



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CAFÉ
BAR ECOLÓGICO EN LA CAPITAL DE PUEBLA, MÉXICO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

ELISA BERNARDETTE REYES CERVANTES

TESISTA: **DOCTOR ALFREDO PÉREZ PAREDES**

Puebla, Méx.

Junio de 2014

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO	3
INTRODUCCIÓN	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVO GENERAL	6
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5. HIPÓTESIS	7
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	7
1.6.1. Alcances y límites de la investigación	8
1.6.2. Métodos y técnicas	9
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
INTRODUCCIÓN	11
2.1. ECOLOGÍA Y SUSTENTABILIDAD	12
2.1.1. Antecedentes	12
2.1.2. Conceptualización	13
2.1.2.1. Ecología	13
2.1.2.2. Medio ambiente	14
2.1.2.3. Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible	15
2.1.2.4. Huella Ecológica	16
2.1.2.5. Cambio climático y calentamiento global	16
2.1.2.6. Eco tecnologías y eco técnicas	17
2.1.3. Sustentabilidad en las PYMES	18
2.2. PLAN DE NEGOCIOS	19
2.2.1. Antecedentes	19
2.2.2. Generación de ideas	20
2.2.3. Naturaleza del proyecto	23

2.2.4. Plan de marketing	26
2.2.5. Plan de producción	31
2.2.6. Plan organizacional	35
2.2.7. Plan financiero	42
2.2.8. Plan de trabajo	46
2.2.9. Resumen Ejecutivo	46
2.2.10. Anexos	47
2.2.11. Presentación del plan de negocios	48
2.2.12. Conclusiones	49
2.3. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	50
2.3.1. Clasificación por tamaño de la empresa	50
2.3.2. Clasificación por actividad económica o giro	50
2.3.3. Clasificación por constitución patrimonial o finalidad	52
2.3.4. Clasificación por país de origen	53
2.3.5. Clasificación por ámbito de actuación	53
2.3.6. Clasificación según la cultura organizacional, filosofía y valores	53
2.3.7. Clasificación por régimen jurídico	54
2.3.8. Clasificación por tecnología	54
2.4. HISTORIA DE LAS PYME	55
2.5. DEFINICIÓN DE PYME	57
2.6. ENFOQUE ECONÓMICO DE LAS PYME	58
2.6.1. Estadísticas	59
2.7. CLASIFICACIÓN DE LAS PYME	61
2.8. PROBLEMAS ECONÓMICOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA PYME	62
2.9. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS PYME	63
2.10. HISTORIA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	65
2.10.1. México y América Latina	66
2.10.2. Europa	67
2.10.3. Estados Unidos	68

3. CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO	71
INTRODUCCIÓN	72
3.1. RESUMEN EJECUTIVO	73
3.2. NATURALEZA DE LA EMPRESA	78
3.2.1. Generación de ideas	78
3.2.2. Justificación de la empresa	78
3.2.3. Propuesta de valor	78
3.2.4. Nombre de la empresa	79
3.2.5. Descripción de la empresa	80
3.2.5.1. Tipo de empresa	80
3.2.5.2. Ubicación y tamaño de empresa	80
3.2.6. Análisis FODA	80
3.2.7. Misión	82
3.2.8. Visión	82
3.2.9. Valores	82
3.2.10. Objetivos de la empresa	83
3.2.10.1. Objetivos a corto plazo	83
3.2.10.2. Objetivos a mediano plazo	83
3.2.10.3. Objetivos a largo plazo	84
3.2.11. Ventajas Competitivas	84
3.2.12. Distingos Competitivos	84
3.2.13. Apoyos	84
3.2.13.1. Asesoría e información	84
3.2.13.2. Apoyo profesional	85
3.2.13.3. Instituciones públicas y privadas	86
3.3. PLAN DE MERCADOTECNIA	90
3.3.1. Investigación de Mercado	90
3.3.1.1. Segmentación del mercado	90
3.3.2. Estudio de mercado	91
3.3.2.1. Tamaño de la muestra	91
3.3.2.2. Aplicación de encuestas	92

3.3.2.3.	Resultados obtenidos	93
3.3.2.4.	Conclusiones del estudio de mercado	95
3.3.2.5.	Consumo aparente	96
3.3.2.6.	Demanda potencial	97
3.3.2.7.	Participación de la competencia	97
3.3.2.8.	Acciones para posicionarse	104
3.3.3.	Distribución y puntos de venta	105
3.3.4.	Promoción y publicidad	106
3.3.4.1.	Marca y logotipo	109
3.3.5.	Determinación del precio	109
3.3.5.1.	Políticas de precio	111
3.3.6.	Plan de introducción al mercado	112
3.3.7.	Riesgos y Oportunidades	113
3.3.8.	Sistema y plan de ventas	115
3.3.8.1.	Estrategias de venta	116
3.4.	PLAN DE PRODUCCIÓN	117
3.4.1.	Especificaciones del Servicio	117
3.4.2.	Descripción de procesos	118
3.4.2.1.	Proceso de apertura	118
3.4.2.2.	Proceso de meseros	118
3.4.2.3.	Proceso de cocina	119
3.4.2.4.	Proceso de bebidas	119
3.4.2.5.	Proceso de cuenta	120
3.4.2.6.	Proceso de suministros	121
3.4.2.7.	Proceso de cierre	121
3.4.3.	Características de la Tecnología	121
3.4.4.	Equipo e Instalaciones	122
3.4.5.	Necesidades de Materia Prima	124
3.4.5.1.	Identificación de proveedores	124
3.4.6.	Compras	126
3.4.7.	Capacidad instalada	128

3.4.8. Manejo de Inventarios	128
3.4.9. Ubicación de la Empresa	129
3.4.10. Diseño y Distribución de Planta y Oficinas	130
3.4.11. Mano de Obra Requerida	134
3.4.12. Procedimientos de Mejora Continua	135
3.4.13. Programa de Producción	135
3.5. PLAN ORGANIZACIONAL	136
3.5.1. Estructura Organizacional	136
3.5.2. Funciones específicas y generales por puesto	137
3.5.3. Capacitación de personal	140
3.5.3.1. Reclutamiento	140
3.5.3.2. Selección	140
3.5.3.3. Contratación	141
3.5.3.4. Inducción	141
3.5.4. Desarrollo del personal	142
3.5.5. Administración de Sueldos y Salarios	142
3.5.6. Evaluación del desempeño	143
3.5.7. Clima Laboral	144
3.5.8. Marco Legal de la Organización	145
3.6. PLAN FINANCIERO	149
3.6.1. Software a Utilizar	149
3.6.2. Costos y Gastos	149
3.6.2.1. Capital Social	151
3.6.2.2. Crédito	151
3.6.2.3. Entradas y salidas	153
3.6.2.4. Proyección del Flujo de Efectivo	154
3.6.3. Estados Financieros Proyectados	155
3.6.3.1. Estado de resultados	155
3.6.3.2. Balance General	155
3.6.4. Indicadores Financieros	157
3.6.4.1. Prueba de liquidez	157

3.6.4.2.	Prueba del ácido	157
3.6.4.3.	Capital de trabajo	157
3.6.4.4.	Razones de endeudamiento	157
3.6.4.5.	Razones de eficiencia y operación	157
3.6.4.6.	Valor Presente Neto	158
3.6.5.	Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	158
3.6.6.	Sistema Financiero	158
3.6.7.	Punto de equilibrio	159
3.6.7.1.	Punto de equilibrio para bebidas alcohólicas	159
3.6.7.2.	Punto de equilibrio para café	160
3.6.7.3.	Punto de equilibrio para alimentos	160
3.6.7.4.	Punto de equilibrio para ticket	161
4.	RESULTADOS	163
5.	ANEXOS	166
6.	BIBLIOGRAFÍA	222

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009	25
Tabla 1. Salarios mínimos generales y profesionales por áreas geográficas	38
Gráfica 1. Porcentaje de unidades empresariales en México según INEGI	59
Gráfico 2. Porcentaje de personal ocupado en unidades empresariales en México según INEGI	60
Tabla 2. Participación de la competencia del centro y alrededores	98
Tabla 3. Participación de la competencia de Huexotitla	99
Tabla 4. Participación de la competencia de la zona Juárez – La Paz	101

Cuadro 3. Logotipo de Kiiw & iik'	109
Tabla 5. Costos variables de Kiiw & iik'	109
Tabla 6. Costos fijos mensuales	110
Tabla 7. Precio de venta en base a costos unitarios	111
Tabla 8. Riesgos y oportunidades y acciones a realizar	113
Tabla 9. Área de ventas y sueldo	115
Cuadro 4. Organigrama del área de ventas	116
Tabla 10. Equipo e instalaciones	123
Tabla 11. Proveedores	125
Cuadro 5. Formato de Requisición	127
Tabla 12. Capacidad de Producción	128
Cuadro 5. Diseño y distribución planta baja	132
Cuadro 6. Diseño y distribución planta alta	133
Tabla 13. Mano de obra requerida	134
Tabla 14. Programa de producción	135
Cuadro 7. Organigrama de la empresa	136
Tabla 15. Sueldos y salarios para los colaboradores de Kiiw & iik'	142
Tabla 16. Salario Diario Integrado	143
Tabla 17. Costos y gastos totales para el primer año de actividades	150
Tabla 18. Determinación de pasivos	151
Tabla 19. Amortización por año	151
Tabla 20. Entradas y salidas de los años uno, dos y tres	153
Gráfico 3. Punto de equilibrio para bebidas alcohólicas	159
Gráfico 4. Punto de equilibrio para café	160
Gráfico 5. Punto de equilibrio para alimentos	161
Gráfico 6. Punto de equilibrio para ticket	162

La presente investigación concentra los elementos requeridos para un plan de negocios, con el propósito de conocer la rentabilidad y viabilidad de una empresa nueva dedicada a la venta de bebidas desde una perspectiva sustentable, con el objetivo primordial de esclarecer la funcionalidad de un café bar con servicio y productos ecológicos.

Lo que ha motivado esta investigación, es la carencia en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) poblanas de elementos sustentables que impulsen su desarrollo. Actualmente, estas empresas tienen como ocupación y objetivo principal la generación de ingresos y el crecimiento económico, sin embargo, el aprovechamiento de recursos naturales, puede ser un impulsor del desarrollo de las empresas, si es utilizado de manera correcta.

El cambio climático, la pérdida de especies endémicas, la contaminación, la explotación de recursos naturales y otros factores, han provocado que el ser humano y demás seres vivos, se encuentren en condiciones insalubres y que la calidad de vida disminuya a niveles inimaginables.

Para la supervivencia del ser humano, es imperativo salvaguardar el entorno natural en el que vive, por ello, se considera de vital importancia puntualizar las ventajas para una PYME de aprovechar y no explotar los recursos con los que cuenta, de manera sustentable. El hecho de buscar espacios recreativos, de ocio y relajación no es enemigo de la sustentabilidad, las empresas de servicios en el caso específico, pueden crearse y desarrollarse en base a una tendencia ecologista, sin por ello, fracasar en sus objetivos económicos.

Dentro de esta investigación se recolectó información de dos tipos: primaria como son las encuestas, entrevistas, observación y la experimentación, es decir, aquella información obtenida de manera directa y la información secundaria como publicaciones, literatura, periódicos y revistas, medios electrónicos u otros, que no son realizados directamente por el investigador. En ambas se analizaron las propuestas de diferentes autores sobre planes de negocios, administración de PYMES, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, información estadística,

económica, aplicación de encuestas, revisión de artículos y noticias de diversas fuentes.

Toda la información recolectada tiene como finalidad comprobar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, en base a datos concretos, veraces y pertinentes, además de ser recolectada como apoyo en el estudio de planes de negocios.

El método seleccionado para la investigación ha sido el deductivo – inductivo partiendo de lo general a lo particular y el método analítico e histórico, recopilando información de los establecimientos ya existentes para someterlos a un análisis, obteniendo así un resultado positivo, manifestando la viabilidad y rentabilidad del objeto de estudio.

La investigación comienza con el capítulo I, que abarca el marco metodológico, el cual contiene las técnicas empleadas a lo largo de la investigación, cómo fue realizada, desde una perspectiva teórica, planteando el problema estudiado, el porqué del tema seleccionado, la hipótesis a comprobar, objetivos y alcances de la investigación.

En el capítulo II se desarrolló el marco teórico, estudiando el plan de negocios mediante la recopilación de información de diversos autores especializados en el tema y datos relacionados con la sustentabilidad y ecología en empresas de servicio. Así mismo, se estudiaron autores respecto a la clasificación de empresas, la historia de las PYMES, su definición, enfoque y problemas económicos a los que se enfrenta, además del impacto de la globalización para este tipo de empresas. Este capítulo finaliza con la historia de la empresa objeto de estudio para dar paso al tercer y último capítulo.

Finalmente, el capítulo III contiene el estudio de caso, que es el plan de negocios de la empresa, con el objeto de probar la hipótesis planteada.

Esta investigación se realizó en la Capital de Puebla, México, iniciando en el mes de enero de 2013 y fue concluida en agosto del mismo año.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la herramienta utilizada por el investigador cuya finalidad es describir y analizar a fondo el problema planteado, a través de procedimientos específicos como lo son las técnicas de observación y recolección de datos, determinando la forma en que se realizará la investigación. En este, se explican los datos, métodos y técnicas que funcionarán como apoyo para obtener la información pertinente al problema planteado.

El presente marco metodológico contiene el planteamiento del problema, apuntando a la problemática ecológica existente a nivel global y enfocado específicamente en la Capital de Puebla, así como la labor de las PYMES del sector de alimentos y bebidas en materia medioambiental; además de exponer la importancia de los planes de negocios para la creación de una empresa y la carencia en muchas PYMES de su correcta implementación.

Una vez planteado el problema a estudiar, se justificó la importancia de este, pues es inherente a las PYMES el problema ecológico por el que está pasando la sociedad poblana y, como empresas generadoras de empleo e ingresos, se especificó su capacidad para ser un soporte en la cultura medioambiental. Así mismo, se puntualizaron los beneficios de un plan de negocios, a la hora de crear una empresa, sin importar su tamaño.

Como en toda investigación, se han diseñado objetivos a cumplir a lo largo de la investigación, además de la hipótesis que se formuló en base al problema de estudio, para ser comprobada una vez finalizada la investigación.

Finalmente, se exponen los aspectos metodológicos que fueron utilizados para la realización de la investigación, es decir, los métodos utilizados y el tipo de estudio e investigación del que se trata; los alcances y límites de la investigación por cuestiones de tiempo, espacio y recursos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la creciente necesidad de una conciencia ecológica dentro de nuestra sociedad, en la actualidad, se ha generado una tendencia hacia lo sustentable, en todos los ámbitos de la vida y el turismo no es una excepción.

Desde una percepción puramente económica, la protección del medio ambiente se torna de vital importancia al considerar que los recursos naturales son un insumo primordial del proceso turístico, y que su deterioro es una amenaza para la sustentabilidad de su desarrollo y continuidad.

Tomando en cuenta que una sociedad sana tiene una mejor calidad de vida y es productora de bienes y servicios superiores, se puntualiza la importancia de mantener una cultura ecológica, que perpetúe la vida de sus beneficiarios.

Ahora bien, en México, y concretamente en la Capital de Puebla, los inversionistas o dueños de empresas gastronómicas como cafeterías, bares, centros nocturnos restaurantes, entre otros de este giro, no le han dado la importancia pertinente a la sustentabilidad medioambiental, si bien en México existen este tipo de empresas; estas no logran cubrir los estándares de calidad necesarios para ser considerados como amigables con el medio ambiente.

Hablando de una PYME, la carencia de esta conciencia es aún mayor, pues los costos para la creación de una infraestructura adecuada son elevados, lo que afecta el crecimiento de la pequeña empresa, disminuyendo sus posibilidades de competencia frente a otras del mismo giro.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En México y en la Capital de Puebla específicamente, no existe una cultura arraigada en lo que a ecología y protección del medio ambiente se refiere; las PYMES en la capital, en lo que respecta al sector de alimentos y bebidas no cuentan con la infraestructura y elementos requeridos para ser consideradas como

sustentables ecológicamente. Si bien, hoy en día el cuidado al medio ambiente es una tendencia en crecimiento, su impacto en diferentes sectores y en la sociedad poblana ha sido lento.

El confort que ofrece un espacio para la relajación y recreación tanto para turistas como gente local, podría ser el parte aguas que apoye a la sustentabilidad dentro del sector; genere en el empresario poblano la iniciativa para adoptar este modelo de empresa y, a los consumidores, les brinde la oportunidad de manejarse de manera tal, que cubran sus necesidades sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer las suyas, son algunas de las razones para emprender este proyecto.

Una PYME es fuente generadora de empleos e ingresos que benefician a la sociedad, a través de los productos o servicios que ofrece. La finalidad del presente plan de negocios, además de la atracción de turistas y derrama económica, es también, apoyar la cultura ecológica y ser punta de lanza para otras PYMES para adoptar este concepto de empresa.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de bares y cafeterías en la Capital de Puebla, México, para determinar la viabilidad de la creación de una PYME del mismo giro teniendo como valor agregado el concepto ecológico y verificar su rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir brevemente el estilo de bares y cafeterías dentro de la Capital de Puebla y los factores que han sido claves para su éxito o fracaso.
2. Identificar el consumo promedio del turista y gente local de este tipo de servicios.

3. Impulsar una cultura de sustentabilidad ecológica en empresarios del ramo y consumidores.
4. Dar a conocer la importancia y beneficios de la cultura ecológica dentro del sector de servicio de alimentos y bebidas.
5. Analizar los aspectos económicos en que participan las PYMES de alimentos y bebidas, así como las empresas ecológicas de la Capital.
6. Puntualizar las características de las empresas de servicio de alimentos y bebidas ecológicamente amigables.
7. Destacar la labor ecológica de estas empresas dentro del lugar donde se desarrollan.

1.5 HIPÓTESIS

Bien aplicado y desarrollado, el plan de negocios tiene la capacidad de brindar las herramientas y métodos apropiados para la creación de una PYME ecológica de servicio de cafetería y bar en la Capital de Puebla, México, y sentará las bases para determinar la viabilidad de su ejecución.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se utilizará el método deductivo - inductivo ya que, en un inicio, se realizará una observación general de PYMES de servicio de cafetería y bar ecológicamente sustentables para obtener un denominador de su rentabilidad. Posteriormente a través de la inducción se buscará sustentar la viabilidad y rentabilidad de una PYME de este giro en la Capital de Puebla.

Así también, se hará uso del método analítico e histórico, pues se realizará un breve análisis económico, factores involucrados en el éxito o fracaso de empresas del mismo giro, además de datos históricos relevantes para examinar la forma y condiciones de cómo evoluciona el fenómeno estudiado.

El tipo de estudio que se empleará es el descriptivo de acuerdo a las características de la misma investigación. A través de este, se busca conocer las actitudes y las situaciones predominantes del área de estudio. Tomando en cuenta que se miden y evalúan diferentes aspectos y componentes de un plan de negocios, gran parte de los datos a recolectar son medibles dadas las circunstancias del objeto de estudio, además de tener un orden sistemático.

El tipo de investigación es cuantitativa – cualitativa, ya que tendrá un orden secuencial y demostrativo del problema planteado, se deriva de preguntas y objetos de investigación, se medirán las variables y se analizarán las mediciones obtenidas; además, se buscará definir la reacción de las personas objeto de estudio ante esta investigación desde una perspectiva puramente ecológica y turística.

1.6.1 Alcances y límites de la investigación

Límites:

Debido a las variables de tiempo y recursos, no se podrá desarrollar un estudio más extenso y preciso, es por ello que se enfoca únicamente en la Capital de Puebla.

Ahora bien, la bibliografía existente, en lo que respecta a planes de negocios, es abundante; sin embargo, tomando en cuenta que la implementación de infraestructura y recursos ecológicos dentro de las empresas es una tendencia actual, la bibliografía en este aspecto es una limitante, pues será necesario basarse en la información que se logre recolectar de manera más general y en menor medida aquella enfocada al sector de alimentos y bebidas. Empero, se tomarán como base algunos negocios establecidos en este giro enlazando todo por medio de los métodos de investigación y puntos de vista.

Alcances:

Se formulará una propuesta de plan de negocios para la creación de una PYME con servicio de bar y cafetería, ecológicamente sustentable dentro de la Capital de Puebla, enfocada en tener un impacto social, generando una cultura medioambiental en el turista y gente local.

1.6.2 Métodos y técnicas

1. Investigación documental
 - a. Fuentes bibliográficas
 - b. Fuentes electrónicas
2. Investigación de campo
 - a. Observación
 - b. Cuestionario
 - c. Entrevista formal

La metodología empleada, ha sido seleccionada para facilitar al investigador la obtención de la información requerida para la elaboración de la presente tesis. Se ha tomado en cuenta el método y técnicas que mejor se adecuan a la investigación de que se trata así como para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Del mismo modo, se ha determinado el porqué, cómo, cuándo y dónde se realizará la investigación, conociendo las limitantes que pueden existir, así como los alcances que tendrá, para mejor comprensión del lector.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO E HISTÓRICO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El marco teórico permite sustentar la investigación a través de antecedentes y teorías realizadas por diversos autores. Este, facilita el desarrollo del problema de estudio mediante la revisión literaria y de diferentes fuentes de documentales relacionadas con el tema a investigar, extrayendo y recopilando aquellos datos de interés para el investigador.

A través del marco teórico, se ha tenido la oportunidad contar con un marco de referencia para la interpretación de resultados, además de mantener la investigación enfocada en el planteamiento original y evitar desviaciones.

El marco teórico realizado para esta investigación, hace referencia de manera breve, a los conceptos, importancia y antecedentes generales de la ecología y sustentabilidad, pues se trata de un plan de negocios al cual se le ha dado este enfoque. Partiendo de estos conceptos, se le da una orientación hacia el plan de negocios de manera concreta, tomando en cuenta información documental verás sobre el tema, de la cual fue extraída inicialmente, una breve explicación de qué es un plan de negocios y su función primordial, así como antecedentes, para más adelante, ahondar en su estructuración y la ocupación de cada uno de sus componentes.

Se buscó explicar de manera concreta y sencilla puntos tales como la generación de ideas, sin la cual, una empresa probablemente no existiría, así como la naturaleza del proyecto, que refiere la información básica de la empresa a crear. Además, se especificó la función y desarrollo del plan de mercadotecnia, de producción, organizacional y financiero, así como el resumen ejecutivo, el plan de trabajo, anexos y finalmente una breve explicación de cómo presentar el plan de negocios.

Dentro del marco teórico también se tomó en cuenta información pertinente respecto a las empresas como su clasificación actual. Por tratarse de una tesis enfocada a PYMES, fue menester exponer su historia, definición y clasificación, además del enfoque económico y los problemas económicos a los que se enfrentan las PYMES del país. Finalmente, se desarrolló mediante la revisión de

diferentes autores, el impacto de la globalización en las PYMES y la historia de la empresa objeto de estudio, que, por ser empresa de nueva creación, fue enfocada en empresas ya existentes cuyo giro fuese similar, analizando su función, historia y rentabilidad.

2.1 ECOLOGÍA Y SUSTENTABILIDAD

2.1.1 Antecedentes

De acuerdo con Miguel Ruano (2007:07) “Los primeros indicios documentados de preocupación por la relación entre los entornos natural y artificial, aparecen con Vitrubio y sus recomendaciones de emplazamiento, orientación e iluminación natural”. En esta época, la preocupación se centraba en el hombre, viendo a la naturaleza como un recurso a ser explotado para satisfacer las necesidades humanas.

En la Segunda Guerra Mundial, surgió el aprovechamiento de la energía nuclear para usos civiles como remplazo de combustibles fósiles, se buscó explotar la energía solar, eólica, térmica, entre otros tipos de energía renovable, sin embargo, el planteamiento continuaba siendo el mismo; buscar el beneficio del hombre en base a los recursos naturales.

A finales de los años 60 y principios de los 70 se da una marcada pérdida de confianza en la ciencia y el progreso tecnológico, la sociedad empieza a buscar la armonía con la naturaleza; en estos años se aprueba la NEPA (National Environmental Policy Act, por sus siglas en inglés) siendo la Primera Ley de defensa del medio ambiente. A pesar de ello, aún existía una insipiente conciencia social sobre la fragilidad del planeta Tierra.

En 1972, en Estocolmo, se da la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente, partiendo de la ideología del derecho de las personas a contar con un medio ambiente sano y productivo. Dos años después, en 1974 tuvo lugar el Primer congreso internacional de Ecología en la Haya.

En los años 80, se renovó la fe en el desarrollo económico y técnico, empezando a difundirse la preocupación por el medio ambiente entre las ciudades industriales. El Día de la Tierra gana presencia en los medios de comunicación y es en 1983 a 1987 cuando surge la Comisión Bruntland, llamada así en honor a la ministra noruega, siendo el nombre formal, Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. Es ahí cuando apareció la primera mención del concepto Desarrollo Sostenible, buscando compatibilizar las políticas medioambientales y el desarrollo en la ciudad.

No es, sino hasta los años 90, cuando el planteamiento cambia; ya no se ve a la naturaleza como el medio para satisfacer las necesidades humanas, el paradigma de suponer a la naturaleza como propiedad del hombre y responsable de su bienestar se transformó de manera tal que la naturaleza y su salud pasaron a ser esenciales para el bienestar y supervivencia de la humanidad.

En el año de 1992, como menciona Miguel Ruano (2007:09) “los líderes de 172 países se reunieron en Río de Janeiro para la Primera Cumbre Mundial del Medio Ambiente, surgiendo el término de sostenibilidad”. Por primera vez, el hombre pasa a segundo plano, siendo la naturaleza la prioridad. En 1997, con el Protocolo de Kioto, se buscó la regulación de las emisiones de gases de efecto invernadero que ocasionan el cambio climático, pero no fue sino hasta 2005 cuando entro en vigor.

En la actualidad, existe una mayor consciencia social con respecto al medio ambiente, la política, economía y sociedad están más involucrados con el cuidado del planeta, sin embargo el camino para lograr una estabilidad es aún muy largo.

2.1.2 Conceptualización

2.1.2.1 Ecología

La ecología es el conjunto de conocimientos centrados en el estudio y análisis del vínculo entre los seres vivos y el entorno que los rodea, analiza también la

distribución y la cantidad de organismos vivos como resultado de la citada relación.

