

## Emprendimiento e innovación como detonadores de negocios competitivos en el mercado de servicios

---

**Rivas Aragón, Bitia Betsaida; Cruz Reyes, María Angélica; Meléndez Flores, Rebeca**  
Emprendimiento e innovación como detonadores de negocios competitivos en el mercado de servicios  
Mercados y Negocios, núm. 36, 2017  
Universidad de Guadalajara, México  
**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086002>

## Emprendimiento e innovación como detonadores de negocios competitivos en el mercado de servicios

Entrepreneurship and innovation as propulsion of competitive business in the services market

*Bitia Betsaida Rivas Aragón*  
*Instituto Politécnico Nacional, México*  
bitiarivas@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086002>

*María Angélica Cruz Reyes*  
*Instituto Politécnico Nacional, México*  
macruzt@ipn.mx

*Rebeca Meléndez Flores*  
*Instituto Politécnico Nacional, México*  
rbkmelendez@yahoo.com.mx

Recepción: 03 Abril 2017  
Aprobación: 03 Julio 2017

### RESUMEN:

El objetivo del trabajo es determinar la viabilidad del negocio de servicios, al evaluar dos de las etapas de un plan de negocios. Para ello, primero se conformó el marco teórico que incluye el emprendimiento y el plan de negocio, después se analizó el proceso de la mercadotecnia y el económico-financiero, mediante la entrevista se identificó el perfil de la emprendedora, se aplicó un cuestionario para determinar las variables para la viabilidad de negocio y financiero. Entre los hallazgos encontrados está la viabilidad de mercado, pero no la económica financiera.

Código Jel: M30

**PALABRAS CLAVE:** emprendimiento, innovación, competitividad empresarial, mercado de servicios y plan de negocios.

### ABSTRACT:

The objective of this work is: to determine the viability of the services business, to evaluate two of the stages of a business plan. To do this, first complied the theoretical framework that included entrepreneurship and business plan, then the marketing process and the economic-financial process were analyzed, Through the interview the profile of the entrepreneur was identified, a questionnaire was applied to determine the variables for business and financial viability. Among the finds found is the market viability but not the economic financial viability.

**KEYWORDS:** entrepreneurship, innovation, business competitiveness, services market and business plan.

### INTRODUCCIÓN

El emprendimiento desde un enfoque teórico, tiene entre sus objetivos: 1) la solución de problemas económicos mediante una idea innovadora, 2) el análisis del emprendedor 3) la realización un plan de negocios. En este sentido, el objetivo de esta investigación fue evaluar cuáles son los factores de mercado y los económico-financieros para encontrar la viabilidad de la creación de un Centro de Estimulación Acuática (CEA) en San Andrés Cholula, Puebla.

Para ello, el trabajo se enfocó en las propuestas teóricas del emprendimiento y de la innovación para la competitividad, se revisaron distintos planes de negocios sugeridos por instituciones gubernamentales, financieras y académicas, además se describió qué es la mercadotecnia y su proceso para identificar la oportunidad de negocio, así como la importancia de la función financiera y el análisis económico-financiero

para conocer y evaluar la obtención de la tasa de retorno en función al monto de la inversión requerida en la constitución y puesta en marcha de una empresa cuyo giro se basa en el aprendizaje de la natación, la activación física y actividades alternas dirigidas a un sector de la población vulnerable por las condiciones propias de la edad (niños y adultos mayores).

En este trabajo se pretende presentar la viabilidad de negocio a partir de la idea de una mujer emprendedora, de tal manera que se identifica el perfil de dicha emprendedora, la propuesta se basa en que la viabilidad de negocio se puede delinear a partir de la oportunidad de negocio según el proceso de la mercadotecnia y del análisis económico a partir del flujo de efectivo, del valor presente neto y la tasa interna de retorno; es decir, sólo aplicando dos de las etapas de estudio de un plan de negocios.

## 1. ENTORNO

Ante un entorno de la organización global, diverso, dadas las tasas de desempleo, así como las altas demandas de competitividad entre las empresas la propuesta teórica del emprendimiento surge como una respuesta con el distintivo de innovación para la generación de empleos mediante nuevos proyectos de negocios.

Esto se puede justificar por la gran problemática de desempleo a nivel mundial, pues se pronostica que a finales de 2017 el número de personas desempleadas sea un poco más de 201 millones y para 2018 incrementa 2,7 millones (OIT, 2017). A nivel nacional, a pesar de que en febrero del presente año ha tenido la cifra más baja de desempleo desde 2006 al tener solo el 3.5%, muchos mexicanos recurren al sector informal representando así al 57.3% de la población económicamente activa (Solís, 2017). Dados los altos índices de desempleo y/o poco remunerados, en la actualidad muchas personas buscan la manera de iniciar su propio negocio mediante la conformación de empresas micro y pequeñas con la idea de generar ingresos que logren satisfacer las necesidades básicas. La realidad en México indica que el 64% de estas mueren al cumplir un año de vida y únicamente el 11% logran vivir hasta veinte años (INEGI, 2015).

