

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

LICENCIATURA EN GASTRONOMÍA

REPORTE DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LA EMPRESA *Oki Doki* EN
TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN GASTRONOMÍA

PRESENTA:

LÓPEZ PIMENTEL ANA LUZ

ASESORA:

M.E.T. MARIE EUGENIE DEVERDUN REYNA

OCTUBRE 2016



Toluca, México a 1 de Sept de 2016

L. en T. NANCY ORTEGA MARTIÑÓN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
P R E S E N T E

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al documento titulado "Plan de Negocios para fortalecer la empresa Oki Doki en Toluca, Estado de México" en la modalidad de Reporte de Aplicación de Conocimientos, por la P.L.G. Ana Luz López Pimentel, se ha concluido con el trabajo de evaluación profesional, por lo que no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para que pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

ATENTAMENTE


Mtra. Marie Eugenie Deverdun Reyna
Asesor



Toluca, México a 30 de Agosto de 2016

L. en T. NANCY ORTEGA MARTIÑÓN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
P R E S E N T E

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al trabajo de investigación titulado **"Plan de Negocios para Fortalecer la empresa Oki Doki: en Toluca Estado de México"** en la modalidad de Reporte de aplicación de conocimientos, por la P.L.G. **Ana Luz López Pimentel**, no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para se continúen con los trámites a que haya lugar y se pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

ATENTAMENTE

CP. SANDRO VARGAS MARTINEZ
Revisor de trabajo de investigación



Toluca, México a 24 de agosto de 2016

L. en T. NANCY ORTEGA MARTIÑÓN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
PRESENTE

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al trabajo de investigación titulado "Plan de negocio para fortalecer la empresa Oki Doki en Toluca, Estado de México" en la modalidad de REPORTE DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS, por la P.L.T. Ana Luz López Pimentel, no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para se continúen con los trámites a que haya lugar y se pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

ATENTAMENTE



Dr. Enrique Guadarrama Tavira
Revisor de trabajo de investigación

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los que me apoyaron para realizar este trabajo, sobre todo a los que estuvieron al pendiente de mi formación y crecimiento tanto personal como profesional. En primer lugar a mis padres a quienes jamás terminaré de agradecer todo el apoyo que me han brindado. Gracias por todo el empeño que han puesto en sacarnos adelante a mi hermano y a mí.

Gracias a ti José Carlos, por ser mi motivo, mi tesoro, mi motor, por darme fuerzas; porque eres y serás el impulso necesario para dar lo mejor de mí y superarme día con día volviéndome un ejemplo tuyo. Hijo...te amo. Quiero agradecer también a mi hermano Miguel por sus consejos y apoyo en los momentos más difíciles.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y exigirme siempre dar lo mejor de mí, en especial a la Profesora Genie Deverdum por aceptar ser mi asesora y apoyarme a lo largo de este proceso.

A ustedes mi amigos (Jess, Tsanda, Emma, Brenda, Julián, Irving, Ruge, Quique y a Ness), por estar siempre al pie del cañón, ser cómplices, confidentes y colegas. Siempre estaré agradecida por todo su apoyo y cariño incondicional.

Tíos, primos, sobrinos..., gracias a cada uno de ustedes; siempre me han brindando su apoyo cuando a veces el tiempo estaba en contra de mí. Pero sobre todo, gracias a todos los que dudaron y a los que no me creyeron capaz de llegar hasta donde estoy..., hacen de este logro algo aún más satisfactorio.

Y gracias infinitamente a todos los que me haya hecho falta mencionar.

“Un gran ganador es un gran perdedor que nunca se dio por vencido”

RESUMEN

Siglos antes de Cristo el pollo y otras aves de ornato llegaron a Occidente desde la India gracias a la compleja red comercial que operaba en el Mediterráneo. Es probable que como alimento hayan sido incluidos en la dieta debido a su acelerada capacidad de reproducción, que súbitamente les arrebató su valor como objeto exótico.

El pollo es de gran consumo debido a su versatilidad y precio accesible. También es una fuente de proteína y, como concentra la grasa pegada a la piel, al retirarse se obtiene una carne magra que va tanto con platillos dulces como picantes. Es por esto que la familia López Pimentel desarrolla 11 recetas de pollo deshuesado relleno y crean la microempresa familiar nombrada OKI DOKI. Este trabajo se desarrolla para fortalecer la empresa familiar mediante un plan de negocios.

Un plan de negocios es una herramienta que permite trazar un camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Es un medio para concretar ideas, al ponerlas por escrito de una manera formal y estructurada permite marcar las etapas de desarrollo de la empresa, canalizar eficientemente los recursos disponibles, minimizar la posibilidad de errores, garantiza toma de decisión ágil, correcta y fundamentada.

En diciembre de 1980 el Sr. Miguel Ángel López realizó una cena en su casa con sus compañeros de trabajo. A esta cena llegó un amigo de la familia con un platillo muy peculiar, una galantina de pollo. En marzo de 1981 un hermano del Sr. López abrió un Restaurante en el Centro de la Ciudad de Toluca llamado "Pampas", donde una de las especialidades era esa galantina precisamente. Fue ahí donde el Sr. López pudo tener un ligero acercamiento con el producto que años más tarde se convertiría en un proyecto de vida.

Actualmente la empresa no está constituida legalmente y el trabajo se sigue realizando en casa y con equipo básico. La venta sigue siendo sólo de temporada y sobre pedido. En la empresa el Sr. Miguel es quien dirige el trabajo, se encarga de la compra de materia prima y junto con su esposa la

Sra. Gloria deshuesan y limpian la carne. Mientras que sus hijos pesan, preparan y distribuyen los distintos rellenos para poder mezclar con la carne y armar para posteriormente hornear.

Junto con los dueños se diseñaron una serie de estrategias para promover el producto, para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, consolidando la empresa. Todo esto permitió observar que tan viable, rentable y factible será conseguir todo lo que se propone la empresa, así como también permitió sugerir algunos cambios en materias primas, precios, imagen, empaque.

En dos años se pretende abrir sucursales en puntos estratégicos del Estado de México para comenzar así otra fase del proyecto que sería, a largo plazo, franquiciar puntos de venta y expandir el alcance del mercado de negocios, ofreciendo los servicios de banquetes a municipios aledaños a Toluca, consolidando así a la empresa.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN, MERCADOTECNIA Y CONTABILIDAD	14
1.1. ADMINISTRACIÓN	14
1.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	14
Planificación	15
Organización	15
Dirección	15
Control.....	16
1.1.1.1. LA ORGANIZACIÓN	16
1.1.1.1.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	17
1.1.1.1.1.1. LOS ORGANIGRAMAS.....	17
1.1.1.1.1.1.1. CLASES DE ORGANIGRAMAS	20
1.1.1.1.1.2. EL PERFIL DE PUESTOS.....	21
1.1.1.1.1.3. EL CONCEPTO DE ROL	22
1.2. MERCADOTECNIA.....	22
1.2.1. DEFINICIÓN DE MERCADO.....	23
1.2.2. TIPOS DE MERCADO SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE	24
1.2.3. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	28
1.2.4. SELECCIÓN DE MERCADO META	29
1.2.5. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	30
1.2.5.1. PRODUCTO	32
1.2.5.2. PRECIO.....	33
1.2.5.3. PLAZA	33
1.2.5.4. PROMOCIÓN.....	34
1.2.5.5. PERSONAL	35
1.2.6. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	35
1.3. FUNDAMENTOS CONTABLES.....	36
1.3.1. ESTADOS FINANCIEROS	37
1.3.1.1. BALANCE GENERAL	38
1.3.1.2. ESTADO DE RESULTADOS O DE GANANCIA Y PÉRDIDA	39
1.4. FODA.....	40

1.4.1.	ANÁLISIS EXTERNO	41
1.4.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	41
1.5.	VENTAJA COMPETITIVA.....	43
1.5.1.	LA DIFERENCIACIÓN.....	44
1.5.2.	EL ENFOQUE	45
2.	GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	47
2.1.	¿QUÉ ES NEGOCIO?	47
2.2.	¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?	47
2.2.1.	VENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.	49
2.2.2.	RAZONES PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	49
2.2.3.	ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.	52
2.2.4.	ETAPAS EN EL DESARROLLO Y CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	53
2.3.	LA MICRO EMPRESA.....	54
2.4.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PEQUEÑA EMPRESA.....	54
3.	LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	56
3.1.	COMIENZOS DE LA EMPRESA	56
3.2.	SITUACIÓN ACTUAL	57
3.3.	PROSPECTIVA	58
4.	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	60
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	60
4.1.1.	JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	60
4.1.2.	NOMBRE Y LOGOTIPO.....	61
4.1.3.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	63
4.1.4.	MISIÓN.....	64
4.1.5.	VISIÓN	64
4.1.6.	OBJETIVOS	65
4.1.7.	FODA.....	65
4.2.	ESTUDIO DE MERCADO	66
4.2.1.	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....	66
4.2.2.	SEGMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META	67
4.2.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	69
4.2.4.	PLAN DE MERCADOTECNIA.....	70
4.3.	ESTUDIO TÉCNICO	76
4.3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	76

4.3.2.	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	76
4.4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	77
4.4.1.	ORGANIGRAMA, PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	77
4.4.2.	ASPECTOS LEGALES.....	81
4.4.3.	OBLIGACIONES FISCALES	82
4.4.4.	LICENCIAS Y PERMISOS PARA OPERACIONES	82
4.5.	ESTUDIO FINANCIERO	85
4.5.1.	BALANCE GENERAL.....	85
4.5.2.	ESTADO DE RESULTADOS.....	86
4.5.3.	ANÁLISIS FINANCIERO	86
4.5.4.	BALANCE GENERAL PROYECTADO	88
4.5.5.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	89
4.5.6.	PUNTO DE EQUILIBRIO Y TIEMPO DE RECUPERACIÓN	89
4.6.	IMPACTOS.....	90
4.6.1.	IMPACTO ECONÓMICO	90
4.6.2.	IMPACTO AMBIENTAL.....	90
4.6.3.	IMPACTO SOCIAL.....	¡Error! Marcador no definido.
	CONCLUSIONES.....	91

INTRODUCCIÓN

Siglos antes de Cristo el pollo y otras aves de ornato llegaron a Occidente desde la India gracias a la compleja red comercial que operaba en el Mediterráneo. Es probable que como alimento hayan sido incluidos en la dieta debido a su acelerada capacidad de reproducción, que súbitamente les arrebató su valor como objeto exótico.

En la Nueva España los indios, acostumbrados a la carne de ave obtenida mediante el trampeo, las redes y la caza, recibieron al pollo con singular beneplácito y lo criaron como medio de subsistencia, introduciéndolo como invitado principal en un sinnúmero de platillos regionales, y por qué no, también como parte de ciertos rituales de brujería y como elemento primordial de la dieta de los enfermos. Una vez aclimatado, el pollo sirvió también para pagar tributo a los españoles, cuyo sustento alimenticio debieron aportar los indios como una obligación durante los primeros años del Virreinato. (Peralta, 2013).

El pollo fue en un tiempo despreciado de las mesas elegantes, o de las casas reales, que preferían aves más exóticas como los faisanes, pero poco a poco, y debido a la versatilidad de su carne fue tomando lugar en la Gastronomía hasta el punto de que muchos chef famosos lo tomaron para preparar exquisitos platos que han llegado a recibir reconocidos premios mundiales. (Jiménez, 2006).

El pollo es de gran consumo debido a su versatilidad y precio accesible. También es una fuente de proteína y, como concentra la grasa pegada a la piel, al retirarse se obtiene una carne magra que va tanto con platillos dulces como picantes. Es por esto que la familia López Pimentel desarrolla 11 recetas de pollo deshuesado relleno y crean la microempresa familiar nombrada OKI DOKI. Este trabajo se desarrolla para fortalecer la empresa familiar mediante un plan de negocios.

Un plan de negocios es una herramienta que permite trazar un camino adecuado para el logro de metas y objetivos. Es un medio para concretar ideas,

al ponerlas por escrito de una manera formal y estructurada permite marcar las etapas de desarrollo de la empresa, canalizar eficientemente los recursos disponibles, minimizar la posibilidad de errores, garantiza toma de decisión ágil, correcta y fundamentada.

Por otra parte, el plan de negocios es también un elemento de medición, pues ayuda a comparar resultados reales, y tomar medidas correctivas si fuese necesario. El trabajo de preparación facilita alcanzar el éxito, el emprendedor debe prepararse antes de echar a andar su proyecto, mediante un buen plan de negocios que le facilite la factibilidad mercadológica, técnica y económica del mismo, convirtiéndose así en una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.

Como se mencionó anteriormente el objetivo general de la investigación es fortalecer la empresa OKI DOKI en Toluca, Estado de México a través de un plan de negocios para que se logre su crecimiento, así mismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Corto Plazo
 - Implementar los estados financieros para conocer la rentabilidad de la Empresa
 - Establecer la estructura administrativa de la Empresa
 - Definir el plan estratégico de mercadotecnia
 - Realizar una investigación de mercado
 - Realizar un FODA
- Mediano Plazo
 - Crear cartera de clientes de negocios
 - Aumentar la difusión del producto
 - Buscar un espacio físico para el crecimiento de la Empresa
- Largo Plazo
 - Búsqueda de inversión externa para expandir el negocio

- Consolidar la empresa en el segmento de banquetes para eventos sociales
- Ingresar el Proyecto en la Incubadora de la Universidad Autónoma del Estado de México

La investigación se compone de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se determinan los elementos teóricos y conceptuales que sirven como base para el trabajo, se citan las bases de la administración, contabilidad y mercadotecnia para dar un sustento teórico a la investigación.

El segundo capítulo describe conceptos básicos sobre el plan de negocios, así como la importancia de éste para el fortalecimiento y buen desarrollo de una empresa ya que será una guía constante para medir el crecimiento del negocio.

En el tercer capítulo se aborda la historia de la empresa, los antecedentes sobre cómo fue que surgió la idea, el desarrollo de la misma. El progreso y crecimiento del negocio familiar, se enlista cronológicamente la creación de las 11 recetas. Se menciona la situación actual y la problemática de la empresa. Así mismo se describe la proyección que se pretende para esta empresa.

El cuarto y último capítulo está dedicado al plan de negocios, aquí se aplican los conocimientos adquiridos dando paso al análisis financiero, el desarrollo del plan de mercadotecnia, el ajuste de precios, el nuevo logotipo y nombre de la empresa, perfiles de puestos, organigrama, el análisis FODA y todo lo pertinente para fortalecer a la empresa.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN, MERCADOTECNIA Y CONTABILIDAD

1.1. ADMINISTRACIÓN

Isaac Guzmán Valdivia la define como “la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”. Mientras que para José A. Fernández Arena “es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Por otro lado Harold Koontz y Cyril O'Donnell mencionan que “es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Robert F. Buchele la define como “el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”. Henry Sisk y Mario Sverdlik indican que “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”. Mientras que la American Management Association dice que “la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”.

