

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Proyecto.

Es entendido como proyecto todo aquel “conjunto de ideas, datos, cálculos y documentos explicativos integrados de forma metodológica, que marcan las pautas a seguir tanto en su realización como en costos y beneficios que de la determinada obra o tarea habrán de obtenerse y son sometidos a análisis para así fundamentar la toma de decisión acerca de su aceptación o rechazo” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 19)

2.1.1 Inversión

Desde el punto de vista económico una inversión es el empleo productivo de bienes económicos que dan como resultado una magnitud de éstos mayor a la empleada. Sin embargo, para un empresario inversión significa la erogación de recursos que se realiza para mantener el funcionamiento de la empresa ya sea por medio del reemplazo de maquinaria, por la adquisición de nuevos equipos o por aumento de distribución.

Bolten, Steven E. (1998), menciona que la inversión es un aumento en el capital productivo y de los gastos de salarios, así como una modificación de las técnicas de producción; además propone la siguiente clasificación de las inversiones:

- Inversión de Iniciación.- Cuando la empresa inicia actividades.
- Inversión de Emisión.- Son las que se producen como gastos al emitir títulos de sociedad.

- Inversión Bruta.- Es la diferencia entre el activo económico del final de un período y el existente al principio del mismo.
- Inversión Neta.- Es la inversión bruta después de deducir las amortizaciones.
- Inversión Financiera.- Compra de valores mobiliarios, inmuebles y terrenos.

2.1.2 Proyecto de Inversión.

Es así que, para Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos (2000) un proyecto de inversión es la aplicación de recursos a inversiones fijas que generan ingresos por varios años, en otras palabras, es la aplicación tanto de insumos materiales como humanos y técnicos en el presente y cuyo principal objetivo es generar un rendimiento mayor en el futuro en base al incremento de la productividad, calidad, prestación de servicios, etc.

Un proyecto de inversión para que sea integral debe contemplar los siguientes aspectos: planeación, ejecución, vigilancia, análisis y evaluación.

2.1.3 Planeación.

Se deben tomar en consideración dos tipos de planes:

- Plan Estratégico. El cual comprende la misión, las metas, los objetivos generales, las estrategias y las políticas. “Tanto la misión como las metas son la razón de ser de la organización, los objetivos generales que pueden ser de carácter económico o no económico, las estrategias que están ligadas con las decisiones financieras y de mercado y las políticas que son las reglas y principios, además de guía de pensamiento y

actuación dentro de la organización.” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 20)

- Plan Financiero. Consiste en exponer las estructuras y programas a realizar por los integrantes de la organización con el objetivo de establecer los cursos de acción a seguir y detallar las actividades futuras en tiempo y dinero, en congruencia con el plan estratégico.

2.1.4 Evaluación del proyecto de inversión.

Evaluar un proyecto es realizar un análisis en base a ciertos criterios acerca de los resultados que una acción o propósito pueden arrojar.

A pesar que la evaluación del proyecto es fundamental, ya que determina cuál será la decisión a tomar, depende en gran medida del criterio adoptado en el objetivo general

2.1.5 Estudios en un nuevo proyecto

Un nuevo proyecto, como lo menciona Baca Urbina, Gabriel (2001) trae como consecuencia varios tipos de estudios los cuales deben ser los siguientes tres:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico y Financiero

2.2 Estudio de Mercado.

Su objetivo primordial es el “mostrar la existencia de la necesidad en los consumidores por un determinado bien o servicio, considerando los elementos de juicio necesarios para establecer la presencia de la demanda, así como la forma para suministrar el

producto a los consumidores” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 26)

Existen cuatro partes primordiales que todo estudio de mercado debe cubrir, y son:

- La demanda.- Consiste en el conocimiento de las características de los demandantes, además del estudio de la evolución histórica y proyectada de los bienes o servicios, análisis desarrollado en base a la estadística. Los elementos que definen a la demanda son: los precios de los bienes o servicios, el ingreso de los consumidores, el precio de los productos sustitutos.
- La oferta.- Trata de la forma en cómo se vincula con la demanda, por lo que sus determinantes son: el costo de producción o adquisición, el nivel tecnológico y el precio del bien.
- El precio.- Se refiere a la cantidad de dinero a la que el bien o servicio debe ser dado a cambio, “dentro de un proyecto de inversión el precio es analizado debido a que funciona como regulador del uso de los recursos monetarios” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 27)

Los factores a considerar en el precio de un bien o servicio son: precio en el mercado, precio estimado en base a la producción o adquisición, demanda y oferta.