“Ökologie es un concepto que data de fines de la década de 1860 y fue acuñado por el biólogo y filósofo de origen alemán Ernst Haeckel”. (Obtenido de <http://definicion.de/ecologia/> el 07 de enero de 2014). Esta palabra está compuesta por dos vocablos griegos: oikos (que significa “casa”, “residencia” u “hogar”) y logos (término que, traducido al español, se entiende como “estudio”).

Haeckel, definía a la ecología, como aquella rama de la ciencia que gira en torno a la interacción de todo ser vivo con la superficie que lo rodea. Sin embargo, con el tiempo extendió el concepto hasta abarcar el análisis de las propiedades del medio, incluyendo el desplazamiento de materia y energía y su evolución a raíz de la presencia de conjuntos biológicos.

En la actualidad y desde hace varios años, la ecología se encuentra muy relacionada con un heterogéneo movimiento político y social, que intenta actuar en defensa del medio ambiente. Los ecologistas realizan distintas denuncias sociales, proponen la necesidad de reformas legales y promueven la concienciación social para alcanzar su objetivo principal, que es la conservación de la salud del hombre sin dañar ni alterar el equilibrio de los ecosistemas naturales.

Por eso, la causa ecologista (también conocida como movimiento verde o ambientalista) se centra en tres grandes cuestiones de alcance universal: la preservación y regeneración de recursos naturales; la protección de la vida salvaje y la reducción del nivel de contaminación generado por la humanidad.

2.1.2.2 Medio ambiente

El medio ambiente, es todo aquello que rodea a los seres vivos, comprendido por los valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y tiempo determinados, cuya existencia condiciona y afecta las circunstancias y modo de vida de todo ser vivo.

Una vez entendido que el hombre no es un ser aislado en este planeta, sino que interactúa con otros seres vivos, que tienen la misma necesidad de subsistir, razón por la cual el aire, el agua, el clima adecuado, entre otros, son trascendentes para la preservación de un equilibrio entre los seres vivos y el entorno.

A nivel mundial el medio ambiente se encuentra en problemas para conservar su equilibrio, debido a los drásticos daños ocasionados por la industrialización y explosión demográfica inadecuada. Esto fue palpable en el Informe Brundtland de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, aduciendo que “El futuro está amenazado”.

2.1.2.3 Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible

Según el diccionario de la Real Academia Española, la sostenibilidad es aquello que tiene la cualidad de sostenible, que en su caso, significa, que puede mantenerse por sí mismo, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

En lo que respecta al medio ambiente, se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Desde la perspectiva del bienestar humano, como lo menciona el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

Miguel Ruano (2007:10) hace referencia a que “El Desarrollo Sostenible, da la noción del *capital* a transferir de generación en generación”, menciona que el desarrollo sostenible es “donde cada generación, debe vivir de los intereses derivados de la herencia recibida y no del propio capital principal”.

“El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente”. (Obtenido de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> el 20 de enero de 2014)

2.1.2.4 Huella Ecológica

La huella ecológica es un indicador ambiental de carácter integrador del impacto que ejerce una cierta comunidad humana sobre su entorno, considerando tanto los recursos necesarios como los residuos generados para el mantenimiento del modelo de producción y consumo de la comunidad. Se expresa como la superficie necesaria para producir los recursos consumidos por un ciudadano medio, así como la necesaria para absorber los residuos que genera, independientemente de la localización de estas áreas.

Este indicador es definido según sus autores (William Rees y Mathis Wackernagel) como: "El área de territorio ecológicamente productivo necesaria para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos producidos por una población definida con un nivel de vida específico indefinidamente, donde sea que se encuentre esta área" (Obtenido de <http://www.cfnavarra.es/medioambiente/agenda/Huella/Ecosos.htm> el 03 de enero de 2014).

De acuerdo con Richard Rogers y Philip Gumuchdjian (2000:30) "las huellas ecológicas de las ciudades ya cubren virtualmente todo el planeta. Su expansión se está produciendo al mismo tiempo que la erosión de tierras fértiles, mares y bosques húmedos vírgenes".

2.1.2.5 Cambio climático y calentamiento global

El cambio climático es definido como un cambio estable y durable en la distribución de los patrones de clima en periodos de tiempo que van desde décadas hasta millones de años.

En ocasiones, esta acepción, se refiere específicamente al cambio climático causado por la actividad humana, a diferencia de aquellos causados por procesos naturales de la Tierra y el Sistema Solar. En este sentido, especialmente en el contexto de la política ambiental, el término "cambio climático" ha llegado a ser

sinónimo de “calentamiento global antropogénico“, o sea un aumento de las temperaturas por acción de los humanos.

En lo que respecta al calentamiento global, este, es considerado como el aumento de la temperatura media global, de la atmósfera terrestre y de los océanos.

“Los glaciares se están derritiendo, el nivel del mar aumenta, las selvas se están secando y la fauna y la flora lucha para seguir este ritmo. Cada vez es más evidente que los humanos han causado la mayor parte del calentamiento del siglo pasado, mediante la emisión de gases que retienen el calor, para potenciar la vida moderna. Llamamos gases de invernadero y sus niveles son cada vez más altos, ahora y en los últimos 65.000 años.

Efecto invernadero

El “efecto invernadero” es el calentamiento que se produce cuando ciertos gases de la atmósfera de la Tierra retienen el calor. Estos gases dejan pasar la luz pero mantienen el calor como las paredes de cristal de un invernadero.

En primer lugar, la luz solar brilla en la superficie terrestre, donde es absorbida y, a continuación, vuelve a la atmósfera en forma de calor. En la atmósfera, los gases de invernadero retienen parte de este calor y el resto se escapa al espacio. Cuantos más gases de invernadero, más calor es retenido.”
Obtenido de <http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/calentamiento-global/calentamiento-global-definicion> el 23 de marzo de 2014.

2.1.2.6 Eco tecnologías y eco técnicas

La eco tecnología es considerada como un conjunto de técnicas aplicadas, derivadas de algunas ciencias, que integra los campos de estudio de la ecología y la tecnología, cuyo objetivo, es satisfacer las necesidades humanas minimizando el impacto ambiental a través del conocimiento de las estructuras y procesos de los ecosistemas y la sociedad. Se entiende por eco tecnología a todas las formas de ingeniería ecológica que reducen el daño a los ecosistemas, adopta

fundamentos holísticos y de desarrollo sostenible, además de contar con una orientación precautoria de minimización de impacto en sus procesos y operación, reduciendo la huella ambiental.

Las eco técnicas por su parte, son herramientas tecnológicas que ofrecen ventajas ambientales sobre sus contrapartes tradicionales. Dentro de las eco técnicas se encuentran: la bio construcción, captación pluvial, el aprovechamiento directo de la energía solar, elementos ahorradores de agua, los baños secos, estufas ahorradores, productos naturales y los vehículos de propulsión humana, entre otros.

2.1.3 Sustentabilidad en las PYMES

En la actualidad, trabajar en el marco de un modelo sustentable presenta una ventaja competitiva para el negocio por ser un diferencial en el mercado. “Son pocas las pymes que incorporan prácticas ambientales o con su comunidad y esto representa una gran oportunidad de diferenciarse de sus competidores”. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/92-se-puede-pensar-la-sustentabilidadr> , el 01 de marzo de 2014.

Una empresa PYME sustentable se convierte en una compañía más competitiva ya que promueve la asociación entre todos los miembros de una comunidad y su entorno

De acuerdo con Miguel Ruano (2007:24), “la sostenibilidad solo será factible, si, entre otras cosas, se consigue crear una mayor conciencia entre la gente sobre las implicaciones negativas que tiene ciertos modos de vida. Para que surja tal conciencia, los seres humanos, tanto individual como comunitariamente, deben empezar por creer realmente que la salud de la tierra es una tarea común y compartida.”

De este modo, es comprensible que la tarea de proteger y cuidar al medio ambiente no sólo corresponda a los individuos, si no a las organizaciones sin

importar su tamaño, reduciendo, reciclando y reutilizando, para asegurar un mejor mañana, disminuir costos y ser más competitivos

2.2 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una herramienta dinámica que cuenta con una serie de elementos que se interrelacionan, cuyo objetivo principal es comprobar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto ya sea para la creación de una nueva empresa o para la inversión. Cada uno de sus elementos sirve como guía detallada del procedimiento a seguir y las necesidades de la empresa.

De acuerdo con Jack Fleitman, (2000:33) “Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.”

En la presente investigación se realizará el análisis de la viabilidad del plan de negocios para un café bar, el cual tendrá un enfoque ecológico, con la finalidad de ofertar un servicio diferente, además de buscar generar una cultura de conciencia ambiental en sus clientes, a la espera de que el proyecto llegue a concretarse y a tener un impacto favorable en la sociedad de la capital poblana y turistas que hagan uso de este servicio, obteniendo como resultado una rentabilidad propicia y también un cambio en la conducta social con respecto al medio ambiente; beneficiando tanto a la sociedad como al crecimiento económico y aportación al PIB dentro de la Capital de Puebla.

2.2.1 Antecedentes

En la actualidad es una tendencia creciente el emprendimiento; las personas buscan crear su propia empresa, sin embargo, muchas Pequeñas y Medianas

Empresas (PYMES) tienden a fracasar por motivos diversos, ya sea por falta de recursos o financiamiento, carencia de conocimientos en cuanto al mercado al que están dirigidos, escasez de ideas innovadoras, entre otros. Una de las principales razones de fracaso es la falta de una adecuada planificación, mediante el uso de diferentes herramientas, como lo es el plan de negocios.

Todo empresario en potencia debe apoyarse en las diversas herramientas existentes, que le permitan asegurar en un alto porcentaje el retorno de la inversión. Es por este motivo que se plantea la necesidad de aplicar un instrumento que sirva de referencia o guía al momento de desarrollar un proyecto.

A través del plan de negocios, podemos exponer en forma clara y precisa la visión que tiene el empresario, las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, objetivos y estrategias planteadas, resultados financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa, entre otros puntos de importancia.

Bien aplicado y desarrollado, el plan de negocios tiene el potencial de ayudar a incrementar la probabilidad de éxito de la empresa y es la carta de presentación ante posibles inversionistas e instituciones bancarias, además, cuenta con la funcionalidad de verificar la viabilidad de la idea o proyecto.

El plan de negocios es una herramienta dinámica y adaptable, según los resultados obtenidos y los cambios en el entorno. Cada plan de negocios es diferente, así como lo es cada idea, sin embargo, se cuenta con una serie de pasos establecidos, de acuerdo con diversos autores, para que esta idea de negocio tenga mayores probabilidades de éxito.

2.2.2 Generación de Ideas

La generación de ideas es el punto de partida para crear cualquier cosa; en el caso particular, las ideas son importantes para la creación de una empresa y es por ello que se revisaron a diferentes autores en este tema.

Sánchez y Cantú (1997:16) afirman que “Antes de crear el producto o servicio se concibe la idea” que surgen por:

- Intereses personales, donde se resalta:
 - a) Aprovechamiento de habilidades personales
 - b) Preferencias personales
 - c) La carrera
- Condiciones económicas, como:
 - a) Análisis de las tendencias de población, datos demográficos, cambios sociales: cambio en las costumbres, hábitos, modas, etcétera.
 - b) Analizar demanda insatisfecha
- Condiciones del mercado, por ejemplo:
 - a) Mejorar calidad, precio y servicio
 - b) Analizar cambios sociales
 - c) Observar innovaciones tecnológicas

Para Ibarra Valdés (2008:172) “La primera parte para desarrollar el plan de creación de empresas consiste en llegar a fijar la idea – empresa sobre la cual se trabajará.” El proceso de generación de ideas propuesto por este autor consiste en:

1. Fijar el reto, ¿A qué se va a dedicar? Observar las oportunidades como: habilidades, preferencias, conocimientos, etcétera. “lo importante es que lo que vaya a ser lo pueda hacer con pasión” (2008:179)
2. Desarrollar alternativas, diferentes ideas potenciales.
3. Toma de decisiones, selección de una sola idea, siendo esta simple, apropiada, funcional y económica.

Toda persona cuenta con la creatividad necesaria para generar ideas, éstas pueden tener el potencial necesario para concretarse en proyectos que más tarde se transforman en empresas. Para que esto suceda, se requiere aterrizar una idea

factible y que proporcione satisfacción al empresario, pues la pasión que exista por lo que se hace, provoca mayor entrega por parte de quien lo realiza.

Ahora bien, existe la noción aceptada por muchos, de que para lograr tener éxito empresarial, se requiere tener una gran idea, sin embargo, como lo explican Collins y Porras (1995:8) “Empezar una compañía con una ‘gran idea’ podría ser una mala idea. Pocas compañías visionarias empezaron con grandes ideas. En realidad, muchas empezaron sin ninguna idea específica”. Hay que recordar, que en muchos casos, una empresa exitosa no lo es por una gran idea, sino por la empresa misma. Lo realmente importante consiste en esperar que el éxito llegue rápido, que perdure y sea de largo plazo.

Para ser emprendedor, es necesario tomar riesgos, lanzarse a lo desconocido, pero no a ciegas, sino con las bases suficientes para enfrentar los obstáculos posibles que surjan en el camino.

Sea cual sea la razón por la que se origine la idea, se requiere seleccionar una sola, en caso de que existan varias, y que ésta cumpla con los requisitos necesarios para ser considerada como realizable.

Se deben tomar en cuenta los aspectos intangibles, como restricciones gubernamentales, escases de materias primas o alguna otra circunstancia que haga la producción no costeaable, además de los requerimientos de capital y fuentes de financiamiento. También se consideran los criterios cuantitativos, es decir, la disponibilidad de un mercado presente adecuado, potencial de crecimiento rápido, costos de producción y distribución con márgenes aceptables a precios competitivos y riesgo moderado.

Para poder cuantificar de manera práctica, Sánchez y Cantú (1997:21) e Ibarra Valdés (2008:182) proponen la realización de un tabulador o matriz de criterios donde se califique cada factor en una escala del uno al diez para obtener finalmente una calificación global o ponderada de cada idea. Además recomiendan tomar las preferencias personales antes de hacer la selección final.

Una vez que se ha seleccionado la mejor idea surge la pregunta, ¿Qué hacer con ella? La recomendación propicia es protegerla, desarrollar el proceso, hacer el plan de negocios y crear la empresa. No es recomendable guardarla, pues entonces nunca se realizará o bien, se corre el riesgo de que alguien más tenga una idea similar y la lleve a cabo antes, perdiendo la oportunidad de desarrollarla.

2.2.3 Naturaleza del proyecto

La Naturaleza del proyecto es la descripción general de la empresa, una breve presentación del proyecto propuesto, donde se define a qué se dedica la compañía y que es lo que ofrece, es decir, especificar si es un producto, servicio o ambos; se justifica la importancia que tiene, la necesidad que satisface o el problema que resuelve, aquello que mueve al emprendedor a realizar el proyecto.

Alcaraz Rodríguez (2011:48) menciona que “Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuáles son los objetivos de crearlo, cuál es la misión que persigue y porqué se considera justificable desarrollarlo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.”

Es importante especificar la *propuesta de valor*, es decir, la fuerza que tiene la empresa para impulsar el desarrollo, aquello que diferenciará su producto o servicio de otros similares y la principal razón por la que alguien lo compraría. A través de la propuesta de valor se debe diferenciar la oferta de aquella de la competencia, coincidiendo con esta en varias dimensiones pero sobresaliendo por lo menos en una de ellas.

De igual forma, se establece el *nombre de la empresa*, que será la imagen para con los clientes, por ello se espera que cumpla con determinadas especificaciones, pues debe ser original, atractivo y agradable, que tenga un

significado relacionado con lo que se ofrece, y que no sea complicado para que el cliente lo reconozca y lo recuerde.

Toda empresa requiere conocer el *sector* al que está dirigido, que en el caso particular es el sector de servicios y comercialización, específicamente, la industria de alimentos y bebidas, dentro del sector turismo. Así mismo, se requiere realizar un análisis del sector, para conocer su crecimiento e importancia a nivel nacional, regional y local.

La *ubicación y tamaño* de la empresa, son un factor importante a la hora de realizar el análisis del mercado, pues permiten conocer el entorno en el que se desenvuelve y concretar el segmento al que estará dirigido el producto o servicio. Del mismo modo es un punto indispensable para el plan de producción, para elegir la ubicación adecuada de la empresa se debe tomar en cuenta la distancia que hay del cliente, proveedores, trabajadores y las limitaciones o requerimientos legales.

Las *ventajas competitivas* con las que contará la empresa, son dignas de ser estudiadas, pues es todo aquello que la hace diferente en comparación con la competencia, aquellos puntos fuertes que le asegurarán el éxito y le conferirán la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a los de sus competidores de manera sostenible, por lo que requiere ser fácil de mantener. Este punto puede servir de apoyo al momento de realizar el *análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*, donde también se analizará a la competencia y a los clientes, así como al entorno en general y permitirá contar con una planeación adecuada, para tomar medidas preventivas en caso de contingencias.

De acuerdo con Alcaraz Rodríguez (2011:58), a través del análisis FODA se puede "...valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones".

En lo que refiere al tamaño de la empresa, las clasificaciones pueden variar de acuerdo al número de empleados, por ello, se propone utilizar la clasificación de empresas dada por la Secretaría de Economía y el Diario Oficial de la

Federación publicado el 30 de Junio de 2009. En el caso del presente plan de negocios, se trata de una PYME, específicamente micro empresa, pues contará con siete trabajadores aproximadamente, incluyendo a los socios (tomando en cuenta que se enfocará principalmente en el sector servicios).

Cuadro 1. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación, 30 de junio de 2009

Estratificación									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industrial	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
 mdp = Millones de pesos.

Fuente: Consultada en el INEGI,

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, el día 27 de abril de 2013, página 12, cuadro 4.

Otro punto que debe ser analizado es la razón de ser o *misión de la empresa*, pues sirve de guía para las actividades que se realizarán, a partir de ella se determinarán las funciones básicas que la empresa desempeñará en un entorno determinado y los objetivos que la guiarán. La misión debe ser amplia, motivadora para quienes laboran en la empresa, pero realista y congruente con los valores y las personas a su cargo. Para facilitar su realización, Alcaraz Rodríguez (2011:60) propone implementar tres preguntas que toda misión debe contestar:

1. “¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve)
2. ¿Quién? (Clientes a los cuales se pretende llegar)
3. ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad).”

La visión se establece a partir de aquella percepción futura que se tiene de la empresa, lo que se quiere crear y que servirá de rumbo a seguir para lograr los objetivos a largo plazo. Esta debe ser motivadora, clara, alcanzable, realista y congruente con los valores y la misión de la empresa. Para su realización, Alcaraz Rodríguez (2011:61) propone las siguientes preguntas:

1. “¿Cómo será mi empresa en unos años?
2. ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?
3. ¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?
4. ¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?
5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?”

Los *objetivos* son el sentido de causa final, los marcadores del progreso para el logro de una meta, considerados como puntos intermedios de la misión, donde ésta se convierte de deseo en metas y compromisos, la intención puesta en la misión y visión se ve transformada en una realidad concreta. Los objetivos requieren ser claros, medibles, realistas, alcanzables tanto en tiempo, es decir, planificados (corto, mediano y largo plazo) como alcanzables de acuerdo a los recursos con los que se cuenta, y es necesario tener líneas de acción para su cumplimiento.

Finalmente, se requiere información sobre los *apoyos* existentes para las diferentes áreas de la empresa, los cuales proporcionan información, contactos clave, entre otras herramientas para lograr desarrollar de manera correcta el plan de negocios.

2.2.4 Plan de Marketing

En el plan de mercadotecnia, es posible recolectar la información externa que permita a la empresa conocer el entorno al que se enfrenta y tomar las decisiones pertinentes para su éxito, además permite reconocer el mercado potencial al que

está dirigido y el interés del consumidor por los productos o servicios ofertados por la empresa.

De acuerdo con Sánchez y Cantú (1997:35) “El estudio de mercado es un conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio ambiente en el que se encuentra la empresa así como pronosticar tendencias para que esta pueda reaccionar con oportunidad.”

Para este particular, se propone el establecimiento de metas u objetivos que se deseen lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento dentro del mercado.

Al iniciar el plan de mercadotecnia se realiza la *investigación de mercado*, autores como Sánchez y Cantú (1997:37) la llaman investigación informal, que “se lleva a cabo utilizando información disponible para sondear la situación de mercado”, mientras que Balanko y Dickson (2007:39) hacen referencia a una investigación secundaria, la cual se sirve de información publicada en diferentes fuentes.

Dentro de la investigación de mercado se busca de manera objetiva y sustentada en fuentes de información confiables la cantidad de clientes potenciales, quiénes son y dónde están en base al conocimiento de las siguientes características:

- Características demográficas: número de consumidores reales y potenciales, edad, sexo, nivel de ingreso y otros.
- Características geográficas: Ubicación geográfica del cliente.
- Características económicas: Nivel de ingresos o socioeconómico, volumen y frecuencia de compra.
- Características culturales: Motivación de compra, uso, cambios en los hábitos de compra, otros.

En base a las características ya mencionadas se obtiene la segmentación del mercado. Una vez definido el segmento de mercado, se procede a establecer

el *consumo aparente* mediante una estimación del consumo esperado del producto o servicio y número de clientes potenciales. Con base al consumo aparente es fácil determinar la demanda potencial, proyectando el crecimiento promedio del mercado a corto, mediano y largo plazo.

El siguiente paso es determinar la *participación de la competencia en el mercado*, lo cual proporciona la información necesaria para conocer a los principales competidores, el área geográfica cubierta, además de las ventajas que les han permitido ganar mercado y así implementar las estrategias de posicionamiento prudentes.

Ahora bien, mediante el *estudio de mercado* se recopilan y analiza la información correspondiente al mercado específico al que plantea dirigirse la empresa. Para lograr este objetivo, es imperativo conocer al cliente, dentro de los aspectos relacionados con el producto o servicio que se ofrece. Algunas de las herramientas más utilizadas para este fin son la encuesta o la entrevista.

La entrevista es una técnica directa e interactiva de recopilado de información donde interactúan el entrevistador y el entrevistado de manera oral; el primero maneja la conversación realizando preguntas de interés para el proyecto mientras que la persona entrevistada cuenta con la información que busca obtener quien realiza la entrevista a través de preguntas previamente estructuradas.

La encuesta es un método de obtención de información que se realiza a través de un cuestionario escrito, con preguntas generalmente cerradas o de opción múltiple que se ajustan al problema de investigación, con el fin de obtener información específica.

Es menester determinar la información que el empresario desea adquirir a través de estas encuestas o entrevistas, para que al momento de obtener los resultados, tenga la capacidad de tomar decisiones manera sencilla. Una vez obtenidos los resultados, estos se deben tabular en base a la población total de clientes potenciales para obtener conclusiones veraces y confiables en lo referente a la aceptación del producto o servicio dentro del mercado seleccionado.

A continuación se determina la manera en que se hará llegar el producto o servicio al cliente y los puntos de venta. En cuanto a los *canales de distribución*, en el caso particular, se hará mediante la venta directa al cliente, y el punto de venta será el local donde se establecerá la empresa.

La promoción del producto o servicio es de suma importancia para posicionarlo, así como para aumentar su consumo. Mediante la publicidad y la promoción de ventas se puede lograr este objetivo, creando un impacto directo sobre el cliente para persuadirlo de adquirir el producto o servicio ofrecido.

La publicidad es una forma de comunicación unilateral en el que la empresa dirige un mensaje a un amplio número de personas para modificar su comportamiento de compra; utilizando como herramientas medios masivos de comunicación entre los que se encuentran, la televisión, radio, periódicos o revistas, entre otros. Por otra parte, la *promoción de ventas* permite presentar el producto o servicio al cliente mediante cupones de descuento, muestras gratis, participación en actividades sociales, membrecías, etcétera.

Existen también otros métodos para lograr la captación de clientes, como la marca, que permite al consumidor identificar el producto o servicio con respecto a la competencia y solicitarlo por su nombre. La marca se puede apoyar con el logotipo y eslogan que además del atractivo visual que proporcionan, posicionan su imagen en la mente del consumidor y lo diferencian de la competencia.

En lo que respecta a la *determinación del precio*, se requiere analizar los sistemas de acuerdo a los factores económicos de costos, demanda y competencia como lo mencionan Sánchez y Cantú (1997:50).

- a) Formación de precios basados en costos: tomando en cuenta todos los costos en base a los niveles esperados de operación.
 - a. Por objetivo: de acuerdo al objetivo fijado de ingresos, para lograr el retorno de la inversión.

- b. Por sobreprecio: en base a un markup (recargo en los costos)
 $K_p = [(P - C) / P] 100$ donde K_p es sobreprecio, P es precio y C es costo.
- b) Fijación de precios basados en la demanda: suponiendo una demanda constante, este método toma en cuenta la ley de la oferta y la demanda, donde a mayor demanda mayor precio y a menor demanda menor precio.
- c) Fijación de precios basados en la competencia: se refiere a la fijación de precios a nivel promedio, es decir competitivo. Este es un punto delicado cuando se trata de Pymes, pues sus ingresos de mayor importancia son por ventas.

La importancia de fijar un *precio* adecuado al producto o servicio se basa en que éste influye en la percepción que tiene el consumidor final. Es necesario tomar en cuenta el mercado al que está dirigido, pues el cliente puede estar en búsqueda de precios bajos, o por otro lado, el precio puede no importarle tanto como la calidad.

Además de los factores económicos mencionados, también existen tres elementos de marketing a considerar, como menciona Alcaraz Rodríguez (2011:101) que son la plaza, publicidad y producto.

En cuanto a las *políticas de precio*, se debe considerar claramente los puntos a seguir en cuanto a los descuentos, promociones especiales, pronto pago, cliente frecuente, etcétera, pues forman parte fundamental en la negociación tanto con clientes como con proveedores.

El *plan de introducción al mercado* se especifica la manera en que se distribuirá el producto o servicio al inicio de su comercialización, cómo se dará a conocer al consumidor final y si el lanzamiento será acompañado de alguna promoción especial. Todas las actividades llevadas a cabo en este plan resultan del estudio de mercado ya efectuado, para poder reconocer la manera de comercialización por la que se debe optar.