1.1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Urwick define el proceso administrativo como “las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando”. Por otro lado, Koontz y O' Donnell definen el proceso administrativo con 5 elementos que son: planeación, designación de personal, control, organización, dirección. Mientras que para

Miner es “el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control”.

Según el libro administración, una perspectiva global de los autores Harold, koontzy Heinz Wehrick, las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Existen varias clasificaciones, sin embargo las más usadas comúnmente son:

Planificación

- Decisión sobre los objetivos
- Definición de planes para alcanzarlos
- Programación de actividades
- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Organización

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- Órganos y cargos
- Atribución de autoridades y responsabilidad
- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Dirección

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- Dirección para los objetivos

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Control

- Definición de estándares para medir el desempeño
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación
- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

Se puede decir que gracias al proceso administrativo se lleva a cabo una buena administración en una empresa ya que por medio de fases o pasos es posible llegar al éxito de los objetivos de dichas empresas. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente autentico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida, el éxito de la mayor parte de la empresa. Trabajar en equipo para un objetivo en común.

1.1.1.1. LA ORGANIZACIÓN

Fayol (1972) define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas. Mientras que Andrade Espinoza la define como la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

Reyes Ponce menciona que es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

1.1.1.1.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Se entiende por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización”. (Melinkoff, 1969)

Edwin Palacio (2011) menciona que la estructura organizacional es el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos, da orden a la empresa y responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente. Su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

1.1.1.1.1.1. LOS ORGANIGRAMAS

Existen distintas definiciones, la mayoría de ellas parten de Henri Fayol (1916) señala que es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Johansen menciona que la estructuración administrativa de toda empresa, requiere de un organigrama, el cual es la representación esquemática de las estructuras jerárquicas de una empresa y sus canales de comunicación. La función del organigrama dentro de una empresa cualquiera, es la misma que la

función del esqueleto en el cuerpo humano, es decir, el organigrama es la “estructura” que le da cuerpo y orden a la empresa, para que esta pueda funcionar adecuadamente y dentro de ciertos parámetros lógicos de funcionamiento.

Henry Fayol (1916) fue quien determinó que: “nadie es tan eficiente que puede hacerlo todo, hacerlo bien, sin cansarse y por siempre”. De allí que nace la necesidad de dividir las tareas en tareas menores y secuenciales (Principio de la división del trabajo), y la necesidad de asignar a personas diferentes para que realicen dichas tareas (Principio de la Delegación de responsabilidades). Cuando esta estructuración organizacional está funcionando se puede decir que en la empresa existe un organigrama, una estructuración jerárquica, que se crea con fines de organizar y facilitar el trabajo que nos llevará a lograr las metas de la empresa. Básicamente en cualquier empresa existen cuatro niveles jerárquicos que la componen, y ellos son:

- Nivel de dirección: Compuesto por directores, socios, accionistas, propietarios, según el tipo de empresa que sea y la estructuración directiva que la componga. A ellos les corresponde fijar las metas de la empresa, establecer las directivas, las reglas internas de funcionamiento, las normas y los procedimientos administrativos.
- Nivel de administración: Compuesta por gerencia general, gerencias de departamentos, administradores, asesores, etc. Es su responsabilidad, llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica.
- Nivel de mandos medios: Compuesto por ejecutivos, jefes de departamentos, capataces, jefes de planta, etc. Ellos desempeñan tareas tanto a nivel de ejecución, como a nivel de toma de decisiones para la gestión empresarial. Será su responsabilidad el asegurarse que se “ejecuten” las tareas que se deben efectuar en el día a día, para que al final se logren los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.

- Nivel de personal en general: Compuesto por todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos: funcionarios administrativos, contables de comercialización, de finanzas, de administración, de planta, de producción, de servicios, etc. Ellos son responsables de ejecutar todas las tareas que hacen funcionar a la empresa

Por lo tanto cuando la dirección sabe lo que quiere para la empresa, la administración es capaz de interpretarla correctamente y canaliza las tareas y responsabilidades por los canales jerárquicos correspondientes. Los mandos medios hacen que la tareas se ejecuten y el personal hace lo que se le indica, de la manera apropiada y como se espera que se haga. Entonces los resultados llegan de manera natural y las metas de la empresa se logran con excelentes resultados. (Sistemas Organizacionales, 2010)

VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quién depende de quién
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1969)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

1.1.1.1.1.1. CLASES DE ORGANIGRAMAS

1. Según la forma como muestran la estructura son:

- a. Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- b. Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- c. Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

2. Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- a. Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.
- b. Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas
- c. Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
- d. Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

1.1.1.1.1.2. EL PERFIL DE PUESTOS

Son las responsabilidades que conlleva dicho puesto, a los límites de funcionamiento dentro del puesto, y a las áreas de desenvolvimiento del puesto de trabajo. (Terry, 1961)

- Se entiende por características, a las tareas específicas asignadas al puesto.
- Se entiende por responsabilidades, a lo que se espera que se realice a través del puesto de trabajo
- Se entiende por límites de funcionamiento, a todo lo que se permite hacer con el puesto de trabajo, y en su defecto, a todo lo que no está permitido hacerse desde el mismo.

Se entiende por áreas de desenvolvimiento, a la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama de la empresa, cuales son las relaciones del mismo con los demás puestos dentro de la misma, y a quien se rinde informe en relación con la gestión que se efectúa a través del puesto de trabajo

1.1.1.1.1.3. EL CONCEPTO DE ROL

Cuando hablamos del rol, nos referimos al papel o función de la persona que ocupa dicho puesto de trabajo, y por lo tanto nos referimos al conjunto de características del individuo, más la relación que éste tendrá con las reglas por las cuales se maneja durante el desempeño de sus funciones laborales. Por lo que es indispensable que al contratar se le indique claramente los conceptos que a continuación se enumeran:

- Cuál es su puesto de trabajo
- Qué posición ocupa en el organigrama de la empresa
- A quién rinde cuentas de su gestión
- Que responsabilidades tendrá
- Que se espera que haga desde su puesto de trabajo
- A quien recurrir en caso de ayuda etc. (Sistemas organizacionales, 2010)

1.2. MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa y que están enfocadas a satisfacer a los clientes, para lograr los objetivos de la organización. Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de los clientes, las personas que trabajan en la empresa, los accionistas y la sociedad entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

Philip Kotler (2001) señala que "la mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio". Mientras que para la American Marketing

Association es “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”.

William Staton (2000) la define como “un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover, y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”. Por su parte Louis EE. Boone y David L. Kurtz indican que “Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor”.

1.2.1. DEFINICIÓN DE MERCADO

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada. Existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. (González, 2002)

El mercado no solo regula los aspectos concernientes a la oferta y la demanda, sino también aquello que se relacionan con movilidad de los bienes y la dotación de los servicios, estimulando la producción y el consumo. Teniendo en cuenta el mercado que se va a analizar, será importante prestar especial atención a los mecanismos y a las posibilidades de entrada, salida, precios y logística para introducir un producto o servicio. Mientras más preciso y detallado sea el estudio de cualquier mercado, habrá más posibilidades de encontrar posibles nichos y oportunidades en los mismos. (Jáuregui, 2001)

Según Philip Kotler (2001) menciona que la economía moderna opera con base en el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la

economía moderna. Por ese motivo, existen algunas clasificaciones que ordenan los diferentes mercados agrupándolos según su tipo

Alejandro Jáuregui (2001) menciona que de la comprensión del mercado en el que nos desenvolvemos dependerá el éxito de nuestra organización. Consideraciones que se deben tener en cuenta al analizar un mercado. Tradicionalmente se habla de dos tipos de mercado:

- **Mercado Perfecto:** Es aquel, en el que intervienen multiplicidad de compradores y vendedores, el producto es homogéneo, el comportamiento de los consumidores es racional frente al precio y existe libertad de entrada y salida del mercado, o libre competencia por parte de las empresas.
- **Mercado imperfecto:** es aquel, que no cumple todos los requisitos exigidos en el ítem anterior. Las condiciones en las que se desenvuelve generalmente la economía corresponde a un mercado imperfecto.

1.2.2. TIPOS DE MERCADO SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE

Para Laura Fischer y Jorge Espejo (2004) los tipos de mercado desde el punto de vista del cliente, se dividen en:

- *Mercado del Consumidor.* En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, la ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- *Mercado del Productor o Industrial:* Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- *Mercado del Revendedor.* Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.

- *Mercado del Gobierno*: Está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, por ejemplo, para la administración del estado, para brindar servicios sociales (drenaje, pavimentación, limpieza, etc.), para mantener la seguridad y otros.
- *Los Mercados industriales o Institucionales*: Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa.
- *Mercado Consumidor*: Está formado por individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Hay más clientes. Una empresa que trabaja con el mercado de consumo trabaja con segmentos de mercados constituidos por cientos, miles o millones de personas, dependiendo de lo que vende y la cobertura que tiene del mercado. El volumen de las ventas por clientes es menor que en el mercado de negocios. Este es el motivo por el cual se compran los bienes: sólo para consumo personal. (Nieto, 2009)

La relación entre el consumidor y el proveedor del mercado consumidor no es cercana. No se conoce a los consumidores "cara a cara". En el mejor de los casos, se manejan bases de datos, pero aun así, el trato es más despersonalizado. Inclusive, muchas veces se cuenta con intermediarios dentro de la cadena. La mayoría de las veces, los proveedores no sienten cuando pierden una cantidad de clientes.

Patricia Nieto (2009) menciona que en este tipo de negocio la demanda es elástica. Esto significa que, ante pequeños cambios de precios, la persona puede cambiar rápidamente de marca o inclusive dejar de consumir el producto. El consumidor hace la compra él solo. Solamente cuando lo que debe adquirir tiene un valor o importancia altos solicita apoyo o referencias. El

proceso de compra es menos complicado, excepto cuando se deben comprar bienes de un valor o importancia altos.

- *Mercado de Negocios*

Está formado por organizaciones que compran bienes y servicios que les son necesarios para producir otros bienes o servicios que están destinados al consumidor final. Hay menos clientes. Una empresa que vende al mercado de negocios trabaja con un número menor de clientes teniendo en cuenta que cada uno de ellos le aporta un alto grado de facturación. (Nieto, 2009)

El volumen de las ventas por clientes es mayor. Como se utilizan para introducirlos en nuevos procesos de producción, las empresas compran en mayor cantidad para asegurarse un determinado stock. La relación entre el proveedor del mercado de negocios y su cliente-empresa es más cercana. Esto se debe a que se manejan pocos clientes y estos implican una facturación muy importante para el proveedor.

La demanda suele ser inelástica, es decir, los pedidos no se ven afectados mucho por los cambios de precios, ya que es difícil encontrar sustitutos satisfactorios rápidamente y cambiar de proveedor. Los encargados de hacer las compras están más profesionalizados, ya que exclusivamente hacen eso y la eficiencia del proceso de compra influye en sus costos y la calidad del producto final. El proceso de compra es más complicado, pues parte de la detección de necesidades, búsqueda de proveedores y decisión de la oferta más ventajosa. (Nieto, 2009)

Los tipos de mercado son una clasificación muy útil porque permiten identificar el contexto de mercado en función a su ubicación geográfica, los tipos de clientes que existen, la competencia establecida, el tipo de producto, el tipo de recursos y los grupos de no clientes; todo lo cual, es fundamental para responder a cuatro preguntas de vital importancia: 1) ¿Con qué productos se va a ingresar al mercado?, 2) ¿mediante qué sistema de distribución?, 3) ¿a

qué precio? y 4) ¿qué actividades de promoción se va a realizar para dar a conocer la oferta de la empresa?. (Thompson, 2006)

En esencia, una compañía que vende al mercado de negocios hace el mismo tipo de análisis del mercado. La única, pero muy importante, diferencia consiste en los atributos elegidos para el análisis. Los factores que afectan al mercado de negocios comprenden el número de usuarios de negocios potenciales y su poder de compra, sus motivos para la misma y sus hábitos respectivos. (Staton, 2004)

Aunque el número de compradores en un mercado de negocios sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla: un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene más probabilidades de éxito (Staton, 2004)

- Ubicación de Clientes

Los mercados de negocios suelen segmentarse con criterios geográficos.

- Tipo de Cliente

- Industria: Cualquier empresa que vende a clientes empresariales de diversas industrias quiere segmentar su mercado por industrias.
- Tamaño: Puede calcularse con factores tales como el volumen de venta, número de empleados, número de instalaciones fabriles y número de oficinas de ventas
- Estructura de la organización: Las empresas compran de modos diversos. Algunas se apoyan de departamentos de compra, mientras que otras optan por dar mayor participación en el proceso de compra a las personas que les concierne directamente.
- Criterios de Compra: Todos los compradores quieren calidad, precios bajos y entrega a tiempo, sin embargo, en cada mercado

hay grupos para los que uno de estos u otro criterio de compra es particularmente importante.

- Condiciones de Transacción

Éstas también pueden ser la base para la segmentación de un mercado. Los vendedores pueden tener que modificar sus esfuerzos de marketing para manejar los siguientes aspectos:

- Situación de compra
- Tasa de Uso
- Procedimiento de compra
- Tamaño del pedido
- Requisitos de Servicio

1.2.3. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con la de los competidores. La formulación del posicionamiento competitivo para un producto y de una mezcla de mercadotecnia detallada (Kotler, 2001). Luego de identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia.

Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Al posicionar un producto el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta.

Para simplificar la toma de decisiones los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque

los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones (Rodríguez, 2014).

Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

1. Elegir el concepto de posicionamiento
2. Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición
3. Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente (Stanton, 2004)

El término posicionamiento se refiere a un programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental (sensaciones, opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia. Hoy en día las empresas se preocupan por proporcionar satisfactores que lleguen a posicionarse fuertemente en la mente del consumidor (Fisher, 2004).

Es la manera en que un producto o servicio es perseguido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos. El posicionamiento de un producto se puede entender como la situación de este dentro del cuadro perceptual de los productos competidores (Rodríguez, 2014).

1.2.4. SELECCIÓN DE MERCADO META

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuales y a cuantos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta

separado. Entonces, de manera ideal, el vendedor podría diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, a pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrentan números grandes de pequeños compradores, por lo que no vale la pena el marketing individual. En vez de esto buscan segmentos más amplios de compradores. De forma más general, el marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes (Rodríguez, 2014).

Cuatro normas rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta.

1. El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización.
2. Hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía.
3. A la larga, los negocios deben generar una ganancia para sobrevivir.
4. Una compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles (Stanton, 2004).

Con la información sobre cada segmento, la empresa escogerá a cual o a cuales segmentos va a dirigirse. La empresa podrá decidir entre dirigirse a uno o dos segmentos del mercado total, lo que se llama estrategia de concentración de mercados. Podrá eventualmente decidir captar a todo el mercado lanzando productos diferenciados específicos para cada uno de los seis segmentos o, eventualmente, incluso podrá hacer lo que se llama Mercadotecnia Indiferenciada, es decir, un solo producto para todo el mercado (lo que en el fondo significa no segmentar). Evidentemente la selección va a depender tanto de las características del segmento como de las posibilidades de la empresa (Rodríguez, 2014).