Algunos de los factores más comunes del fenómeno por el cual las empresas no logran sobrevivir de acuerdo con Ortiz, Layrisse y Dávila (2014) son: 1. Las finanzas, 2. Los factores externos, 3. La administración, 4. Los recursos humanos, 5. La mercadotecnia y 6. Los aspectos técnicos del negocio. De ahí que el estudio de caso se profundiza en el primero y quinto factor.

### 1.1. Emprendimiento e innovación

La teoría del emprendimiento tiene sus inicios en la economía francesa entre el siglo XVII y el siglo XVIII donde Richard Cantillon conceptualizó “*entrepreneur*” como aquel sujeto que combina los medios para obtener un nuevo producto sin conservar un retorno seguro (González, 2014:35).

El emprendedor, primer elemento del emprendimiento es la persona o grupo de personas que se comprometen y estimulan el progreso económico mediante la búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas (Martínez y Rodríguez, 2013:2). Entre las características que lo identifica son: el liderazgo, la previsión, el riesgo, la evaluación de alternativas y la utilización eficiente de los recursos para una mejor productividad (González, 2014:35). Capaz de hacer algo novedoso, generar ideas y adaptarlas para crear una oportunidad a partir de un problema, transformando su propia vida y su entorno (Duarte y Ruiz, 2009:4).

La Real Academia Española define al emprendedor como “la persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras” (RAE, 2014). Este necesariamente hace uso de sus capacidades y habilidades tales como la ambición, la aptitud mental positiva, creatividad, esfuerzo, iniciativa, tenacidad, visión de futuro, actitud negociadora y comercial, decisión, liderazgo, planificación y dotes sociales (Uribe y de Pablo, 2011:3,4). Otro elemento del emprendimiento es la idea innovadora, materializada como un plan o propósito para crear algo nuevo; es decir, el emprendedor observa las necesidades que no están cubiertas en su totalidad o parcialmente en la sociedad, cuestiona lo ya existente y se pregunta cómo mejorar el producto/servicio o la manera de hacer las cosas (Universia, 2013).

En este sentido, para este trabajo la innovación se define como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de una empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Dosal, Gutiérrez y Saracho, 2016 :7). O como lo menciona Becerra y Álvarez (2011:216), la innovación es el desarrollo de un nuevo conocimiento o darle un uso nuevo a lo ya existente, para atender un problema o necesidad mediante la concepción de una idea que da solución a este y se materializa en nuevos productos o servicios, modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales. Así, dichas ideas son clave para detonar negocios innovadores, sin perder de vista la obtención de rendimientos superiores en comparación de otros negocios menos innovadores (González y Peña, s.f.:1). En esta tesitura, la innovación facilita retornos de inversión atractivos, promueve la creación de empleos, marca tendencias en el comportamiento de los mercados, entre otros beneficios y ventajas para la sociedad, los consumidores e innovadores (Dosal et al., 2016: 8, 9).

El proceso de la innovación según Naranjo y Calderón (2015: 225, 226) además, propicia una cultura organizacional, una manera en que una entidad física o moral hace frente a los retos de adaptación externa e integración interna el cual enseña a sus miembros el modo de percibir, pensar y sentir esos problemas. Así, las características que propician la capacidad de innovar son: 1) creatividad, 2) libertad/autonomía, 3) tolerancia al riesgo, 4) trabajo en equipo, 5) suficiencia de recursos, 6) orientación estratégica hacia el cliente, 7) toma de decisiones, 8) participación de los trabajadores, 10) aprendizaje continuo, y 11) flexibilidad. Al respecto, diversos estudios que dan cuenta de la innovación de cualquier tipo dicen también que fomenta el desempeño y estimula la productividad en especial para las pequeñas empresas, ya que, si estas se enfocan en innovaciones administrativas, de mercadotecnia y de ventas pueden enfrentarse exitosamente a las grandes empresas, pues se convierte en ventaja competitiva sostenible (Gálvez y García, 2012: 15, 16).

Cabe señalar que algunas de las características que propician la innovación son semejantes con las que se identifica a un emprendedor. Para el caso que nos ocupa, de acuerdo con el Manual de Oslo (2005:60) se considera que la identificación de oportunidades para abrir nuevos mercados y satisfacer mejor las necesidades de los consumidores se puede señalar que es una innovación de mercadotecnia.

El tercer elemento del emprendimiento es el proceso o círculo de vida del emprendedor, definido como una sucesión de tareas o pasos para llegar a un objetivo (Uribe y de Pablo, 2011:4, 5). La figura 1 muestra la primera etapa como la idea, la cual ha de cubrir una oportunidad de negocio, un hueco en el mercado, una necesidad insatisfecha o no cubierta de la forma más apropiada; la segunda tarea es la búsqueda de la información del mercado e instituciones que den ayuda técnica a los emprendedores; el tercer paso es el plan de negocios, definido como el documento donde se ponen de forma coherente, realista, sistemática y pormenorizada, las acciones a emprender y llevar a cabo, de manera controlada para lograr los objetivos específicos y obtener resultados concretos; la cuarta etapa tiene que ver con los trámites administrativos y de financiamiento necesarios para estimar en materiales y recursos financieros lo que la empresa necesita para su funcionamiento y la última etapa del ciclo es la consolidación empresarial.