Dentro del plan de mercadotecnia se deben tomar en cuenta los *riesgos y oportunidades del mercado* a través de un listado en el cual se proponen acciones a realizar. Este listado puede contener aspectos referentes al entorno, la competencia, disposiciones gubernamentales, tendencias, y todo aquello que pudiera afectar el desarrollo de la empresa tanto positiva como negativamente en corto, mediano o largo plazo.

Como punto final, se toma en consideración el *sistema y plan de ventas*, pues si bien, todo dentro del plan puede estar bien definido, nada pasará si no existen ventas. Para realizarlo se combinan las proyecciones de ventas con los recursos asignados para la promoción y publicidad así como los gastos de venta necesarios para lograr el nivel de ventas esperado. Todas las áreas de la empresa son importantes dentro del plan de ventas, por ello una herramienta útil propuesta por Alcaraz Rodríguez (2011:109) es un organigrama en el cual “se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área”. Con base en este se realiza una estimación de las ventas esperadas por el personal de esta área de acuerdo a los objetivos de la empresa.

2.2.5 Plan de Producción

Un producto puede ser tanto un bien como un servicio, los bienes se dividen en industriales y de consumo, los primeros son productos que se utilizan para producir otros bienes como es el caso de la materia prima, mientras que los bienes de consumo son los utilizados por el consumidor final para satisfacer sus necesidades y pueden ser duraderos o perecederos. Los servicios por su parte pueden ser comerciales o profesionales.

Respecto al área de producción, Jack Fleitman (2000:149) dice que es donde “se tiene la responsabilidad de transformar la materia prima en productos que puedan comercializarse.”

El área de producción, es considerada una de las más importantes dentro de la empresa, y es una de las pocas en las que las pequeñas y medianas empresas llegan a contar con políticas y reglas para las operaciones. Anzola Rojas (2010:20) señala que “las actividades de mantenimiento, control, manejo de materiales y herramientas están muy descuidadas, en especial en las empresas de servicio.”

La *descripción del proceso de producción* (o prestación del servicio) consta de tres puntos principales, la determinación de todas las actividades necesarias para producir el bien o prestar el servicio, la organización de actividades secuenciales y el establecimiento de tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad. La herramienta utilizada comúnmente en todo proceso de producción es el diagrama de flujo, que permite detallar y analizar el proceso de producción.

La *tecnología* debe cumplir con ciertas características con el fin de asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiada y tener en mente todas las alternativas de tecnología para su selección. Al momento de elegir la tecnología, es menester tomar en consideración aspectos tales como nivel de calidad y productividad, la facilidad de adquisición, patentes, monto de la inversión, aspectos técnicos como capacitación o instalaciones, y las posibilidades de copiado con el fin de protegerla legalmente.

La *maquinaria, equipo e instalaciones* es parte fundamental para un proyecto. Según Jack Fleitman (2000:153) “por lo general, en las pequeñas y medianas empresas no hay un área especial o un método planeado para manejar la selección y adquisición de la maquinaria. Lo que suele hacerse, es estudiar las necesidades y problemas en cuanto se van presentando.

Alcaraz Rodríguez (20011:130) propone que para conocer cada uno de los elementos necesarios se requiere descomponer el proceso en actividades específicas elaborando una lista de todo el equipo demandado para cada una así como de las herramientas, determinar el espacio necesario para realizar cada actividad y sus especificaciones especiales.

La *materia prima* hace referencia a los elementos principales que componen el producto o servicio, los cuales deben cumplir ciertos estándares y tener la calidad y precio seleccionados. Es necesario conocer los requerimientos de materia prima de acuerdo con el volumen de producción o en relación a un periodo determinado.

Para facilitar su adquisición, es recomendable identificar a los proveedores y realizar cotizaciones mediante criterios diversos como el cumplimiento en fechas de entrega, la calidad de la materia prima, el servicio ofrecido, los créditos o formas de pago y el precio, entre otras consideraciones. Es recomendable contar con más de un proveedor para evitar establecer lazos de dependencia con uno solo, pues esto puede ocasionar problemas en caso de desabasto u otras circunstancias.

Para el caso de las *compras*, se requiere conocer las cantidades a adquirir e identificar el momento en que se necesitará materia prima, además de considerar los cambios de precio y la escases de materiales. También es recomendable adquirir información sobre descuentos por volumen de compra de materia prima o por pronto pago.

En cuanto a la *capacidad instalada*, que es el nivel máximo de producción que la empresa puede alcanzar basada en los recursos que tiene, está debe ser acorde al mercado y se requiere determinar el potencial y el nivel adecuado de producción. Siempre se debe tomar en cuenta la maquinaria y equipo, la mano de obra y materia prima con la que cuenta la empresa, así como el mantenimiento necesario.

Para determinar la capacidad instalada, Alcaraz Rodríguez (2011:135) propone determinar dos factores básicos, que son, la capacidad instalada total, es decir el potencial y el nivel de producción adecuado o requerido. Además, menciona que “es necesario tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso de producción.

Para el *manejo de inventarios*, es recomendable mantener una cantidad de materiales para asegurar su disponibilidad en todo momento, siempre manteniendo un nivel óptimo, pues un excedente en el inventario genera costos por improductividad. El punto de re orden, es la cantidad mínima necesaria de inventario, el momento adecuado para volver a comprar (o producir en caso de inventario de producto terminado o en proceso), para calcularlo, Alcaraz Rodríguez (2011:136) menciona algunos datos importantes que se requiere conocer, como son:

- “Consumo estimado de material de un periodo determinado
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra
 - a) Tiempo para pedir cotizaciones
 - b) Tiempo para seleccionar al proveedor
- Tiempo de entrega
- Margen de seguridad”

Se requiere encontrar una *distribución de la planta y oficinas* adecuada para las diferentes áreas de la empresa, es decir, distribuir de manera adecuada cada una de las áreas dentro del espacio con el que cuenta la empresa, además de la maquinaria, equipo y herramientas, para tener un mejor flujo de trabajo y evitar retardos, accidentes u otros.

Es recomendable minimizar los movimientos entre operaciones cuidando que no afecten la seguridad o productividad, organizando el trabajo de manera eficiente. Además, se recomienda tomar en cuenta el diagrama de flujo mencionado anteriormente en la descripción del proceso de producción, pues este facilitará la detección en el orden de las actividades para establecer una secuencia óptima en la colocación del equipo y herramientas.

Así mismo, es necesario evitar que las demás áreas operativas queden distantes unas de otras, por ello, existen datos que se requieren conocer, como las medidas de la maquinaria y equipo, y la extensión del lugar de trabajo.

Para la *mano de obra requerida* se debe considerar cuantas personas son solicitadas y las habilidades o características que deben cubrir. Nuevamente, el diagrama de flujo funcionará como apoyo para conocer el número de personas que será necesario contratar.

Ahora bien, los procedimientos de *mejora continua* son un apoyo para el control de calidad, en base a las características que buscan los clientes y aquello que para la empresa es posible ofrecer. Mediante el control de calidad es posible ajustar los productos o servicios y procesos a las necesidades de los clientes, logrando una mayor productividad y competitividad.

El *programa de producción* es una planificación que se recomienda realizar el primer año de manera mensual, el segundo año, trimestral y anual para el tercer año. Su función es asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área y se divide, según Alcaraz Rodríguez (2011:143) en:

- “Actividades pre operativas. Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas”. Un ejemplo es el acondicionamiento del área de trabajo, compra de equipo o de materia prima u otros.
- “Actividades operativas. Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.”

Para realizar el programa de producción, se recomienda generalmente realizar un diagrama donde se relacionen las actividades a realizar con el tiempo y responsables para ser llevadas a cabo. También puede ser utilizada una gráfica de Gantt o software como Excel o similares.

2.2.6 Plan Organizacional

Mediante la organización se puede asignar el trabajo entre el personal para alcanzar los objetivos empresariales de manera efectiva. Al igual que en los

puntos anteriores, se deben establecer objetivos para esta área, de manera que se relacionen con las metas empresariales y el resto de las áreas.

La *estructura organizacional* comprende la definición de diferentes aspectos, entre los que destacan las funciones o procesos operativos de la empresa, la descripción de los puestos así como el perfil del puesto. Es imperativo recordar que cuanto más detallado sea el perfil será más sencillo cubrir las necesidades del puesto. Inmediato a esto resulta el *organigrama*, donde se encuentran los puestos existentes en la empresa, las personas a cargo, sus interrelaciones, responsabilidades y jerarquía.

A partir de la estructura organizacional es posible diseñar un manual operativo para cada trabajador. Alcaraz Rodríguez (2011:158) propone la siguiente metodología:

1. “Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general.
2. Desarrollar las funciones específicas necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Describir los procesos de cada actividad.
4. Determinar los indicadores operativos y calidad de cada actividad.”

Finalmente se procede a establecer políticas operativas a consideración del empresario. En conjunto, todos los manuales operativos de cada trabajador constituyen el manual operativo de la empresa, que aunque no muy común en las Pymes, es un apoyo fundamental.

Continuando con el recurso humano, la *captación de personal* se divide en una variedad secuencial de pasos para lograr una contratación y desempeño óptimos. En primera instancia está el *reclutamiento*, un conjunto de procedimientos que atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La empresa se apoya en un número de herramientas para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Se debe tomar en consideración los costos que estas herramientas pueden generar, pues dentro del reclutamiento se consideran la publicación de las ofertas de empleo, exámenes, entrevistas e investigación de candidatos.

El siguiente paso es la *selección y contratación*, una vez que se ha seleccionado entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa se procede a la contratación, teniendo precaución en los aspectos legales, como los tipos de contrato y trámites sindicales, prestaciones de ley y requisitos.

Una vez que se ha contratado al personal, se realiza la *inducción*, destinada a minimizar problemas como la tensión y el estrés del empleado, además de ser el primer contacto que tiene con la empresa y el nuevo puesto; en la inducción se le dan a conocer las políticas y códigos de la empresa, las personas con las que trabajará y áreas con las que se verá relacionado. Para Rodríguez y Gomes (2011:L1.6) mencionas que la inducción es importante pues con ella se puede controlar los problemas de rotación, abrir sucursales nuevas, o ampliar el horario de trabajo, entre otras.

Es importante tomar en cuenta que aun cuando se ha contratado a un personal altamente eficiente, es necesario un adiestramiento para introducirlo en sus funciones y capacitación constante para su especialización dentro de su puesto, es por ello que se debe considerar el *desarrollo de personal* como punto primordial, pues no sólo beneficia al trabajador, sino a la empresa al contar con personal eficiente y preparado.

Dentro de la *administración de sueldos y salarios* se realizara la jerarquización de los puestos y se establecerá el sueldo justo para cada puesto. Para determinar el sueldo acorde a las funciones y responsabilidades de cada puesto se recomienda apoyarse en tablas de sueldos y salarios que realizan algunas organizaciones. También la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONAMI) proporciona un tabulador de salarios por área geográfica generales y profesionales.

Tabla 1. Salarios mínimos generales y profesionales por áreas geográficas

 COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS	SALARIOS MÍNIMOS	 STPS SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	 ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Vigentes a partir del 1 de enero de 2013			

SALARIOS MÍNIMOS	ÁREA GEOGRÁFICA		OF. NÚM.
	A	B	
	Pesos diarios		
Generales:	64.76	61.38	
Profesionales			
1 Albañilería, oficial de	94.37	89.46	1
2 Boticas, farmacias y droguerías, dependiente(a) de mostrador en	82.13	77.91	2
3 Buldócer y/o trascabo, operador(a) de	99.42	94.07	3
4 Cajero(a) de máquina registradora	83.72	79.60	4
5 Cajista de imprenta, oficial	89.12	84.39	5
6 Cantinero(a) preparador(a) de bebidas	85.67	81.18	6
7 Carpintero(a) en fabricación y reparación de muebles, oficial	92.64	87.67	7
8 Cocinero(a), mayor(a) en restaurantes, fondas y demás establecimientos de preparación y venta de alimentos	95.75	90.66	8
9 Colchones, oficial en fabricación y reparación de	86.62	82.28	9
10 Colocador(a) de mosaicos y azulejos, oficial	92.24	87.45	10
11 Construcción de edificios y casas habitación, yesero(a) en	87.32	82.79	11
12 Cortador(a) en talleres y fábricas de manufactura de calzado, oficial	84.75	80.48	12
13 Costurero(a) en confección de ropa en talleres o fábricas	83.58	79.38	13
14 Costurero(a) en confección de ropa en trabajo a domicilio	86.07	81.53	14
15 Chofer acomodador(a) de automóviles en estacionamientos	87.99	83.27	15
16 Chofer de camión de carga en general	96.58	91.63	16
17 Chofer de camioneta de carga en general	93.53	88.49	17
18 Chofer operador(a) de vehículos con grúa	89.52	84.95	18
19 Draga, operador(a) de	100.45	95.12	19
20 Ebanista en fabricación y reparación de muebles, oficial	94.15	89.13	20
21 Electricista instalador(a) y reparador(a) de instalaciones eléctricas, oficial	92.24	87.45	21
22 Electricista en la reparación de automóviles y camiones, oficial	93.26	88.22	22
23 Electricista reparador(a) de motores y/o generadores en talleres de servicio, oficial	89.52	84.95	23
24 Empleado(a) de góndola, anaquel o sección en tiendas de autoservicio	81.86	77.22	24
25 Encargado(a) de bodega y/o almacén	85.18	80.75	25
26 Enfermería, auxiliar práctico(a) de	87.99	83.27	26

27	Ferreterías y tlapalerías, dependiente(a) de mostrador en	87.10	82.44	27
28	Fogonero(a) de calderas de vapor	90.22	85.36	28
29	Gasolinero(a), oficial	83.58	79.38	29
30	Herrería, oficial de	90.91	86.05	30
31	Hojalatero(a) en la reparación de automóviles y camiones, oficial	92.64	87.67	31
32	Joyero(a) platero(a), oficial	87.99	83.27	32
33	Joyero(a) platero(a) en trabajo a domicilio, oficial	91.67	86.96	33
34	Linotipista, oficial	97.85	92.97	34
35	Lubricador(a) de automóviles, camiones y otros vehículos de motor	84.34	79.76	35
36	Maestro(a) en escuelas primarias particulares	99.75	94.43	36
37	Manejador(a) en granja avícola	80.82	76.72	37
38	Maquinaria agrícola, operador(a) de	94.91	90.11	38
39	Máquinas para madera en general, oficial operador(a) de	90.22	85.36	39
40	Mecánico(a) en reparación de automóviles y camiones, oficial	97.85	92.97	40
41	Montador(a) en talleres y fábricas de calzado, oficial	84.75	80.48	41
42	Peluquero(a) y cultor(a) de belleza en general	87.99	83.27	42
43	Perforista con pistola de aire	93.26	88.22	43
44	Pintor(a) de automóviles y camiones, oficial	90.91	86.05	44
45	Pintor(a) de casas, edificios y construcciones en general, oficial	90.22	85.36	45
46	Planchador(a) a máquina en tintorerías, lavanderías y establecimientos similares	83.72	79.60	46
47	Plomero(a) en instalaciones sanitarias, oficial	90.41	85.72	47
48	Prensa offset multicolor, operador(a) de	94.37	89.46	48
49	Prensista, oficial	87.99	83.27	49
50	Radiotécnico(a) reparador(a) de aparatos eléctricos y electrónicos, oficial	94.15	89.13	50
51	Recamarero(a) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje	81.86	77.22	51
52	Refaccionarias de automóviles y camiones, dependiente(a) de mostrador en	85.18	80.75	52
53	Reparador(a) de aparatos eléctricos para el hogar, oficial	89.12	84.39	53
54	Reportero(a) en prensa diaria impresa	194.01	183.61	54
55	Reportero(a) gráfico(a) en prensa diaria impresa	194.01	183.61	55
56	Repostero(a) o pastelero(a)	94.37	89.46	56
57	Sastrería en trabajo a domicilio, oficial de	94.91	90.11	57
58	Secretario(a) auxiliar	97.66	92.57	58
59	Soldador(a) con soplete o con arco eléctrico	93.26	88.22	59
60	Tablajero(a) y/o carnicero(a) en mostrador	87.99	83.27	60
61	Tapicero(a) de vestiduras de automóviles, oficial	89.52	84.95	61
62	Tapicero(a) en reparación de muebles, oficial	89.52	84.95	62
63	Trabajo social, técnico(a) en	106.75	101.11	63
64	Vaquero(a) ordeñador(a) a máquina	81.86	77.22	64
65	Velador(a)	83.58	79.38	65

66 Vendedor(a) de piso de aparatos de uso doméstico	86.07	81.53	66
67 Zapatero(a) en talleres de reparación de calzado, oficial	84.75	80.48	67

Fuente: Consultada en la CONASAMI,

http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2013/01_01_2013.pdf, el 21 de abril de 2013.

Una recomendación importante es la *evaluación del desempeño*, la cual debe ser tratada con delicadeza, pues incide en la moral del trabajador. En conjunto con las metas fijadas deberán establecerse políticas de evaluación con reconocimientos o incentivos por buen desempeño o en su caso, medidas correctivas para evitar deficiencias en el desempeño, ajustando los objetivos en cada revisión semanas, mensual y semestral.

El *clima laboral* de la organización involucra diversos puntos de importancia como la motivación al personal para reforzar las conductas positivas, buena comunicación a través del intercambio efectivo de información, el trabajo en equipo para un buen funcionamiento en los procesos, ergonomía, que proporciona un entorno de trabajo agradable, calidad de personal y de vida de todos los miembros que integran la empresa, pues como menciona Alcaraz Rodríguez (2011:171) “la empresa es la gente que trabaja en ella”. Además de estos factores, existen otros que pueden ayudar a mantener relaciones de trabajo efectivas para un desarrollo organizacional positivo.

Entrando en materia legal, el *marco legal* de la empresa es el apartado del plan de negocios donde se plantean los aspectos a tomar en cuenta para constituir legalmente la empresa, algunos de estos puntos son:

- Número de socios
- Capital social (aportaciones por socio)
- Responsabilidades frente a terceros
- Gastos de constitución
- Trámites para constituir la legalmente
- Obligaciones fiscales
- Responsabilidades laborales

La empresa puede ser constituida como persona física, recayendo sobre el dueño las decisiones en cuanto al manejo y administración de la empresa así como las responsabilidades y obligaciones de la misma, o como persona moral, al ser una sociedad mercantil. También puede constituirse en alguna de las siguientes formas:

1. Sociedad anónima, cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones, de acuerdo al Artículo 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad anónima requiere:
 - a. Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
 - b. Que el contrato social establezca el monto mínimo del capital social y que esté íntegramente suscrito;
 - c. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
 - d. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
2. Sociedad de responsabilidad limitada, cuyos socios están obligados sólo al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.
3. Sociedad en nombre colectivo, que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
4. Sociedad en comandita simple, que se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Una vez que se decida la forma en la cual se constituirá la empresa, es necesario seguir una serie de trámites de registro. De preferencia es

recomendable contar con la asesoría de un contador o abogado, para información suplementaria, aclaración de dudas y llevar el trámite de manera correcta.

De acuerdo con las leyes fiscales, toda persona física o moral debe contribuir con sus obligaciones, por ello, la empresa debe inscribirse al registro federal de contribuyentes (RFC). Además se requiere considerar aspectos laborales como el nombre, nacionalidad, edad, estado civil, sexo, domicilio del trabajador y empleador; si la relación laboral es por obra, tiempo determinado o indeterminado; lugar donde se prestará el trabajo, duración de la jornada laboral, forma y monto del salario, día y lugar de pago, entre otros. Otra de las responsabilidades a las que está sujeta la empresa son el pago de IMSS o Seguro Social, Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) e Infonavit.

Ahora bien, dentro de los aspectos legales, es menester considerar de igual manera las licencias, permisos, registro ante cámaras, Registro Público de la Propiedad y del Comercio, patentes (en su caso), registro de marcas, contar con un notario público entre otros aspectos importantes.

2.2.7 Plan Financiero

En todo plan de negocios se requiere estimar las necesidades de financiamiento y realizar una evaluación del aspecto económico y financiero del proyecto. El *sistema contable* es una herramienta de gran utilidad, pues mediante este proceso se llevan de manera ordenada las cuentas de la empresa, con él se puede saber cuál es la situación y buscar opciones que permitan al empresario ahorrar en costos y gastos así como aumentar su rendimiento.

Es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitar a la persona que será la encargada de él, o bien, apoyarse en un contador para este fin. Existe software de contabilidad que simplifica el trabajo, si es que se desea llevar de manera automatizada, pero es menester tomar en cuenta el costo de adquisición así como la capacitación requerida para poder utilizarlo.

Los *costos* son las erogaciones realizadas para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, es necesario diferenciar entre el costo y el gasto, pues el costo no contempla la ganancia, mientras que el *gasto* se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades. Los costos pueden ser fijos, es decir, constantes como pago de renta o sueldos, pues no varían sin importar si el volumen de ventas cambia o no; o variables, que cambian de acuerdo con el volumen de ventas o producción.

El *capital social* son las aportaciones económicas realizadas por los socios para conformar la empresa, que sirve como base para el inicio de sus operaciones. Por otro lado, los créditos son aportaciones económicas entregadas a la empresa por terceros, para que se logren solventar compromisos o necesidades de inversión; también conocidos como *préstamos*, pueden ser un apoyo para el empresario en caso de que el capital social con el que cuenta no sea suficiente.

Las *entradas*, son los ingresos de dinero que obtiene la empresa, por medio de ventas, capital social o cualquier otra captación de efectivo, mientras que las *salidas*, son los egresos realizados por la empresa, como los mencionados costos y gastos. Tanto entradas como salidas son datos requeridos para realizar la proyección del *flujo de efectivo*, el cual muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa durante un periodo determinado; mediante este se proyecta la situación económica de la empresa.

Dentro de los *estados financieros presupuestados* encontramos, además de los flujos de efectivo, el estado de resultados y el balance general. El estado de resultados presupuestado es un instrumento contable que informa las operaciones que se realizan en la empresa dentro de un periodo determinado y es el principal método para medir la rentabilidad de la misma, muestra si el proyecto tendrá suficientes ingresos y si la recuperación de la inversión será segura.

El *balance general presupuestado* por otro lado, es una herramienta contable con la cual se muestra la situación de la empresa en un momento

específico, es una lista de todos los recursos de la empresa y hace transparente su situación financiera, es indispensable para conocer la salud financiera de la empresa, porque de acuerdo con Lara Flores (2005:30) “muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital”. Las cuentas del balance están clasificadas de acuerdo con su liquidez y la ecuación básica utilizada es “Activo = Pasivo + Capital” que es el equilibrio entre los recursos de la empresa y los derechos de sus acreedores y propietarios.

Ochoa y Saldívar (2012:100) mencionan que los activos “son representaciones financieras de recursos económicos... cuyo usufructo pertenece legal o equitativamente a una empresa como resultado de una operación o acontecimiento anterior”. Pueden dividirse en activo circulante y activo fijo. El activo circulante son los que se convierten en efectivo durante el ciclo de la operación, en un periodo menor a un año, mientras que los activos fijos son los que se adquieren para su uso durante las operaciones de la empresa, su venta no está planeada para el corto plazo, como los edificios o maquinaria.

Los pasivos son los adeudos que tiene la empresa con otras personas o instituciones y estos adeudos pueden ser a corto o largo plazo de acuerdo con la fecha de su vencimiento.

El capital social son los recursos aportados por los socios o dueños, y que por ende son propiedad de los mismos, estas aportaciones pueden ser el capital contable, los dividendos y la utilidad retenida.

Para evaluar los resultados de las operaciones dentro de la empresa, tomando como base los estados financieros presupuestados, se utilizan los *indicadores financieros*; existen una variedad de indicadores, que utilizados de manera simultánea, permiten llegar a conclusiones válidas, facilitando el proceso administrativo. A continuación se presentan algunos indicadores y su fórmula:

- Prueba de ácido: $(\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$
- Razones de liquidez: $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$

- Razón de endeudamiento: $\text{Pasivo} / \text{Activo} \text{ y } \text{Capital total} / \text{Activo total}$
- Capital de trabajo: $\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$
- Rentabilidad sobre ventas: $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100$ y $(\text{Utilidad de operación} / \text{Ventas}) * 100$
- Rotación de activo total: $\text{Ventas netas} / \text{Activo total}$
- Rentabilidad sobre activo total: $(\text{Utilidad neta} / \text{Activo}) * 100$
- Rentabilidad sobre capital: $(\text{Utilidad neta} / \text{Capital}) * 100$
- Valor presente neto (VPN): $VP = (\text{sumatoria}) [\sum I / (1 + i)^j]$ donde
 - a) I: Suma del periodo
 - b) i: Tasa de interés o descuento
 - c) j= Periodo
- Tasa interna de rendimiento (TIR): $TIR = [\sum E / (1 + i)^j]$ donde
 - a) I: Ingreso del periodo
 - b) E: Egreso en el periodo
 - c) i: Tasa de interés o descuento
 - d) j: Periodo

En base a la información obtenida dentro del plan financiero, se elaboran los *supuestos financieros*, de acuerdo a los sucesos del entorno, como inflación, tendencias económicas, cambios sociales, climáticos, culturales o políticos por ejemplo, para establecer un escenario lo más real posible para el desarrollo de la empresa.

Finalmente, en lo que respecta a las finanzas de la empresa, cabe mencionar que existen diversas posibilidades de financiamiento para conseguir el capital necesario con el fin de poner en marcha el proyecto. Es importante analizar cuánto dinero se requerirá, para poder continuar con la búsqueda de opciones de financiamiento y las condiciones de pago. Para este propósito, algunas formas de financiamiento e instituciones son:

- Socios particulares
- Préstamos bancarios

- Sociedades de inversión
- Créditos de proveedores
- Secretaría de Economía
- Crédito PYME
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)
- PyMExporta
- Otros

2.2.8 Plan de trabajo

El plan de trabajo es un cronograma de actividades donde se asignan los tiempos, responsables, metas y recursos para realizar cada actividad de la empresa y tener todo preparado para el inicio de las operaciones.

Este cronograma contiene las actividades de marketing, producción, organización, marco legal y finanzas, cada cual con sus respectivas sub actividades. Una vez reconocidas las sub actividades se procede a ordenarlas de manera secuencial. Existen actividades que pueden ser llevadas a cabo de manera simultánea, y se requiere definir los tiempos de duración para cada actividad.