1.2.5. LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

María Guerrero (2012) menciona que la mezcla de mercadotecnia forma parte esencial en la mercadotecnia como el proceso estratégico para colocar los productos de una empresa dentro del mercado de acuerdo a un plan de

mercadotecnia basado en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan conocer los elementos necesarios para posicionar el producto de tal manera que satisfaga necesidades y deseos, a un precio conveniente más un servicio adecuado en el lugar y momento apropiado.

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: *Marketing Mix*) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno (Thompson, 2012).

Kotler y Armstrong (2001) definen la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como "aquellas variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas y utilidades. La estrategia de mercadotecnia está conformada por el concepto de las 4 P's que consisten en Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. (Guerrero, 2012)

A mediados de la década de los 60's, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association) introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. (Thompson, 2012)

La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas se ha constituido en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas. Sin embargo, y conforme los avances tecnológicos van permitiendo la creación de nuevos escenarios para los negocios, también van apareciendo nuevas propuestas de clasificaciones para las herramientas de la mezcla de mercadotecnia; las cuales, pretenden sustituir a las tradicionales 4 P's porque consideran que ya han cumplido su ciclo y que están obsoletas para las condiciones del mercado actual. (Thompson, 2012)

La mezcla de mercadotecnia es el elemento estratégico más importante dentro de la mercadotecnia constituida por la clasificación de las 4P's para desarrollar un sin fin de planes de mercadotecnia, que conforme a los avances tecnológicos se ha permitido crear nuevos horizontes para el negocio. La empresa y los encargados de mercadotecnia tienen la última decisión para utilizar la estrategia de mercado que mejor convenga al cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto no se debe olvidar que la principal función de la mezcla de mercadotecnia es conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de un producto o servicio a cambio de una utilidad para la empresa (Guerrero, 2012).

1.2.5.1. PRODUCTO

Se refiere a los bienes, productos, servicios, organizaciones, etcétera, que se ofrezcan en un mercado en particular. Dentro de esta categoría se puede hablar de la cartera de productos, la diferenciación de éstos, así como la marca y la presentación.

Iván Thompson (2012) lo define como el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (un auto), intangible (un servicio de limpieza a domicilio), una idea (la propuesta de un partido político), una persona (un candidato a presidente) o un lugar (una reserva forestal).

María Guerrero (2012) lo describe como el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, es decir, se presenta como una mezcla de variables dirigidas al consumidor de acuerdo a su amplitud, longitud y profundidad. Sus características se enuncian así: empaque, marca, calidad, diseño, servicios, características y variedad que es lo que hace la diferencia entre un producto y otro.

1.2.5.2. PRECIO

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos (Thompson, 2012).

Se trata del valor de intercambio del producto y se establece previo al lanzamiento. El precio es fijado sin base en estudios que determinan si tal o cual producto será adquirido por el público, así como el precio de sus competidores. Es el valor monetario que se le otorga al Producto, es decir, lo que el cliente deberá pagar para adquirir los beneficios del mismo. (Aguilar, 2013)

Es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio, se presenta como la única variable que genera ingresos a la empresa, sus variables son: costos, competencia, nivel de precio, demanda, fijación de precio y ciclo de vida del producto de acuerdo a estas variables el precio que se ofrece de un producto al final solo el consumidor decidirá si lo adquiere o no (Guerrero, 2012)

1.2.5.3. PLAZA

Iván Thompson (2012) indica que también es conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Por otro lado Francisco Aguilar (2013) indica que en este apartado se busca hacer que el producto llegue a manos del consumidor. Aquí se recurre a diferentes canales de distribución, a

una planificación de esta, así como a diversas técnicas de comercialización o *merchandising*. Abarca todas las actividades de distribución y ubicación que realiza la empresa con el fin de poner el producto al alcance de los clientes.

La distribución incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente final para su consumo. El objetivo de la distribución es la penetración del mercado mediante canales de distribución como intermediarios que permiten hacer llegar el producto al consumidor final. El canal de distribución es el enlace entre fabricante y consumidor de sus necesidades y deseos de acuerdo a la cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística se garantiza que la distribución haga llegar el producto o servicio al lugar y momento adecuado (Guerrero, 2012)

1.2.5.4. PROMOCIÓN

Son todas aquellas actividades que tienen como objetivos el establecer una relación con los clientes, difundir la marca, crear una recordación en el mercado y persuadir para que los clientes adquieran los productos (Aguilar, 2013). Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. (Thompson, 2012)

Es una herramienta o conjunto de técnicas que se confirman una de las variables controlables de la mercadotecnia cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto, la mezcla promocional se presenta mediante la venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda, estas variables son la mayoría de las veces la función principal de la mercadotecnia pues no solo describen las características de un producto sino que se encargan de provocar la necesidad del consumidor hacia el producto que se oferta (Guerrero, 2012).

1.2.5.5. PERSONAL

Cafferri (2016) menciona que son las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse de la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, expectativas, etc.

Se requiere mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías para conseguir su fidelidad. Que sepa que ante posibles fallos del producto, dudas o sugerencias, la empresa está a su disposición.

En resumen, la mezcla de mercadotecnia tiene que ver con elaborar un producto enfocado en un consumidor, ofrecerlo a un precio justo, determinado con base en estudios de mercado, ponerlo a disponibilidad del por medio de canales de distribución adecuados, promocionarlo de manera adecuada con un sistema de comunicación efectivo.

1.2.6. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Iván Thompson (2006) menciona que en términos generales, el plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: un análisis de la situación, objetivos del marketing, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, el diseño de la mezcla de marketing y los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing. Desde luego, la misión y los objetivos globales guiarán la planeación de cada función. A fin de tener una probabilidad de éxito razonable,

los planes de marketing se deben desarrollar con una amplia perspectiva de su adaptación a los planes estratégicos de la empresa (Staton, 2004)

Así como el plan estratégico para la empresa, el plan de marketing es "un documento escrito que proporciona el diagrama o el resumen de las actividades de marketing de la organización, incluidos la implementación, la evaluación y el control de esas actividades" (Ferrel, 2007). Una forma sistemática y estructurada, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Philip Kotler (2001) la define como "el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales".

1.3. FUNDAMENTOS CONTABLES

Álvaro Romero (2010) menciona que la contabilidad es el lenguaje de los negocios, la forma por medio de la cual las entidades comunican su situación financiera y en la inversión de los propietarios y patrocinadores. La información financiera es toda aquella que comunica el desempeño financiero de una entidad económica mediante los estados financieros, y su objetivo esencial es ser de utilidad al usuario general durante el proceso de toma de decisiones económicas.

Rafael Alcaraz (2006) indica que el sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa. Es un proceso para llevar ordenadamente las cuentas, buscar opciones que permitan ahorrar o aumentar expectativas de rendimiento. Debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de éste y cualquier error se reflejará en la situación de la empresa

1.3.1. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, representan el producto final del proceso contable. Su finalidad principal, es informar a los distintos usuarios, sobre el resultado de las operaciones llevadas a cabo en la entidad, durante un periodo determinado, su situación financiera, y sus flujos de efectivo, proporcionando información que sea útil para la toma de decisiones. Adicionalmente, los estados financieros, muestran los resultados de la administración de la entidad en el período para el que se está informando, permitiendo a los usuarios, conocer la gestión de los recursos confiados a la administración, para así aplicar correctivos oportunos en caso de ser necesario (Marcotrigiano, 2013).

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de visualizar desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que se realizan, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones. (Gómez, 2001). Éstos se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el flujo de efectivo, que previamente se calcula y provee información básica que permita elaborar los estados clave, éstos son: Estado de resultados y Balance general. Los estados financieros deben llevar las firmas de los responsables de su elaboración, revisión y elaboración

La información de los estados financieros, debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar la situación financiera de la entidad y sus cambios, el resultado de sus operaciones y los cambios en el capital contable (Romero, 2010). Los estados financieros básicos son:

- El balance general
- El estado de resultados o de pérdidas y ganancias

1.3.1.1. BALANCE GENERAL

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. (Gómez, 2001). Muestra su situación financiera, es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que manejan (Alcaraz, 2006).

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares (Gómez, 2001) Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo (Alcaraz, 2006). El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre, firmado por los responsables: Contador, Revisor fiscal y Gerente (Gómez, 2001).

Álvaro Romero (2010) indica que se debe elaborar con los saldos de las cuentas del activo, pasivo y capital contable que se obtengan al finalizar el periodo contable o ejercicio. En su confección material se utiliza una serie de columnas para mostrar debidamente valuadas y presentadas las cuentas del activo, pasivo y capital contable.

Esta información es útil para los actuales y posibles inversionistas y acreedores, así como para otros usuarios que han de tomar decisiones racionales de inversión y de crédito. Pretende mostrar un panorama general de la empresa e indica los recursos totales con que cuenta la fuente de donde provienen dentro de una fecha determinada. La situación financiera que se comunica por medio del balance general se refiere sustancialmente a la manera en que la entidad ha utilizado o aplicado los recursos para la realización de sus fines, y las fuentes, origen o precedencia de tales recursos, ya sean externas o internas (Romero, 2010).

1.3.1.2. ESTADO DE RESULTADOS O DE GANANCIA Y PÉRDIDA

Se puede definir como el instrumento complementario que utiliza la administración para reportar detallada y ordenadamente las operaciones que se realizan en un periodo determinado. Éste es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa (Alcaraz, 2006). Está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo (Gómez, 2001)

Álvaro Romero (2010) menciona que esta información es útil para evaluar los cambios potenciales en los recursos económicos futuros y predecir el potencial de la entidad para generar flujos de efectivo y así estimar la eficacia y eficiencia con que puede utilizar sus recursos. También es útil para estimar su potencial de crédito, cantidad, tiempo y certidumbre de su flujo de efectivo, evaluar el desempeño de la empresa, medir riesgos y repartir dividendos.

Puede ser calculado para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una empresa a otra son las cuentas que se incluyen; básicamente, la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicios no (Alcaraz, 2006).

El estado de resultados debe mostrar la información relativa a las operaciones de una entidad lucrativa, mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los costos y gastos relativos, para así determinar la utilidad o pérdida neta del periodo, la cual forma parte del capital ganado de dichas entidades. Presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por la entidad durante un periodo (Romero, 2010)

1.4. FODA

Edilberto López (2015) menciona que para que cierto negocio, empresa u organización tenga éxito verdadero es necesario analizar todas las posibilidades que se tiene a favor, así como los que se tiene en contra, para llevar a cabo el florecimiento de la propuesta de la manera más correcta y fructífera posible. El planificar detalladamente un proyecto es un punto importante en demasía para poder concretar las ideas que se pretenden plasmar.

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro ya que permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2013)

El pronóstico central del análisis es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar debilidades. Crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill, 2009).

Las fortalezas pertenecen a las características favorables, junto a las oportunidades, a las que se le atribuyen principalmente el florecimiento y el funcionamiento productivo, efectivo y eficiente de cualquier institución u organización. Las debilidades y amenazas son características “negativas” que pueden obstaculizar en gran manera al o a los objetivos y metas, también pueden hacer de la organización un sistema inefectivo, ineficiente, y hasta truncado; en bancarrota. (López, 2015)

1.4.1. ANÁLISIS EXTERNO

Roberto Espinoza (2013) menciona que en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?*
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Espinoza, 2013)*

1.4.2. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etcétera. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (López, 2015)

Es sumamente necesario el conocimiento de las virtudes o fuerzas que juegan un rol importante de intervención que facilita el cumplimiento de los objetivos, de igual manera deben averiguarse y conocerse las limitaciones que aquejan a la institución y la apartan del cumplimiento efectivo y eficiente de sus metas. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, insuficiente marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado

- .
- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto a la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste se tienen disponibles?, ¿Cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?*, *¿en qué podemos mejorar?*, *¿qué evita que nos compren?*

Una vez terminado el análisis FODA trataremos de aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando puntos débiles (Espinoza, 2013). La información obtenida debe vaciarse en "Formato" (formato de tabla). Con esto se pueden desarrollar planes estratégicos que incluyan, potencialicen y/o maximicen las fortalezas y oportunidades, así mismo, lograr la minimización o reducción de las limitantes de los objetivos y metas planteadas (López, 2015).

1.5. VENTAJA COMPETITIVA

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Garza, 2007).

La comprensión del mercado es esencial para entablar relaciones rentables con los clientes. Para ofrecer el mayor valor, generar satisfacción, obtener la lealtad del consumidor y convertirse en una opción realmente atractiva es necesario conocer y estudiar la competencia, permitiendo así crear ventajas competitivas, acorde a las posibilidades de la empresa y la industria en la que se participa (Leur, 2012).

En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter (2012) puede decirse que una empresa tiene ventajas competitivas sobre sus competidores, si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Una ventaja competitiva se define como un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales en el marco de la industria de competencia. Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar mayor valor a sus clientes (Leur, 2012). Una vez habiendo evaluado e identificado a los competidores, sus motivaciones, objetivos, etc., se pueden diseñar estrategias específicas de marketing que se traduzcan en el desarrollo de una o varias ventajas competitivas que provean un valor superior para el cliente.

Esther Garza (2007) menciona que los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. difícil de imitar
2. única
3. posible de mantener
4. netamente superior a la competencia
5. aplicable a variadas situaciones

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir (Garza, 2007).

1.5.1. LA DIFERENCIACIÓN

La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente (Garza, 2007).

Ofreciendo un valor superior al de la competencia con los productos más innovadores que posicionen a la empresa como líder de su industria. Si se desea usar este enfoque hay que invertir una considerable cantidad de recursos a la generación de ideas y a la búsqueda de nuevas soluciones, y

tener la capacidad de una comercialización rápida y eficiente de los nuevos productos (Leur, 2012). Algunas de sus características son:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

1.5.2. EL ENFOQUE

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas (Garza, 2007).

Enfocando todos los esfuerzos a satisfacer mejor que nadie a segmentos específicos, en lugar de atender a todo el mercado. Implica segmentar con precisión un mercado y ajustar los productos o servicios para que satisfagan a las necesidades de los clientes del segmento (Leur, 2012). Algunas de sus características son:

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Ahora bien, es importante saber que, independientemente del enfoque que uno elija, desarrollar una ventaja competitiva lleva tiempo, no es algo que se

tenga de la noche a la mañana. Además cabe resaltar que a la hora de querer desarrollar una ventaja competitiva auténtica y sustentable, no es conveniente intentar sobresalir en todas las facetas ya que no se logra ser mejor en ningún aspecto y cualquier competidor enfocado en un solo aspecto las supera con facilidad (Leur, 2012).

2. GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

2.1. ¿QUÉ ES NEGOCIO?

