países y regiones del mundo.</li> <li>• Utiliza modelo probado con base en Administración de Proyectos.</li> <li>• Experiencia real en cuatro continentes trasladada a clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor experiencia curricular como consultor externo.</li> <li>• Tiempo disponible del consultor principal para tomar proyectos de medio tiempo.</li> <li>• Tiempos de respuesta y compromisos de asociados estratégicos.</li> <li>• Recursos y tiempo a invertir en la promoción de los servicios con clientes.</li> <li>• Grado de dificultad para vender proyectos a la alta dirección y convencer subordinados.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conveniencia empresas subcontratar servicios estratégicos VS contratar más empleados.</li> <li>• Mercado interno competido y saturado, empresas buscan oportunidades en el exterior.</li> <li>• México: mercado muy atractivo para empresas ventas directas y MLM, clientes potenciales.</li> <li>• Explotar y enfocar conocimiento del giro de suplementos, bebidas funcionales y alimentos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión de USA y Europa en puerta, puede frenar planes de expansión del mercado meta.</li> <li>• Encasillarse en 1 o 2 industrias y limitar posibilidad otros tipos de clientes potenciales.</li> <li>• Desconfianza de clientes hacia proyectos de internacionalización manejados externamente.</li> <li>• Corta visión del mercado meta para invertir, ampliar mercados y competir en otros países.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar el negocio de consultoría y la promoción del mismo hacia dos o tres nichos de mercado que resulten más viables, y promocionarse fuertemente hacia mercado meta.</li> <li>• Enfatizar el uso y aprovechamiento de medios electrónicos para promocionarse fuertemente por dichos medios: sitio web bilingüe, bien estructurado y atractivo, correos electrónicos específicamente dirigidos (no masivos) y en un formato atractivo.</li> <li>• Trabajar en un directorio –regional- de clientes potenciales iniciales, comenzando por una o dos industrias en particular: suplementos alimenticios y ventas directas.</li> <li>• Ofrecer a clientes potenciales no sólo la ruta y trámites requeridos para que sus productos o servicios puedan acceder mercados del exterior, sino la búsqueda de clientes y el desarrollo de mercado inicial en los mismos. Un servicio integral.</li> <li>• Mantener los gastos fijos del negocio de consultoría a un nivel mínimo razonable mientras se allega de una cartera de clientes que le permita tener proyectos que ocupen el 100% de su tiempo.</li> </ul>

## **4.0 PLAN DE MERCADOTECNIA**

### **4.1 Resumen ejecutivo.**

Referirse a apartado 3.1 de la página 29.

### **4.2 Análisis de la situación.**

Intelimerc comenzará su 1er año de operaciones en 2012, por lo tanto deberá presentar sus servicios en una forma atractiva y conveniente para que estos sean bien recibidos, tratar de crear una consciencia del nombre de la empresa (marca) y comenzar a construir su base de clientes, para lo cual el marketing desempeñará un papel fundamental.

### **4.3 Análisis del mercado.**

Intelimerc cuenta con cierta información relevante respecto de su mercado meta incluyendo ciertos atributos de sus clientes potenciales, misma que utilizará para ampliar y conocer mejor sus necesidades específicas y entablar una mejor comunicación con ellos.

Previo a invertir mi tiempo, esfuerzo y ciertos recursos a este negocio de consultoría, me he tomado el tiempo necesario para analizar y determinar el segmento de mercado en el que se podría insertar Intelimerc. El foco de esta investigación fue qué negocios dentro del segmento de suplementos alimenticios y alimentos funcionales que operan en la ZMG y en la región estarían interesados en acceder mercados del exterior de México. Esta lo llevé a cabo en varias oportunidades que se me presentaron a lo largo de 2009 y 2010; Expo Imagen Natural Guadalajara (Julio 2009), Expo Light Guadalajara (Agosto 2009), y Expo Anipron 2010 Cd. de México (Febrero 2010). En los tres eventos tuve acceso directo a fabricantes y distribuidores de la industria de productos naturales en las ramas de suplementos alimenticios, productos de belleza, productos para el cuidado personal,

remedios herbolarios, alimentos y bebidas funcionales.

Los resultados de dicha investigación llevada a cabo durante esos tres eventos fueron alentadores. Algunos de estos fabricantes han venido creciendo y desarrollándose en el mercado estatal y nacional con sus diferentes productos y líneas normalmente por medio de distribuidores mayoristas y cadenas de tiendas naturistas en diferentes estados de la república. Tienen productos y líneas ya bastante posicionadas en el mercado mexicano y continuamente están innovando, ampliando y renovando sus portafolios de productos conforme a las tendencias que se van dando en su sector y ámbito de competencia. Este tipo de empresas con cierto número de años de trayectoria y ya consolidadas a nivel regional y nacional constituye el primer mercado objetivo para Intelimerc. El segundo mercado objetivo lo conforman empresas del ramo de ventas directas. La venta directa se define como “La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”. Actualmente un gran número de empresas deciden comercializar sus productos bajo este canal de comercialización, dicha gama de productos incluye artículos de tocador y de higiene personal, cosméticos, fragancias, artículos para el hogar y decorativos, productos de limpieza para el hogar, plásticos, ropa, joyería de fantasía, accesorios de moda, suplementos alimenticios, libros, productos educacionales por mencionar algunos.

El directorio de la AMD despliega algunas empresas ubicadas en la zona centro occidente del país, 2 en la Zona Metropolitana de Guadalajara, 1 en Querétaro, 1 en Irapuato, 1 en Aguascalientes, 5 en Monterrey y el resto en el Distrito Federal, Edo. De



México y otros estados. Existe un número significativo de empresas del giro ubicadas en la ZMG. Este grupo de empresas generalmente pertenecen a la categoría pymes y constituyen el 2do mercado objetivo debido a que la misión de Intelimerc tiene que ver con crecimiento en ventas y ampliar mercados, dos aspectos críticos para la supervivencia de empresas del giro de ventas directas, que se ven obligadas a expandirse geográficamente como una forma natural de su ciclo de vida.

#### **4.3.1 Mercado meta.**

- Empresas fabricantes y distribuidores de la industria de productos naturales, que pueden ser:
  - a. Suplementos alimenticios, alimentos y bebidas funcionales.
  - b. Remedios herbolarios y productos medicinales de venta libre (OTC).
  - c. Productos de belleza, cosméticos y productos para el cuidado personal.
- Empresas del ramo de ventas directas en cualquiera de sus modalidades, ventas por catálogo, party plan, multinivel y otras variantes.

#### **4.3.2 Características demográficas.**

El perfil del cliente tipo al que buscará dirigirse Intelimerc incluye los siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales.

##### **Factores geográficos.**

Dado el tamaño de los mercados meta y la capacidad para atender a clientes sobre una base de proyectos específicos, Intelimerc se ha fijado un radio de acción de ámbito regional en el centro-occidente del país con sede en Zapopan, Jalisco, con énfasis en la zona metropolitana de Guadalajara, aunque dado el alcance de internet, no descarta por completo la posibilidad de atender a clientes ubicados en otros estados del país.

Intelimer puede atender a clientes regionales, nacionales e internacionales.

### **Factores demográficos (principales características)**

- 60% clientes potenciales fabricantes y distribuidores de productos naturales, por un 40% de empresas de ventas directas.
- La edad en el mercado de las empresas clientes potenciales:
  - a. De 5 hasta 20 años en el mercado para empresas de productos naturales, son empresas con cierto nivel de expansión dentro de México y que buscan nuevas alternativas de mercado para continuar su desarrollo. Su ciclo de vida puede ser mucho más largo y estable.
  - b. De 3 hasta 15 años en el mercado para empresas de venta directa, ya que normalmente y por la naturaleza de su modelo de comercialización, tienden a expandirse más rápidamente dentro de territorio nacional y a más temprana edad buscan mercados alternativos del exterior. Su ciclo de vida normalmente es más corto y son muy pocas las que logran consolidarse y continuar su modelo por más de diez años.
- Los rangos de ingresos en los que se ubica el mercado meta son:
  - a. Empresas de productos naturales con ingresos por ventas mayores a 5 millones anuales.
  - b. Empresas de venta directa se dividen en los segmentos de ingresos:
    - i. Ventas anuales hasta 70 millones de pesos.
    - ii. Ventas anuales entre 70 y 345 millones de pesos.
    - iii. Ventas anuales superiores a 345 millones de pesos.

### **Factores conductuales**

- a. Las empresas de productos naturales han efectuado esfuerzos considerables durante varios años para posicionar sus productos en el mercado de México y ven al mercado doméstico como altamente competido, han comenzado a pensar en explorar posibilidades para sus productos en el exterior, y están dispuestas a asignar una parte de su presupuesto anual para concretarlo.
- b. Las empresas de venta directa han expandido más rápido de lo que planearon su modelo de negocio en México, sus distribuidores han cruzado fronteras (normalmente hacia Estados Unidos y Centro América) y comienzan a solicitarle con cierta insistencia que les dé la oportunidad de reclutar distribuidores y vender sus productos en dichos países. Se ven forzadas a buscar alternativas para cumplir los deseos de los distribuidores y es entonces que comienzan a visualizar la oportunidad de expandirse. Se ven forzadas a asignar presupuesto para esto, aunque no necesariamente lo habían contemplado así. Existen detractores adentro ya que les da mucho temor a el esfuerzo que van a enfrentar para acceder, operar y controlar el modelo en el exterior, manteniendo sus márgenes de rentabilidad.

### **4.3.3 Necesidades del mercado.**

Intelimerc pretende satisfacer las siguientes necesidades de sus clientes:

- Transferir a los clientes su experiencia y conocimientos de ciertos mercados extranjeros, colaborando y facilitando la entrada de sus productos y modelo de negocio a dichos mercados de una forma sensata, minimizando riesgos e inversiones no necesarias, con una visión de

mercado a mediano y largo plazo.

- Para lograrlo, Intelimerc propone a sus clientes insertarse como una extensión de su equipo propio de management, con la flexibilidad de trabajar en proyectos específicos de su interés sin la necesidad de adquirir nuevos recursos fijos o distraer sus recursos actuales.
- La atención personalizada y cercana es clave para lograrlo, por lo que será muy cuidadoso de no tomar más proyectos para clientes diferentes de los que pueda manejar en lapsos de tiempo que van de 3 a 9 meses.

#### **4.3.4 Tendencias.**

Intelimerc se diferenciará por ofrecer servicios relacionados con proyectos muy específicos para su mercado meta empresarial. En el pasado la tendencia entre las empresas era la contratación de uno o más puestos laborales fijos que le apoyaran para lograr sus metas de expansión hacia otros mercados. En la actualidad esta práctica puede resultar muy costosa debido a la curva de aprendizaje de dichos puestos, aunados a la carga impositiva y laboral relacionada con mantener puestos de nivel gerencial medio alto por tiempo indefinido, es decir, posiciones fijas e insertadas dentro de la estructura organizacional.

Las tendencias más actuales en prácticas laborales muestran que las empresas cada vez se muestran más renuentes a contratar este tipo de puestos de forma fija por las implicaciones mencionadas. Es aquí donde Intelimerc buscará posicionarse ofreciendo ventajas específicas tales como, flexibilidad y temporalidad de contratación por proyecto, curva de aprendizaje prácticamente nula o inexistente, prestaciones laborales inexistentes y

deducción directa a gastos.

**4.3.5 Crecimiento del mercado.**

La Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMD) estima que en 2010 las ventas de la industria de Venta Directa en México sumaron \$54,730 millones de pesos, el crecimiento de la industria de la Venta Directa del 2009 al 2010 fue del 9% y aproximadamente 1.9 millones de mexicanos están relacionados de alguna forma a la industria de la Venta Directa.

**Venta Directa por Categoría de Producto 2010**

Productos por Categorías	Porcentaje de Ventas
Belleza	41%
Calzado*	26%
Suplementos Alimenticios	20%
Moda	7%
Hogar	6%
Total	100%

Fuente: Estudio de Mercado de las Ventas Directas 2010. Asociación Mexicana de Ventas Directa.  
\*Empresas de venta de calzado por catálogo no pertenecen a la AMVD.

Por otro lado, la industria de productos naturales en las ramas mencionadas continúa fortaleciéndose y desarrollándose en Jalisco con la consolidación en el mercado mexicano de algunas empresas establecidas en Zona Metropolitana de Guadalajara, así como el surgimiento de nuevos fabricantes.

**4.4 Análisis FODA.**

Referirse a la sección 3.7, análisis presentado en la página 34.

**4.5 Competencia.**

El entorno competitivo se analizó en detalle en la sección 1.3 páginas 20 a 23. Intelimerctratará de generar su propio mercado, aunque existen varias consultorías dedicadas a asesoría en negocios internacionales como se mencionó en dicha sección, tales consultorías van enfocadas principalmente al logro de exportaciones y los factores

necesarios para que las empresas alcancen dicho objetivo. Más allá de asesorar, Intelimerc pretende convertirse en un brazo -externo- ejecutor de planes y proyectos que trabaja en paralelo con la alta gerencia, hecho que lo diferencia en forma importante de sus posibles competidores directos. Por otro lado y aunque lentamente, comienzan a surgir en México (no aún en Guadalajara, sin embargo), consultorías enfocadas en el nicho de la industria de ventas directas, mismas que Intelimerc tiene identificadas.

#### **4.6 Oferta de servicios.**

El portafolio de servicios que ofrecerá se compone específicamente de los siguientes:

- Explorar modelo Ventas Directas
- Arrancar empresa Venta Directa
- Llevar sus productos y modelo a otras regiones y países
- Servicios aplicados a otras industrias y/o giros
- Evaluación de portafolio de productos
- Contactos directos con proveedores confiables
- Evaluar y revisar su plan de compensación
  - a) Posibilidad de modificarlo o hacerle adaptaciones, en caso necesario
  - b) Desarrollo de modelos
- Internacionalización de;
  - a) Suplementos alimenticios
  - b) Cosméticos
  - c) Artículos para el cuidado personal
  - d) Artículos para el hogar
  - e) Productos propios o maquilados

- Evaluación y selección de países
- Estudio de factibilidad de entrada
  - a) marco regulatorio y legal
  - b) expectativas mercado meta
  - c) modelo operacional
- Enlaces directos en países de interés
- Gestión de registros sanitarios
  - a) Interpretación de regulación sanitaria internacional y normativas
  - b) Análisis de factibilidad y registro
  - c) Evaluación de información para obtención del registro o la exportación
  - d) Estrategias de registro o exportación
  - e) Proyectos de etiquetado
  - f) Evaluación de proveedores adecuados para exportación
- Estrategia de entrada
- Establecer presupuesto maestro
- Desarrollar plan operativo
- Implementación del plan comercial
- Ejecución e implementación de su proyecto de internacionalización

#### **4.7 Claves para el éxito y asuntos críticos.**

Las claves para el éxito de Intelimerc son saber ofertar sus servicios de una forma inteligente, atractiva, precisa y dirigida hacia el nicho de mercado al que se dirigirá, garantizando a los clientes que vaya atendiendo la ejecución correcta de sus proyectos y el cumplimiento de sus objetivos de expansión comercial en el exterior. Si se consiguen estos

dos elementos clave, Intelimerc podrá posicionarse y convertirse en empresa rentable y sostenible. Asuntos críticos durante la fase emergente de arranque son:

- Darse a conocer en ambos nichos que constituyen su mercado meta, empresas de productos naturales y de venta directa en el centro occidente del país.
- Comenzar a establecerse como una consultoría única y de nicho para dicho mercado meta, buscando la recomendación de los clientes que vaya atendiendo.
- Administrar en forma muy eficiente su tiempo no tomando más de tres proyectos específicos que podría llegar a llevar a buen término a la vez, en una primera etapa. De esta forma controlará y garantizará constantemente la satisfacción de sus clientes sin comprometer niveles de servicio y satisfacción.

#### **4.8 Misión.**

Como se mencionó en la sección 1.5, la misión de Intelimerc es:

Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de sus proyectos de internacionalización, planeados a la medida de sus necesidades.