2.2.9 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la parte inicial de todo plan de negocios, sin embargo, es el último capítulo en realizar, pues contiene el resumen de las partes más importantes del plan, debe explicar claramente, sin exceder un aproximado de cinco páginas, el contenido del plan de negocios.

Los puntos clave que debe contener el resumen ejecutivo son el nombre de la empresa, justificación, ubicación, las ventajas competitivas y una breve descripción del producto o servicio, requiere describir el mercado al que estará

dirigido, la demanda potencial, un resumen del plan de ventas y conclusiones del estudio de mercado.

Además, en cuanto al sistema de producción, se incluirá el proceso de producción, características generales de la tecnología, las necesidades especiales de equipo, mano de obra, materia prima e instalaciones; el organigrama y régimen de constitución. Finalmente la información de contabilidad y finanzas como el capital inicial, plan de financiamiento, resumen de estados financieros y resultados de los indicadores.

2.2.10 Anexos

Los anexos se conforman por toda aquella información complementaria, válida y pertinente, que respalde la información y datos indicados en el transcurso del plan de negocios.

Los anexos pueden ser de diferentes tipos, directos o indirectos. Los anexos directos, pueden ser las encuestas y entrevistas realizadas en el estudio de mercado, proyecciones financieras, entre otras, mientras que los indirectos son las publicaciones reseñadas con el producto o servicio. Algunos de los anexos aconsejados dentro del presente plan de negocios son:

- Encuestas de mercado aplicadas
- Formatos de trámites legales por realizar
- Currículo del personal clave
- Directorio de fuentes de información
- Información complementaria relevante
- Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para actividades administrativas y comerciales
- Estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

2.2.11 Presentación del plan de negocios

La presentación del plan de negocios tiene una connotación especial, pues representa una opción profesional, donde debe quedar expresada la empresa, pues no importa que tan bueno sea el proyecto, si existe alguna falla, puede ser rechazado en el proceso de comunicarlo, el plan de negocios requiere estar bien desarrollado y estructurado.

El formato para la presentación escrita puede variar, sin embargo, los puntos clave que lleva casi cualquier documento formal, incluido el plan de negocios son:

- Portada: es la hoja de presentación, donde se especifica el nombre de la empresa, naturaleza del documento, logotipo, nombre de quien elaboró el plan, domicilio legal de la empresa, datos importantes del responsable.
- Índice: es el concentrado del documento para la fácil localización de los temas de interés, debe estar paginado y desglosarse por contenido temático, gráficas, tablas y figuras.
- Cuerpo del trabajo: debe contener en esencia la introducción o sumario ejecutivo, descripción del producto o servicio, definición de la empresa, organización, análisis del mercado, estrategias de mercado, sistema de ventas, sistema de producción, plan financiero y evaluación económica.
- Anexos: aquella información complementaria del plan de negocios, que requiere ser presentada por separado.

La presentación verbal del documento considera aspectos tales como la imagen personal, que debe ser formal; para la presentación del proyecto, es menester utilizar palabras clave para vender el proyecto, que reflejen en forma contundente y clara el éxito de la empresa.

Durante la presentación, se requiere utilizar el tiempo de manera adecuada, no excediendo los 15 minutos, concretándose a los puntos clave del plan. Además, es recomendable utilizar como apoyo material audiovisual, para presentar la información de manera gráfica. Una buena dicción, una voz modulada

y una actitud de seguridad frente a lo que se expone, son puntos importantes durante la exposición.

Otra recomendación importante, es evitar palabras rebuscadas, tecnicismos innecesarios o difíciles de entender, la exposición debe ser clara y con términos comunes. Indicar las fuentes de información ayuda a respaldar lo expuesto, siempre revisando su veracidad.

Finalmente, es imperativo ser puntual y preparar el material a utilizar con anticipación, además de recordar organizar la información de manera lógica y secuencial para facilitar la exposición y evitar pérdidas de tiempo.

A través de la investigación realizada respecto a la planeación, desarrollo y presentación del plan de negocios, se llegó a la conclusión de su importancia en el emprendimiento de una PYME. El adecuado desarrollo de un plan de negocios, permite al futuro empresario conocer detalladamente el proyecto realizado y la rentabilidad de su idea inicial, que con cada paso del plan, se va transformando en una empresa ante sus propios ojos.

Las dificultades ante las que atraviesan las micro, pequeñas y medianas empresas en el entorno empresarial se pueden ver disminuidas en parte a través de un buen plan de negocios, una estructura del proyecto que permite conocer tanto las debilidades del mismo como sus fortalezas en cada uno de los ámbitos en los que incurre, brindando la posibilidad de éxito, y el futuro creciente de la empresa.

Debe quedar claro que un plan de negocios, aunque importante al inicio de la empresa, puede ser una herramienta continua, no solo para la creación, sino para el crecimiento de la misma, aplicando las modificaciones pertinentes según el tiempo y el entorno, además de las expectativas de quien lo desarrolla.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

La empresa es una entidad productiva, dedicada a la explotación de una actividad económica determinada, operando recursos organizacionales (financieros, técnicos, humanos, materiales). Proviene del latín emprenderé que significa “iniciar alguna actividad”. Sin importar el tipo de empresa, ésta es considerada como factor fundamental para el desarrollo económico y social de un país. No todas las empresas son iguales, los avances científicos, económicos y tecnológicos han dado cabida al surgimiento de diversos tipos de empresas, por lo que es importante conocer su clasificación y el ramo en el que se desenvuelven.

Los datos presentados a continuación, han sido obtenidos de la página www.nafin.com.mx el 17 de mayo de 2013, del blog Para MiPyMEs www.para-mipymes.blogspot.com, así como en la secretaría de economía, www.economia.gob.mx en la misma fecha.

2.3.1 Clasificación por tamaño de la empresa

La clasificación por tamaño de empresa utiliza como criterio principal el número de empleados, además del giro y volumen de ventas. La clasificación de empresas realizada por la Secretaría de Economía y publicada en el Diario Oficial de la Federación en 2009 se puede observar en el Cuadro 1 de la página 17.

En el caso de las Grandes empresas no especificadas en la tabla anterior, el número de empleados para industria es de 251 en adelante, para comercio y servicios es de 101 en adelante.

2.3.2 Clasificación por actividad económica o giro

La clasificación por actividad económica o giro puede ser de tres tipos: industrial, comercial o de servicios.

- Giro Industrial: Son empresas que producen bienes mediante la transformación y extracción de materiales. Pueden subdividirse en:
 - a) Extractivas: explotan los recursos naturales renovables y no renovables.
 - b) Transformación o Manufactura: adquisición de materia prima para someterla a un proceso de transformación para la obtención de un producto terminado, estos pueden ser bienes de consumo, para satisfacer las necesidades de consumidor final, o bienes de producción, para cubrir la demanda de industrias productoras de bienes de consumo final.
 - c) Agropecuarias: explotación ganadera y de agricultura.
- Giro de Servicios: Son aquellas empresas cuyo producto es intangible, están dedicadas a proporcionar servicios con o sin fines lucrativos. Dentro de este giro las más comunes son empresas que ofertan servicios de salud, educación, turismo, transporte, financieras, entre otras.
- Giro Comercial: Son empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, dedicadas a la adquisición de productos determinados para su venta posterior, en igualdad de estado físico, a un precio mayor (margen de utilidad). Su actividad es la compra venta de productos y pueden subdividirse en:
 - a) Mayoristas: realizan ventas al mayoreo y medio menudeo, generalmente a minoristas para su venta al consumidor final.
 - b) Minoristas: efectúan ventas al menudeo o en cantidades reducidas directamente al consumidor final.
 - c) Comisionistas: se dedican a la venta de productos en consignación por parte del fabricante, obteniendo una comisión por su venta.
 - d) Autoservicios: grandes empresas comercializadoras de productos de consumo para venta al público.
 - e) Comercializadoras: venta y distribución de productos nacionales e importados.

2.3.3 Clasificación por constitución patrimonial o finalidad

Esta clasificación se basa en el origen de las aportaciones de capital y la finalidad para la que fueron creadas. Se clasifican en dos grandes rubros.

- Empresas Privadas: Constituidas por capital de particulares, administradas por los propietarios con fines ya sea de lucro, mercantil o no lucrativas. Se clasifican en:
 - a) Lucrativas: su finalidad es la obtención de utilidades.
 - b) No lucrativas: satisfacen necesidades físicas o materiales buscando resultados sociales sin obtención de ganancia económica.
 - c) Nacionales: inversión nacional.
 - d) Extranjeras o transnacionales: inversión extranjera cuyas utilidades son reinvertidas en el país de origen.
 - e) Multinacionales: capital perteneciente a múltiples países.
 - f) Globalizadas: empresas de carácter mundial.
 - g) Controladoras: son aquellas con inversionistas manejando múltiples empresas que no tienen necesariamente relación entre sí y pueden ser de diferente giro.
 - h) Maquiladoras: producción de bienes para organizaciones diversas que le dan marca al producto.
 - i) Franquicias: empresas que venden su marca y forma de organización a inversionistas independientes.
 - j) Familiares: los inversionistas y directores son miembros de una familia.
- Empresas Públicas: Constituidas por capital del Estado, pertenecientes al mismo cuya finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y suministrar servicios a la colectividad, su administración está bajo la responsabilidad de trabajadores públicos. Se sub clasifica en:
 - a) Desconcentradas: tienen determinadas facultades de decisión limitada, capaces de manejar su autonomía y presupuesto.

- b) Descentralizadas: desarrollan actividades de competencia del Estado y son consideradas de interés general, dotadas de responsabilidad, régimen jurídico y patrimonio propios.

2.3.4 Clasificación por país de origen

- Empresas Nacionales: Empresas cuya creación y operación en territorio nacional.
- Empresas Extranjeras: Empresas que residen en el territorio nacional, dejando penetrar capital extranjero en empresas nacionales.

2.3.5 Clasificación por ámbito de actuación

- Ámbito Local: Pequeñas empresas, cuya actividad es principalmente en su localidad.
- Ámbito Regional: Medianas empresas cuyo funcionamiento es dentro de la región a la que pertenecen.
- Ámbito Nacional: Grandes empresas con actuación a nivel nacional.
- Ámbito Multinacional: Excede las fronteras nacionales, alcanzando su actividad a diferentes países.

2.3.6 Clasificación según la cultura organizacional, filosofía y valores

- Tradicionales o mecanicistas: Sus características principales son la importancia al desempeño individual, estricta división del trabajo y supervisión, liderazgo autocrático, solucionan conflictos mediante la imposición, centralizadas, motivación por medio de castigos o incentivos, jerarquía de autoridad - obediencia, importancia al desempeño individual, entre otros.

- Orgánicas u orientadas al cliente: Se caracterizan por el fomento al trabajo en equipo, independencia y responsabilidad compartidas, descentralizadas, motivación por autorrealización, colaboración, flexibles en cuanto a la organización, autodirección y autocontrol y otras características.

2.3.7 Clasificación por régimen jurídico

La clasificación por régimen jurídico se refiere a la constitución legal de la empresa, cuyas características se encuentran dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se clasifican de la siguiente manera:

- Sociedad
 - a) Anónima
 - b) Cooperativa
 - c) Civil
 - d) De responsabilidad limitada
 - e) Capital variable
 - f) Otras
- Asociación
- Patronato
- Fundación

2.3.8 Clasificación por tecnología

La clasificación de acuerdo a la tecnología con la que trabaja la empresa se basa en el grado de tecnificación que exista en el proceso de producción y se clasifican en:

- Empresas de alta tecnología: Procesos automatizados con sistemas flexibles o integrados de manufactura.

- Empresas de mediana tecnología: Sus procesos son automatizados en una parte de las etapas solamente.
- Empresas Transnacionales: Utilizan maquinaria y equipo pero la tecnología es poca.
- Empresas Artesanales: Producción manual.

2.4 HISTORIA DE LAS PYMES

Las empresas siempre han estado presentes a lo largo de la historia, aunque en sus inicios, fuera de manera rudimentaria. Hasta el siglo XVII, las empresas tuvieron un desarrollo lento, sin embargo, el trabajo organizado y dirigido ha existido desde épocas prehistóricas.

Chiavenato (2001:4) menciona seis etapas del desarrollo empresarial donde, inicialmente, la etapa *artesanal*, que “va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial.” Las empresas artesanales tienen sus inicios en la época primitiva, con las actividades de caza, pesca y recolección, con el fin de subsistencia, y su concepto administrativo se limitaba a la división de trabajo de acuerdo a la edad y sexo.

No es sino hasta la Edad Media cuando aparecieron los talleres artesanales, considerados una forma primitiva de la empresa, además de las granjas; ambos se valían de esclavos y herramientas rudimentarias.

La siguiente etapa del desarrollo de la empresa es la *industrialización*, correspondiente a la Primera Revolución Industrial con la fuerza motriz del vapor, donde el comercio se vio incrementado y se establecieron múltiples empresas, con el naciente sistema fabril con talleres mecanizados, gracias a diversos inventos y descubrimientos se propició el desarrollo industrial y los sistemas de producción. Los campos como el textil, metalúrgico y minero se vieron innovados a partir de la Revolución Industrial.

Münch (2007:136) menciona que la producción en serie y la aparición de grandes fábricas, impulsaron el nacimiento de la filosofía de empresa a partir de los factores del espíritu de libre empresa “laissez faire” (dejar hacer), el apoyo al pensamiento científico y la investigación, desarrollo del capitalismo industrial y la especialización.

Después de la industrialización, surgió la etapa del *desarrollo industrial* con la Segunda Revolución Industrial, con los componentes como el acero y la electricidad. El capitalismo industrial es desplazado por el financiero y los mercados se ven ampliados en gran magnitud.

De acuerdo con Chiavenato (2001:5) surge el “*gigantismo industrial*, situado entre las dos Guerras Mundiales, entre 1914 y 1945, surgiendo las empresas internacionales y multinacionales.” A esta etapa le sigue la *moderna*, durante la posguerra hasta los años 80, donde las investigaciones y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo en las empresas con fines comerciales. Es justamente en esta etapa donde aunadas a las empresas multinacionales, surgen las empresas nacionales de gran tamaño y se especifica de manera concreta el termino de empresas medianas y pequeñas.

Finalmente, Chiavenato (2001:6) menciona la etapa de la “*globalización* donde las dificultades, amenazas, restricciones y presiones son adversidades para las empresas, enfrentando una competencia cada vez mayor y centradas en un entorno de incertidumbre constante. Aparecen en esta etapa empresas como las globales, automatizadas e inteligentes, orientadas a la captación de clientes mediante la calidad y productividad.”

La historia, desde los inicios de la humanidad, muestra el desarrollo empresarial en un enfoque general, sin embargo, es un hecho verás que toda empresa inicio siendo pequeña. Podría parecer escaza la información histórica de las PYME, pero, tomando en cuenta el desarrollo histórico de la empresa, la información es abundante, pues no existiría una gran empresa, sin una PYME que, a través del tiempo, hubiera impulsado su propio desarrollo.

2.5 DEFINICIÓN DE PYME

Para poder definir a una PYME diversos autores toman en cuenta una serie de puntos que identifican a este tipo de empresas, sin embargo, no existe una definición cien por ciento aceptada de lo que es una PYME. Longenecker et. al. (2012:6) explican que “no existe una definición universal o generalmente aceptada.”

PYME es el acrónimo para Pequeñas y Medianas Empresas, consideradas como unidades productivas o de servicio, dedicadas a la explotación de una actividad económica determinada. (Obtenido de <http://definicion.de/pyme/> el 20 de junio de 2013)

De acuerdo con Scali y Tapia (2012:49) “Se advierte que existen distintos criterios para encuadrar una empresa dentro de la categoría de PYME, y estos criterios pueden variar no sólo entre distintos países sino también dentro del mismo. Por ello, aunque la definición y concepto de PYME tiende a variar de acuerdo a cada país, se considera como criterios aceptados el número de empleados, volumen de ventas y el valor de los activos.

Se puede llamar PYME, en base a estos criterios, a las empresas, ya sean comerciales, industriales o de servicios, caracterizadas por contar con un número reducido de trabajadores e ingresos moderados (inferiores a los 20 millones de pesos hasta un mínimo de millón y medio aproximadamente), pudiendo contar hasta con un solo empleado.

La propiedad del capital social puede estar repartido entre unos cuantos socios o provenir de un solo dueño, se considera que tienen autonomía real de financiamiento y gestión, además de un nivel de desarrollo dimensional. En México, las PYME son un factor económico de suma importancia en la estructura económica del país.

2.6 ENFOQUE ECONÓMICO DE LAS PYMES

Las PYMES, son un eslabón clave e indispensable para el crecimiento del país. En México existe una base de micro, pequeñas y medianas empresas, sólida, digna de ser aprovechable como fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja para atraer nuevas inversiones.

De acuerdo a un artículo publicado en la página de PROMEXICO www.promexico.mx consultado el 20 de junio de 2013, se considera lo siguiente:

“Las micro, pequeñas y medianas empresas, (PYME) representan hoy en día el centro del sistema económico de México, constituyen la columna vertebral de la economía nacional merced de los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años.”

De acuerdo con Scali y Tapia (2012:51) “La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, radica en su rol fundamental en la dinámica económica y social del país. Es imprescindible la solidez del sector PYMES para el fortalecimiento del sistema económico, a partir de su contribución en la generación de empleo.” El desarrollo de las PYME contribuye al autoempleo, suministrando los medios para la disminución de la pobreza y mejora en términos de inclusión social.

Es una realidad que las PYME son un importante motor de desarrollo del país, pues son un factor clave para su estabilidad económica, gracias a su capacidad de adaptación a los cambios acelerados del mercado y de los ciclos económicos.

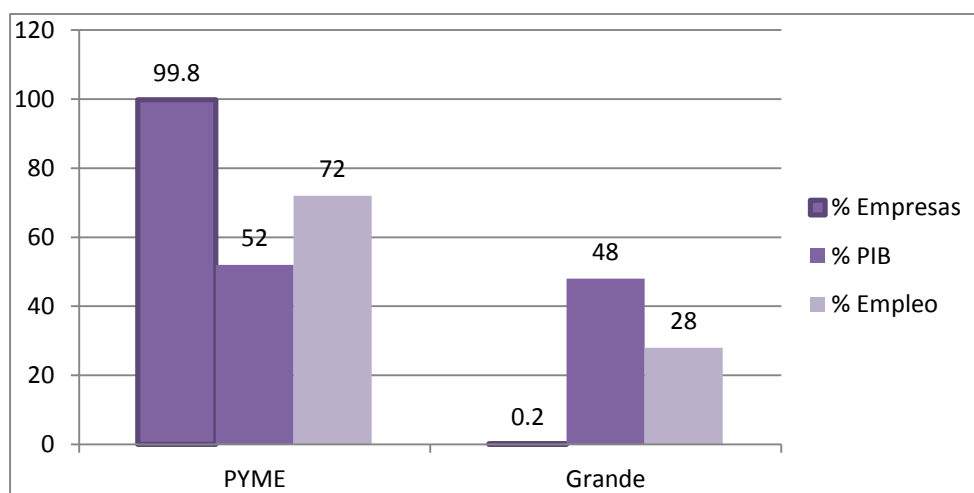
El desarrollo de las PYME asegura el equilibrio entre las regiones del país como vía hacia un crecimiento integrado, pues constituyen el foco para el desarrollo de las economías regionales al poder establecerse en diversas regiones contribuyendo al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

Es importante contar con acciones para mejorar el entorno económico y apoyar a las PYME, con el propósito de crear las condiciones propicias para su establecimiento, crecimiento y consolidación.

2.6.1 Estadísticas

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 por ciento son PYMES que generan 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y 72 por ciento del empleo en el país.

Gráfica 1. Porcentaje de unidades empresariales en México según INEGI

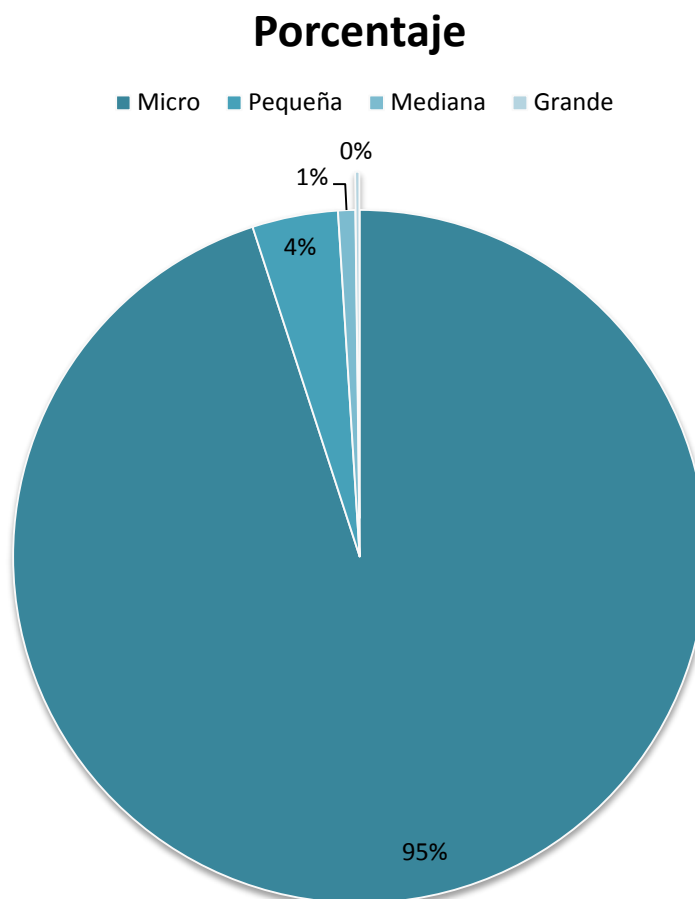


Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en INEGI en la página www.inegi.gob el 18 de abril de 2013.

De acuerdo con el Censo Económico de 2009 realizado por el INEGI “El 95.0 por ciento del total de las unidades económicas tenía hasta 10 personas

ocupadas, 4.0 por ciento ocupaba de 11 a 50 personas, 0.8 por ciento tenía entre 51 y 250 personas ocupadas y 0.2 por ciento ocupaba 251 y más personas.”

Gráfica 2. Porcentaje de personal ocupado en unidades empresariales en México según INEGI



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en INEGI en la página www.inegi.gob el 18 de abril de 2013.

Las empresas micro representaron 95.7 por ciento del total, dieron empleo a 40.4 por ciento del personal ocupado y generaron 6.9 por ciento de la producción bruta total; es decir, muchos establecimientos generan poca producción. Por otra parte, las empresas grandes representaron sólo 0.2 por

ciento del total, ocuparon a una de cada tres personas (35.2 por ciento), y produjeron 74 de cada 100 pesos (73.9 por ciento); pocas empresas grandes generan grandes volúmenes de producción.

2.7 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

De manera tradicional, las empresas se clasifican en tres grandes rubros: industriales, comerciales y de servicios. Esta clasificación es importante para determinar los hechos y las operaciones de las empresas con un registro metódico, además de conocer sus semejanzas y diferencias en el ámbito empresarial.

Jack Fleitman (2000:21) hace ver que “hacer una clasificación coherente con base en la realidad no es sencillo. La gran diversidad de variables a considerar puede ser inmanejable.”

La clasificación de las PYME desde 2009 de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación y la Secretaría de Economía, se basa en el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales, esto se puede observar en el Cuadro 1 de la página 17.

De acuerdo con Jack Fleitman (2000:21) “Ésta es la clasificación que goza de mayor aceptación a nivel internacional. La clasificación por volumen de ventas es poco precisa, pues hay empresas pequeñas que pueden vender más que las medianas.”

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del resultado obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10% más el monto de las ventas anuales por 90%. Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

2.8 PROBLEMAS ECONÓMICOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA PYME

Hoy en día, la actividad empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas es un ambiente de desafíos, debido a causas como la seguridad, debilitamiento de la economía y el entorno altamente competitivo. Continuamente el empresario se ve en la necesidad de atacar problemas sin poder acabar con ellos por completo pues carecen de elementos como financiamiento, no manejan la economía a escala, están limitados en posibilidades de modernización y actualización, además de la constante competencia con las grandes empresas.

Las PYMES son de suma importancia para la actividad económica del país, dinamizan la economía día a día. Sin embargo, los problemas económicos a los que se enfrentan, son grandes y repercuten constantemente en su éxito.

Cada día, más PYMES se enfrentan al fracaso, después de años de esfuerzo, o que a pesar de lograr una estabilidad momentánea, no rebasan los diez años de antigüedad.

Entre los problemas más destacados está la falta de reinversión de las utilidades para mejorar el equipo y técnicas de producción. Una vez que se recupera la inversión, se hace uso de las ganancias y se olvida la necesidad de reinvertir para el desarrollo y mejora de la empresa. Además, las PYME encuentran dificultades en la contratación de personal especializado y capacitado pues cuentan con ingresos bajos en un inicio y en consecuencia, el salario ofrecido no siempre es competitivo.

Gran parte de las PYME, se encuentran en la dificultad de no poder absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, o bien, tienen renuencia a proporcionarlos para evitar la fuga de personal capacitado. Este último, es un defecto en el pensar del empresario, pues con personal capacitado y actualizado, la producción es mayor, las ganancias igual y el salario puede ser elevado.

También se encuentran problemas en el volumen de ventas, y la dificultad para competir con las grandes empresas; algunas PYME cuentan con exceso de activos fijos y descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

2.9 IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS PYMES

La globalización es un tema en tendencia, que abarca todos los ámbitos y en la era de mercados globales, las empresas requieren habilidades efectivas para la colocación de sus productos y/o servicios con mayor calidad y precios competitivos.

Jiménez Hernández (obtenido de www.mktglobal.iteso.mx el 28 de abril de 2013) hace referencia a que “La Globalización implica operar con costos relativamente bajos. Vender lo mismo y de la misma forma traerá como consecuencia un cambio significativo de decidir adoptar nuevas formas de gestión dentro de las empresas enmarcadas en la nueva corriente del mercado global, ya que la base de apoyo de este proceso es un alto nivel de competitividad.”