Uno de los momentos importantes para este trabajo es la concepción del plan de negocios, ya que es una guía que consolida la idea en la creación de nuevas empresas, pues permite que esta se efectúe de manera coherente, realista, sistemática y pormenorizada. Como lo define el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) pues “el documento de análisis con información ordenada para la toma de decisiones sobre la iniciativa de un proyecto de negocio. Entre las características está la de ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable” (CONACYT, s.f.).

FIGURA 1  
Círculo de vida del emprendedor



Fuente: elaboración propia con base en Uribe y Valenciano (2011:4, 5). Contenido en la tesis  
“Emprendedurismo en el mercado de servicios: análisis de los factores de mercado y económico-financiero”.

Actualmente existen diversas propuestas de planes de negocios por diferentes instituciones ya sean gubernamentales, educativas o bancarias, los aspectos más comunes que consideran son: 1. La información de la entidad; 2. Los técnicos; 3. Los de mercado y 4. Los financieros -económicos, tomando como prioridad para este trabajo los puntos tres y cuatro, pues la decisión para crear o desarrollar una empresa se basa en la viabilidad comercial y financiera del negocio que proporcionan los respectivos análisis. Como se observa en la tabla 1, el estudio de los aspectos de mercadotecnia y finanzas es recurrente en los planes de negocio analizados en este trabajo, por lo que se ahondará en estos apartados, ya que al iniciar un proyecto el emprendedor se requiere conocer la viabilidad comercial de la idea. Las decisiones que se toman implican: qué mercado servir, qué producto y/o servicio desarrollar, cuál es el objetivo que se quiere lograr y con qué recursos se cuentan para satisfacer a los clientes.

**TABLA 1**  
Comparativo de planes de negocios según el tipo de institución

Institución	Objetivo	Estructura	Usuario Objetivo
Gubernamental	NAFIN	Ayudar a los empresarios a evaluar su idea empresarial y llevarla a la realidad. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Pequeños empresarios y emprendedores
	CONACYT	Financiar proyectos de investigación, innovación científica y tecnológica. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Universidades, laboratorios, empresas públicas y Científicas y Tecnológicas.
	INMUJERES	Empresario Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Mujeres emprendedoras
		Otorgar herramientas para la creación de un plan de negocios para mujeres. Impacto social, ambiental, económico etc.	
	INADEM	Otorgar apoyo a emprendedores de micro, pequeñas y medianas empresas Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios.
	TEC. MONTERREY	Impulsar la creación de nuevas empresas a través de la implementación de un Modelo, Plan de Negocios y Plan de Acción. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Emprendedores, micro, pequeños y medianos empresarios.
Educativa	IPN - UPDCE	Fortalecer y apoyar la participación entre las empresas y la comunidad del Instituto. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Pequeños empresarios y emprendedores
	Scotiabank	Otorgar una guía práctica para realizar un plan de negocios. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas	Pequeños empresarios y emprendedores
Bancaria	Santander	Estimular a jóvenes universitarios para la generar empresas innovadoras. Empresa Mercadotecnia Datos técnicos Finanzas Impacto social y sustentable	Estudiantes y recién egresados de licenciatura, o posgrado de todas las universidades del país.

Fuente: elaboración propia con base en los distintos modelos de plan de negocios de NAFIN, CONACYT, INMUJERES, INADEM, Tecnológico de Monterrey, IPN-UPDCE, Scotiabank y Santander. (Rivas, 2017)

El proceso de mercadotecnia que se considera más claro es descrito por Kotler y Armstrong (2013). Este consta de cuatro etapas, inicia con la identificación de oportunidades de mercado y concluye en la administración estratégica de la mercadotecnia; es decir, hay una propuesta de actividades y su evaluación (figura 2).



Fuente: elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2013) y Rivas (2017).

En la etapa uno, se analizan los factores internos y externos a la empresa; en la dos se elige a los consumidores que para la empresa son atractivos y que pueda atenderlos, es el resultado de la segmentación y selección de mercados; en la etapa tres se desarrollan estrategias con el objetivo de crear valor al consumidor y lograr que se conviertan en clientes mediante el posicionamiento del producto y/o servicio, el producto o servicio se diferencia y posiciona mediante la mezcla de las 4 “Pes” (producto, precio, plaza y promoción) y cuando se trata de un servicio por la complejidad se anexan otras cuatro Ps (personas, procesos, programas y *performance*) para el posicionamiento de la empresa (Kotler y Keller, 2012:25,26); en la etapa cuatro, se miden y evalúan los resultados para tomar acciones correctivas y conseguir los objetivos tanto del plan anual y plan estratégico de mercadotecnia gracias a la administración y evaluación de dichas actividades.