#### **4.9 Objetivos de marketing.**

Bajo la premisa que es empresa de nueva creación que aún no sale al mercado:

- Aumentar constante y tangiblemente su penetración de mercado durante 2012.
- Captar al menos 4 proyectos de diferentes clientes para ejecutarlos en 2012.

#### **4.10 Objetivos financieros.**

- La meta de ingresos será aquella que permita la independencia financiera para desempeñarse autónomamente sin estar ligado al 100% a ninguna empresa



como empleado. Esto deberá darse durante el 1er año de operaciones.

- Alcanzar tasa de crecimiento en ventas totales mayor al 100% durante los 2 primeros años, manteniendo su margen de utilidad en un nivel aceptable.
- Conservar una parte de su presupuesto para capacitación y certificación de consultores.

#### **4.11 Posicionamiento.**

Intelimerc se posicionará como la única empresa de consultoría que ofrecerá un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando los principios de Administración de Proyectos, con un modelo ampliamente probado a lo largo de varios años de ejecutar proyectos a nivel internacional. Para lograrlo, deberá fomentar sus ventajas competitivas: Más de 13 años de experiencia de su fundador en la industria de ventas directas a nivel nacional e internacional ocupando posiciones clave en las principales áreas funcionales del ramo, en categorías de suplementos alimenticios, cosméticos, cuidado personal, productos para el hogar y corsetería para dama, entre otros. Así como una extensa red de contactos nacionales e internacionales, individuos y empresas con experiencia y conocimientos profesionales en diferentes áreas funcionales clave.

No importa el tamaño actual de los clientes ni si se encuentran dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial, la experiencia de Intelimerc les ayudará a entrar y crecer en otros mercados.

#### **4.12 Estrategia de marketing.**

El factor clave de la estrategia de marketing es centrarse en darse a conocer y ofertar sus servicios adecuadamente entre las empresas de productos naturales y de venta directa en el centro occidente del país para encontrar empresas con las características y

necesidades de expansión y crecimiento mencionadas anteriormente y crear así una base de clientes. Intelimerc puede llegar a ofertar sus servicios a la mayoría de ellas, además de ser capaz de dirigirse a otros segmentos de mercado conformados por otros giros y tipos de empresas ya que sus servicios, experiencia y knowhow resultan útiles a todas ellas.

El mensaje que Intelimerc tendrá que comunicar es: somos *la mejor alternativa para ayudarle a acceder y crecer en cualquier mercado del exterior*. Para ello se emplearán los siguientes métodos:

- Sitio Web que incluirá información relevante e imágenes de países tomadas personalmente durante cada viaje de trabajo, reafirmando la experiencia.
- Afiliación a la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD) y a la Asociación Nacional de Productos Naturales (ANIPRON) como socio colaborador, ya que estas dos asociaciones agrupan a empresas significativas que son parte muy importante del mercado meta.
- Anunciarse periódicamente en el boletín mensual de la Asociación Nacional de Productos Naturales (ANIPRON).
- Correos electrónicos en formato HTML específicamente dirigidos (no masivos), mismos que utilizarán imágenes del sitio web e información concreta y específica. Se dirigirán solo a correos de empresas del mercado meta.
- Folletos impresos cuyo contenido se basará en el del sitio web. Será el mismo concepto de los correos electrónicos pero en forma impresa, y se dirigirán vía correo postal a empresas específicas y se utilizarán durante entrevistas con posibles clientes.

A continuación se muestran imágenes de como ha quedado ya conformando tanto el sitio web así como el folleto o tríptico que se utilizará tanto electrónico como impreso:



[ingles / español](#)

INICIO


SERVICIOS

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

EMPRESA

EQUIPO

CONTACTO



## Amplie sus mercados

DESCUBRA COMO LLEVAR SUS PRODUCTOS O SERVICIOS AL MERCADO INTERNACIONAL

**EMPIEZA HOY**  
 Háblanos de tu proyecto

Presencia Internacional

Estrategia

Amplie sus mercados

### Misión

Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de su proyecto de internacionalización, creado a la medida de sus necesidades.

### ¿Qué ofrecemos?

Intelimerc ofrece un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando los principios de *Administración de Proyectos*, bajo un modelo ampliamente probado a lo largo de varios años de planear y ejecutar proyectos a nivel internacional.



Deseamos que nuestros clientes nos vean como una extensión de su propio equipo de management, con la flexibilidad de trabajar en **proyectos específicos de su interés sin la necesidad de adquirir nuevos recursos fijos o distraer sus recursos actuales.**

No importa el tamaño actual de su empresa ni si se encuentra dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial, **la experiencia de Intelimerc les ayudará a entrar y crecer en otros mercados.**

### Experiencia y Casos de Éxito



#### LATINOAMÉRICA

[Ver más...](#)



#### CARIBE

[Ver más...](#)



#### NORTEAMÉRICA

[Ver más...](#)



#### EUROPA

[Ver más...](#)



#### ASIA

[Ver más...](#)



#### ÁFRICA

[Ver más...](#)



*Convertimos nuestra misión en realidad por medio de servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa y otros canales comerciales, ayudando y facilitando su crecimiento hacia el exterior.*

Intelimerc brinda servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales a:

- Evaluar y seleccionar países o mercados meta.
- Trabajar específicamente sobre aquellos mercados que resulten de su interés.
- Conocer y trabajar sobre el marco legal y regulatorio de los mismos.
- Definir una estrategia de entrada y un plan comercial.
- Desarrollar un marco general del proyecto.
- Establecer un presupuesto maestro.
- Ejecutar su proyecto de internacionalización.

### Portafolio de Servicios

#### Empresas de Ventas Directas

- Explorar modelo Ventas Directas en sus diferentes modalidades.
- Arrancar empresa de Ventas Directas.
- Definir la mejor forma de entrada a otros mercados tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, infraestructura, flujos y planes de expansión.
- Ejecutar su proyecto de internacionalización y entrada a otros mercados.
- Llevar sus productos y modelo de negocio a otras regiones y países.

**Contamos con más de 13 años de experiencia en la industria de ventas directas a nivel internacional ocupando posiciones clave en las principales áreas funcionales del giro, así como una extensa red de contactos internacionales.**

**Nuestra experiencia en el ámbito internacional de ventas directas incluye diferentes productos y líneas:**

- Suplementos alimenticios
- Cosméticos
- Artículos para el cuidado personal
- Productos para el hogar
- Corsetería

#### Planes de compensación, motores de cálculo, software, hardware y procesos:

- Evaluar su plan de compensación actual.
- Posibilidad de modificarlo o hacerle adaptaciones, en caso necesario.
- Desarrollo de planes, modelos y motores de cálculo de comisiones adecuados a sus necesidades, actuales y proyectadas.
- Propuestas adecuadas a sus necesidades y producto(s).
- Planeación de infraestructura necesaria, ya sea tercerizada o propia.
- Definir, automatizar y optimizar sus procesos básicos: ventas, pago de comisiones, comunicación, manejo de la información y servicio al cliente.

#### Regulación Internacional.

- Gestión de registros sanitarios: nutricionales, alimentos, cosméticos y otros.
- Normatividad aplicable a su(s) producto(s).
- Interpretación de regulación sanitaria internacional y normativas.
- Análisis de factibilidad y registros.
- Evaluación de información para obtención del registro o la exportación.
- Estrategias de registro o exportación.
- Proyectos de etiquetado.
- Evaluación y enlace con proveedores adecuados para exportación.

#### Estrategia general de entrada.

#### Establecer presupuesto maestro.

#### Desarrollar plan operativo.

#### Implementación del plan comercial.

#### Ejecución e implementación de su proyecto de internacionalización.

#### Logística y acuerdos estratégicos:

- Tercerización logística internacional adecuada a sus necesidades para poder atender mercados.
- Negociar las mejores condiciones para su empresa.
- Negociar representación local, en caso necesario.
- Implementación de centros de servicio tercerizados.
- Implementación de call centers tercerizados.

#### Prospección de mercado y enlace con posibles clientes para sus productos en:

- Estados Unidos
- Canadá
- Europa
- México
- Centro América
- Sud América
- África
- Asia

#### Búsqueda y prospección (sourcing) de materias primas, productos terminados y/o maquila en:

- China
- India
- Canadá
- Estados Unidos
- Europa
- México
- Centro América
- Sud América



Lleve sus productos y servicios a mercados internacionales.



Lleve su modelo de negocio a otros países.

Contactanos



Brochure corporativo

Descargar PDF

Contanos



Tel: +52 1 33 1381 2750  
contacto@intelimerc.com

## Administración de Proyectos



### *Intelimerc es miembro del Project Management Institute (PMI) capítulo Guadalajara.*

Ofrecemos un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando la metodología y principios de la Administración de Proyectos conforme los lineamientos que marca el PMI.

A partir del año 2004 hemos venido aplicando esta metodología, planeando y ejecutando exitosamente una serie de proyectos de expansión de mercado a nivel internacional en prácticamente todas las regiones del mundo, nuestro modelo ha sido ampliamente probado.

**Aun cuando cada proyecto es único e irreplicable, contamos con un marco metodológico propio que a grandes rasgos comprende los siguientes aspectos:**

- Elaborar un cuestionario inicial de requerimientos de proyecto, ratificando y ampliando la información en caso necesario.
- Elaborar una propuesta y marco general de su proyecto plasmando los aspectos principales. Una vez aprobado, este marco general se traduce en:
  - a. WBS (Work Breakdown Structure).
  - b. MPS (Master Project Schedule).
  - c. Presupuesto total para desarrollar el proyecto.

Intelimerc plasmará las necesidades expresadas por cada Cliente para su(s) proyecto(s) en particular, efectuando las sugerencias que considere pertinentes en base a su experiencia, mismas que de ser aprobadas se incorporarán en el marco general del proyecto.

**Un proyecto internacional incluye como mínimo los siguientes aspectos a considerar:**

- Viabilidad comercial, costos y precios, rentabilidad.
- Evaluación y selección de mercados (cuando no estén plenamente definidos).
- Marco legal, regulatorio y fiscal aplicable.
- Aspectos regulatorios y registro de productos.
- Estrategia de entrada, incluyendo vehículos legales posibles.
- Estrategia comercial a desarrollar.
- Precios de transferencia y precios al público.
- Plan de operaciones y logística, incluyendo según se requiera manufactura, compras e inventarios.
- Capital humano (referirse a portafolio de servicios para ver detalle).
- Infraestructura física (referirse a portafolio de servicios para ver detalle).
- Infraestructura de Tecnologías de Información (referirse a portafolio de servicios para ver detalle).
- Arranque de operaciones.



*Lleve sus productos y servicios a mercados internacionales.*



*Lleve su modelo de negocio a otros países.*

Contactanos



**Brochure corporativo**

Descargar PDF

Contanos



Tel: +52 1 33 1381 2750  
contacto@intelimerc.com

## Misión

Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de su proyecto de internacionalización, creado a la medida de sus necesidades.

**Intelimerc** convierte su misión en realidad por medio de servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales.



Lleve sus productos y servicios a mercados internacionales.

### Compartimos los siguientes Valores:

#### Profesionalismo.

Somos un equipo de profesionales con amplia preparación y experiencia probada en nuestro ramo, las cuáles aplicamos en beneficio de nuestros clientes.

#### Excelencia.

Es un hábito que cultivamos diariamente con cada una de nuestras acciones orientadas a dar resultados y agregar valor.

#### Integridad.

Presente en todas nuestras acciones, mantenemos nuestra ética profesional y compromisos adquiridos, somos auténticos.

#### Pasión y creatividad.

Disfrutamos nuestro trabajo todo los días y lo hacemos de una forma creativa para lograr los resultados deseados.



Lleve su modelo de negocio a otros países.

*No importa el tamaño actual de su empresa ni si se encuentra dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial: nuestra experiencia le ayudará a entrar y crecer en otros mercados.*

Somos un equipo multidisciplinario de profesionales educados en diferentes especialidades y países a quienes nos unen dos factores principalmente:

- Nuestra experiencia de varios años en la industria de ventas directas, nuestra creencia en ella y en su poder para transformar las vidas de muchas personas.
- Nuestra pasión por los negocios internacionales y el comercio global de bienes y servicios como generadores de riqueza y desarrollo económico de los países.

**Contamos con una extensa red de contactos a nivel internacional, individuos y empresas con experiencia y conocimientos profesionales en diferentes áreas funcionales clave, en caso que se requieran acorde a las necesidades de cada proyecto y en cada mercado en específico.**

**Contáctenos hoy para comenzar a planear su expansión hacia otros mercados.**

[Contáctanos](#)



**Brochure corporativo**  
Descargar PDF

Contanos



Tel: +52 1 33 1381 2750  
contacto@intelimerc.com



## Equipo

*Intelimerc está conformado por un equipo de profesionales apasionados por aplicar su experiencia y conocimientos de mercados extranjeros, ayudando y facilitando el crecimiento de empresas de venta directa y otros giros hacia el exterior.*

**A lo largo de nuestra trayectoria hemos llevado a cabo un cúmulo de proyectos y acumulado amplios conocimientos de la industria de ventas directas y otras industrias, así como de diferentes líneas de productos, entre otras:**

- Alimentos y alimentos funcionales.
- Suplementos alimenticios en sus diferentes categorizaciones.
- Ingredientes y materias primas para suplementos alimenticios.
- Medicamentos genéricos intercambiables.
- Medicamentos de venta libre (OTC).
- Cosméticos.
- Productos para el cuidado personal.
- Productos para uso en el hogar.
- Corsetería y fajas.
- Tequila.
- Mobiliario de oficina.

Nuestra experiencia nos permite abordar su proyecto para el o los mercados de su interés de una forma segura, generando y presentando soluciones creativas, a la medida de sus necesidades y con entregables claramente definidos y acordados.

*Es por ello que somos la mejor alternativa para ayudarlo a acceder y crecer en cualquier mercado del exterior.*

### FUNDADOR

**Hueman Ortiz Romero**

*14 años de experiencia planeando y ejecutando Proyectos Internacionales  
13 años de experiencia en la industria de ventas directas*

**Ha ocupado las siguientes posiciones para empresas de 1er nivel en la industria:**

- Coordinador de Logística Internacional
- Líder de proyecto apertura de País
- Gerente General de País
- Gerente de Expansión Internacional
- Gerente de Negocios Estratégicos, Asia
- Consultor Internacional
- Gerente Comercial y de Operaciones
- Director de Expansión Internacional



**Experiencia de campo en las siguientes regiones y países:**

**América:**  
 Norte América: México, Estados Unidos, Canadá  
 Centro América: Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Honduras.  
 Caribe: República Dominicana, Jamaica, Trinidad y Tobago, Bahamas y otros.  
 Sud América: Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador.

**Europa:**  
 Reino Unido, República de Irlanda y Polonia, entre otros.

**Asia:**  
 India y China.

**África:**  
 Nigeria, Ghana, Sud África, Tanzania, Uganda, Camerún, Kenya.

### ASOCIADOS EN MÉXICO

**Contamos con Asociados profesionales y empresas experimentadas, altamente calificadas, en las siguientes áreas funcionales específicas:**

- Regulación nacional e internacional, registros sanitarios y normatividad.
- Aspectos Legales (compliance) para cada mercado específico.
- Manufactura de Suplementos Alimenticios (líquidos y polvos).
- Manufactura de cosméticos y productos para el cuidado personal.
- Diseño, mercadotecnia y video dirigida a la industria de Ventas Directas.
- Tecnologías de Información, Infraestructura y Comunicaciones:
  - a. Desarrollo de programación y plataforma propia.
  - b. Contacto con empresas líderes proveedoras de soluciones para Ventas Directas.
  - c. Plataformas para telecomunicación (evaluación, selección, propuestas).
  - d. Implementación de centros de cómputo y redes.
  - e. Implementación de Call Centers.
- Servicio al Cliente y manejo de Call Centers. (incluyendo call centers).
- Desarrollo de Negocio (business development) Ventas Directas.