Para ello, es menester contar con procesos más eficientes y utilizar economías de escala. La carencia en muchas PYME de una cultura organizacional, sin importar la calidad de sus productos o servicios les impide ser más competitivos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Los sistemas de normas, estándares y convenios mundiales señalan el marco de referencia de los niveles de competitividad en las empresas. El mundo hoy en día está organizado por economías unificadas y entrelazadas donde el comercio global opera bajo estándares que aseguren la calidad entre todos los sujetos involucrados con la finalidad de mantener las relaciones comerciales duraderas, cumpliendo siempre con las especificaciones de los convenios y normas internacionales. Los sectores que no se integran a las cadenas de producción internacional en las empresas globalizadas, desaparecen.

Longenecker et. al. Mencionan que (2012:523) “Conforme los sistemas globales de comunicación se vuelven más eficientes y los acuerdos internacionales fomentan la apertura de mercados nacionales a la competencia exterior, los emprendedores se enfocan cada vez más en oportunidades internacionales.” “En algunos casos, la opción de globalización prácticamente resulta inevitable.”

En México, aun cuando las micro, pequeñas y medianas empresas son el principal elemento de la economía del país, las grandes corporaciones multinacionales abarcan el mundo entero. Anzola Rojas (2010:37) menciona que “se deberá enfrentar el hecho de que afuera del país surgen constantemente nuevos proyectos de antiguas y nuevas empresas... que en cualquier momento pueden llegar a ocasionar estragos en los mercados internos.”

En la actualidad, la aparición de nuevos bloques de influencia, así como la redefinición de estrategias económicas para integrarse de manera ventajosa, promueven y establecen el comercio basado en conveniencia propia, haciendo necesario el uso de estrategias de calidad. Si las PYME desean participar dentro del comercio global requerirán cumplir con estándares y normas en los diferentes ámbitos de su empresa, a través de certificaciones.

Además, debe surgir un cambio cultural, combatiendo la creencia errónea de que el producto extranjero es de mejor calidad, como menciona Anzola Rojas (2010:37), existe “la creencia errónea de clientes y consumidores de considerar que lo que viene de afuera es lo mejor, coadyuvando a que las empresas extranjeras acaparen cada día más gran parte de nuestro mercado”. Así mismo, es determinante que exista un mayor nivel de ocupación en el ámbito sustentable, con políticas públicas que coadyuven al mejoramiento de los territorios, no sólo de los países desarrollados sino de los países en vías de desarrollo.

Es menester que la PYME, en el actual entorno global, tome como alternativa de supervivencia la adopción de estrategias que favorezcan su desarrollo, obteniendo ventajas comparativas en relación con las grandes

empresas, como alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y comercialización. En el caso específico de México, la herencia cultural es uno de las mayores fortalezas que posee, los recursos naturales le proveen un futuro bastante viable siempre y cuando, se logre controlar el uso irregular de los recursos. Estos factores son unos de los tantos impulsores del país y de las PYMES nacionales.

2.10 HISTORIA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa que se pretende estudiar y de la cual se realizará el plan de negocios para su implementación futura recibe el nombre de “Kiiw e iik”, proveniente del dialecto maya, cuyo significado es aire y agave.

La idea surge a partir del gusto por la actividad gastronómica, y específicamente el servicio de bebidas. Las personas involucradas tienen conocimiento y experiencia en el área de atención al comensal y de alimentos y bebidas. Sin embargo, la idea trasciende más allá del gusto por el servicio o por las técnicas de bar tender y barista, hasta alcanzar un objetivo aún más grande.

Este objetivo, que es tema de tendencia en la actualidad, es ser ecológicamente amigables y procurar el cuidado medioambiental. ¿De qué manera fusionar la diversión y el confort con la conciencia de un mundo con necesidades urgentes a causa del cambio climático?, ¿Cómo concientizar a un sector de la población para proteger su entorno aún en momentos de ocio?

El ideal a largo plazo, es la creación de una empresa que desde su infraestructura, cuente con los elementos indispensables para ser considerada ecológicamente amigable. Mediante el uso de eco tecnologías en la construcción, diseño, manejo de residuos y preparación de alimentos y bebidas, se busca implementar un entorno amigable con el medio ambiente.

Debido a que es una empresa de nueva creación, no cuenta con datos históricos, más allá del surgimiento de la idea y el inicio del proyecto. Sin embargo,

como referencia histórica, se toman en consideración empresas ya establecidas que cuentan con un servicio similar.

La industria restaurantera es una de las más interesadas en el tema de sustentabilidad. Cada vez más restaurantes han creado entornos, menús y procesos cuidando la huella ecológica que su actividad deja en el planeta. Gracias a esta creciente tendencia, han surgido establecimientos que son cada vez más exigentes con sus propias normas ecológicas y ofrecen a sus comensales productos orgánicos y conceptos que fomentan el cuidado del medio ambiente.

2.10.1 México y América Latina

Existen cadenas de comida rápida como McDonald's, que en Julio de 2011 reinauguró su sucursal en Parque Hundido, Distrito Federal, después de una remodelación en sus instalaciones con el fin de alcanzar mejoras en el plano de la sustentabilidad ambiental. En abril de 2013, la cadena restaurantera fue reconocida por el Green Building Council Institute (GBCI) con la certificación LEED New Construction nivel GOLD¹. Esta sucursal genera un ahorro de energía de 24 por ciento y del consumo de agua potable de 45 por ciento, además de utilizar materiales renovables y reciclados. (Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45/10089.html> el 18 de junio de 2013)

En México también se encuentra La Buena Tierra, restaurante que cuenta con cinco sucursales en zonas acaudaladas del Distrito Federal y una más en Cuernavaca, Morelos donde ofrecen platillos elaborados a base de productos orgánicos. Trabajan bajo el concepto de comercio justo, además de reducir el consumo de luz, agua y gas, reutilizar los productos antes de desecharlos y

¹ El Instituto de Certificación de Edificios Verdes, GBCI por sus siglas en inglés, es una organización tripartita que supervisa y certifica los proyectos de construcción verde a través de la certificación LEED en diferentes niveles.

reciclar vidrio, aluminio, aceite, entre otros, a través de depósitos de compra – venta. (Obtenido de www.labuenatierra.com el 18 de junio de 2013).

En la Capital de Puebla, existe el Café Galería Copil, ubicado en el Centro Histórico de la ciudad, dedicado a la venta de productos artesanales, de producción local así como café y té orgánico. Cuenta con mesas y decoración hechos a base de pallets y huacales. Se enfoca principalmente a la exposición de arte mexicano y talleres de jardinería, repostería, entre otros. (Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Copil-Café-Galería> el 22 de agosto de 2013)

En Argentina, BIO Restaurant es el primer restaurante orgánico desde hace 10 años. Localizado en Buenos Aires, tiene como compromiso proteger al medio ambiente así como la calidad de vida de sus clientes. Cuenta con un almacén orgánico, donde pone a la venta los productos con los que cocinan. Las verduras y vegetales utilizados en sus comidas son cultivados sin pesticidas ni fertilizantes, y la preparación de sus alimentos es a la vista del comensal. (Obtenido de <http://www.biorestaurant.com.ar/cultura-bio/historia/> el 18 de junio de 2013)

2.10.2 Europa

Waterhouse Restaurant, es un restaurante localizado en Londres, Inglaterra, el cuál abrió sus puertas en 2008. Además de ofrecer servicio de alimentos ofrece conferencias que buscan educar a la población en cuanto a temas ecológicos. Pertenece a la fundación Shoreditch Trust, la cual apoya a comunidades marginadas que sufren de exclusión y discriminación. (Obtenido de <http://www.waterhouserestaurant.co.uk/about-the-house.aspx> el 18 de junio de 2013)

En Francia se encuentra la cafetería Alchimie Prades, pertenece a un hotel de la zona de Prades al sur del país. Cuentan con jugos preparados en el momento con frutas y verduras ecológicas de estación. Entre las bebidas calientes incluyen tés ecológicos de comercio justo, infusiones, chocolate caliente y café

recién molido. Así mismo cuentan con menús de desayunos y comidas con opciones vegetarianas. (Obtenido de www.alchimie-prades.com el 18 de junio de 2013)

2.10.3 Estados Unidos

En Estados Unidos el restaurante Pizza Fusion, localizado en Deerfield Beach, Florida, inició actividades en febrero de 2006; ese mismo año, gracias a lo innovador de la idea y a la calidad de sus productos se convirtió en franquicia, contando con locaciones en Colorado, Florida, New Jersey, Carolina del Norte y Ohio.

Pizza Fusion ofrece productos orgánicos, comprometida con la salud de sus consumidores y con el medio ambiente. Realiza las entregas a domicilio en autos híbridos que producen pocas emisiones de carbono, utilizan energías renovables y mantienen su infraestructura bajo los estándares requeridos en la certificación LEED².

Para esta empresa no se trata de responsabilidad social, sino de sentido común; cuentan con iniciativas como su programa “Organic Kids Club” que educa a los niños sobre la importancia de la sustentabilidad ambiental y la alimentación con productos orgánicos, descuentos al cliente por devolver las cajas de pizza vacías para su reciclaje, donativos a causas ecológicas o el uso de mobiliario fabricado con madera reciclada, entre otros. (Obtenido de <http://pizzafusion.com/our-story/> el 18 de junio de 2013)

En lo que respecta a bares, Estados Unidos es uno de los países que acogen con mayor entusiasmo el concepto ecológico dentro de sus empresas. Un ejemplo de ello es el bar Hopworks Urban Brewery, localizado en Portland, Oregón, que ofrece cervezas artesanales y orgánicas, fabricadas con ingredientes

² Leadership in Energy and Environmental Design, LEED por sus siglas en inglés, es una certificación de edificios verdes, toma en consideración la eficiencia energética, consumo de agua, energías alternativas y calidad ambiental interior; cuenta con cuatro niveles: LEED Certificate, LEED Silver, Gold y Platinum.

amigables con el medio ambiente. Utilizan energías renovables, implementan el reciclaje de los desechos e incentivan a sus empleados a utilizar medios de transporte amigables para dirigirse al lugar de trabajo.

Para los procesos donde se requiere agua caliente se utilizan los hornos de pizza, los espacios verdes son regados con agua de lluvia y cuenta con iluminación LED³ para el ahorro de electricidad. Para la preparación de alimentos utilizan ingredientes locales y orgánicos bajo el concepto de comercio justo. (Obtenido de <http://hopworksbeer.com/> el 18 de junio de 2013)

Ukiah Brewing Company, ubicado en Mendocino California, inicio sus actividades en el año 2000 y es reconocida como la primera cervecería orgánica en los Estados Unidos y el segundo restaurante orgánico certificado. Su menú es por temporada y se realiza a base de los productos que los ganaderos, agricultores y pescadores locales ofrecen. Todos los ingredientes son orgánicos, libres de hormonas y pesticidas. Los alimentos se preparan desde cero, sin ayuda de hornos de microondas o aparatos eléctricos innecesarios. Cuenta con 12 tipos de cerveza, vinos orgánicos y bebidas tradicionales. (Obtenido de <http://ukiahbrewing.com/about-us/> el 19 de junio de 2013)

Otra cervecería famosa en Estados Unidos es Standing Stone Brewing Company, ubicado en Ashland, Oregón, cuenta también con un restaurante que utiliza ingredientes orgánicos. Dentro de sus políticas está el reducir su huella de carbono, reciclar y reutilizar desechos, evitar el uso de materiales desechables y no reciclables y devolver parte de lo que el planeta y la comunidad les han dado.

La comida y cerveza que producen beneficia no solo a quien los consume, sino a los productores locales, de quienes adquieren sus ingredientes, a la comunidad, mediante alimentos sanos, además de apoyar a más de 50 trabajadores y sus familias. Cada año composta 3,000 galones de desechos vegetales. Los trabajadores del bar utilizan bicicletas híbridas que se cargan con

³ Light – Emitting Diode, LED por sus siglas en inglés es una tecnología de iluminación de bajo consumo, con mayor tiempo de vida y con emisiones de calor menores a las de las lámparas incandescentes.

fuentes de energía alternativa. (Obtenido de <http://www.standingstonebrewing.com/index.html> el 19 de junio de 2013)

Raven's Restaurant, ubicado en Mendocino, California, es un restaurante esencialmente vegetariano, que también ofrece desayunos tradicionales para aquellos que no son vegetarianos. Sus platillos son preparados con ingredientes sustentables, además de ofrecer vinos y cerveza certificados como orgánicos. Aquí, se recicla el vidrio, cartón y papel, los residuos orgánicos se utilizan para obtener composta. (Obtenido de <http://www.ravensrestaurant.com/> el 25 de junio de 2013)

En Williamsburg, Nueva York se encuentra el Brooklyn Bowl Bar. Se caracteriza por servir todas sus bebidas directo de la llave, venden cerveza orgánica y fueron los primeros en obtener la certificación LEED para su área de bolos, la cual cuenta con 16 líneas para entretener a su clientela. También ofrecen conciertos ocasionales en un escenario hecho con madera reciclada e iluminación LED. Su mobiliario está fabricado a base de madera sustentable, certificada por al FSC⁴. (Obtenido de <http://www.brooklynbowl.com/> el 27 de junio de 2013)

Elixir, ubicado en San Francisco California, inicio actividades en el año de 1858. Es un bar eco amigable, reconocido como negocio verde en 2005. Cuenta con vinos orgánicos y biodinámicos⁵ además de cervezas y bebidas espirituosas⁶. Sus platillos son preparados a base de ingredientes orgánicos y locales. (Obtenido de <http://www.elixirsf.com/history.htm> el 27 de junio de 2013)

⁴ Forest Stewardship Council, FSC por sus siglas en inglés, es el Consejo de Administración Forestal, organización global, sin fines de lucro, dedicada a promover el manejo forestal responsable en todo el mundo.

⁵ Los vinos biodinámicos se sustentan en la agricultura biodinámica, similar a la agricultura ecológica, que utiliza técnicas con el objetivo de preparar la tierra de cultivo, de forma que se fomenten los microorganismos y la materia orgánica en el suelo a través de preparados biodinámicos, cuyo fin es conseguir bacterias naturales en la tierra.

⁶ Las bebidas espirituosas son bebidas alcohólicas destinadas al consumo humano con grado de alcohol mínimo del 15%. Se obtienen mediante destilación de productos naturales fermentados o previamente macerados en sustancias vegetales, pueden ser adicionados con aromas, azúcares, edulcorantes u otros productos naturales.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASO

En la actualidad, existen diversos métodos a utilizar para la creación de una empresa, desde los más sencillos y prácticos, hasta los más especializados. En México, existe un gran número de PYMES y empresas familiares que han sido creadas simplemente con una idea, o a través del método de prueba y error, sea cual sea el caso, es importante la creatividad y la innovación, además de la pasión con que se realicen las cosas.

El plan de negocios, como herramienta para la creación de empresas, es un apoyo inherente del emprendedor, y si bien no asegura al 100% el éxito de la empresa ya creada, puede dar una perspectiva clara, de lo que podría llegar a ser, si bien manejada. Esta herramienta, ha sido la elegida para el proyecto que a continuación se presenta, basado en la creación de un café bar ecológico.

La tendencia actual en el mercado global, está dirigiéndose hacia la sustentabilidad, así como al cuidado y aprovechamiento de recursos naturales, y México no es la excepción. Las PYMES por su parte, han enfocado su atención al crecimiento económico y consolidación, pero es fundamental que no se olvide la parte sostenible.

La empresa objeto de estudio, basa su actividad en el sector servicios, dedicada a la venta de bebidas alcohólicas y a base de café, además de botanas preparadas con ingredientes locales u orgánicos. La infraestructura ideada para esta empresa, es sustentable y eco amigable, donde cada uno de los elementos a considerar son costosos y sin embargo, a largo plazo, ayudan a reducir costos y a reducir el impacto negativo de su misma actividad en el medio ambiente.

En el corto plazo se plantea la posibilidad de implementar aquellas técnicas y métodos conforme a los recursos financieros, que sustenten el valor agregado del café bar que se pretende crear. Se propone optar por sistemas de energía solar, adecuados a las necesidades de un café bar, instalación hidráulica en formas básicas como grifos ahorradores de agua, recolectores de agua pluvial, además de fomentar el reciclaje.

El apoyo a los proveedores locales, mediante la compra de productos orgánicos y no orgánicos de la región, ayuda a reactivar la economía regional. No se descarta la venta de productos típicos en un café bar tradicional, sin embargo, el concepto que definirá a Kiiw & iik', es la venta de alimentos y bebidas preparados con ingredientes de la región.

Dentro del plan de negocios, se estudiaron los elementos más relevantes para la creación de la empresa, desde el plan de mercadotecnia hasta el área financiera, considerando los elementos ya mencionados. Esto ha permitido conocer la inversión inicial requerida así como la viabilidad del proyecto y su rentabilidad.

3.1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Kiiw & iik' Eco café es una empresa cuya creación ha sido pensada como apoyo con el fin de fomentar la cultura de protección y responsabilidad ambiental, ofreciendo a sus clientes un espacio confortable de relajación que evite impactar negativamente al entorno, además de coadyuvar a productores locales, siendo un impulsor de la economía poblana.

Kiiw & iik' Eco café está dedicada a la preparación y venta de bebidas a base de café y alcohol, interesada en ofrecer al cliente un ambiente de relajación, ocio y convivencia, en un entorno amigable con el medio ambiente, a través de eco tecnologías y productos sustentables y orgánicos, que coadyuven a su clientela a mantener un nivel de vida mejor, generando un impacto favorable en el medio ambiente, mejorando día con día el servicio y la calidad de sus productos.

Kiiw & iik', se localizará en la 5 Oriente N° 617, Barrio de Analco, Zona Centro, Puebla. Tiene como ventaja competitiva su ubicación, pues el Centro Histórico es el corazón de la Capital de Puebla, además de ser el atractivo principal para cientos de turistas, así mismo, el concepto ecológico de Kiiw & iik' es innovador, el cliente podrá consumir productos locales y orgánicos, como

alternativa a los productos convencionales y relajarse en un espacio fresco y natural.

La empresa está dedicada a la venta de alimentos (snacks) y bebidas alcohólicas y a base de café, así como el servicio al comensal. Está enfocada en el sector turístico, ofreciendo una alternativa gastronómica a los visitantes locales y extranjeros, por lo cual se clasifica como empresa de servicios.

El mercado que se atenderá son mujeres y hombres de 25 a 35 años de edad, con nivel de escolaridad superior, y nivel socio – económico medio a medio alto, son personas económicamente activas y ocupadas con un ingreso de 3 a 5 salarios mínimos diarios, originarios de la Capital de Puebla, así como turistas, quienes gusten consumir bebidas a base de café y/o alcohol por lo menos una vez a la semana y que sienten gusto por la ecología y las nuevas tendencias en protección medio ambiental.

De acuerdo al plan de mercadotecnia, se obtiene una demanda potencial de 5,089 personas anuales. A corto plazo se considera el 11% aproximadamente, es decir 560 personas con una ganancia total de \$206,162, y un crecimiento a mediano plazo del 60%, 896 personas a partir del tercer mes y hasta el final del primer año, con una ganancia de \$1, 650,150. A largo plazo se espera cubrir el 50% de la demanda actual en la Capital de Puebla, es decir 2545 personas al mes.

Existe un interés casi generalizado por la ecología, así como por una alimentación más saludable. En base a las encuestas realizadas, el 100% de los encuestados demostró un interés en conocer y asistir a un negocio de esta clase. El concepto de café bar ecológico es entendible para la mayor parte de la población. Dentro de las zonas de mayor afluencia a bares y cafeterías, se encuentran el Centro Histórico y sus alrededores con, colonia Huexotitla y la Avenida Juárez – La Paz. El gasto promedio de los clientes potenciales es de \$101 a \$200, se considera que este será el desembolso promedio de los clientes de Kiiw & iik’.

En lo que respecta al plan de ventas, no se pagarán comisiones a meseros, ya que perciben sueldo y propinas, sin embargo, se darán incentivos por la calidad de servicio y ventas que realicen, los descuentos y promociones estarán sujetos a disponibilidad y a las políticas de ventas, no serán acumulables y tendrán vigencia limitada. Se otorgarán descuentos a clientes frecuentes de acuerdo a su consumo mensual, el cual se calculara en base al reconocimiento de compra y la asiduidad, no habrá descuentos por volumen de compra. Se atraerá a los clientes mediante un servicio amable y de calidad, personalizado, las estimaciones en ventas están basadas en el estudio de mercado y sus resultados.

En base al plan de producción, se considera que en los procesos de producción, tanto el barman, cocinero y barista, serán los colaboradores encargados de la preparación de las bebidas y alimentos en carta, en base al manual de procesos ya establecido, según el área que les corresponde. Para los procesos de servicio, los meseros y cajera, son los colaboradores encargados de dar el mejor trato al cliente, ofreciéndole una mesa, entregando el menú y tomando la orden de manera amable y respetuosa, haciendo al cliente sentirse cómodo y en confianza.

La tecnología utilizada en Kiiw & iik' consistirá, en infraestructura, de eco tecnologías tales como, paneles solares, dispositivos de ahorro de agua y bombillas LED de ahorro de energía, a largo plazo se implementarán techos verdes para la recolección de agua de lluvia, que será utilizada en sanitarios, limpieza y riego de plantas.

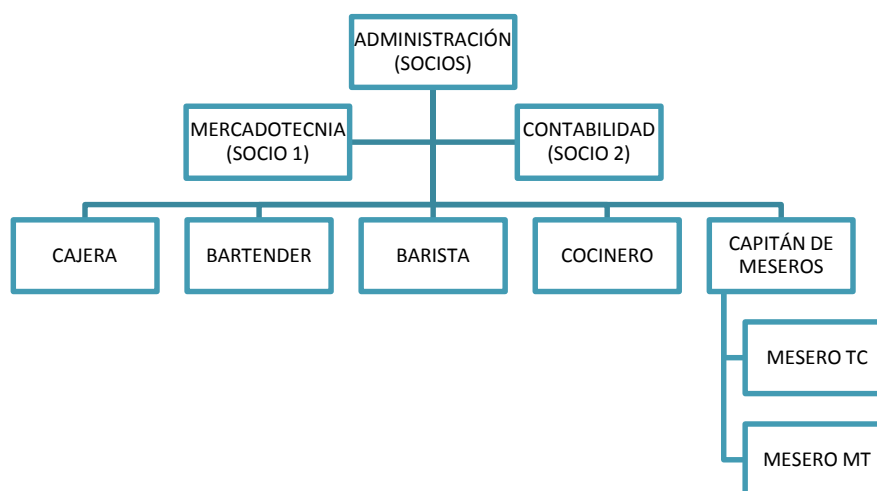
En lo que respecta a maquinaria y equipo, se hará uso de electrodomésticos básicos como horno de microondas, refrigerador, cafetera semiautomática de dos grupos, frapperas, entre otros, para las áreas de servicio se utilizarán dos pantallas LED y bocinas. Finalmente en el área de oficinas se utilizará una computadora ensamblada con las funciones básicas requeridas para la empresa y una impresora multifuncional. Toda la tecnología utilizada, se prevé que sea ecológicamente amigable. Las instalaciones requerirán, para la

implementación de eco tecnologías, de algunos cambios generales en instalación eléctrica e instalación hidráulica principalmente.

El inventario de materia prima tendrá como política la idea de *justo a tiempo* para reducir costos y tener lo necesario en el momento preciso, se maneja un inventario mínimo promedio del 15% para el punto de re orden. La mano de obra, constará de 9 personas, incluidos los dos socios, quienes estarán involucrados en las áreas administrativa, producción y de servicio, tres personas laborando en áreas de producción y cuatro personas en área de servicio.

Kiiw & iik' Eco café, estará constituido como persona moral "Kiiw & iik' S.A." en calidad de Sociedad Anónima contando con dos accionistas con participación en el capital social de la empresa a través de acciones. Contando con el organigrama siguiente:

ORGANIGRAMA KIIW & ÍIK



Fuente: Elaboración propia en base a los requerimientos de personal.

Para el inicio de las actividades, se requerirá una inversión inicial de \$684,626.33, cantidad que será aportada por los socios Elisa B. Reyes, Karla M. Ortega, además de un crédito solicitado de \$240,812.18, con una tasa de interés

anual del doce por ciento capitalizable mensualmente, a pagar en dos años, proporcionado por Armando Resendiz.

De acuerdo con los estados financieros presupuestados, realizados en el plan financiero, para el primer año de operaciones, se esperan utilidades después de impuestos de \$909,821.30, con un VPN de \$323884.67 a una tasa de descuento del 20%, con lo que, en el primer año de actividades, se habrá recuperad la inversión inicial. El punto de equilibrio de la empresa, acorde con los ingresos y egresos contemplados es de 6278 unidades combinadas, volumen inferior al nivel de ventas proyectado, que es de 7974 unidades combinadas.

Con respecto a los indicadores financieros, la liquidez de la empresa es de 0.98, teniendo la posibilidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, en caso de ser requerido, lo cual es corroborado por la prueba de ácido, con un valor obtenido de 0.98. La razón de capital de trabajo, resulta en 443814.15, la cual es alta, por lo que se comprueba que hay más activos que pasivos. La rentabilidad sobre ventas es de 21.98% y 27.93%, sobre activo total es de 139.16% y sobre capital es de 214.16%, con una rotación de activo total de 6.32.

De acuerdo a las razones de endeudamiento, se obtiene que el 64.82% de los derechos sobre activos los poseen los socios, teniendo para pasivos 0.35 y para capital, 0.64.

Resumen de estados financieros del primer año					
Balance General año 1		Estado de resultados		Flujo de efectivo	
Activos	\$1,481,221.50	Ingresos	\$4,332,700.80	Total de ingresos	\$4,332,700.80
Pasivos	\$127,586.05	Gastos	\$649,981.56	Total de egresos	\$2,166,350.40
Capital	\$1,353,635.45	Utilidad neta	\$909,821.30		

Fuente: Elaboración propia en base al plan financiero.