Negocio es la actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer algún beneficio para otra persona. Consiste en una entidad creada con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (UIA:2009).

Se define también como una actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar, al igual que una herramienta que nos permite organizar y planificar actividades que debemos realizar para lograr metas de alguna empresa.

2.2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

El plan de negocios es la búsqueda de una solución al planteamiento de un problema a resolver, se puede describir como el proyecto que, si se le asigna determinado capital y se proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil para la sociedad (De la Fuente: 2009).

En distintas etapas de la vida de una empresa, es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales del proyecto que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los existentes, aumentar la capacidad de producción, respaldar un crédito o venderle el proyecto un socio potencial.

La implementación de un negocio no depende solo de una “buena idea”, es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero, también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, la propuesta estratégica, comercial y operativa del negocio (Mercado: 2001).

El plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de una iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales (Schulz UIA:2009).

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, y la capacidad de producción.

El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para arrancar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. En el documento establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.

La formulación de un proyecto de inversión, constituye un objeto de estudio bastante amplio y complejo, demanda la participación de diversos especialistas, es decir, requiere de un enfoque multivariado. Dentro de este proceso se deben considerar las etapas que conforman un proyecto de inversión, ya que estas constituyen un orden cronológico para el desarrollo del proyecto (Op.Cit:2009).

Se define al estudio o proyecto como “Un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades, diseñado con el fin de eliminar o reducir restricciones, para lograr uno a mas productos o beneficios dentro de un determinado periodo de tiempo” (Rodriguez:2000). Por otra parte se define como la propuesta por el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio. Mediante el cual se decide vincular recursos financieros a cambio de obtener beneficios, a lo largo de un tiempo que se denomina “vida útil”. De esta forma el proyecto surge de la identificación de una necesidad (Baca:2001).

Los proyectos nacen de una idea, se evalúan y se realizan en la medida que responden a una necesidad humana, se puede entender como el elemento

básico de la implementación de políticas de desarrollo, y forma parte de planes más amplios contribuyendo a un objetivo global de desarrollo.

2.2.1. VENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Las ventajas para la realización de un plan de negocios es que facilita la interpretación de distintas circunstancias, donde se desarrollará la actividad empresarial, tomando en cuenta la complejidad de los mercados actuales. Ninguna empresa puede crecer ni competir sin tener en cuenta las variables que intervienen para verificar si el emprendimiento es o no factible (UIA:2009).

Por otra parte es necesario señalar que siempre está presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso del mismo. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, las cuales se definen como una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados dependiendo del estado o región.

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico, los riesgos que se deben prever son:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de mercadotecnia.

2.2.2. RAZONES PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Verificar que el negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su realización.
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.

- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.

Es importante organizar la información tomando en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto. No se debe olvidar que el plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. Se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

En consecuencia, es necesario que quien participe formulando y evaluando el proyecto, considere las siguientes actividades como parte medular de dicho estudio.

- Determina cuales son las oportunidades de negocio más prometedoras.
- Determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Señala como participar más activamente en dicho mercado.
- Aporta las bases para decidir el tipo de producto o servicio que se le brindara a los clientes.
- Establece objetivos, estrategias y planes a seguir que permiten controlar el desarrollo futuro de la empresa.
- Estimula el uso racional de los recursos.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.

Otros aspectos que conviene tomar en cuenta son:

- Los datos principales del negocio: el nombre de la empresa, su ubicación, el tipo de giro.
- La descripción del servicio que se brindará.
- La idea de las necesidades u oportunidades del negocio.
- Las características innovadoras o diferentes del servicio, que permita diferenciarnos de los competidores.

- Las ventajas competitivas, en que aspectos del negocio se tendrán ventajas ante los competidores y cuáles serán los factores que permitan la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- Los objetivos del negocio.
- Las estrategias que se implementarán para conseguir los objetivos.
- La inversión requerida para arrancar el proyecto.
- Detectar y prever problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades y recursos con anticipación.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha dicho emprendimiento.

Saber que es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, ya que la empresa tiene la particularidad de ser dinámica y cambiante. De igual manera, el plan de negocios tendrá que estar muy bien estructurado, ya que de esto dependerá mucho el proyecto que se realizará, conocer las estrategias que se utilizarán para la creación del documento, la misión y visión.

Tomar en cuenta los alcances y limitaciones, qué tantas probabilidades se tendrán para que saber si la empresa es viable y sobre todo rentable. En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

El éxito de cualquier actividad dependerá de las personas y de las circunstancias, pero puede afirmarse que esto se logra cuando se determina, a dónde se quiere ir y por qué se quiere llegar a la meta propuesta (UIA:2009). Planificar implica realizar acciones estableciendo previamente donde se está, a dónde se quiere llegar y por qué se quiere llegar ahí, lo primero con lo que se tiene que contar es con un buen proceso de planeación, identificando una meta, de esta manera se identificarán los resultados específicos que se desean obtener al mismo tiempo que se seleccionan las herramientas y los métodos utilizados, así como las actividades para alcanzarlos.

El valor principal del plan de negocios será la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales (Op. Cit: 2009).

Las partes constitutivas de un plan de negocios se definen de la siguiente manera:

- Misión y objetivo, propósito del plan de negocios.
- Descripción general del plan de negocios.
- Análisis del mercado y la descripción del producto o servicio que se brindará.
- Descripción del equipo ejecutivo.
- Actividades primordiales.

Para la realización correcta de un plan de negocios se deben determinar los puntos de venta, identificar los canales de distribución, es decir saber a quienes estaremos dirigidos y para qué estamos realizando un plan de negocios, identificar los clientes potenciales, estudiar con detalle las necesidades del consumidor, intereses y factores que los inspiran a tomar decisiones (Baca:2001).

Se deberá delimitar la estructura del negocio, planteando los objetivos a los que se quiere llegar, tomando en cuenta los aspectos que influyen en el mercado al que se pretende llegar, tomando precauciones y previendo situaciones que puedan ser un obstáculo al momento de emprender dicha empresa o proyecto.

2.2.3. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

La estructura surge de los intereses y aptitudes, de una idea y de una necesidad detectada, diversas son las formas en las que se designa la estructura general de la evaluación del proyecto, teniendo como único objetivo analizar cada una de las áreas, una vez analizando por que se requiere contar

con esas diferentes áreas, se tendrá una visión más amplia de la estructura de la empresa.

2.2.4. ETAPAS EN EL DESARROLLO Y CREACIÓN DE LA EMPRESA.

Existen 4 etapas para el desarrollo y la creación de empresa, las cuales son de mucha utilidad para tener una mayor claridad al momento de su apertura, las cuales son:

- En la primera etapa, se define bien el producto o servicio que se pretende lanzar u ofertar, de igual manera se describe el mercado al cual va dirigido dicho servicio o producto, se ubica perfectamente el punto de venta, es decir la ubicación de la empresa, así como los aspectos jurídicos que la avalarán.
- La segunda etapa se da inicio a la empresa, cómo se posicionará en el mercado, se hará un estudio de competencia, para tener conocimiento de cuáles serán las posibles utilidades, de igual manera se diseñará un procedimiento de ventas que será el más adecuado para la empresa.
- La tercera etapa el objetivo principal es el dominio del mercado al que se dirige dicho servicio o producto, contar con objetivos claros y específicos, para alcanzar las metas estipuladas, y así obtener los mejores resultados para bien de la empresa, contar con personal competente,
- Por último la cuarta etapa, es el crecimiento de la empresa, es decir expansión y consolidación, alcanzar los objetivos mencionados y sobretodo brindar un servicio de excelente calidad.

Al desarrollar el plan de negocios, que es la parte más importante de la empresa, y con él que se contará con una idea más precisa de la actual situación del mercado se tendrá el conocimiento para lograr que las cosas se realicen delegando funciones para poder alcanzar las metas y objetos de la empresa, lograr el mejor uso de recursos humanos, físicos, materiales, de mercadotecnia y tecnológicos (UIA:2009).

2.3. LA MICRO EMPRESA

La gran mayoría de personas, ha escuchado de la abundancia de las pymes, mas es la misma mayoría, la que percibe día a día cómo es que las grandes empresas, en su gran mayoría extranjeras (transnacionales), opacan la actividad micro empresarial.

"No se puede afirmar solo que el microempresario se distingue del resto porque es el más pequeño, si bien se reconoce su calidad de empresario hay rasgos que lo caracterizan y dan otra confirmación que tiene mucha importancia a la hora de ver las posibilidades o no, de generar desarrollo, lo que importa son las posiciones ideológicas que sustentan la visibilidad del sector y la posibilidad de constituirse en un buen aporte al desarrollo en general. Por un lado, el microempresario responde a otras motivaciones y sus condiciones objetivas y subjetivas para producir son totalmente distintas que en el caso de las PYMES. Por otro, las acciones de promoción micro empresarial son también distintas para los requerimientos de las PYMES" (Aguilar, 1994)

"Las siglas PYME, se refiere a la Pequeña y Micro Empresa. Se le denomina Micro y Pequeña Empresa a la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, con la finalidad de desarrollar actividades de comercialización de bienes, prestación de servicios, extracción, transformación y producción sea industrial o artesanal de bienes" (Flores, 2005). Otra característica, no menos importante, es que en las micro y pequeñas empresas se suele ver la figura del empresario-administrador; es realmente difícil encontrar que estos papeles se ejerzan por separado; principalmente, en los negocios familiares.

2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PEQUEÑA EMPRESA

José Sainz (2010) menciona que el siglo XX ha sido testigo de cómo el lenguaje empresarial se ha ido nutriendo de una serie de términos de tipo técnico (provenientes en su mayoría de la cultura anglosajona) que han encontrado un asentamiento progresivo incluso en el habla coloquial. Cash

flow, know how, input, marketing mix, holding, joint venture, son algunas de estas palabras que son capaces de concentrar en un solo término conceptos y principios empresariales de difícil o compleja definición.

Gracias a esto el micro y pequeño empresario ha comprendido cuán importante puede ser el darle valor de imagen a su producto o servicio, y qué pieza clave es el consumidor en el mundo de los negocios. Además, ésta actividad lo impulsa también a darle importancia al tema de la responsabilidad social, un tema un tanto dejado de lado por muchas empresas. Para que una empresa logre el éxito necesita determinar hacia donde quiere ir y cómo va llegar. En tal sentido, las empresas elaboran planes, en el que se detallan las estrategias de mercado que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos finales que dependen de la disponibilidad y la interpretación de la información.

El propósito de la planeación estratégica consiste en asegurar que la compañía encuentre y desarrolle negocios fuertes y descontinúe o elimine sus negocios más débiles. "Aunque la mayor parte de las empresas pequeñas inician con amplios planes de negocios y de marketing para atraer posibles inversionistas, a menudo la planeación estratégica queda relegada una vez que el negocio está en marcha. Es más común que los empleados y presidentes de empresas pequeñas dediquen su tiempo a resolver emergencias que a planear". (Kotler, 2001)

3. LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

3.1. COMIENZOS DE LA EMPRESA

En diciembre de 1980 el Sr. Miguel Ángel López realizó una cena en su casa con sus compañeros de trabajo. A esta cena llegó un amigo de la familia con un platillo muy peculiar, una galantina de pollo. En marzo de 1981 un hermano del Sr. López abrió un Restaurante en el Centro de la Ciudad de Toluca llamado “Pampas”, donde una de las especialidades era esa galantina precisamente. Fue ahí donde el Sr. López pudo tener un ligero acercamiento con el producto que años más tarde se convertiría en un proyecto de vida.

Le pareció una idea muy atractiva y en septiembre de 1983, ya casado con la Sra. Gloria Luz Pimentel, comenzaron a experimentar técnicas para deshuesar el pollo y a idear combinaciones de ingredientes para poder así obtener una receta a su gusto. Todo fue a base de prueba y error, en ese momento no tenían ventas, la producción sólo era con fines de encontrar la mezcla perfecta, las cantidades ideales, y sobre todo un procedimiento que no fuese tan complicado y tardado como resultó ser el primer día.

A finales de ese mismo año tuvieron su primer pedido, y fue ahí donde pudieron observar que tenían un buen producto, sin embargo había cosas por mejorar. Para ese entonces sólo contaban con dos variedades: “poblano” y “hawaiano”. Durante 13 años estuvieron perfeccionando la técnica gracias a los comentarios de familiares que probaban su producto y quienes se convertirían con el tiempo en clientes asiduos para la época Navideña; del mismo modo crearon 5 variedades más: “champiote”, “mostacho”, “jardinero”, “a las hierbas” y “viniqueso”.

En la Navidad de 1996 comenzaron a comercializar el producto fuera de la familia, y al tener éxito comenzaron a promocionarlo cada año en esta temporada, así es como obtuvieron pedidos para Año Nuevo, el Día de las Madres y eventos sociales, con el tiempo se han hecho de una cartera de clientes muy pequeña, pero al mismo tiempo muy leal. En el año 2000 a petición de una clienta se diseñó la receta del pollo “enchilado” y para el año

2001 se desarrollaron el “parrandero”, “a la tinga” y “choripollo” complementando así las 11 variedades que actualmente se ofertan.

Como se puede observar durante estos 31 años la familia López Pimentel ha llevado a cabo la elaboración de un platillo que conocieron por casualidad y sin saberlo crearon una clase “Cocina Fusión”, debido a que aprendieron, aunque de forma autodidacta, una técnica que fueron adaptando a sus gustos, necesidades e incorporaron ingredientes con los que contaban en su entorno y que suponían brindarían un gran sabor a su producto.

3.2. SITUACIÓN ACTUAL

OKI DOKI es una microempresa familiar ubicada en Toluca, Estado de México que ofrece sus servicios a todo el público, especialmente para la celebración de algún evento social. OKI DOKI persigue la misión de ser una empresa mexicana innovadora, que ofrece soluciones integrales para la realización de eventos creando platillos con la más alta selección de ingredientes, cuidando la calidad, armonía en sabores, consintiendo todos los sentidos y brindando un servicio personalizado.

Actualmente la empresa no está constituida legalmente y el trabajo se sigue realizando en casa y con equipo básico. La venta sigue siendo sólo de temporada y sobre pedido. En la empresa el Sr. Miguel es quien dirige el trabajo, se encarga de la compra de materia prima y junto con su esposa la Sra. Gloria deshuesan y limpian la carne. Mientras que sus hijos pesan, preparan y distribuyen los distintos rellenos para poder mezclar con la carne y armar para posteriormente hornear.

Uno de los problemas de la empresa radica en la falta de un registro de estados financieros que permita ver y analizar la evolución de la empresa con el paso de los años. Del mismo modo desconocen egresos e ingresos y el no saber el costo neto de inversión impide la fijación de un precio adecuado, saber el porcentaje de utilidad y la disponibilidad de recursos para contratar personal o rentar un local.

Los dueños comentan que establecieron el precio del producto al cálculo, pero desconocen el verdadero porcentaje de utilidad. Actualmente el precio por pieza es de \$250, ocasionalmente los clientes solicitan alguna ensalada, teniendo ésta un costo de \$90 por kilo.