### ASOCIADOS INTERNACIONALES

**Además de una gama de empresas y profesionales en todos los países mencionados, Intelimerc cuenta con al menos un Socio Consultor Estratégico en los siguientes países:**

- Norte América: Canadá.
- Centro América: El Salvador, Costa Rica y Nicaragua.
- Sud América: Colombia.
- Europa: Reino Unido.
- Asia: India y China.
- África: Nigeria y Ghana.



*Lleve sus productos y servicios a mercados internacionales.*



*Lleve su modelo de negocio a otros países.*

Contactanos

PDF **Brochure corporativo**  
Descargar PDF

Contanos



Tel: +52 1 33 1381 2750  
 contacto@intelimerc.com

## Hablanos de tu proyecto

### FORMULARIO: DESCRIPCIÓN INICIAL PROYECTO DE INTERÉS

#### Información de Contacto

Nombre de la Empresa:

Giro principal:

Ciudad:

Teléfono(s):

Nombre persona de contacto:

Correo Electrónico:

¿Cómo se enteró de Intelimerc?

#### Su producto o Servicio

Producto o servicio principal es:

Marca(s) o nombre comercial(es):

#### Ambito

Su canal comercial es:   
Ej: ventas directas, mercadeo en red, retail, mayorista, abarrotera, farmaceutica u otro(s)

Su mercado principal actual es:   
Ej: México (detalles según geográficas, estados y/o ciudades)

Otro(s) mercado(s) secundario(s):   
Ej: Estados Unidos, Guatemala, Centro América

¿Importa actualmente?:   
Ej: Sí / No (materias primas / productos terminados)

¿Exporta o ha exportado directamente?:   
Ej: Sí / No (materias primas / productos terminados)

#### Proyecto

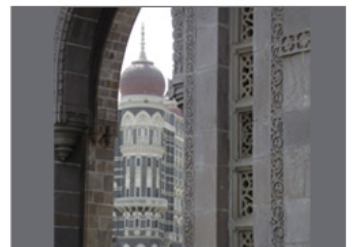
Describe brevemente el proyecto que le interesa prospectar para llevar a cabo, mencionando los países o mercados de su interés inicial.

Mensaje

Enviar mensaje



Lleve sus productos y servicios a mercados internacionales.



Lleve su modelo de negocio a otros países.

Contactanos



Brochure corporativo  
Descargar PDF

Contanos



Tel: +52 1 33 1381 2750  
contacto@intelimerc.com



Intelimerc está conformado por un grupo de profesionales apasionados por aplicar sus conocimientos y experiencia de mercados extranjeros, facilitando el crecimiento de empresas de Venta Directa y otras Industrias hacia el exterior.

Hemos ejecutado múltiples proyectos internacionales y acumulado amplios conocimientos de la Industria de Ventas Directas y otras Industrias.

No importa el tamaño actual de su empresa ni si se encuentra dentro del ramo ventas directas u otro canal comercial: nuestra experiencia le ayudará a entrar y crecer en otros mercados.



Somos la mejor alternativa para ayudarle a acceder y crecer en cualquier mercado.

 **Intelimerc**  
expandimos sus mercados



## AMPLÍE SUS MERCADOS

Descubra cómo llevar sus productos, servicios y modelo de negocio al mercado internacional.



 **Intelimerc**  
expandimos sus mercados

 **Intelimerc**  
expandimos sus mercados

expandimos  
sus mercados

Zapopan Jalisco, México  
 (33)1381-2750  
 [info@intelimerc.com](mailto:info@intelimerc.com)  
 intelimerc  
 id: intelimerc  
[www.intelimerc.com](http://www.intelimerc.com)



**MISIÓN**  
Colaborar al crecimiento en ventas de las empresas mediante la ejecución de su proyecto de internacionalización, creado a la medida de sus necesidades.

Convertiremos nuestra misión en realidad por medio de servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa y otros canales comerciales, ayudando y facilitando su crecimiento hacia el exterior.



**¿QUÉ OFRECEMOS?**  
Intelimerc ofrece un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando los principios de Administración de Proyectos, bajo un modelo ampliamente probado a lo largo de varios años de planear y ejecutar proyectos a nivel internacional.

**Intelimerc brinda servicios de consultoría que asisten a empresas de venta directa u otros canales comerciales tradicionales a:**

- Evaluar y seleccionar países o mercados meta.
- Trabajar específicamente sobre aquellos mercados que resultan de su interés.
- Conocer y trabajar sobre el marco legal y regulatorio de los mismos.
- Definir una estrategia de entrada y un plan comercial.
- Desarrollar un marco general del proyecto.
- Establecer un presupuesto maestro.
- Ejecutar su proyecto de internacionalización.

**PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**  
**Empresas de Ventas Directas**

- Explorar modelo Ventas Directas en sus diferentes modalidades.
- Aranzar empresa de Ventas Directas.
- Definir la mejor forma de entrada a otros mercados tomando en cuenta sus necesidades, capacidades, infraestructura, flujos y planes de expansión.
- Ejecutar su proyecto para entrar a otros mercados.
- Llevar sus productos y modelo de negocio a otros regionales y países.

**Nuestra experiencia en el ámbito internacional de ventas directas incluye diferentes productos y líneas:**

- Alimentos y alimentos funcionales
- Suplementos alimenticios en diferentes categorías
- Cosméticos
- Artículos para el cuidado personal
- Productos para uso en el hogar
- Conserjería y flujos

**Planes de compensación, motores de cálculo, software, infraestructura de T.I. y procesos:**

- Evaluar su plan de compensación actual.
- Posibilidad de modificación o hacerle adaptaciones, en caso necesario.
- Desarrollo de planes, modelos y motores de cálculo de condiciones adecuados a sus necesidades, actuales y proyectadas.
- Planeación de infraestructura de T.I. necesaria, ya sea propia o tercerizada.
- Plataformas para T.I., implementación de centros de cómputo, redes y call centers.
- Definir, automatizar y optimizar sus procesos básicos: ventas, pago de comisiones, comunicación, manejo de la información y servicio al cliente.

**Empresas de otras industrias, modelos de negocio y canales comerciales, incluyendo empresas de ventas directas**

Evaluación y selección de países.  
Estudio de factibilidad de entrada.

- Marco regulatorio y legal.
- Potencial y expectativas de mercado(s) meta.
- Modelo operacional y canal comercial recomendado.

**Regulación Internacional.**

- Gestión de registros sanitarios:
  - Alimentos.
  - Alimentos y bebidas funcionales
  - Suplementos nutricionales
  - Cosméticos
  - Artículos para el cuidado personal
  - Productos para uso en el hogar
  - Otros tipos de productos
- Normatividad aplicable a su(s) producto(s).
- Interpretación de regulación sanitaria internacional y normativas.
- Análisis de factibilidad y registros.
- Evaluación de información para obtención del registro o la exportación.
- Estrategias de registro o exportación.
- Proyectos de etiquetado.
- Evaluación y enlace con proveedores certificados para exportación.

**Aspectos legales y corporativos.**

- Vehículo legal de entrada a mercados.
- Aspectos corporativos y societarios.
- Contratos internacionales.
- Adaptación a cada legislación de:
  - Planes de compensación.
  - Contratos con distribuidores.
  - Políticas y procedimientos.
  - Materiales de promoción y mercados.

**Logística y acuerdos estratégicos:**

- Terminación logística internacional adecuada a sus necesidades para poder atender mercados.
- Negociar las mejores condiciones para su empresa.
- Negociar representación local, en caso necesario.
- Implementación de centros de servicio propios o tercerizados.
- Implementación de call centers propios o tercerizados.

**Prospección y enlace con posibles distribuidores para sus productos en:**

- Estados Unidos
- Europa
- Centro América
- África
- Canadá
- México
- Sud América
- Asia

**Búsqueda y prospección de materias primas, productos terminados y/o maquila en:**

- China y Taiwán
- India
- Corea del Sur
- Otros países del Sur Este Asiático
- Canadá
- Estados Unidos
- Europa
- México
- Centro América
- Sud América

**Contamos con más de 15 años de experiencia en la industria de ventas directa a nivel internacional, así como una extensa red de contactos internacionales en caso que se requiera, acorde a las necesidades de cada proyecto y en cada mercado en específico.**



#### 4.13 Mezcla de marketing.

La mezcla de marketing de Intelimerc se conforma por los siguientes enfoques:

- **Precio:** se basará en un precio por proyecto específico, mediante una estimación del tiempo total que dedicará a cada uno en horas, días y semanas.
- **Producto:** un servicio diferenciado, un aproximamiento único a mercados internacionales aplicando los principios de Administración de Proyectos que lleva años de aplicarlo y replicarlo exitosamente.

- **Atención al cliente:** se esforzará por conseguir nivel de excelencia en atención a clientes, es decir, los clientes deben ver a Intelimerc como una extensión de su propio equipo de management.
- **Publicidad y Promoción:** como se mencionó en el punto anterior, empleará diferentes formas de promoverse para redondear el esfuerzo publicitario.

#### **4.14 Investigación de mercados.**

Intelimerc tiene la ventaja de ubicarse en Guadalajara, Jalisco, ciudad en la que desde hace bastantes años se ha convertido en sede de bastantes empresas que conforman su mercado meta, tanto del giro de ventas directas como de productos naturales. Como se mencionó en la sección 4.3, esto último aunado a su experiencia en ambos giros le ha permitido interactuar directamente con empresas radicadas en la zona centro occidente del país, así como asistir a eventos masivos de renombre nacional en los que ha interactuado con ellas. Uno de los retos para el 1er año de vida es continuar adecuando y mejorando su oferta de servicios a las necesidades de crecimiento y expansión internacional de su mercado meta en base a la interacción que continúe teniendo con el mismo.

#### **4.15 Pronóstico de egresos.**

Será fundamental para el éxito en el arranque que Intelimerc se ajuste a los objetivos y estrategias de marketing trazadas, por lo que el pronóstico y presupuesto mensual de gastos servirán para tener a mano indicadores cuando se necesite para la correcta aplicación del plan de marketing.

#### 4.15.1 Presupuesto de egresos de marketing.

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE MARKETING</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>		<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
	<b>JUL - DIC</b>	<b>ENE - JUN</b>	<b>JUL - DIC</b>			<b>ENE - DIC</b>	
<b>SITIO WEB</b>							
Compra dominio (www.intelimerc.com)	\$260	\$260	\$0	\$520		\$260	
Compra web hosting por un año	\$250	\$250	\$0	\$500		\$250	
Diseño del sitio web	\$2,500	\$2,750	\$0	\$5,250		\$0	
Cambios y mantenimiento al sitio	\$0	\$250	\$250	\$500		\$550	
<b>TOTAL SITIO WEB</b>	<b>\$3,010</b>	<b>\$3,510</b>	<b>\$250</b>	<b>\$6,770</b>	<b>12.8%</b>	<b>\$1,060</b>	<b>1.9%</b>
<b>AFILIACIONES A ASOCIACIONES U ORGANISMOS</b>							
Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD)	\$0	\$21,050	\$0	\$21,050		\$21,050	
Asociación Nacional de la Industria de Productos Naturales (ANIPRON)	\$0	\$1,150	\$0	\$1,150		\$1,150	
COMCE de Occidente	\$0	\$8,000	\$0	\$8,000		\$8,000	
CODCEJAL - Secretaría Economía Delegación Jalisco	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	
Secretaría de Promoción Económica de Jalisco (SEPROE)	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	
Camara de Comercio de Guadalajara						\$2,000	
<b>TOTAL AFILIACIONES A ASOCIACIONES U ORGANISMOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$30,200</b>	<b>\$0</b>	<b>\$30,200</b>	<b>56.9%</b>	<b>\$32,200</b>	<b>57.0%</b>
<b>PUBLICIDAD IMPRESA O VIRTUAL</b>							
Anuncio en boletín mensual "ANIPRON Contigo"	\$0	\$4,400	\$4,400	\$8,800		\$13,200	
<b>TOTAL PUBLICIDAD IMPRESA O VIRTUAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$4,400</b>	<b>\$4,400</b>	<b>\$8,800</b>	<b>16.6%</b>	<b>\$13,200</b>	<b>23.4%</b>
<b>ASISTENCIA A EVENTOS Y EXPOS</b>							
Expo ANIPRON	\$0	\$1,590	\$0	\$1,590		\$1,749	
Evento por determinar en GDL u otra plaza, 1er Semestre	\$0	\$0	\$0	\$0		\$1,749	
Evento por determinar en GDL u otra plaza, 2do Semestre	\$0	\$0	\$1,590	\$1,590		\$1,749	
<b>TOTAL ASISTENCIA A EVENTOS O EXPOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$1,590</b>	<b>\$1,590</b>	<b>\$3,180</b>	<b>6.0%</b>	<b>\$5,247</b>	<b>9.3%</b>
<b>PAPELERIA IMPRESA</b>							
Mil trípticos en selección color, frente y vuelta, papel couche 130 grs	\$0	\$2,000	\$0	\$2,000		\$2,000	
Mil tarjetas de presentación selección color, frente y vuelta	\$0	\$700	\$0	\$700		\$700	
Correo postal, portes pagados correo certificado (200 portes)	\$0	\$700	\$700	\$1,400		\$2,100	
<b>TOTAL IMPRESOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$3,400</b>	<b>\$700</b>	<b>\$4,100</b>	<b>7.7%</b>	<b>\$4,800</b>	<b>8.5%</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL GASTOS DE MARKETING</b>	<b>\$3,010</b>	<b>\$43,100</b>	<b>\$6,940</b>	<b>\$53,050</b>	<b>100%</b>	<b>\$56,507</b>	<b>100%</b>

## 5.0 PLAN DE COMERCIALIZACION

### 5.1 Estrategia para la venta de servicios.

En base al mercado meta -definido en la sección 4.3.1- así como todos los factores y características del mismo definidas en las secciones subsecuentes, Intelimerc deberá manejar una estrategia de venta de servicios adecuada a los segmentos del mercado meta objetivo y a la gama de servicios -definidos en 4.6- que comercializara. Para ambos segmentos y dado que la Administración de Proyectos constituye un eje fundamental para su posicionamiento -definido en 4.11-, la estrategia de venta de servicios que seguirá Intelimerc será por proyecto específico en base a las necesidades expresadas por cada cliente potencial y a lo que cada proyecto demande. Por tanto la secuencia que Intelimerc seguirá con cada prospecto que demuestre interés hacia sus servicios será la siguiente;

1. Contacto telefónico inicial para agendar entrevista en persona.
2. Entrevista personal o al menos virtual, vía web, dependiendo ubicación.
3. Aplicación de cuestionario para reafirmar necesidades del prospecto.
4. Bosquejo de proyecto completo y estimación de tiempo y recursos totales.
5. A la par, desarrollará una estimación de porcentaje de ahorros o ventas adicionales que logrará el cliente si lleva a cabo el proyecto.
6. Presentación de propuesta formal al cliente potencial, en persona, solicitando tiempo necesario para una exposición presencial de la misma.

A continuación se presenta el cuestionario de contacto inicial que se despliega en el sitio web bajo la denominación *Háblanos de tu Proyecto*:

**FORMULARIO: DESCRIPCIÓN INICIAL PROYECTO DE INTERÉS**

<b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b>		<b>DETALLAR</b>
Nombre de la Empresa:		
Giro principal:		
Ciudad:		
Teléfono(s):		
Nombre persona de contacto:		
Correo electrónico:		
¿Cómo se enteró de InteliMerc?:		
<b>SU PRODUCTO O SERVICIO</b>		<b>DETALLAR</b>
Producto o servicio principal es:		
Marca(s) o nombre comercial(es):		
<b>ÁMBITO</b>		<b>DETALLAR</b>
Su canal comercial es:	<i>Ejs: ventas directas, mercadeo en red, retail, mayorista, abarrotero, farmacéutico u otro(s)</i>	
Su mercado principal actual es:	<i>Ej: México (detallar región geográfica, estados y/o ciudades)</i>	
Otro(s) mercado(s) secundario(s):	<i>Ej: Estados Unidos, Guatemala, Centro América</i>	
¿Importa actualmente?	<i>Ej: Sí / No (materias primas / productos terminados)</i>	
¿Exporta o ha exportado directamente?	<i>Ej: Sí / No (mencionar destinos)</i>	
<b>PROYECTO</b>		<b>DETALLAR</b>
Describa brevemente el proyecto que le interesa prospectar para llevar a cabo, mencionando los países o mercados de su interés inicial.		