Desde la perspectiva de Kotler y Armstrong, el proceso de mercadotecnia se enfoca totalmente en la satisfacción del cliente, por lo que para cualquier empresa y sobre todo las que ofrecen servicios, consideran de importancia relevante la calidad. Por la búsqueda y ofrecimiento de productos con calidad y servicio las empresas y consumidores interactúan constantemente buscando beneficios entre ellos mismos, al ofrecer y comprar cierto producto o servicio para satisfacción de sus necesidades y deseos. Esta relación bipartita da lugar a la existencia de los mercados (Kotler y Armstrong, 2013:8).

De igual manera en la tabla 2, se ve la coincidencia en la fase del estudio de las finanzas, por lo que también, se enfoca en el estudio económico-financiero, pues uno de los puntos torales para la empresa es la planeación, la obtención y la administración de los recursos financieros, pues se busca reconocer qué tipo de fuentes de financiamiento son las mejores, si las propias o las externas, en cuanto a la onerosidad, la administración de la inversión y de los activos (Van y Vachowicz, 2002:2). Es decir, al determinar la viabilidad económica de un proyecto se busca minimizar el riesgo de inversión, disminuir los costos financieros y asegurar una tasa de rendimiento atractiva para el emprendedor.

Al evaluar la viabilidad de los planes de negocios se da respuesta al objetivo de crear riqueza de quién arriesga su inversión mediante la sistematizan los datos financieros para propiciar el flujo corriente de información que a su vez es el insumo para la toma de decisiones y del análisis financiero. Éste último definido como “la

aplicación de técnicas y métodos que tienen como objetivo proporcionar elementos de juicio suficientes para interpretar la situación financiera de la empresa” (Ortega, 2008:22). Para el caso de emprender un nuevo proyecto o negocio es necesario conocer la viabilidad de éste asegurando a la vez el mínimo de riesgos posibles. Para esto se cuenta con diversas herramientas que dan pauta a las decisiones de inversión (tabla 2). La mayoría de estas herramientas tienen un criterio de decisión para aceptar o rechazar el proyecto. En el caso del valor presente [V.P.N.] se acepta el proyecto si el resultado es mayor o igual a cero; para la tasa interna de retorno [T.I.R.] se acepta el proyecto si el resultado es mayor o igual al costo del capital de la empresa, de igual modo es aceptable si el resultado del índice de rentabilidad [I.R.] es igual o mayor a 1 y en cuanto al periodo de recuperación [P.R.] aunque no tiene regla de decisión, generalmente es de tres años y se deja la decisión al emprendedor.

TABLA 2  
Herramientas de evaluación de proyectos

Herramienta	Fórmula	Significado
Valor presente neto (V.P.N.)	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+K)^t} - NINV$	N= periodo de vida esperado del proyecto [NCFt / (1 + K) t] (es la suma aritmética de los flujos de efectivo netos descontados de cada año t de la vida del proyecto (n años)) = valor presente de los flujos de efectivo netos.
Tasa interna de retorno (T.I.R.)	$\sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} = NINV$	N= periodo de vida esperado del proyecto [NCFt / (1 + K) t] (es la suma aritmética de los flujos de efectivo netos descontados de cada año t de la vida del proyecto (n años)) = valor presente de los flujos de efectivo netos.
Índice de rentabilidad (I.R.)	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+K)^t}}{NINV}$	PI (Profitability Index)= Índice de rentabilidad o razón costo-beneficio K= costo de capital NCFt = valor presente de los flujos de efectivo netos (de operación)
Periodo de recuperación (P.R.)	$PB = \frac{\text{inversión neta}}{\text{entradas netas de efectivo anuales}}$	PB (payback period) = periodo de recuperación

Fuente: elaboración propia con base en Moyer, Mcguigan y Kretlow (2000:345, 348, 352, 354).

Por lo anterior, al emprender y crear nuevas empresas, se debe contar con los análisis de mercado y económico financiero pues estos delinean la posibilidad de conocer la viabilidad del proyecto y se reduce la incertidumbre para la toma de decisiones al contar de manera objetiva con elementos que indican que la idea tiene una oportunidad de negocio y propiciara además rendimientos económicos.

## 1.2. El mercado de servicios

Hoy en día, con la evolución del comercio, se han abierto distintos tipos de mercados de acuerdo a cada sector económico al que pertenecen (primario, secundario y terciario), mismos que se clasifican según las necesidades de las personas y organizaciones. Mercado (2001:22) los clasifica en cinco áreas: 1. De consumo, 2. Industrial, 3. Gubernamental, 4. Agrícola y 5. De servicios. Este último es diferente a los otros porque lo que se ofrece es “esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico” (Kotler y Keller, 2012:356). Por lo que sus características de acuerdo a Kotler y Armstrong (2013:209), son: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad.

Una muestra de la importancia del mercado de servicios en la economía es que el sector al que pertenece (terciario) a comparación de los sectores primario y secundario es el que más aporta al PIB (Producto Interno Bruto) nacional, puesto que en el año 2015 tuvo un resultado de 3.3% al igual que en el segundo trimestre del año 2016. En cambio, el sector primario tuvo 2.5% en ambos años y el secundario un 0.9% en 2015 y en 2016 redujo a 0.7% con base en el año 2008 (INEGI, 2016: 6).

