



**BENEMÉRITA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**Propuesta de Creación de un modelo de negocios para mejorar los recursos
organizacionales de la empresa
Caso práctico: Wala Cakes**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

LAURA URSULA ARENAS SOTO

**DIRECTORA DE TESIS
DRA. NORMA ANGELICA SANTIESTEBAN LÓPEZ**

PUEBLA, PUE.

DICIEMBRE 2016

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a todos mis seres queridos que de una u otra forma estuvieron presentes en animarme; a mis padres por toda su ayuda y principalmente a mi hija por ser tan única y especial, que supo acompañarme y comportarse a la altura.

De todo corazón a todos muchas gracias.

INDICE

INDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX
ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS.....	IX
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XII
OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	XII
GENERAL.....	XIII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XIII
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	XIII
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	XIV
VIABILIDAD DEL ESTUDIO.....	XIV
DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIV
HIPOTESIS.....	XV
CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL.....	1
1.1 Pastelería.....	1
1.1.1 Historia de la pastelería en México.....	2
1.1.2 Historia de la pastelería en Puebla.....	4
1.1.3 El futuro de la Pastelería en Puebla.....	4
1.2 Descripción de la empresa.....	5
1.2.1 Historia de la Empresa.....	5
1.2.2 Ubicación de la Empresa.....	5
1.2.3 Ventaja Competitiva.....	6
1.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	7
1.3 El Proceso Administrativo.....	8
1.3.1 Planeación.....	8
1.3.2 Organización.....	9
1.3.3 Integración.....	9
1.3.4 Dirección.....	10
1.3.5 Control.....	10
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	11

2.1	Antecedentes Históricos de la Administración de Empresas	11
2.2	La Micro, Pequeña y Mediana empresa	11
2.2.1	Clasificación de las empresas	11
2.2.2	La Administración de la MiPyMe	12
2.2.2.1	Definición de Pequeñas y Medianas Empresas	12
2.2.2.2	Clasificación de las MiPyMes Sectores	15
2.2.3	Problemas a los que se enfrentan las MIPYMES	17
2.3	Conceptualización del Modelo de Negocios para Pymes	19
2.4	Tipos de Modelos de Negocios	19
2.4.1	Teoría de Albert Shapero.	19
2.4.2	Teoría de Timmons	20
2.4.3	Teoría de Gibb	20
2.4.4	Eric Ries y Lean Startup	20
2.5	Descripción del negocio	23
2.6	Recursos Organizacionales de una empresa:	23
2.6.1	<i>Ventaja competitiva:</i>	24
2.6.2	<i>Mantenimiento de la ventaja competitiva:</i>	24
2.7	Área de Finanzas: Costo de inicio y financiamiento	25
2.8	Área de Comercialización: Mercadotecnia	27
2.9	Área de Recursos Humanos: La administración y el personal	29
2.10	Área de Dinámica Social: Ambiente Laboral, Legal y de Seguridad.	32
2.11	Enfoque Económico de las PYMES Datos Estadísticos	33
2.12	Impacto de la Globalización en las PYMES	34
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO		36
3.1	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	36
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	37
3.3	UNIVERSO DE ESTUDIO	37
3.4	MUESTRA	37
3.4.1	DISEÑO Y CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION	37
3.5	RESULTADOS Y DISCUSION	39
CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		49
4.1	Misión, Visión y Valores	49
4.1.1	Misión.....	49
4.1.1.1	La Misión de la empresa	49

4.1.2	Visión	49
4.1.2.1	La Visión de la empresa	50
4.1.3	Valores.....	50
4.1.4	Logo y Slogan.....	50
4.1.5	Organigrama.....	51
4.1.6	FODA de la empresa.....	53
4.2	EQUIPO Y MATERIAL DE PRODUCCION CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA.....	54
4.2.1.	Moldes de aluminio.....	54
4.2.2	Moldes para cup cakes.	56
4.2.3	Utensilios de cocina.....	56
4.2.4	Utensilios para moldear	57
4.2.5.	Cortadores de Galleta.....	57
4.2.6	Batidora.	59
4.2.7	Marcadores de texturas.....	60
4.2.8	Bases de exhibición.	60
4.2.9	Cortadores a escala.	61
4.2.10	Empaques y envolturas.....	61
4.2.11	Moldes de silicón.-	62
4.3	Cuál es el Modelo que se va a ocupar.....	62
4.3.1	Hibrido.- unión de dos individuos del mismo género	62
4.4	Modelo de Negocios	64
4.5	Modelo LUAS con costo inicial del proyecto	65
CONCLUSIONES		68
RECOMENDACIONES.....		70
Bibliografía		74

INDICE DE TABLAS

Tabla I Participación porcentual de los estratos utilizados por la secretaría de Economía en variables seleccionadas en empresas de Servicio	IX
Tabla II Cuadro comparativo de empresas que son competencia.....	7
Tabla III Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana empresa por el Número de Trabajadores	14
Tabla IV Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana Empresa:	15
Tabla V Tipos de propietarios dirigentes de PyMES, estrategia y Visión	16
Tabla VI Gustos y preferencias de los clientes.....	43
Tabla VII Modelo CANVAS tradicional aplicado al negocio objeto de estudio:	64
Tabla VIII Modelo LUAS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Página de Internet en construcción.	6
Figura 2: Modelo lienzo CANVAS.	22
Figura 3: Ciclo de vida del producto.	28
Figura 4: Diagrama de Planeación Administrativa.	31
Figura 5: Diseño y construcción del instrumento de medición.	38
Figura 6: Motivo para comprar un pastel.	39
Figura 7: Dónde compran pasteles.	40
Figura 8: Presentación del producto.	41
Figura 9: Frecuencia de compra.	42
Figura 10: Gustos y Preferencias.	43
Figura 11: Puntualidad de la entrega.	44
Figura 12: Servicio de atención al cliente.	45
Figura 13: Precio dispuesto a pagar por un pastel para 15 personas.	46
Figura 14: Cuánto pagaría de más por un pastel de producto especial.	47
Figura 15: Opinión del sabor de nuestro producto.	48
Figura 16: Logotipo y Slogan de la empresa.	51
Figura 17: Organigrama de la empresa Wala Cakes.	52
Figura 18: Molde de panque de 25 cm. Figura 19: Molde desmontable de 26 cm ...	54
Figura 20: Molde rosca de 26 centímetros Figura 21: Rejilla colador plano.	54
Figura 23: Molde cuadrado de 30 x 30 cm.	55
Figura 24: Charola de Aluminio Figura 25: Molde para pay.	55
Figura 27: Utensilios varios de repostería.	56
Figura 28: Rodillo liso y de figura para fondant.	56

Figura 30: Herramientas moldeadoras para fondant.	57
Figura 31: Cortadores metálicos Figura 32: Cortadores pequeños de plástico.....	58
Figura 33: Cortadores plástico navidad 	58
Figura 34: Cortadores plástico Winnie Pooh.....	58
Figura 35: Cortadores de plásticos 	58
Figura 36: Cortadores de números 	58
Figura 37: Cortadores animalitos 	58
Figura 38: Cortadores Flores 	59
Figura 39: Cortadores de Letras 	59
Figura 40: Cortadores de figuras 	59
Figura 42: Marcadores de textura	60
Figura 44: Cortadores a escala diferentes formas	61
Figura 45: Capacillo de figuras	62
Figura 46: Moldes de silicón para fondant 	62
Figura 47: Moldes de silicón para cake pops.....	62

INTRODUCCIÓN

El principal motivo por el cual surgió la pequeña industria fue para satisfacer las necesidades básicas del hombre, esto fue años antes de que naciera el capitalismo, estas necesidades fueron el tallado de piedra, trabajar el metal, la elaboración de prendas de vestir y demás, las cuales además de satisfacer necesidades y ser bienes de consumo también fueron actividades de fuerza productiva de las cuales fueron creando modestas industrias de donde tuvo punto de apoyo la Revolución Industrial.

En México la industrialización empezó a destacar con empresas textiles, de productos químicos, de alimentos y creación de muebles de madera; alrededor de 1910 aparecieron las fundidoras de fierro y acero, industrias de cemento y jabón, que empezaron de una manera muy incipiente y de elaboración casera, utilitaria e incluso de ornato. Para 1930 las pequeñas y medianas empresas industriales representaban el 12 por ciento del total de la industria de la transformación en tanto el 86 por ciento restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950 estas empresas industriales ocupaban el 25 por ciento mientras que los talleres y artesanías se redujeron a un 71.9 por ciento (Rodríguez Valencia, 2010).

Tabla I Participación porcentual de los estratos utilizados por la secretaría de Economía en variables seleccionadas en empresas de Servicio.

Participación porcentual de los estratos utilizados por la Secretaría de Economía en variables seleccionadas					
Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	97	52.3	16.3	13.6	23.3
Pequeños	2.8	23.9	26.9	19.5	20.0
Medianos	0.1	6.3	10.3	7.1	13.7
Grandes	0.1	17.4	46.4	59.8	42.9

Fuente: INEGI, 2009

Las micro y pequeñas empresas dedicadas al sector de servicios tienen una presencia que abarcan un 98.8 por ciento, con una fuerza laboral del 76.2 por ciento, obteniendo un 43.2 por ciento de remuneración lo que nos indica que son este tipo de empresas las que dan sustento y fuente de trabajo principalmente; por lo que la empresa objeto de estudio se encuentra ubicada como una micro empresa, la cual al fortalecer e impulsar su crecimiento podrá ser fuente de trabajo para más personas.

La característica más representativa de la pequeña empresa es que su socio mayoritario, empresario, dueño y gerente, la operan como hombre orquesta, es decir un sabelotodo, por lo regular es una persona madura quien de sus conocimientos empíricos y por experiencia los aplica guiándose también por sus corazonadas. En ocasiones debido a su necesidad de controlar todo, tiende a confundir sus funciones de dirección con la administración, generando descontrol y hasta cierto punto caos combinado con un ambiente tenso, sobre todo para el personal operativo que normalmente es quien recibe más ordenes contraponiendo la forma de trabajar, desestabilizando el ritmo laboral el desempeño y los resultados en la producción (Anzola Rojas, 2010).

Las micro, pequeñas y medianas empresas, también conocidas como Pymes, han cobrado suma importancia en nuestro país, ya que contribuyen en gran parte a la economía, fuente de empleo y bienestar. Muchas de ellas, por la prisa de colocar el negocio no toman la importancia que es la planeación del negocio o modelo de negocio según sea el caso, convirtiéndose en una debilidad a poder perder el rumbo en el camino y desviar la meta.

Toda empresa necesita saber en dónde se va a ubicar, donde se encuentra y a dónde quiere llegar, tanto en el mercado, ante sus competidores, su plan de ventas, el ambiente laboral, sus controles administrativos, información financiera, aspectos legales, conocer sus proveedores, los riesgos y los factores claves.

El ámbito de trabajo es básicamente sobre una empresa de 2 años que se encuentra en mercado informal. Se tendrán diversas aportaciones de áreas de formación con el propósito de ubicar el área de estudio en el que se desarrolla la presente investigación; siendo estas el área económico, social, administrativo, contable, derecho y financiera.

De antemano se conoce que los principales problemas para la apertura de una empresa es la falta de recursos económicos, la falta de capacitación y su organización administrativa, siendo esta última la base de la investigación, dado que se consideraría la columna vertebral de la empresa, debido a que con ello y como más adelante se explicara, el contar con un modelo de negocios que permita a la empresa estar bien organizados y controles bien direccionados, dará la oportunidad al empresario de solicitar financiamiento que le permitirá crecer ya sea en infraestructura o en capacitación del personal.

‘Con modelo de negocios nos refos al patrón de actividades económicas (la liquidez que fluye hacia dentro y hacia fuera de la empresa y la cadencia correspondiente) que determina si usted se queda sin liquidez, o no...’. (Mullins & Komisar, 2010).

El que la empresa se abra camino y pasar de un plan a otro tiene que descubrir o desarrollar un modelo de negocio que realmente le funcione a la empresa, un modelo de negocios que cuente básicamente con cinco elementos (modelos de ingresos, margen bruto, gastos de explotación, capital circulante e inversiones). En conclusión, el modelo de negocios es el crecimiento económico de la empresa en todas sus facetas. (Mullins & Komisar, 2010)

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es de identificar las necesidades de la empresa para mejorar sus recursos organizacionales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hernández, Sampieri (2010) afirma que el planteamiento del problema es el: “Desarrollo de la idea a través de cinco elementos:

- 1) Objetivos de investigación.
- 2) Preguntas de investigación.
- 3) Justificación de la investigación.
- 4) Viabilidad de la investigación.
- 5) Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.”

En la empresa objeto de estudio se tiene el problema de que lleva funcionando como empresa por dos años sin ningún tipo de control administrativo preventivo si no los que con la marcha van surgiendo, marcando un obstáculo por ser un distractor y limitante para visualizar los objetivos y metas futuras.

Siendo que el objetivo de estudio es el de identificar las necesidades de la empresa para mejorar sus recursos organizacionales.

OBJETIVOS DE ESTUDIO

También conocido como objetivo de la investigación, “...establecer que pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Unas investigaciones buscan contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso debe mencionarse cual es y de qué manera se piensa que el estudio ayudara a resolverlo” (Hernandez Sampieri, 2010)

Se tiene por objeto de estudio una empresa que actualmente está trabajando pero que carece de infraestructura y equipo apropiado para afrontar la demanda con la que en ocasiones se enfrenta al igual que recursos organizacionales y administrativos que brinda un modelo de negocios para saber en qué dirección deben de enfocar las energías; con lo que sus ventas se ven limitadas, el mercado se va con la competencia lo que afecta su posicionamiento en el mercado, desviación de los pocos objetivos que tienen.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las necesidades de la empresa permitiendo organizar sus recursos tangibles e intangibles, humanos, financieros, materiales y técnicos con lo para que por medio de una propuesta de modelo de negocios para la empresa Wala Cakes, para que permita tener sus recursos organizacionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los recursos organizacionales de la empresa Wala Cakes
- Identificar los aspectos básicos de los modelos de negocios.
- Definir un modelo de negocios para la empresa Wala Cakes
- Proponer el modelo de negocios adecuado a la empresa Wala Cakes

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el propósito de estudio en las siguientes cuestiones donde se resume de lo que va a tratar la presente investigación:

¿En qué consiste el Modelo de negocios?

¿Cómo se conforma el modelo de negocios elegido?

¿Cuál es el propósito del modelo de negocios?

¿Es indispensable tener un modelo de negocios para iniciar un negocio?

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Existe un gran interés personal y del dueño de la empresa para la realización de esta investigación, ya que la falta de recursos económicos e incluso contar con el modelo de negocios para la obtención de un préstamo para el crecimiento de la empresa ha sido el motivo por el cual se ha estancado en ventas cuando han contado con alta demanda, al igual que la correcta administración de sus recursos organizacionales para facilitar la delegación de actividades en el caso de contar con más personal para cubrir la demanda de los pedidos solicitados.

Los beneficiados con este estudio será la misma empresa al igual que toda persona que esté interesada en analizar los beneficios de realizar un modelo de negocios

VIABILIDAD DEL ESTUDIO

Se cuenta con el tiempo de seis meses para recabar la información y realizar una investigación de campo para obtener los datos correspondientes al igual que la viabilidad para realizar la propuesta de creación de un modelo de negocios para la empresa Wala Cakes, adecuado a las necesidades de la misma entidad.

DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA

“...este elemento del planteamiento solo se puede incluir si el investigador ha trabajado anteriormente o se encuentra vinculado con el tema de estudio, y este conocimiento le permite contar con una clara perspectiva del problema a indagar.” (Hernandez Sampieri, 2010)

Las deficiencias se encuentran es por la nulidad de un modelo de negocios existen situaciones que se presentan y al momento se ingenia la manera más viable

de resolverlo, siendo que administrativamente se pudo prevenir o especificar que realizar; atendiendo a lo dicho por Sampieri, hasta el momento de recabar la información financiera se sabrá de las deficiencias con las que esta investigación se podría enfrentar.