## 5.2 Estrategia de precios.

En la práctica real de la consultoría existen dos formas básicas de cobrar a los clientes potenciales:

- a. Por porcentaje de ahorros o ventas adicionales que va a lograr, siempre y cuando éstos son relativamente fáciles de cuantificar. Esta es la forma óptima de cobrar ya que el cliente percibe que no le está costando en realidad.
- b. Por proyecto; requiere estimar cuidadosamente las horas que se le van a invertir con eficiencia máxima (sin contar ningún tipo de interrupciones), y partiendo de esa base calcular y proporcionar precio por el proyecto completo. Si este último es el caso, es importante no otorgar un precio reducido en costo por hora o proyecto, ya que es prácticamente imposible ir hacia arriba en precio con ese mismo cliente.

A continuación se muestran como referencia dos tablas con precios actuales de mercado. La primera tabla muestra precios de mercado de consultoría para pequeñas y medianas empresas aplicables en la ciudad de Monterrey, Nuevo León:

<b>PRECIOS DE MERCADO POR HORA</b>		
<b>NIVEL EXPERIENCIA</b>	<b>DOLARES</b>	<b>PESOS</b>
Analista	\$20	\$269
Consultor intermedio	\$35	\$470
Consultor experto	\$55	\$739

*Tipo de cambio promedio*

*Banxico - Nov 2011: \$13.44*

La segunda tabla muestra precios actuales al mercado de Guadalajara y región centro - occidente en pesos mexicanos convertidos a dólares, aplicados por firma consultora de reconocido prestigio internacional a cualquier tipo y tamaño de empresa que atienden (por

lo general son empresas grandes, nacionales o transnacionales, bien consolidadas:

<b>PRECIOS POR HORA</b>		
<b>NIVEL EXPERIENCIA</b>	<b>DOLARES</b>	<b>PESOS</b>
Asociado (Jr)	\$149	\$2,000
Asociado (Sr)	\$260	\$3,500
Socio	\$372	\$5,000

*Tipo de cambio promedio*

*Banxico - Nov 2011: \$13.44*

Podemos apreciar una diferencia importante entre ambas tarifas, sin embargo estos precios de referencia sirven y ayudan a que Intelimerc estructure una política de precios acorde al segmento de mercado y tipos de empresas que planea atender.

### 5.2.1 Determinación de precios.

En concordancia con uno de los objetivos financieros del plan de negocio planteados anteriormente, alcanzar la independencia económica sin tener que depender de un empleo fijo a tiempo completo, para la determinación de precios partiré de la base actual de ingresos en mi puesto a nivel Dirección, mismo que se encuentra directamente relacionado con el giro de negocio aquí planteado.

A continuación se muestra determinación actual de ingresos, mismo que constituye una meta mínima a lograr para la viabilidad y subsistencia del negocio.

<b>INGRESO BRUTO ACTUAL POR HORA</b>			
	<b>TIEMPO</b>	<b>DOLARES</b>	<b>PESOS</b>
Ingreso a tiempo completo por mes (actual)		\$6,575	\$88,372
Horas invertidas por semana (actual)	42.5		
Semanas por mes calendario (promedio)	4.35		
Total horas invertidas por mes (actual)	185		
Ingreso por 1 día laboral normal de 8 horas		\$285	\$3,828
Ingreso por hora (actual, a nivel de experto)	1	<b>\$35.6</b>	<b>\$479</b>

*Tipo de cambio promedio Banxico - Nov 2011: \$13.44*



Partiendo de esta base de ingresos estimo la siguiente tabla con la que Intelimerc ofertara sus servicios a sus diferentes tipos de clientes potenciales que resulten al ejecutar los pasos de entrevista y cuestionario mencionados en la sección 5.1.

<b>PRECIOS PARA EMPRESAS DE PRODUCTOS NATURALES</b>				
<b>TIPO Y TAMANO DE CLIENTE POTENCIAL</b>	<b>HORA (USD)</b>	<b>HORA (PESOS)</b>	<b>POR DIA (USD)</b>	<b>POR DIA (PESOS)</b>
	<b>PROYECTO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>EN CAMPO</b>	<b>EN CAMPO</b>
1) Ingresos por ventas menores a 5 M de pesos anuales No. de empleados fijos entre 5 y 25	\$35.0	\$470	\$252.0	\$3,387
2) Ingresos superiores a 5 M de pesos anuales No. de empleados fijos mayor a 25	\$50.0	\$672	\$320.0	\$4,301

*Tipo de cambio promedio Banxico - Nov 2011: \$13.44*

La estrategia de precios plasmada en esta tabla reconoce que existen diferentes tipos y tamaños de -empresas- clientes potenciales, y parte de lo que aquí se asume es que una empresa catalogada como *PYME* difícilmente pagara un nivel de consultoría de experto tasado en al menos \$50 dólares por hora. Por otro lado también asume que existen clientes potenciales que por su nivel de ventas y tamaño si pueden pagar dicho nivel de experto. Finalmente al dialogar con consultores expertos que llevan más de cinco años y han tenido éxito en su respectivo giro de expertos, es preferible cobrar por días completos de trabajo o al menos tratar de cerrar medios días, por lo que la estrategia incorpora un descuento por día completo de trabajo del 10% a clientes tipo 1 y 20% para clientes tipo 2, con lo que se pretende cerrar más días completos de trabajo. Así mismo y dada la naturaleza de los proyectos a nivel internacional, los viajes al extranjero para llevarlos a cabo son muy comunes, por lo que esta estrategia igualmente brinda a los clientes el descuento por tales días de trabajo completos.

Continuando la misma lógica, presento a continuación la estrategia de precios para empresas del giro de ventas directas.

<b>PRECIOS PARA EMPRESAS DE VENTAS DIRECTAS</b>				
<b>TIPO Y TAMANO DE CLIENTE POTENCIAL</b>	<b>HORA (USD)</b>	<b>HORA (PESOS)</b>	<b>POR DIA (USD)</b>	<b>POR DIA (PESOS)</b>
	<b>PROYECTO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>EN CAMPO</b>	<b>EN CAMPO</b>
1) Empresas en etapa de incubacion para salir al mercado No presentan cifras de ventas ni No. de distribuidores activos	\$35.0	\$470	\$252.0	\$3,387
2) Ventas anuales hasta 70 millones de pesos (\$5.2 M. USD) No. distribuidores activos hasta diez mil.	\$40.0	\$538	\$272.0	\$3,656
3) Ventas anuales entre 70 y 345 millones de pesos (\$25 M. USD) No. distribuidores activos hasta cincuenta mil	\$50.0	\$672	\$320.0	\$4,301
4) Ventas anuales superiores a 345 millones de pesos No. distribuidores activos superior a cincuenta mil	\$60.0	\$806	\$360.0	\$4,838

*Tipo de cambio promedio Banxico - Nov 2011: \$13.44*

Para este segmento la estrategia reconoce a empresas del giro en diferentes etapas de su ciclo de vida. Para cualquier tipo de cliente potencial el precio por hora no será menor a treinta y cinco dólares por hora, e igualmente la estrategia privilegia los días completos de trabajo, estableciendo descuentos que van del 10% hasta el 25% para clientes potenciales más grandes.

Es importante diferenciar en la política de precios para empresas de ventas directas aquellas que se encuentran en etapa de incubación previa a salir al mercado. Dado que Intelimerc considera pudiera tener buena demanda en este segmento específico, desea privilegiar los precios para este tipo de clientes potenciales con el precio más bajo que puede otorgar.

Para cualquier otro tipo de cliente potencial que no entre dentro del mercado meta específico definido, la tarifa a cotizar estará entre los \$35 y los \$50 dólares por hora, con las mismas escalas de descuentos por días completos aplicados en la tabla de precios para empresas de ventas directas. Finalmente muestro a continuación una serie de consideraciones de importancia que complementan la política de precios para salir a ofertarse en el mercado:

## CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA LA POLITICA DE PRECIOS

### VIAJES DE TRABAJO Y VIATICOS

- a) Los viajes de trabajo que se requieran para la ejecución del proyecto correrán por cuenta del cliente.
- b) Los honorarios durante viajes de trabajo se generarán sobre base de día completo de trabajo efectivo en el extranjero.
- c) Los viajes de trabajo se planearán para eficientar al máximo el tiempo y la estancia en el extranjero (lunes a viernes).
- d) Los días invertidos al traslado aéreo no se cobrarán, salvo las horas efectivas de trabajo a la llegada o al regreso (si aplican).
- e) Los viáticos por cuenta del cliente incluyen: avión, traslados terrestres, alimentos, visas, impuestos de entrada o salida a países, teléfono, así como otros gastos que tenga que incurrir en el extranjero, previa presentación de presupuesto de viaje y aprobación del mismo.
- f) Los viáticos para viajes de trabajo deberán proporcionarse en forma adelantada una vez autorizado el presupuesto de viaje.
- g) Intelimerc entregará una relación detallada de gastos efectuados acompañada con sus respectivos comprobantes, a satisfacción.

### FACTURACION DE SERVICIOS

- h) Los precios mostrados en las tablas son precios netos y no incluyen el impuesto al valor agregado.
- i) Intelimerc presentará facturas periódicamente, dependiendo de la duración estimada del proyecto y forma de cobro acordada con cliente.
- j) Las facturas incluirán retención de IVA y retención de ISR. En todos los casos el total llegará a ser el importe neto cotizado.

### SUBCONTRATACION DE SERVICIOS EN EL EXTRANJERO

- k) En el caso que el proyecto amerite contratación (o subcontratación) de servicios de terceros en el extranjero, Intelimerc:
- l) Presentará las mejores opciones acorde al servicio que se trate, al menos 2 y preferentemente 3, para definirlo en conjunto con cliente.
- m) El cliente reconoce que Intelimerc posee una extensa red de contactos en el extranjero y que, en el caso de requerir servicios específicos y/o especializados por parte de cualquiera de dichos contactos, Intelimerc los presentará al cliente para que este evalúe la posibilidad de subcontratar sus servicios a precios preferenciales conseguidos por Intelimerc de sus contactos.
- n) En ningún caso Intelimerc llevará comisión o ganancia por dichos servicios, y la facturación y pago deberá ser directo entre las partes.

### 5.3 Flujo de ingresos proyectado.

Acorde a lo mencionado en la estrategia de precios y debido a que el tiempo efectivo dedicado al proyecto de cada cliente es el factor principal que Intelimerc facturará, salvo que en ocasiones llegará a cobrar en base a ahorros esperados totales, el tiempo total de que disponga constituye la base para proyectar un flujo de ingresos. A continuación se muestra la tabla de ocupación de tiempos proyectados en la que se explican las consideraciones principales de tiempos disponibles por mes en días completos en campo y horas remanentes por periodos cuatrimestrales del 2012, así como el porcentaje esperado de ocupación de horas remanentes en cada periodo. Con base en dicha tabla y en la determinación de precios definida anteriormente, se presentan en las siguientes dos páginas el flujo de ingresos proyectado para los primeros dos años de operación de Intelimerc.

<b>% DE OCUPACION DE TIEMPOS PROYECTADO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORAS</b>
<b><u>1er Cuatrimestre</u></b>		
Dias habiles laborables por mes (lunes a viernes)	22	
Dias efectivos completos esperados (en campo)	5	
Dias efectivos del mes remanentes	17	
Horas de trabajo (facturables) remanentes del mes		134
% de ocupacion de horas facturables		50%
Horas facturables remanentes efectivas o reales		67
<b><u>2do Cuatrimestre</u></b>		
Dias habiles laborables por mes (lunes a viernes)	22	
Dias efectivos completos esperados (en campo)	7.5	
Dias efectivos del mes remanentes	14	
Horas de trabajo (facturables) remanentes del mes		114
% de ocupacion de horas facturables		75%
Horas facturables remanentes efectivas o reales		86
<b><u>3er Cuatrimestre</u></b>		
Dias habiles laborables por mes (lunes a viernes)	22	
Dias efectivos completos esperados (en campo)	10	
Dias efectivos del mes remanentes	12	
Horas de trabajo (facturables) remanentes del mes		94
% de ocupacion de horas facturables		100%
Horas facturables remanentes efectivas o reales		94

<b>FLUJO DE INGRESOS PROYECTADO DEL EJERCICIO 1</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>TARIFA (usd)</b>	<b>TARIFA (pesos)</b>	<b>INGRESO MENSUAL</b>
<b><u>1er Cuatrimestre</u></b>					
Dias efectivos completos facturados	5		\$252	\$3,387	\$16,934
Horas remanentes facturadas		67	\$35	\$470	\$31,517
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$48,451</b>
<b><u>2do Cuatrimestre</u></b>					
Dias efectivos completos facturados	7.5		\$272	\$3,656	\$27,418
Horas remanentes facturadas		86	\$35	\$470	\$40,219
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$67,637</b>
<b><u>3er Cuatrimestre</u></b>					
Dias efectivos completos facturados	10.0		\$281	\$3,781	\$37,811
Horas remanentes facturadas		94	\$40	\$538	\$50,534
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$88,346</b>

<b>FLUJO DE INGRESOS PROYECTADO DEL EJERCICIO 2</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORAS</b>	<b>TARIFA (usd)</b>	<b>TARIFA (pesos)</b>	<b>INGRESO MENSUAL</b>
<b>1er Cuatrimestre</b>					
Dias efectivos completos facturados	10		\$281	\$3,781	\$37,811
Horas remanentes facturadas		103	\$40	\$538	\$55,588
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$93,399</b>
<b>2do Cuatrimestre</b>					
Dias efectivos completos facturados	10		\$281	\$3,781	\$37,811
Horas remanentes facturadas		113	\$40	\$538	\$60,641
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$98,452</b>
<b>3er Cuatrimestre</b>					
Dias efectivos completos facturados	10		\$281	\$3,781	\$37,811
Horas remanentes facturadas		122	\$40	\$538	\$65,695
<b>Ingreso mensual proyectado</b>					<b>\$103,506</b>

Algunas de las consideraciones que vale la pena resaltar son las siguientes:

- El porcentaje de ocupación tanto en días como en horas deberá ir aumentando conforme la estrategia de marketing brinde los resultados esperados, lo cual se refleja en la tabla de % de ocupación de tiempo proyectado.
- Los días completos máximos en campo (pudiera ser de viaje) por mes no deben pasar de 10, para poder tener un buen control de cómo se administrara y aplicara el tiempo restante a cada cliente y/o proyecto.
- Se considera una mezcla de tipos de clientes, por ello en el 1er año de operación las tarifas van de menos a más, mientras que en el 2do año las tarifas se estabilizan, utilizando la tarifa de \$40 dólares por hora, aunque pudiera existir cierta variabilidad en las tarifas aplicadas para cada cliente.
- En el 2do año se factura por arriba del 100% de horas disponibles, lo cual

implica la introducción de un empleado de tiempo completo para lograrlo.

- Así mismo, se asume un límite máximo de 30% de facturación por arriba del 100% de horas disponibles, en forma progresiva: 110% en el primer cuatrimestre, 120% en el 2do cuatrimestre y 130% en el tercer cuatrimestre.

## 6.0 PLAN DE OPERACIÓN

### 6.1 Consideraciones generales.

Es importante definir las consideraciones generales bajo las que se plantea la operación de Intelimerc como consultoría independiente durante los dos primeros años de operar como tal, para poder establecer las inversiones necesarias así como los gastos fijos de operación.