El emprendedor debe tomar en cuenta la importancia que tiene la mercadotecnia para cualquier tipo de mercado al que pertenezca el negocio, ya que en México la situación de los emprendedores se observa poco favorable, pues solo el 36% de los nuevos negocios lograr sobrevivir a los tres primeros años y únicamente el 11% logran vivir hasta veinticinco años, siendo los del sector de manufactura con mayor probabilidad de supervivencia seguido del de servicios y por último el de comercio de acuerdo con el Instituto Nacional de

Estadística y Geografía INEGI (2015). Por consiguiente, se presenta el estudio de caso de una emprendedora en el mercado de servicios, donde se analizaron los factores de mercado y económico-financiero.

## 2. MÉTODO Y RESULTADOS

El trabajo tiene un alcance descriptivo con enfoque mixto, se centró en un caso específico en el mercado de servicios. Para alcanzar el objetivo, se describen las etapas de mercado y finanzas de un plan de negocios como herramienta para determinar la viabilidad de los negocios bajo el enfoque del emprendimiento, se realizaron los siguientes análisis:

### 1. Análisis de la entrevista

Para conocer sobre los intereses, capacidades, habilidades y la idea de negocio de la emprendedora se le realizó una entrevista que incluyó:

#### A. Generalidades, capacidad y habilidades de la emprendedora,

La idea de crear un Centro de Estimulación Acuática (CEA) en San Andrés Cholula, estado de Puebla, surge porque la emprendedora cree que mediante la educación y la natación es posible propiciar el bien común y al mismo tiempo, generar ganancias económicas y satisfacción al contribuir a mejorar la vida de las personas. Así mismo, se considera a la emprendedora como tal, pues como indica la teoría del emprendimiento, un emprendedor, debe contar con ciertas capacidades y habilidades como se muestra en la tabla 3.

**TABLA 3**  
Capacidades y habilidades de la emprendedora

Capacidad / habilidad	Cuenta con la Capacidad / habilidad		Descripción del resultado
	Si	No	
Ambición	•		Para conocer el grado de emprendedor según el número de capacidades y habilidades se clasifica a la emprendedora de la siguiente manera: De 1 a 4 poco emprendedor De 5 a 8 medianamente emprendedor De 9 a 12 altamente emprendedor. Por los resultados mostrados se considera altamente emprendedora al tener 9 de 12 capacidades y habilidades de acuerdo a la teoría del emprendedurismo.
Aptitud mental positiva		•	
Creatividad	•		
Esfuerzo		•	
Iniciativa	•		
Tenacidad	•		
Visión del futuro	•		
Actitud negociadora y comercial	•		
Decisión	•		
Liderazgo	•		
Planificación	•		
Dotes sociales		•	

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada contenida en Rivas (2017)

#### B. Idea innovadora

Surge a partir de observaciones y experiencias personales y ajenas a la emprendedora al notar los siguientes aspectos:

- Adultos mayores: se les deja de lado en muchas actividades y en la parte de socialización es más evidente, por lo que la natación además de ayudar a su salud también se pueden crear nuevas amistades o simplemente conocer a más personas.
- Niños: la natación enseña a ser disciplinados y cuando se inculcan valores se generan mejores ciudadanos.

· Experiencias traumáticas en el medio acuático: muchas personas no saben nadar debido a malas experiencias con el medio acuático sobre todo como consecuencia de accidentes que resultan traumáticos.

Con lo anterior, la idea es crear el Centro de Estimulación Acuática, concentrándose en adultos mayores y niños para brindar un servicio integral para que aprendan a nadar y mejoren su vida.

## 2. El análisis de mercado

Para conocer la viabilidad de mercado de la creación del CEA se realizaron las dos primeras etapas del proceso de mercadotecnia (1. Identificación de la oportunidad de mercado y 2. Selección del mercado meta). En la primera etapa se buscó información respecto al mercado potencial (número de posibles consumidores, datos demográficos, hábitos de consumo, actividad física e interés en la práctica de la natación a nivel nacional y estatal, etc.) y la competencia, con el fin de identificar la viabilidad de mercado para el nuevo centro. Los pasos que se realizaron para encontrar la oportunidad de mercado fueron los siguientes: 1. Análisis del micro entorno, 2. Análisis del macro entorno (lo que conforma el Sistema de Información de Mercadotecnia - SIM) y 3. Aplicación de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

La segunda etapa se realizó con base en la oportunidad de mercado derivada del análisis de la matriz DAFO, y de la encuesta que se aplicó los habitantes de San Andrés Cholula y alrededores para conocer: 1. El perfil socioeconómico de los encuestados (comprende las variables geográficas, demográficas y psicográficas); 2. las características de consumo del servicio, (comprende las variables conductuales y proceso de compra y 3. La capacidad y disposición de adquirir los servicios que ofrece el CEA. Los resultados obtenidos de dichas etapas se muestran a continuación.

