

El Esquema de Aceleración de EM Celeritas

5.1 Introducción

En este capítulo estudiaremos el caso de la aceleradora de empresas Celeritas. Específicamente se describirá su historia, su método de aceleración, su filosofía, su organización y su metodología para desarrollar planes de negocios. Este capítulo termina con un caso de éxito de la aceleradora.

5.2 Historia de Celeritas:

Celeritas es una aceleradora de empresas cuyo fundador y director del consejo es el Dr. Fernando Buendía, profesor de tiempo completo de la Universidad de las Américas Puebla. Su propósito es ayudar a pequeñas y medianas empresas, sobre todo de alta tecnología y las que se especializan en arte y cultura, que tengan más de cinco años de existencia y que tengan el potencial para convertirse en empresas medianas o grandes, y de esta manera volverse un motor importante en la economía de su localidad. Otro objetivo no menos importante de Celeritas es proporcionar a los estudiantes de la Universidad de las Américas Puebla una experiencia profesional relevante para que les permita continuar con su carrera profesional o iniciar estudios de posgrado en universidades de prestigio. Es por esto que Celeritas surgió como un proyecto de la Academia Universitaria Arx, la Sociedad de Honor de la UDLA.

Como se dijo anteriormente el fundador de Celeritas es el Dr. Fernando Buendía y un grupo de estudiantes miembros de la Sociedad de Honor quienes ocupan los principales puestos de la aceleradora y con ello cumplen al mismo tiempo los fines de la Sociedad de Honor a la que ellos pertenecen. Actualmente Javier Torre, estudiante de la licenciatura de Administración de Negocios Internacionales y Director Ejecutivo de la aceleradora, y Marilú Peña, estudiante de Contabilidad y Finanzas y Directora de Proyectos, se consideran cofundadores de Celeritas.

5.3 Filosofía de Celeritas

Celeritas surgió por la necesidad que sus fundadores captaron de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a convertirse en *empresas modernas*. El nombre Celeritas fue inspirado por el trabajo científico de Albert Einstein y del anuncio publicitario de *MacIntosh Think Differently*. En este anuncio aparecen figuras como el mismo Albert Einstein, John Lenon, Ghandi, entre otras personalidades, que según este anuncio no se

han conformado con el status quo y han transformado el mundo. Bajo esta misma filosofía Celeritas intenta proporcionar a las empresas pequeñas y medianas las herramientas para salir de lo establecido y convertirse en empresas modernas y asumir mayores riesgos.

Además de la búsqueda del crecimiento empresarial, Celeritas y sus miembros buscan el mejoramiento económico del país a través del crecimiento de empresas ya establecidas. Contando con el apoyo de diversas instituciones, empresas privadas, emprendedores, empresas de consultoría y entidades gubernamentales, Celeritas es capaz de ofrecer a los empresarios servicios exclusivos de calidad sin importar el tamaño, capital o giro de la empresa, aunque se enfoca a empresas de alta tecnología y de arte y cultura.

La misión de Celeritas es como su nombre lo dice acelerar el crecimiento de pequeñas y medianas empresas de alta tecnología y de arte y cultura ya establecidas, mediante asesoría especializada y personalizada. También les ayuda a la elaboración de planes de negocios y su instrumentación para lograr su desarrollo integral

La visión de Celeritas es llegar a ser una de las más eficientes aceleradoras y empresas de análisis de riesgo del país, capaz de ayudar al mayor número de empresas a cumplir el objetivo de convertirse en corporaciones modernas y ser una fuente de experiencia relevante para los estudiantes más destacados de la Universidad de las Américas Puebla.

5.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Celeritas obedece a sus objetivos y su filosofía, es por esto que se ha estructurado como a continuación de describe.

Descripción de Puestos de EM Celeritas

Socio Fundador y Director General. Es responsable del funcionamiento de toda la aceleradora y cumple la función de representante general.

Consejeros. Los consejeros son empresarios que en grupos de tres forman el consejo de administración de cada una de las empresas que Celeritas asesora para lograr sus objetivos, los consejeros tiene que tener las siguientes características:

Ser empresarios prominentes con experiencia en alguno de los ramos de la industria, especialmente en los sectores de alta tecnología, arte y cultura. Tener una

actitud de colaboración y de ayuda. Ser empresarios comprometidos con el futuro de la economía mexicana.

Director Ejecutivo. El director ejecutivo reporta al director general y tiene a su cargo todas las áreas funcionales de la aceleradora y de sus proyectos. Además de esto es responsable de lo siguiente:

- Selecciona las empresas que atenderá la aceleradora
- Cuida la relación de los consejeros y busca nuevos consejeros, empresarios y alianzas estratégicas.
- Es responsable de la actividad de los demás directores.

Director de Proyectos. Tiene las siguientes tareas:

- Es responsable del proceso de aceleración de cada una de las empresas
- Se encarga de llevar a cabo lo que le sugiere cada consejo de administración a su respectiva empresa
- Se ocupa de que cada una de las tareas del emprendedor para mejorar su empresa, efectivamente las cumpla
- Coordina la actividad de los demás departamentos en función de cada una de las empresas

Director Jurídico. Tiene como funciones principales

- La asesoría legal de las empresas
- Formula estrategias legales para la aceleradora y las empresas que ayuda
- Colabora para que cada una de las empresas en procesos de aceleración se constituyan legalmente y cumplan con todos los requisitos legales necesarios

Director de Mercadotecnia. Tiene como funciones principales

- Asesora a las empresas a diseñar e instrumentar estrategias de mercadotecnia
- Realiza la investigación de mercados de las empresas
- Colabora en el diseño de la imagen corporativa de las empresas
- Diseña las campañas de publicidad de las empresas

Director de Tecnologías de la Información. Tiene dos funciones principales

- Asesora a las empresas para la mejora continua en la administración y control de su información.
- Diseña las páginas Web de las empresas.

Director de Ingeniería y Logística. Tiene a su cargo las siguientes funciones

- Asesora a las empresas para mejorar sus procesos de logística, distribución, disposición de almacenes, transporte y control de inventarios.
- Determina la viabilidad financiera y la reducción de costos de todas las estrategias de logística.

Director de Recursos Humanos. Tiene dos funciones fundamentales

- Asesora a las empresas para la mejora continua de su sistema organizacional y de recursos humanos.
- Asegura la calidad de la asesoría externa en cuestiones de la organización y los recursos humanos

La estructura organizacional como ya se menciono obedece a la filosofía y al método de aceleración que utiliza Celeritas, cada director está encargado de un aspecto de la empresa que Celeritas asesora y por eso más que tener funciones separadas, es un trabajo conjunto: Todos los directores tienen que ver con todas las empresas de una u otra manera y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Podemos observarlo dentro de la Figura 5.1



Figura 5.1

Organigrama Celeritas. Fuente: Diseño Propio

Alianzas Estratégicas y Consejeros Corporativos. Para poder llevar a cabo sus fines Celeritas necesita del apoyo de consejeros corporativos, que hasta la fecha cuenta con los siguientes

Licenciado Rodrigo Viruez

Notario

Reyes y Asociados Abogados S.C.

Asesor Jurídico

J. Peña y Asociados S.C.

Contabilidad

Torre y Asociados S.A. de C.V.

Desarrollo Organizacional

Giménez y Asociados Abogados S.C.

Asesoría Jurídica

DHL

Asesoría en Logística

5.5 Imagen Corporativa

Como se ve en la figura 5.2, la imagen corporativa de Celeritas evoca su filosofía, en la cual está basada el nombre Celeritas se tomó de la ecuación de la teoría general de relatividad $E=MC^2$. Como se sabe E es energía, M es masa y C es aceleración, de la misma manera C es la inicial de la palabra Celeritas la cual representa la energía necesaria para acelerar una partícula que por la misma teoría de la relatividad se supone va creciendo conforme se le aplica esa energía.



Figura 5.2

Imagen Corporativa. Fuente: Diseño Propio

Página de Internet:

Una parte importante de la imagen corporativa de celeritas es su página web, la cual contiene los siguientes apartados.