- La comercialización.- Trata de la forma en cómo será distribuido el bien o servicio en cuestión. Los aspectos que se encuentran vinculados con la comercialización son los siguientes: Producto, precio, publicidad y promoción.

El estudio de mercado es demasiado útil en el sentido que le da al inversionista una visión amplia acerca del riesgo que corre el producto de ser o no aceptado por los consumidores.

2.2.1 Definición de Mercado

Se entiende por mercado el área en que confluyen la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

2.2.2 Mercado Meta.

Un mercado meta es aquel “conjunto de consumidores que comparten necesidades o características comunes, al que la compañía decide servir.” (Armstrong, Gary y Kotler, Philip, 1998, Pág. 219)

Es importante que antes de que se de inicio con la elaboración de estrategias de mercadotecnia, la empresa identifique la diversidad de clientes que puede tener y cuáles son las necesidades y deseos que éstos pueden presentar, y así conocer el mercado total, elegir los mejores segmentos y por consecuencia su mercado meta.

2.2.3 Tipos de Investigación

El estudio de mercado puede ser desarrollado en base a tres distintos tipos de investigación, las cuales son:

- Investigación Exploratoria.- “La investigación exploratoria esta diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos.” (Kinneer, Thomas y Taylor, James, 2000, Pág. 126-127)

- Investigación Descriptiva.- Un estudio descriptivo es aquel cuyo objetivo es identificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro elemento que sea sometido a análisis.

Kinnear, Thomas y Taylor, James (2000) mencionan que la investigación descriptiva es aquella en la que una serie de cuestiones se analizan de forma independiente para así medirlas con la mayor precisión posible, es necesario contar con un amplio conocimiento acerca del área que se está investigando para formular las preguntas idóneas y así obtener las respuestas útiles para la investigación.

- Investigación Causal.- La investigación causal básicamente se encarga del análisis de la relación causa y efecto de determinadas situaciones. “Requiere de un diseño planeado y estructurado que no sólo minimice el error sistemático y maximice la confiabilidad, sino que también permita conclusiones razonable inequívocas sobre causalidad.” (Kinnear, Thomas y Taylor, James, 2000, Pág.131)

2.2.4 Tipos de muestra

Los tipos de muestra pueden ser de dos formas: probabilística, en donde cada elemento de la población total tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra, se realiza en base a ciertas reglas matemáticas que no permiten discreción al investigador o al entrevistador de campo; y no probabilística, que es aquella en la que la selección de un elemento de la población que formará parte de la muestra se basa en el criterio del investigador o entrevistador de campo.

2.2.5 Tipos de información

La información que es de utilidad en un estudio de mercado puede ser obtenida básicamente de las dos siguientes fuentes: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que reúnen información que se encuentra al alcance de todos acerca del tema en cuestión, como por ejemplo, estadísticas del gobierno, libros, datos de la empresa.

Las fuentes primarias están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto por lo que el contacto con el mismo es fundamental para obtener la información que se requiere y la forma de realizar dicho contacto puede ser de tres formas distintas: observación, experimentación, acercamiento y conversación directa.

2.3 Estudio Técnico.

Este estudio, mencionan Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos (2000), consiste en identificar y especificar las características que debe tener el activo fijo (inmuebles, maquinarias y equipos) necesario para llevar a cabo la producción o prestación de un determinado bien o servicio, además de los diversos insumos que se requieren para su adecuado funcionamiento. Es así que el estudio técnico determina los requerimientos de equipos, las instalaciones y la organización necesarias para la operación y por consiguiente la inversión correspondiente.

2.4 Finanzas y Matemáticas Financieras.

El término finanzas implica dinero, crédito y algunas otras cosas tales como acciones, bonos e hipotecas. Sin embargo, se necesita dejar en claro que: Financiar un proyecto es obtener los medios necesarios para pagarlo, es decir, es la obtención de fondos y los

métodos para administrar y asignar estos fondos. Las finanzas pueden ser estudiadas a nivel de individuo, de compañía y de gobierno; o bien en cualquier situación que implique una decisión acerca de la obtención y utilización de dinero.