3.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA

3.2.1 Generación de ideas

Idea seleccionada: Café - Bar Ecológico

Se pretende establecer un local donde se oferte el servicio al comensal mediante la venta de snacks, bebidas alcohólicas y a base de café, dando prioridad a los productos orgánicos y de producción local, sin descartar la venta de los productos de venta común en este tipo de negocio. Se mantendrá un cuidado especial en la disminución de residuos, reciclaje y reducción en el uso de energía y agua, como medios para proteger al medio ambiente, además de proporcionar un ambiente de confort a los clientes y conciencia ambiental. (*Proceso y criterios de selección: Anexos, cuadros 3.1, 3.2, 3.3*)

3.2.2 Justificación de la empresa

La conservación y aprovechamiento de los recursos naturales adquiere una importancia estratégica en la actualidad, por lo que este café bar ecológico ha sido pensado con el fin de fomentar la cultura de protección y responsabilidad ambiental, ofreciendo a sus clientes un espacio confortable de relajación que evite impactar negativamente al entorno, además de coadyuvar a productores locales, siendo un impulsor de la economía poblana. Este espacio, pensado tanto para turistas como gente local, apoya a la sustentabilidad dentro del sector; brindando a los consumidores la oportunidad de manejarse de manera consiente disfrutando a su vez de un lugar diseñado para su entretenimiento.

3.2.3 Propuesta de valor

En la Capital de Puebla, dentro de un constante ajetreo y estrés, el ciudadano poblano tiene la opción de encontrar un lugar relajado donde pasar un par de horas olvidándose de los problemas de las grandes ciudades, dejar atrás el smog

y contaminación, para encontrarse envuelto en un espacio tranquilo, natural y moderno.

El concepto del café – bar Kiiw & iik', es totalmente diferente, pues es un espacio ecológicamente amigable, donde la modernidad se reencuentra con las raíces de un planeta lleno de vida y naturaleza. Este espacio contará con mobiliario hecho con productos reciclados y biodegradables, brindando un ambiente donde el cliente podrá disfrutar un rato agradable en compañía de amigos y familiares. Además el menú estará basado en snacks y bebidas preparadas con ingredientes locales y orgánicos, libres de fertilizantes y pesticidas, proporcionándole un alimento de calidad y saludable.

Dentro de Kiiw & iik', se mantendrá constante la iniciativa de concientizar a nuestros clientes y colaboradores en el cuidado del medio ambiente, lo que sin duda generará un impacto positivo en el futuro de la sociedad en general.

3.2.4 Nombre de la empresa

El nombre de Kiiw & iik' está inspirado en el dialecto maya, cuyo significado es “Agave” y “Aire” respectivamente. Se ha elegido el lenguaje maya por ser una parte de la cultura y raíces de México, y evocar épocas pasadas, donde la vida de nuestros antepasados en convivencia con la naturaleza era pacífica. México cuenta con una extraordinaria riqueza natural. Dentro del territorio nacional hay una gran diversidad de ecosistemas, se cuenta con 10% de la flora y fauna del planeta. Agave y Aire, son dos palabras capaces de describir lo que Kiiw e iik' pretenden lograr, pues no sólo se dedica a la venta de bebidas alcohólicas y café, sino que vende una experiencia natural, como el aire que respiramos, un ambiente fresco, limpio, libre y ecológico, sinónimo de salud y bienestar, además de entretenimiento y confort. (*Proceso y criterios de selección: Anexos, cuadro 3.4*)

3.2.5 Descripción de la empresa

3.2.5.1 Tipo de empresa

Kiiw & iik' es una empresa dedicada a la venta de alimentos (snacks) y bebidas, así como el servicio al comensal, brindando atención de calidad a sus clientes. Está enfocada en el sector turístico, ofreciendo una alternativa gastronómica a los visitantes locales y extranjeros, por lo cual se clasifica como empresa de servicios.

3.2.5.2 Ubicación y tamaño de empresa

Kiiw & iik' se encontrará ubicada en 5 oriente 617, Barrio de Analco, Zona Centro, Puebla, Puebla C.P. 72500.

Se cataloga como una microempresa, contará con un aproximado de 9 empleados, incluyendo a los dos socios y manejará un nivel de ventas inferior a \$1, 000,000 anuales.

3.2.6 Análisis FODA

Fortalezas

1. Primer café – bar ecológico en la Capital de Puebla
2. Concepto original
3. Capacitación constante del personal.
4. Uso de eco tecnologías sustentables y de bajo costo a largo plazo.
5. Impacto ambiental reducido.
6. Venta de alimentos y bebidas orgánicas y saludables.
7. Generador de ingresos en la Capital de Puebla.
8. Generación de empleos directos e indirectos.
9. Ubicación favorable
10. Certificaciones y estándares de calidad.

Oportunidades

1. No existe un negocio igual en la Capital de Puebla.
2. Líderes en el mercado de servicios de alimentos y bebidas orgánicos, artesanales y locales.
3. Concientización ecológica del personal y clientela.
4. Aprovechamiento de materiales reciclados.
5. Gran parte de la materia prima y mano de obra provienen de productores locales.
6. Iniciativas gubernamentales para fomentar la cultura ecológica y de protección al medio ambiente.
7. Nuevas tecnologías en materia ambiental.
8. Tasa de retorno factible
9. Posible rentabilidad

Debilidades

1. Monto de la inversión inicial elevado.
2. Costo de instalaciones ecológicas y productos orgánicos elevado.
3. Permisos gubernamentales
4. Falta de experiencia empresarial por parte de los socios.
5. Se requiere solicitar financiamiento.
6. Ubicación en Centro Histórico
7. Actualización continua en instalaciones y mobiliario.

Amenazas

1. Creación de empresas que oferten un servicio igual.
2. Posicionamiento lento en el mercado.
3. Reglamentación y normas gubernamentales.
4. Rechazo o falta de sensibilidad por parte de la comunidad.
5. Accesibilidad a algunos productos orgánicos.
6. Alto índice de inseguridad.
7. Mala difusión.

3.2.7 Misión

Somos una empresa dedicada a la preparación y venta de bebidas a base de café y alcohol, interesada en ofrecer al cliente un ambiente de relajación, ocio y convivencia, en un entorno amigable con el medio ambiente, a través de eco tecnologías y productos sustentables y orgánicos, que coadyuven a nuestra clientela a mantener un nivel de vida mejor, generando un impacto favorable en el medio ambiente, mejorando día con día nuestro servicio y la calidad de nuestros productos.

3.2.8 Visión

Ser empresa líder en la venta y preparación de bebidas orgánicas a base de café y alcohol, aumentando el consumo de productos sustentables y fomentando la cultura de protección al medio ambiente, teniendo un impacto positivo en el entorno, mediante la iniciativa de comercio justo dentro de la Capital de Puebla beneficiando a nuestros clientes, proveedores y colaboradores en el lapso de un año.

3.2.9 Valores

- Responsabilidad social

Asegurar la adecuada gestión dentro de la empresa y el establecimiento de una relación ética con la sociedad contribuyendo activamente a su mejoramiento.

- Respeto ambiental

Promover el respeto al medio ambiente y la implementación de buenas prácticas ambientales dentro de la empresa, procurando el reciclaje de materiales, la disminución de residuos, y el uso de eco tecnologías para disminuir el posible impacto medioambiental.

- Confianza

Facilitar la apertura entre los socios y colaboradores tanto de manera horizontal como vertical, asegurando que los canales de comunicación funcionen de manera efectiva, permitiendo unión y sinergia entre el equipo de trabajo.

- Trabajo en equipo

Alentar el trabajo en equipo, con la finalidad de obtener mejores resultados dentro de las diversas actividades de la empresa, así como un clima laboral agradable entre socios y colaboradores.

- Constancia

Aplicar la mejora continua en todos los procesos dentro de la empresa, ser constantes en las actividades diarias para lograr las metas y objetivos planteados; y asegurar el desarrollo de la empresa mediante la perseverancia.

3.2.10 Objetivos de la Empresa

3.2.10.1 Objetivos a corto plazo

Ofrecer un constante servicio de calidad a los clientes dentro de un ambiente agradable para garantizar su lealtad.

Elaborar alimentos y bebidas sustentables a base de ingredientes orgánicos y de producción local, posicionando a la empresa en el mercado de manera favorable, manteniendo un alto nivel de ventas.

3.2.10.2 Objetivos a mediano plazo

Consolidarse como empresa verde en la Capital de Puebla, iniciando proyectos para su expansión dentro del Estado y diversificando sus productos.

Encontrarse posicionados en el mercado local y turístico, participando activamente dentro del sector en la Capital, contando con al menos dos locales en las zonas de mayor afluencia.

3.2.10.3 Objetivos a largo plazo

Ser pioneros de empresas verdes de alimentos y bebidas dentro del Estado. Permanecer en el mercado a través de la mejora continua y expandirse a otros estados de la República Mexicana como franquicia.

3.2.11 Ventajas Competitivas

- Concepto innovador
- Promociones y eventos especiales
- Venta de bebidas orgánicas
- Ubicación favorable

3.2.12 Distingos Competitivos

- Uso de eco tecnologías
- Calidad de servicio
- Satisfacción del cliente
- Personal capacitado
- Certificaciones

3.2.13 Apoyos

3.2.13.1 Asesoría e información

Existe una gran variedad de organismos dedicados a brindar apoyo a las Micro empresas, enfocados al servicio de alimentos y bebidas, además de orientar al

micro empresario en áreas básicas como el área legal, de producción, mercadotecnia y administración. Entre estos organismos encontramos a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la Asociación Poblana de Restaurantes y Prestadores de Servicios A.C. (APREPSAC) y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño (CANACOPE), las cuales ofrecen orientación a nuevos empresarios, apoyo legal, son un canal de comunicación con instituciones gubernamentales, además de ofrecer cursos de capacitación tanto para dueños como trabajadores, entre otros beneficios.

Kiiw & iik', planea afiliarse a la CANIRAC para obtener asesoría legal, información en materia de obtención de permisos y licencias, seguro básico MAPFRE de incendios y responsabilidad civil, además de difusión en medios de comunicación y participación en eventos gastronómicos. También se plantea la posibilidad de afiliarse a CANACOPE con la finalidad de obtener beneficios adicionales.

3.2.13.2 Apoyo profesional

En Kiiw & iik' se contará con apoyo profesional, para diversas áreas como contabilidad, finanzas, marketing y publicidad, entre otros. Los profesionales que brindarán asesoría y apoyo profesional son los siguientes:

- Contador
 - C.P. y M.A. Karem Castañeda Ricardez
 - Grupo COMEX DECO JASDIM S.A. de C.V.
 - Administrador Financiero y Contable
- Asesor Financiero
 - C.P. Gil Daniel Cortero Velázquez
 - Bancomer
 - Ejecutivo PYME Junior
- Abogado
 - L.D. Marinancy González Áca

- Auxiliar de Ministerio Público adscrito a la Dirección de Robo de automóviles.
- Marketing y Publicidad
 - L.C.C. Yurka Avendaño Solís
 - Analista de Promoción y Publicidad de SECTUR
- Diseño de página web y sistema de cobro:
 - I.S.C. Luis Enrique Carbajal Hernández
 - Web Monster

3.2.13.3 Instituciones públicas y privadas

Se puede obtener apoyo en entidades gubernamentales como SECOTRADE, Secretaría de Turismo y la Secretaría de Economía, por mencionar algunos. Estas instituciones ofrecen servicios desde financiamiento, hasta capacitación, promoción y asesoría.

- Secretaría de Economía: Programa Capital Semilla PyME. Financiamiento para el arranque y etapa inicial de aquellos negocios generados a partir de proyectos incubados por alguna de las incubadoras de negocios que forman parte del Sistema Nacional de Incubación de Empresas de la Secretaría de Economía.
 - Montos de, tasas de interés y plazos:
 - Para negocios tradicionales y de tecnología intermedia son montos de \$50,000 a \$500,000 con plazos hasta de 42 meses y un periodo de gracia hasta por seis meses en capital. La aportación del emprendedor beneficiado será de al menos 15% sobre el monto a financiar.
 - Para proyectos de alta tecnología son montos de \$200,000 a \$1.5 millones con plazos de 48 meses y un periodo de gracia hasta por nueve meses en capital. La aportación del emprendedor beneficiado será de al menos 15% sobre el monto a financiar.

- Requisitos para solicitarlo: Emprendedores sin antecedentes negativos graves en el Buró de Crédito, constancia de incubación emitida por la incubadora que supervisó el proyecto, darse de alta en www.capitalsemilla.org.mx e ingresar solicitud de apoyo en tiempo y forma, y demostrar la viabilidad técnica, financiera y comercial a través de un plan de negocios.
- Contacto:
 - Dirección de Fomento a la Inversión y Coinversiones, en el Distrito Federal (55) 5229 6100 ext. 32216
 - Subdirección de Fomento al Capital de Riesgo, en el Distrito Federal (55) 5229 6100 ext. 32206
 - www.capitalsemilla.org.mx

Entre los organismos privados que proporcionan crédito a PYMES, se encuentran las siguientes instituciones bancarias:

- Santander:
 - Súper Crédito Negocio: Diseñado para el régimen de incorporación (antes REPECOS) que requiere capital de trabajo, pago a proveedores, compra de materia prima, inventario, pago de servicios, entre otros.
 - Montos, tasas de interés y plazos: Monto hasta de \$200,000 sin necesidad de presentar obligado solidario, CAT promedio de 16.51% a 17.44% con plazos hasta de 48 meses.
 - Requisitos: Súper Crédito Negocio. Identificación oficial con foto y firma, comprobante de domicilio, comprobante de ingresos y cédula de identificación fiscal.
 - Contacto: pymessantander@santander.com.mx, Interior de la República Mexicana 01800 022 626
- Compartamos Banco
 - Crédito Comerciante: Se otorga a grupos de 5 a 8 personas que necesitan capital de corto plazo para invertir en sus negocios.

- Crédito Crece Tu Negocio: Para capital de trabajo de corto, mediano o largo plazo, surtir, invertir, ampliar o mejorar su negocio, y para compra de equipo o materia prima.
- Montos, tasas de interés y plazos:
 - Crédito Comerciante. Préstamos de \$3,000 a \$30,000 con garantía solidaria, CAT promedio de 129.11% con pagos bisemanales y plazos de 4, 5 y 6 meses.
 - Crédito Crece Tu Negocio. Préstamos de \$8,000 a \$100,000 por persona con garantía libre, personal y/o prendaria, CAT promedio de 129.1% con pagos mensuales y plazos de 4 a 24 meses.
- Requisitos:
 - Crédito Comerciante. Credencial de elector vigente y comprobante de domicilio con mínimo tres años de antigüedad.
 - Crédito Crece Tu Negocio. Credencial de elector vigente y comprobante de domicilio con mínimo tres años de antigüedad, al menos dos años de experiencia comprobable en el negocio y mínimo dos años de arraigo comprobable en el domicilio.
- Contacto: 01800 220 9000
- BBVA Bancomer
 - Tarjeta de Crédito Micro Negocios: Línea de crédito en cuenta corriente para personas morales y físicas con actividad empresarial.
 - Montos de préstamos, tasas de interés y plazos de pago: De \$20,000 a \$300 mil. CAT promedio 25.9% y tasa promedio de 22.6%. Pagos fijos.
 - Requisitos: Ser persona moral o física con actividad empresarial.
 - Contacto: www.bancomer.com
- Fideicomiso para el Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE)

- Eco-Crédito Empresarial: Financiamientos preferenciales, para la sustitución de equipos obsoletos por aquellos de alta eficiencia aprobados por FIDE. Con ello se pretende disminuir los costos de operación, el consumo agregado de energía eléctrica del país y generar un impacto positivo en el medio ambiente, al reducir la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI).
- Monto máximo de financiamiento es hasta por \$350,000.00
- Las tecnologías para financiar son: Refrigeración comercial, aire acondicionado (de 1 a 5 toneladas de refrigeración), iluminación con LED's, iluminación Eficiente (T8/T5), entre otros. Se otorgará un incentivo energético (bono de chatarrización) hasta por el 10% del costo de los equipos sustituidos, el cual se resta al monto del crédito recibido reduciendo el saldo insoluto.
- Requisitos: Estar debidamente registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) bajo cualquiera de los siguientes regímenes:
 - Régimen de incorporación (antes pequeños contribuyentes)
 - Persona Física con Actividad Empresarial. Tener entre 18 y 65 años de edad al momento de recibir el financiamiento
 - Persona Moral
- Tener un contrato de suministro de energía eléctrica con CFE, a nombre de la empresa participante, sin adeudos, tener al menos un año de operación, contar con capacidad de pago, presentar solicitud de financiamiento para adquirir equipo eficiente, el cual debe instalarse exclusivamente en el domicilio del negocio que indique el aviso de recibo de energía eléctrica, presentar aval (obligado solidario).

3.3 PLAN DE MERCADOTECNIA

3.3.1 Investigación de Mercado

3.3.1.1 Segmentación de mercado

Para determinar el número de clientes potenciales que puede tener la empresa y conocer si el proyecto será aceptado por la población se elaboró una encuesta tomando en cuenta los siguientes criterios de mercado:

1. Sexo: Femenino y Masculino
2. Edad: de 25 a 35 años
3. Área Geográfica: Puebla Capital
4. Nivel Socio – Económico: Medio, Medio Alto (C,C+, B)
5. Nivel de escolaridad: Superior
6. Personas económicamente activas y ocupadas

Características del segmento:

- Adultos jóvenes, con un ingreso promedio de 3 a 5 o más salarios mínimos diarios.
- Sólo personas económicamente activas y económicamente activas estudiando.
- Gustan de consumir bebidas a base de café y/o alcohol en un ambiente relajado, por lo menos una vez a la semana.
- Turistas y gente local con gusto por la ecología y nuevas tendencias en protección al medio ambiente.
- Acostumbrados a frecuentar bares o cafeterías con amigos en busca de nuevos sabores y espacios.
- Muestran preferencias por calidad del servicio y productos, no importa el precio.

3.3.2 Estudio de Mercado

3.3.2.1 Tamaño de la muestra

Tomando como base los criterios de población de hombres y mujeres económicamente activos de 25 a 35 años de edad con estudios a nivel medio superior y superior, dentro de la Capital de Puebla, en el primer trimestre del presente año, de acuerdo a datos proporcionados por el INEGI, se encuentran 201,277 personas, de las cuales 95,663 perciben de dos a cinco salarios mínimos diarios; tomando en cuenta que entre las características del segmento esta que sean sólo personas económicamente activas y PEA estudiando (23,849 entre 20 y 39 años), esta cifra se reduce a **11,333** personas dentro del rango de edad, éste es el tamaño del mercado potencial.

Dado que la población total representa un número muy elevado, se decidió utilizar una muestra de 193 personas, (*ver aplicación de fórmula, Anexos 3.5*), a partir de la siguiente fórmula para obtener el *tamaño de la muestra*:

$$n = \frac{N\alpha^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \alpha^2 Z^2}$$

Donde:

$n =$ *Tamaño de la muestra* = 193 valor que le interesa al encuestador para conocer el número de encuestas a aplicar.

$N =$ *Tamaño de la población* = 11,333 personas; en el caso particular, el número de personas de 25 a 35 años con dos a más de cinco salarios mínimos, que habitan en la capital poblana.

$\alpha =$ *Desviación estándar de la población* = 0.5; dado que se desconoce la desviación específica, este es el valor generalmente utilizado.

$Z =$ *Valor obtenido mediante niveles de confianza* = 1.96 que es un valor constante tomándolo en relación al 95% de nivel de confianza.

$e = \text{Error de la muestra} = 0.07$; este valor puede variar entre el uno por ciento (0,01) y nueve por ciento (0,09) según consideración del encuestador.

3.3.2.2 Aplicación de encuestas

La encuesta fue aplicada interceptando a los participantes de manera directa, en las zonas de principal afluencia de turistas y consumidores de restaurantes, bares, cafeterías y centros nocturnos de la Capital de Puebla, además de lugares donde se concentra parte del mercado meta, entre el 17 y 25 de julio del presente año. Del mismo modo, se aplicaron encuestas electrónicas a 100 participantes vía internet, a través de redes sociales y correo electrónico.

Esta encuesta fue realizada tomando como base los siguientes objetivos principales:

- Conocer si el tamaño de muestra sabe a qué se refiere el concepto “café bar ecológico”.
- Calcular un porcentaje estimado de clientes que asistirían a este tipo de negocio.
- Conocer la frecuencia o asiduidad con la que asisten a lugares similares.
- Distinguir a la competencia potencial.
- Verificar la aceptación del nombre de la empresa en relación con su actividad.
- Conocer las preferencias del mercado y sus características de manera más concreta.
- Comprobar la capacidad real de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos del cliente potencial.

A través de la información obtenida mediante el estudio de mercado, realizado en la Capital de Puebla, en la colonia Centro, Huexotitla, Las Ánimas y la zona de Juárez – La Paz, se han analizado los datos capturados para plasmar las cifras necesarias para este proyecto.

3.3.2.3 Resultados obtenidos

Se recopilaron respuestas de 193 personas, que indican a un total de la población de 11,333 habitantes, de diferentes edades, clase social, nivel de estudios, ocupación y sexo, que habitan en diversas zonas de la Capital de Puebla, obteniendo los siguientes resultados:

1. Interés por la ecología:
 - a. 99% está interesado
 - b. 1% no está interesado
2. Comprensión del concepto de café bar ecológico (opción múltiple)
 - a. 71% uso de eco tecnologías en mobiliario e instalaciones
 - b. 67% venta de alimentos y bebidas orgánicas
 - c. 7% venta de alimentos vegetarianos
3. Asiduidad en bares y/o cafeterías
 - a. 36.73% asisten de 1 a 3 veces al mes
 - b. 29.59% asisten de 4 a 6 veces al mes
 - c. 17.41% asisten más de 10 veces al mes
 - d. 15.27% asisten de 7 a 9 veces al mes
 - e. 1% no los frecuentan.
4. Zona de preferencia (opción múltiple)
 - a. 44.90% Centro y alrededores
 - b. 38.78% Huexotitla
 - c. 36.73% Juárez – La Paz
 - d. 26.53% Angelópolis – Circuito – Las Ánimas
 - e. 2% omitidas
5. Consumo promedio
 - a. 41.65% consume de \$101 a \$200
 - b. 27.5% consume de \$50 a \$100
 - c. 19.85% consume de \$201 a \$400
 - d. 10% consume más de \$401
 - e. 1% omitidas

6. Días de asistencia

a. Cafeterías

- i. 51.09% jueves
- ii. 48.91% miércoles
- iii. 43.48% sábado
- iv. 42.39% martes
- v. 25% lunes
- vi. 17.39% domingo
- vii. 8.29% no asisten a cafeterías

b. Bares

- i. 83.52% sábado
- ii. 82.42% viernes
- iii. 28.57% miércoles
- iv. 24.18% jueves
- v. 9.89% lunes
- vi. 8.79% domingo
- vii. 6.59% martes
- viii. 9% no asisten a bares

7. Horario de asistencia (dos opciones)

a. Cafeterías

- i. 61.96% de 16:00 a 20:00 horas
- ii. 45.16% de 20:01 a 00:00 horas
- iii. 3% omitidas

b. Bares

- i. 58.43 de 20 a 00 horas
- ii. 60.53% de 00:01 horas en adelante
- iii. 3% omitidas

8. Compañía (opción múltiple)

- a. 83.67% asiste con amigos
- b. 50% asiste con compañeros de trabajo
- c. 47.96% asiste con su pareja

- d. 26.53% asiste con la familia
 - e. 23.47% asiste sólo
 - f. 2% omitidas
9. Personas que asistirían a un café bar ecológico
- a. 91% si asistiría
 - b. 9% tal vez asistiría si existiera uno en la Capital
10. Consumo de productos orgánicos
- a. 64% los consume 2 o menos veces por semana, entre estos, 22 personas nunca los consumen.
 - b. 26% los consumen diariamente
 - c. 9% los consumen de 3 a 5 veces por semana
 - d. 1% omitieron la respuesta
11. Impacto en el medio ambiente
- a. 77% positivo
 - b. 10% no influye en el medio ambiente
 - c. 10% no sabe
 - d. 3% negativo
12. Calidad del servicio
- a. 82% muy importante
 - b. 18% importante
13. Decisión de compra (tres opciones)
- a. 90% calidad del servicio
 - b. 84% calidad en alimentos y bebidas
 - c. 59% ambientación y diseño
 - d. 31% precios bajos
 - e. 19% ubicación

3.3.2.4 Conclusiones del estudio de mercado

Con base en las encuestas realizadas, se ha observado un interés casi generalizado por la ecología, así como por una alimentación más saludable. De las 193 personas encuestadas, 176 personas han afirmado que asistirían a un

negocio de esta clase, mientras que las 17 personas restantes, han especificado que tal vez asistirían de haber alguno dentro de la capital.

En lo que se refiere al concepto de café bar ecológico, 137 personas dieron como respuesta el uso de eco tecnologías en mobiliario e instalaciones y 129 venta de alimentos y bebidas orgánicas, lo cual deja en claro que la mayor parte del mercado, considerando que los resultados son suficientemente confiables, entiende en qué consiste una empresa de este tipo.

Así también, se recopiló información con respecto a la asiduidad de los encuestados a bares y cafeterías mensualmente, teniendo como resultado que 71 personas asisten de una a tres veces por al mes y 57 de cuatro a seis veces por mes, por lo que se considera que en promedio asisten 3 veces al mes, asistiendo en su mayoría entre semana a cafeterías y fines de semana a bares, por lo que en el caso de Kiiw & iik' se planea abrir de lunes a domingo en horarios de acuerdo a los resultados obtenidos.

Dentro de las zonas de mayor afluencia se encuentran el Centro Histórico y sus alrededores con 87 personas, seguido por la colonia Huexotitla y Juárez – La Paz con 75 y 71 personas respectivamente. El gasto promedio es de \$101 a \$200, se considera que este será el desembolso promedio de los clientes de Kiiw & iik'.

3.3.2.5 Consumo aparente

En base a la información obtenida se considera que de 193 personas 191 asisten a bares y/o cafeterías y han afirmado que asistirían a un negocio como Kiiw & iik', es decir, 11,106 clientes potenciales.

De estos clientes potenciales, sólo 5,089 personas (44.90%) frecuentan la zona del Centro Histórico y alrededores, que es donde estará ubicado Kiiw & iik', por tanto, este sería el grueso de los entrevistados con mayor afinidad al negocio.