HIPOTESIS

Para este trabajo de investigación se utilizó una hipótesis de tipo cualitativa, basada en un modelo de negocios beneficiando a la empresa:

“La creación de un modelo de negocios para Wala Cakes mejorará sus recursos organizacionales.”

Dicho modelo, creado a las necesidades de la empresa, beneficiará a la organización proyectando la visión y la misión que se describe más adelante de tal manera que en la práctica se verá reflejado en la optimización de los recursos organizacionales con los que cuenta y fortalezca la entidad.

Hernández Sampieri (2010) define a la hipótesis como las “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones. De hecho son respuestas provisionales a las preguntas de investigación”.

CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL

1.1 Pastelería

Haciendo un poco de historia, los romanos conocieron las tartas, las pastas y las obleas; el *artologanus* fue una pasta preparada con vino, leche, aceite y pimienta, la *scriblita* era dulce de queso; la *placenta*, la hacían con harina de avena, queso y miel. Los árabes realizaron una gran aportación con el uso de la almendra, las yemas del huevo, introdujeron el azúcar en occidente, provocando la primera gran revolución del arte de la pastelería.

La pastelería como tal recibe nombres como, confitería, repostería de lo cual es muy difícil separar que caso le corresponde a determinado oficio; aunque en estricto significado, la confitería se dedica a la elaboración de postres y dulces menores como los bombones y caramelos; la repostería se dedica a todo tipo de postres y la pastelería se ocupa de todo tipo de dulces, postres y panes, incluso algunos que elaboran en panaderías. Los ingredientes básicos que se utilizan en la pastelería son harina, mantequilla, leche, azúcar, chocolate, licor, esencias, frutos secos, frutas en almíbar o confitadas, colorantes para mejorar la presentación.

En la pastelería tradicional española se desarrolló básicamente en la edad media. En el siglo XVI los productos que llegaron de América aportaron muchísimo en especial el chocolate. El mayor refinamiento que tuvo la pastelería fue al principio del siglo XVIII alcanzando su punto más alto en el siglo XIX cuando a la presentación se le dio una gran importancia (**Larousse, 2008**).

Considerada como parte del arte culinario, al igual que los productos que se ocupan en esta industria. La pastelería se divide en ligera y sólida; siendo la ligera aquella que se sirve al final de la comida o como entremés pudiendo ser galleta, bizcocho, brioches, pastas; la sólida se refiere al postre que forma parte de la comida incluyendo en ocasiones carne como ingrediente. La pastelería seca forma una industria independiente la cual desde hace medio siglo es de consumo universal. (**Americana, 1991**).

1.1.1 Historia de la pastelería en México

En tiempos pasados, según algunos recetarios del siglo XVII y XIX las empanadas y pasteles rellenos de carne condimentada con especias con almendras, pasas, aceitunas y alcaparras, fueron muy populares, donde se enseñaba como prepararlo a dos fuegos, esto a falta de horno.

Como consecuencia de la nueva cultura española en tierras Mexicanas, existe en nuestro país tantas variedades de panes, cada uno con su nombre y su forma particular, se calculan que son un poco más de tres mil panes diferentes. Según sostiene la tradición popular el primer pan mexicano fue en el año 1524

La recopilación de documentos guardados con mayor celo, fueron y han sido los recetarios; en México se imprimieron varios recetarios como el Manual del cocinero y la cocinera, tomado del periódico literario la Risa que se dedica Al bello sector de Puebla en 1849, Manual del cocinero, dedicado a las señoritas mexicanas en 1856; Manual del cocinero, cocinera, repostero, pastelero, confitero y botillero en 1887; el cocinero mejicano o colección de recetas para guisar al estilo americano y de mas con recetas de la cocina española, italiana, francesa e inglesa, con procedimientos sencillos para elaborar masas, dulces, licores, helados, y lo necesario para el servicio de una mesa en 1831 se registró la receta de un pastel, descrito por los cronistas en el primer banquete servido para Hernán Cortes en la Nueva España y en otros banquetes virreinales, al igual que pasteles con aves y conejos vivos que salían volando o saltando entre los comensales. De esa forma a los cocineros se les llamaba 'maestros de mesa' dejaban constancia escrita de sus invenciones, técnicas, formas tamaños y la crítica de quienes degustaron el platillo.

En la época novohispana en el libro de Cocina del Convento de San Jerónimo, con una selección de recetas de Sor Juana Inés de la Cruz (1648-1695) tratándose de un cuadernillo de la cual solo se conoce una copia que data del siglo XVIII.

En los años de la colonia, los mejores confites y pasteles eran los creados en los conventos. En cambio el pueblo endulzaba sus días con cafés situados en los portales en calles y plazas, en los barrios aparte de café se bebía chocolate hervido,

ponche, y se degustaban natillas, pasteles y helados según se relata en La vida en México en 1810 un libro de Luis González Obregón.

Los primeros años de la independencia, el viajero disfrutaba de la cocina barroca y mestiza. Favoreciendo el comercio de mercancía francesa que llegaba a Veracruz. En esa época de disturbios donde los problemas no discriminaban se tiene registro de que en 1833 el Barón Deffaudis, ministro de Francia en México recibió la queja de que unos comerciantes franceses afectado reclamaron al gobierno mexicano el pago de 600,000 pesos como indemnización por la pérdida de un pastelero establecido en Tacubaya. El ministro tomo el reclamo y Francia declaro la guerra a México y por cinco meses bloqueo el puerto de Veracruz, este conflicto termino el 9 de marzo de 1839, después del pago de la indemnización. Este episodio es recordado como la Guerra de los Pasteles.

Para el siglo XIX y principios del siglo XX, los pasteles se consumían en los cafés, se afirma que el primero fue El café de Manrique, ubicado en la esquina de Tacuba donde la degustación por las soletas, puchas, rodeos, tostadas avalinas, huesitos de manteca, bizcochitos de Ambriz, miel con cascara de naranja y confituras de los conventos de monjas. Los aristócratas visitaban la gran sociedad ahí acompañaban al pastel con champaña. Hacia 1884 se fundó la pastelería francesa El Globo, la de mayor antigüedad hoy en día.

En 1917, el mismo año que se promulgo la Constitución Política de México, surgieron academias de enseñanza gastronómica como la de Alejandro Pardo; en esas academias se podrían adquirir las publicaciones de varios recetarios de la autoría del cocinero Pardo donde en uno de ellos hay una referencia al libro de Martínez Montañón escrito tres siglos antes. En sus recetas el cocinero Pardo recomendaba el uso del horno que el invento el cual utilizaba carbón.

Para los años treinta la academia de Doña Josefina Velázquez de León adquirió fama, publico más de 130 libros de los cuales el más famoso fue en 1938 Repostería Selecta El arte de hacer pasteles. Por esos años llegaron más maestros a inaugurar nuevas y exclusivas pastelerías como La Suiza y Bondy **(Abascal, 2008)**

1.1.2 Historia de la pastelería en Puebla

El origen de la pastelería que se dio en Europa, llegó al país en la época de la colonia. Desde la época prehispánica se practica la elaboración de dulces artesanales, los cuales a la llegada de los españoles se fueron agregando nuevos ingredientes formando texturas y sabores únicos, se considera que al menos cada estado de la república cuenta con un dulce típico por lo menos, aunque el lugar más sobresaliente en este tema es el estado de Puebla.

Desde la época de la colonia en Puebla se han realizado, a tal grado que se construyó “la casa del Alfeñique” donde se imitan los adornos que se utilizan en los dulces típicos (dulce de pasta de azúcar con aceite de almendra), siendo los más conocidos los polvorones, las obleas con miel, las pepitorias, los alfajores, las pepitas de calabaza, los buñuelos, los borrachitos, y el más famoso es el camote, del cual se sabe que su creación fue accidental en un convento de monjas, donde , uno de los pequeños decidió hacerle una broma a una monja que tenía una olla al fuego; cogió un camote, lo echó a la olla, lo revolvió con azúcar y lo batió para que se formara una masa que fuera difícil de quitar a la hora de lavarla. Al poco rato llegó la monja, probó la revoltura y le gustó. Según de ahí nació este dulce tan reconocido a nivel mundial. A tal grado es la importancia del dulce en la ciudad de Puebla que en el centro histórico se pregunta por la calle de los dulces y le saben decir su ubicación (Querido, 2016).

1.1.3 El futuro de la Pastelería en Puebla

En base a la experiencia, a cursos y exposiciones a los que se ha asistido la tendencia de la repostería, en específico de la pastelería es el imitar el arte, recrear obras que puedan ser comestibles, tallar el pan para formar esculturas, decoraciones hechas a mano volviéndolas únicas y artesanales, crear verdaderas obras de arte que causan conflicto entre seguir admirándola o degustarla y terminar con dicho espectáculo.

1.2 Descripción de la empresa

Wala Cakes es una microempresa, una pastelería dedicada a la creación y personalización de pasteles, cupcakes, mesa de postres y mesa de dulces; siendo sus medios de difusión el internet en páginas dedicadas a anunciar servicios y por la recomendación de ‘voz en voz” de sus clientes; actualmente pertenece al mercado informal, no cuenta con local físico.

1.2.1 Historia de la Empresa

Nació en marzo del año 2013, de la inquietud de Laura Ursula Arenas Soto por dar una presentación profesional a las deliciosas recetas de su madre, familiares y de ella misma para ofrecer pasteles y postres de acuerdo a la ocasión, gustos y necesidades del cliente.

1.2.2 Ubicación de la Empresa

La empresa objeto de estudio actualmente no cuenta con local físico debido a la falta de recursos para el pago de una renta, todo lo atiende en su domicilio personal, con futuras miras de adaptar una habitación para atención al cliente o la renta de un local. Cuenta con una fanpage en Facebook: Wala Cakes-Puebla; correo electrónico: walacakes@hotmail.com y página en internet la cual se muestra en la figura 1; está en construcción, el link es: <https://us.webnode.com/my-webnode-projects/> .

Figura 1: Página de Internet en construcción.



Fuente: Elaboración Propia

1.2.3 Ventaja Competitiva

De manera simple se definirá el concepto, pero se ampliará en el segundo capítulo de la presente investigación, ya que forma parte de los recursos organizacionales. “Todo negocio debe tener algo que lo diferencie de los demás. La ventaja competitiva debe desarrollarse con cuidado, porque esa es la razón por la que los clientes le compran a un negocio en particular en lugar de hacerlo con sus competidores”. (Lambing, 1998)

Las ventajas que ofrece la empresa Wala Cakes son: la calidad en un producto fresco, productos adaptable a las necesidades del cliente según su presupuesto y requerimientos especiales como por alergia, variedad de productos, diversidad en

sabores, buen servicio, puntualidad, originalidad, producto personalizado en el diseño, siendo un producto artesanal, rico y sin conservadores.

1.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se realizó un sondeo con cuatro empresas que se dedican a la venta de cupcakes para analizar la rapidez en sus respuestas, el trato y atención hacia el cliente y el precio de venta; de los cuales solo uno el trato fue personal, los otros tres el medio de contacto fue vía internet en la página de facebook. En la tabla II se aprecia la comparación de los resultados obtenidos en los diferentes lugares en los que se preguntó.

Tabla II Cuadro comparativo de empresas que son competencia

	Rapidez	Trato	Precio	Medio
Cupcakes (Plaza Cristal)	Al momento se acercó a ver en que me ayudaba	Amable, paciente, atenta a lo que preguntaba.	De 1 a 11 piezas a \$25 Más de 12 a \$22 Más de 50 a \$20	Trato Personal en el módulo de venta en Plaza Cristal.
Miriam Pérez Youshi (Bosques de San Sebastian)	Mensaje enviado a las 9.44 del 16 de noviembre de 2015 respuesta recibida a las 11:34	Atenta, amable, dando opciones e imágenes a lo que necesitaba.	Lo mínimo a vender es media docena a \$100. Dando a \$16.66 cada pieza. Con 14 sabores.	Internet en página de Facebook.
Lizette Fernández (Los Fuertes)	Mensaje enviado a las 9.56 se recibió respuesta a las 17:39	Muy concreta, solo respondía a lo que le preguntaba, la sentí como indiferente.	Precio de la media docena es de \$130. Precio unitario de \$21.66. Solo tres sabores.	Internet en página de Facebook.
Rosi Ramos Pasteles	Mensaje enviado el lunes 16 de noviembre de 2015 a las 9:48, al momento no ha respondido.			

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla II se puede observar que al ofrecer el producto a un precio de mercado de \$16.00 como precio de introducción, quedando posicionado por debajo de la competencia, al ser más económica, atrae la atención del cliente. Posteriormente, en año y medio aumentar el precio a \$18.00 en una gama más amplia de sabores. Ofreciendo el servicio de llevarlos al evento.

1.3 El Proceso Administrativo

“Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes,..., desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Stoner, 1996) La existencia de armonía entre los diferentes departamentos que existen en las empresas es un reto para cualquiera, pero en la forma en que el proceso administrativo especifica que actividades tienen en común y que actividades tienen en independencia el llegar a los objetivos empresariales será más fácil.

1.3.1 Planeación

Koontz (2008) menciona que se deben seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas... No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales.” (p. 30). Organizar la forma en que se van a ir realizando los objetivos en tiempo y forma para cumplir los proyectos trazados que ayudaran al crecimiento o fortalecimiento de la empresa.

Se mencionan los objetivos empresariales del caso práctico en estudio:

- Contar con controles internos por escrito que estructuren las actividades de cada departamento entre sí, los pasos a seguir desde la toma del pedido hasta la entrega del mismo.
- Proceder con los registros debidos ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Secretaria de Salud y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para el registro de la marca y patente.

- Abrir físicamente una sucursal que este a la vista de nuestros y más clientes para captar más mercado.
- Contratar a una persona de medio tiempo para apoyo a diversas actividades especificadas.
- Contratar un outsourcing que nos ayude con el control, administración del personal, psicología del trabajo, formación y desarrollo del personal, selección del personal y también para el despido en caso de ser necesario.

1.3.2 Organización

Koontz (2008) "...establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas." (p. 30) Es la asignación de las actividades especializadas que le corresponda a cada persona destinada a un puesto específico en el departamento que le corresponda, de esta manera se sincronizan los engranes intelectuales de la empresa.

1.3.3 Integración

Koontz, (2008) "... Identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar..." (p. 30) La unión de fuerzas en el trabajo, permite obtener resultados enriquecidos ya que no es lo mismo un trabajo departamentalizado que un trabajo con empleados de diversos departamentos cumpliendo con efectividad, eficacia pues toma en cuenta lo que ocurre en toda la empresa.

Debe de contar con los siguientes elementos como esenciales para la existencia de la empresa:

- Análisis FODA: se describe como "herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnostico que facilita la

toma de decisiones. FODA es un acrónimo que proviene de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (Alcaraz Rodriguez, 2011)(p.58). Las características que tiene la empresa para estar por encima de la competencia se consideran fortalezas; las aéreas donde existe la ocasión de mejorar son las debilidades; los aspectos externos que favorecen al negocio son oportunidades y por último los factores que se encuentran en el medio, la sociedad o ajenos a la empresa que puedan ir en perjuicio del desarrollo de la empresa se conocen como amenazas.

1.3.4 Dirección

“Dirigir es influenciar a las personas que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar...” (Koontz, 2008) Esto se debe de implementar con ayuda de enfoque de liderazgo, diversos estilos de comunicación, motivación individual o grupal. El personal va a seguir a quien ofrezca los medios para satisfacer sus deseos y necesidades o escuche sus problemas poniendo solución a ellos.