Acerca de Celeritas. Es una explicación de contiene en una breve descripción de la aceleradora, su historia, su filosofía y su finalidad. Con el propósito de que los emprendedores conozcan el proyecto y su contexto y de esta manera

Esquema de Aceleración Celeritas. Explica las seis fases del proceso de aceleración de Celeritas.

Emprendedores Celeritas. En este apartado se muestran todas las empresas y emprendedores que han participado en el proceso de aceleración o que actualmente se encuentran participando. Se busca informar acerca de cada uno de los casos de éxito y sirvan de motivadores para otros emprendedores.

Red de Celeritas. Este apartado se refiere a la red de colaboración con la que cuenta la aceleradora como los integrantes de la aceleradora, alianzas estratégicas y consejeros.

Contacta a Celeritas. En esta sección se informan todos los requerimientos para pertenecer y formar parte de los emprendedores Celeritas y se de informa también como posibles formas de contactar a los directivos de Celeritas.

5.6 Esquema de Aceleración

5.6.1 Primera Fase de Aceleración:

Identificación de Empresas Candidatas.

En esta fase se reciben las propuestas de aquellas empresas interesadas en participar en el proceso de aceleración, se analiza el proceso con los empresarios o emprendedores. En la primera etapa tratamos de conocer un poco la historia de la empresa, sus orígenes y su contexto, de identificar sus capacidades, sus problemas, su limitante y posible futuro desarrollo.

En la primera fase se le pide al emprendedor llenar un formulario, se analiza y

El proceso de selección estará abierto durante todo el año. Se realizarán entrevistas a los candidatos y este proceso de selección terminará con un panel de selección. El proceso se dividirá en dos rondas:

Primera Ronda. Se realiza un análisis preliminar de los formularios recibidos o cartas de admisión. Los que cumplen con los requisitos necesarios se entrevistarán con el responsable del proceso de selección. En esta entrevista el emprendedor describe la

historia de la empresa y lo que espera lograr. Si se considera que esta empresa tiene el perfil para entrar en la aceleradora pasa a la siguiente ronda

Segunda Ronda. Un grupo de empresarios destacados repasa las propuestas recibidas y entrevista a los candidatos y les da retroalimentación. Después de esta entrevista el equipo directivo de la aceleradora se reúne con los empresarios y se les dice como se aplicarán las propuestas y en que termino.

Criterios de Selección. En el proceso de selección los candidatos son evaluados de acuerdo a ciertos criterios. Estos son:

Iniciativa. El candidato deberá de tener mucha energía y pasión hacia su negocio y realmente creer en él. Deberá de tener una trayectoria que demuestre este tipo de iniciativa en diversos proyectos y tener habilidades para hacer crecer su empresa.

Innovación. La idea emprendedora deberá de ser original y los productos o servicios deberán ser innovadores. El emprendedor deberá estar abierto a nuevas posibilidades en sus negocios y deberá saber adaptarse a todos los consejos que se le den.

Liderazgo. El candidato deberá de saber manejar técnicas de liderazgo necesarias para poder llevar a cabo el negocio además de poder impulsar a otros emprendedores a formar sus propias empresas

Impacto en el Desarrollo Económico, Social y Cultural. La empresa que desea pasar por el proceso de aceleración deberá de crear un valor económico en la comunidad local, regional o nacional al crear empleos y utilidades e impulsar la comercialización y la internacionalización.

Ética. El candidato deberá tener un compromiso social con la comunidad al igual que contar con un alto grado de integridad y valores sociales sólidos.

Retroalimentación Continua. El candidato deberá de estar abierto a las sugerencias que le de la aceleradora y adaptarse con agilidad. Al igual el candidato deberá estar dispuesto a recibir y a dar retroalimentación acerca de todo el proceso.

Compromiso. El candidato deberá tener un compromiso con la aceleradora de trabajar arduamente para cumplir sus objetivos y apoyar la misión de Celeritas.

5.6.2 Segunda Fase de Aceleración:

Esta fase es una de las más importantes para las empresas debido a que tienen que demostrar que tienen la capacidad y la actitud para mejorar y que cuentan con una mentalidad emprendedora ya que eso hará el proceso más fácil, eficiente y rápido.

Dentro de la segunda etapa se realizan una serie de entrevistas con el empresario para estudiar la situación actual de la empresa y la deseada, verificar las áreas de oportunidades, de diversificación y de crecimiento de la misma. Lo anterior se hace llenando los siguientes cuestionarios. El primero de ellos tiene que ver con las cuestiones generales de la empresa

Cuestionario para análisis de riesgo

Por favor conteste las siguientes preguntas de manera verídica ya que será de gran utilidad para hacer una evaluación de su empresa y con esto generar un diagnostico y un plan de trabajo.

1. Nombre de la empresa: _____

2. Objetivo de la empresa y la descripción de la misma:

3. Accionista/s o socios principal/es en la empresa:

4. Total de empleados con los que cuenta actualmente: _____

Número de empleados pertenecientes al área administrativa: _____

Número de empleados pertenecientes al área operativa: _____

5. Ingresos actuales anuales de la empresa: _____

6. Status jurídico de la empresa: _____

7. Principales proveedores y productos que se le compran

Nombre del proveedor	Producto que se le adquiere
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. Principales clientes:

Nombre del cliente	Producto que adquiere
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. ¿Existe algún producto sustituto actualmente en el mercado? ¿Cuáles son?

10. Principales competidores actuales en el ramo o posibles futuros competidores:

11. ¿Cuáles son los principales productos complementarios con los que cuenta su producto?

12. Cantidad de productos y/servicios que vende aproximadamente cada mes:

13. ¿Cuenta con algún sistema de negocios actualmente?, en caso de que la respuesta sea sí por favor especifique el sistema de que se trata.

14. ¿Cuenta con algún sistema de compras?, en caso de que la respuesta sea sí por favor especifique cual es el sistema utilizado.

15. ¿Cuenta con algún sistema de almacenaje? En caso de que su respuesta sea positiva especifique el sistema

16. ¿Cuenta con algún Sistema de transporte de materias primas?, en caso de que la respuesta sea sí por favor especifique cual es el sistema.

17. ¿Cuenta con algún sistema de producción o manufactura?, en caso de que la respuesta sea sí por favor especifica cual es el sistema.

18. ¿Cuenta con algún sistema organizacional? en caso de que la respuesta sea sí por favor especifica cual es el sistema y cómo está estructurado. (Anexar organigrama de la empresa)

19. ¿Cuenta con algún Sistema de mercadotecnia? En caso de afirmación, favor de especificar cual es el sistema y como funciona.

20. ¿C cuenta con algún sistema financiero? En caso de afirmación, favor de especificar cual es el sistema y en que consiste.

21. Respecto a la competencia y al mercado en general, su empresa compete en:

(Puede seleccionar más de una opción)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Precios | <input type="checkbox"/> Insumos escasos |
| <input type="checkbox"/> Calidad del producto | <input type="checkbox"/> Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Reducción de costos | <input type="checkbox"/> Cooperación con empresas que producen productos complementarios |
| <input type="checkbox"/> Expansión e integración | <input type="checkbox"/> Logística en los procesos |
| <input type="checkbox"/> Ofrecimiento de nuevos productos | |
| <input type="checkbox"/> Mejora del producto | |
| <input type="checkbox"/> Reputación | |

Questionario Legal

1. ¿Cuál es la actividad o actividades preponderantes de su negocio?

2. ¿Cuenta con una sociedad debidamente constituida?

Sí

No

3. ¿Con que tipo de representación cuenta la sociedad (administrador único o consejo de administración)?

4. ¿El comisario de la sociedad es pariente de alguno de los miembros del órgano de administración, es empleado de la empresa o bien tiene otorgado algún poder por parte de cualquiera de los accionistas?

5. ¿Cuántos socios conforman la sociedad?

6. ¿Se ha realizado alguna cesión o venta de acciones?

Sí No

7. ¿Se han emitido los títulos de las acciones para cada socio?

Sí No

8. ¿La sociedad cuenta con libros corporativos (asambleas, registro de accionistas, variaciones de capital y juntas de consejo)?

Sí No

¿Cuáles?

9. ¿Se han celebrado las asambleas anuales de la sociedad?

Sí No

10. ¿Qué otro tipo de asambleas a celebrado la sociedad independientemente de las anuales?