Para el primer año de operación las más relevantes son las siguientes:

- Para minimizar gastos fijos en un inicio no se considera tener oficina al público, Intelimerc operara 100 % en forma virtual y móvil ya que en un inicio no requiere ningún espacio fijo específico para desarrollar sus funciones, incluso puede desarrollar una parte de ellas desde su domicilio fiscal que es el mismo que su domicilio particular.
- En línea con lo anterior considera que no requiere para arrancar ninguna ayuda en cuanto a capital humano o empleados, operara en forma individual en un inicio.
- Para lograr el concepto de consultoría integral se invitará e incorporarán Consultores Asociados en México, así como Consultores Asociados Internacionales en diversos países, para poder contar con un portafolio de servicios más amplio y atender necesidades de clientes que requieran diferentes servicios para diferentes proyectos a llevar a cabo en diferentes países. Al final del presente capítulo incluyo el marco general de acuerdos con Consultores Asociados en México.
- Por el hecho de operar y funcionar virtualmente, es importante que cuente con lo último en tecnología para mantenerse bien comunicado con su mercado potencial

y con sus clientes.

- El régimen fiscal bajo el que se plantea operar durante los primeros dos ejercicios es el mismo en el que se encuentra actualmente: honorarios y servicios profesionales. Su experiencia real inmediata anterior del ejercicio 2010 en cuanto a pago de ISR, IETU e IVA bajo este régimen, es decir, el total de obligaciones fiscales causadas y pagadas en este mismo régimen durante 2010 2010 fue del 20.0%, más un 10% de las retenciones efectuadas por adelantado al momento de facturar sumando el 30% en total.<sup>1</sup> En los estados de resultados se reflejara el IETU en ceros ya que los pagos provisionales de ISR son más elevados del 17.5% que correspondería a IETU<sup>2</sup>. Los anteriores se reflejaran en los dos ejercicios de operación proyectados.

## 6.2 Detalle de inversión requerida.

A continuación presento la siguiente tabla que muestra las inversiones requeridas para el 1er año de operación:

<b>INVERSION REQUERIDA 1ER AÑO DE OPERACIÓN</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>		<b>%</b>
		<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				
Lap Top con capacidades suficientes	1	\$11,612	\$11,612	33%
Licencia Office hogar y pequeña empresa 2010	1	\$3,897	\$3,897	11%
Licencia antivirus	1	\$336	\$336	1%
Licencia Microsoft Project Professional 2010	1	\$13,906	\$13,906	40%
Blackberry Torch 9800 (diferencia por plan elegido)	1	\$5,340	\$5,340	15%
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>\$35,091</b>	<b>100%</b>
<b>INVERSION TOTAL REQUERIDA 1ER AÑO OPERACIÓN</b>			<b>\$35,091</b>	<b>100%</b>

Cabe mencionar aquí que una de las inversiones más importantes para el 1er año es la

<sup>1</sup>En: [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/reforma\\_fiscal/157\\_17074.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/reforma_fiscal/157_17074.html); 28/Nov/2011.

<sup>2</sup>En: <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/092010-boletin-1-iniciativa.pdf>; 28/Nov/2011.



Licencia de Microsoft Project Professional 2010 (\$13,906 pesos), sin embargo considero necesario efectuarla por única vez ya que se considera una herramienta fundamental para planeación y administración de proyectos y va totalmente en línea con la oferta de valor de Intelimerc hacia sus clientes potenciales. Así mismo el equipo BlackBerry elegido es de última generación y se considera herramienta fundamental para comunicación constante con clientes y oficina, aun estando de viaje en el extranjero.

Para el segundo año de operación considero lo siguiente:

- Tener un espacio y oficina física cobra mayor importancia no solo para consolidar Intelimerc como una consultora seria entre su mercado, sino para contar con un espacio físico adecuado desde el cual pueda desarrollar mejor sus funciones y comenzar a contar con al menos un empleado, ya que esto último es totalmente necesario si pretende facturar por arriba del 100% de horas disponibles, es decir, asumir más carga de trabajo de diferentes clientes y proyectos a la vez.
- Así, la principal inversión para el 2do ejercicio es el mobiliario y equipo para amueblar la oficina el cual se describe a detalle y está planeado inicialmente para dos personas solamente, el director y un empleado.

Para el tercer año de operación se considera necesario constituir una empresa de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.), con un único socio que es el director de la empresa. Dos razones para efectuar esto es que Intelimerc comenzara a tener empleados, mientras que por otro lado es necesario acotar las responsabilidades y riesgos inherentes de la operación y giro de negocio, separándolas de la persona y de sus propiedades y bienes a su nombre.

La figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.) proporciona exactamente la misma seguridad jurídica que una Sociedad Anónima (S.A.). La principal y única diferencia entre ambas es que es más fácil la venta de acciones de una S.A. que en una S. de R. L., ya que en esta última lo que es posible hacer es transferir o ceder acciones en caso necesario. Sin embargo la ley exige aportar un capital social mínimo de cincuenta mil pesos a una S.A. al crearla, requisito que no es necesario para una S. de R.L., lo cual es una ventaja en el sentido de que requiere menor inversión el constituir esta última.

Al mover el negocio hacia esta figura jurídica habrá necesidad de llevar una nueva contabilidad, proyecciones, flujo y estados de resultados, lo cual no se refleja en el presente proyecto y es una de las razones de presentar dos ejercicios. A continuación la tabla de inversiones requeridas para el 2do año de operación:

<b>INVERSION REQUERIDA 2DO AÑO DE OPERACIÓN</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>		<b>%</b>
		<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				
Lap Top complementaria	1	\$7,000	\$7,000	
Licencia Office hogar y estudiantes 2010	1	\$1,684	\$1,684	
Licencia antivirus	2	\$269	\$537	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>\$9,222</b>	<b>27%</b>
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>				
Escritorio cerezo basics	1	\$2,559	\$2,559	
Escritorio con pedestal forte	1	\$3,439	\$3,439	
Archivero lateral forte	1	\$3,199	\$3,199	
Librero de 5 espacios forte	1	\$1,839	\$1,839	
Credenza forte	1	\$3,519	\$3,519	
Silla ejecutiva respaldo rigido	1	\$719	\$719	
Silla de trabajo negra basica	1	\$319	\$319	
Silla de visita mesh cromo negra	3	\$1,239	\$3,718	
Set telefonos inalambricos motorola fox 1000 B	1	\$759	\$759	
Dispensador de agua fria o caliente	1	\$1,500	\$1,500	
Perchero silver pacific	1	\$399	\$399	
Lampara PL corner office	1	\$343	\$343	
Botes de basura mesh color negro	2	\$99	\$198	
Basurero acero inoxidable 20 lts	1	\$99	\$99	
Charola tamano carta 3 niveles maped gris	1	\$199	\$199	
Set de escritorio madera metal negro	2	\$299	\$598	
Articulos ornato, fotos y marcos para decorar oficina	1	\$2,000	\$2,000	
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>\$25,407</b>	<b>73%</b>
<b>INVERSION TOTAL REQUERIDA 2DO AÑO OPERACIÓN</b>			<b>\$34,629</b>	<b>100%</b>

### 6.3 Detalle de gastos mensuales.

La siguiente tabla muestra cómo se conforman los gastos fijos mensuales durante el 1er ejercicio de operación, sin contar con oficina fija ni con empleado alguno, tal como se indicó en la sección anterior.

<b>GASTOS FIJOS MENSUALES 1ER AÑO DE OPERACIÓN</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>%</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Salario base del Director (neto)	\$37,500	
Salario de empleado(s) (neto)	\$0	
Seguro gastos medicos mayores del Director	\$755	
Cuotas sociales empleado(s)	\$0	
Contador	\$500	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$38,755</b>	<b>95%</b>
<b>COMUNICACIONES</b>		
Telefonia celular (plan total 2)	\$499	
Internet movil 2GB	\$299	
Telefonia e internet fijo	\$0	
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>\$798</b>	<b>2%</b>
<b>TRANSPORTE</b>		
Gasolina	\$1,301	
Mantenimiento basico vehiculo	\$80	
<b>TRANSPORTACIÓN</b>	<b>\$1,381</b>	<b>3%</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Renta de oficina	\$0	
Mantenimiento y limpieza	\$0	
Energia electrica	\$0	
Agua	\$0	
Vigilancia, seguridad y/o alarma	\$0	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$0</b>	<b>0%</b>
<b>GASTOS FIJOS MENSUALES 1ER AÑO</b>	<b>\$40,934</b>	<b>100%</b>

El salario base del director se muestra como promedio de los doce meses del 1er ejercicio. Se considera el seguro de gastos médicos mayores del director como parte de los gastos fijos mensuales, dado que bajo este esquema el director no cuenta con seguro ni con las prestaciones sociales de ley. El internet móvil también es absolutamente necesario.

Los gastos variables mensuales promedio para el 1er ejercicio se conforman por los siguientes rubros y cantidades:

<b>GASTOS VARIABLES CONCEPTOS</b>	<b>PROM MENSUAL</b>
<b>GASTOS DE TRANSPORTACION</b>	
Mantenimiento vehiculo	\$167
Traslado terrestre prospectar otras plazas	\$750
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$917</b>
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	
Consumibles y papeleria	\$275
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	<b>\$275</b>
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	
Gastos asociados al sitio web	\$313
Afiliaciones a asociaciones u organismos	\$2,517
Publicidad impresa o virtual	\$733
Asistencia a eventos o exposiciones	\$265
Papeleria impresa	\$342
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	<b>\$4,170</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	
Gastos diversos	\$536
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$536</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>\$5,897</b>

Los gastos de *promoción y marketing* se revisaron a detalle en la sección 4.12 (estrategia de marketing). El concepto de *otros gastos* se considera como gastos no previstos inicialmente por un monto del 10% del total de gastos variables considerados.

Para el 2do ejercicio de operación los principales aspectos a considerar en la conformación de los gastos fijos son:

- Recursos humanos:
  - a. El salario del director se estabiliza y mantiene como se muestra, al igual que el seguro de gastos médicos mayores mencionado.
  - b. Se introduce el salario mensual de un empleado, así como las cuotas y prestaciones sociales mensuales y bimestrales fijas que deberá aportar la

empresa, que constituyen el 28.22% de dicho salario. El perfil que se buscara para el empleado es: pasante o recién egresado de licenciatura de comercio internacional o carrera similar o afín, sin titularse aun. Es indiferente si proviene de universidad pública o privada, el factor más importante a considerar será el deseo por aprender y absorber experiencias y conocimientos en el ramo.

c. Aumenta el pago mensual al Contador al convertirse en S. de R. L.

- Comunicaciones:

a. Se mantienen los mismos planes de telefonía e internet móviles.

b. Se incluye plan de teléfono e internet fijos que se usaran en la oficina (paquete *mi negocio* con gastos de instalación gratuitos).

- Infraestructura:

a. Se introduce aquí la renta mensual de una oficina ubicada en Plaza Bonita (al lado de Plaza México), por considerar este el mejor lugar para la oficina de Intelimerc, ya que cuenta con una ubicación excelente y de fácil acceso, estacionamiento para clientes y vigilancia, además de que los precios de renta son bastante accesibles, entre las principales ventajas. El precio de renta mensual es a valor actual para dicha plaza.

b. La cuota de mantenimiento trimestral es de seiscientos pesos y se agrega un gasto de aseo semanal por parte de una persona externa.

c. La cuota de agua que se paga es fija y acorde al tamaño del local. La cuota mostrada es la que corresponde al local con el tamaño deseado.

La tabla de gastos fijos mensuales para el 2do ejercicio queda como sigue:

<b>GASTOS FIJOS MENSUALES 2DO AÑO DE OPERACIÓN</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>%</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Salario base del Director (neto)	\$45,000	
Salario de empleado(s) (neto)	\$7,500	
Seguro gastos medicos mayores del Director	\$793	
Cuotas sociales empleado(s)	\$2,117	
Prestaciones de ley (provision mensual)	\$343	
Contador	\$700	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$56,453</b>	<b>90%</b>
<b>COMUNICACIONES</b>		
Telefonia celular (plan total 2)	\$499	
Internet movil 2GB	\$299	
Telefonia e internet fijo	\$549	
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>\$1,347</b>	<b>2%</b>
<b>TRANSPORTE</b>		
Gasolina	\$1,376	
Mantenimiento basico vehiculo	\$90	
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$1,466</b>	<b>2%</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Renta de oficina	\$2,700	
Mantenimiento y limpieza	\$523	
Energia electrica	\$150	
Agua	\$270	
Vigilancia, seguridad y/o alarma	\$50	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$3,693</b>	<b>6%</b>
<b>GASTOS FIJOS MENSUALES 2DO AÑO</b>	<b>\$62,958</b>	<b>100%</b>

Los gastos variables mensuales promedio del 2do año conforman como sigue:

<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>PROM MENSUAL</b>
<b>CONCEPTOS</b>	
<b>GASTOS DE TRANSPORTACION</b>	
Mantenimiento vehiculo	\$167
Traslado terrestre prospectar en otras plazas	\$750
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$917</b>
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	
Consumibles y papeleria	\$412
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	<b>\$412</b>
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	
Gastos asociados al sitio web	\$88
Afiliaciones a asociaciones u organismos	\$2,683
Publicidad impresa o virtual	\$1,100
Asistencia a eventos o exposiciones	\$437
Papeleria impresa	\$400
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	<b>\$4,709</b>
<b>OTROS GASTOS DE VENTAS</b>	
Gastos diversos no considerados (imprevistos)	\$604
<b>OTROS GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$604</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>\$6,641</b>

Los rubros son prácticamente los mismos que en el ejercicio anterior, con algunos ajustes que se reflejan en los gastos de promoción y marketing más las correspondientes alzas entre el 5% y el 10% en algunos de los gastos considerados.

Los trámites que deberá efectuar para cumplir lo requerido por la ley y opere el negocio a partir del 2do ejercicio en el que ya cuenta con un local al público, son:

- Aviso de funcionamiento en el Registro Estatal de Causantes de Jalisco.
- Licencia de funcionamiento ante el municipio que le corresponda acorde a su ubicación.
- Inscripción de Registro Empresarial ante el IMSS dentro de un plazo no mayor a cinco días de iniciadas las actividades y como patrón.

Durante el primer ejercicio el horario de operación será totalmente flexible por tratarse de un solo miembro y no contar con una oficina fija, sin embargo las horas mínimas a respetar son de lunes a viernes de 10:00 am a 19:00 horas

A partir del 2do ejercicio el horario de operación de la oficina será de lunes a viernes de 10:00 am a 19:00 horas, el empleado tendrá una hora diario para comer y se le otorgara cierta flexibilidad en los horarios acorde a las necesidades que se vayan presentando para el negocio. Se tratara en la medida de lo posible que siempre haya una persona en la oficina para responder el teléfono, contestar correos electrónicos y estar constantemente efectuando labores de promoción y marketing hacia el mercado meta, como actividades primarias asignadas.

Cuando no sea posible que la oficina permanezca cubierta de lunes y viernes, todas las llamadas entrantes se direccionaran automáticamente al teléfono móvil del director,

excepto cuando este se encuentre de viaje fuera del país, en este caso se tratara de que la oficina siempre permanezca cubierta por el empleado.

#### 6.4 Acuerdo con Consultores Asociados en México

Nombre Consultor Asociado en México

Domicilio línea 1

Domicilio línea 2

Ciudad y Estado

Estimada(o) \_\_\_\_\_,

Acorde a nuestra última conversación pongo a tu consideración la posibilidad de que unamos fortalezas, experiencias y conocimientos al unirse a la consultoría que estoy hechando a andar, misma que funcionará bajo el nombre comercial de *INTELIMERC*.