1.3.5 Control

“...medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones.” (Koontz, 2008) Para la obtención y cumplimiento de metas de los planes diseñados, el control va guiando el camino correcto a seguir para evitar desvíos y contratiempos, lo cual ayuda a alcanzar las metas específicas.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Históricos de la Administración de Empresas

El desarrollo de la administración fue lento, ya que a partir del siglo XX es que hubo un desarrollo notable, ya que una de las principales razones es que en la actualidad la sociedad típica en los países desarrollados es pluralista de organizaciones donde para cada obligación social existe una organización encargada se encuentra en la industria, universidad, hospital, comercio, servicios públicos, escuela; los cuales deben de ser administrados para hacerlos más eficientes y eficaces. Antes de mediados del siglo XIX existían pocas y pequeñas organizaciones como oficinas, artesanos profesionistas independientes, pequeñas escuelas médicos, el agricultor. En la historia siempre existió el trabajo, la organización pero la manera la parte de administración tiene poco tiempo. **(Chiavenato, 2006)**

2.2 La Micro, Pequeña y Mediana empresa

2.2.1 Clasificación de las empresas

Antes de mencionar la clasificación de la empresa, se dará a conocer el significado de lo que es una empresa, a lo cual **(Anzola Rojas, 2010)** la define como “Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas.”, p. 56

“En la actualidad hay tres tipos de empresas que todo empresario debe de conocer:

- La empresa de transformación, dedicada a la producción de bienes
- La empresa de servicio, la cual se dedica a brindar y prestar un servicio a la comunidad.
- La empresa de comercialización, este tipo de empresas se dedica a la compra de bienes que produce una empresa de transformación para posteriormente venderlos, en otras palabras se dedica a la comercialización de bienes y servicios” **(Anzola Rojas, 2010)**

Otro sistema muy útil de clasificar a las empresas es dividir las en tres categorías:

- Empresa de estilo de vida, esta empresa es de propiedad particular y solo logra tener poco crecimiento por la misma naturaleza de la entidad a pesar de ello después de varios años podrá crecer hasta tener 30 o 40 empleados, normalmente se encuentra con limitaciones para la expansión y un buen crecimiento.
- La empresa fundacional, esta se crea con bases en la investigación y el desarrollo de una nueva área en el negocio, lo que le facilita crecer en cinco a diez años de 40 a 400 empleados a pesar de ello no salen en la Bolsa, cuentan con un capital de inversores totalmente privado.
- La empresa de elevado potencial, es la empresa que recibe mucha atención por las personas interesadas a invertir; estas empresas pudieron empezar como una fundacional, pero su crecimiento es muy rápido pudiendo llegar hasta 500 empleados. Este tipo de empresas se les conoce como gacelas debido a ser parte integral en el desarrollo económico del lugar donde se ubiquen **(Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005)**

2.2.2 La Administración de la MiPyMe

2.2.2.1 Definición de Pequeñas y Medianas Empresas

Toda pequeña y mediana empresa surgen de la inspiración y necesidad de un empresario (emprendedor como actualmente se le denomina). Por ello antes de dar la definición de la pequeña y mediana empresa, comenzaré por citar una definición de lo que es un empresario pues sin este no existiría ninguna pyme.

“Un empresario es alguien que reconoce una oportunidad, reúne dinero y otros recursos necesarios para explorarla, y acepta algunos o todos los riesgos asociados con la ejecución de los planes resultantes.” **(Barrow, 2006)**

El contar con una micro o pequeña empresa no debe de ser motivo para pensar que el uso de herramientas administrativas y de control será un trabajo extra e

innecesario, sino todo lo contrario desde el inicio plantear bien todos los cimientos pueden ahorrar muchos problemas pues a medida que la empresa va creciendo, el contar con el tiempo para plasmar esas ideas por escrito o poner a alguien más a realizarlas, implica que el error humano o por omisión a cometer sea mayor y a la larga el daño pudiera tener más consecuencias que si se hubiera prevenido.

La administración de pequeñas empresas, conocida en Estados Unidos como la Small Business Administration (SBA), define a la pequeña empresa como la entidad financiera que posee y opera en forma independientes, es decir que su dueño posee autonomía total para su manejo y administración, al igual que su campo de operación no lo determina la cantidad de empleados ni el volumen de ventas. **(Anzola Rojas, 2010)**

“Suarez-Núñez (2003) menciona que tiene dos posturas con respecto a la definición de la pequeña empresa. La primera consiste en que las pequeñas empresas son organizaciones subdesarrolladas porque sus dirigentes tienen poca preparación y no cuentan con ni con los medios ni los conocimientos de economía, organización y gestión las cuales son requisitos básicos para la administración; la segunda postura es que asegura que las pequeñas empresas tienen cualidades específicas, únicas y complejas, por lo que son totalmente diferentes al resto de las empresas.

Con las definiciones antes mencionadas se puede concluir que una pequeña empresa es una entidad única en características y cualidades que se permite ser autónoma en sus decisiones y acciones administrativas, financieras y organizacionales

En el artículo 3 fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa nos define a la pequeña empresa como:

“MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Tabla III Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana empresa por el Número de Trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales” (Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, s.f.)

En las reglas de operación del Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Fondo PyMe) para el ejercicio fiscal 2013. En la parte del objeto y los objetivos del Fondo PyMe en la tercera parte fracción quince menciona:

MIPYMES: Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009 (Diario Oficial de la Federación, 2013)

En la tabla IV se muestra como se encuentra el estrato de clasificación en donde según el número de empleados y el rango de monto por ventas anuales la empresa objeto de estudio cae en el tamaño de Micro

Tabla IV Estratificación de Micro, Pequeña y Mediana Empresa:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: DOF: 28 de Febrero de 2013

2.2.2.2 Clasificación de las MiPyMes Sectores

En términos generales se puede agrupar a las microempresas de la siguiente manera:

- a) *Microempresas de supervivencia o de subsistencia.* Estas microempresas se empiezan debido a la falta de cualquier otra opción de empleo, normalmente se dedican a un giro comercial muy sencillo.
- b) *Microempresas consolidadas o de acumulación.* Estos son pequeños negocios que han abarcado y consolidado una parte del mercado. Este grupo se conforma desde el autoempleo hasta contar con no más de 5 trabajadores; En este grupo se ubica entre un 30 por ciento y un 40 por ciento de las microempresas en los países de América Latina.
- c) *Microempresas dinámicas.* Este grupo lo integran los pequeños negocios que se ubican en un punto intermedio entre micro empresa y una pequeña empresa, este grupo es muy reducido ya que comprende un 5 por ciento o

menos pues el brinco a pequeña empresa es muy reducido. (Carpintero, 2008)

Para ubicar mejor la visión que se lleva a cabo en la empresa, sea cual sea el tamaño, se utilizan tipologías donde dependiendo del temperamento, carácter y de la inteligencia del emprendedor, o directivo encargado de la entidad, ofrece ubicar a la persona y entender su relación con el rol organizacional o social; también permite identificar sus aprendizajes y mejorar su conocimiento que le ayude a establecer puntos de apoyo para el crecimiento (Filion, Cisneros, & Mejia-Morelos, 2011).

Tabla V Tipos de propietarios dirigentes de PyMES, estrategia y visión

TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	TIPOS DE ESTRATEGIA	TIPOS DE VISION
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y la ganancia
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización personal	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional

Fuente: (Filion, 2011)

Si bien es cierto que las microempresas se clasifican por su dinamismo es más que lógico pensar que el motor de dicha actitud de la empresa se debe al empresario es por ello que se considera importante hacer mención de la tipología lo cual ayuda a identificar donde se encuentra uno y sería más fácil ver hacia donde se quiere llegar, tal como se muestra en la Tabla V; de la cual si se aplica al emprendedor de la empresa objeto de estudio se puede clasificar en como Mariposa debido a que la visión se centra

en los productos y los clientes aunque la estrategia no es continua es más circunstancial.

2.2.3 Problemas a los que se enfrentan las MIPYMES

“Las PYMES no están exentas de las graves crisis económicas. Su fragilidad se demuestra en las miles que cada año desaparecen por no haber sabido superar ni responder a las situaciones de cambio que todos enfrentamos actualmente” (Soto & Dolan, 2004).

El autor también menciona en esas mismas páginas varios factores que se consideran como los principales problemas por lo que han pasado las pequeñas y medianas empresas; estas son:

- Dirección con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad.
- Tecnología de producción inadecuada.
- Productividad insuficiente.
- Estructuras organizativas inadecuadas.
- Escasos o falta de medios de financiamiento.
- Recursos humanos poco calificados.
- Poca atención a los mercados internacionales.
- Estructuras financieras inadecuadas (Soto & Dolan, 2004).

El fracaso se puede deber a varios casos:

- Contar con promotores que no tienen la personalidad adecuada para crear e impulsar la empresa.
- Falta de conocimientos, formación o experiencia, de esta forma cuando ocurren los hechos se es incapaz de hacerles frente con eficacia produciendo caos.
- Realiza previsiones a futuro de la manera incorrecta exagerando en el optimismo y desviándose de la realidad.
- Desconocimiento del mercado, de cómo funciona, la estructura y necesidades reales que este demanda

- Carencia de recursos iniciales, básicamente económicos y financieros. El pensar con exceso de optimismo al creer que se producirá desde un inicio los suficientes ingresos por actividad.
- Contar con una administración que casi no colabore colocando trabas, con costos altos, brindando poca ayuda ni participando proactivamente en sacar adelante a la empresa.
- Falta de comunicación y acuerdo entre los socios fundadores, lo que ocasiona discrepancias y dudas en el personal.
- No encontrar socios de apoyo.
- El subestimar a la competencia o incluso en ocasiones ignorar su existencia y el nacimiento de nuevos competidores (Gonzalez Dominguez, 2000).

Si bien es cierto que en las variadas definiciones que se han dado para dar conocer los factores que afectan a las pequeñas y medianas empresas llevándolas al fracaso, muchas de estas características son cuestiones externas que al parecer no se pueden controlar, como los problemas económicos del país, cuestiones políticas, los factores tecnológicos, la sociedad y la educación al igual que características internas de las cuales se deben de tener monitoreo constante para prevenir, remediar, solucionar cualquier debilidad que se encuentre para solucionarlo a tiempo, incluso aun en los factores externos que pudieran afectar a la empresa.

Hoy en día con la globalización, la información con la que se cuenta se puede obtener una visión de lo que podría ocurrir en cualquier ámbito importante para la entidad, es estar al pendiente de los cambios que pudieran pasar siendo que se puede prevenir con la información correcta teniendo cuidado de no especular los datos, para ello es necesario contar con la preparación necesaria que con la observación del movimiento de mercado lo mantienen en vigía de cualquier cambio que se presente; como actualmente ocurre con el tipo de cambio del dólar que afecta a la empresa en la compra de materia prima.

2.3 Conceptualización del Modelo de Negocios para Pymes

El Modelo de Negocios también llamado como diseño de negocios, describe la manera correcta de cómo organizar, crear, entregar y capturar el valor; explicando los conceptos de una manera simple, entendible y relevante sin caer en la simplificación excesiva ni manejar un lenguaje complejo e incomprensible del funcionamiento de la empresa. También define al modelo de negocios como un plano para implementar estrategias por medio de una estructura organizacional tanto en los procesos y la aplicación a los sistemas empresariales (Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología, 2016).

En otras palabras el modelo de negocio se puede definir como la manera de aterrizar una idea de negocios en papeles, llevando un esquema y plasmando una secuencia de pasos para volver tangible un proyecto analizando en el transcurso si va a ser aceptado por el mercado, cuantificar que se va a necesitar para dar a conocer el producto, para fabricarlo, si se cuenta con los recursos y personal para llevarlo a cabo y como todo negocio se busca que sea redituable.

2.4 Tipos de Modelos de Negocios

2.4.1 Teoría de Albert Shapero.

Aborda un sistema que lo denomina *evento empresarial* convirtiéndola en la variable dependiente, lo que deja al individuo o a la empresa como variable independiente junto con los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales. Para dar origen a la empresa y producir innovación real, se necesita contar con cinco características que son toma de iniciativa, acumulación de recursos, administración, autonomía relativa y toma de riesgo. (Varela, 2014).

En esta teoría si toma en cuenta recursos para el inicio, pero no considera la aceptación en el mercado.

2.4.2 Teoría de Timmons

A finales de la década de los setentas Jeffrey Timmons produjo una serie de ideas y conceptos acerca de la creación de nuevas empresas, a lo cual menciona que el proceso empresarial implica un compromiso de valor y crecimiento en la entidad en un largo plazo; el proceso de la creación e iniciación de una empresa empieza por una oportunidad incluso sobre el contar con dinero, redes, estrategias, equipo y plan de empresa. Las verdaderas oportunidades son superiores que el talento, capacidad y los recursos por el equipo en el punto inicial. (Varela, 2014).

Reconocer las oportunidades y actuar ante ello es lo que Timmons considera como la clave para que un negocio tenga éxito, lo cual no lo siento tan fuera de la realidad, aunque a pesar de ver la oportunidad es bueno tomar medidas de prevención y organización administrativa para complementar el éxito.

2.4.3 Teoría de Gibb

Alan Gibb creó una corriente de pensamiento la cual ha sido aceptada en países en vías de desarrollo donde relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo cultural al igual que incluye temas de educación empresarial. Teniendo cuatro componentes básicos para el desarrollo de una nueva empresa, estos componentes son: motivación y determinación, idea y mercado, recursos y habilidades. (Varela, 2014)

2.4.4 Eric Ries y Lean Startup

Eric en el 2008 desarrollo una manera de detener el nacimiento de nuevas empresas por medio del proceso de experimentación científica, por medio de un circuito de retroalimentación en el cual se tienen tres grandes elementos, la construcción, la medición y el aprendizaje permitiendo la generación de nuevas ideas, el desarrollo de productos y obtener información útil.

La filosofía básica del Lean Startup es quitar totalmente las prácticas ineficientes logrando que el desarrollo empresarial este basada en aumentos continuos en la generación de valor; se contrapone a los procesos tradicionales ya que incluye

demoras y muchos gastos en recursos que tienen que ver con la elaboración de planes empresariales elaborados de productos e identificando el momento correcto.

El procedimiento en el que se basa el cambiar preguntas como: 'si es un producto o servicio que se puede construir' por 'si es posible crear una empresa sostenible alrededor de esa hipótesis de producto; para la identificación del problema y su solución se desarrolla por medio del método de los 5 porqués que permitirán estudiar y resolver el problema e identificar los principales elementos del modelo. El propósito de este método es minimizar el consumo de recursos, el esfuerzo del empresario y reducir los riesgos de falla (Varela, 2014).

Es uno de los modelos que más se utiliza aunque en la práctica el realizarlo sin la planeación correcta resulta con mayores gastos de los presupuestados.

2.4.5 Modelo Varela

Desarrollado en el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, un modelo basado en las ideas de Shapero pero integra componentes de otras teorías expuestas en los últimos cuarenta años. Este modelo se basa en identificar unas etapas que el empresario potencial debe ir llevando a cabo antes de llegar a tener una empresa solo de funcionamiento. Formado por seis etapas básicas en el modelo las cuales son: etapa motivacional (gusto) etapa situacional (oportunidad) Etapa de decisión (decisión) etapa analítica (plan de empresa) etapa de recursos (recursos), Etapa operativa (gestión) (Varela, 2014).

En este modelo de seis etapas se basa en la identificación inicial a la instalación del negocio, todo es previo al funcionamiento.

2.4.6 Modelo lienzo CANVAS

Esta metodología es un lenguaje compartido que permite describir y gestionar el modelo de la empresa para obtener alternativas estratégicas. Considera cuatro áreas básicas en toda empresa que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, en estas se encuentran nueve módulos para representar la lógica que la empresa sigue para obtener recursos; estos módulos son:

- Segmento de mercado

- Propuesta de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos (Varela, 2014)

En la figura 2 se muestra la estructura y relación entre cada uno de los módulos. Este modelo es uno de los más conocidos por ser de los más completos ya que se basa en muchos factores sociales y la interacción que existe entre los módulos, lo cual muestra en papel lo que ocurre en la realidad en la empresa.

Figura 2: Modelo lienzo CANVAS.



Fuente: (Varela, 2014)

2.5 Descripción del negocio

El Tipo o giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. En México existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) y estos son:

- Comercial.- Se dedica a la compraventa de un producto terminado.
- Industrial.- Es la empresa que se dedica a la producción, manufactura, o transformación que ofrece un producto final o intermedio
- Servicio.- Son las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor.

2.6 Recursos Organizacionales de una empresa:

Es básicamente importante el conocer el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa; pero también lo es conocer lo que puede y es capaz de hacer la empresa de manera interna; estos resultados se pueden obtener por medio de un análisis de las fortalezas y debilidades, conocido como evaluación organizacional. Para esta finalidad se debe saber la definición de lo que es un recurso y una capacidad.