11. ¿Se han realizado aumentos en el capital de la sociedad (fijo o variable)?

Sí No

12. ¿Dentro de la sociedad hay algún accionista de nacionalidad extranjera?

Sí No

De ser sí, por favor indíquenos si es que la sociedad se encuentra inscrita en el padrón respectivo, así como si da avisos a la Secretaría de Economía.

13. ¿La sociedad ha otorgado poderes a persona alguna independiente del órgano de administración?

Sí No

14. Existe registrada o se encuentra en proceso de registro alguna marca, patente o derecho de autor?

Sí

No

Por favor especifique:

15. ¿Sus trabajadores crean o desarrollan algún tipo de información intelectual (software, obra literaria, música, diseño, etc.)?

Sí

No

16. ¿Sus trabajadores tienen acceso a información confidencial de la sociedad?

Sí

No

17. ¿Qué tipo de contratos celebra con sus trabajadores?

18. ¿Cuenta con las comisiones de seguridad e higiene, así como con las de capacitación y adiestramiento?

Sí

No

Por favor especifique:

19. ¿Existe algún trabajador de nacionalidad extranjera?

Sí

No

20. ¿Actualmente la sociedad se encuentra en algún tipo de litigio o arbitraje?

Sí

No

21. ¿En que clase de juicios se encuentra involucrada la sociedad (civil, mercantil, laboral, procedimientos marcarios, arbitraje comercial, quejas ante PROFECO, etc.)?

22. ¿La sociedad celebra algún tipo de contrato con terceras personas (proveedores y/o comisionistas)?

Sí

No

23. ¿Para prestar sus servicios la sociedad celebra algún tipo de contrato con la parte que adquiere estos?

Sí

No

Y en caso de ser así ¿qué tipo de contratos celebra la sociedad?

24. ¿Tiene Usted conocimiento de si los productos o servicios que oferta o presta la sociedad se encuentran regulados por alguna norma oficial mexicana?

Sí

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, por favor especifique a cuales normas mexicanas se sujetan los productos o servicios.

25. ¿Cuenta con algún contrato de adhesión registrado ante PROFECO?

Sí

No

En caso de ser afirmativo, por favor indique que tipo de contrato tiene registrado.

26. ¿Se encuentra la sociedad al corriente en sus contribuciones fiscales, ya sean municipales, estatales o federales?

Sí

No

27. ¿Celebra contratos con personas físicas o morales de carácter internacional o con residencia en el extranjero?

Sí

No

28. A su criterio ¿cuenta Usted con todos los permisos y/o licencias necesarios para la operación y funcionamiento de su negocio?

Sí

No

Por favor mencione con que tipo de permisos y/o licencias cuenta.

5.6.3 Tercera Fase de Aceleración:

Presentación de las Propuestas

Después de las dos primeras fases de aceleración mencionadas anteriormente y una vez que se han seleccionado aquellas empresas que cumplen con el perfil previsto por la aceleradora, Los directivos de Celeritas responsables de las áreas a mejorar proponen estrategias a seguir para obtener soluciones a los problemas u oportunidades que tienen las empresas, tratando de ajustar las acciones para que alcancen la visión final de los empresarios acerca su negocio. Las estrategias pueden ser en los siguientes campos:

1. Imagen corporativa
2. Estructura Legal
3. Mercadotecnia y Comunicación Social
4. Estudios de Mercado
5. Manual de Procedimientos
6. Estudios Financieros
7. Recursos Humanos
8. Administración y Centros de Costos
9. Tecnología de la Información
10. Ingeniería y Logística

Con toda la información con la que cuenta hasta el momento Celeritas verifica en cuál de las áreas anteriores la empresa tiene debilidades y elabora propuestas para convertirlas en fortalezas, las propuestas se le presentan al empresario y a la junta de consejo para contar con una retroalimentación y elaborar una propuesta final.

5.6.4 Cuarta Fase de Aceleración:

Reunión con el Consejo

Después que Celeritas entrega la presentación, es el empresario quien la presenta ante su junta de consejo, donde se estudiarán y analizarán las estrategias a seguir por las empresas, y será el consejo, una vez que quede claro cómo funciona la empresa, quien responda y critique las decisiones tomadas en las estrategias, de esta manera se realizará una propuesta final y se quedará grabada como acuerdo entre las tres partes: el empresario, el consejo y los directivos de Celeritas, pero será el Director de Proyectos quien verificará y garantizará que el empresario lleve a cabo los acuerdos tomados en la junta. La reunión con el consejo es de gran utilidad debido a que es una manera que profesionales externos analizan y cuestionan las acciones a seguir y pueden dar opiniones objetivas y viables.

5.6.5 Quinta Fase de Aceleración:

Implementación de Estrategias y Seguimiento de Celeritas

La aceleradora debe de dar seguimiento a todas las propuestas dadas a los empresarios y por sus consejeros de tal manera que se cumpla con los requisitos y la empresa pueda empezar a crecer de manera continua y saludable y estos últimos pasos se repiten hasta que la empresa llegue a su tamaño y volumen antes planeado.

Cada una de las empresas que haya pasado por el esquema de aceleración de Celeritas tiene el derecho en continuar con asesorías por parte de los consejeros o por los directores miembros de la aceleradora. También tienen la obligación de cooperar con las demás empresas que han pasado por la aceleradora o que se encuentran en proceso de tal manera que se formen alianzas estratégicas para el bienestar y la fortaleza de las empresas.

5.6.6 Sexta Fase de Aceleración:

Como sabemos el plan de negocios es fundamental para el buen funcionamiento y la organización exitosa en una empresa o corporación, el siguiente plan de negocios está basado en Buendía (2005c) y es la radiografía de cómo funciona el negocios de las empresas, junto con sus habilidades y sus fortalezas con el fin de tener estrategias de acción bien definidas y argumentadas, es por eso que para Celeritas es tan importante la elaboración de un plan de negocios completo y funcional.