Para la realización del estudio económico-financiero se hace evidente la presencia de ciertos conceptos y fórmulas que forman parte de las matemáticas financieras, mismas que tienen como propósito evaluar la equivalencia del valor del dinero a través del tiempo.

2.4.1 Tasa Nominal.

Díaz, Alfredo y Aguilera, Víctor M. (1991), definen a la tasa nominal como aquella que no contempla los cambios en el nivel general de precios, si se habla de tasa de interés nominal, se identifica como aquella que se encuentra inscrita en los contratos con instituciones del sistema financiero.

2.4.2 Tasa de Interés efectiva.

“Es la tasa en la que el interés se capitaliza en forma semestral, trimestral, mensual o cualquier otro rango de tiempo” (Díaz, Alfredo y Aguilera, Víctor M, 1991, Pág. 90). Con esta tasa la cantidad ganada o pagada será mayor a la obtenida en forma anual, la fórmula que es empleada es la siguiente:

$$\text{Tasa Efectiva} = (1 + (j/m))^m - 1$$

Donde:

m = Número de período de capitalización al año

j = Tasa de interés nominal anual.

2.4.3 Tasa Real.

La tasa real es aquella que cuneta en su cálculo con los efectos de la inflación, y la fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{Tr} = \underline{\text{Interés} - \text{Inflación}}$$

100

2.4.4 Período de retorno de inversión.

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

No se considera un método adecuado si se toma como criterio único. Pero, puede ser utilizado complementariamente con el VAN.

Las siguientes abreviaturas han sido consideradas para la elaboración del cálculo:

n: número de años

A: inversión inicial

FC: flujos de caja anuales

FCac.: flujos de caja acumulados

(<http://www.mofinet.com/esp/manual.html#0>)

2.4.5 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable.

La inversión inicial que se requiere para el comienzo de operaciones, puede estar conformada de diversas fuentes como lo son: personas físicas, personas morales, instituciones, o una mezcla de las tres. Cualquiera de los tres exigirá una tasa de

rendimiento mínimo aceptable (TRMA) por el riesgo que corre, y que tenga un crecimiento real además debe ser mayor a la tasa de interés nominal otorgada por los bancos, el cálculo de la tasa en cuestión se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{TRMA} = i + f + if$$

Donde:

i = Premio al Riesgo

f = Inflación

2.4.6 Razones Financieras.

Las razones financieras sirven para mostrar la relación existente entre las cuentas de los estados financieros, por lo que se hace la recomendación de realizar el estudio de las mismas como parte integral de todo análisis financiero.

Las siguientes razones financieras son las que serán tomadas a consideración en el presente proyecto: Razones de Liquidez, Razones de Administración de los activos, Razones de Administración de Deudas, Razones de Rentabilidad, Análisis de Tendencia, Razones Comparativas.

2.4.6.1 Razones de Liquidez.

Muestran la relación prevaleciente entre los activos circulantes de una empresa y sus pasivos circulantes, esta razón financiera es de gran utilidad pues evidencia la capacidad que el negocio tiene para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

Las Razones de Liquidez empleadas serán: Razón Circulante, Razón de Prueba del ácido.

2.4.6.2 Razones de Administración de los activos.

Sirven para observar la efectividad con la que un negocio ha administrado sus activos.

Las siguientes son las razones de administración de activos que se emplearan: Rotación de Inventarios, Días de Venta pendientes de Cobro, Rotación de Activos Totales.

2.4.6.3 Razones de Administración de Deudas.

Estas razones son de suma importancia pues indican el grado en el cual una empresa usa el financiamiento por medio de deudas, es decir, su apalancamiento financiero. (cita)

Con el empleo de estas razones se tienen tres implicaciones y son: Primero, el negocio al financiarse por medio de deuda permite que los accionistas mantengan el control del mismo con una inversión limitada; segundo, los acreedores pueden o no correr un gran riesgo dependiendo de que tanto han aportado los socios o propietarios al capital contable, es decir, si éstos han proporcionado gran parte del financiamiento el margen de seguridad que los acreedores perciben es mayor, y por el contrario si la participación de los propietarios en el financiamiento es pequeña los riesgos de la empresa los corren principalmente los acreedores por último si el negocio obtiene un mayor rendimiento de las inversiones financiadas con préstamos que el interés que paga sobre los mismos, el rendimiento sobre el capital de los propietarios se ve aumentado o “apalancado”.