Tal como lo muestra la tabla 4, la oportunidad de mercado se encuentra en la población que realiza poca o ninguna actividad física y el segmento de mercado al cumplir con las características de ser medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable se demuestra que el mercado meta es atractivo y es una oportunidad de mercado, ya que existen consumidores con poder adquisitivo que demandan el servicio. De tal manera, los factores que hacen viable la creación del Centro de Estimulación Acuática son cuatro principalmente:

1. El interés y percepción de los habitantes por la natación e inscribirse a los cursos.
2. El nivel económico de la población de San Andrés Cholula Puebla (clase D y D+).
3. Los costos de inscripción y mensualidades son accesibles en comparación con los de la competencia.
4. La ubicación del CEA.

**TABLA 4**  
Resultados de la etapa 1 y 2 del proceso de mercadotecnia

Etapa 1. Identificación de la oportunidad de mercado	Etapa 2. Selección del mercado meta
Oportunidad de mercado: El 56% de la población nacional no realiza alguna actividad física - A nivel estatal (Puebla) el 65% son niños y adolescentes (de 10 a 14 años), donde el 16.5% de los adolescentes (de 15 a 18) y el 12% de los adultos son inactivos.	El segmento de mercado es: • Medible: los habitantes en Puebla son 6,193,836. Además, el poder de compra se mide de acuerdo al ingreso de los encuestados que va de \$2,700 a \$6,799. • Sustancial: el segmento es grande ya que el 60% de la población entrevistada está interesada en practicar natación. • Accesible: mediante estrategias de precio es posible llegar a la población con ingresos de \$2,700 a \$6,799 (Clase social D). • Diferenciable: se puede responder de manera particular a los segmentos y crear diversos cursos de natación y actividades recreativas. • Accionable: es posible crear programas eficaces de mercadotecnia para satisfacer al cliente.

Fuente: elaboración propia con base en la investigación de campo (Rivas, 2017)

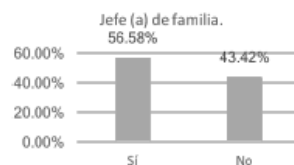
Al tener los habitantes una percepción positiva sobre la natación y el interés por inscribirse a los cursos del CEA indica que hay consumidores para el servicio que ofrece. También el nivel económico determina que los interesados en inscribirse al CEA les permiten pagar el costo de la inscripción y mensualidades de las clases. Otro aspecto que permite tener inscritos es la accesibilidad de los costos de inscripción y mensualidad comparándolos con los de la competencia. Y finalmente, la ubicación del CEA contribuye a que haya más inscritos, pues es uno de los factores determinantes para acudir a las clases. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada (Gráficas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8).



GRÁFICA 1

### Interés por tomar un curso de natación

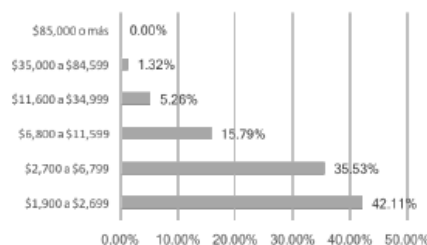
Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



GRÁFICA 2

### Jefes de familia

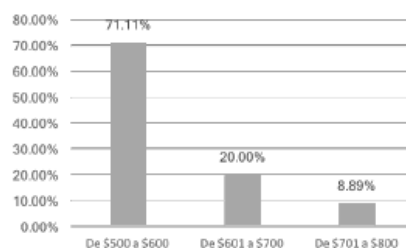
Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



GRÁFICA 3

### Ingresos mensuales

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



GRÁFICA 4

### Costo de inscripción

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



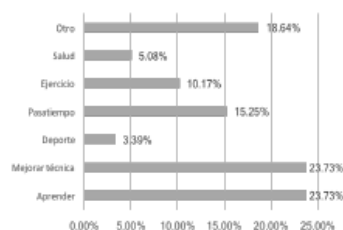
**GRÁFICA 5**  
Costo por mensualidad

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017)

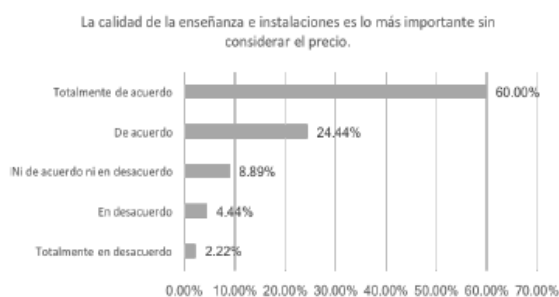


**GRÁFICA 6**  
Distancia que está dispuesto a recorrer

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



**GRÁFICA 7**  
Razones que le convencen para tomar el curso en el CEA  
Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).



**GRÁFICA 8**  
Calidad de la enseñanza e instalaciones

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos por Rivas (2017).