Las seis etapas de aceleración se encuentran resumidas en la Figura 5.3

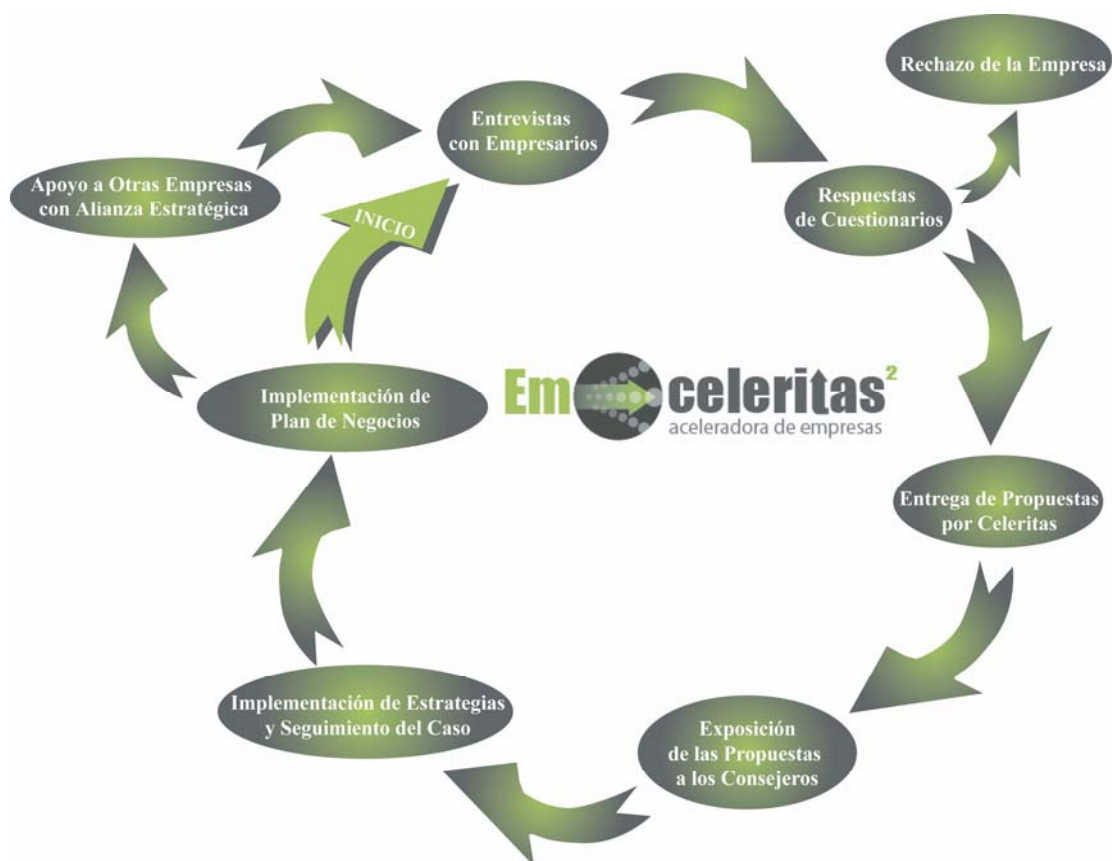


Figura 5.3

Fases de Aceleración. Fuente: Diseño Propio

5.6.7 Plan de Negocios: Un Esquema General

En un plan de negocios que es como la radiografía de una empresa, tenemos que ver, que todos los elementos de la empresa se encuentren relacionados entre si de una manera sistemática. Buendía (2005c) propone un modelo que cumple con esta característica. Esta guía para diseñar el plan de negocios nos habla de que es necesario contar dentro del mismo con toda la información crucial que necesita la empresa para un excelente funcionamiento. Esta información se refiere a una descripción del producto, servicio o negocio, la visión, misión y objetivos, el análisis de la industria del negocio, el análisis del mercado y sus consumidores, el proceso de producción y comercialización; las operaciones financieras y de administración. De igual manera, es muy importante contar con los recursos existentes y tener una clara idea de los recursos que se necesitarán, así como las actividades críticas y la estructura organizacional. Esta

información es muy importante para tener las bases necesarias para tomar decisiones y poder implementar estrategias productivas.

5.6.7.1 Descripción del Negocio

La descripción del negocio como su nombre lo dice es un estudio detallado de las características y funcionamiento de una empresa. Para elaborar una buena descripción es recomendable responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio exacto de la empresa?
2. ¿Qué producto o servicio vende
3. ¿Dónde esta el mercado para este producto o servicio?
4. ¿A que nicho del mercado está dirigido el producto o servicio?
5. ¿Qué eventos importantes han contribuido al estado actual de la empresa?
6. ¿Cómo se opera el negocio?
7. ¿Quién administrará y guiará el negocio?
8. ¿Cuál es la situación financiera pasada y/o presente de la empresa?
9. ¿Por qué será viable?

Según Buendía (2005c), la descripción del negocio deberá ser el componente más importante para preparar el plan de negocios. De igual modo, este deberá ser el último paso del plan de negocios ya que es el resultado del análisis del ambiente externo e interno de la organización y la base para hacer el análisis financiero y el resumen ejecutivo. La descripción del negocio incluye los pasos que a continuación se analizan.

5.6.7.2 Identificar a la Empresa y su Ubicación

Este es un paso muy fácil de elaborar en el plan de negocios, se refiere a describir aquellos datos de la empresa tales como: Nombre, dirección/es, ciudad, estado, teléfono/s, fax, nombre de los inversionistas, nombre de contactos, tamaño de la empresa, trabajadores en caso de contar con ellos. Esta información es vital principalmente si se va a presentar el plan a inversionistas potenciales para que tengan una idea más real del negocio.

5.6.7.3 *La Historia de la Empresa.*

Se debe explicar el como llegó la empresa a ser lo que es, todas sus etapas. En caso de que la compañía sea nueva, puede explicar todo el proceso que tuvo que pasar la organización desde ser una simple idea, hasta convertirse en un proyecto real, hasta ser una firma en proceso de realización o simplemente una compañía que acaba de abrir sus puertas.

5.6.7.4 *Descripción del Producto o Servicio*

Se deben determinar las características del producto o servicio que realmente comercializa la organización. Es importante ver el producto no sólo desde su forma física, se tienen que estudiar los puntos de vista industriales, técnicos, funcionales, arancelarios, normas, calidad y mercadotecnia. En este aspecto tenemos que poner especial atención en el cliente y el servicio que brindamos, porque pueden ser diferentes percepciones las que tenga un cliente de nuestro producto, a las que tiene el emprendedor de los mismos y esto puede ser poco productivo. Es importante aprovechar las ventajas competitivas que tenemos frente a la competencia y prestar especial atención a factores como mantenimiento, respaldo al producto o servicio, investigación y desarrollo, los costos de fabricación o adquisición y el valor para el cliente

5.6.7.5 *Definición de la Industria de la Empresa y la Descripción de su Mercado.*

Uno de los puntos mas importantes para el éxito o fracaso de una empresa es la identificación del mercado meta y su entorno, la ubicación geográfica de la empresa y de la industria en general, nos ayudan a identificar de igual manera como se desempeña el mercado y los competidores directos. Es muy importante tener toda esta información para la elaboración de diferentes estrategias productivas y de competencia.

Respecto al análisis de la industria, según De Thomas (2001) debe de contener información como la siguiente:

1. El principal producto o servicio que provee la industria
2. Las empresas más grandes de la industria
3. Los competidores más grandes de la industria
4. La etapa actual del ciclo de vida de la industria
5. El pronóstico de crecimiento de ventas y utilidades

5.6.7.6 *Visión, Misión, Objetivos y Metas*

Todos estos puntos describen el rumbo a donde la empresa se quiere dirigir.

La misión: es la descripción del objetivo principal de una empresa. La misión es el mensaje que te informa el porque fue creada la empresa, valores y principios de la filosofía organizacional.

La visión: Es el término en el cuál el empresario o accionistas de la empresa describen cómo quieren que sea la organización en el futuro. Este concepto se le acredita a Ronald Lippitt en 1949. La visión es relevante para la compañía porque es la manera en que todos los trabajadores de la misma pueden visualizar el objetivo final de la organización y trabajar para conseguirlo.

Los objetivos: Los objetivos empiezan por los de la alta dirección debido a que ellos son los encargados de señalar la ruta de acción de la empresa hacia el futuro. Los objetivos son metas a corto plazo 1 o 2 años y se desempeñan con la finalidad de llegar a cumplir la meta de la visión.

Las metas: Las metas son los resultados específicos de objetivos planteados anteriormente. Las metas pueden ser pensadas en el corto, mediano y largo plazo.

5.6.8 Análisis SWOT

SWOT o mejor conocido como FODA en México es una herramienta que sirve para realizar un análisis de la situación competitiva interna y externa de una empresa. Es fundamental realizar este análisis, ya que es uno de los pilares más significativos en el campo de la estrategia empresarial y su objetivo final es determinar las ventajas competitivas que tiene la firma en comparación con el mercado en el que se desenvuelve para poder resaltarlas y utilizarlas como imagen institucional.

El análisis consta de cuatro pasos: Dos tienen que ver con el análisis externo, y otras dos con el análisis interno.

5.6.8.1 *Evaluación de Variables Externas: Amenazas y Oportunidades*

Las variables externas son aquellas que están fuera del control de la misma empresa, la organización tiene que aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, tales como factores socioeconómicos, políticos, culturales, pagos de impuestos, legales y de tecnología. También necesita minimizar las amenazas o factores externos que podrían perjudicar el desarrollo del negocio.

5.6.8.2 *Evaluación de Variables Internas: Fortalezas y Debilidades*

Las fortalezas y debilidades son las variables internas que crean valor o lo destruyen. Deben de incluir activos, habilidades, patentes, y deben de comparar su giro con el de la competencia mediante un benchmarking. Una empresa debe definir muy bien sus fortalezas y debilidades para enfocarse siempre en las primeras e intentar minimizar las debilidades de tal manera que no pesen en el resultado final.

5.6.8.3 *Las Cinco Fuerzas de Porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es uno de los más aceptados para hacer estudios de la industria, su rentabilidad y para verificar las variables externas de una empresa y como planearlas.

Porter identificó cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado: el grado de rivalidad, la amenaza de entrada, sustitutos potenciales, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. A continuación se describe brevemente estas fuerzas.