Las razones empleadas serán: Deuda total a Activos Totales, Rotación de Intereses a Utilidades, Cobertura de los cargos fijos.

2.4.6.4 Razones de Rentabilidad.

Estas razones engloban todas las razones previamente enlistadas puesto que éstas últimas proporcionan sólo alguna información acerca de la forma en que la empresa esta operando, es decir, las razones de rentabilidad reflejan los resultados en operación.

Dentro de las razones de rentabilidad de las que se harán uso son: Margen de Utilidad sobre Ventas, Generación básica de Utilidades, Rendimiento sobre los Activos Totales, Rendimiento sobre el Capital Contable Común.

2.4.6.5 Análisis de Tendencias.

Un análisis de este tipo es de gran utilidad puesto que marca que tanto se ha mejorado o empeorado a lo largo del tiempo, con esto se puede tener un gran indicio de cuál es la dirección que la situación financiera de un negocio esta tomando. Para realizar este análisis basta con observar el comportamiento de una o varias razones específicas en un periodo determinado, mediante el empleo de una gráfica.

2.5 Estudio Económico-Financiero.

Dentro del estudio económico-financiero algunos de los estados financieros que deben de ser incluidos, según Bolten, Steven E. (1998), se encuentran los siguientes: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Efectivo, Estado de Inversión Inicial.

2.5.1 Balance General.

El Balance General es de gran utilidad para mostrar la situación financiera de un negocio, entendiendo ésta como la relación que hay entre los bienes y derechos que

conforman tanto sus activos como sus pasivos además del valor de su capital, es decir, “nos muestra de forma clara y detallada el valor de cada una de sus propiedades y obligaciones” (Lara Flores, Elías, 1998, Pág. 30).

2.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.

Para todo empresario, al término del ejercicio es importante no sólo tener conocimiento acerca de la situación financiera de su negocio, sino también del total de la utilidad o pérdida del mismo y la forma en que se ha obtenido dicho resultado, es por esto que se hace uso del Estado de Pérdidas y Ganancias, en el caso particular de una inversión éste estado financiero muestra a los posibles inversionistas que tan redituable es el negocio.

2.5.3 Flujo de Efectivo.

“Este deberá mostrar en forma detallada las operaciones de entrada y salida que se esperan realizar durante la vida del proyecto. Los conceptos que normalmente integran el flujo de efectivo son: Utilidades Netas, Depreciación, Resultado por posición Monetaria, Capital de trabajo, valor de desecho, monto original de la inversión, costos de arranque, impuesto sobre la renta y participación de trabajadores en las utilidades, resultado por posición monetaria, capital de trabajo” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 100)

2.5.4 Estado de Inversión Inicial.

Este estado financiero tiene como objeto el presentar los costos y gastos iniciales “en el momento cero o partida del negocio.

Existen diversas variables que deben de ser consideradas en la elaboración del Estado de Inversión Inicial, algunas de éstas son: Precio neto pagado por el bien de capital, costos y gastos de arranque, utilidad en la venta de bienes de capital obsoletos, estímulos fiscales.” (Huerta Ríos, Ernestina, Siu Villanueva, Carlos, 2000, Pág. 96)

2.6 Economía, Microeconomía y Macroeconomía.

Es importante tomar en consideración ciertos factores externos como lo son; el medio ambiente en términos generales y específicos en los que se desenvuelve la organización. Este esta conformado en general por fenómenos económicos, sociales, políticos, legales, y en específico por proveedores, clientes, competencia, necesidades, etc.

“La economía es el estudio de la manera en que la sociedad decide emplear los recursos productivos escasos que pueden utilizarse con distintos fines, producir mercancías de diferentes tipos y distribuir las entre los diferentes grupos” (Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D., 1998, Pág. 14) , además es un elemento muy importante tanto para las empresas como para un determinado país, dado que los recursos y los conocimientos tecnológicos de una economía limitan su producción.