Se dice que son recursos organizacionales a todos aquellos insumos que de forma básica se usan en una empresa para realizar sus negocios, estos factores son:

- Capital
- Tecnología
- Equipo
- Personal

Esto conlleva a especificar que los recursos pueden ser tangibles, visibles, medibles y cuantificables, como el equipo, el efectivo en reserva, capacidad crediticia, e intangibles (invisibles y su cuantificación es difícil, como lo es la patente, el registro de marca, los derechos de la propiedad, la reputación de la compañía)

Técnicamente hablando los recursos organizacionales y las capacidades organizacionales son diferentes, a pesar de que en la práctica se ocupan indiferentemente. Siendo que los recursos son independientes por su propia naturaleza, las capacidades son la unión de dos o varios recursos para bien de la

compañía. Por lo que los recursos por si mismos no pueden proporcionar una ventaja competitiva como se obtendría de las capacidades ya que su combinación nos proporciona mayor utilidad y resultados en la empresa (*Longenecker, Moore, & Petty, 2001*).

2.6.1 Ventaja competitiva:

Existe una ventaja competitiva cuando la empresa ofrece un servicio o producto que la clientela la siente mejor comparado con las demás opciones que cuenta en el mercado. Estas ventajas se pueden deber a alguno o algunos de los siguientes factores:

- Precio/Valor
- Características exclusivas del servicio
- Atributos notables del producto
- Experiencia del cliente
- Accesibilidad

La creencia de dos mitos ante este tipo de ventajas es que las oportunidades para crear un buen negocio ya no existen y el otro mito es que las pequeñas compañías no pueden competir ventajosamente con las grandes empresas. Es obvio que nadie le da la un abrazo a la competencia. Por eso se llega a la conclusión que las buenas decisiones, son resultado de una evaluación adecuada y sistemática de las bases que apoyan una sólida ventaja competitiva, una vez que estas son identificadas y fortalecidas (*Longenecker, Moore, & Petty, 2001*).

2.6.2 Mantenimiento de la ventaja competitiva:

Si bien es cierto que ninguna ventaja competitiva dura para siempre, se ha destacado la importancia de establecer una ventaja competitiva sostenible, que da una posición industrial de valor que el posible que perdure cierto tiempo. Esto desde el inicio el empresario debe de plantear la estrategia, su durabilidad, las capacidades que va a apalancar de una manera tal que los competidores encuentren difícil el imitarlo, tomando en cuenta que tarde o temprano la competencia se dará la tarea de descubrir la estrategia de valor creada.

La ventaja competitiva tiene una duración lo cual se debe de ir planeando y renovando constantemente, todo para seguir manteniendo los rendimientos que esa ventaja nos brinda en la empresa. Se describe que tiene tres etapas, lanzamiento, explotación y erosión. Con el fin de mantenerse en la preferencia del cliente, el empresario debe mantener una corriente continua de ventajas competitivas esto para evitar cambios bruscos en el desempeño (*Longenecker, Moore, & Petty, 2001*).

Convertir a la empresa como un tiro al blanco en movimiento, esto es que a pesar de que la competencia tienda a imitar la ventaja competitiva contar con otro servicio o un plus algo adicional que ofrecer al cliente para que nos siga y en cambio la competencia se entretenga en ver la forma de imitarnos.

2.7 Área de Finanzas: Costo de inicio y financiamiento

Dado que los recursos financieros son la base para el inicio de todo ente económico y el principal problema al que se enfrenta cualquier emprendedor con idea de colocar su negocio o producto.

“La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes” (*HorneC & James, 2010*)

Anzola Rojas, (2010) define como administración financiera: “Corresponde a la utilización adecuada de los elementos del proceso administrativo en la obtención y aplicación de los recursos financieros para la consecución de los objetivos financieros de la empresa”

La adquisición de un financiamiento su aplicación correcta a los recursos iniciales del nacimiento de toda empresa son decisiones de suma importancia y con necesidad máxima para su análisis, planeación, proyección y ejecución.

“Los costos de inicio son costos indispensables para abrir el negocio. La mayor parte de tales costos se incurrirán antes del momento en que la compañía abra sus puertas. Los costos de inicio de los negocios varían de industria a industria.” (*Lambing, 1998*)

Independientemente del tipo de industria o empresa de la que uno pueda hacer referencia, existen categorías que varían especializándose en las características y naturaleza de la misma, a pesar de eso también hay categorías que están en común en todas y estas son:

- Inventarios, son los artículos que se compran para revender a los clientes.
- Muebles y accesorios, incluyendo escritorios y sillas, archiveros, mostradores exhibidores y de más artículos similares.
- Maquinaria y equipo, como computadoras, cajas registradoras, copiadoras, faxes
- Gastos pagados por anticipado, el pago anticipado de los servicios incluso antes de empezar a poner el negocio
- Costo de capacitación de los empleados
- Depósitos, es el dinero inicial que se debe de encontrar en la cuenta que vaya a necesitar
- Impuestos
- Renovaciones y/o compra de edificios
- Capital de trabajo, es una reserva de efectivo para cubrir gastos mensuales, hasta que el dinero que ingresa cada mes a la compañía sea mayor o igual que el importe de las cuentas que deben pagar.

El financiamiento para cubrir esos gastos iniciales o de crecimiento, con el modelo de negocios hay instituciones financieras que otorgan o prestan esos fondos para fortalecer y ampliar las fuentes de trabajo.

Como las diversas instituciones financieras que otorgan los recursos en diversas formas como los préstamos bancarios, programas de financiamiento del gobierno federal, programas de gobiernos estatales o locales.

El financiamiento de capital se puede dar por contar con fondos personales que cubran el monto necesario, en caso de que no se tengan o no sean suficientes se puede contar con inversionistas privados, socios o ventas de acciones.

2.8 Área de Comercialización: Mercadotecnia

Lambing, 1998 menciona que “En primer lugar, ayuda a desarrollar el concepto en profundidad, exigiendo que pase de la etapa de la idea a algo más tangible. En segundo le ayuda al lector de su plan del negocio a comprender mejor su empresa” Esto es lo que se va a vender se debe de describir, si es producto las características físicas (tamaño, peso, colores, forma del envase, tipo de material) y del contenido, si es servicio describir en qué consiste, que se ofrece, como es el procedimiento de trabajo.

“El producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando lo compra” (Salazar Leytte, 2003)

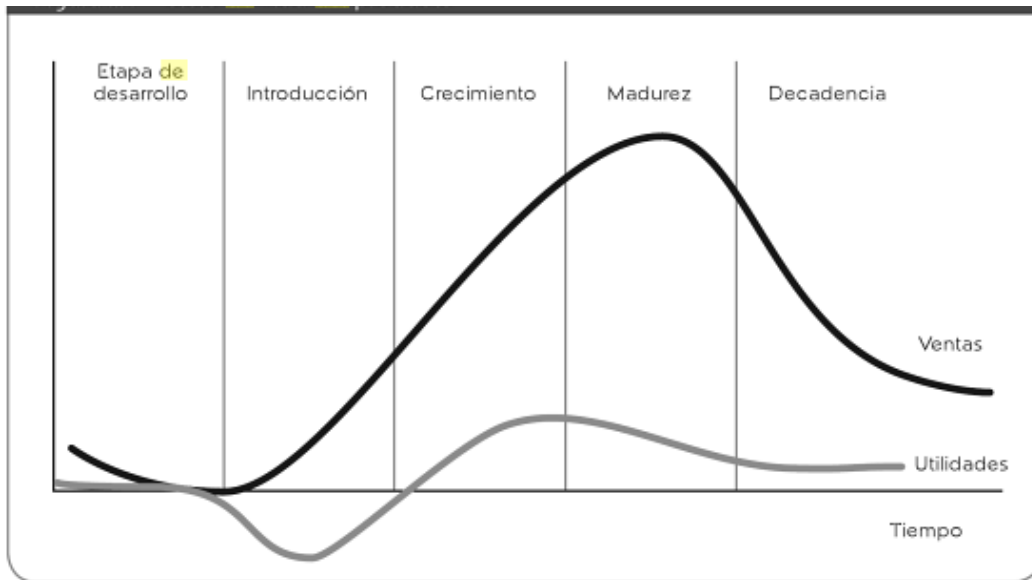
Existen varias características que debe de tener el producto las cuales son:

- Marca.- Es el nombre comercial que tiene el producto para distinguirse de los demás.
- Etiqueta.- Por lo regular contiene la marca, el logotipo y alguna característica comercial relevante; con productos de consumo primario deben de describir los ingredientes, instrucciones de uso, material del envase.
- Envase.- Contiene y protege al producto y facilita su uso.
- Empaque.- Almacena cierto número de envases, ayuda a protegerlo, facilita el traslado, la venta por mayoreo y el almacenamiento.

Todos los productos tienen etapas de vida lo que Pedraza Rendon, (2014) menciona, es que el “Ciclo de vida del producto. Este concepto surge por la existencia de productos que tienen diferentes etapas en las ventas, afectados por la tecnología y por la limitación de su vida útil. Un producto pasa al menos por cuatro etapas:

- Introducción.- Se pretende vender un nuevo producto y se hacen todos los esfuerzos de mercadotecnia para darlo a conocer.
- Crecimiento y desarrollo del producto.- Periodo en el que se acepta el producto en el mercado y se va consolidando la marca.
- Madurez.- Cuando el producto decrece en ventas y las utilidades se normalizan, debido a que ya no hay más compradores potenciales.
- Decadencia. El producto entra en franca decadencia.” (p. 21-22)

Figura 3: Ciclo de vida del producto.



Fuente: (Lambing, 1998)

“La determinación de la misión que usted ha desarrollado describe con brevedad los productos o servicios que ofrecerá la compañía. Por su parte la sección mercadotecnia ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de tales productos o servicios” (Lambing, 1998) refiere básicamente a lo que ocurre con el producto en el mercado (Ver Figura 3).

Los elementos que se incluyen son:

- Análisis de la competencia.- Se menciona que “Es importante conocer perfectamente bien a las empresas que compiten por el mismo mercado, con el fin de desarrollar una estrategia competitiva. Es posible llevar a cabo un análisis de la competencia mediante la determinación de sus puntos fuertes y débiles y el examen de aspectos específicos de sus operaciones.” (Lambing, 1998). Cabe hacer énfasis que el autor dice el conocimiento de la empresa por la que se compete el mercado, en ningún momento hace referencia al tamaño de la competencia, por lo que es importante el conocimiento de todo tipo de empresa desde la más grande hasta la más

pequeña para conocer los productos que ofrecen, como es su servicio, la rotación de empleados, si manejan precio por mayoreo, etc.

- Examen de la estructura de precios.- “Es importante determinar lo que desea alcanzar con su estructura de precios. Las metas que se quieren lograr con su estructura de precios son los objetivos de precios” (Laming, 1998). Por ello se debe de tomar en cuenta los costos, los gastos directos e indirectos, el precio de los competidores, el efecto que causa la demanda al igual que la presentación del producto.
- Perfil del mercado meta.- Partiendo de lo que dice (Laming, 1998) “Ningún negocio puede atender a todos, y los pequeños negocios con recursos limitados suelen concentrarse en una base específica de clientes.” (p.160) Es por ello que se recurre a una segmentación de mercado:
 - Geográfica, esto es al estar ubicado en un lugar.
 - Demográfica, especifica un sector por edad, genero, sexo, ingreso, gustos o preferencias.
 - Beneficios, por la característica propia del producto que un determina grupo lo adquiere por esa característica, como lo es confort, descanso, textura.
 - Frecuencia de uso, por la constancia del consumo.
- Análisis de la ubicación del negocio, para esto el autor nos hace dos recomendaciones “Los criterios indispensables son aquellos que deben satisfacerse; si la ubicación no tiene todos los criterios requeridos, el sitio no puede considerarse para establecer el negocio. En contraste los criterios deseables son aquellos que se gustaría tener pero que no son esenciales para el éxito del negocio” (Laming, 1998) Es importante la realización de dos listas con las características que se desean y las que se necesitan para garantizar que la ubicación sea la ideal y deseada.

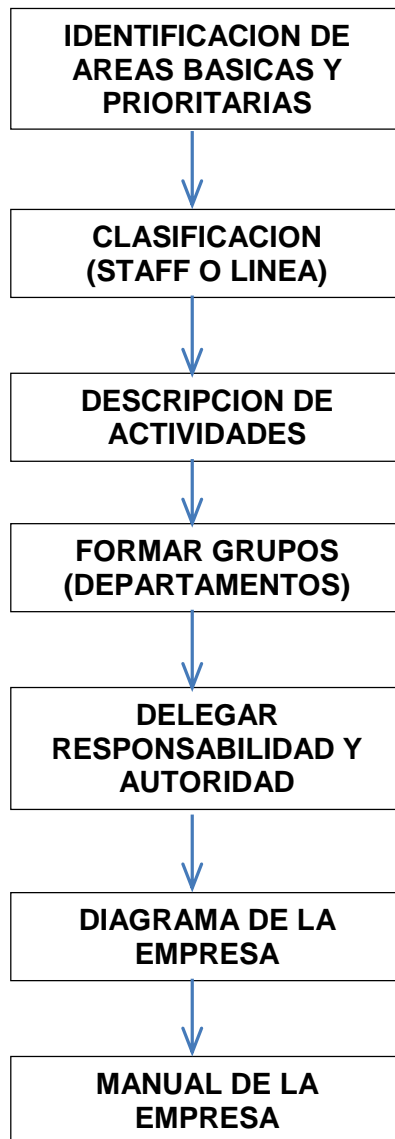
2.9 Área de Recursos Humanos: La administración y el personal

(Ibarra Valdes, 2003) Los cambios en la planeación administrativa empiezan cuando el emprendedor identifica las áreas básicas de la empresa que va a crear, empezando

por clasificarlas, describiendo las actividades de cada función, agrupando, distribuyendo responsabilidad y autoridad, realiza un diagrama organizacional y por ultimo elabora un manual de la empresa. Este proceso es basado en el hecho de que el emprendedor ya fijo su meta, la manera en cómo va a lograrlo, realizo la investigación de mercado y creó su propio prototipo. (p. 244-245). Esta planeación administrativa que esta especificada en el diagrama en la que se describen los siguientes pasos:

- Identificación de áreas básicas, consiste en identificar las áreas, actividades, tareas, ocupaciones y esfuerzos para cubrir el puesto.
- Clasificación de áreas básicas, estipular las tareas que corresponde al desempeño y funciones que contribuyen directamente al logro de los objetivos
- Descripción de actividades, ya que se haya identificado y clasificado, corresponde el realizar la descripción detallada de cada área.
- Agrupación de actividades, se organiza las actividades del trabajo, descripciones, necesidad de organizar el trabajo a mayor escala.
- Delegación de responsabilidad y autoridad, es un proceso de tomar decisiones para definir el trabajo.
- Diagrama de la organización, representa la departamentalización de la empresa así como el nivel de autoridad, también conocido como organigrama.
- Manual de la empresa, este manual debe incluir, el reto a la misión de la empresa, las alternativas el organigrama, la descripción de puestos y la delegación de autoridad y responsabilidad. Tal como se presenta en la figura 4 que trata sobre la planeación administrativa.

Figura 4: Diagrama de Planeación Administrativa.



Fuente: Ibarra, 2003

Ludevid (2005) menciona que “Lo primero a determinar, antes de pensar en personas concretas, es definir el tipo de habilidades y capacidades personales que la nueva empresa va a necesitar.” (p. 76) La descripción de las actividades a realizar en cada uno de los puestos de la empresa nos dará una idea más clara de las características que se necesita en una persona. Hay otros elementos que se deben de considerar antes de integrar un nuevo elemento a la empresa, estos elementos son analizar el costo y cuantificación del personal necesario como en número de personas

al igual que la remuneración correcta, poner el anuncio, realizar las entrevistas, selección, capacitación y la temporada de prueba.

2.10 Área de Dinámica Social: Ambiente Laboral, Legal y de Seguridad.