Resumo a continuación parte de lo conversado contigo en cuanto a la forma de operar de esta firma de consultoría:

- *INTELIMERC* es solamente el nombre comercial de la consultoría, no es una razón social y/o persona moral, al menos en esta etapa inicial de salir al mercado.
- Por lo anterior, cada **Consultor Asociado** se une a la consultoría como Profesional Independiente con capacidad de emitir facturas de honorarios profesionales a los clientes (empresas) que vayamos captando.
- Hemos detectado que en el medio de empresas de ventas directas y multinivel en México y Latinoamérica no existen consultorias que ofrezcan un portafolio de servicios que abarque las distintas áreas de conocimiento que una empresa del giro requiere para consolidar su posición de mercado y continuar su crecimiento.
- Es por ello que el mercado meta al que pretendemos dirigirnos inicialmente se conforma por empresas de ventas directas en cualquiera de sus modalidades (70%), y empresas de alimentos, suplementos y productos naturales, cosméticos y otro tipo de giros (30%), porcentajes estimados. Es decir, estamos abiertos a otros y diversos giros comerciales y productos.
- El principal medio de comunicación y contacto inicial con empresas y clientes potenciales será el sitio web: [www.intelimerc.com](http://www.intelimerc.com), mismo que se encuentra en español e inglés, ya que el enfoque comercial es captar tanto clientes (empresas) de México hacia otros países, como captar clientes (empresas) Norteamericanas y extranjeras interesadas en México como mercado potencial.
- El sitio y la promoción incluirán las siguientes Áreas de expertise en el ámbito de México e Internacional:
  1. Proyectos, logística internacional y expansión de mercados.
  2. Regulación Internacional.



3. Aspectos Legales.
4. Registros de Marcas.
5. Aspectos Fiscales y Contables.
6. Planes de Compensación.
7. Plataformas y motor de cálculo propio y programación de T.I.
8. Plataforma y/o motor de cálculo tercerizado.
9. Infraestructura de T.I. y Call Centers
10. Comunicaciones, Diseño Web y Mercadotecnia
11. Video

Nota: pudieran agregarse Áreas de Expertise, éstas son las principales.

- *INTELIMERC* cuenta ya con un plan de mercadotecnia y promoción que se comenzará a ejecutar en el mes de Febrero 2012, lo cual requerirá cierta inversión de recursos que aportará Hueman Ortíz.
- La **forma conjunta de trabajo entre Intelimerc y los Consultores Asociados** es que cualquier cliente potencial que se capte por medio del sitio web y los medios de promoción, será atendido de inmediato por Hueman Ortíz con la siguiente secuencia:
  - i. Evaluación inicial de las necesidades del cliente potencial.
  - ii. Involucrar al (los) Consultor(es) Asociado(s) que corresponda.
  - iii. Elaborar una propuesta en conjunto con el o los Consultores Asociados.
  - iv. Presentársela al cliente potencial.
  - v. Dar seguimiento, hacer labor de convencimiento y firmar aceptación.
  - vi. Ejecutar el proyecto y dar seguimiento para que se cumplan todos los entregables acordados con el cliente.
  - vii. Entregar y cerrar el proyecto a satisfacción del cliente.
- Es obvio y se asume que todos los Consultores Asociados pueden buscar y atender clientes por su cuenta en sus respectivas Áreas, sin embargo, **el grupo y la consultoría se hará fuerte en la medida que proyectemos unidad y homogeneidad hacia los clientes: la expectativa es que se atraigan clientes y se deriven hacia los Consultores Asociados según las necesidades de cada cliente.**
- Para cubrir la parte de seguimiento que dará Hueman Ortíz a cada cliente captado por el sitio así como para aportar a los gastos de promoción y mercadotecnia mencionados, el esquema propuesto es el siguiente
  - a. Del 100% a facturar sólo por la parte del proyecto que involucre su Área de expertise a un cliente captado por el sitio y/o la promoción:
  - b. 90% se destinará para el Consultor Asociado.
  - c. 10% iría para Hueman Ortíz.
- Y viceversa: si un cliente es captado por el Consultor Asociado y se requiere la parte de los servicios de cualquiera de los otros Consultores Asociados a Intelimerc:

- d. 90 % iría para el Consultor Asociado que facture sus servicios al cliente.
- e. 10% se destinará para el Consultor Asociado que captó y atrajo al cliente.
- Dada la misma naturaleza de los servicios que se ofrecen por Proyecto a la medida de las necesidades de cada cliente y a la forma de trabajo en base al marco de Administración de Proyectos, trataremos de homologar en la medida de lo posible:
  - i. La forma de presentar y trabajar bajo un marco general de Proyecto.
  - ii. La forma de presentar las cotizaciones a prospectos.
  - iii. Los honorarios, es decir, el monto a cotizar ya sea por tiempo, por proyecto o por ahorros a conseguir, conforme al tipo de empresa, giro, tamaño, etc.
- Así mismo tanto Hueman Ortiz como el Consultor Asociado que se incorpora por su libre voluntad a Intelimerc, están de acuerdo en los valores que se despliegan en el sitio web y aceptan apegarse a un código de ética profesional que ambas partes determinen, mismo que aplicará en todo momento y en cualquier relación que ambos establezcan con clientes, proveedores y cualquier otra parte involucrada.
- Al firmar de aceptación el Consultor Asociado proporciona sus datos de educación, experiencia, fortalezas dentro de su especialidad, portafolio de servicios y fotografía, autorizando expresamente a Hueman Ortiz para publicar dichos datos junto con la foto de su elección en el sitio web de Intelimerc.

Ambas partes están conscientes y de acuerdo en que la presente no constituye de ninguna forma oferta de trabajo alguno ni subordinación de ningún tipo, y por el contrario, ambas partes reconocen su independencia como profesionales independientes expertos en sus respectivas Áreas.

En cualquier momento el Consultor Asociado está en completa libertad de optar por dejar de participar como tal, obligándose únicamente a terminar cualquier proyecto que se encuentre abierto y/o inconcluso con cliente(s).

Cualquier otra consideración no incluida aquí, ambas partes están abiertas a platicarla, acordarla y plasmarla conforme consideren necesario.

---

**Hueman Ortiz R.**  
**Intelimerc**  
(Elaboró propuesta)

---

**Consultor Asociado**  
(Acepta propuesta)

**Datos contacto ambas partes:**  
Calz. Central 1188-20  
Col. Cd. Granja. CP 45010,  
Zapopan, Jal., México  
(33) 1381-2750

Domicilio línea 1  
Domicilio línea 2  
Ciudad, Estado, México  
( ) \_\_\_\_\_

Zapopan, Jalisco, 11 de Enero 2012.

## 7.0 PLAN FINANCIERO

### 7.1 Aspectos a considerar.

A partir de los capítulos anteriores en los que he venido construyendo un escenario comercial y operativo lo más apegado a la realidad posible, es que es posible efectuar un breve análisis financiero que me permita determinar la viabilidad general de este proyecto emprendedor, así como revisar las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en capítulos anteriores y la rentabilidad que permita la continuidad del negocio.

Para ello me basare en las herramientas financieras tradicionales para proyectar y analizar los resultados de los primeros dos años de operación de Intelimerc como consultoría independiente y durante los cuales pretendo consolidarla. Es importante mencionar aquí que debido a un entorno económico y empresarial tan dinámico y cambiante como el actual, así como al hecho de que no son tan significativas las inversiones necesarias que tengo que hacer para arrancar el negocio y tratar de consolidarlo durante veinticuatro meses, considero poco realista presentar proyecciones a tres o cinco años, ya que en dicho lapso el entorno para Intelimerc será totalmente diferente y pretendo enfocarme a consolidarlo.

Así mismo y por la naturaleza y tamaño de la operación de Intelimerc presentare en este capítulo un solo escenario que es el más realista posible, ya que con ello es suficiente para llegar a las conclusiones y acciones necesarias para enfrentar situaciones adversas en un escenario pesimista, o lo opuesto, ser capaz de reaccionar a una demanda no esperada por los servicios ofertados.

Acorde a lo anterior a continuación presento los siguientes para los dos primeros años de operación bajo un escenario realista, así como las observaciones pertinentes a cada uno

de ellos:

- Estado de resultados.
- Flujo de efectivo proyectado.
- Balance general.

## **7.2 Estado de resultados.**

En los dos capítulos anteriores presenté las tablas de ingresos y gastos que se tendrán en los ejercicios analizados así como los supuestos y consideraciones principales para cada rubro, mismas que se vacían y conforman los estados de resultados que se muestran en las dos páginas siguientes y que desglosan todos los conceptos para una mayor claridad de propósito. En el 1er ejercicio resalto lo siguientes puntos:

- Los dos primeros meses arrojan una pérdida de operación explicable por desembolsos fuertes relacionados con el presupuesto de marketing mientras que el nivel de ingresos es aun relativamente bajo.
- El IETU siempre se muestra en ceros ya que el ISR siempre resulta ser el mayor de los dos y por tanto es el que aplica.
- Para ambos ejercicios mostrados considero importante mencionar que para materializar este proyecto no se requiere ni planea solicitar financiamiento de ningún tipo, se llevará a cabo con recursos propios, por lo que las obligaciones financieras y los pasivos tanto a corto como a largo plazo serán en cero.
- A partir del 4to mes los resultados muestran utilidades, teniendo un resultado anual de margen neto de utilidad del 22%, margen que considero bastante positivo y razonable para un 1er año como consultoría independiente.

ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 1													
INGRESOS													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Facturacion mensual proyectada Otros ingresos (especificar)	\$48,451	\$48,451	\$48,451	\$48,451	\$67,637	\$67,637	\$67,637	\$67,637	\$88,346	\$88,346	\$88,346	\$88,346	\$817,734
<b>INGRESOS FACTURADOS</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$817,734</b>
GASTOS FIJOS													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>													
Salario base del Director (neto)	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$37,500	\$37,500	\$37,500	\$37,500	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$450,000
Salario de empleado(s) (neto)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Seguro gastos medicos mayores Director	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$755	\$9,058
Cuotas sociales empleado(s)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Contador	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$36,255</b>	<b>\$36,255</b>	<b>\$36,255</b>	<b>\$36,255</b>	<b>\$38,755</b>	<b>\$38,755</b>	<b>\$38,755</b>	<b>\$38,755</b>	<b>\$41,255</b>	<b>\$41,255</b>	<b>\$41,255</b>	<b>\$41,255</b>	<b>\$465,058</b>
<b>COMUNICACIONES</b>													
Telefonia celular (plan total 2)	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$5,988
Internet movil 2GB	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$3,588
Telefonia e internet fijo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$798</b>	<b>\$9,576</b>
<b>TRANSPORTE</b>													
Gasolina	\$1,240	\$1,251	\$1,262	\$1,273	\$1,284	\$1,295	\$1,306	\$1,317	\$1,329	\$1,340	\$1,352	\$1,364	\$15,613
Mantenimiento basico vehiculo	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$960
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$1,320</b>	<b>\$1,331</b>	<b>\$1,342</b>	<b>\$1,353</b>	<b>\$1,364</b>	<b>\$1,375</b>	<b>\$1,386</b>	<b>\$1,397</b>	<b>\$1,409</b>	<b>\$1,420</b>	<b>\$1,432</b>	<b>\$1,444</b>	<b>\$16,573</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>													
Renta de oficina	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento y limpieza	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Energia electrica	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Agua	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vigilancia, seguridad, alarma, estacionamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>\$38,373</b>	<b>\$38,384</b>	<b>\$38,395</b>	<b>\$38,406</b>	<b>\$40,917</b>	<b>\$40,928</b>	<b>\$40,939</b>	<b>\$40,950</b>	<b>\$43,462</b>	<b>\$43,473</b>	<b>\$43,485</b>	<b>\$43,497</b>	<b>\$491,207</b>
GASTOS VARIABLES													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>GASTOS DE TRANSPORTACION</b>													
Mantenimiento vehiculo	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$2,000
Traslado terrestre prospectar otras plazas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$11,000</b>
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>													
Consumibles y papeleria	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$275	\$3,296
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$275</b>	<b>\$3,296</b>
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>													
Gastos asociados al sitio web	\$2,750	\$0	\$0	\$510	\$0	\$250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250	\$0	\$3,760
Afiliaciones a asociaciones u organismos	\$9,150	\$10,525	\$10,525	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$30,200
Publicidad impresa o virtual	\$2,200	\$0	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$8,800
Asistencia a eventos o exposiciones	\$0	\$1,590	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,590	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3,180
Papeleria impresa	\$2,700	\$700	\$0	\$0	\$700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,100
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	<b>\$16,800</b>	<b>\$12,815</b>	<b>\$10,525</b>	<b>\$2,710</b>	<b>\$700</b>	<b>\$250</b>	<b>\$3,790</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2,200</b>	<b>\$250</b>	<b>\$0</b>	<b>\$50,040</b>
<b>OTROS GASTOS</b>													
Gastos diversos	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$536	\$6,434
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$536</b>	<b>\$6,434</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>\$18,527</b>	<b>\$14,542</b>	<b>\$12,252</b>	<b>\$4,437</b>	<b>\$2,427</b>	<b>\$1,977</b>	<b>\$5,517</b>	<b>\$1,727</b>	<b>\$1,727</b>	<b>\$3,927</b>	<b>\$1,977</b>	<b>\$1,727</b>	<b>\$70,769</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$56,900</b>	<b>\$52,926</b>	<b>\$50,647</b>	<b>\$42,843</b>	<b>\$43,344</b>	<b>\$42,905</b>	<b>\$46,456</b>	<b>\$42,678</b>	<b>\$45,189</b>	<b>\$47,401</b>	<b>\$45,462</b>	<b>\$45,224</b>	<b>\$561,977</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE I.I.D.A.</b>	<b>-\$8,449</b>	<b>-\$4,475</b>	<b>-\$2,196</b>	<b>\$5,608</b>	<b>\$24,293</b>	<b>\$24,732</b>	<b>\$21,180</b>	<b>\$24,959</b>	<b>\$43,156</b>	<b>\$40,945</b>	<b>\$42,883</b>	<b>\$43,121</b>	<b>\$255,758</b>
<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$877</b>	<b>-\$10,527</b>
<b>UTILIDAD (perdida) DE OPERACION</b>	<b>-\$7,572</b>	<b>-\$3,698</b>	<b>-\$1,318</b>	<b>\$6,486</b>	<b>\$25,170</b>	<b>\$25,609</b>	<b>\$22,068</b>	<b>\$25,836</b>	<b>\$44,034</b>	<b>\$41,822</b>	<b>\$43,760</b>	<b>\$43,999</b>	<b>\$266,285</b>
Gastos financieros a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$7,572</b>	<b>-\$3,698</b>	<b>-\$1,318</b>	<b>\$6,486</b>	<b>\$25,170</b>	<b>\$25,609</b>	<b>\$22,068</b>	<b>\$25,836</b>	<b>\$44,034</b>	<b>\$41,822</b>	<b>\$43,760</b>	<b>\$43,999</b>	<b>\$266,285</b>
ISR (30.0%)	\$0	\$0	\$0	\$1,946	\$7,551	\$7,683	\$6,617	\$7,751	\$13,210	\$12,547	\$13,128	\$13,200	\$83,632
IETU (17.5%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PTU (10.0%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>-\$7,572</b>	<b>-\$3,698</b>	<b>-\$1,318</b>	<b>\$4,540</b>	<b>\$17,619</b>	<b>\$17,926</b>	<b>\$15,440</b>	<b>\$18,085</b>	<b>\$30,824</b>	<b>\$29,275</b>	<b>\$30,632</b>	<b>\$30,799</b>	<b>\$182,653</b>
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	<b>-16.63%</b>	<b>-7.43%</b>	<b>-2.72%</b>	<b>9.37%</b>	<b>26.05%</b>	<b>26.50%</b>	<b>22.83%</b>	<b>26.74%</b>	<b>34.89%</b>	<b>33.14%</b>	<b>34.67%</b>	<b>34.86%</b>	<b>22.3%</b>