Otro problema relevante es que no se cuenta con una base de datos adecuada de clientes, lo que ocasionó la pérdida de contacto con aproximadamente el 50% de la cartera de clientes potenciales que no han podido ser localizados nuevamente lo que representó una pérdida importante para la empresa. Tampoco se lleva a cabo un servicio de post venta, lo que impide conocer la opinión respecto al producto, sugerencias o nivel de satisfacción.

Los dueños han buscado sin éxito entrar al mercado de negocios, es decir a banquetes para eventos sociales, por lo que se buscará ingresar en este segmento generando así la creación de empleos directos e indirectos para ayudar la economía local. A corto plazo se busca emplear indirectamente a un Diseñador Gráfico que auxilie con el diseño de la imagen de la empresa, así como un Diseñador Industrial para las mejoras del empaque de producto.

3.3. PROSPECTIVA

Este trabajo de aplicación de conocimientos se propone ayudar a la empresa para que en un año duplique la cartera de clientes con la que cuenta actualmente, dándole la promoción adecuada al producto se logrará incursionar en el mercado de negocios y convertir a la empresa en proveedora de banquetes para los Salones de Fiestas en Toluca, generando empleos directa e indirectamente, apoyando la economía local sin dejar de lado la responsabilidad social y sobre todo cuidando el estilo artesanal que ha caracterizado al producto.

Para lograr esto se realizaron estandarizaciones de recetas y costeos de las mismas lo que ayudó a establecer precios y jerarquizar productos. Se desarrollaron los estados financieros básicos para conocer la situación actual de la empresa y poder proyectar las finanzas a un año. Esto permitió tener una mayor visión de hacia dónde se dirige y hasta dónde se quiere llegar.

Junto con los dueños se diseñaron una serie de estrategias para promover el producto, para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo,

consolidando la empresa. Todo esto permitió observar que tan viable, rentable y factible será conseguir todo lo que se propone la empresa, así como también permitió sugerir algunos cambios en materias primas, precios, imagen, empaque.

En dos años se pretende abrir sucursales en puntos estratégicos del Estado de México para comenzar así otra fase del proyecto que sería, a largo plazo, franquiciar puntos de venta y expandir el alcance del mercado de negocios, ofreciendo los servicios de banquetes a municipios aledaños a Toluca, consolidando así a la empresa.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La producción mexicana de carne de pollo comercial para 2015 se estimó en 3.01 millones de toneladas métricas, gracias a que el sector pasaba por un momento de consolidación, además de que sigue siendo la opción preferida frente a otras fuentes de proteína con precios más altos. Aunque los precios de la carne de pollo no son tan bajos como lo fueron en el pasado, siguen siendo la fuente de proteína más asequible, sobre todo dadas las alzas en los precios de la carne de res y de cerdo.

Actualmente las personas buscan sentirse especiales día con día, la tendencia a comer saludable va en incremento y cada vez buscan una mejor opción para comer rico y nutritivo. Esto también se ve reflejado en los eventos sociales donde actualmente buscan la diferenciación y mientras más personalizado sea el evento mejor, con esto se puede observar que la población tiende a buscar proveedores que le brinden servicios exclusivos que hagan de las fechas especiales momentos memorables, desde la ambientación, la música y por su puesto la comida.

Siendo todo esto una gran oportunidad para el fortalecimiento y proyección de la empresa al tener un producto tan versátil. Esta empresa se considera como un producto de innovación ya que ofrece un concepto fresco y distinto a lo que se ha visto en celebraciones o reuniones especiales, que además de ofertar rellenos básicos y novedosos incluye la posibilidad de personalizar al gusto del cliente el producto.

4.1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

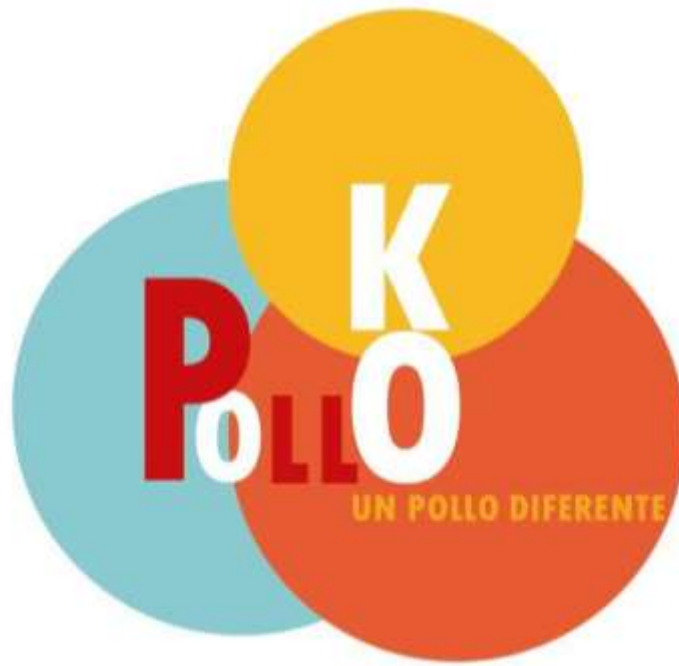
Actualmente México atraviesa una difícil situación económica y el desarrollo de proyectos, la creación de microempresas que generen empleos es una alternativa ya que de acuerdo con datos del INEGI, en México existen

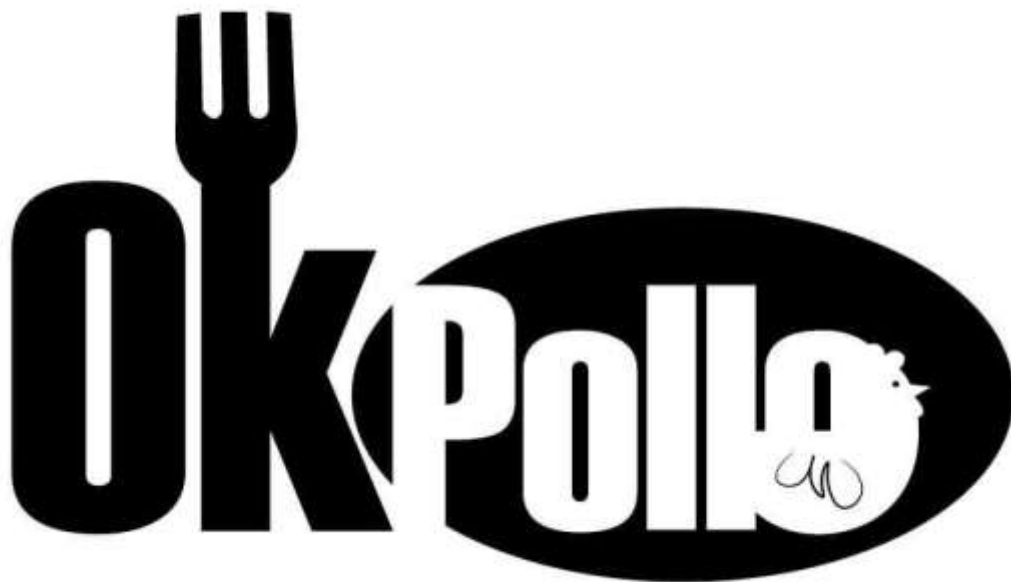
aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMES que generan el 52% del producto interno bruto y un 72% del empleo en el país.

Frente a este panorama, las micro, pequeñas y medianas empresas toman un papel importante en la tarea de optimizar el desarrollo económico del país, gracias a que tienen la capacidad de generar una mayor cantidad de empleos, así como incentivar el consumo y la productividad interna.

4.1.2. NOMBRE Y LOGOTIPO

Después de este trabajo y gracias al estudio de mercado se decidió cambiar el nombre de la empresa por OK POLLO. A lo largo de estos meses se ha estado trabajando en el diseño del logotipo, sin embargo no se ha obtenido un logotipo con impacto que realmente logre proyectar el concepto de la empresa. A continuación se muestran las propuestas de logotipo:





4.1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

OKIDOKI es una empresa de servicio de alimentos ubicada en la zona urbana de la ciudad de Toluca, Estado de México la cual ofrece sus servicios al público en general. Esta microempresa resalta los sabores de la cocina mexicana creando 11 variedades de rellenos en una gama de picante, con la

finalidad de tener opciones para todos los gustos, brindando a los comensales una experiencia llena de sabor e innovación

Tipo de Servicio: Alimentos

Dimensión: Micro

Ubicación: Urbana

Finalidad: Lucrativa

Sector Económico: Terciario

Por su giro: De Servicio

El punto de venta de la empresa se encuentra en la calle 1º de mayo Núm. 101 Colonia Guadalupe en Toluca, Estado de México.

4.1.4. MISIÓN

Somos una empresa mexicana innovadora, que ofrece soluciones integrales para la realización de eventos creando platillos con la más alta selección de ingredientes, cuidando la calidad, armonía en sabores, consintiendo todos los sentidos y brindando un servicio personalizado.

4.1.5. VISIÓN

Somos una empresa reconocida por la calidad de nuestros platillos, la calidez de nuestro personal y nuestra contribución con el medio ambiente, proyectándonos como la mejor opción para proveer alimentos en los eventos sociales

4.1.6. OBJETIVOS

- **GENERALES**
 - Ser una empresa que lidere el mercado
 - Aumentar las ventas
 - Ser una marca que los comensales reconozcan por su calidad y variedad de productos
 - Alcanzar una mayor penetración en el mercado a nivel local
- **ESPECÍFICOS**
 - Alcanzar una rentabilidad del 30% de manera anual
 - Aumentar las ventas anuales un 50%
 - Duplicar la cartera de clientes en los primeros 5 meses

4.1.7. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Se brinda servicio personalizado ya que se oferta la posibilidad de tener un menú completo o sólo parte de él dependiendo de los deseos del cliente• Al tratarse de una micro empresa familiar se elimina la burocracia lo que facilita la toma de decisiones• La creatividad e innovación es un elemento distintivo dentro del personal de la empresa ya que tienen la libertad de aportar ideas para la mejora del servicio o la creación de una receta• El trabajo en equipo es una cualidad muy valorada dentro del ambiente laboral de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Marca no posicionada debido a que no se cuenta con el capital para promocionar adecuadamente la empresa• No cuenta con un historial crediticio• No se cuenta con una cartera de clientes lo suficientemente amplia y constante como para sufragar gastos importantes• La empresa no tiene una correcta asignación de precios lo que impide tener un margen de utilidad adecuado• Al no tener un historial de los estados financieros de la empresa, no se sabe en realidad el porcentaje de crecimiento y de ganancia que la empresa ha tenido.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente la población de entre 25 y 35 años gusta de consumir productos artesanales como el que oferta la empresa. • Los consumidores prefieren as el consumo de pollo • Se aprovechan las temporadas detonantes como Navidad, 10 de mayo, etc • La gente gusta de ahorrarse tiempo al cocinar, de ser posible adquieren productos listos para consumirse • Los costos de Materia Prima no oscilan mucho lo que mantiene un margen de ganancias estable para la empresa • No se emplean materias primas de temporada por lo que la producción no se limita a alguna temporada del año 	<ul style="list-style-type: none"> • Los salones para eventos tienden a ofertar servicios completos como ventaja competitiva • Poca promoción • No se ha realizado un estudio de mercado que permita hacer una correcta promoción del producto • La inseguridad financiera crea una barrera para que el cliente se sienta seguro de realizar una compra por internet

4.2. ESTUDIO DE MERCADO

4.2.1. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Con el estudio de mercado se busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

Para el mercado de negocios se hizo una observación a salones de fiestas en Toluca y Metepec donde se pudo observar los que ofrecen paquetes “todo incluido” y los que tienen la opción de rentar sólo el espacio, siendo estos una oportunidad para la empresa al poder negociar con ellos y convertirse en su proveedor de alimentos.

Para el mercado de consumo se realizó un grupo focal en diciembre del 2015 con 17 personas y se diseñó un cuestionario (Anexo 1) para conocer su opinión respecto al producto. El grupo focal tuvo una duración de hora y media donde los participantes degustaron las 11 variedades de pollo deshuesado relleno, posteriormente indicaron sus preferencias, sugerencias y opiniones sobre el producto.

Después de analizar los resultados del grupo focal, se pudo concluir que el sabor del producto le parece muy bueno a los comensales (Anexo 2), al igual que la presentación (Anexo 3). Se pudo conocer los sabores predilectos (Anexo 6) y se pudo conocer el precio que están dispuestos a pagar por el producto solo (Anexo 11) y en paquete (Anexos 12 y 13). Gracias a comentarios y sugerencias se tomaron decisiones para el desarrollo del plan de mercadotecnia.

4.2.2. SEGMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META

La empresa está dirigida tanto a mercado de negocios como al mercado de negocios. La descripción de los mercados meta quedaron de la siguiente manera:

MERCADO DE NEGOCIOS:

- UBICACIÓN DE CLIENTES
 - Región: Estado de México
 - Ubicaciones: Toluca y Metepec
- TIPO DE CLIENTE
 - Industria: 72 Alojamiento y Servicios Alimentarios
 - Tamaño: Capacidad máxima de 400 personas

- Estructura de la Organización: Centralizada
- Criterios de compra: Calidad
- **CONDICIONES DE LA TRANSACCIÓN**
 - Situaciones de Compra: Nueva Compra
 - Tasa de Uso: Usuario esporádico/ habitual
 - Procedimiento de Compra: Contratos de Servicio
 - Tamaño del pedido: Pequeño
 - Requisitos de Servicio: Escasos

MERCADO DE CONSUMO:

- **DEMOGRÁFICA**
 - Ingresos: \$10, 000 en adelante
 - Edad: 30 – 50 años
 - Sexo: Indistinto
 - CVF: Indistinto
 - Clase Social: Media-Alta
 - Educación: Licenciatura
 - Ocupación: Indistinta
- **PSICOGRÁFICA**
 - Personalidad: extrovertido, activo, sociable
 - Estilo de Vida: Relaciones Sociales

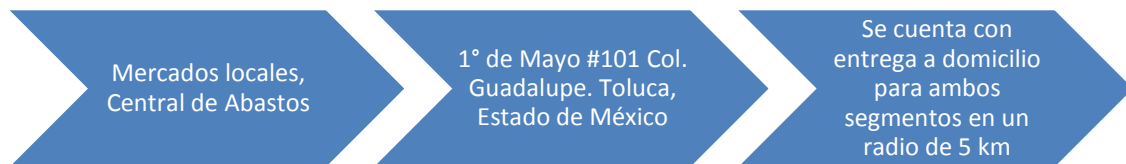
Valor: diversión, relaciones cálidas y gusto de vivir.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