Las gráficas de izquierda a derecha de forma ascendente muestran que, de la población entrevistada, el 59% están interesados en tomar un curso de natación, de estos, poco más del 56% es jefe (a) de familia y la mayoría tienen ingresos de \$1,900.00 a \$2,699 (42%) y de \$2,700.00 a \$6,799.00 pesos (36%), lo que demuestra que el 71% de ellos están dispuestos a pagar una inscripción de \$500.00 a \$600.00 pesos y mensualidad de \$800 a \$900 pesos. Además, la distancia que están dispuestos a recorrer para llegar al CEA es de 1 a 2 kilómetros (44%). También algunas de las razones por las que tomarían un curso es para aprender a nadar (24%), otros que ya tienen conocimiento quieren mejorar la técnica (24%), otros por pasatiempo (15%) o por ejercicio

(10%), entre otros. Asimismo, para la mayoría la calidad de la enseñanza e instalaciones es lo más importante sin considerar el precio (60%). De tal manera que los ingresos de los entrevistados, la ubicación, la calidad y el precio del CEA son factores determinantes para que asistan a los cursos. A continuación se presenta el último de los análisis realizados.

### 3. El análisis económico - financiero

Al igual que en el análisis de mercado, en el aspecto económico-financiero se realizaron diversas actividades para determinar la viabilidad. En la entrevista semiestructurada a la emprendedora se logró conocer sus intereses en cuanto a organizaciones y tipos de financiamiento de los que tenía conocimiento. De tal forma que se compararon diversos planes de negocios de instituciones gubernamentales, educativos y bancarios y los requisitos que cada uno de ellos solicita al emprendedor. Además y de acuerdo con los deseos e intereses de la misma, se realizaron los gastos y costos del proyecto para obtener el flujo de efectivo además de la proyección de ventas e ingresos esperados. Con ello fue posible aplicar las herramientas de valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), periodo de recuperación (P.R) y punto de equilibrio económico (P.E.E.). Es así que, para encontrar la viabilidad económica-financiera se realizaron los flujos de efectivo por un periodo de cuatro años, posteriormente se procedió con el análisis de las herramientas antes mencionadas obteniendo los resultados que se muestran en la tabla 5.

**TABLA 5**  
Resultados de las herramientas de evaluación para un proyecto

Herramienta	Resultado	Interpretación
Valor presente neto (V.P.N.)	- \$481,875.77	El valor de la inversión reducirá a - \$481,875.77 en cuatro años y habrá ganancias después del periodo de recuperación.
Tasa interna de retorno (T.I.R.)	9.31%	Se obtendrá una rentabilidad del 9.31%.
Periodo de recuperación (P.R.)	2.55 años	La recuperación será a mediano plazo (2.55 años).
Punto de equilibrio económico (P.E.E.)	\$688,098.56	Se requiere cuando menos \$688,098.56 en ventas para operar sin obtener pérdidas o ganancias.

Fuente: elaboración propia con base en resultados contenidos en la tesis "Emprendedurismo en el mercado de servicios: análisis de los factores de mercado y económico-financiero".

Como se muestra en la tabla anterior, el resultado del V.P.N. fue negativo y con respecto a la regla de decisión el proyecto se rechaza, ya que el valor de la inversión reducirá a - \$481,875.77 en cuatro años y habrá ganancias después del periodo de recuperación. Sin embargo, la T.I.R. tuvo un resultado positivo y por lo tanto se acepta el proyecto, puesto que se obtendrá una rentabilidad del 9.31%.

Por otra parte, el P.R. tuvo un valor de 2.55 años pero, en esta no hay una regla de decisión, solamente se deja a criterio del responsable del proyecto. Y por último el P.E.E. muestra que debe tener la empresa cuando menos \$688,098.56 en ventas para operar sin obtener pérdidas o ganancias. Por lo tanto, a pesar de que el proyecto se rechaza por el resultado del VPN y positivo en la TIR, la toma de decisión es totalmente de la emprendedora y con la información obtenida se reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones para aceptar o no los riesgos que conlleva realizarlo.

### 3. DISCUSION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El círculo de vida del emprendedor ayuda a estos a ubicar en qué parte del proceso del emprendimiento se encuentra la idea innovadora, por el alcance de la investigación se aplicaron los tres primeros pasos, de la tal manera que los emprendedores cuenten con elementos básicos, pero, objetivos para que tomen decisiones respecto al proyecto a emprender, para este caso:

- La idea innovadora se centró en generar infraestructura para la activación física en los adultos mayores, niños y de quiénes han tenido experiencias traumáticas en el intento por aprender a nadar.
- La información analizada se basó en la búsqueda de una oportunidad de negocio y la rentabilidad de la inversión.
- Después de un análisis de campo y documental se discurre que el plan de negocios propuesto por el INADEM es el que más se adaptó a las necesidades de la idea innovadora.
- Los factores para definir la oportunidad de mercado son: el interés del segmento por el servicio ofrecido, la capacidad económica del consumidor, los precios accesibles y la manera particular de responder al segmento mediante programas eficaces de mercadotecnia para satisfacer a los clientes.
- Los factores para definir la viabilidad económico financiera del proyecto son el flujo de efectivo, la tasa interna de retorno y le periodo de recuperación de la inversión, aun cuando el valor presente neto sea menor a uno.

Al obtener resultados de la viabilidad de mercado y del económico – financiero se observa una reducción de incertidumbre ya que de manera objetiva se define la oportunidad de negocio. En lo que respecta a las capacidades y habilidades de un emprendedor, con la entrevista se observó que la persona que propicia ideas innovadoras son arriesgadas, creativas, con iniciativa y trabajadoras.