Para el 2do ejercicio resalté anteriormente que los gastos fijos se incrementan ya que se contará con una oficina y un empleado fijos, los resultados en la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO 2													
INGRESOS													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Facturación mensual proyectada	\$93,399	\$93,399	\$93,399	\$93,399	\$98,452	\$98,452	\$98,452	\$98,452	\$103,506	\$103,506	\$103,506	\$103,506	\$1,181,430
Otros ingresos (especificar)													
<b>INGRESOS FACTURADOS</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$1,181,430</b>
GASTOS FIJOS													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>													\$0
Salario base del Director (neto)	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$45,000	\$540,000
Salario de empleado(s) (neto)	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	<b>\$7,500</b>	\$90,000
Seguro gastos medicos mayores del Director	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$793	\$9,511
Cuotas sociales empleado(s)	\$1,218	\$3,016	\$1,218	\$3,016	\$1,218	\$3,016	\$1,218	\$3,016	\$1,218	\$3,016	\$1,218	\$3,016	\$25,404
Prestaciones de ley (provision mensual)	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$313	\$4,120
Contador	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	<b>\$700</b>	\$8,400
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,321</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,321</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,321</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,321</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,321</b>	<b>\$55,524</b>	<b>\$57,691</b>	<b>\$677,436</b>
<b>COMUNICACIONES</b>													
Telefonia celular (plan total 2)	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$499	\$5,988
Internet movil 2GB	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$299	\$3,588
Telefonia e internet fijo	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	<b>\$549</b>	\$6,588
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,347</b>	<b>\$16,164</b>
<b>TRANSPORTE</b>													
Gasolina	\$1,388	\$1,400	\$1,412	\$1,424	\$1,437	\$1,449	\$1,462	\$1,474	\$1,487	\$1,500	\$1,513	\$1,526	\$17,473
Mantenimiento basico vehiculo	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$1,080
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$1,478</b>	<b>\$1,490</b>	<b>\$1,502</b>	<b>\$1,514</b>	<b>\$1,527</b>	<b>\$1,539</b>	<b>\$1,552</b>	<b>\$1,564</b>	<b>\$1,577</b>	<b>\$1,590</b>	<b>\$1,603</b>	<b>\$1,616</b>	<b>\$18,553</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>													
Renta de oficina	\$5,400	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$2,700	\$35,100
Mantenimiento y limpieza	\$923	\$323	\$323	\$923	\$323	\$323	\$923	\$323	\$323	\$923	\$323	\$323	\$6,270
Energia electrica	\$0	\$300	\$0	\$300	\$0	\$300	\$0	\$300	\$0	\$300	\$0	\$300	\$1,800
Agua	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270	\$3,240
Vigilancia, seguridad, alarma, estacionamiento	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$600
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$6,643</b>	<b>\$3,643</b>	<b>\$3,343</b>	<b>\$4,243</b>	<b>\$3,343</b>	<b>\$3,643</b>	<b>\$3,943</b>	<b>\$3,643</b>	<b>\$3,343</b>	<b>\$4,243</b>	<b>\$3,343</b>	<b>\$3,643</b>	<b>\$47,010</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>\$64,991</b>	<b>\$63,800</b>	<b>\$61,715</b>	<b>\$64,424</b>	<b>\$61,740</b>	<b>\$63,849</b>	<b>\$62,365</b>	<b>\$63,875</b>	<b>\$61,790</b>	<b>\$64,500</b>	<b>\$61,816</b>	<b>\$64,296</b>	<b>\$759,162</b>
GASTOS VARIABLES													
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>GASTOS DE TRANSPORTACION</b>													
Mantenimiento vehiculo	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$2,000
Traslado terrestre prospectar otras plazas	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000
<b>TRANSPORTACION</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$917</b>	<b>\$11,000</b>
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>													
Consumibles y papeleria	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$412	\$4,944
<b>CONSUMIBLES Y PAPELERIA</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$412</b>	<b>\$4,944</b>
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>													
Gastos asociados al sitio web	\$0	\$0	\$0	\$510	\$0	\$275	\$0	\$0	\$0	\$0	\$275	\$0	\$1,060
Afiliaciones a asociaciones u organismos	\$11,150	\$21,050	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$32,200
Publicidad impresa o virtual	\$2,200	\$2,200	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$2,200	\$2,200	\$0	\$2,200	\$0	\$0	\$13,200
Asistencia a eventos o exposiciones	\$0	\$1,749	\$0	\$1,749	\$0	\$0	\$1,749	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5,247
Papeleria impresa	\$2,700	\$1,050	\$0	\$0	\$1,050	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,800
<b>PROMOCION Y MARKETING</b>	<b>\$16,050</b>	<b>\$26,049</b>	<b>\$0</b>	<b>\$4,459</b>	<b>\$1,050</b>	<b>\$275</b>	<b>\$3,949</b>	<b>\$2,200</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2,200</b>	<b>\$275</b>	<b>\$0</b>	<b>\$56,507</b>
<b>OTROS GASTOS</b>													
Gastos diversos	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$7,245
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$604</b>	<b>\$7,245</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>\$17,982</b>	<b>\$27,981</b>	<b>\$1,932</b>	<b>\$6,391</b>	<b>\$2,982</b>	<b>\$2,207</b>	<b>\$5,881</b>	<b>\$4,132</b>	<b>\$4,132</b>	<b>\$1,932</b>	<b>\$4,132</b>	<b>\$2,207</b>	<b>\$79,696</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$82,973</b>	<b>\$91,781</b>	<b>\$63,647</b>	<b>\$70,816</b>	<b>\$64,722</b>	<b>\$66,057</b>	<b>\$68,246</b>	<b>\$68,007</b>	<b>\$63,723</b>	<b>\$68,633</b>	<b>\$64,024</b>	<b>\$66,229</b>	<b>\$838,858</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE I.I.D.A.</b>	<b>\$10,426</b>	<b>\$1,618</b>	<b>\$29,752</b>	<b>\$22,583</b>	<b>\$33,730</b>	<b>\$32,396</b>	<b>\$30,206</b>	<b>\$30,445</b>	<b>\$39,783</b>	<b>\$34,873</b>	<b>\$39,482</b>	<b>\$37,277</b>	<b>\$342,572</b>
<b>DEPRECIACION Y AMORTIZACION</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$1,089</b>	<b>-\$13,068</b>
<b>UTILIDAD (perdida) DE OPERACION</b>	<b>\$11,516</b>	<b>\$2,707</b>	<b>\$30,841</b>	<b>\$23,672</b>	<b>\$34,819</b>	<b>\$33,485</b>	<b>\$31,295</b>	<b>\$31,534</b>	<b>\$40,872</b>	<b>\$35,962</b>	<b>\$40,571</b>	<b>\$38,366</b>	<b>\$355,640</b>
Gastos financieros a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$11,516</b>	<b>\$2,707</b>	<b>\$30,841</b>	<b>\$23,672</b>	<b>\$34,819</b>	<b>\$33,485</b>	<b>\$31,295</b>	<b>\$31,534</b>	<b>\$40,872</b>	<b>\$35,962</b>	<b>\$40,571</b>	<b>\$38,366</b>	<b>\$355,640</b>
ISR (30.0%)	\$3,454	\$812	\$9,252	\$7,102	\$10,446	\$10,045	\$9,389	\$9,460	\$12,262	\$10,789	\$12,171	\$11,510	\$106,692
IETU (17.5%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PTU (10.0%)	\$1,151	\$271	\$3,084	\$2,367	\$3,482	\$3,348	\$3,130	\$3,153	\$4,087	\$3,596	\$4,057	\$3,837	\$35,564
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>\$6,909</b>	<b>\$1,624</b>	<b>\$18,504</b>	<b>\$14,203</b>	<b>\$20,892</b>	<b>\$20,091</b>	<b>\$18,777</b>	<b>\$18,921</b>	<b>\$24,523</b>	<b>\$21,577</b>	<b>\$24,343</b>	<b>\$23,020</b>	<b>\$213,384</b>
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	<b>7.40%</b>	<b>1.74%</b>	<b>19.81%</b>	<b>15.21%</b>	<b>21.22%</b>	<b>20.41%</b>	<b>19.07%</b>	<b>19.22%</b>	<b>23.69%</b>	<b>20.85%</b>	<b>23.62%</b>	<b>22.24%</b>	<b>18.1%</b>

- El rubro de recursos humanos sigue siendo el más significativo y ahora incluye las aportaciones patronales, prestaciones de ley y participación a los trabajadores de las utilidades (PTU), mientras que los gastos del local no representan una porción tan significativa en los resultados.

- El presupuesto de marketing se mantiene con algunas modificaciones marginales al alza, así como varios otros rubros que sufren incrementos marginales acorde a inflación.
- El proyecto es autofinanciable por lo que no aparecen ni pasivos ni gastos financieros.
- En todos los meses resultan utilidades con un margen neto de utilidad anual del 18.1%, cuatro puntos porcentuales por abajo del 1er ejercicio, resultado sin embargo igualmente bueno considerando gastos fijos mayores que ya se explicaron a detalle.

### **7.3 Flujo de efectivo proyectado.**

Como mencioné en el apartado anterior, Intelimerc es un proyecto autofinanciable con recursos propios, y en la siguiente tabla de flujo podemos apreciar los siguientes aspectos principales:

- El 1er mes que el proyecto requiere una aportación inicial (bancos) de \$49,000 pesos para darle viabilidad y poder contar con liquidez desde el arranque de la operación.
- Todas las compras requeridas de activos (equipo de cómputo y mobiliario de oficina), se efectuarán a un plazo de 12 meses sin intereses, aprovechando los planes de financiamiento ya sea del establecimiento donde se adquieran o de la tarjeta de crédito.
- No habrá ventas a crédito, lo que existe es un desfase en cuanto a los ingresos facturados y los ingresos que entran a caja, es decir, se asume que el 50% del

ingreso mensual facturado en el mes en curso, entrará a caja en el mes inmediato posterior. Esto hace sentido y conexión con la política de cobro por proyecto, es muy importante ir cobrando el tiempo ejercido cada mes a cada proyecto y a cada cliente ya que no resulta sano dejar pasar más de un mes sin facturar asociado a un proyecto, aun y cuando este nose encuentra terminado.

A continuación presento las tablas de flujo de efectivo proyectado para ambos ejercicios:

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (Ejercicio 1)													
OPERACION	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>CONCEPTOS</b>													
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>													
Ventas a credito	\$24,226	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas de contado	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$44,173	\$44,173	\$44,173	\$44,173
Cobros a clientes	\$0	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$44,173	\$44,173	\$44,173	\$44,173
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$24,226</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$48,451</b>	<b>\$58,044</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$67,637</b>	<b>\$77,991</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$88,346</b>	<b>\$773,562</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>													
Compras a credito	\$35,091	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$35,091
Compras al contado	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a proveedores	\$0	\$6,805	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$32,520
Gastos de operacion	\$56,900	\$52,926	\$50,647	\$42,843	\$43,344	\$42,905	\$46,456	\$42,678	\$45,189	\$47,401	\$45,462	\$45,224	\$561,977
Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$1,946	\$7,551	\$7,683	\$6,617	\$7,751	\$13,210	\$12,547	\$13,128	\$13,200	\$83,632
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$56,900</b>	<b>\$59,731</b>	<b>\$53,218</b>	<b>\$47,360</b>	<b>\$53,467</b>	<b>\$53,159</b>	<b>\$56,645</b>	<b>\$53,000</b>	<b>\$60,971</b>	<b>\$62,519</b>	<b>\$61,162</b>	<b>\$60,995</b>	<b>\$678,128</b>
<b>FLUJO NETO DE OPERACION</b>	<b>-\$32,675</b>	<b>-\$11,280</b>	<b>-\$4,767</b>	<b>\$1,091</b>	<b>\$4,577</b>	<b>\$14,477</b>	<b>\$11,992</b>	<b>\$14,637</b>	<b>\$17,020</b>	<b>\$25,827</b>	<b>\$27,184</b>	<b>\$27,350</b>	<b>\$95,433</b>
<b>PAGO DE FINANCIAMIENTO</b>													
Gastos financieros credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>PAGO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>FLUJO NETO (antes de refinanciamiento)</b>	<b>-\$32,675</b>	<b>-\$11,280</b>	<b>-\$4,767</b>	<b>\$1,091</b>	<b>\$4,577</b>	<b>\$14,477</b>	<b>\$11,992</b>	<b>\$14,637</b>	<b>\$17,020</b>	<b>\$25,827</b>	<b>\$27,184</b>	<b>\$27,350</b>	<b>\$95,433</b>
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$49,000</b>	<b>\$16,325</b>	<b>\$5,045</b>	<b>\$278</b>	<b>\$1,369</b>	<b>\$5,947</b>	<b>\$20,424</b>	<b>\$32,416</b>	<b>\$47,052</b>	<b>\$64,073</b>	<b>\$89,900</b>	<b>\$117,083</b>	<b>\$448,913</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$16,325</b>	<b>\$5,045</b>	<b>\$278</b>	<b>\$1,369</b>	<b>\$5,947</b>	<b>\$20,424</b>	<b>\$32,416</b>	<b>\$47,052</b>	<b>\$64,073</b>	<b>\$89,900</b>	<b>\$117,083</b>	<b>\$144,433</b>	<b>\$544,346</b>

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (Ejercicio 2)													
OPERACION	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>CONCEPTOS</b>													
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>													
Ventas a credito	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ventas de contado	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$51,753	\$51,753	\$51,753	\$51,753	\$590,715
Cobros a clientes	\$44,173	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$51,753	\$51,753	\$51,753	\$583,135
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$90,872</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$93,399</b>	<b>\$95,926</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$98,452</b>	<b>\$100,979</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$103,506</b>	<b>\$1,173,850</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>													
Compras a credito	\$34,629	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$34,629
Compras al contado	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pagos a proveedores	\$2,571	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$2,886	\$34,314
Gastos de operacion	\$82,973	\$91,781	\$63,647	\$70,816	\$64,722	\$66,057	\$68,246	\$68,007	\$63,723	\$68,633	\$64,024	\$66,229	\$838,858
Impuestos	\$4,606	\$1,083	\$12,336	\$9,469	\$13,928	\$13,394	\$12,518	\$16,349	\$14,385	\$16,228	\$15,346	\$14,256	\$142,256
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$90,151</b>	<b>\$95,750</b>	<b>\$78,869</b>	<b>\$83,170</b>	<b>\$81,536</b>	<b>\$82,336</b>	<b>\$83,650</b>	<b>\$83,507</b>	<b>\$82,957</b>	<b>\$85,903</b>	<b>\$83,138</b>	<b>\$84,461</b>	<b>\$1,015,428</b>
<b>FLUJO NETO DE OPERACION</b>	<b>\$722</b>	<b>-\$2,351</b>	<b>\$14,530</b>	<b>\$10,229</b>	<b>\$14,390</b>	<b>\$16,116</b>	<b>\$14,802</b>	<b>\$14,946</b>	<b>\$18,022</b>	<b>\$17,603</b>	<b>\$20,368</b>	<b>\$19,045</b>	<b>\$158,421</b>
<b>PAGO DE FINANCIAMIENTO</b>													
Gastos financieros credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros credito a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>PAGO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>FLUJO NETO (antes de refinanciamiento)</b>	<b>\$722</b>	<b>-\$2,351</b>	<b>\$14,530</b>	<b>\$10,229</b>	<b>\$14,390</b>	<b>\$16,116</b>	<b>\$14,802</b>	<b>\$14,946</b>	<b>\$18,022</b>	<b>\$17,603</b>	<b>\$20,368</b>	<b>\$19,045</b>	<b>\$158,421</b>
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$144,433</b>	<b>\$145,155</b>	<b>\$142,804</b>	<b>\$157,334</b>	<b>\$167,563</b>	<b>\$181,953</b>	<b>\$198,069</b>	<b>\$212,871</b>	<b>\$227,817</b>	<b>\$245,839</b>	<b>\$263,442</b>	<b>\$283,810</b>	<b>\$2,371,090</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$145,155</b>	<b>\$142,804</b>	<b>\$157,334</b>	<b>\$167,563</b>	<b>\$181,953</b>	<b>\$198,069</b>	<b>\$212,871</b>	<b>\$227,817</b>	<b>\$245,839</b>	<b>\$263,442</b>	<b>\$283,810</b>	<b>\$302,855</b>	<b>\$2,529,511</b>