La economía se divide en microeconomía y macroeconomía, en donde, la primera hace referencia a la conducta de entidades individuales como lo son los mercados, las empresas y las economías domésticas, mientras que la macroeconomía observa la economía desde una visión más general, es decir, es el estudio del comportamiento de la economía en su conjunto, examina el nivel global de producción, empleo y precios de un país, etc.

2.6.1 Variables Macroeconómicas y Microeconómicas.

La consideración de ciertas variables macroeconómicas y microeconómicas se vuelve evidente en la elaboración de las proyecciones financieras que tienen que ver con el proyecto de inversión, puesto que su efecto puede determinar el comportamiento favorable o desfavorable de la misma.

Generalmente los economistas juzgan los resultados macroeconómicos examinando unas cuantas variables clave, de las cuales las más importantes son:

- **Producto Interno Bruto (PIB):** “El objetivo último de la actividad económica es suministrar los bienes y servicios que desea la población. El indicador más amplio de la cantidad total de producción de una economía es el producto interno bruto (PIB) que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios que produce un país durante un año.” (Samuelson, Paul A., Nordhaus, William D., 1998, Pág. 67)
- **Empleo:** El siguiente gran objetivo de la política macroeconómica es conseguir un elevado empleo. La tasa de desempleo tiende a variar con el ciclo económico, es decir, cuando disminuye la producción, desciende la demanda de trabajo y aumenta la tasa de desempleo.
- **Precios estables:** “El deseo de mantener el libre mercado es un objetivo sutil, que se basa en la opinión de que el funcionamiento fluido de la economía de mercado es la manera más eficiente de organizar la mayor parte de la actividad económica. En un libre mercado los precios son determinados en la medida de lo posible por la oferta y la demanda y el Estado se abstiene de controlarlos. La segunda parte de este objetivo es impedir que el nivel global de precios aumente o disminuya rápidamente. La razón se halla en que las rápidas variaciones de los precios

distorsionan las decisiones económicas de las empresas y de los individuos. Un término sumamente ligado al incremento o descenso de los precios es la inflación, llamada así a las variaciones del nivel de precios.” (Íbidem, Pág.72)

Los instrumentos que son empleados por parte del estado para tener controlados el empleo, la producción y el nivel de precios son: Política fiscal (Se refiere a la utilización de los impuestos y del gasto público), Política Monetaria (Es utilizada por los gobiernos cuando gestionan el dinero, el crédito y el sistema bancario del país), Política de rentas (Cuando la inflación amenaza con dispararse los gobiernos buscan formas de estabilizar los precios a través de políticas de control de los salarios y de los precios) . Es importante mencionar esto ya que son acciones que sientan las bases del comportamiento económico de los individuos.

2.7 Competencia y Estrategia Competitiva.

Según Ansoff, Igor H. (1998) la estrategia constituye una regla general de toma de decisiones, un conjunto de objetivos que representan un eje de orientación y es relativa a la relación entre la empresa y su medio.