NOMBRE DEL SALÓN	UBICACIÓN	RENTA SÓLO EL ESPACIO
CLARO DE LUNA	av. 16 de septiembre 58A. San Jerónimo Chicahualco	SI
SALON JARDIN EL PARTENON	Reforma 155 casi esq Isidro Fabela. Sta Cruz Atzacapotzaltongo	SI
CIPRES	27 de septiembre 137. Sn Jerónimo Chicahualco	SI
SALON DALIAS	Ignacio López 320 Col. Tejocote. Sn Pablo Autopan	NO
PODIHUM SOCIAL EVENTS	Av, juarez 1121 Col. Universidad (a cuadra y media de Tolloacán)	NO
EXCELENCIA	Tollocan 752. Metepec (zona hotelera)	SI
LAS MARIÁS QUINTA	E. Zapata s/n Metepec (a un costado de la Mex-Toluca)	SI
SALON IMPERIAL	Hidalgo pte 1038 esq. Agustín Millán Col. San Bernardino	NO
EL BOHIO Y LAS VEGAS	Fco. Villa 155 Col. La Magdalena	SI
ALTEZA	Metepec	NO
EL CASTILLO	Comonfort 2 esq. Bernardo Vara Fracc Pilares	NO
EL CANDIL	Plan de Texca 204 Col. La Magdalena	NO
LA BIZNAGA	Paseo Matlazincas 221 Col. La Union	NO
EX HACIENDA EL COLORIN	Calle 3 Garantía Núm. 143 San Jerónimo Chicahualco	NO
CUARENTA Y SIETE	Zaragoza 29 Col. Universidad	NO
KIDZ	Heriberto Enriquez 701 Col. Juárez, Toluca, Edo. Méx	SI

4.2.4. PLAN DE MERCADOTECNIA

- PLAZA



La empresa cuenta con dos opciones para la entrega:

- La entrega se realiza en el punto de venta
- Entrega a domicilio sin costo en un radio de 5 Km., posteriormente habrá un cargo extra de \$50

- PROMOCIÓN

A continuación se presenta detalladamente cada estrategia que se desarrollará durante un año para la promoción del producto:

MARZO

- Se realizará la Reinauguración del punto de venta
- Se crearán Redes Sociales del Proyecto para promocionar
- Se repartirán 1000 volantes de la siguiente manera: 200 en el área administrativa de la Facultad de Ciencias de la Conducta, 200 en la Cafetería del Tribunal del Poder Judicial, 200 en oficinas del PRI, 200 en área administrativa de Prepa 3, 100 en las oficinas de archivo del ISSEMYM ubicadas en la Colonia Hanck González, 100 en oficinas aledañas al punto de venta

- Se realizará el trámite para adquirir una terminal de venta y poder así efectuar cobros con tarjetas de débito o crédito
- Se visitará un cliente de negocios por semana en Toluca, Estado de México

ABRIL

- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con la siguiente promoción: “ En la compra de dos pollos de cualquier variedad, llévate gratis un pastel para festejar a mamá”
- La promoción para el día de las Madres se promocionará dos veces por semana la primer quincena del mes y cada tercer día la segunda semana del mes en Redes Sociales.
- Se creará la tarjeta de “Cliente Frecuente” con la que los clientes obtienen premios y puntos para futuras compras o promociones
- Se visitará un cliente de negocios por semana en Toluca; Estado de México

MAYO

- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con la siguiente promoción: “ En la compra de dos pollos de cualquier variedad, llévate una botella de vino para festejar a papá”
- La promoción para el día del Padre se promocionará dos veces por semana la primera quincena del mes y cada tercer día la segunda semana del mes en redes sociales.
- Se visitarán dos clientes de negocios por semana en Toluca; Estado de México

JUNIO

- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con la siguiente promoción: “ En la compra de dos pollos de cualquier variedad, llévate gratis un pastel para festejar a mamá”

- La promoción para el día de las Madres se publicará dos veces por semana la primer quincena del mes y cada tercer día la segunda semana del mes en Redes Sociales.
- Se creará la tarjeta de “Cliente Frecuente” con la que los clientes obtienen premios y puntos para futuras compras o promociones
- Se visitará un cliente de negocios por semana en Metepec y dos en Toluca, Estado de México

JULIO

- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con la siguiente promoción: “¿Estás por celebrar tu graduación? Pregunta por nuestros paquetes y disfruta al máximo de tu día”
- La promoción para graduaciones se publicará dos veces por semana la primera quincena del mes y cada tercer día la segunda semana del mes en redes sociales.
- Se visitarán dos clientes de negocios por semana en Metepec y tres en Toluca; Estado de México

AGOSTO

- Se desarrollará una página web donde los clientes puedan realizar pedidos, conocer los productos y dejar sus comentarios sobre el mismo
- Se visitarán tres clientes de negocios por semana en Metepec y cuatro en Toluca, Estado de México.
- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con la siguiente promoción: “En la compra de dos pollos llévate una botella de Tequila para festejar!!”
- La promoción para fiestas patrias se publicará dos veces por semana la primera quincena del mes y cada tercer día la segunda semana del mes en redes sociales.

SEPTIEMBRE

- Se visitarán tres clientes de negocios por semana en Metepec y cuatro en Toluca, Estado de México.
- Se colocará un espacio publicitario en el punto de venta con las promociones de temporada Navideña
- La promoción para la temporada Navideña se publicará dos veces por semana durante el mes en redes sociales.

OCTUBRE

- Se rentará un espectacular en Alfredo del Mazo y Vialidad López Portillo con la promoción por la temporada Navideña
- Se visitarán cuatro clientes de negocios por semana en Metepec y cuatro en Toluca, Estado de México.
- Se continuará publicando la promoción para la temporada Navideña dos veces por semana durante el mes en redes sociales.

NOVIEMBRE

- Se rentará un espectacular en Alfredo del Mazo y Vialidad López Portillo con la promoción por la temporada Navideña
- Se visitarán cuatro clientes de negocios por semana en Metepec y cuatro en Toluca, Estado de México.
- Se continuará publicando la promoción para la temporada Navideña dos veces por semana durante el mes en redes sociales.

DICIEMBRE

- Se rentará un espectacular en Alfredo del Mazo y Vialidad López Portillo con la promoción por la temporada Navideña
- Se visitarán cuatro clientes de negocios por semana en Metepec y cuatro en Toluca, Estado de México.

ENERO

- Se desarrollará una App donde al igual que en la página web el cliente pueda dejar sus comentarios, hacer pedidos. La diferencia será en que aquí podrán hacer la elección de ingredientes para el relleno del pollo.

FEBRERO

- Se realizará la contratación de equipo de venta

- **PRODUCTO**

El producto es un pollo deshuesado relleno con un peso de 1.5 kg de carne magra e ingredientes, no tiene huesos ni cartílagos, rinde de 10 a 12 porciones y existen 11 variedades:

- Jardínero: mezcla de vegetales
- Waikiki: jamón, piña y pimientos de colores
- Poblano: rajas de chile poblano y granos de elote
- Parrandero: marinado en cerveza, acompañado con rajas de chile manzano
- Mostacho: marinado en jugo de naranja con mostaza y acompañado con rajas en vinagre
- Champipotle: champiñones rebanados, granos de elote y marinado en salsa de chile chipotle
- Viniqueso: aceitunas, chile güero marinado en vino blanco
- Choripollo: chorizo, queso oaxaca
- A las finas hierbas: chile habanero marinado a las finas hierbas
- La Tingada: chile chipotle, tomate
- Tres corrales: carne molida de res, de cerdo, habanero entero
- Enchilado: adobado con chile jaral

- SERVICIOS

- La empresa cuenta con servicio a domicilio sin cargo extra en un radio de 5Km, posteriormente realizan la entrega con un costo adicional de \$50
- Se ofrece el servicio de enviar el producto ya porcionado en las raciones solicitadas por el cliente. Así mismo está la posibilidad de que un representante de la empresa acuda a servir su evento.
- Ofrece un servicio de personalización, lo que permite al cliente solicitar una combinación única por un precio especial
- La empresa cuenta con terminal por lo que le es posible efectuar cobros con tarjetas de crédito o débito
- Habrá un servicio de post-venta que se llevará a cabo por Whats App con las siguientes preguntas:
 - ¿Le gustó el producto?
 - ¿Volvería a comprarlo?
 - ¿Le ofrecieron alguna promoción?
 - Del 1 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende el producto?
 - ¿Cómo se enteró de nosotros?
 - Gracias por su colaboración

Si llegará a existir alguna inconformidad por parte del cliente se le ofrecerá un 15% de descuento en su próxima compra como disculpa.

- PRECIO

Los precios oscilarán de acuerdo a la situación económica del País. Se llevará a cabo una estrategia de penetración de mercado partiendo de \$350.00 ya que fue la cantidad que el grupo de enfoque dijo estar dispuesta a pagar. El producto se dividirá en tres categorías con el fin de obtener un rango de ganancias similar por cada variedad, siendo éstas las siguientes categorías:

- Básico
- Intermedio
- Premium

Cada categoría podrá acompañarse con uno o dos complementos dependiendo de la elección del cliente. Siendo así los precios quedarían de la siguiente manera:

CATEGORÍA	SOLO	UN COMPLEMENTO	DOS COMPLEMENTOS
Básico	\$350	\$410	\$440
Intermedio	\$400	\$460	\$490
Premium	\$450	\$510	\$540

4.3. ESTUDIO TÉCNICO

4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Primero se deshuesa el pollo, se limpia la carne de cartílagos y grasas, una vez magra se pica y se reserva. Se pican y se pesan los ingredientes, se mezclan y se deja marinar. Mientras se limpia la piel para ser rellena con la mezcla. Se hornea y se deja reposar para poder porcionar.

4.3.2. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a la inversión que se tiene en equipo, la empresa es capaz de producir de manera artesanal un máximo de 10 piezas en un día, no obstante en cuanto el mercado lo requiera, la empresa podrá incrementar la producción contratando personal, sin dejar a un lado el proceso artesanal que es parte de la ventaja competitiva de la empresa

4.4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.4.1. ORGANIGRAMA, PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



- *Gerente General*

El gerente con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.

Perfil

Edad: de 30 a 35 años

Sexo: indistinto

Estado Civil: casado

Estudios: Profesionales en Administración o carreras afines.

Experiencia en las actividades del puesto.

Actitudes

&; Acostumbrado a trabajar en equipo

&; Ser objetivo

&; Actitud de líder

&; Tener don de mando

- &; Iniciativa propia
- &; Capacidad de toma de decisiones

Funciones

- &; Planteamiento estratégico de actividades
- &; Representación legal de la empresa
- &; Dirigir las actividades generales de la empresa.
- &; Contratación de personal administrativo
- &; Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa
- &; Emisión de circulares para el personal en general.
- &; Selección de personal
- &; Autorizar órdenes de compra.
- &; Inteligencia para resolver problemas que se presenten
- &; Capacidad de análisis y de síntesis
- &; Capacidad de comunicación
- &; Dotes de psicología
- &; Capacidad de escucha
- &; Espíritu de observación
- &; Dotes de mando
- &; Capacidad de trabajo
- &; Espíritu de lucha
- &; Perseverancia y constancia
- &; Fortaleza mental y física
- &; Capacidad de liderazgo
- &; Integridad moral y ética
- &; Espíritu crítico

- *Chef*

Persona responsable de supervisar, organizar y dirigir la operación de la cocina, siempre en función a la misión de la empresa y buscando la satisfacción total de los clientes. Responsable de administrar los recursos de la empresa tanto en materia prima, como en insumos y en recursos humanos.

Perfil

Edad: 30-45 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: casado

Estudios: Licenciado en Gastronomía, Artes Culinarias o Afín.

Experiencia: 3 años.

Actitudes

&; Liderazgo

&; Trabajo en equipo

&; Alta tolerancia a la frustración

Funciones

&; Gestionar, organizar, coordinar y operar las actividades relacionadas con las áreas de producción culinaria

&; Demostrar habilidades, creatividad y seguridad en la preparación de menús

&; Selección de su personal en coordinación con Administración.

&; Supervisión de la higiene de cocina y del personal a su cargo.

&; Supervisión de la mercancía que se recibe

&; Auxiliar en análisis de costos de producción

&; Establece estándares de compra, en coordinación con el gerente

&; Producción de platillos

&; Limpieza y mantenimiento de equipo de cocina

&; Control de materia prima

&; Tareas del personal a su cargo

&; Requisiciones de almacén

&; Informar a la administración del funcionamiento de cocina

&; Analizar en coordinación con el Gerente los resultados de la operación.

&; Responsable directo de la producción de platillos

- *Ayudante de Cocina*

Auxiliar en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

Perfiles

Edad: 18 a 25 años

Sexo: indistinto

Estado Civil: soltero

Formación: Técnico en Gastronomía o similar

Experiencia: mínima de 6 meses

Actitudes

&; Trabajo en Equipo

&; Disciplinado

&; Responsable

Funciones

&; Auxiliar en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos.

&; Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.

&; Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones

- *Administrador*

Perfiles

Edad: 30 a 35 años

Sexo: indistinto

Estado Civil: casado

Formación: Profesional en Administración o Carreras Afines

Experiencia: mínima de 6 meses

Actitudes

&; Acostumbrado a trabajar en equipo

&; Ser objetivo

&; Actitud de líder

&; Iniciativa propia

&; Capacidad de toma de decisiones

&; Inteligencia para resolver problemas que se presenten

&; Integridad moral y ética

Funciones

&; Planeamiento estratégico de actividades

&; Representación legal de la empresa

&; Contratación de personal

&; Control y aprobación de inversión de la empresa

4.4.2. ASPECTOS LEGALES

La empresa está representada por la propietaria Ana Luz López Pimentel y está constituida como persona física con actividad empresarial bajo régimen de incorporación fiscal que, de acuerdo con la página oficial del Servicio de Administración Tributaria (http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/princ_fisc_p/131_8179.html) es un régimen opcional, en el cual pueden pagar sus impuestos las personas físicas que realicen actividades empresariales, que vendan bienes o presten servicios y que además obtengan ingresos por sueldos o salarios, siempre que el total

de los ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por los conceptos mencionados, en su conjunto no hubiera excedido de la cantidad de dos millones de pesos.

4.4.3. OBLIGACIONES FISCALES

1. Lo primero que debe hacer es inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes, lo cual debe hacer ante la entidad federativa donde obtenga sus ingresos; si este servicio aún no se proporciona en la entidad, entonces debe hacerlo en el SAT.
2. Una vez inscrito, debe expedir comprobantes de venta cuando los clientes no requieran factura
3. Efectuar el pago de compras e inversiones, cuyo importe sea superior a dos mil pesos, mediante cheque, tarjeta de crédito, débito o de servicios.
4. Presentar una declaración informativa y bimestral de los ingresos, gastos y proveedores.

4.4.4. LICENCIAS Y PERMISOS PARA OPERACIONES

- **Licencia de Uso de Suelo:** Consiste en autorizar el uso de suelo y señalarlas disposiciones normativas para el aprovechamiento de los inmuebles ubicados en el territorio estatal.