## 7.4 Balance general.

A continuación se presenta el balance general de los dos ejercicios de operación proyectados:

BALANCE GENERAL (Ejercicio 1)												
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>												
Bancos	\$49,000	\$16,325	\$5,045	\$278	\$1,369	\$5,947	\$20,424	\$32,416	\$47,052	\$64,073	\$89,900	\$117,083
Cuentas por cobrar	\$0	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$24,226	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$33,818	\$44,173	\$44,173	\$44,173
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$49,000</b>	<b>\$40,551</b>	<b>\$29,271</b>	<b>\$24,504</b>	<b>\$25,595</b>	<b>\$39,765</b>	<b>\$54,243</b>	<b>\$66,234</b>	<b>\$80,871</b>	<b>\$108,246</b>	<b>\$134,072</b>	<b>\$161,256</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>												
Mobiliario y equipo de oficina	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipo de computo	\$35,091	\$34,214	\$33,337	\$32,459	\$31,582	\$30,705	\$29,828	\$28,950	\$28,073	\$27,196	\$26,318	\$25,441
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$26,050	\$31,880	\$15,168	\$4,281	\$12,498	\$1,986	\$0	\$0
Depreciacion Acumulada	-\$877	-\$1,755	-\$2,632	-\$3,509	-\$4,386	-\$5,264	-\$6,141	-\$7,018	-\$7,896	-\$8,773	-\$9,650	-\$10,527
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$35,091</b>	<b>\$34,214</b>	<b>\$33,337</b>	<b>\$32,459</b>	<b>\$57,632</b>	<b>\$62,585</b>	<b>\$44,996</b>	<b>\$33,231</b>	<b>\$40,571</b>	<b>\$29,182</b>	<b>\$26,318</b>	<b>\$25,441</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$84,091</b>	<b>\$74,765</b>	<b>\$62,608</b>	<b>\$56,963</b>	<b>\$83,227</b>	<b>\$102,350</b>	<b>\$99,238</b>	<b>\$99,465</b>	<b>\$121,442</b>	<b>\$137,427</b>	<b>\$160,391</b>	<b>\$186,697</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>												
Proveedores	\$42,663	\$36,934	\$18,523	\$2,796	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$2,571	\$25,808	\$49,937
Creditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$42,663</b>	<b>\$36,934</b>	<b>\$18,523</b>	<b>\$2,796</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$25,808</b>	<b>\$49,937</b>
Pasivo a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$42,663</b>	<b>\$36,934</b>	<b>\$18,523</b>	<b>\$2,796</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$2,571</b>	<b>\$25,808</b>	<b>\$49,937</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>												
Patrimonio	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000
Resultado de ejercicio(s) anterior(es)	\$0	-\$7,572	-\$3,598	-\$1,318	\$6,486	\$25,170	\$25,609	\$22,058	\$25,836	\$44,034	\$41,822	\$43,760
Resultado del ejercicio	-\$7,572	-\$3,598	-\$1,318	\$6,486	\$25,170	\$25,609	\$22,058	\$25,836	\$44,034	\$41,822	\$43,760	\$43,999
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$41,428</b>	<b>\$37,831</b>	<b>\$44,084</b>	<b>\$54,167</b>	<b>\$80,656</b>	<b>\$99,779</b>	<b>\$96,667</b>	<b>\$96,894</b>	<b>\$118,870</b>	<b>\$134,856</b>	<b>\$134,582</b>	<b>\$136,759</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$84,091</b>	<b>\$74,764</b>	<b>\$62,607</b>	<b>\$56,964</b>	<b>\$83,227</b>	<b>\$102,350</b>	<b>\$99,238</b>	<b>\$99,465</b>	<b>\$121,441</b>	<b>\$137,427</b>	<b>\$160,391</b>	<b>\$186,697</b>

BALANCE GENERAL (Ejercicio 2)												
CONCEPTOS	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>												
Bancos	\$144,433	\$145,063	\$142,620	\$157,057	\$167,194	\$181,492	\$197,516	\$212,226	\$227,080	\$245,009	\$262,520	\$282,795
Cuentas por cobrar	\$44,173	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$46,700	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$49,226	\$51,753	\$51,753	\$51,753
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$188,606</b>	<b>\$191,762</b>	<b>\$189,319</b>	<b>\$203,757</b>	<b>\$213,893</b>	<b>\$230,718</b>	<b>\$246,742</b>	<b>\$261,452</b>	<b>\$276,306</b>	<b>\$296,762</b>	<b>\$314,272</b>	<b>\$334,548</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>												
Mobiliario y equipo de oficina	\$25,407	\$25,195	\$24,984	\$24,772	\$24,560	\$24,348	\$24,137	\$23,925	\$23,713	\$23,501	\$23,290	\$23,078
Equipo de computo	\$33,785	\$32,678	\$31,570	\$30,462	\$29,354	\$28,246	\$27,139	\$26,031	\$24,923	\$23,815	\$22,707	\$21,599
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciacion Acumulada	-\$11,847	-\$13,166	-\$14,486	-\$15,806	-\$17,125	-\$18,445	-\$19,764	-\$21,084	-\$22,403	-\$23,723	-\$25,042	-\$26,362
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$47,346</b>	<b>\$44,706</b>	<b>\$42,067</b>	<b>\$39,428</b>	<b>\$36,789</b>	<b>\$34,150</b>	<b>\$31,511</b>	<b>\$28,872</b>	<b>\$26,233</b>	<b>\$23,594</b>	<b>\$20,955</b>	<b>\$18,316</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$235,952</b>	<b>\$236,469</b>	<b>\$231,387</b>	<b>\$243,185</b>	<b>\$250,682</b>	<b>\$264,868</b>	<b>\$278,253</b>	<b>\$290,324</b>	<b>\$302,539</b>	<b>\$320,356</b>	<b>\$335,227</b>	<b>\$352,864</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>												
Proveedores	\$131,207	\$172,787	\$148,379	\$139,212	\$142,730	\$147,103	\$164,012	\$178,033	\$180,671	\$194,061	\$209,233	\$224,466
Creditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$131,207</b>	<b>\$172,787</b>	<b>\$148,379</b>	<b>\$139,212</b>	<b>\$142,730</b>	<b>\$147,103</b>	<b>\$164,012</b>	<b>\$178,033</b>	<b>\$180,671</b>	<b>\$194,061</b>	<b>\$209,233</b>	<b>\$224,466</b>
Pasivo a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$131,207</b>	<b>\$172,787</b>	<b>\$148,379</b>	<b>\$139,212</b>	<b>\$142,730</b>	<b>\$147,103</b>	<b>\$164,012</b>	<b>\$178,033</b>	<b>\$180,671</b>	<b>\$194,061</b>	<b>\$209,233</b>	<b>\$224,466</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>												
Patrimonio	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000	\$49,000
Resultado de ejercicio(s) anterior(es)	\$43,999	\$11,745	\$2,937	\$31,071	\$23,903	\$35,050	\$33,715	\$31,526	\$31,765	\$41,103	\$36,193	\$40,802
Resultado del ejercicio	\$11,745	\$2,937	\$31,071	\$23,903	\$35,050	\$33,715	\$31,526	\$31,765	\$41,103	\$36,193	\$40,802	\$38,597
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$104,744</b>	<b>\$63,683</b>	<b>\$83,008</b>	<b>\$103,974</b>	<b>\$107,953</b>	<b>\$117,765</b>	<b>\$114,241</b>	<b>\$112,291</b>	<b>\$121,868</b>	<b>\$126,295</b>	<b>\$125,994</b>	<b>\$128,398</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$235,952</b>	<b>\$236,469</b>	<b>\$231,387</b>	<b>\$243,186</b>	<b>\$250,682</b>	<b>\$264,868</b>	<b>\$278,253</b>	<b>\$290,324</b>	<b>\$302,538</b>	<b>\$320,356</b>	<b>\$335,227</b>	<b>\$352,864</b>

Un aspecto importante a mencionar aquí es que el plan y herramientas de análisis financiero presentadas en esta sección corroboran que el proyecto cumple el objetivo

principal del mismo que es el autoempleo y la independencia financiera de quien lo presenta, sin depender de un empleo fijo a tiempo completo.

Con los aspectos presentados anteriormente es posible visualizar fácilmente el punto de equilibrio del negocio así como concluir la viabilidad financiera del mismo. Incluso y aunque no es la intención inicial, si se deseara podría tratar de obtener un apoyo crediticio para el arranque del mismo, de ser así el tipo de apoyo que se buscaría no sería con una institución bancaria sino más bien con un organismo estatal de apoyo como FOJAL, que otorga créditos para proyectos de emprendimiento que prometen generar empleos fijos remunerados.

Al analizar las tablas aquí presentadas y como en todo negocio y proyecto emprendedor, es claro que el éxito depende de alcanzar las ventas proyectadas, sin embargo considero que las mismas son alcanzables si se sigue el plan y presupuesto de marketing preestablecido que incluye un esfuerzo de promoción dirigida al segmento de mercado meta específico que se pretende servir.

Como todo plan, es necesario considerar el escenario en el que no se alcancen los objetivos de ventas mensuales proyectados. Esta es una de las razones que el 1er año se minimizaron los gastos fijos y variables al operar de manera virtual, para que una vez cumplido el escenario del 1er ejercicio, poder establecerse de una forma más sólida con una oficina fija, no antes. De no lograrse los objetivos de ventas durante el 1er ejercicio, simplemente habría que hacer los ajustes necesarios sin tener una presión muy fuerte por cumplir obligaciones tanto de gastos fijos elevados, como de gastos financieros y pasivos por cubrir.

## 8.0 CONCLUSIONES

### 8.1 Conclusiones finales.

Me gustaría finalizar el presente proyecto mencionando en retrospectiva como se comenzó a gestar la idea de Intelimerc como consultoría especializada. Esto sucedió a inicios de 2006 ante mi inminente salida de una empresa después de un largo periodo de estabilidad laboral, decidí internamente que tenía que buscar una forma independiente de capitalizar la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de años de trabajo a nivel nacional e internacional. Fue por aquella que les compartí mi idea a algunas amistades que en ese momento pensé podían formar parte de la red de contactos internacionales necesaria. No es sin embargo hasta inicios de 2011, casi cinco años después que se dan las condiciones necesarias para que esto suceda, incluyendo el entrar a una etapa de mayor madurez tanto en lo profesional como en lo personal, siendo los años 2010 y 2011 claves para adquirir experiencia profesional internacional muy significativa, así como para ampliar la red de contactos a nivel nacional e internacional.

Por otro lado el proyecto presenta condiciones propicias para llevarlo a cabo, la inversión necesaria para arrancar se considera baja, y la tasa de rendimiento si se invirtiera el monto inicial de arranque de \$49,000 pesos en otro tipo de instrumentos financieros, es claro que no producirían los rendimientos y frutos que puede arrojar Intelimerc. Como en todo negocio, otra conclusión es que el alcanzar el nivel de ventas proyectado en el 1er ejercicio es clave para poder continuar el plan de establecer una oficina para el 2do año. El principal impacto en caso de no alcanzar niveles de ventas se reflejaría directo hacia el salario estipulado para el director.

Como principal y único accionista de este proyecto, concluyo que vale la pena correr

el riesgo de llevar adelante y echar a andar mi propio negocio de consultoría independiente, considero que la principal recompensa será la independencia financiera respecto de un trabajo fijo, así como el probarme a mí mismo en una nueva etapa y faceta de mi vida profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz; *Administración, una perspectiva global*; Mc Graw - Hill, 1996.
- 2 PORTER, Michael E; *Ventaja Competitiva*; CECSA, 2004.
- 3 KOTLER, Philip / KELLER, Kevin; *Dirección de Marketing*; Pearson Prentice Hall, 2006.
- 4 RODRÍGUEZ BELTRÁN, Rubén; *Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas*; 2005.
- 5 BIJAPURKAR Rama; *We are like that only, understanding the logic of Consumer India*; Penguin Books India, 2007.
- 6 LÓPEZ-CLAROS, Augusto / PORTER, Michael E; *The Global Competitiveness Report*; World Economic Forum, 2006.
- 7 FRIEDMAN, Thomas; *La tierra es plana*; Editorial Planeta Mexicana, 2006.
- 8 SAHLMAN, William A; *How to write a great business plan*; Harvard Business Review, 1997.
- 9 Manuel Lombera Martínez, *El Universal*, jueves 2 de agosto de 2007, en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/59209.html> (vi: 13 de abril de 2008).
- 10 JALTRADE, <http://www.jaltrade.jalisco.gob.mx/index.html> (vi: 21 de Abril 2008).
- 11 COMCE, [www.comce.org.mx](http://www.comce.org.mx) (vi: 21 de Abril de 2008).
- 12 COMCE de Occidente, [www.comceoccte.org.mx](http://www.comceoccte.org.mx) (vi: 21 de Abril de 2008).
- 13 Capacitación-PROMÉXICO, Directorio de Consultores, en: <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=4&category=4&docume>

- [nt=1456](#), (vi: 20 de Abril de 2008).
- 14 Business GuadalajaraMetropolitan, en: <http://business.guadalajara.gob.mx/soy-emprendedor>, (vi: 17 de Abril de 2008).
- 15 DIARIO OFICIAL, Pág. 2 (Primera Sección), Miércoles 2 de abril de 2008.
- 16 J.A. Timmons, *New Venture Creation*, 5a.ed., p. 374.
- 17 Plan Nacional de Desarrollo: La política exterior, palanca del desarrollo nacional. Presidencia de la República, en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/la-politica-exterior-palanca-del-desarrollo-nacional.html>, (vi: 9 de Septiembre de 2011).
- 18 Banco de México: Información Oportuna de Comercio Exterior, Junio de 2011, en: <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-externo/informacion-oportuna-comercio-ext/%7BDEDED80BA0-A55C-1A4F-0128-008339D3DEEF%7D.pdf>, (vi: 11 de Septiembre de 2011).
- 19 International Trade Centre de OMC y UNCTAD. En: <http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXN1E77I0P920110819>, (vi: 19 de Agosto de 2011).
- 20 Reporte de Pablo Garibian. Editado por Luis Azuaje, en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/78100.html>, (vi: El Universal, 15 de Marzo de 2010).
- 21 Boletín de prensa núm. 349/11 24 de agosto de 2011, en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Balanza%20comercial%20->

[%200/2011/agosto/comunica.pdf](#)En:<http://portal.sre.gob.mx/alemania/index.php?option=displaypage&Itemid=134&op=page&SubMenu=>

22 El Economista, 15 de Febrero de 2009; Comercio entre México y Canadá afectado por la baja demanda en EU; en: <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/02/15/comercio-entre-mexico-canada-afectado-baja-demanda-eu>

23 Pro México en:

- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_canada.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_canada.pdf)
- <http://portal.sre.gob.mx/alemania/index.php?option=displaypage&Itemid=134&op=page&SubMenu=>
- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_alemania.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_alemania.pdf)
- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_espana.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_espana.pdf)
- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_reino\\_unido.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_reino_unido.pdf)
- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_francia.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_francia.pdf)
- [http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb\\_china.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2221/2/nb_china.pdf)
- [http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos\\_y\\_tratados\\_comerciales](http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/acuerdos_y_tratados_comerciales)

24 Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía, en:

- <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CPrelQY#>, (vi: 29 de Agosto de 2011).
- <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CPrelQY#>, (vi: 29 de Agosto de 2011).

25 DANIELS, John D. / RADEBAUGH, Lee H. / SULLIVAN, Daniel P.; Negocios Internacionales; Pearson Prentice Hall, 2004.

26 KIYOSAKI, Robert T. / LECHTER, Sharon L.; La Escuela de Negocios; Santillana Ediciones, 2006.

27 RAWLINGS, Mark L.; Understanding Multi-Level Commissions; InfoTrax Systems, Inc., 2008.