2.7.1 Estrategia Competitiva

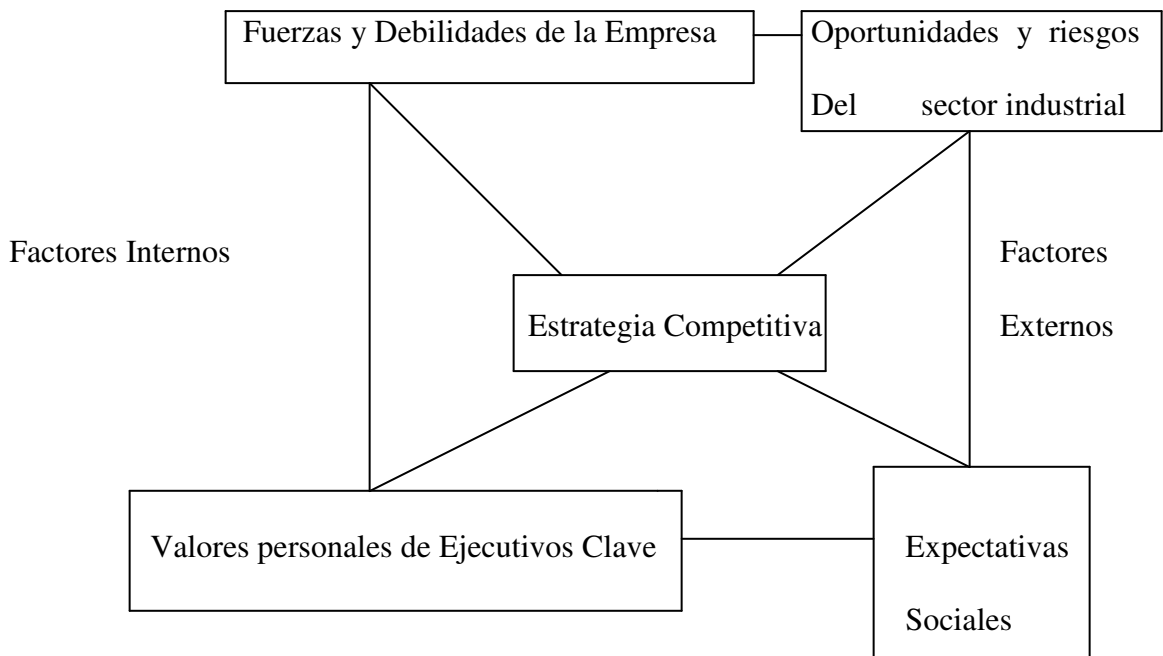
“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.” (Porter, M., 2000, Pág. 51)

La estrategia competitiva es de suma importancia ya que ésta es la que determina la posición que una empresa o negocio ocupa en un cierto sector industrial. De tal manera

que la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de una empresa.

Es indispensable el involucrar en las estrategias competitivas los factores que se muestran en el siguiente esquema, puesto que conforman el contexto en la formulación de la estrategia competitiva.

Figura 2.1 Contexto para formular la estrategia competitiva



Fuente: Porter, M., 2000, Pág. 13

2.7.2 Planeación Estratégica.

Es un proceso de formulación y clarificación de estrategias competitivas de una empresa, para desarrollar las estrategias es necesario establecer los objetivos y las políticas de la empresa con las cuales se definirá la manera en que la empresa va a competir.

2.7.3 Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

La ventaja competitiva en esencia está dentro de las actividades de la empresa y forman la base de la diferenciación.

La ventaja competitiva puede ser alcanzada por una empresa a través de la cadena de valor, la cual se utiliza para encontrar e identificar todas aquellas actividades que agregan o disminuyen valor a lo ofrecido, actividades estratégicas a menor costo o mejor desempeñadas que sus competidores que son conocidas como actividades de valor y que pueden ser de carácter tecnológico o económico.

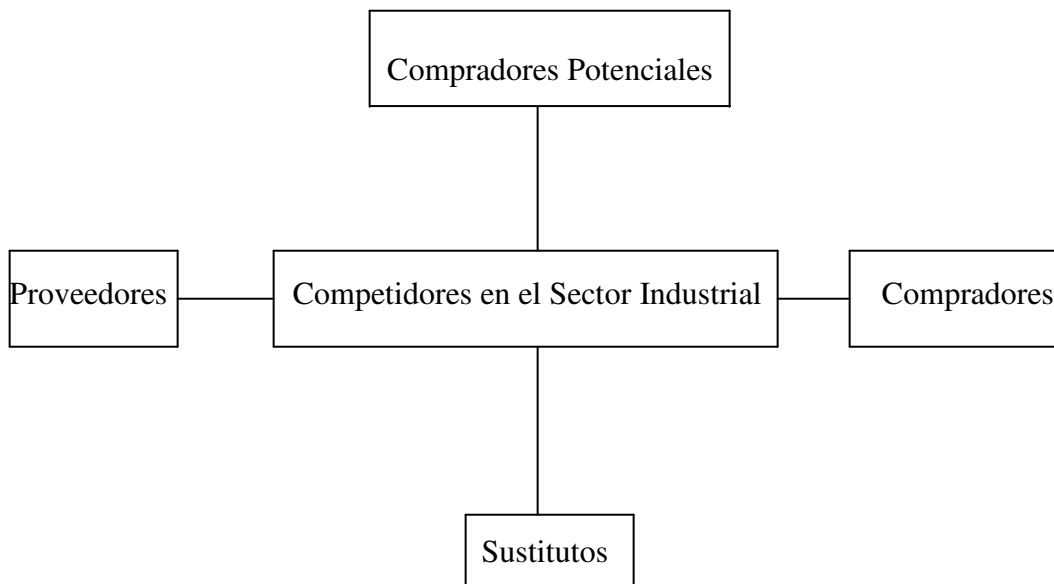
2.7.4 Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Una estrategia exitosa será alcanzada cuando se logre entender el carácter competitivo de la industria, y así descubrir las fuentes de presión competitiva y su fuerza.

“Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y habilidades principales de la compañía, se consolida el posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se cubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.” (Porter, M., 2000, Pág. 20)

Porter, M. (2000) señala que los sectores industriales con el paso del tiempo van cambiando y que algunos se vuelven más atractivos que otros, sin embargo, sin importar a que sector industrial estemos dirigidos las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores existentes y poder de los sustitutos.

Figura 2.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, M. 2000, Pág.20

Los cinco factores que se muestran son de gran utilidad para tener conocimiento acerca de los aspectos críticos de la competencia en determinado sector industrial.

2.7.5 Barreras de Entradas y Salidas a un sector industrial.

La entrada de nuevas compañías a un determinado sector depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de las compañías existentes ante el nuevo ingreso.

Existen diversos tipos de barreras de entrada a las que se enfrenta una nueva compañía como lo son:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.

- Requisitos o necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Tecnología de producto patentado.
- Acceso favorable.
- Ubicaciones favorables.
- Subsidios gubernamentales.
- Curva de aprendizaje o experiencia.
- Política gubernamental.

En cuanto a la reacción que es provocada en los competidores ante la entrada de un nuevo miembro del sector, éstas también constituyen una barrera de entrada y son las siguientes:

- Represalias en el sector a las empresas que ingresan.
- Las empresas establecidas cuentan con exceso de efectivo, capacidad productiva de sobra para satisfacer necesidades futuras, o ventaja en canales de distribución o clientes.
- El crecimiento lento del sector industrial limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas sin disminuir las ventas y los resultados financieros en las ya establecidas.

En cuanto a las barreras de salida, éstas se presentan cuando las empresas tienen bajos rendimientos y se dan algunos factores económicos, estratégicos y emocionales que los obligan a mantenerse en el sector, a continuación se presentan algunos de dichos factores:

- Activos especializados con poco valor de liquidación,.

- Costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación, etc.)
- Interrelaciones estratégicas, interrelaciones que proporcionan una unidad de negocios con otras entidades de la compañía.
- Barreras emocionales.
- Restricciones sociales y gubernamental debido en particular a la posible pérdida de empleos y a los efectos económicos que se pueden provocar en la región.

Las antes mencionadas barreras de entrada y salida se encuentran relacionadas y son de gran utilidad para determinar la rentabilidad del sector, la siguiente figura muestra dicha relación.

Figura 2.3 Las barreras de entrada y salida y la rentabilidad.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos, bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Porter, M., 2000, Pág. 20.

2.7.6 Rivalidad entre competidores

La más obvia de las cinco fuerzas dentro de un sector industrial es la que se describe a continuación; La rivalidad entre los competidores surge cuando uno o más de los competidores se sienten amenazados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los sectores industriales las empresas son mutuamente dependientes debido a que los movimientos competitivos de una empresa tienen repercusiones en sus

competidores y es así que puedan surgir represalias, o bien intentos para contrarrestar los movimientos competitivos. Existen ciertos factores estructurales que afectan la rivalidad entre competidores, entre los que tenemos: concentración y equilibrio de la industria, crecimiento de sector industrial, costos fijos elevados, falta de diferenciación, diversidad de competidores, etc.

2.7.7 Productos sustitutos.

Según Porter, M (2000) dice que un producto sustituto es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que el producto industrial.

Los productos sustitutos, además, actúan como tope de los posibles rendimientos del sector debido al precio que se les establece.