El Grado de Rivalidad entre las Empresa de la Industria

De las cinco fuerzas, se considera que esta es la más determinante en el estudio de las estrategias; ayuda a determinar el grado en el que el valor creado por una industria será disipado mediante la competencia uno a uno (Buendía 2005c).

Tenemos que tomar en cuenta muchos factores para definir el grado de rivalidad o competencia en la industria porque hay veces en que la competencia puede ser dominada por un competidor y en este caso, el guiar los precios de mercado y eliminar a los competidores que no sigan los mismos estándares, como podría ser el caso de Telmex en México, no sería viable para nosotros, pues no podemos hablar de una competencia equivalente porque esta empresa domina el 90 por ciento del mercado.

Porter (1980) habla del aprovechamiento que debe de tener cada una de las empresas en su capacidad instalada debido a las economías de escala. Esto quiere decir que mientras más produzca la organización, los costos son más bajos. Implica que se utilice la capacidad máxima para poder competir, por el contrario, un mal aprovechamiento de esa capacidad instalada, genera altos costos fijos y falta de liquidez y por tanto carencia de diferenciación del producto, así como lento crecimiento y poca capacidad de competencia.

La Amenaza de Nuevas Entradas

Según Porter (1980), la rentabilidad de una empresa esta influida tanto por los competidores potenciales como por los reales. Porter (1980) habla de que en cualquier mercado siempre hay barreras de entrada por las marcas existentes debido a políticas gubernamentales o patentes antes establecidas. Las principales barreras de entrada son instauradas por las empresas existentes, con sus cualidades, como el valor de la marca antes establecida, con canales de distribuciones experimentados y eficientes y debido a una curva de aprendizaje con el que cuentan todas las organizaciones. Otro factor importante son las economías de escala debido al volumen de ventas que abaratan los costos.

Según Porter (1980), existen seis barreras de entrada, las cuales permiten a la empresa crear ventajas competitivas: Hay existencia de barreras de entrada como son: economías de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, costes de cambio, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas en costos, ventajas en la curva de aprendizaje, represalias esperadas, políticas gubernamentales

La Amenaza de Sustitutos

Esta amenaza se refiere a la entrada de nuevos productos de menores costos que sirven para cubrir la misma necesidad básica, que el producto de una empresa existente. El problema en este caso es que, para algunos consumidores, los productos son iguales, siempre y cuando cumplan con la función de satisfacer la necesidad requerida.

Poder del Comprador

El poder de los compradores depende de muchos factores, el primero de ellos es, si hay un producto sustituto o un producto de competencia directa, debido a que dependiendo de esto, si un producto no tiene competencia, ni sustituto, el consumidor no tendrá ninguna fuerza de negociación, pero de lo contrario, si lo hay, el consumidor podrá ser más exigente. Otro factor es el volumen de compra y la disponibilidad de información, ya que mucha de la mercadotecnia va enfocada por ejemplo al lado emocional del consumidor, de tal manera que si le transmite al cliente la necesidad por mi producto, el seguramente lo consumirá. El cuidado del cliente es una parte fundamental.

Poder del Proveedor

La relación con el proveedor es muy parecida a la relación con el cliente, pero en sentido contrario. La empresa tendrá la capacidad y facilidad de negociar con la compañía proveedora, según las ventajas competitivas de esta, si cuenta con productos sustitutos, si cumple con la calidad requerida, con el precio del producto y con los volúmenes de venta.

El éxito del rendimiento creciente de la organización, también radica en la relación con sus proveedores de materias primas, productos indirectos, etc., ya que influyen los tiempos de entrega, calidad del producto y colocación en el mercado en el tiempo adecuado (Porter 1980).

Complementadores

Complementadores es una fuerza nueva del modelo de Porter (1980), esta sexta fuerza esta elaborada por Ghemawat (1999). Los complementadores tienen la capacidad de ver a sus clientes, a sus proveedores y aún a sus competidores de diferentes maneras según la situación. Esta teoría habla de que estos tres factores, aunque parecen tener bien definido su rol con respecto a tu empresa, muchas veces este rol puede cambiar y sólo los organismos complementadores tienen la capacidad de diferenciar cuando juegan los roles antes mencionados.

Daré un ejemplo, de los clientes que parecen ser siempre amigos leales de la empresa, puede ser que alguno de ellos decida invertir con algún competidor, para convertirse en nuestra competencia y en ese momento su rol sería diferente. En contraste, a los rivales normalmente se les ha considerado regularmente como enemigos, pero en el modelo de *co-opetition*, los rivales pueden ser amigos, con ellos se pueden crear no sólo alianzas para producir bienes compuestos, sino también otras formas de cooperación, tales como proyectos de investigación, desarrollo de nuevos productos y apertura de nuevos mercados (Buendía, 2005). La cooperación determina el tamaño del mercado, la competencia determina la porción del mercado total.

Estrategias Competitivas Genéricas

El modelo de Porter (1980) complementado con *co-opetition*, forma un esquema que permite determinar las capacidades internas y la posición competitiva de la organización. El esquema comprende tres estrategias genéricas que las empresas podrían utilizar para competir en la industria. Estas son la reducción de costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. La reducción de costos requiere

conseguir liderazgo total en costos. La segunda requiere la creación de un producto que el mercado perciba como único y la alta segmentación es una mezcla de las anteriores, dirigiéndose a un grupo específico.

5.6.9 Análisis del Mercado

Para complementar el modelo de Buendía (2005c) podemos agregar el análisis de mercado que estudiamos de manera superficial anteriormente De Thomas (2001). Sabemos que el análisis del mercado y de la industria es fundamental para el éxito de un negocio. Cabe mencionar que el pronóstico de ventas de un producto es un estimado que se basa en suposiciones del ambiente y mercado de la empresa, pero es muy trascendental ya que con esto se define la planeación de un periodo determinado.

De Thomas (2001) propone definir algunas características y poner sumo cuidado para contar con un buen análisis de mercado:

1. Los límites geográficos del mercado
2. Los factores económicos, competitivos y sociales que influyen en las actividades del mercado
3. El nicho de mercado específico del negocio
4. Las características específicas que definen al mercado meta del producto del negocio
5. Las ventas potenciales para el mercado meta identificado
6. Los negocios y productos que directamente o indirectamente compiten con el negocio

5.6.10 Sistema de Negocios

El sistema de negocios es muchas veces conocido como manual de procedimiento, el cual es parte fundamental para el buen funcionamiento y la estandarización de procesos de una organización. Este sistema te ayuda de manera real y práctica a tener el control y la descripción de los procesos que se realicen en cualquier operación de tu empresa, desde como obtener los insumos hasta la operación de cierre. Las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Ludwing Von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Kratz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones en 1966; Estos

últimos definen a un sistema como “Un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por fronteras identificables de su supra -sistema ambiental”

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada, producción y salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas materias primas, etc. Estos sistemas tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Es importante que los propósitos se alineen con los propósitos o necesidades del ambiente.

Los sistemas se encuentran separados según sus departamentos específicos como lo son Administración o Finanzas, Producción, Compras, Mercadotecnia, y un Sistema Organizacional entre otros como los más importantes.

5.6.10.1 Sistema de Compras

Dentro del sistema de compras se encuentra los temas relacionados al suministro de materias primas para la elaboración de tu producto o como complementario del servicio ofrecido. Hay empresas que tienen mejor posición estratégica por distintos factores como lo son: La capacidad de negociación con proveedores de acuerdo a tu plan de negocios, la capacidad de comprar materiales a un precio competitivo tomando en cuenta los objetivos a largo plazo, establecer buenas relaciones con proveedores eficientes con buenos precios y buen servicio, la puntualidad y seguridad es fundamental, elevar la imagen de la empresa frente a los competidores en el mercado, tendencias del mercado, tamaño de inventario, tamaño de compras, entre otros.

Este departamento es de vital importancia en el caso de las empresas debido a su relación directa que tiene con el costo y el precio del producto.

5.6.10.2 Sistema de Producción

El sistema de producción es el proceso mediante el cual una empresa hacer la transformación de su materia prima a un producto terminado utilizando la mano de obra e insumos dependiendo la operación, el producto puede ser tangible o intangible en el caso de las empresas de servicio.