Requisitos:

Solicitud firmada por el propietario

El croquis de localización o inmueble objeto de trámite

Uso actual del suelo y el pretendido

Clave catastral

- **Licencia de Funcionamiento:** Consiste en otorgar la licencia de funcionamiento municipal a los establecimientos comerciales, industriales y de servicios ubicados en el Municipio de Toluca

Requisitos:

Formato de Solicitud de Trámite de Licencias de Funcionamiento
Documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble
Identificación Oficial con fotografía y firma
Acta Constitutiva (sólo personas morales)
Fotografías del Establecimiento
Solicitud de Factibilidad de Uso de Suelo

- **Licencia de Anuncios Publicitarios:** Consiste en un pago por derecho de anuncio en sus distintas modalidades (pintado, lona, calcomanía, estructura) y de acuerdo a sus dimensiones.

Requisitos:

Solicitud de Factibilidad de Suelo
Documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble
Identificación Oficial con fotografía y firma
Acta Constitutiva (sólo personas morales)
Fotografías del Establecimiento

Carta compromiso firmada por el titular de la licencia en caso de ser requerido

- **Aviso de apertura a la Secretaría de Salud:** Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.
- **Sistema de Información Empresarial Mexicano:** De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno
- **Instituto Mexicano del Seguro Social:** El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse

en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. AL patrón se le clasifica de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir

- **Secretaría de Economía:** Esta Secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros). También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaria (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial.

4.5. ESTUDIO FINANCIERO

4.5.1. BALANCE GENERAL

OKIDOKI
BALANCE GENERAL
AL 31 DE ENERO 2016

ACTIVO	\$106.205,00	PASIVO	\$ 36.830,00
<i>CIRCULANTE</i>	\$ 4.000,00		
CAJA	\$ 500,00	100%	\$36.830,00
BANCO	\$ 2.000,00	13%	ACREEDORES
ALMACÉN DE INSUMO	\$ 1.500,00	50%	DIVERSOS
		38%	\$ 35.330,00
			IMP POR PAGAR
			\$ 1.500,00
			4%
 <i>FIJO</i>	 \$ 98.055,00	 100%	
MOB.Y EQ. DE OFICINA	\$ 2.000,00	2%	CAPITAL
EQ. DE PISO	\$ 88.555,00	90%	\$ 69.375,00
EQ. DE CÓMPUTO	\$ 7.500,00	8%	CAPITAL SOCIAL
			\$ 69.375,00
			100%
			SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL
			\$ 106.208,00
 <i>DIFERIDO</i>	 \$ 4.150,00	 100%	
RENTAS PAGADAS x ANT	\$ 3.500,00	84%	
COSTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 350,00	8%	
PUBLICIDAD Y PROPAG.	\$ 300,00	7%	

4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS

OKIDOKI
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE ENERO DE 2016

VENTAS	\$	112,200.00
COSTO DE VENTAS		42490.00
MARGEN DE VTS	\$	69.710.00
GASTO DE ADMON	-	13170.00
GASTO OPERATIVO	-	5170.00
GASTO DE VENTA	-	8000.00
GASTOS FINANCIEROS	-	3497.67
UTILIDAD/PÉRDIDA	\$	39,872.33

Este análisis muestra que la empresa cuenta con una ganancia anual de \$39.827,33, mismos que se convertirán en capital contable al ser reinvertidos en la empresa con la compra de más equipo

4.5.3. ANÁLISIS FINANCIERO

RAZÓN SEVERA		
R.S. =	\$ 4000	\$ 1500
	\$ 36830	
R.S. =	\$ 0,07	
La empresa cuenta con \$0,07 centavos de activos disponibles rápidamente, por cada \$1,00 de obligaciones a corto plazo.		

RAZÓN DEL ÍNDICE DE
PRPRODUCTIVIDAD

$$\text{R.I.P.} = \frac{\$ 39872,33}{\$ 69375}$$

$$\text{R.I.P.} = \mathbf{\$ 0,57}$$

Los propietarios de la empresa obtienen
\$0,57
de utilidad o beneficio por cada \$1,00 de
inversión propia

RAZÓN DEL CAPITAL DEL TRABAJO

$$\text{R.C.T.} = \frac{\$ 4000}{\$ 36830}$$

$$\text{R.C.T.} = \mathbf{\$ 0,11}$$

La empresa dispone de \$0,11 centavos
de
activo circulante para pagar cada \$1,00
de
obligaciones a corto plazo.

4.5.4. BALANCE GENERAL PROYECTADO

OKIDOKI
BALANCE GENERAL (PROYECTADO)
 AL 31 DE ENERO 2017

ACTIVO	\$ 157.355,00		PASIVO	\$ 8.500,00
<i>CIRCULANTE</i>	\$ 8.500,00	100%	<i>CORTO PLAZO</i>	\$7.000,00
CAJA	\$ 2.000,00	24%	PROVEEDORES	\$5.000,00
BANCO	\$ 5.000,00	59%	DOC. POR PAGAR	\$2.000,00
ALMACÉN DE INSUMOS	\$ 1.500,00	18%		
			<i>LARGO PLAZO</i>	\$1.500,00
			IMPUESTOS POR PAGAR	\$1.500,00
<i>FIJO</i>	\$140.355,00	100%		
MOB.Y EQ. DE OFICINA	\$ 3.800,00	3%		
EQ. DE PISO	\$121.555,00	87%	CAPITAL	\$ 145.357,33
EQ. DE CÓMPUTO	\$ 15.000,00	11%	CAPITAL SOCIAL	\$69.375,00
			CAPITAL CONTABLE	\$36.110,00
			UTILIDAD	\$39.872,33
<i>DIFERIDO</i>	\$ 8.500,00	100%	SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	\$ 153.857,33
RENTAS PAGADAS x ANT	\$ 7.000,00	82%		
GTOS DE ORGANIZACIÓN	\$ 500,00	6%		
PUBLICIDAD Y PROPAG.	\$ 1.000,00	12%		

4.5.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

OKIDOKI
ESTADO DE RESULTADOS
 AL 31 DE ENERO DE 2017

VENTAS		\$	152.350,00
COSTO DE VENTAS			57661,00
MARGEN DE VTS		\$	94.689,00
GASTO DE ADMON	-		13170,00
GASTO OPERATIVO	-		5170,00
GASTO DE VENTA	-		8000,00
GASTOS FINANCIEROS	-		3497,67
UTILIDAD/PÉRDIDA		\$	64.851,33

4.5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO Y TIEMPO DE RECUPERACIÓN

I.P.E. =	\$	21.170,00
		1- \$ 10.400,00
		\$ 112.200,00
I.P.E. = \$ 21.169,91		

Para estar en el punto de equilibrio, la empresa requiere tener una venta anual de \$21, 169.91

UTILIDAD =	\$ 112.200,00	\$ 21.170,00	\$ 0,09	\$ 112.200,00
UTILIDAD				
= \$ 80.630,00				

El tiempo de recuperación de la inversión es de un año

4.6. IMPACTOS

4.6.1. IMPACTO ECONÓMICO

OKI DOKI es una empresa preocupada por generar además de nuevos productos, empleos directos para diversos sectores de la población, ya que no sólo implica la creación de empleos, si no que indirectamente emplea a proveedores.

4.6.2. IMPACTO AMBIENTAL

Debido a la problemática ambiental OKI DOKI se compromete a ser una empresa comprometida con el entorno creando un empaque amigable con el medio, así como llevar a cabo una campaña permanente de separación de residuos.

CONCLUSIONES

La elaboración del plan de negocios permitió:

- Comprobar la viabilidad de la empresa a través del estudio de mercado lo que facilitó un acercamiento al consumidor, conocer sus preferencias, sugerencias, nivel de aceptación con respecto al producto.
- Evidenciar la factibilidad del proyecto al desarrollar las etapas legales, técnicas y administrativas de la empresa.
- Verificar la rentabilidad del negocio aplicando un estudio financiero que analizó el estado actual de la empresa así como uno proyectado a un año en un escenario real.
- Gracias al estudio financiero se puede afirmar que el 90% del activo fijo se encuentra invertido en equipo de piso, mientras que la mitad del activo circulante se encuentra en el banco. En el pasivo se puede observar que el 96% de la deuda es por un préstamo solicitado para invertir en publicidad y materia prima.
- Se sugiere reinvertir la utilidad de un año de trabajo en activo fijo aumentando 1% en equipo de oficina y 2% en equipo de cómputo, por supuesto se invertirá en equipo de piso y aumentar la cuenta de caja de un 13% a un 24%.

Se puede observar que el proyecto es una idea de negocio viable, factible y rentable ya que pese a trabajar bajo un empirismo, sólo con regular los precios en este último año de trabajo se logró llegar al punto de equilibrio con una venta anual de \$112.200,00 de la que se obtiene una utilidad de \$80.630,00. Se tiene planeado en una año más lograr una venta mínima de \$90.544,91 para recuperar la inversión inicial de la familia, teniendo así un tiempo de recuperación bastante considerable.

El haber realizado el trabajo de investigación hizo posible adquirir mayor conocimiento en diversas áreas de formación académica al emplear temas específicos de dichas áreas y profundizar el conocimiento para poder aplicarlo en la empresa, reforzando así, conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura.

Del mismo modo permitió tener un panorama más amplio a mediano plazo, establecer bases más sólidas y darle forma a la estructura e imagen de la empresa facilitando la toma de decisiones certeras que contribuyan con el crecimiento de la empresa tomando en cuenta las sugerencias del mercado meta.

Durante este proyecto se logró academizar una microempresa de cocina fusión que durante años ha trabajado bajo el empirismo, dándole herramientas para mantenerse en el gusto de la gente, aumentar su cartera de clientes y ampliar su visión al plantearse como objetivo a largo plazo franquiciar su idea.

FUENTES CONSULTADAS

- BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Cruz, Jesús. PROMOCIÓN DE LA MICROEMPRESA (1994).
- Alcaraz, Rafael. EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO (2006).
- Fayol, Henri: ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL. Francia (1916)
- Fisher, Laura y Espejo, Jorge. MERCADOTECNIA (2004).
- Ferrel, I.O., Hartline. ESTRATEGIAS DE MARKETING (2007).
- Flores Soria, Jaime. FORMALIZACIÓN DE LA MYPES (2005).
- Gil Martínez, Alfredo. TÉCNICAS CULINARIAS. (2010).
- Hernández, et. Al. FUNDAMENTOS DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. (2005).
- Hill, Charles y Jones, Gareth. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. (2009).
- Johansen, Oscar: NOCIONES ELEMENTALES DE ADMINISTRACIÓN
- Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING (2001).
- Martínez de Flores Escobar, Graciela. ARTE CULINARIO PARA EL PROFESIONAL DE LA COCINA. (2004). Editorial Limusa, 1ª Ed.
- Melinkoff, Ramón V.: LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. Universidad Central de Venezuela, Caracas, (1969).
- Porter, Michael E. COMPETITIVE STRATEGY (1980)
- Romero López, Álvaro Javier. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD. (2010)
- Sainz de Vicuña, José. EL PLAN DE MARKETING DE LA PYME (2010).
- Staton, W.J., Etzel. FUNDAMENTOS DE MARKETING (2000).
- Terry, George: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. México, (1961).

- ELECTRÓNICAS

- Aguilar Sandoval, Francisco Javier. ¿QUÉ ES LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA? (2013)
<http://mercantilízate.blogspot.com/2013/05/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia.html>
- Espinosa, Roberto. LA MATRIZ DE ANÁLISIS DAFO (FODA). (2013). www.robtoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/
- Garza Ojeda, Esther Fabiola. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS. (2007) <http://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- Gómez, Giovanni E. LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS. (2001)
www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm
- González, María. CONCEPTO DE MERCADO Y SUS TIPOS (2002) <http://www.gestiopolis.com/concepto-mercado-tipos/>
- Guerrero Maldonado, María Beatriz. QUE ES LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA (2012). www.gestiopolis.com/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia/
- Jáuregui, Alejandro. TIPOS DE MERCADO Y DEMANDA (2001)
<http://www.gestiopolis.com/tipos-de-mercado-y-demanda/>
- Leur, Carlos. LAS 3 MEJORES FORMAS PARA DESARROLLAR UNA VENTAJA COMPETITIVA. (2012)
<http://www.merca20.com/las-3-mejores-formas-para-desarrollar-una-ventaja-competitiva/>
- López, Edilberto. DESARROLLO DEL ANÁLISIS FODA. (2015).
www.gestiopolis.com/
- Marcotrigiano, Laura A. REFLEXIONES ACERCA DE LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS BAJO AMBIENTE VEN-NIF-PYME. 2013
www.redalyc.org/articulo.oa?id=25728399004 (12/04/2015)

- Nieto de García, Patricia. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE NEGOCIOS. (2009) <http://www.abc.com.py/articulos/caracteristicas-del-mercado-de-negocios-24255.html>
- Palacio, Edwin. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (2011) <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>
- Rodríguez Santoyo, Adolfo Rafael. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA (2014) http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/mercadotecnia_administracion_filosofia.html
- Thompson, Iván. LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA (2012) <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.html>
- Thompson, Iván. TIPOS DE MERCADO (2006). http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/06/Ti_pos_de_Mercado.pdf
- Thompson Iván. EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING (2006). <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Sistemas organizacionales y estructuras administrativas. (<http://dimensionempresarial.com/sistemas-organizacionales-y-estructuras-administrativas/>)

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA
LICENCIATURA EN GASTRONOMÍA

OBJETIVO: El presente cuestionario permitirá conocer las necesidades del mercado meta de la empresa OKI DOKI para poder crear una estrategia de mercadotecnia correcta y fortalecer así a dicha empresa.

1. ¿Cómo le pareció el sabor?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿Cómo le parece la presentación?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

3. ¿Qué complemento considera mejor para acompañar el pollo?

- Pasta
- Ensalada

4. ¿Le agradó el aroma del producto?

- Demasiado
- Mucho
- Suficiente
- Poco
- Nada
-

5. De las 11 variedades que degustó, ¿cuál o cuáles serían sus preferidas?

- Jardinero
- Waikiki
- Mostacho
- Parrandero
- Choripollo
- Poblano
- Champipotle
- Viniqueso
- Tres corrales
- Tingada
- A las finas hierbas

6. ¿Qué cambiaría del producto? _____

7. ¿Qué cambiaría de la presentación del producto?

8. ¿Considera adecuado el logo con el concepto del producto?

- Extremadamente adecuado
- Muy adecuado
- Moderadamente adecuado
- Poco adecuado
- Nada adecuado

9. ¿Cuál considera es la mayor diferencia que tiene sobre cualquier otro que conozca? _____

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar únicamente por el pollo?

- \$ 300
- \$ 350

- \$ 400
- \$ 450
- \$ 500

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el pollo y un complemento?

- \$ 350
- \$ 400
- \$ 450
- \$ 500
- \$ 550

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el pollo y dos complementos?