Se considera que 1869 personas (36.73%) asisten de una a tres veces por mes, 1506 personas (29.59%) asisten de cuatro a seis veces, 777 personas

(15.27%) de siete a nueve veces, 886 personas (17.41%) asisten 10 o más veces por mes, y el resto acude ocasionalmente (*Anexos, Gráfico 3.7.1*).

El siguiente parámetro analizado es el correspondiente al consumo promedio realizado por los clientes potenciales. De acuerdo con las encuestas, del total de clientes, 42% desembolsan de \$101 a \$200, 28% gastan de \$50 a \$100 y 20% de \$201 a \$400 y 10% \$401 o más. (*Anexos, Gráfico 3.7.2*).

La *demanda potencial máxima teórica* sería de \$11, 237, 100 anuales. Para lograr un enfoque más realista, se ha optado por tomar en cuenta para los primeros dos meses de actividades el 11% del grueso de los entrevistados, es decir 560 personas.

De las 560 personas consideradas como clientes iniciales de Kiiw & iik', 235 personas gastan de \$101 a \$200, 157 personas desembolsan de \$50 a \$100, 112 personas consumen de \$201 a \$400 y 56 personas más de \$401. (*Anexos, Gráfico 3.7.3*).

3.3.2.6 Demanda potencial

La demanda potencial a corto plazo sería de aproximadamente el 11%, del total de clientes estimados los primeros dos meses, es decir, 560 personas con una ganancia total de \$206,162 y un crecimiento a mediano plazo del 60%, 896 personas a partir del tercer mes y hasta el final del primer año, con una ganancia de \$1, 650,150.

A largo plazo se espera cubrir el 50% de la demanda actual en la Capital de Puebla, es decir 2545 personas al mes. (*Anexos, gráfico 3.8*)

3.3.2.7 Participación de la competencia en el mercado

Es importante identificar a los competidores de Kiiw & iik' para diseñar las estrategias de posicionamiento requeridas en el servicio para llegar a los clientes o consumidores finales; esto se verá reflejado en el constante consumo del servicio del café – bar.

Como se observó en las encuestas realizadas, las principales zonas de afluencia son la colonia Centro y alrededores con un 44.90% de aceptación, y la colonia Huexotitla con 38.78%, seguida de cerca por la zona de Juárez – La Paz con 36.73%.

Tabla 2. Participación de la competencia del centro y alrededores

CENTRO Y ALREDEDORES		
NOMBRE	VENTAJA COMPETITIVA	DESVENTAJAS
Copil, Café Galería	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de café y té orgánico • Exposiciones de arte mexicano y talleres • Ubicación • Nueva creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de cierre • Variedad de productos • Nicho de mercado • Poca difusión
Zaranda Café (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Expendio de café • Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción • Variedad de productos
Café Colibrí (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Precios accesibles • Productos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado • Poca difusión • No hay estandarización en productos
All Day (Café Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Bien posicionado • Variedad de productos • Precios accesibles • Ambientación del local 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Calidad de los productos
Tarlets (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Productos de calidad • Paquetes de promoción • Estatus alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca difusión • Horario de cierre • Precios elevados en algunos productos

Francos Blue Bar (Café Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado diferente • Antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura descuidada • Calidad de los productos • Bebidas alcohólicas de dudosa procedencia
Café Yollotlán	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto diferente, libros, música y talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción
Profética	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto diferente, casa de lectura • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Falta de promoción
Café Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento • Mercado amplio • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Calidad de los productos
Café Bar El Realéngo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto bohemio • Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción • Mercado pequeño

Fuente: Elaboración propia en base a observación de campo

Tabla 3. Participación de la competencia de Huexotitla

HUEXOTITLA		
NOMBRE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fikafe (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y ambientación • Costos accesibles • Concepto modernista 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación con poca visibilidad • Falta de promoción
Coffee York (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y ambientación • Buen posicionamiento • Ubicación • Estatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos • Elitista
La Taverna (Pub)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción

	<ul style="list-style-type: none"> • Costos accesibles • Gama de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay mejora continua • Servicio deficiente
Tarlets (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Productos de calidad • Paquetes de promoción • Estatus alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca difusión • Horario de cierre • Precios elevados en algunos productos
Starbucks (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Calidad del servicio • Calidad de los productos • Atención personalizada • Estatus alto • Promociones especiales para clientes frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • Lugar elitista
Punta del Cielo (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Infraestructura • Productos de origen nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Calidad de los productos, con el tiempo se ha vuelto baja
The Italian Coffee Company (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Precios accesibles • Varias sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de los productos • Servicio deficiente • Horario de cierre
Gloria Jean's Coffees (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Ambientación • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos • Concepto poco original (Starbucks)
Negro Sal	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y 	<ul style="list-style-type: none"> • Elitista

(restaurant bar)	ambientación <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Estatus 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados
La route des vins	<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento • Concepto de vinos original • Estatus alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos • Calidad del servicio
Mi viejo café	<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento • Mercado amplio • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Calidad de los productos
La estación (snack bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Estatus alto • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos • Poca difusión
Beto Godoy	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Ambientación y diseño • Buen posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • Falta de promoción
La cantina de los remedios	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Consumo de bebidas y alimentos • Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Precios elevados • Distorsión del sonido en el lugar

Fuente: Elaboración propia en base a observación de campo

Tabla 4. Participación de la competencia de la zona Juárez – La Paz

JUÁREZ – LA PAZ		
NOMBRE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Tarlets (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Productos de calidad • Paquetes de promoción • Estatus alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca difusión • Horario de cierre • Precios elevados en algunos productos
Punta del Cielo	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente

(Cafetería) Av. Juárez No. 2302-A La Paz	<p>posicionada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Productos de origen nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos, con el tiempo se ha vuelto baja
The Italian Coffee Company (Cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Precios accesibles • Varias sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad de los productos • Servicio deficiente • Horario de cierre
Bull McCabe (Pub)	<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento • Calidad y variedad de los productos • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Horario de apertura
Coquitos (Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado joven • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Ubicación • Servicio deficiente
McCarthy's Irish Pub Av. Juárez Esquina con 25 Sur La Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos • Promociones constantes • Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura deficiente • Distorsión del sonido • Servicio deficiente
La Chilanguita (Restaurante- Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento • Ambientación • Consumo de bebidas y alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Ergonomía • Horario de apertura
La Cantina de los Remedios (Restaurante- Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Consumo de bebidas y alimentos • Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Precios elevados • Distorsión del sonido en el lugar
La Búrbula	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto diferente 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente

(Restaurante- Bar)	(Hipster) <ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles • Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mejora continua
Shisha's (Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Concepto diferente (Shishas) • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mejora continua • Infraestructura inadecuada • Calidad de los productos
La Cantinera (Antro-Bar)	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Consumo de bebidas y alimentos • Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio deficiente • Ergonomía • Horario de apertura
Starbucks (Cafeteria)	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Calidad del servicio • Calidad de los productos • Atención personalizada • Estatus alto • Promociones especiales para clientes frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • Lugar elitista
Paradeplatz Chocolat et café (Cafetería) Av. Juárez No. 2927 Local 7 La Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de café suizo • Ubicación • Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción • Precios elevados
Green Tara Café	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción

21 Sur No. 1705- A Local B Santiago	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles • Buen servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco espacio
Café Colibrí (Cafetería) Av. Reforma No. 2729 Local 17, Plaza del Árbol La Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Precios accesibles • Productos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicho de mercado • Poca difusión • No hay estandarización en productos
Gloria Jean's Coffees Av. Juárez No. 2925 La Paz	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia bien posicionada • Ambientación • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos • Concepto poco original (Starbucks)

Fuente: Elaboración propia en base a observación de campo

Como se observa en los cuadros anteriores, la competencia es extensa en lo que a servicio de cafeterías y bares se refiere, en la zona Juárez – La Paz se localiza la mayor parte de bares considerados como competencia, en lo que respecta al Centro y alrededores, se encuentran las cafeterías, en el caso de Huexotitla, la competencia es mayor por concepto de infraestructura y estrato social.

En base al reconocimiento de la competencia, se han realizado propuestas de estrategias de posicionamiento para el servicio ofrecido por Kiiw & iik'. Para estas estrategias se requiere tomar en cuenta la zona de ubicación, los costos que implican, así como la promoción y publicidad.

3.3.2.8 Acciones para posicionarse

El concepto de Kiiw & iik' tiene como objeto primordial brindar un espacio eco amigable para la sana convivencia, confort y comodidad de los clientes, que buscan tener reuniones amenas dentro de un ambiente agradable, por lo que, en

comparación con otros lugares, las instalaciones y mobiliario del negocio estarán especialmente diseñados para cuidar al medio ambiente, además de ofrecer un espacio ergonómico tanto a clientes como colaboradores.

El personal que trabajará en Kiiw & iik' estará capacitado para ofrecer un servicio efectivo y de calidad, que genere en el cliente la confianza y satisfacción con el negocio, haciéndolo sentir bienvenido. Así mismo, se buscará satisfacer la exigencia del consumidor a través de nuevos sabores, productos y la calidad en los alimentos y bebidas del menú.

Se optará por promociones y eventos especiales diferentes a los de la competencia, que sean llamativos para el cliente y lo persuadan a asistir a Kiiw & iik', como descuentos por entrega de reciclaje, venta de artículos novedosos producidos con reciclaje, campañas de reforestación, muestras gastronómicas y otros.

Los medios para publicitar el servicio serán de manera directa con los posibles consumidores por lo que la idea de tener alianzas con empresas enfocadas al cuidado ecológico, productos artesanales y orgánicos locales, será una herramienta eficaz. Además, se usarán medios publicitarios eco amigables y novedosos, que llamen la atención de los posibles clientes, como bicicletas publicitarias, campañas ecológicas, promoción del turismo y ecología dentro de la capital, entre otros. Los medios electrónicos serán parte medular de la fuerza publicitaria y de venta por su capacidad de llegar a miles de personas y su costo reducido.

3.3.3 Distribución y puntos de venta

Una vez identificado el punto estratégico de ubicación, en la zona con mayor presencia como lo es el Centro Histórico, se seleccionó como sistema de distribución la venta directa ya que, por tratarse de una empresa prestadora de servicios, es necesario mantener un trato personal, mejorando la comunicación y

conociendo a fondo las necesidades y deseos del cliente, penetrando en el mercado con un servicio diferente al establecido en otras empresas similares y obteniendo retroalimentación inmediata para la mejora continua.

Diseño del proceso:

Productor —→ Consumidor final

Responsable:

El encargado, según sea el caso, junto con los meseros en turno.

3.3.4 Promoción y publicidad

Para la promoción y publicidad que se realizará de Kiiw & iik', se hará uso de los cuatro elementos de la promoción mencionados:

- *La venta personal* implica comunicación e interacción directa con el cliente de manera recurrente, teniendo como resultado retroalimentación inmediata. Esta se realizara de manera diaria en el punto de venta por parte de meseros y encargados, y mediante un servicio de calidad. El costo no es tan elevado, tomando en cuenta que son los sueldos, ya considerados con antelación.
- *La publicidad* tiene como objetivo crear fuertes marcas y generar ventas a largo plazo, además de ayudar a mejorar las ventas a corto y mediano plazo, creando y reforzando la lealtad del cliente. En este caso, se hará uso de:
 - Medios impresos como revistas sociales y gastronómicas, directorio telefónico, guías de restaurantes, folletos de promoción turística y gastronómica, entre otros. Los costos varían dependiendo del medio impreso, sin embargo, se considera una salida de aproximadamente \$2,000 mensuales.

- A través de internet, se planea crear una página web con un costo aproximado de \$8,000 por cuatro plantillas (inicio, quienes somos, productos y servicios, contacto) con un año de hosting, hacer uso de redes sociales como Facebook, Twitter, MySpace, Google, Youtube, entre otras, sin costo.
- Se pretende participar en eventos masivos como festivales y ferias gastronómicas y turísticas. El costo promedio es de \$2,000, participando en los cinco eventos principales del año, dando un total de \$10,000 anuales.
- A través de Organismos Empresariales como CANACOPE y CANIRAC, que mediante la afiliación, promueven a las empresas en su página web, directorio de afiliados y eventos especiales. El costo de afiliación es de \$3150 anual CANIRAC (incluye seguro de incendios y responsabilidad civil) y \$4,000 anual CANACOPE.
- Publicidad a través de la marca, es decir, el nombre de la empresa, con un diseño llamativo, logotipo y slogan atractivos. La creación de la marca correrá a cargo de los socios, por lo que no tendrá costo, la papelería para seis meses tendrá un costo de \$4000 (hojas membretadas y tarjetas de presentación, todo en papel reciclado).
- Se propone adquirir una bicicleta que será modificada por un herrero, para ser utilizada como bicicleta publicitaria, reduciendo emisiones de carbono, contaminación auditiva y fomentando el ejercicio. El costo aproximado de esta será de \$2860 y será empleada de manera permanente.
- Folletos turísticos con información de Kiiw & iik' además de información turística. Estos tendrán un costo aproximado de \$1500 bimestrales por 1000 folletos.
- Venta de artículos publicitarios personalizados como tazas, vasos, lapiceros, encendedores, entre otros. Se considera un costo de \$1000 bimestrales, dependiendo del nivel de ventas.

Tomando en cuenta los criterios anteriores y los gastos que estos generan, se plantea una cotización aproximada de \$75,010 anuales.

- La promoción de ventas tiene como finalidad generar ventas a corto plazo, y presentar al cliente el servicio o producto de la empresa para darse a conocer. Los costos son relativamente bajos y se obtienen resultados en un plazo corto. En Kiiw & iik' se planea asegurar ventas a través de promociones y descuentos determinados días de la semana, definiéndolos de acuerdo a las ventas realizadas. Entre estas promociones están:
 - Dos por uno en bebida nacional un día a la semana, de preferencia de baja afluencia.
 - Hora feliz (horario depende de encuestas)
 - Descuentos diarios a personas que reciclan y entreguen PET, cartón, vidrio, aluminio, aceite quemado, etcétera.
 - Descuento a cumpleaños
 - Precio especial a eventos y grupos
 - Realizar alianzas estratégicas con proveedores para participar en eventos masivos o actividades sociales.
 - Promociones por inauguración y por aniversario.
 - Descuentos, pruebas gratis, en días festivos.
 - Descuentos al presentar tarjeta de cliente frecuente o credencial de estudiante (BUAP, Universidad Iberoamericana, UDLAP, otras).

Los costos de promoción y publicidad serán absorbidos por el costo de venta total, es decir que se tendrá que hacer un balance general de los costos del servicio obteniendo el estado de resultados para que de esta manera se tenga una idea clara de lo que se pretende alcanzar o establecer como el ingreso total del servicio, para esto se necesita cotizar los diferentes servicios y herramientas de promoción y publicidad, así como los costos fijos como luz, renta, agua, televisión por cable, permisos legales, salarios de empleados, entre otros.

3.3.4.1 Marca y logotipo

La marca de la empresa es Kiiw & iik' eco café, dado su concepto ecológico, donde el logotipo será un Agave mezcalero, "Kiiw" en tonalidades verdes, azules y tierra, alusivos a la naturaleza, frescos y modernos.

El primer logotipo se presenta como un agave mezcalero que, en la parte inferior muestra la marca "Kiiw & iik' Eco café".

Cuadro 3. Logotipo de Kiiw & iik'



Fuente: Elaboración propia en base al nombre de la empresa

3.3.5 Determinación del precio

En base al concepto de Kiiw & iik', las bebidas a las que se les dará mayor impulso será a las bebidas preparadas con tequila y mezcal, además de la cerveza, por ser la bebida de mayor consumo en bares.

Tabla 5. Costos variables de Kiiw & iik'

	TEQUILA	COSTO UNITARIO
Tequila sunrise		\$ 16.90
Blue Margarita		\$ 10.31
Tequini		\$ 11.62

Bloody Mary Tequila	\$ 6.99
Grave Bull	\$ 15.92
Margarita	\$ 5.04
Mexican Mule	\$ 4.40
Daiquiri Tequila	\$ 6.17
Mexicanísimo	\$ 3.16
México, D.F.	\$ 4.05
Tequila Coco	
Cerveza Orgánica Malverde	\$ 23.70
Cerveza Orgánica Minerva Colonial	\$ 24.95
Cerveza Orgánica Minerva Viena	\$ 24.95
Cerveza Orgánica Minerva Pale Ale	\$ 28.54
Cerveza Orgánica Minerva Stout	\$ 28.54
Cerveza Artesanal Bayernbrau Weissbier	\$ 40.85
Cerveza Corona	\$ 10.20
Cerveza Victoria	\$ 9.57
XX Lager	\$ 11.83
C. Vino Tinto Orgánico Adobe Merlot	\$ 29.18
C. Vino Tinto Orgánico Adobe Carmenere	\$ 29.18
C. Vino Tinto Orgánico Adobe Cabernet Sauvignon	\$ 29.18
C. Vino Blanco Novas Chardonnay	\$ 43.20
C. Chenin Blanc L.A. Cetto	\$ 20.30
C. Vino Rosado Nuda	\$ 60.00
C. Vino Rosado L.A. Cetto	\$ 21.36
C. Vino Espumoso Analogía Amabile	\$ 43.20
C. Vino Espumoso Analogía Brut	\$ 43.20
Mezcal Orgánico Y Artesanal Amores Joven Espadín	\$ 30.93
Mezcal Orgánico Y Artesanal Amores Espadín Reposado	\$ 39.09
Tequila Orgánico Casa Noble Crystal	\$ 25.63
Tequila Orgánico Casa Noble Reposado	\$ 35.73
Tequila Orgánico Casa Noble Añejo	\$ 51.84

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de precios. Para ver la lista completa de costos variables, ver Anexos, Tabla 3.11

Tabla 6. Costos fijos mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES	
LUZ (LED AHORRO DEL 50% APROXIMADAMENTE)	\$200.00
AGUA	\$100.00
TELÉFONO E INTERNET WiFi	\$600.00
GAS	\$300.00
RENTA	\$2000.00
SKY	\$1158.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$27,200.00

PUBLICIDAD	\$6250.83
CONVENIO ESTACIONAMIENTO	\$400.00
TOTAL	\$36,820.50

Fuente: Elaboración propia en base a costos fijos

Se espera obtener un porcentaje de ganancia del 150%⁷ para mantener los precios por debajo de la competencia.

$$PV = CT + (CT * \%ganancia)$$

Tabla 7. Precio de venta en base a costos unitarios

TEQUILA	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA
Tequila sunrise	\$ 16.91	\$ 37.20
Blue Margarita	\$ 10.32	\$ 25.80
Tequini	\$ 11.62	\$ 25.56
Bloody Mary Tequila	\$ 6.99	\$ 27.96

Fuente: Elaboración propia en base a costos unitarios. Para ver la lista completa de precio de venta, ver Anexos, Tabla 3.11

- Precio de cerveza orgánica: \$40 - \$85
- Precio de vino orgánico por copa: \$40 – \$100
- Precio de cerveza tradicional: \$25 - \$27

3.3.5.1 Políticas de precio

- Se manejarán precios similares a los establecidos por la competencia
- Los precios serán flexibles de acuerdo a las promociones y descuentos que se manejen mensualmente.

⁷ El porcentaje de ganancia varía en algunos productos debido al bajo o alto costo en su preparación, entre el 100% y el 300%

- Los precios de las bebidas orgánicas están sujetos a cambios de acuerdo con los costos manejados por el proveedor.
- No se hacen descuentos por volumen de compra
- Las promociones, descuentos y cupones no son acumulables y tienen vigencia limitada.

3.3.6 Plan de introducción al mercado

Como acciones para introducirse en el mercado, se plante hacer uso de una campaña de expectación un mes antes del lanzamiento, a través de redes sociales, uso de bicicleta publicitaria en Centro y alrededores y anuncio impreso llamativo fuera del local. Además, se promoverá a la empresa tanto en calles como en universidades, empresas privadas y públicas del Centro Histórico y alrededores los dos domingos previos a la inauguración, de 8 a 11 a.m. en bicicleta publicitaria, además de publicidad impresa en papel reciclado.

El día de la apertura, se realizará un coctel inaugural con degustación de vino, cerveza, tequila y mezcal, orgánicos y artesanales para su promoción, con un costo, ya sea de dos árboles para ser plantado en zonas en reforestación, 2 kg de latas o cartón reciclado o costo de \$100 por persona; regalos promocionales como semillas, lapiceros ecológicos, encendedores, u arte reciclado y el sorteo de una botella de mezcal artesanal.

La primera semana de actividades se planea contar con promociones especiales de 2x1, 10% de descuento, reparto de folletos a turistas en el zócalo de la Capital en español, inglés y francés inicialmente. Estos folletos ofrecerán información de la empresa así como promociones especiales y datos interesantes para el turista sobre la ciudad. La impresión de los folletos será en papel reciclado y tendrá un costo aproximado de \$9,000 anuales, como ya se ha manejado con anterioridad.

3.3.7 Riesgos y oportunidades

Tabla 8. Riesgos y oportunidades y acciones a realizar

RIESGOS	ACCIONES A REALIZAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué el concepto de café – bar ecológico no tenga la aceptación esperada en el mercado. 2. Existencia de demasiadas empresas dedicadas al servicio de alimentos y bebidas. 3. Filtración de la idea e implementación por parte de la competencia a un nivel mayor. 4. Problemas en obtención de permisos y licencias. 5. Crisis económica. 6. Altos costos en eco tecnologías 7. Complicación para localizar proveedores de productos orgánicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo del concepto de café – bar ecológico dentro del mercado meta desde una perspectiva que permita su aceptación. 2. Diseño de campañas publicitarias, promociones y uso de estrategias que atraigan al consumidor, apostándole a la sustentabilidad de la empresa. 3. Crear lealtad en los clientes mediante un servicio y atención de calidad, publicidad efectiva y precios competitivos. 4. Afiliación a organismos empresariales como CANIRAC y/o CANACOPE para obtener asesoría y apoyo, manejando tiempos y requerimientos de manera adecuada. 5. Manejo de estrategias de posicionamiento de manera constante, además de promociones que permitan el flujo de clientes. 6. Beneficiarse de los financiamientos existentes,

	<p>administrando bien los préstamos para su pronto pago.</p> <p>7. Realizar alianzas con productores locales y regionales. Mantener un listado de proveedores alternativos.</p>
OPORTUNIDADES	ACCIONES A REALIZAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto innovador por su enfoque ecológico. 2. Valor agregado, que es la sustentabilidad y el servicio. 3. Versatilidad en los productos, principalmente bebidas. 4. Conocimiento del sector. 5. Calidad en la atención y el servicio. 6. Precios competitivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar esta ventaja en la mente del consumidor. 2. Utilizar esta oportunidad como herramienta de publicidad en el mercado meta. 3. Promover la variedad de productos a los clientes con gustos diversos. Apertura para propuestas de nuevas bebidas. 4. Utilizar el conocimiento que se tiene del sector para el buen funcionamiento, administración y manejo de la empresa. 5. Hacer sentir al cliente como parte de la empresa, generando lealtad, asiduidad y confianza. 6. Aprovechar esta ventaja dentro del mercado meta para atraer clientes y acrecentar su consumo.

Fuente: Elaboración propia

3.3.8 Sistema y plan de ventas

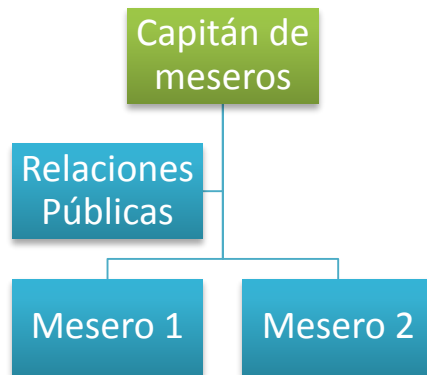
1. No se pagarán comisiones a meseros, ya que perciben sueldo y propinas, sin embargo, se darán incentivos por la calidad de servicio y ventas que realicen, como descuentos en su consumo, días de descanso con goce de sueldo o bono por cumpleaños por ejemplo. Únicamente Relaciones Públicas recibirá comisión, ya sea en especie o en efectivo.
2. Los descuentos y promociones estarán sujetos a disponibilidad y a las políticas de ventas, no son acumulables y tienen vigencia limitada.
3. Se otorgarán descuentos a clientes frecuentes de acuerdo a su consumo mensual, el cual se calculara en base al reconocimiento de compra y la asiduidad, al menos al inicio de actividades.
4. No hay descuentos por volumen de venta.
5. Se atraerá a los clientes mediante un servicio amable y de calidad, personalizado.
6. Las estimaciones en ventas están basadas en el estudio de mercado y sus resultados.

Tabla 9. Área de ventas y sueldo

Área de ventas	Porción de ventas	Ventas mensuales	Sueldo del vendedor
Relaciones Públicas	20%	\$22400	\$1200 (en efectivo o en especie)
Meseros	80%	\$89600	\$3000.00

Fuente: Elaboración propia en base a tabla de sueldos y salarios

Cuadro 4. Organigrama del área de ventas



Fuente: Elaboración propia

3.3.8.1 Estrategias de venta

Las estrategias de ventas son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos. Para ello en Kiiw & Eco café se planea implementar las siguientes estrategias:

- Crear expectativa en los clientes potenciales, es decir, hacerles saber sin demasiados detalles lo que se aproxima, para despertar la curiosidad.
- Brindar servicios adicionales gratuitos como folletos de información ecológica, gastronómica y turística, botana de entrada gratuita, servicio para llevar, servicio personalizado, reservaciones, servicio posventa, entre otros.
- Fortalecer a la fuerza de ventas (meseros) e incentivar su desempeño hacia el logro.
- Entrega de artículos publicitarios a nuestros principales clientes o a clientes nuevos como lapiceros, llaveros o encendedores con el logo de la empresa.
- Enfocar la publicidad hacia las tácticas que den mejores resultados a corto y mediano plazo.
- Uso de redes sociales para captar seguidores, mantener comunicación con ellos, y promocionar constantemente los servicios de la empresa.
- Eventos o promociones especiales.

3.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

3.4.1 Especificaciones del Servicio

El servicio de cafetería y bar ecológico con el que contará Kiiw & iik' es un servicio pensado y creado para el goce de sus clientes, generando lealtad y confianza. Como cafetería y bar ecológico, es responsabilidad de la empresa y una forma de desarrollo, el preocuparse por el medio ambiente, ofreciendo a sus clientes productos de calidad, 100% orgánicos, artesanales o de producción local.