Dentro de esta área se incluye la relación y reacción con el personal, el ambiente laboral que lo rodea; también se describe brevemente algunas opciones legales para la constitución de una empresa.

Uno de los principales retos a los que una Pyme se enfrenta al intentar pensar incluir recursos humanos como tal ya sea solo en la estructura del organigrama o dentro de las actividades de otro empleado (como en la realidad ocurre en que el personal es multifuncional) pues se tiene estigmatizado como una pérdida de tiempo, ya que al contar con el personal y programarlo en su capacitación el temor es que se retirara e igual podría convertirse en competencia. (Filion, Cisneros, & Mejia-Morelos, 2011) Comentan que el principal reto para los que dirigen una PYMES es lograr un cambio en la mentalidad respecto al área de recursos humanos, planteando la necesidad de capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos y conservarlos; considerar a los recursos humanos como una actividad estratégica en que el emprendedor debe evolucionar junto con su empresa y su personal; debiendo transformarse en un individuo que planea, y organiza el trabajo; solo de esa forma lograra desarrollar un enfoque y una visión dinámica de los recursos humanos, siendo más proactivo que reactivo. (p 205-206).

Como se mencionó es importante cambiar la forma de pensar al igual que el evitar etiquetar al personal como 'el que llega tarde' 'el que me pide permiso de todo' es relevante introducirse un poco más en la vida personal del trabajador no porque el gusto de entrometerse sino que es imposible separar la vida laborar de la personal en uno y otro momento nos llega a la mente lo que nos tiene preocupados distrayéndonos de la actividad que se realice poniendo en riesgo desde el trato al cliente o algún proceso de producción. Otro reto a considerar es la apertura a la confianza para un ambiente de trabajo armónico altamente productivo y estable; aunque suene un tanto utópico.

Todo empleado a nuestro cargo cuenta con el respaldo de varias leyes que regulan la relación obrero-patronal las mínimas prestaciones que debe tener el trabajador, las obligaciones y consecuencias en caso de incumplimiento de alguna de las partes. Estas leyes son básicamente: la Ley Federal del Trabajo y Reglamento interior de trabajo, principalmente; en caso de existir pudiera ser sindicato, y contrato colectivo. En relación con la seguridad, enfermedad, jubilación e incapacidad esta la ley del seguro social, Instituto Nacional para el Fondo de la Vivienda de los Trabajadores y el Fondo de Retiro.

En el aspecto legal para la conformación o nacimiento de una empresa se debe definir como quedara constituido ante notario, con cualquiera de las siguientes opciones:

- Persona física con actividad empresarial
- Sociedad mercantil:
 - Sociedad anónima
 - Sociedad de responsabilidad limitada
 - Sociedad en nombre colectivo
 - Sociedad en comandita
 - Sociedad cooperativa
- Sociedad civil
- Asociación civil

Cada forma legal tiene sus especificaciones particulares a reunir.

En el aspecto fiscal, dependiendo el régimen en que se constituya son los impuestos a tributar, en términos generales se realizan pagos en tres niveles, el Federal, Estatal y Municipal.

2.11 Enfoque Económico de las PYMES Datos Estadísticos

En México las pequeñas empresas eligen como primera opción operar en el sector informal, esto con la finalidad de evadir las regulaciones del gobierno estatal y municipal aunado al no pagar impuestos o no contar con los recursos suficientes para

los pagos notariales al crear una sociedad. Las empresas con varios dueños eligen una estructura organizacional del sector formal la más común es la de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) la cual es legalmente reconocida y con obligaciones fiscales, teniendo responsabilidad de pago de impuestos y deudas de la empresa. Otra forma de organización para empresas pequeñas en México es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de RL) en la que se combinan las características de la sociedad con las de una corporación; solo uno de los dueños es responsable por las obligaciones de la empresa, pero a lo que se refiere de las pérdidas y ganancias estas se distribuyen entre los dueños aunque sus acciones no son tan negociables, por lo que son raras las empresas que ocupan esta forma de organización legal (Barragan Codina, 2002).

2.12 Impacto de la Globalización en las PYMES

“Por globalización se entiende el hecho de que un producto puede estar formado por partes que son producidas en cualquier lugar del mundo y vendido también en cualquier parte del mundo. La implicación que se encuentra detrás de esto es en el sentido de que los factores de producción que intervienen en la elaboración del producto presentan una movilidad extra frontera.

Globalización es un término que comienza a ponerse de moda en la década de los ochenta cuando se rempazan los conceptos de transnacionalización o internacionalización, ya que aquel describía mejor el proceso de la interacción humana más allá de las fronteras de los países.”

“Las PYMES se han visto considerablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. En estos escenarios, mantener la cuota de mercado equivale a incrementar permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a los requerimientos de los clientes y a la fuerte acción de la competencia.” (Soto & Dolan, 2004).

“El ambiente competitivo se encuentra dentro de una tendencia de globalización, lo cual hace más complejos los imperativos (ofrecer el mejor servicio al cliente, mejorar la calidad de los productos, reducir costos, incrementar la rentabilidad

del negocio, identificar cambios en los patrones de demanda y en las necesidades) y sobre todo, conduce a los administradores a pensar, planear y actuar en aspectos que tienen que ver con los clientes, proveedores, competidores y socios internacionales actuales y potenciales... Se trata de una relación bidireccional: las empresas globalizan sus sistemas de abastecimiento, manufactura y distribución para enfrentar los imperativos del ambiente competitivo en el que se encuentran. A su vez estos imperativos obligan a las empresas a globalizar los sistemas de abastecimiento, manufactura y distribución.”

Cuando el movimiento de la globalización empezaba existían conceptos que no se alcanzaban a ver, cuando esto empezó a envolver fue más que obvio que si uno no se actualizaba y se movía con la globalización y con sus características ya mencionadas no se sobrevivía en el mercado, a esto una frase que dice “renovarse o morir” donde si uno busca abarcar a lo grande se debe de tomar en cuenta totalmente, ya que si el sector que uno busca es más selecto hay que conocer solo la parte que nos afecta, de una u otra forma esto no nos excluye el conocimiento.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

En este capítulo, se establece el marco metodológico original para la presente investigación, responderá preguntas relativas al diseño de investigación, tamaño y selección de la muestra, manejo de la información y la presentación de los resultados que permitan cumplir el objetivo general y comprobar la hipótesis establecida para el trabajo de la investigación. El estudio propuesto favorece los propósitos de la investigación de tipo, descriptiva en función los objetivos, planteados en el trabajo, los datos serán recopilados por cuestionarios, realizados a la muestra

La metodología que se utilizo tiene un enfoque cualitativo, a través de una encuesta que contestaron 30 clientes.

La unidad de análisis elegida para esta investigación es la pastelería Wala Cakes los sujetos de estudio fueron los clientes que aceptaron contestar la encuesta. El análisis y la presentación de los datos, permitirán el reflejo de la estructura del sector de la población estudiada

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo a los tipos de investigación que se presentan en la bibliografía se puede mencionar que la presente es una investigación mixta atendiendo a Hernández, Sampieri (2010) ya que cita que *está formado por un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación el cual por medio de la recolección y el análisis de la información cuantitativa y cualitativa junto con la integración y discusión de los datos para poder obtener resultados por la información recopilada y de esa manera poder explicar de manera más clara y con datos precisos lo que ocurre con el objeto de estudio (p.546)* por lo que la presente investigación aporta una perspectiva más amplia y profunda de lo que ocurre en la empresa, un mayor conocimiento de cómo el cliente percibe el producto.

Utilizando indagaciones dinámicas también se realiza una mejor explotación y exploración de datos incluyendo análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos por lo que con estas características al recopilarse tendremos que esta investigación es mixta, es exploratoria y descriptiva; no experimental y transversal ya que la observación y medición es en un solo momento; la muestra es no probabilística en base a una selección representativa con un margen de confianza al 90 por ciento, por último el instrumento y la técnica para recabar los datos serán por medio del cuaderno de egresos e ingresos con el que cuenta la empresa y la información verbal que le proporcionen, aunado con lo que se observe en el desempeño de las actividades diarias, al igual que un cuestionario a sus clientes.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se utilizó una escala Likert para la encuesta, realizando un histograma de frecuencias de acuerdo a los resultados obtenidos a los cuestionarios aplicados

3.3 UNIVERSO DE ESTUDIO

La población total de clientes con los que cuenta la empresa, oscila entre 46 y 50 clientes

3.4 MUESTRA

Se entregaron cuestionarios a los clientes, de los cuales solo 30 personas contestaron las preguntas solicitadas

3.4.1 DISEÑO Y CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

Se presenta en la figura 5 donde se muestra el cuestionario que se construyó y diseñó para efecto de levantamiento de respuestas de los clientes que han consumido el producto.

Figura 5: Diseño y construcción del instrumento de medición.

Se le agradece su atención al contestar el siguiente cuestionario que tiene la finalidad de recabar los datos necesarios para la investigación del proyecto de tesis para la titulación de Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Edad:		Genero:	F	M	Para celebrar que compra:
					Pastel 3 leches ()
Escolaridad:	Basica ()	Ocupacion:	Estudiante		Pastel de Fondant ()
	Licenciatura ()		Trabaja en Empresa		Cupcakes ()
	Maestría ()		Trabaja Independiente		Pay ()
	Otro:		Otro:		Otro Postre :

1.- Que motivo tiene para comprar un pastel
 A) Fiesta B) Antojo C) Regalo D) Reunion E) Otro:

2.- Normalmente donde compra pasteles
 A) Pastelería B) Tienda Autoservicio C) Por Internet D) Conocido E) Por telefono
 Porque?

3.- Que opina de la presentación de nuestros productos
 A) Excelente B) Muy Buena C) Buena D) Poco buena E) Mala
 Porque?

4.- Cada cuando compra pasteles
 A)Cada quince días o B)Cada mes C)Cada tres meses D)Cada 6 meses E)Una vez al año

5.- Elija en orden de gusto y preferencia las siguientes opciones, siendo 5 el que mas prefiere y el 1 el que menos prefiere
 Pastel de Tres leches ()
 Pastel de Fondant ()
 Cupcakes ()
 Galletas decoradas ()
 Pay de manzana ()
 Otro:

6.- Como considera la entrega de nuestros pedidos?
 A) Muy puntuales B) Puntuales C) Poco Puntuales D) Impuntuales
 Porque?

7.- Como considera nuestro servicio de atención al cliente?
 A) Excelente B) Muy bueno C) Bueno D) Poco bueno E) Nada bueno
 Porque?

8.- Cuanto estaria dispuesto a pagar por un pastel para 15 personas
 A) \$240.00 B) \$280.00 C) \$300.00 D) \$325.00 E) \$350.00

9.- En pasteles hechos con productos con harina integral, los libre de gluten, sin azucar y libres de lactosa; cuanto estaria dispuesto a pagar de mas en un pastel para 15 personas del precio que marco en la pregunta pasada
 A) \$50.00 B) \$70.00 C) \$90.00 D) 120.00 E) \$150.00

10.- Que opina del sabor de nuestros productos?
 A) Deliciosos B) Muy ricos C) Ricos D) Algo Ricos E) Nada Ricos
 Porque?

Fuente: Elaboración propia

3.5 RESULTADOS Y DISCUSION

En base a la aplicación de la encuesta de la figura 7, el conteo de los resultados para conocer el gusto de los consumidores no tan solo de nuestro producto sino en para conocer sus preferencia. De ese procedimiento se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan:

La primera pregunta de la encuesta planteada a nuestros clientes fue: ¿Qué motivo tiene para comprar un pastel? Contando con opciones a elegir: a) fiesta, b) antojo, c) regalo, d) reunión y e) otro. Los resultados se presentan en la figura 6.

Figura 6: Motivo para comprar un pastel



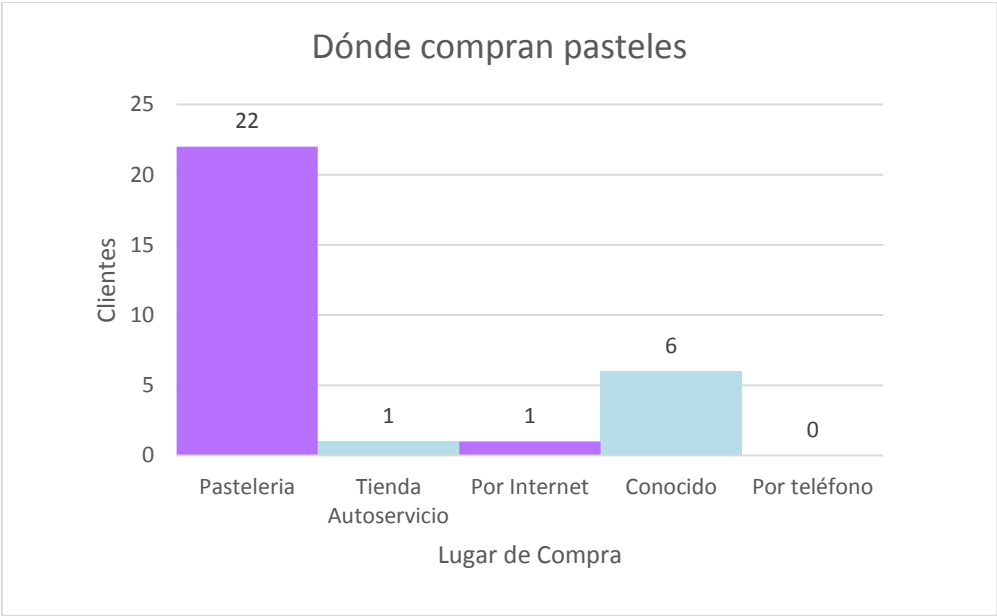
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 6 obtenida de la pregunta: ¿Qué motivo tiene para comprar pastel?, 17 de los 30 encuestados contestaron que por fiesta, representando el 56% y por antojo que fue la segunda respuesta más alta representa el 23%. Ninguno de los clientes opto por mencionar algún otro tipo de motivo.

La segunda pregunta planteada en la encuesta fue ¿Normalmente donde compra pasteles?; teniendo como opciones a elegir la respuesta: a) Pastelería, b)

Tienda de autoservicio, c) Por internet, d) Conocido y e) Por teléfono. Los resultados se presentan en la figura 7.

Figura 7: Dónde compran pasteles

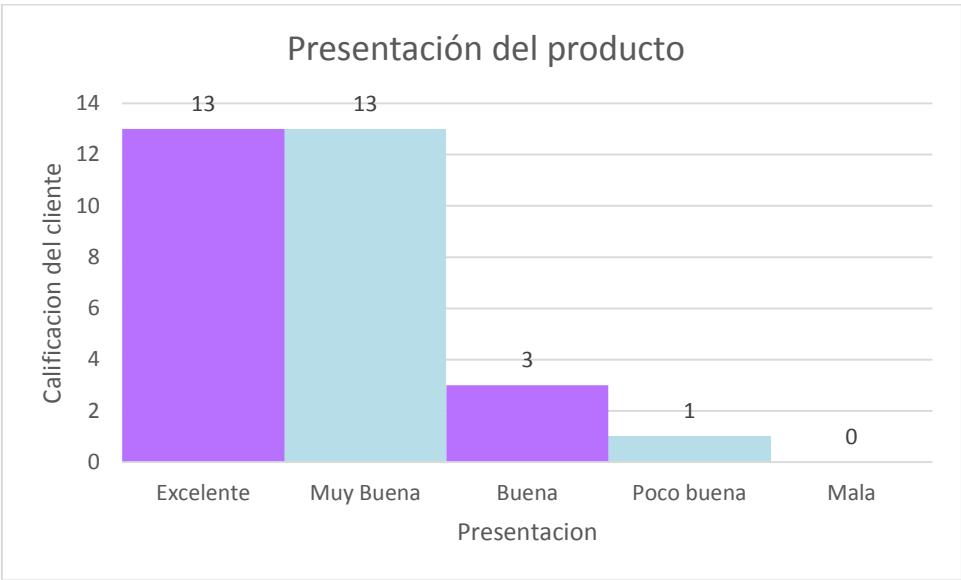


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de Normalmente donde compra pasteles el 73% va directamente a una pastelería y solo el 20% lo compra con algún conocido, lo que nos da una visión que la gente a pesar de la tecnología que avanza, el cliente prefiere la calidez de ir personalmente a elegir o pedir un pastel.