De Thomas (2001) utiliza las siguientes preguntas para elaborar un sistema de producción:

1. ¿Qué producto o servicio se produce o que línea de producto o producto se mercadea?
2. ¿Qué ventajas competitivas o contribuciones ofrece la localización de la firma?
3. ¿Que material será necesario para crear el producto del negocio?
4. ¿Si la firma de manufactura, cuales son los principales pasos en el proceso de producción?
5. ¿Cuales son las claves para el éxito del proceso de producción?}
6. ¿Que ventajas competitivas o contribuciones provee el proceso de producción?
7. ¿Cual es el margen para el peor panorama, o margen de contribución sobre el producto producido?
8. ¿Cual es el margen bruto del producto?
9. ¿A que categoría de mercancía pertenece el negocio y cual es su principal línea de productos?

5.6.10.3 *Sistema de Mercadotecnia*

El sistema de mercadotecnia es una de las partes medulares para el éxito de una empresa, debido a que es el enlace directo con el consumidor final y por lo tanto es un factor de decisión en la compra de un producto. El sistema de mercadotecnia contempla cuatro partes fundamentales llamadas las cuatro P's que son:

1. Precio. Es el monto que se fija para intercambiar el producto o servicio por una cantidad específica de dinero.
2. Producto Tiene que ver con las características o la calidad del producto o servicio como tal. Es muy importante para la empresa contar con un departamento encargado de diseñar, crear o mejorar nuevos productos, servicios o tecnologías para estar compitiendo un paso delante de la competencia.
3. Promoción Son todos los esfuerzos que llevarán a cabo las empresas para dar a conocer su producto con los clientes potenciales
4. Plaza. Esta relacionado en la forma que haremos llegar el producto a nuestros clientes (Centros comerciales, vendedores, distribuidores y mayoristas)

Dentro del sistema se tienen que cuidar estos cuatro enfoques para llegar al objetivo principal de la empresa, que nuestros consumidores adquieran el producto.

La mercadotecnia otorga la mayor importancia a la distribución, la innovación de productos orientada hacia el consumidor y su servicio. Cuando se busca realizar un plan de negocios, se debe contemplar una estrategia de mercadotecnia para el producto, definiendo el nicho de mercado, analizando el perfil de los clientes, diseñando la presentación del empaque y desarrollando una estrategia de posicionamiento y publicidad.

Los sistemas de mercadotecnia crean estrategias principalmente de ventas, posicionamiento del producto y de la marca, creación de lealtad a la marca, así como, la atracción y retención de nuevos clientes. Es muy importante la creación de lealtad en específico debido a que como mencionó Carlos Fernández Rosas Director General de Audi y Bentley México hay estadísticas que prueban que atraer a un cliente nuevo te cuesta seis veces más que mantener a uno ya existente y al mismo tiempo volver a traer a un cliente que quedó insatisfecho por primera vez con nuestro producto es once veces más caro que mantener el ya existente, de ahí la importancia de la lealtad. Una forma de mantenerla pueden ser los *Customer Relationship Management*, una estrategia utilizada por muchas transnacionales para mantener a sus consumidores satisfechos

5.6.10.4 Sistema Organizacional

Como nos menciona French y Bell (1995) El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, esta habla de las personas en las organizaciones y cómo funcionan. El éxito de la compañía depende tanto de la calidad de la gente que la integra, como de la organización que permita a esta gente trabajar lo más efectiva y eficientemente posible. Debe de haber una doble confianza.

En el sistema organizacional para su buen funcionamiento se requiere tener en cuenta toda una estructura de trabajadores con sus cualidades y contribuciones necesarias para cumplir con un puesto y al mismo tiempo con la productividad de la empresa. Esta estructura se llama descripciones de puestos, tienen que abarcar desde los perfiles de los trabajadores, responsabilidad del puesto, funciones, cualidades. No hay que olvidar que el equipo administrativo es en gran parte responsable del éxito de la empresa.

DeThomas (2001) sugiere realizar algunas preguntas para que sirvan de ayuda al emprendedor y así, pueda identificar los principales y mejores candidatos.

1. ¿Cuales son los cargos de administración de la empresa?
2. ¿Cuales son las principales tareas y responsabilidades asociadas con el puesto?
3. ¿Cuales son los requerimientos necesarios para cada puesto?
4. ¿Que éxitos profesionales o de trabajo respaldan la aptitud del candidato al puesto?
5. ¿Que contribución brindan los candidatos al puesto que benefician a la empresa?
6. ¿Que salario se pagara al ocupante?
7. ¿Que otros cargos ascendentes podría ocupar el candidato?
8. ¿Que otros cargos ascendentes podría ocupar el candidato?

5.6.10.5 *Proyecciones Financieras*

Como dijo el Dr. Jorge Duran profesor de la UDLA y Robert J. Crowley vicepresidente del Massachusetts Technology Development. Corp. Las proyecciones financieras casi en el 100% de los casos no son exactamente iguales a los datos financieros reales, pero en lugar que desanime a los jóvenes emprendedores lo deben de tomar como un punto de comparación con su empresa y sobre todo un punto necesario para una planeación exitosa. Los estados financieros de un negocio tienen que contener las proyecciones de ventas, ganancias y otros estados resultados financieros de un negocio, así como se debe cuantificar la producción, el marketing y cualquier otra investigación que sea necesaria para el buen funcionamiento del negocio. Como dijo Durán las proyecciones pueden ser a seis meses, un año, tres años y a cinco años y en muy pocos casos a diez años debido a que las el contexto y la situación en una empresa cambia mucho constantemente debido a sus renovaciones, sus inversiones, la competencia, etc. y hacer una proyección a muy largo plazo puede ser muy poco real.

Según Rich y Gumpert (1987) y Buendía (2005), en un plan de negocios se deben incluir las proyecciones y los documentos que se mencionan:

1. Estado de Resultados

2. Estado de Flujo de Efectivo
3. Balance General
4. Análisis de Costos
5. Razones Financieras
6. VPN/TIR

Dentro de las proyecciones financieros es necesario haber hecho un estudio exhaustivo del mercado y estudiar los posibles: clientes potenciales, nicho al que nos vamos enfocar, capacidad económica, tendencias de la industria, nuestra estrategia de Marketing, costos y gastos por cubrir, capital financiero y humano necesario, así como el contexto e información posible de recabar, teniendo cuidado en no tener datos exagerados e incorrectos.

Normalmente las proyecciones financieras deberán de tener un formato común de reportes anuales, planes de negocio y otros estados para que en caso de que haya inversionistas que necesiten estudiarla, sea fácil de interpretar.

Todo lo que pudimos estudiar en este capítulo, se puede explicar en el siguiente esquema que realizó Buendía