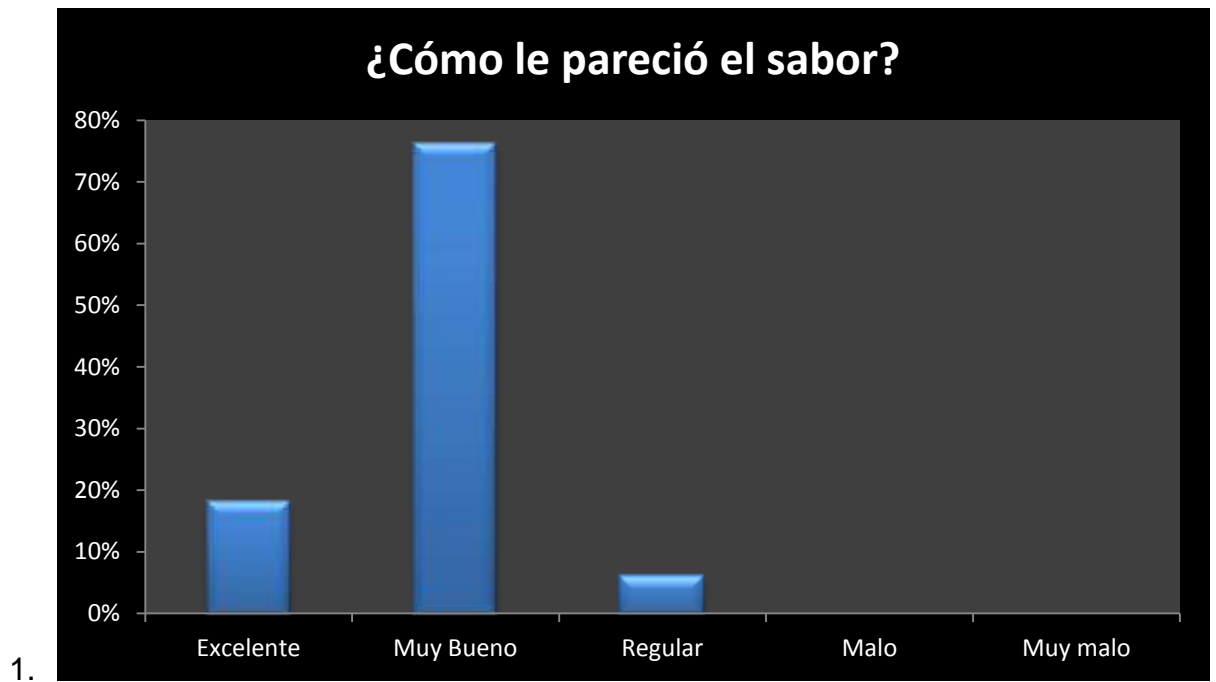
- \$ 390
- \$ 430
- \$ 470
- \$ 510
- \$ 550

13. ¿Qué método de pago prefiere?

- Efectivo
- Pago a la entrega
- Tarjeta de Crédito o Débito

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2



Como se puede ver en la gráfica el 76% de los participantes comentó que el sabor del producto les parece muy bueno, lo que nos indica que en cuanto a sabor el producto es aceptado por el mercado meta de la Empresa.

Anexo 3



Se puede observar que el 69% de los encuestados opinan que la presentación del producto es muy buena, mientras que el 24% opina que es excelente.

Anexo 4



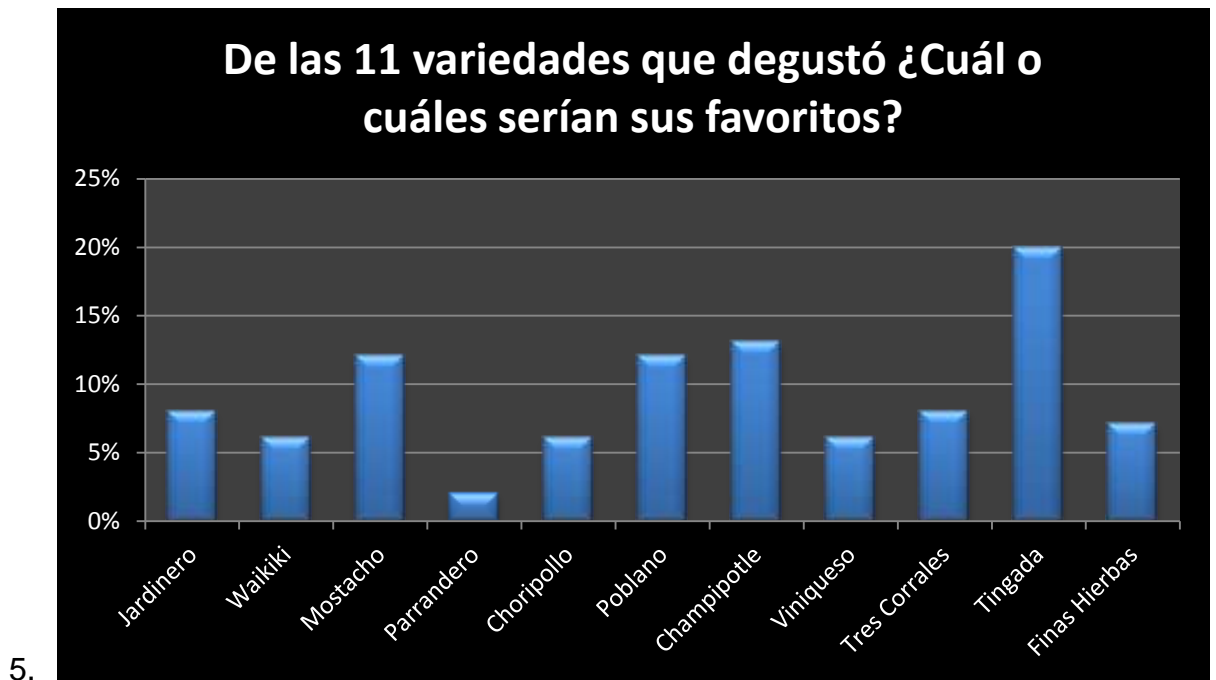
En esta gráfica se puede observar que el 89% de los participantes prefieren la ensalada como complemento, sin embargo la pasta también cuenta con un nivel considerable de aceptación

Anexo 5



La gráfica muestra que al 65% de los encuestados les agradó mucho el aroma del producto, esto invita al cliente a probar el producto, por lo que es un elemento importante para la aceptación del producto

Anexo 6



Esta gráfica muestra que la mayoría de los sabores tiene una buena aceptación entre el mercado meta al que va dirigido el producto, tomando por sorpresa la aceptación del sabor que fue estrenado en el grupo de enfoque, mismo que obtuvo un 20% de aceptación.

Anexo 7



Esta gráfica muestra la aceptación que el producto obtuvo, ya que más del 50% mencionó no cambiaría nada del producto

Anexo 8



Al igual que con la gráfica anterior, se puede observar que la mayoría de los encuestados opinan no cambiarían nada del producto.

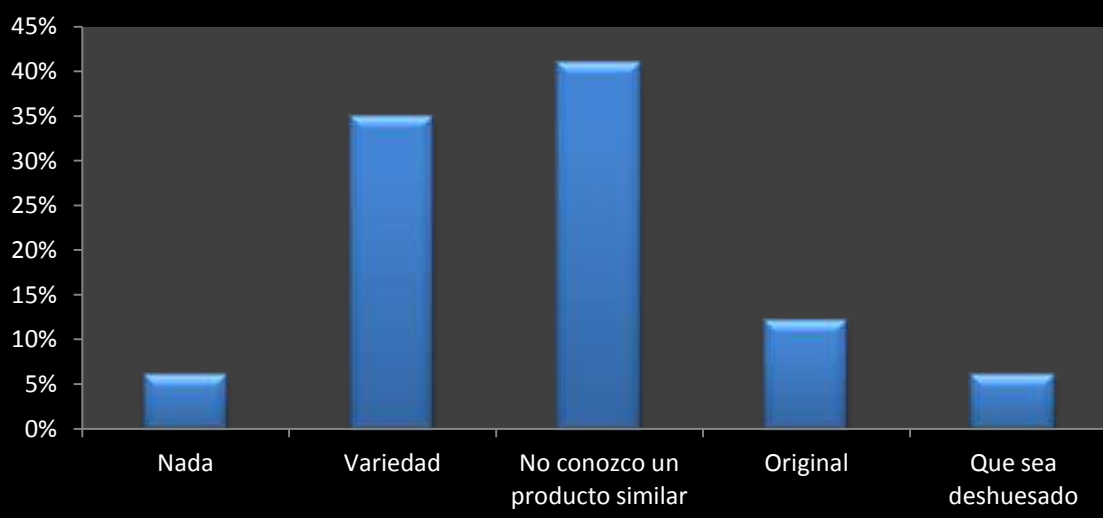
Anexo 9



En esta gráfica podemos observar que el 41% de los participantes consideró el logotipo muy adecuado con la empresa, se recolectaron los comentarios obtenidos y se aplicaron ciertas mejoras al diseño del mismo.

Anexo 10

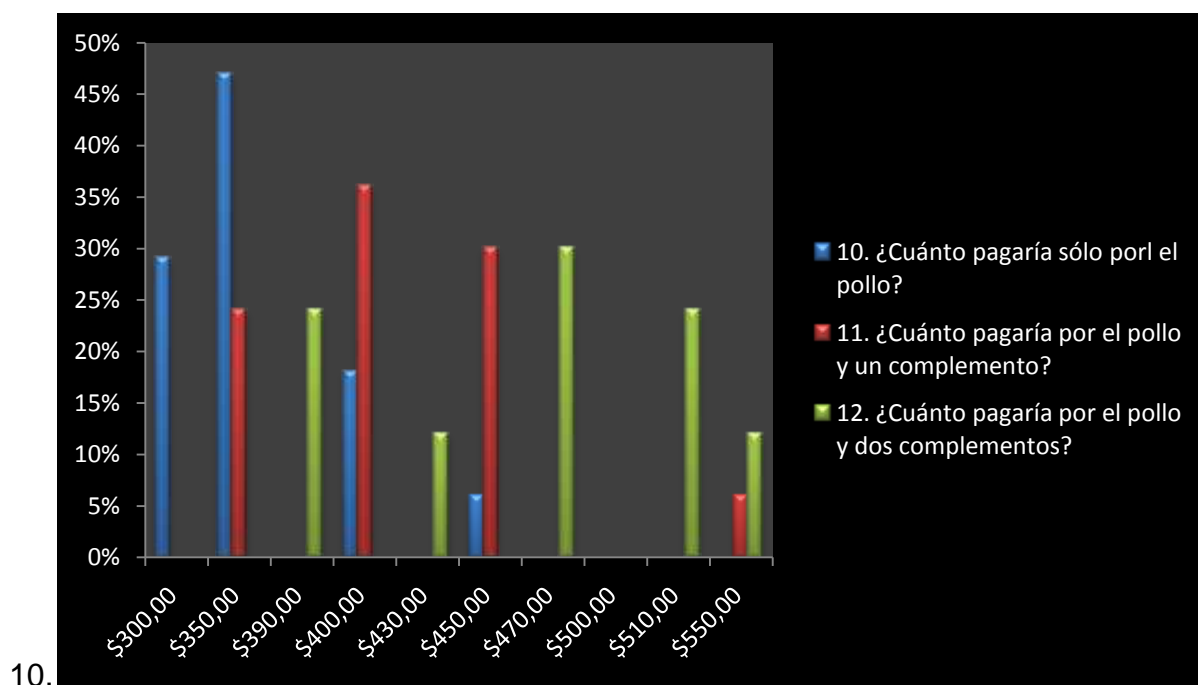
¿Cuál considera es la mayor diferencia que tiene sobre cualquier otro que conozca?



9.

Se puede observar que el 41% de los encuestados manifestaron no conocer un producto similar y colocando este aspecto como la mayor diferencia del producto, seguido por la variedad de sabores con un 36%.

Anexo 11

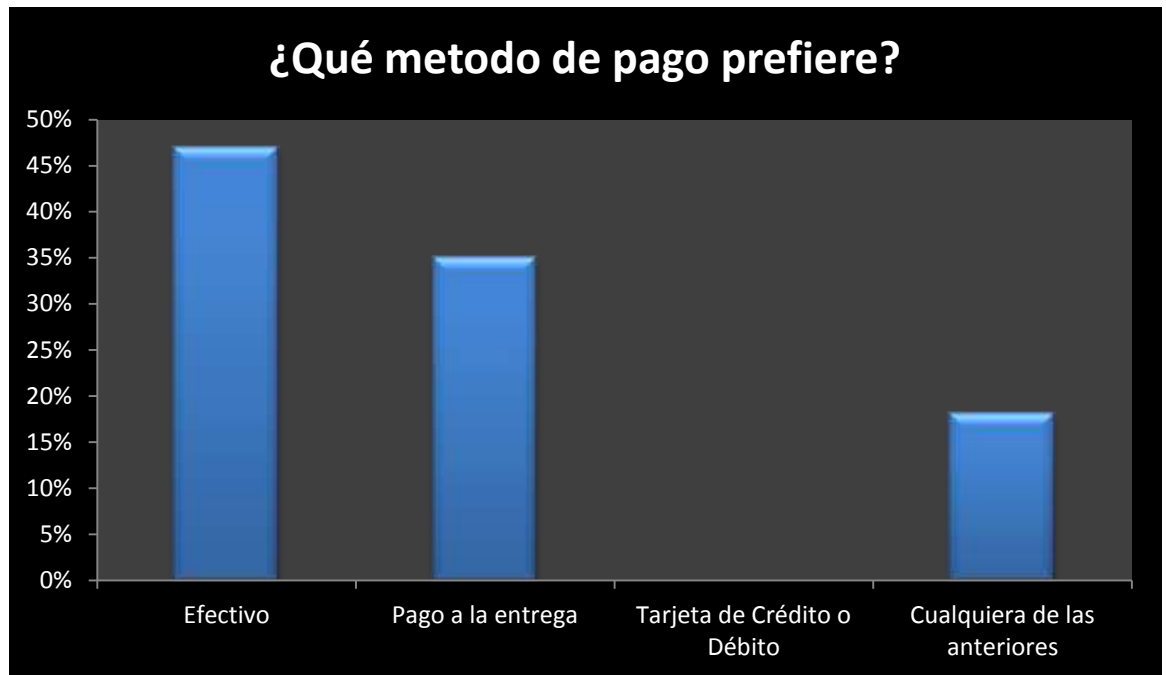


10.

Esta gráfica muestra cuánto está dispuesto a pagar el mercado meta por el producto, ya sea sólo o en paquetes. El 47% está dispuesto a pagar \$350 sólo por el producto, 35% está dispuesto a pagar \$400 por el producto con un

complemento y el 30% está dispuesto a pagar \$470 por el producto con dos complementos.

Anexo 12



11.

Con esta gráfica se puede observar que el 47% de los participantes prefiere pagar en efectivo, mientras que ninguno mencionó estar dispuesto a realizar pagos con tarjetas de crédito.