“El proceso de sustitución sigue una curva en forma de S. comienza lentamente cuando unos cuantos innovadores corren el riesgo de experimentar con el sustituto, toma fuerza cuando los clientes lo aceptan y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.” (Ghemawat, P., 2001, Pág. 29)

Los productos sustitutos llevan a los compradores a una comparación en función de precio, calidad, rendimiento, razón por la cual se vuelve evidente la necesidad de resaltar las ventajas que ofrece el producto por medio de ciertas estrategias, como lo son: reducción de costos del producto, o bien incremento del mismo en cuanto a la calidad y el rendimiento se refiere.

2.7.8 Poder de negociación de los clientes.

Según Ghemawat, P. (2001) esta fuerza permite a los clientes disminuir los rendimientos de la industria porque obliga a los competidores a reducir precios o bien, a incrementar el servicio ofrecido, sin recompensa.

El poder de los compradores es mayor o menor dependiendo de la concentración y de la importancia de sus compras.

2.7.9 Poder de Negociación de los Proveedores.

Ghemawat, P. (2001), menciona que el poder del proveedor es reflejo del poder del comprador. El poder del proveedor se centra en la capacidad de aumentar los precios o bien mediante la disminución de la calidad de los insumos. Los proveedores pueden disminuir los insumos del sector si al aumentar el costo del producto, no se puede aumentar el precio del mismo.

2.7.10 El Gobierno como Fuerza en la Competencia Industrial.

Las políticas establecidas por el gobierno determinan en gran medida las barreras de entrada a un determinado sector industrial, en los compradores, en los proveedores, etc. Algunos medios de los que hace uso el gobierno para afectar la posición de un sector industrial pueden ser: reglamentos, incentivos fiscales, normas de seguridad, normas sobre contaminación, subsidios, entre otros.

Es importante la consideración de las acciones del gobierno como parte independiente e influyente de las cinco fuerzas competitivas y no como una fuerza que influye a través de distintas estrategias.

2.8 Clasificación de las Empresas.

Según la Secretaría de Economía los principales criterios de clasificación de empresas son: el número de empleados y las ventas netas anuales de la empresa, dando como resultado la división en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Tabal 2.1 Definición del tamaño de la empresa.

Tamaño de Empresa	Número de Empleados	Ventas Netas Anuales
Micro	Hasta 15	Hasta 900,000
Pequeña	Hasta 100	Hasta 9,000,000
Mediana	Hasta 250	Hasta 20,000,000
Grande	Más de 250	Más de 20,000,000

Fuente: Secretaría de Economía, 2000.

Historia

La empresa Multiservice Express de Puebla, S.A. de C.V. es el organismo operador de las franquicias Goodyear Total Car Service, inicio operaciones en el año 2001 y a la fecha cuenta con tres sucursales ubicadas en Puebla ,Puebla, en Apizaco, Tlaxcala y en Tehuacan, Puebla.

Cuenta con dos socios quienes son el Sr. Alberto Charolet y el Sr. Gustavo Rodríguez Tapia.

Después de muchos años en los que la distribución de llantas Goodyear estuviera a cargo de Linage, S.A. de C.V., ésta se perdió ya que se rompieron relaciones entre Goodyear México y la antes mencionada organización Linage, quedando así toda la zona de los Estados de Puebla y Tlaxcala prácticamente sin participación de la marca.

Tomando ventaja de la amplia experiencia del Sr. Gustavo Rodríguez Tapia, Goodyear México le hace el ofrecimiento de tomar la distribución de Goodyear en los Estados previamente mencionados además de desarrollar la nueva franquicia de Goodyear para dar servicio integral a los automóviles, de esta forma y con el apoyo de su familia se toma la decisión de desarrollar los centros de servicio “Goodyear Total Car Service”, situación que si bien es cierta hasta el momento ha sido bastante favorable pues en tan sólo dos años se ha logrado la apertura de tres centros de servicio además de lograr posicionarse de una forma interesante, se vuelve necesaria la apertura de otro centro de servicio en la ciudad de Puebla, para así poder satisfacer la demanda de servicio que se tiene en el sector.

La historia que se ha iniciado con estos nuevos centros de servicio es muy prometedora pues es un negocio que es muy redituable y como una de las ventajas que sustenta es la gran esperanza en el mismo es la enorme experiencia que se tiene en el sector.