Figura 5.4 . Esquema de Plan de Negocios

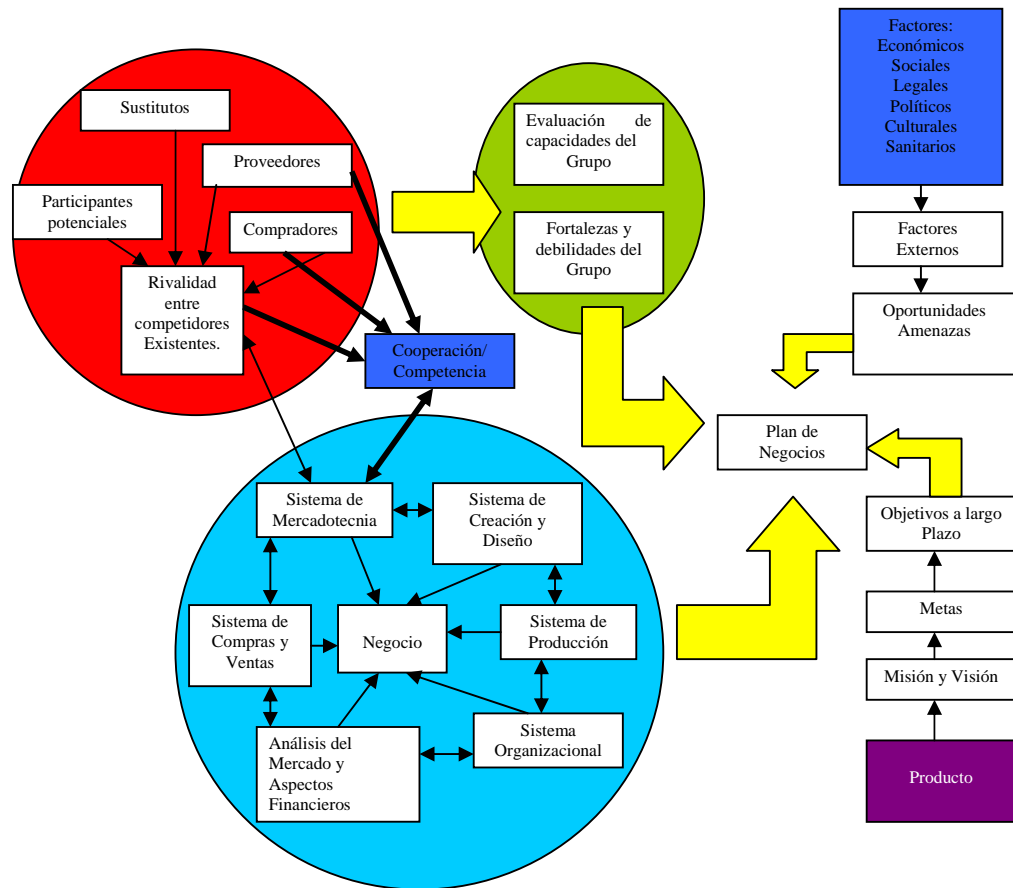


Figura 5.4. Fuente: Diseño del autor basado Buendía (2005)

5.6.11 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es en una forma muy sintetizada de presentar el plan de negocios, es un resumen que no puede exceder las dos hojas de extensión y debe de presentar la información más importante para la toma de decisiones como las proyecciones financieras, descripción del producto y del mercado, posibles escenarios futuros de tal manera que el inversionista que lo lea tenga una idea muy completa de nuestro negocio.

5.7 Caso de Éxito

Celeritas actualmente está trabajando con 20 empresas que en su totalidad emplean aproximadamente 1700 empleados y facturan alrededor de tres mil millones de pesos anualmente aunque 14 de ellas (ver figura 5.5) son las que se encuentran más avanzadas en el proceso de aceleración.

Empresas Aceleradas por la Aceleradora de Empresas Celeritas:

La Gran Bodega	CVL
MACO	Revuelta
Prefixa	Grado Cero
Galería de Arte	Softotypes
Mente Infinita	Productora de Queso
Ballinas	Seguridad y Control
BIS	Tleyana

Figura 5.5

Actualmente CVL es la empresa más adelantada en la aceleración llegando hasta la tercera fase y apunto de llegar a la cuarta, por lo que será nuestro punto de partida como ejemplo de los resultados que puede dar Celeritas.

CVL Corrección Visual con Láser®. "Único Centro de Alta Especialidad"

Es un centro de alta especialización, único en la región, para la atención de pacientes que requieren corregir problemas de miopía, astigmatismo e hipermetropía, presbicia y queratocono.

El propósito es ofrecer la posibilidad de disminuir o eliminar su dependencia a los lentes de armazón o de contacto. En CVL no tocan los ojos del paciente. En la cirugía únicamente se utiliza el láser mediante una técnica no invasiva 100% Láser.

Cuentan con las instalaciones y el equipo de la más alta tecnología a nivel mundial y personal altamente calificado que permite ofrecer un servicio de excelencia en la corrección visual.

5.7.1 Historia de CVL:

Para entender mejor el caso de CVL, estudiaremos la evolución de la oftalmología y su historia. Aproximadamente hace 600 años se inventaron los lentes para ayudar a la vista

del ser humano y desde entonces han ido evolucionando, hace 100 años se inventaron los lentes de contactos de vidrio, al principio eran muy incómodos y poco seguros pero también han ido evolucionando. La operación a los ojos tiene aproximadamente 40 años en el mundo y muy poco tiempo en nuestro país. Hace sólo 20 años en Puebla se operaba con una navaja tipo Gillete y se hacía a pulso. Después se hizo un bisturí de diamante, y solo se podía operar miopías bajas y astigmatismo.

Poco después se realizaron las primeras operaciones con láser ya que este es un torno micrométrico, con una presión de .25 a .50 de micra, Se buscaba fabricar un lente en la cornea, todo lo anterior en el periodo de los últimos 13 años., Esta cirugía ahora llamada la cirugía retroactiva es la más realizada a nivel mundial.

Se empezó con miopía, pero el láser era muy fuerte y los pacientes sentían dolor, por lo que los doctores prefirieron cortar o raspar la membrana del ojo y con esto se solucionaba el problema del dolor. Así fue como se descubrió el fast food de la oftalmología, la técnica llamada Lasik. Esta intervención consistía en cortar, después se quemaba la retina con el láser y se cocía otra vez. Al principio se creía que el problema estaba resuelto, pero ha traído muchas complicaciones debido a que se descubrió que raspar o quitar la membrana resultaba efectivo en cuanto al dolor porque lo que hacía era quemar o cortar los nervios y era por eso que sentía nada el paciente pero no era una buena forma de operar y muchos de esos pacientes su enfermedad a evolucionado a convertirse en queratocono, una enfermedad que no tenía cura, su única cura es el trasplante de cornea.

CVL desde hace 9 años empezó con una técnica que importó de Canadá, una técnica que muy pocas empresas del mundo y ninguna empresa de México utiliza llamada No Touch, CVL utilizó esa técnica para desarrollar variaciones y lograr curar las siguientes enfermedades miopía, astigmatismo, hipermetropía, presbicie y queratocono. La técnica de CVL es muy segura y sin daños secundarios y principalmente es mediante rayo láser solamente por lo que no corta ni raspa ninguna membrana del ojo y no mata los nervios de los ojos.

Actualmente CVL está ubicada en la 31 Poniente no. 4128, planta baja en la colonia Ampliación de Reforma Sur, CP. 72400, Puebla, Pue. México. CVL realiza intervenciones sin invasión, sin cortar, sin raspar, sin alcohol y sin tocar sus ojos, es una cirugía 100% robótica y programada. Cuenta con la mejor tecnología y las mejores instalaciones con un poco más de un millón de dólares de inversión. Para el día de hoy,

ha realizado poco más de 3000 intervenciones y su duración es de aproximadamente 15 minutos en total por cada una, pero sólo de 90 segundos el tiempo que el láser actúa sobre el ojo y se requiere solo de tres a cinco días de reposo.

CVL sabe que hay un aspecto humano detrás de cada tema de la salud, no hacen que el paciente vea más después de la operación, porque con los lentes ve bien pero la calidad aumenta y por eso se habla de libertad visual, un aspecto humano, que te permite a diferencia de todas las demás operaciones volver a realizar deportes de contacto físico sin ninguna complicación.

CVL es una de las cuatro clínicas que cuentan con el permiso y la licencia sanitaria para utilizar el Láser Excimer; licencia sanitaria S.S.A.114000323, las otras tres clínicas se encuentran localizadas en México D.F, Tampico y en la frontera cerca del Paso, Texas. En cuanto a la competencia CVL directamente no tiene, debido a la técnica que utiliza pero que hay alrededor de 1200 equipos en el mundo que operan los ojos y sólo alrededor de 60 de equipos en México aunque como ya vimos de los 60 sólo 4 se encuentran autorizados

En CVL la intervención en miopía, astigmatismo e hipermetropía, presbicia tiene un costo de 23,600 pesos mientras que la referente a queratocono tiene un costo de 42,000 pesos, pero el cliente cuenta con opciones de pagos diferidos y créditos desde 720 pesos quincenales. Actualmente CVL se anuncia en el Sol de Puebla una vez a la semana, en la Sección Amarilla desde hace 6 años y ha aparecido en algunas publicaciones esporádicas de revistas de escuelas como el colegio Americano. A participado en eventos académicos del INAOE, HR, Radio tribuna y Sicom, así como han participado en congresos internacionales de Presbicia

Se calcula que actualmente se cuenta con un mercado enorme, el Dr. Cantú nos informó que tomando en cuenta estudios de Estados Unidos se puede calcular que en México hay alrededor de 25 millones de miopes y 16 millones de présbitas. Actualmente el gran problema es que existe una gran confusión debido a que muchos doctores han mal informado a los pacientes con datos erróneos: tales como que no existe la técnica de No Touch, o que no hay cura a la presbicia.