De acuerdo con lo analizado se puede concluir que la constante innovación mediante el emprendimiento puede facilitar el crecimiento, la competitividad y la permanencia de los nuevos negocios, ayudando a los emprendedores al logro de sus proyectos. Los resultados encontrados en el estudio para identificar la viabilidad de mercado y el económico financiero no sólo benefician al emprendedor sino que también genera un impacto positivo sobre el crecimiento económico y bienestar social de una comunidad. Cabe señalar que algunos de los factores que permiten el éxito a los emprendedores además de sus habilidades y cualidades es principalmente su idea innovadora, seguido de los análisis de mercado y financiero que son parte medular del plan de negocios para conocer la viabilidad del proyecto.

### REFERENCIAS

- Arévalo, J. y Sosa, J. (2015). Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). *Revista científica*. 7(2),89-96,
- Becerra, F. y Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Revista Estudios Generales*, 216. doi: 10.1016/S0123-5923(11)70164-4
- Calixto, M. (Octubre 14, 2014). *Las principales causas del fracaso de los negocios en México*. El economista. Recuperado el 19 de noviembre de 2015 de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/10/14/las-principales-causas-fracaso-negocios-mexico>
- CONACYT. (s.f.) *Plan de negocios*. Recuperado el 19 de febrero de 2016, de <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-se-conacyt-innovacion-tecnologica/convocatorias-anteriores-se-c/2008-fit/9238-plan-de-negocios-fondo-innovacion-tecnologica/file>
- Corona, L. (2002). *Innovación y competitividad empresarial*. Aportes: Revista de la Facultad de Economía – BUAP. 7(020), 55-65.

- Diccionario de la Real Academia Española. (2016). Significado de emprendedor. Recuperado el 6 abril de 2016, del sitio web del Diccionario de la Real Academia Española <http://dle.rae.es/?id=Esffwg4>
- Diccionario de la Real Academia española. (2016). Definición de proceso. Recuperado el 6 abril de 2016, del sitio web del Diccionario de la Real Academia Española <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Dosal, C., Gutiérrez, C. y Saracho, A. (2016) ¿*Quiénes son los emprendedores innovadores mexicanos?* Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pa00j8b1.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00j8b1.pdf)
- Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Revista Scientia et Technica*, 3(43), 326-331.
- Gálvez, E. y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Revista Estudios gerenciales*, 28 (122), 11-27. doi: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- González, J. y Peña, I. (s.f.). *Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España*. Instituto Vasco de Competitividad Universidad de Deusto. Recuperado el 3 de octubre de 2016 de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/363/129.pdf>
- González, R. (2014). *Emprendedurismo social*. San José, Costa Rica. Recuperado el 20 de julio de 2015 de
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.
- INEGI (2015). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 24 de agosto de 2016, del sitio web del INEGI. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- INEGI (2016). *Producto interno bruto de México durante el segundo trimestre de 2016*. Recuperado el 26 de abril de 2017 de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/pib\\_pconst/pib\\_pconst2016\\_08.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/pib_pconst/pib_pconst2016_08.pdf)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Martínez, S. y Rodríguez, L. (2013). *Emprendedurismo social en México: hacia un modelo de Innovación para la inserción social y laboral en el ámbito rural*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_53-54/analisis/emprendedurismo.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_53-54/analisis/emprendedurismo.pdf)
- Mercado, S. (2001). *Mercadotecnia de servicios*. México, D.F.: Editorial Pac.
- Moyer, R., Mcguigan, J. y Kretlow, W. (2000). *Administración financiera contemporánea*. México: International Thomson Editores.
- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- OECD/Eurostat (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ra. Edición. Grupo Tragsa: *European Commission*.
- Organización Internacional del Trabajo (2017). *La OIT estima que el desempleo mundial aumentará en 3,4 millones en 2017*.
- Ortega, A. (2008). *Introducción a las finanzas*. México: McGraw Hill.
- Rivas, B. (2017). *Emprendedurismo en el mercado de servicios: análisis de los factores de mercado y económico-financieros*. (Tesis de licenciatura). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Solís, A. (2017). *Desempleo en México cae a su nivel más bajo en 11 años*. Recuperado de Forbes el 25 de abril de 2017 de <https://www.forbes.com.mx/desempleo-cae-nivel-mas-bajo-en-11-anos/>
- Universia España. (2013) ¿*Cómo llegar a una idea de negocio innovadora?* Recuperado el 11 de abril de 2016, del sitio web de Universia España: <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/05/14/1022757/llegar-idea-negocio-innovadora.html>
- Uribe, J. y De Pablo, J. (2011). *Revisando el emprendedurismo*. Recuperado el 20 de julio de 2015 de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3021\\_53-62\\_\\_E596526B3F4F228C856BBD7657107DD8.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3021_53-62__E596526B3F4F228C856BBD7657107DD8.pdf)
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson.

## ENLACE ALTERNATIVO

<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/6757/pdf> (pdf)