La tercera pregunta planteada en la encuesta es: ¿Qué opina de la presentación de nuestros productos? Eligiendo entre las siguientes opciones: a) Excelente, b) Muy buena, c) buena, d) Poco buena y e) Mala. Los resultados se presentan en la figura 8

Figura 8: Presentación del producto.

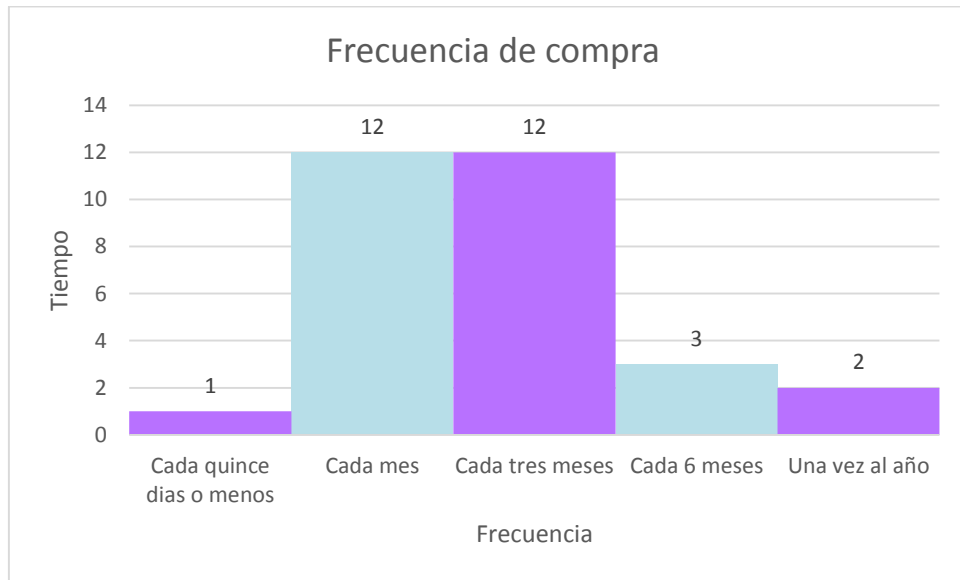


Fuente: Elaboración propia

La opinión de nuestros clientes con respecto a la presentación es del 43% como excelente y el 43% como muy buena. Lo que nos da una visión de que a la vista del cliente el producto es muy bueno y excelente.

La cuarta pregunta que se planteó en la encuesta fue: ¿Cada cuando compra pasteles? Pudiendo elegir entre cinco opciones: a) cada quince días o menos, b) cada mes, c) cada tres meses, d) cada seis meses y e) cada año. Los resultados se representan en la figura número 9.

Figura 9: Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia

En la frecuencia de la compra del pastel tomando en cuenta la cultura mexicana en términos generales como muy alegres y fiesteros, a su vez que en toda fiesta siempre hay pastel o algún tipo de pan para celebrar el 40% de nuestros encuestados compran pastel cada mes, dado a una familia y círculo de amistad grande, y el otro 40% de los encuestados compran cada tres meses.

En la quinta pregunta se le planteo al cliente que eligiera en el orden de gusto y preferencia de las siguientes opciones, siendo 5 el que más prefiere y el 1 el que menos prefiere entre los siguientes productos: Pastel de tres leches, pastel de fondant, cup cakes, galletas decoradas, pay de manzana y otros. En la tabla VI se muestra cuáles son las opciones con mayor puntaje en las preferencias y gustos de los clientes encuestados.

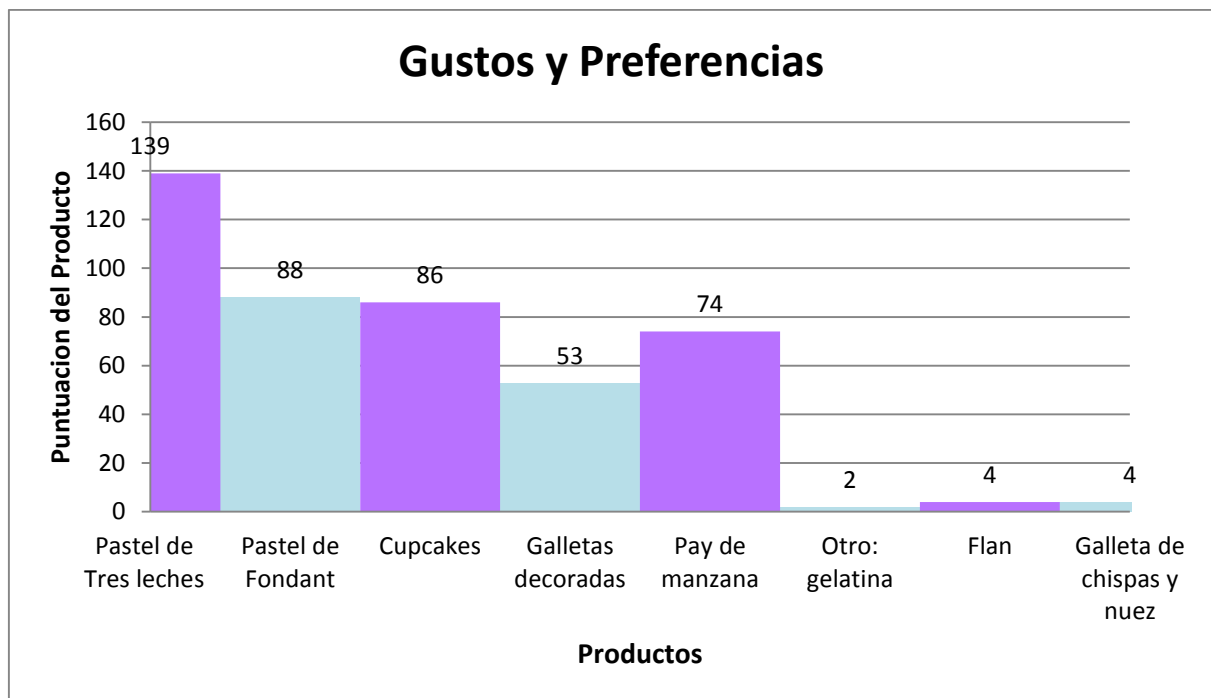
Tabla VI Gustos y preferencias de los clientes

Pastel de Tres leches	139
Pastel de Fondant	88
Cupcakes	86
Galletas decoradas	53
Pay de manzana	74
Otros:	
Gelatina	2
Flan	4
Galleta de chispas y nuez	4

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior se muestran los resultados en la figura 10.

Figura 10: Gustos y Preferencias



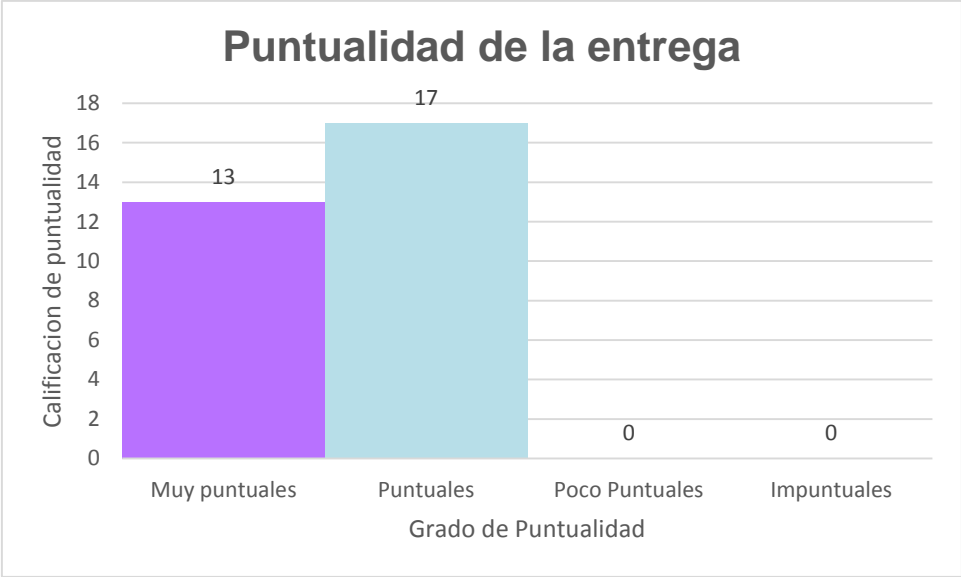
Fuente: Elaboracion propia

Cada encuestado pudo repartir 15 puntos (5+4+3+2+1=15) según su gusto al producto de su preferencia, lo que nos da en total de 450 puntos al ser 30 clientes que respondieron la encuesta; esos puntos estan repartidos de la siguiente manera: la

mayor preferencia es el pastel de tres leches con 139 puntos, equivalente a un 31% seguido por el pastel de fondant con 88 puntos siendo un 19.5%; los cupcakes con 86 puntos obtienen un 19%; el pay de manzana equivale a un 16.5% con 74 puntos, las galletas decoradas con 53 puntos y con el 12% al final ponen opiniones como gelatina (2 puntos), flan (4 puntos) y galleta de chispas y nuez (4 puntos) que en su total suman 10 puntos equivalente al 2%.

En la sexta pregunta que se planteo en la encuesta fue: ¿como considera la entrega de nuestros pedidos? Tendiendo cuatro opciones como posibles respuestas: a) muy puntuales, b) puntuales, c) poco puntuales y d) impuntuales. Los resultados se representan en la figura número 11.

Figura 11: Puntualidad de la entrega

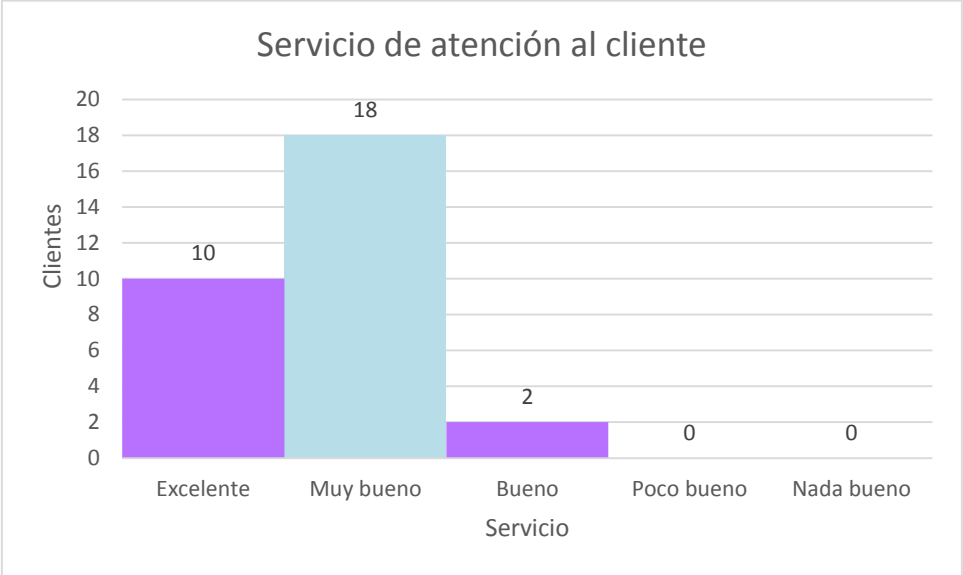


Fuente: Elaboración propia

Por la experiencia propia de los mismos clientes en su totalidad nos considera como puntuales y muy puntuales, por lo que les brinda una gran seguridad en la entrega del producto y el contar con ello desde el inicio del evento o a la hora solicitada.

En la séptima pregunta se planteó en la cuenta sobre el servicio de atención al cliente donde podían elegir entre cinco opciones como: a) excelente, b) muy bueno, c) bueno, d) poco bueno y e) nada bueno. Los resultados se representan en la figura número 12.

Figura 12: Servicio de atención al cliente.

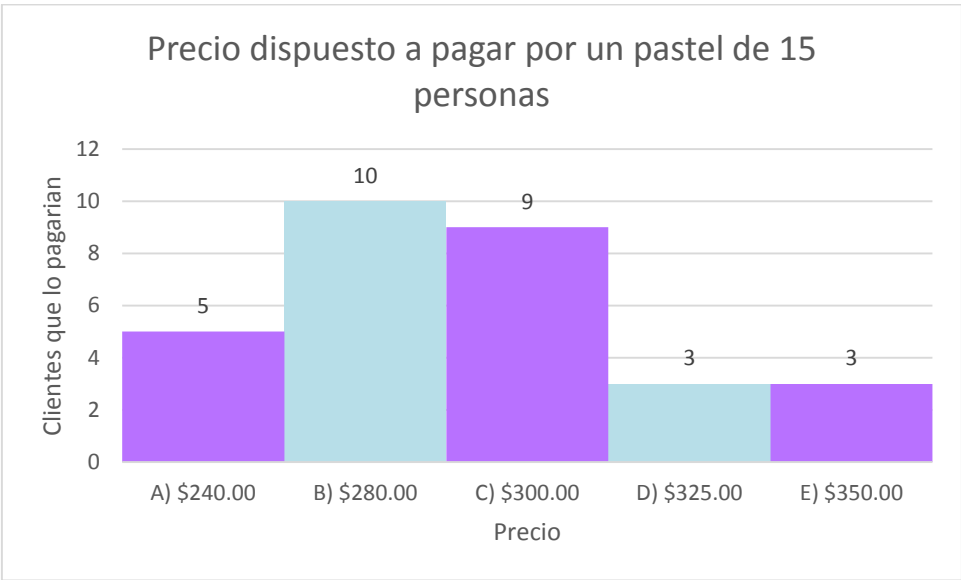


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados el servicio de atención a los clientes, el 60% respondieron que es muy bueno, el 33% nos considera con un servicio excelente mientras que un 7% nos considera solamente como bueno; por lo que dentro de lo que cabe no hay quejas aunque sería interesante conocer cuál fue el motivo para considerar modificaciones.

En la octava pregunta se plantea por el rango del precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por un pastel para 15 persona, considerando que es uno de los más solicitados para reuniones, pudiendo elegir entre las siguientes respuestas: a) \$240.00; b) \$280.00 c) \$300.00 d) \$325.00 y e) \$350.00. Los resultados se representan en la figura número 13

Figura 13: Precio dispuesto a pagar por un pastel para 15 personas.

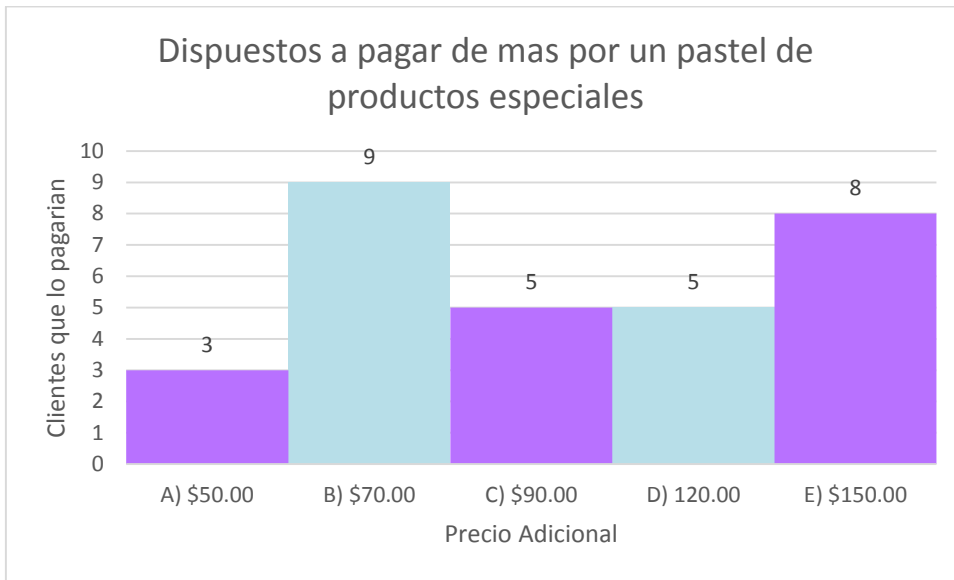


Fuente: Elaboración propia

Sondeando el precio por el cual el cliente está dispuesto a pagar por un pastel para 15 personas oscila entre \$280 con el 33% de los encuestados y en \$300 con el 30% de los clientes lo que nos da solo un 20% para poner un precio entre \$325 y \$350. Con lo que dejando el pastel a un precio de \$280 tomando en cuentas el costo en un pastel de betún aproximadamente de \$110; sin tomar en cuenta el tiempo trabajo es claro ver un margen de ganancia de \$170 lo que indica un 154% de ganancia dependiendo del sabor.