Fases de Aceleración

5.7.1.1 Primera Fase de Aceleración: Identificación y Selección de Empresas Candidatas.

En la primera fase CVL llegó a Celeritas como un accidente cuando el Dr. Cantú junto al Dr. Tepichín querían empezar un nuevo negocio como socios, en ese momento el Dr. Cantú observó el potencial que tenía su negocio y empezamos una serie de entrevistas donde pudimos comprobar que era un empresario con una buena iniciativa, con un producto totalmente innovador que bien manejado puede crear una revolución al mercado que pertenece, es una empresa líder en su ramo y el doctor con su gente también lo es, definitivamente con un impacto al desarrollo social por dos razones, la primera que te cura la vista sin ningún peligro de tener complicaciones en un futuro de ningún tipo y porque tiene la cura del queratocono, cuando la única cura hasta ahora posible es el trasplante de cornea o la pérdida definitiva de la vista, soluciones poco viable y nada deseables para las personas.

CVL puede ser también un detonador para el desarrollo económico de los oftalmólogos en Puebla y México debido a que esta técnica sólo es conocida por pocos oftalmólogos y no hay nadie en Estados Unidos y Latinoamérica que la pueda realizar por lo que la empresa tiene un crecimiento exponencial comparable con muy pocas empresas. Si una empresa en nueve años a operado a 3000 personas a un quinto de su capacidad, esta técnica vendida como franquicia se podría vender por lo menos a un empresario de cada una de las grandes ciudades en Estados Unidos y Canadá a un precio de por lo menos 5 millones de dólares y este tendría un tiempo de recuperación de once meses si las franquicias operaran al 100% de su capacidad que son 200 personas al mes a un precio de 22,600 pesos cada una, juntando un total de 2212 pacientes. O se podría recuperar a un 80% con 160 personas al mes y operando a las mismas 2212 personas en casi 14 meses. Por lo que sería un negocio altamente rentable y con un mercado también muy amplio.

En una de las entrevistas con el Dr. Cantú nos comentó que otros doctores podían estar afiliados a la clínica si fueran buenos doctores, recomendados por otros doctores y gente decente, por eso y por el trato humano que daban a cada uno de los pacientes pudimos observar y constatar que era una empresa con fuertes valores de ética y honestidad, que se preocupaban por el entorno y tenían un gran compromiso con la sociedad y con su negocio. También observamos que era una persona que dentro de su

campo tiene un gran conocimiento pero no en el campo de los negocios, lo cual no es malo debido a que esta abierto al cambio y a los consejos que le hemos brindado.

5.7.1.2 Segunda Fase de Aceleración: Análisis de la Empresa y Aplicación de Cuestionarios

La empresa respondió los dos cuestionarios y pudimos descubrir los problemas que se tenían u oportunidades desperdiciadas de la empresa. También fue de gran ayuda la tabla que podemos observar en la Figura 5.6 ya que es un estudio que se ha llevado acabo en la empresa.

Ocupación		Otros Médicos	15%
Comerciante	9%	Periódico	5%
Ama de Casa	12%	Estado	
Empleados	12%	Puebla	94%
Estudiantes	22%	Tlaxcala	2%
Profesionistas	45%	D.F	2%
Sexo		Otros países	2%
Mujeres	53%	Edades	
Hombres	47%	Mayores de 60	10%
Referencias		De 51 a 60 años	17%
Otro paciente	35%	De 41 a 50 años	26%
Otro (Folletos, Web)	20%	De 31 a 40 años	24%
Demostración técn.	15%	De 21 a 30 años	20%
Sección Amarilla	10%	De 15 a 20 años	3%

Figura 5.6

5.7.1.3 Tercera Fase de Aceleración: Presentación de las Propuestas

El problema o área de oportunidad en esta empresa está muy bien localizado, En la actualidad hay existe la operación Lasic donde si se requiere cortar el ojo .50 micras, Lasek donde si se requiere cortar el ojo 25 micras, Epi-lasik, PRK, SDK donde se requiere raspar el ojo.

En Canadá se descubrió una técnica no invasiva para realizar la operación en el ojo y la empresa CVL ha descubierto una técnica de operación con láser basada en la técnica de Canadá pero con algunas variables donde se ha demostrado que se pueden curar las enfermedades de Miopía, Astigmatismo, Hipermetropía, Presbicia, así como el descubrimiento de parar la enfermedad del queratocono, enfermedad que su única forma de curar es el transplante de Cornea o se convertirá en la ceguera total.

Podemos observar que CVL tiene un muy buen producto o servicio que pronostica un éxito en su venta y un gran mercado, el problema surge en que no ha habido ninguna estrategia de publicidad o mercadotecnia importante que se haya implementado, entonces la mayoría de los pacientes que se han operado en CVL han sido pacientes recomendados por otros, lo que hace que de 200 pacientes que se podrían operar mensualmente sólo se realicen 40 operaciones en este periodo, ósea una quinta parte del total y una pérdida oportunidad de más de tres millones y medio de pesos mensualmente y ha sido de alrededor de 12,000 pacientes en 9 años, lo que se traduce en más de 271 millones de pesos.

Actualmente estamos creando una estrategia de Marketing eficiente para atraer a los 160 pacientes más que necesita la empresa, tratando de hacer notar sobre todo las ventajas competitivas que tiene la empresa: no se corta ni se raspa el ojo ni siquiera se toca, que es una cirugía programada, los familiares pueden ver la operación, CVL es uno de los cuatro centros autorizados por la secretaría de salud en todo el país. Diseñaremos una estrategia de medios para dar a conocer la empresa y su producto de tal manera que se vea realmente que CVL no tiene competencia directa y que no hay punto de comparación entre esta y los otras 60 clínicas que realizan la operación láser. Actualmente esta estrategia se encuentra en proceso mediante la asesoría de Jorge, actualmente trabaja en la revista Revuelta.

5.7.1.4 Cuarta Fase de Aceleración: Reunión con el Consejo

No aplica hasta el momento

5.7.1.5 Quinta Fase de Aceleración: Implementación de los Planes y Seguimiento de Celeritas

No aplica hasta el momento

5.8 Conclusiones

Anualmente en México hay una gran cantidad de emprendimientos de empresas aunque muchos de ellos no tienen éxito o tienden a estancarse y no seguir creciendo debido a la falta de experiencia y preparación de los emprendedores. Celeritas al igual que otras aceleradoras de empresas en México tiene como objetivo apoyar a estas empresas no solamente a consolidarse como una empresa con utilidad sino ayuda a que la empresa a crecer a niveles de las grandes empresas y a convertirse una empresa competitiva y con estándares internacionales.

El desarrollo de una empresa exitosa requiere una serie de estándares de calidad en diferentes rubros como lo vimos anteriormente y es por eso que dentro de la estructura de Celeritas se encuentran los directores, cada uno de ellos expertos en estos rubros pero peculiarmente una parte importante para celeritas es la elaboración de un plan de negocios, hay muchas empresas que no lo tienen elaborado y es necesario para tener un plan estratégico de crecimiento debido a que éste incluye objetivos específicos y metas que alcanzar con un rumbo. Celeritas orienta a las empresas a tener un plan estratégico de crecimiento siguiendo un plan de negocios elaborado por el mismo empresario, ya que como lo mencionamos anteriormente, el emprendedor es la única persona que realmente debe de saber y estar convencido de cómo esta formada su empresa y como la visualiza en un futuro, ya que si no lo sabe es el mismo empresario no sabrá que hacer para llegar a una meta debido a que no hay la misma.

Celeritas es una empresa comprometida con la economía de nuestro país y sobre todo con los estudiantes de la Universidad de las Américas Puebla debido a que son los responsables del éxito del programa en conjunto con los profesores y empresarios consejeros. Celeritas es una aceleradora que tiene muy bien fundamentado todo el trabajo mediante estudios teóricos y prácticos. Celeritas es el principio de un gran proyecto de éxito compartido por la Universidad de las Américas, los estudiantes de la misma y los empresarios de Puebla.