En la pregunta nueve, se plantea en la encuesta que en pasteles hechos con productos con harina integral, los libre de gluten, sin azúcar y libres de lactosa; cuanto estaría dispuesto a pagar de más en un pastel para 15 personas del precio que marco en la pregunta pasada, para lo cual se manejan respuestas con diferentes precios adicionales al de venta del producto normal: a) \$50.00, b) \$70.00, c) \$90.00, d) \$120.00 y e) \$150.00. Los resultados se representan en la figura número 14.

Figura 14: Cuánto pagaría de más por un pastel de producto especial

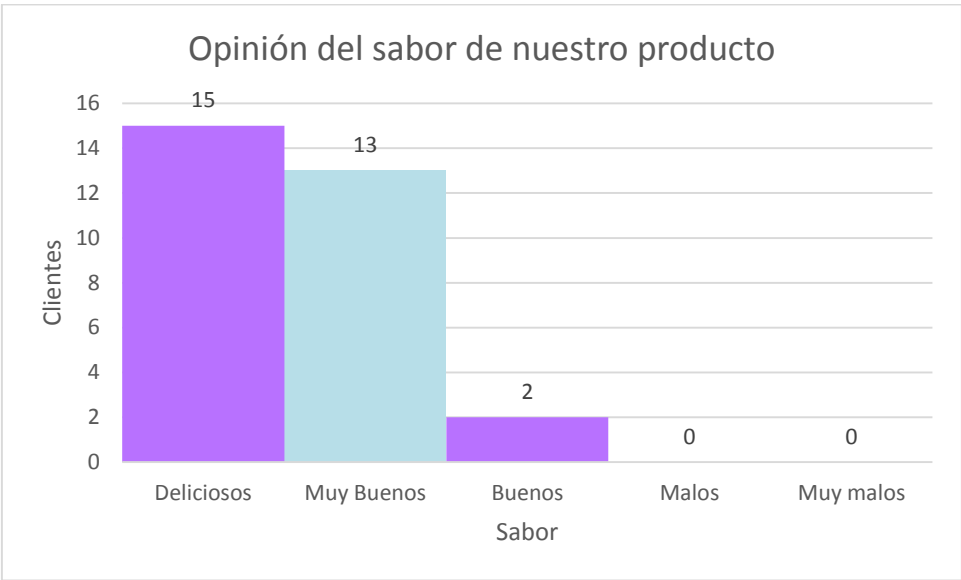


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo que se refiere productos especiales como los bajos en azúcar o con sustituto de azúcar, libres de gluten, con leche deslactosada; el 30% pagaría solo 70 pesos adicionales y el 27% pagaría hasta 150 de más por un producto hecho a la medida del festejado.

En la décima pregunta se plantea en el cuestionario ¿Qué opina del sabor de nuestro producto?, de la cual conto con cinco opciones: a) Deliciosos, b) Muy buenos, c) Buenos, d) Malos y e) Muy malos. Los resultados se representan en la figura número 15.

Figura 15: Opinión del sabor de nuestro producto



Fuente: Elaboración propia

En experiencia propia de los propios clientes, el 50% nos califican con un delicioso sabor, mientras que el 43% nuestro sabor es muy bueno a su paladar.

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1 Misión, Visión y Valores

Partiendo del concepto de que toda empresa o ente financiero tiene una razón de ser para lo cual la administración organiza, controla, planea, integra y direcciona, esta organización debe de saber hacia dónde quiere llegar focalizando su destino esta ruta se plasma en la misión en la visión y los valores que se utilizaran como base para llegar a los objetivos empresariales.

4.1.1 Misión

“Es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía sus actividades” (Alcaraz Rodriguez, 2011) (p. 59). Por eso se le conoce como el alma de la empresa debido a que también debe incluir la atención orientada al cliente, la calidad del producto o servicio, el espíritu de superación e innovación; también debe de ser amplia que contagie entusiasmo y sea congruente con el giro de la empresa.

4.1.1.1 La Misión de la empresa

Crear un momento único para recordar en todo evento u ocasión; a través de productos de alta calidad con sabor e imagen personalizada; calidez en el servicio y puntualidad.

4.1.2 Visión

“...declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma, permitiendo establecer objetivos, estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta” (Alcaraz Rodriguez, 2011) (p 61). Como la finalidad es llegar a una meta estas se establecen en periodos de cinco a diez años por lo que se tiene que estar renovando la visión de la empresa si no se quiere que se corra el riesgo de estancamiento; debe ser motivadora, clara, factible, alcanzable, realista, alineada con la misión y los valores

de la empresa. De esta se derivan los objetivos a corto, mediano y largo plazo que ayudaran a alcanzar la meta marcada en la visión.

4.1.2.1 La Visión de la empresa

Llegar a posicionarnos en el mercado, como una empresa que cubra las necesidades de cualquier evento, en servicio, tiempo, personalización, para satisfacer al cliente en diseño, sabor, gusto y puntualidad.

4.1.3 Valores

Los principios básicos que orientan y hace cumplir la empresa en sus actividades son:

- Respeto
- Honradez
- Compromiso
- Servicio
- Puntualidad
- Cortesía

4.1.4 Logo y Slogan

El logo es la imagen con la cual va a ser reconocida ante sus clientes, proveedores y competencia, el slogan es la frase característica con la que se identificara de la competencia dando a conocer una parte de su razón de ser. El registro de la marca, logo y slogan están en trámite.

En la Figura 16, se presentan el logotipo y el slogan de la empresa Wala Cakes.

Figura 16: Logotipo y Slogan de la empresa

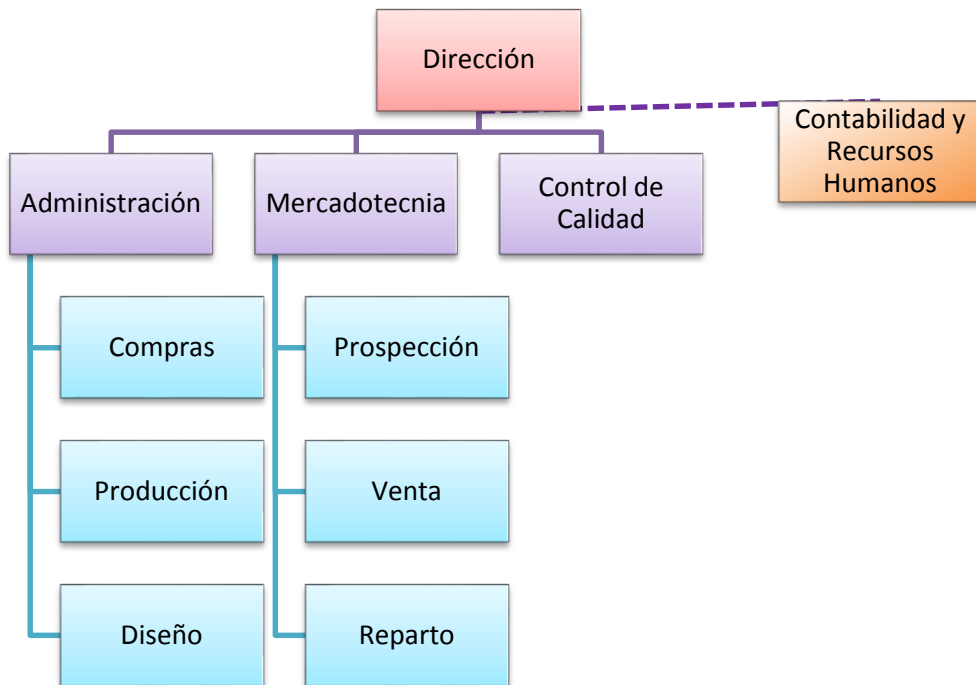


Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Organigrama

Como en toda empresa debe de existir un orden jerárquico ante los puestos que desempeñan las actividades que se desarrollan dentro de la organización, para la empresa que es muestra de estudio el organigrama está en la figura 17. Apesar de que por el tamaño dos o tres puestos son ejecutados por el mismo elemento, en prevención del crecimiento se tienen contemplado que actividad realizaría cada uno y las características del personal para deslindar e ir separando las actividades de cada uno. El único que se encuentra de forma independiente es el área contable y de recursos humanos cuyos servicios serán bajo un outsourcing.

Figura 17: Organigrama de la empresa Wala Cakes



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los puestos señalados en el organigrama de la empresa:

La Dirección se encarga de revisar, coordinar y dirigir el departamento administrativo, de mercadotecnia y el control de calidad, llevando la comunicación directa con el departamento de contabilidad y recursos humanos que serán contratados por fuera.

El departamento de administración, controla y administra los recursos financieros de la empresa, en los cuales se encuentran los siguientes departamentos:

- Compras.- De acuerdo al material necesitado por producción se encarga de tenerlo la materia prima en el momento justo en que se va a utilizar buscando calidad y precio en la mercancía
- Producción.- Con forme al pedido, saca el material a ocupar por diseño para su decoración personalizada
- Diseño.- Realiza la transformación y decoración del producto solicitado por el cliente

Dentro del departamento de Mercadotecnia se cuenta con los siguientes departamentos:

- Prospección.- Captación de la atención de futuros clientes, aclarando las dudas del producto, material, características de tamaño, decoración y diseño.
- Ventas.- Firma de contrato por el evento solicitado, especificando por escrito los detalles del pedido.
- Reparto.- Especialistas en transportar el producto con sumo con cuidado debido a las calles, con tiempo para la entrega puntual.

El departamento de control de calidad, vigila, observa y controla, la limpieza, higiene del manejo de la elaboración de los productos, la presentación final, la puntualidad, y satisfacción del cliente al igual que el seguimiento de alguna aclaración hecha por el cliente.

4.1.6 FODA de la empresa

Este análisis brinda las características que afectan a la empresa y se encuentran en el interior de la misma:

- Fortalezas: Calidad del producto, responsabilidad, colaboración y horario.
- Debilidades: Mal organizado administrativamente, lento crecimiento, falta de prestaciones.

Las siguientes características son las que del medio externo repercuten en la empresa:

- Oportunidad: Tener más clientes, acceso a apoyos de gobierno y se cuenta con un amplio mercado
- Amenazas: La competencia, crisis económica, el cambio brusco de clima, nuevas reformas hacendarias y la delincuencia

4.2 EQUIPO Y MATERIAL DE PRODUCCION CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA

4.2.1. Moldes de aluminio

Para pasteles de diferentes medidas y tamaños como un molde para panque de 25 cm de largo, un molde desmontable de 26 cm; un molde para pastel de rosca de 26 cm; un colador para los productos bañados en chocolate; moldes redondos de 10, 16, 20, 22, 24, 26, 30, 31, 32, 34 centímetros; molde cuadrado de 30 por 30 centímetros; charola para pastel, galletas o apoyo para el horneado y molde de 24 cm para hornear la base del pay.

Figura 18: Molde de panque de 25 cm. Figura 19: Molde desmontable de 26 cm



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Molde rosca de 26 centímetros



Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Rejilla colador plano



Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Moldes redondos de 10, 16, 20, 22,24, 26, 30, 31, 32, 34 centímetros.



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Molde cuadrado de 30 x 30 cm.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Charola de Aluminio



Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Molde para pay.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Moldes para cup cakes.

Charola para hornear 24 piezas de cup cakes al mismo tiempo.

Figura 26: Molde para 24 cup cakes



Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Utensilios de cocina

Se utilizan diversos materiales como para mover, barnizar, batidor de globo y espátulas; diferentes rodillos, lisos y de texturas para decoración en masas y fondant y soporte para mangas con betún que facilita el trabajo en la decoración.

Figura 27: Utensilios varios de repostería.



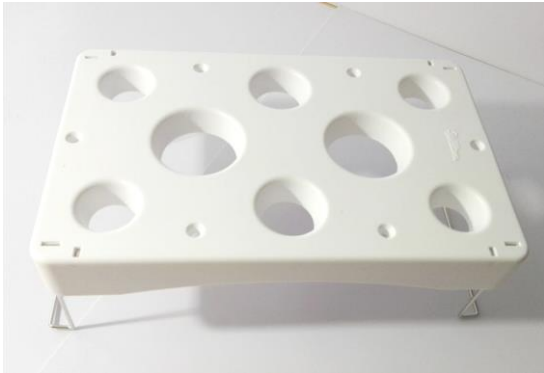
Fuente: Elaboración propia

Figura 28: Rodillo liso y de figura para fondant.



Fuente: Elaboración propia

Figura 29: Soporte para mangas de betún.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Utensilios para moldear

Herramientas que se utilizan para el moldeo del fondant para realizar la figura que hayan solicitado.

Figura 30: Herramientas moldeadoras para fondant.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Cortadores de Galleta.

De plástico o metal, sirven para cortar masa para galleta o fondant, para la decoración de galletas, cup cakes o pasteles. Estos pueden ser de diferentes formas, temas, figuras, letras, animalitos, números, tamaños, como los que se muestran a continuación:

Figura 31: Cortadores metálicos



Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Cortadores pequeños de plástico



Fuente: Elaboración propia

Figura 33: Cortadores plástico navidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Cortadores plástico Winnie Pooh



Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Cortadores de plásticos



Fuente: Elaboración propia

Figura 36: Cortadores de números



Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Cortadores animalitos



Fuente: Elaboración propia

Figura 38: Cortadores Flores



Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Cortadores de Letras



Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Cortadores de figuras



Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Batidora.

De marca Hamilton Blanch, de cuatro velocidades, con aspás para batir y para amasar, el cabezal se separa de la base lo cual permite que se deje trabajando sola u ocuparla de forma manual.

Figura 41: Batidora Hamilton Bleanch



Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Marcadores de texturas.

Ayudan a dar un acabado más natural al trabajo hecho con fondant

Figura 42: Marcadores de textura



Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Bases de exhibición.

En ellas se colocan el producto, esto permite que el trabajo se luzca, dando mayor presentación.

Figura 43: Bases de vidrio para exhibición



Fuente: Elaboración propia

4.2.9 Cortadores a escala.

Estos cortadores son de la misma figura en diferentes tamaños lo que permite adaptar los cortes con mayor precisión y rapidez; en la dimensión que requiera el trabajo a elaborar.

Figura 44: Cortadores a escala diferentes formas



Fuente: Elaboración propia

4.2.10 Empaques y envolturas.

Bases y capacillos en su gran mayoría de forma circular, también los hay cuadrados y de diferentes tamaños.

Figura 45: Capacillo de figuras



Fuente: Elaboración propia

4.2.11 Moldes de silicón.-

Se puede hornear la masa en ellos para conservar la figura que se elija o solo para marcar el fondant y el acabado quede más estético.

Figura 46: Moldes de silicón para fondant



Fuente: Elaboración propia

Figura 47: Moldes de silicón para cake pops



Fuente: Elaboración propia

4.3 Cuál es el Modelo que se va a ocupar

4.3.1 Híbrido.- unión de dos individuos del mismo género

Basándonos en el modelo CANVAS con un ligero ajuste en agregar los recursos organizacionales que como ya se explicó, son los insumos básicos que se requiere

para desarrollar el negocio; un concepto financiero presupuestal del costo inicial de la inversión y su distribución fortaleciendo la infraestructura y viabilidad financiera. Los recursos organizacionales son: Capital, Tecnología, Equipo y Personal, de los cuales el Capital es el recurso del que solo se refiere al costo de fabricación que se menciona en el modelo CANVAS, el cual para efectos del presente trabajo se considera importante dentro de estos recursos es importante incluir en el activo intangible el registro de Marca y los Permisos propios que el negocio requiere para su instalación inicial y funcionamiento, mismos que se mencionan más adelante; comentando que se debería de incorporar para aterrizar sobre números el inicio de cualquier negocio.

Otro recurso organizacional que no se menciona no solo en el modelo CANVAS si no en ninguno de los que se nombran en este trabajo es el Personal de trabajo, parece ser que el hecho de contratar es algo sin importancia a lo cual realmente es un gran punto para tener cuidado si bien es cierto que los clientes son los que mantienen el negocio, el personal es la conexión entre la empresa y el cliente, si el personal está comprometido, y conoce sus funciones, la empresa crece. Con estas modificaciones se puede crear un modelo adecuado al caso objeto de estudio, pudiendo quedar con el nombre de Modelo LUAS (por las iniciales de Laura Ursula Arenas Soto).

4.4 Modelo de Negocios

Tabla VII Modelo CANVAS tradicional aplicado al negocio objeto de estudio:

ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO MERCADO
<p>Distribuidores mayoristas de Materias Primas, principalmente dos debido a que ahí se encuentran todos los insumos y no hay que gastar en tiempo ni en dinero de transporte</p> <p>Creación de sinergias con dulcerías, cafeterías, y salones de fiestas</p>	<p>Atención al cliente</p> <p>Detectar la necesidad</p> <p>Diseñar el pedido</p> <p>Decidir el sabor</p> <p>Donde y cuando será el Evento</p> <p>Que le pareció el Producto</p>	<p>“El sabor del recuerdo.”</p> <p>Brindar un status de originalidad con un diseño personalizado y un buen sabor</p>	<p>Publicidad en grupos de internet</p> <p>Agendar los eventos para posteriores recordatorios y programación de entregas de pastel o cup cakes</p> <p>Incremento de clientes con volanteo a las colonias vecinas y así darse a conocer</p>	<p>Enfocados al sector medio-alto, medio-medio y medio-bajo. Quienes quieran un pastel o cup cake con buen sabor y diseño personalizado.</p> <p>Los clientes importantes serán los que regresen por nuestro producto, los recomendados y quienes lleguen por primera vez.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Talento humano</p> <p>Conocimiento de pastelería</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Conozca la ciudad</p> <p>Administrativo-Contable</p> <p>Infraestructura (mobiliario, equipo computo, accesorios, utensilios)</p>		<p>CANALES</p> <p>Internet básicamente</p> <p>Aplicaciones como Facebook y Whats App</p> <p>Página en Internet</p>	
<p>COSTO DE FABRICACION</p>		<p>FORMAS DE PAGO (INGRESOS)</p>		
<p>El costo de producción va desde los \$8.30 hasta los \$9.58;. Anexo 1</p>		<p>50% al momento de hacer el pedido</p> <p>Depósito Bancario</p> <p>Pago en efectivo</p>		

Fuente: Elaboración propia

4.5 Modelo LUAS con costo inicial del proyecto

Material inicial:

- Moldes para hornear \$3,000.00
- Materia prima \$4,000.00
- Material del trabajo \$6,000.00

Equipo:

- Horno de cuatro gavetas \$9,000.00
- Estufa \$6,000.00
- Refrigerador mostrador \$14,000.00

Trámites para apertura de una PYME:

- Aviso de apertura de Negocio
- Formato de empadronamiento
- Croquis de ubicación
- Identificación Oficial vigente
- Alta ante el Servicio de Administración Tributaria SAT
- Fotografías (2 interiores y 2 exteriores del inmueble o local a color, donde se aprecie fachada y colindancias)
- Comprobante de domicilio (no mayor a tres meses)
- Tarjetón de Licencia de Funcionamiento \$163.02
- Licencia de uso de suelo específico por m² o fracción del área a utilizar \$6.55
- Bomberos (SSP Dirección del Heroico Cuerpo de bomberos Oficina de medidas preventivas)
- Protección Civil (escrito de solicitud en la Dirección General de Protección Civil)
- Salubridad (En el Centro Integral de Servicios CIS)
- Registro de marca y logotipo: \$2,700.00

Dando un total de \$44,863.02 más el costo de la renta del local que se pudiera estimar en \$3,500.0 dando como resultado \$48,363.02 como costo de la inversión. De acuerdo al anexo en donde se calcula el costo del producto el más caro está en \$9.58, el más barato en \$8.30, en promedio es de \$8.94 el precio de venta es de \$16.00 existiendo

una utilidad de \$7.06. Por lo que se tendrían que vender 6,355 unidades para reponer el costo de la inversión.

En base al modelo anterior se hizo un ajuste que consiste en colocar en la parte de proveedores los lugares o personas donde se adquirirían la materia prima; en las actividades se describe las acciones que se tiene que realizar; en los ingresos se describe alguna política al momento de recibir el pago; hablando de la ventaja competitiva consiste básicamente en puntualizar que nos hace diferente de la competencia; en la parte de mercado es donde se está direccionando el producto, el sector a donde va dirigido; los recursos son los insumos con los que se cuentan tanto tangibles como intangibles; los costos simplemente es un breve resumen del costo de producción y el costo de instalación y en la distribución se mencionan los canales a utilizar para dar a conocer el producto, esto se encuentra plasmado en la tabla VIII.

Tabla VIII Modelo LUAS

<p>PROVEEDORES</p> <p>Distribuidores mayoristas de Materias Primas, principalmente dos debido a que ahí se encuentran todos los insumos y no hay que gastar en tiempo ni en dinero de transporte</p>	<p>ACTIVIDADES</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Detectar la necesidad</p> <p>Diseñar el pedido</p> <p>Decidir el sabor</p> <p>Donde y cuando será el Evento</p> <p>Que le pareció el Producto</p>	<p>INGRESOS</p> <p>50% al momento de hacer el pedido y el otro 50% al momento de la entrega</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <p>“El sabor del recuerdo.”</p> <p>Brindar un status de originalidad con un diseño personalizado y un buen sabor</p>	<p>MERCADO</p> <p>Enfocados al sector medio-alto, medio-medio y medio-bajo.</p> <p>Quienes quieran un pastel o cup cake con buen sabor y diseño personalizado.</p> <p>Los clientes importantes serán los que regresen por nuestro producto, los recomendados y quienes lleguen por primera vez. Publicidad en grupos de internet</p> <p>Agendar los eventos para posteriores recordatorios y programación de entregas de pastel o cup cakes</p>
	<p>RECURSOS</p> <p>Talento humano, Personal</p> <p>Conocimiento de pastelería</p> <p>Conozca la ciudad</p> <p>Administrativo-Contable</p> <p>Infraestructura (mobiliario, equipo computo, accesorios, utensilios)</p>	<p>COSTOS</p> <p>El costo del producto va desde los \$8.30 hasta los \$9.58. Anexo 1</p> <p>Costo Inicial de instalación \$48,363.02</p>	<p>DISTRIBUCION</p> <p>Internet básicamente</p> <p>Aplicaciones como Facebook y Whats App</p> <p>Página en Internet</p> <p>Creación de sinergias con dulcerías, cafeterías, y salones de fiestas</p>	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo de tesis, se mostrarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto. Se contextualizó el marco histórico desde los inicios administrativos al igual que la historia de la pastelería en nuestro país y como inicio en el estado de Puebla.

En el presente trabajo se contextualizo el marco histórico que rodea a la empresa objeto de estudio, dando un panorama nacional y local a cómo llegaron los términos, productos, recetas y la evolución en los usos de los mismos productos. De los diversos modelos de negocios que se presentaron se concluye que los aspectos básicos que los componen son: Idea, motivación, determinación, plan de viabilidad económica, recursos en capital monetario e intelectual.

Tomando como base que un modelo de negocios es un traje a la medida de cada empresa, se puede llegar a la conclusión que existirían los modelos necesarios para cada tipo de negocio. El modelo de negocios que mejor se adapta a la empresa de estudio es el que se presenta como híbrido del modelo CANVAS con adiciones en el área de capital agregando los costos de instalación y permisos para el funcionamiento e inicio del negocio, ya que CANVAS solo se enfoca al costo del producto, es necesario contar y saber los costos de instalación e infraestructura para echar a andar una pyme.

Como se mencionó en el marco teórico del presente trabajo se busca resolver las siguientes incógnitas las cuales se muestran con sus respuestas:

¿En qué consiste el Modelo de negocios?

El Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología lo define al modelo de negocios como un plano para implementar estrategias por medio de una estructura organizacional tanto en los procesos y la aplicación a los sistemas empresariales.

El modelo de negocio se puede definir como la manera de aterrizar una idea de negocios en papeles, llevando un esquema y plasmando una secuencia de pasos para volver tangible un proyecto analizando en el transcurso si va a ser aceptado por el mercado, cuantificar que se va a necesitar para dar a conocer el producto, para

fabricarlo, si se cuenta con los recursos y personal para llevarlo a cabo y como todo negocio se busca que sea redituable.

¿Cómo se conforma el modelo de negocios elegido?

El método CANVAS, considera cuatro áreas básicas en toda empresa que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

¿Para qué me sirve el modelo de negocios?

Como se mencionó a lo largo de este trabajo, un modelo de negocios nos sirve para aterrizar una idea de negocio a un hecho palpable, tangible, funcional que cubra una necesidad social y en el mejor de los casos redituable.

¿Es indispensable tener un modelo de negocios para iniciar un negocio?

Muchos pensador de los que se mencionan en el presente trabajo recomiendan contar con un modelo de negocios para no perder de vista hacia donde se quiere llegar y de qué forma, aunque en la práctica muchos negocios empiezan del gusto y se implementa, al pasar el tiempo y ante el crecimiento los problemas administrativos empiezan a aparecer ocasionando conflictos organizacionales pues la marcha del negocio no se puede detener para plasmar y estipular los controles internos y administrativos que regulen los conflictos que en el crecimiento de la organización se fueron dando, no es lo mismo corregir algún paso del proceso o incluir un proceso a crear, redactar, visualizar y organizar todo en lo que la dinámica del negocio ya está en marcha.

RECOMENDACIONES

Este trabajo se basa en los recursos organizacionales ya que se consideran como los insumos que de forma básica se usan en una empresa para realizar sus negocios, estos factores son:

- Capital
- Tecnología
- Equipo
- Personal

Considerando que el plasmar en control organizacional de los factores ya mencionados se puede llevar a cabo un modelo de negocios de acuerdo las necesidades de cada negocio, como en el caso de estudio se planteó anexando los resultados ante este estudio realizado.

Ante las recomendaciones señaladas y el planteamiento inicial de la hipótesis que se planteó “La creación de un modelo de negocios para Wala Cakes mejorará sus recursos organizacionales” Se puede concluir que el modelo de negocios está hecho a la medida de lo que se quiere para la empresa y por ello tener presente la importancia de los recursos organizacionales mejorará al negocio tanto como se enfoque en seguir y cuidar lo que se ha recomendado.

Por ello el contar con un modelo de negocios previo a la ejecución del negocio nos puede ayudar a librar algunos problemas y conflictos que se puedan visualizar a prevenir, aunque es imposible que se puedan contemplar todos las respuesta a los problemas ya que el dinamismo y la ejecución de cada negocio y la sociedad en la que se mueve es cambiante e impredecible al cien por ciento dado los gustos, las tendencia, las modas, la competencia y los avances tecnológicos a la que todo negocio está expuesto en los cuales las exigencia son el estar al actualizados para seguir en marcha.

ANEXO 1

Cupcake Vainilla		\$4.02
Leche	9.16 gr	\$0.13
Huevo	6.25 gr	\$0.25
Aceite	2.5 gr	\$0.06
Harinas	20.83 gr	\$0.79
Capacillo	1 pza	\$0.14
Gas		\$1.42
Electricidad Batidora		\$0.83
Desgaste utensilios		\$0.10
Desgaste horno		\$0.10
Desgaste molde		\$0.10
Desgaste Bascula		\$0.10

Cupcake Chocolate		\$4.20
Leche	9.16 gr	\$0.13
Huevo	6.25 gr	\$0.25
Aceite	2.5 gr	\$0.06
Harinas	20.83 gr	\$0.88
Chocolate	1.25 gr	\$0.09
Capacillo	1 pza	\$0.14
Gas		\$1.42
Electricidad Batidora		\$0.83
Desgaste utensilios		\$0.10
Desgaste horno		\$0.10
Desgaste molde		\$0.10
Desgaste bascula		\$0.10

Fosty Vainilla		\$1.44
Leche para batir		\$0.61
Electricidad Batidora		\$0.83

Decoración Fondant	\$2.20
Fondant	\$1.20
Tiempo invertido	\$1.00

Relleno Mouse	\$0.64
Mermelada	\$0.29
Azúcar	\$0.16
Crema	\$0.19

Relleno Nutella	\$1.74
Nutella	\$1.25
Mantequilla	\$0.17
Azúcar	\$0.13
Crema	\$0.19

Relleno Chocolate	\$1.27
Chocolate amargo	\$0.75
Crema	\$0.50
Gas	\$0.02

Por lo que un Cupcake de Vainilla con relleno de Mouse, con frosty y detalle de fondant:	
	\$8.30
Cupcake Vainilla	\$4.02
Mouse	\$0.64
Frosty	\$1.44
Fondant	\$2.20

O bien un Cupcake de chocolate con relleno de Nutella, con frosty y detalle de fondant:	
	\$9.58
Cupcake Chocolate	\$4.20
Relleno Nutella	\$1.74
Frosty	\$1.44
Fondant	\$2.20

Bibliografía

- Abascal, P. (2008). *Larousse de los Postres*. Mexico DF: Larousse SA de CV.
- Alcaraz Rodriguez, R. (2011). *Emprendedor de exito*. Mc Graw Hill.
- Americana, E. U. (1991). *Tomo pag 623*. Madrid: Espasa Calpe SA.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administracion de pequeñas empresas*. McGrawHill.
- Barragan Codina, J. N. (2002). *Administracion de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economia global*. Trillas.
- Barrow, C. (2006). *La esencia de la administracion de pequeñas empresas*. Prentice Hall.
- Carpintero, S. (1998). *Los programas de apoyo a al microempresa en America Latina*. Ediciones Deusto S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. McGrawHill.
- Diario Oficial de la Federacion. (28 de Febrero de 2013). Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?=&5289919&fecha=28/02/2013
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejia-Morelos, J. H. (2011). *Administracion de PYMES*. Pearson Educacion.
- Gonzalez Dominguez, F. J. (2000). *Creacion de empresas, guia para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Ediciones Piramide.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. McGrawHill.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship, Emprendedores*. Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.U.
- HorneC, V., & James, W. J. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Pearson Educacion.
- Ibarra Valdes, D. (2003). *Los primeros pasos al mundo empresarial una guia para emprendedores*. Editorial Limunsa S.A. de C.V.
- Koontz, H. (2008). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mc GrawHill.
- Laming, P. y. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Prentice Hall.
- Larousse, N. E. (2008). *Tomo XV pag 7555*. Editorial Planeta SA.

- Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (s.f.). Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas, un enfoque emprendedor*. International Thomson Editores S.A. de C.V. (Thomson Learning).
- Ludevid, M. y. (1995). *Creación y desarrollo empresarial Como crear su propia empresa Factores claves de gestión*. Alfaomega grupo editor S.A. de C.V.
- Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología. (07 de 02 de 2016). Obtenido de http://dns2.seescyt.gov.do/Documentos%20Mix%202010/PRESENTACIONES%20TEN/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf
- Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocios, Como transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona: Profit Editorial.
- Pedraza Rendon, O. H. (2014). *Modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. Grupo editorial Patria S.A. de C.V.
- Querido, M. L. (14 de 07 de 2016). *Mexico Lindo y Querido*. Obtenido de http://www.mexicolindoyquerido.com.mx/mexico/index.php?option=com_content&view=article&id=1521:los-dulces-tipicos-de-puebla-&catid=260:postres-mexicanos&Itemid=108
- Rodriguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Salazar Leytte, J. (2003). *Como iniciar una pequeña empresa Su viabilidad de mercado*. Editorial Continental.
- Soto, E., & Dolan, S. L. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. International Thompson Editores S.A. de C.V.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. Pearson Prentice Hall.
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial : arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogota, Colombia: Pearson.