Si bien dentro de la carta se ofrecen productos convencionales y de marcas ya reconocidas como Coca – Cola, Corona, Smirnoff y otros, la prioridad en Kiiw & iik' es promover el comercio local, mediante la venta de productos nacionales, regionales y locales como sus tequilas orgánicos, mezcales artesanales o vinos biodinámicos, todos producidos en diferentes localidades del país.

Los licores utilizados para la mayoría de los cocteles provienen de municipios como Zacatlán o Huejotzingo, el alcohol base utilizado en la coctelería es del mercado nacional, se utilizarán frutas, verduras y legumbres orgánicas y de producción local para algunos de los platillos, así como algunos quesos y embutidos. Todo ello permite reducir la huella de carbono producida por la actividad realizada en Kiiw & iik', además de proporcionar productos más sanos a sus clientes, sin olvidar los gustos y preferencias de la mayoría.

También, se busca generar consciencia ecológica en los consumidores a través de campañas de reciclaje, descuentos por buen reciclador, campañas de reforestación, cuidado del agua, entre otras. Se buscará promover el arte con reciclaje, e ideas innovadoras en el tema ecológico y cultural.

En cuanto al servicio de meseros, estos contarán con gafetes con su nombre y playera con el logotipo de la empresa para su fácil identificación, procurarán solicitar el nombre del cliente de ser posible con el fin de hacer más personalizado el servicio. El trato que brinden debe ser amable, cordial y

respetuoso, ofreciendo alternativas de productos para incentivar a los clientes a probar nuevos sabores.

3.4.2 Descripción de procesos

3.4.2.1 Proceso de apertura

Para el proceso de apertura, ambos dueños y el capitán de meseros llegarán treinta minutos antes de la hora de apertura para revisar el correcto funcionamiento de las instalaciones (luz, gas, agua, electrodomésticos, otros), encenderán luces y conectarán la maquinaria necesaria. Se realizará una revisión rápida de almacén para asegurarse de que no haya escases de materia prima.

El capitán de meseros revisará que el área de servicio esté en condiciones adecuadas para la apertura, es decir, limpieza de mesas, mobiliario acomodado, stand de servicio lleno y en orden. Finalmente, sacará la pizarra con las promociones y descuentos correspondientes y se procederá a la apertura. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.12.1*)

3.4.2.2 Proceso de meseros

Una vez que se ha abierto el local y lleguen los clientes se les saludará de manera cordial y se les ofrecerá una mesa. Cuando tomen asiento el mesero llegará con el menú y lo entregará a los comensales recordándoles de manera breve, las promociones del día y especialidades.⁸

La selección de bebidas por parte del cliente se estima entre cinco y diez minutos aproximadamente, por lo que el mesero deberá estar pendiente. Cuando el cliente esté listo para ordenar, se procederá a tomar la orden, anotándola en una comanda, inmediatamente después, el mesero repetirá el pedido para asegurarse que sea correcto. Posteriormente, introducirá la orden en

⁸ Para el caso de clientes que entreguen reciclaje, se procederá a llevarlos a una mesa, tomar el peso del reciclaje entregado y se informará sobre la promoción o descuento correspondiente. El reciclaje recolectado se llevará al lugar que corresponda.

la pantalla ubicada en el área de cobro para enviar el pedido a barra y/o cocina, según sea el caso.

El mesero deberá esperar a que el pedido esté listo, mientras tanto, hará rondas rápidas para levantar “muertos” y atender otras mesas. En cuanto esté lista la orden, el mesero la entregara al comensal sin olvidar brindar siempre una excelente atención. En el caso de alimentos, el tiempo mínimo estimado de preparación es de 15 minutos, por lo que deberá informarle al cliente el tiempo aproximado en que estará lista la orden.

Cuando el comensal haya terminado con alguna bebida o platillo, se procederá a levantar los “muertos” de la mesa, manteniéndola lo más limpia posible, sin molestar al cliente, en intervalos regulares de entre 15 y 20 minutos, procurando al hacerlo, ofrecer otra bebida o snack. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.13*)

3.4.2.3 Proceso de cocina

El encargado de cocina esperará por las diferentes órdenes capturadas por los meseros, que aparecerán en una pantalla ubicada en el área de cocina. Preparará los platillos de acuerdo al orden en que aparezcan, y deberá llevar un control de tiempos de 10 a 15 minutos por platillo, respetando las cantidades estandarizadas de ingredientes para cada uno. Una vez lista la orden, la marcará en la pantalla como entregada y anunciará la orden lista para que el mesero la recoja y entregue al cliente. El encargado de cocina mantendrá la cocina, loza y utensilios limpios y se asegurará que al finalizar el día su área de trabajo quede en condiciones óptimas para las labores del día siguiente. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.14*)

3.4.2.4 Proceso de bebidas

El barista⁹, mantendrá limpia y ordenada el área de trabajo al igual que los utensilios necesarios para su labor, encenderá la cafetera y preparará los

⁹ El barista es una profesional especializada en la extracción y tipos de preparación de café, además de tener conocimiento sobre los diferentes tipos de tostado, y realizar innovaciones en bebidas a base de café, además de la presentación. *Sommelier du café*.

suministros para la preparación de bebidas. Esperará a que lleguen las ordenes a la pantalla ubicada en la barra para empezar a prepararlas en el orden que vayan llegando, según el manual, este proceso no debe tomar más de 6 minutos, llamará al mesero y entregará el pedido, marcándolo como entregado en la pantalla. Al finalizar el día dejará limpia y ordenada el área de trabajo y utensilios.

En el caso del barman¹⁰, llegará treinta minutos antes de la apertura del área de bar, para revisar que cuente con productos en existencia y refrigeradores de cerveza y bebidas a temperatura adecuada y con la cantidad requerida para la venta del día. Seguirá el mismo proceso que el barista. Al finalizar el día, revisará la limpieza de cristalería y de su área de trabajo, dejándola en óptimas condiciones para el siguiente día de labores. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.15*)

3.4.2.5 Proceso de cuenta

Una vez que el cliente ha realizado su consumo y concluido su visita, solicitará la cuenta al mesero, quien se dirigirá al área de cobro para pedir la cuenta de la mesa correspondiente. El cajero, imprimirá la cuenta desde su pantalla y colocará el ticket en una carpeta.

El mesero hará una revisión rápida para asegurarse de que sea correcta y la entregará al cliente, permitiéndole revisarla; una vez que el cliente deje el pago en la carpeta, el mesero se acercará a la mesa y preguntará si puede retirar el pago. Hecho esto, se dirigirá al área de cobro y entregará el pago al cajero quien revisara que sea correcto, entregará el cambio y cerrará la cuenta.

El mesero entregará el cambio al cliente y agradecerá la visita de manera cordial, deseándole vuelva pronto y un excelente día. Se retirará y dejara que el cliente desocupe la mesa para luego acercarse a limpiarla, levantar “muertos” y esperar al siguiente cliente. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.16*)

¹⁰ Barman, también conocido como bar tender, es un profesional especializado en la preparación de bebidas a base de alcohol, con la capacidad para crear nuevos cocteles, conocedor de los diferentes tipos de licores y vinos y su combinación.

3.4.2.6 Proceso de suministros

Cuando quede el 15% de los suministros requeridos, se empezará a hacer la orden de compra que será enviada al administrador para su autorización y compra. Una vez adquiridos los suministros o entregados por el proveedor, según sea el caso, se acomodarán en el almacén revisando la orden de compra y se guardará copia en archivo. En caso de que la mercancía sea entregada por un proveedor, este pasará a realizar el cobro al administrador para su pago. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.17*)

3.4.2.7 Proceso de cierre

Al finalizar el día, meseros, cocinero, barman y barista, se asegurarán de dejar sus respectivas áreas ordenadas y limpias, en óptimas condiciones para el día siguiente. Los meseros levantarán el mobiliario y realizarán la limpieza de pisos, baños y mesas, al finalizar dejarán acomodados los muebles. (*Anexos, Diagrama de Flujo 3.18*)

3.4.3 Características de la Tecnología

La tecnología utilizada para la preparación de alimentos y bebidas es sencilla, se hará uso de electrodomésticos comunes como horno de microondas, freidora, plancha sandwichera, fuente de sodas, frapperas y licuadora, entre otros de uso bastante simple, pero que requieren de cuidado por parte de quien los utiliza.

Para la preparación de café, se utilizarán las frapperas, la cafetera de dos grupos, tetera y salida de vapor, así como los molinos de café. En lo que respecta a bebidas con y sin alcohol, se utilizarán principalmente las frapperas, shakers y licuadora.

La tecnología utilizada en las instalaciones de Kiiw & iik' será tecnología de punta, diseñada específicamente para el cuidado del medio ambiente y ahorro de recursos. Si bien es tecnología costosa, la reducción de costos a largo plazo es

beneficiosa para la empresa, además de servir a uno de sus objetivos fundamentales.

Se hará uso de sanitarios, llaves e instalaciones ahorradoras de agua, bombillas LED para ahorro de energía, y a mediano plazo, se utilizarán paneles y calentadores solares para disminuir el uso de energía eléctrica y gas. La mayor parte de los electrodomésticos serán ahorradores de energía.

A largo plazo, se planea implementar un techo verde (pequeña huerta) con recolección de agua pluvial para uso en baños, limpieza y para riego.

En lo que respecta a decoración y entretenimiento, se contará con dos pantallas LED de 42 pulgadas, BluRay y ocho bocinas Kenwood.

Para el área administrativa, se utilizará una computadora de escritorio ensamblada, con las funciones básicas y necesarias para el control administrativo de la empresa y una impresora multifuncional.

3.4.4 Equipo e Instalaciones

Los servicios requeridos para atender a los clientes son: acceso a internet, energía eléctrica y agua. El internet es de pago mensual, la energía eléctrica es bimestral y el agua es anual.

En cuanto a las instalaciones, se requiere instalación eléctrica eco amigable, además de adecuar la instalación hidráulica con llaves, lavabos y sanitarios con ahorro de agua. Se necesitarán conexiones eléctricas, aproximadamente dos cada 4 metros cuadrados y una línea telefónica.

En lo que respecta al mantenimiento del equipo, se realizará la limpieza diaria de los implementos necesarios para la preparación de alimentos y bebidas, los utensilios se lavarán después de ser utilizados, las instalaciones y mesas se limpiarán y organizarán al final de la jornada, de manera diaria, al refrigerador se

le dará limpieza quincenalmente. En el caso del mobiliario, se dará limpieza general cada quince días.

El mantenimiento de equipo de cómputo y punto de venta se hará de manera trimestral y correrá a cargo del ingeniero en sistemas Luis Enrique Carbajal Hernández, con un costo simbólico de \$500.

Tabla 10. Equipo e instalaciones

EQUIPO / HERRAMIENTA	CANTIDAD	MARCA
REFRIGERADOR INDUSTRIAL 14 PIES	1	Torrey
HORNO MICROONDAS	1	LG
PLANCHA SANDWICHERA	1	Hamilton Beach
MOLINO DE CAFÉ	2	LaPavoni
FRAPPERAS	2	Blendtec
FREIDORA	1	Turmix
CAFETERA SEMI AUTOMÁTICA	1	LaPavoni
FUENTE DE SODAS	1	General Electric
BÁSCULAS PORCIONADORAS L-EQ 5 KG	2	Torrey
SARTENES	1	Vasconia
CUCHARONES	1	
JUEGO DE CUCHILLOS	1	Victorinox
TABLAS	2	
COLADORES	2	
SHAKERS	2	
HIELERAS	10	
PORTA CHAMPAGNE C/BASE	1	
JEAGERS	4	
DOSIFICADORES	10	
DESTAPADOR	2	
RAYADOR	2	
VOLTEADOR TEFLON	1	
VOLTEADOR METAL	1	
SACACORCHOS	2	
EXPRIMIDOR	1	
ABRELATAS	1	
PINZAS	10	
PELADOR	2	

PLANCHA DE ACERO INOXIDABLE	1	Torrey
MESAS	16	
BARRA	1	
SILLAS	64	
MESA ALTA	6	
PERIQUERAS	18	
BANCAS DE ESPERA	1	
PERCHEROS	12	
COMPUTADORA DE ESCRITORIO	1	Ensamblada
IMPRESORA	1	HP
PANTALLA TACTIL PARA TPV	4	
PANTALLAS 42"	2	LG
BOCINAS	8	Kenwood
BLU - RAY	1	LG
MICROFONOS	2	
LÁMPARAS (CON RECICLAJE)	10	
BOMBILLAS LED	12	

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de precios y observación de campo

3.4.5 Necesidades de Materia Prima

En Kiiw & iik' Eco café se ha hecho una tabla de requerimiento de materia prima mensual y anual, basada en el número de clientes para el primer año y el consumo promedio. Para conocer las necesidades de materia prima, ver *Anexo, Tabla 3.13 Materia Prima Requerida*.

3.4.5.1 Identificación de proveedores

La selección de proveedores para Kiiw & iik' Eco café se ha realizado en base a la cercanía, tiempos de entrega, costos de envío y especificaciones de los productos (orgánico, local, artesanal).

Tabla 11. Proveedores

Proveedores			
Materia Prima / Servicio	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Frutas y verduras orgánicas	Tianguis Alternativo de Puebla	Mercatlán, abasto orgánico	La central, abarrotes orgánicos
Tés, infusiones orgánicas	Tianguis Alternativo de Puebla	Mercatlán, abasto orgánico	La central, abarrotes orgánicos
Tés, infusiones	Central de Abastos	Sam's Club	Cosco
Vinos y licores orgánicos y no orgánicos	Prissa	Solera	Magadán Quima
Licores frutales orgánicos y locales	Bebidas y jugos poblanos Zacatlán, Centro Histórico	Bebidas y jugos poblanos Zacatlán, Mercado de sabores	
Jugos locales	Bebidas y jugos poblanos Zacatlán, Centro Histórico	Bebidas y jugos poblanos Zacatlán, Mercado de sabores	
Refrescos, agua mineral y agua natural	Central de Abastos	Sam's Club	Cosco
Agua mineral y natural importada	Sam's Club	Cosco	
Jugos	Central de Abastos	Sam's Club	Cosco
Embutidos	Fritz	Mercatlán, abasto orgánico	Cosco
Quesos, derivados lácteos	Tianguis Alternativo de Puebla	Mercatlán, abasto orgánico	Cosco
Leche	Central de Abastos	Sam's Club	Cosco
Café orgánico	Tianguis Alternativo de Puebla	Mercatlán, abasto orgánico	La central, abarrotes orgánicos
Cerveza	Grupo Modelo	Ultramarinos La Acocota	

Cerveza orgánica y artesanal	Cervezas Gourmet	Ultramarinos La Acocota	
Panadería artesanal	Hackl, panaderos artesanos		
Panadería	Horno de pan cercano	WalMart	
Especias y hierbas	Tianguis Alternativo de Puebla	La central, abarrotes orgánicos	Mercatlán, abasto orgánico
Productos varios	Central de Abastos	Sam's Club	Cosco
Acceso a internet	Telmex		
Teléfono	Telmex		
Televisión de paga	Sky		

Fuente: Elaboración propia en base a observación de campo. Para ver las cotizaciones ver Anexo, 3.14 Tabla de requerimientos

3.4.6 Compras

Los requerimientos de compra, en el caso de materias primas, quedarán sujetos en su totalidad a la demanda de los diferentes productos por parte del cliente.

Las compras de productos perecederos se harán semanalmente, el resto de los productos como enlatados y envasados, se adquirirán mensualmente. Los artículos de limpieza y papelería, entre otros, se comprarán bimestral o trimestralmente, según se requieran.

El formato de requisición de compra para Kiiw & iik' Eco café será el siguiente:

Cuadro 5. Formato de requisición

Proveedor:	Orden de compra núm. 1
-------------------	-----------------------------------

Fecha de pedido:
Fecha de entrega:
Teléfono y fax:

Empresa que solicita: Kiiw & iik' Eco café

Dirección: 5 oriente N° 617 Barrio de Analco, Zona Centro

N°	Cantidad	Concepto	Precio	Importe
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
			Subtotal	_____

			Total	_____

 Firma del proveedor

Fuente: Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011), *El emprendedor de éxito*, página 135.

3.4.7 Capacidad instalada

En base a los recursos con los que cuenta Kiiw & iik' Eco café, se considera posible producir en promedio 30 bebidas preparadas y 20 cafés por hora. Cabe mencionar que el tiempo de preparación puede variar, en bebidas, desde dos hasta seis minutos como máximo y para café, de tres a cinco minutos.

En lo que respecta a alimentos, se tiene una capacidad instalada para preparar aproximadamente 12 platillos por hora. Es menester considerar que esta cantidad puede disminuir hasta 6 platillos por hora, dependiendo si son preparados simultáneamente o de los utensilios requeridos para la preparación, (freidora, plancha, microondas).

Tabla 12. Capacidad de producción

Periodo	Capacidad de producción		
	Bebidas preparadas	Café	Alimentos
Un día	240	160	96
Una semana	1680	1120	672
Un mes	7200	4800	2880

Fuente: Elaboración propia

3.4.8 Manejo de Inventarios

Para el manejo de inventarios, es necesario tomar en cuenta que varios insumos utilizados son adquiridos por el jefe de compras directamente en tienda, es decir que el mismo día que se realiza la compra, se reciben los insumos.

Para el caso de insumos entregados por proveedor como es el caso de la cerveza, el tiempo máximo de entrega es de 4 días para cerveza artesanal y dos días para cerveza convencional. Este factor es el que ayudará a determinar el punto de re orden de cada materia prima entregada por el proveedor. Se ha

establecido que, al momento de contar, en promedio, con el 15% de los insumos necesarios en almacén, se procederá a hacer la requisición de materia prima.

- Cerveza artesanal: Tiempo de entrega de 2 a 4 días hábiles
- Cantidad mensual requerida: 696 cervezas
- 15% promedio en almacén: 104 cervezas

$696 \text{ cervezas} / 30 \text{ días} = 23 \text{ cervezas por día}$

4 días tiempo de entrega: $23 \times 4 = 92 \text{ cervezas de margen}$

$23 + 92 = 115 \text{ mínimo aceptable antes de re ordenar.}$

Para ver el punto de re orden de todas las materias primas, ver *Anexo, Tabla 3.15 Punto de Re orden.*

3.4.9 Ubicación de la Empresa

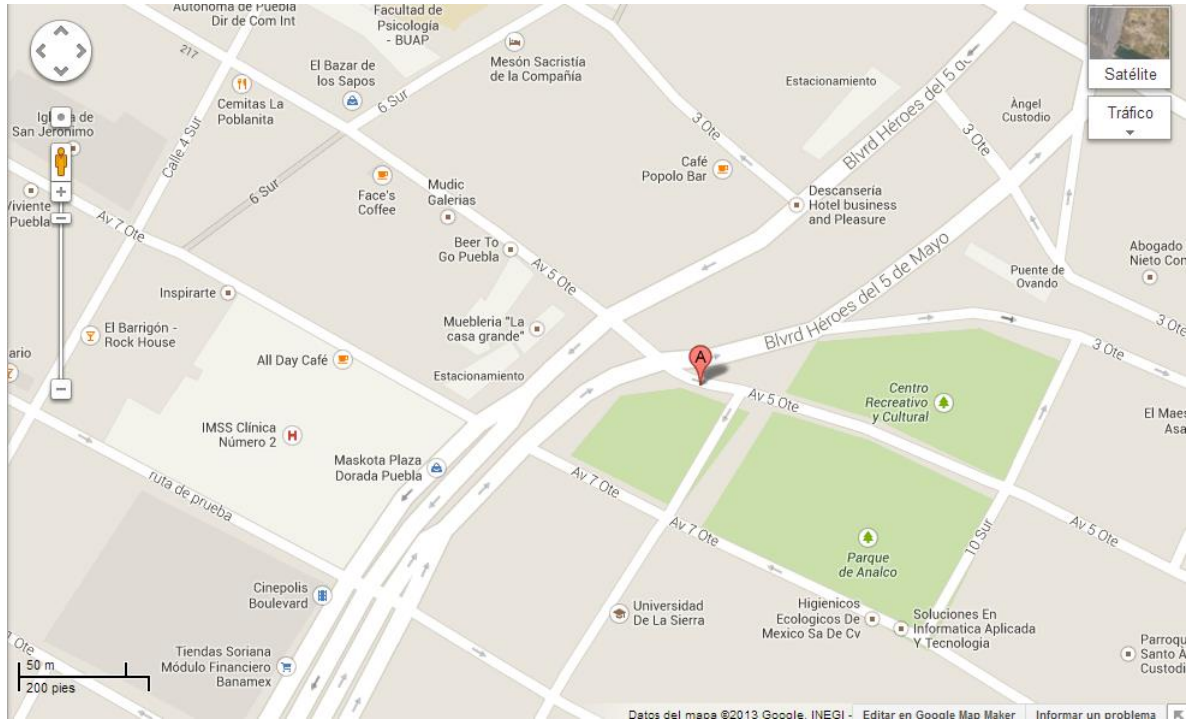
La empresa, Kiiw & iik' Eco café, estará ubicada en 5 oriente N° 617, Barrio de Analco, Zona Centro Histórico en la Ciudad de Puebla, Puebla.

Se ha elegido esta ubicación por ser el inmueble, propiedad de uno de los socios, lo que reducirá gastos de renta, pagando sólo una renta simbólica para mantenimiento general. Tomando en cuenta además, el segmento de mercado al que está dirigida y los resultados de las encuestas aplicadas, es la locación ideal para la empresa y es un lugar céntrico que cuenta con varias vías de acceso fácil y rápido tanto para clientes, proveedores y colaboradores.

Existen diversas rutas de transporte público para llegar al local, y se hará un acuerdo con el estacionamiento más cercano, ubicado a una calle del local, para cuestiones referentes a licencia de funcionamiento. Así también, hay una cantidad razonable de estacionamientos en esta zona para elección del cliente. En el caso de proveedores, la entrega se hará en la entrada del local, donde existe un espacio reservado para estos casos.

En lo que respecta a la factibilidad de utilizar este inmueble para uso comercial, no existe dificultad alguna. La colonia Centro, y el barrio de Analco, es una zona principalmente turística y comercial.

Imagen 1. Ubicación de Kiiw & íik



Fuente: Imagen obtenida de <https://maps.google.com.mx> el 7 de octubre de 2013

3.4.10 Diseño y Distribución de Planta y Oficinas

La distribución de las diferentes áreas para el funcionamiento correcto del negocio es la que a continuación se muestra, contando con 14 mesas en planta baja y 6 en planta alta de capacidad máxima instalada, así como 56 sillas y 12 sillas periqueras, una barra con los utensilios necesarios para operarla. En el área de cocina se instalará un refrigerador, una plancha de acero inoxidable, y los electrodomésticos correspondientes para la preparación de snacks. Habrá dos baños y un almacén donde se guardarán las materias primas.

En la planta alta estará ubicada la oficina con un escritorio y una silla secretarial, un equipo de cómputo e impresora, teléfono y archivero. Contará con un pequeño espacio a modo de sala de descanso para uso exclusivo de socios y colaboradores. De igual modo, en planta alta, habrá un almacén general, que contará con lo necesario para la limpieza, papelería y para almacenar equipos y mobiliario adicional. Finalmente, se acondicionará un área que será utilizada en caso de reservaciones, o en caso de que el cliente desee realizar un evento pequeño y privado, donde se ubicarán 6 mesas y 24 sillas.

Todas las áreas contarán con la señalización y elementos de seguridad requeridos por protección civil.

Cuadro 5. Diseño y distribución planta baja



Imagen: Elaboración propia en base a las dimensiones del local

Cuadro 6. Diseño y distribución planta alta



Imagen: Elaboración propia en base a las dimensiones del local

3.4.11 Mano de Obra Requerida

Tabla 13. Mano de obra requerida

PUESTO	NÚMERO DE PERSONAS	TIPO DE HABILIDADES
ADMINISTRATIVO	2	Conocimientos generales de administración, servicio al cliente y contabilidad o finanzas, liderazgo, autoconfianza, habilidad para asumir riesgos, toma de decisiones, trabajo bajo presión.
MESERO TC	2	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, cumplimiento de objetivos, experiencia en el área de servicio a comensal.
MESERO MT	1	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, cumplimiento de objetivos, experiencia en el área de servicio a comensal.
BARISTA	1	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, experiencia en el área de cafeterías y preparación de bebidas.
BARTENDER	1	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, experiencia en el área de barra y preparación de bebidas.
CAJERA	1	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, experiencia en el área de cocina.
COCINERO MT	1	Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, cumplimiento de objetivos, experiencia en el área de servicio a

		comensal.
--	--	-----------

Fuente: Elaboración propia

3.4.12 Procedimientos de Mejora Continua

Entre el procedimiento de mejora continua, se aplicarán encuestas acerca del servicio, los productos, precios y ambientación del local a los clientes, de manera quincenal cuando pidan la cuenta, o de manera electrónica a los clientes frecuentes, colectando una base de datos. Se persuadirá al cliente de hacer sugerencias si lo desea, para conocer sus deseos y expectativas.

En los procesos de preparación de alimentos y bebidas, se harán evaluaciones periódicas, una vez cada quince días, para asegurarse que los procesos sean adecuados, las porciones sean respetadas y asegurar el conocimiento del personal en su área respectiva. Así mismo, se buscará innovar los productos cada temporada, para sorprender al cliente y diversificar la oferta.

Las habilidades y conocimientos del personal son de suma importancia, pues son quienes están en contacto directo con el cliente, por ello se les dará capacitación continua, y se les incentivará a que tomen cursos y desarrollen habilidades para beneficio tanto de la empresa como personal.

3.4.13 Programa de Producción

Tabla 14. Programa de producción

Actividad	Encargado	Tiempo
1. Realizar instalación eléctrica, hidráulica y de gas.	Elisa B. Reyes	15 días
2. Acondicionar el área de trabajo, hacer las adaptaciones y mejoras necesarias (limpieza a fondo, pintar, otros)	Karla M. Ortega	4 días
3. Compra de mobiliario y equipo de trabajo (oficina, equipo de cómputo, electrónica, electrodomésticos, papelería, loza y	Ambos socios	2 días

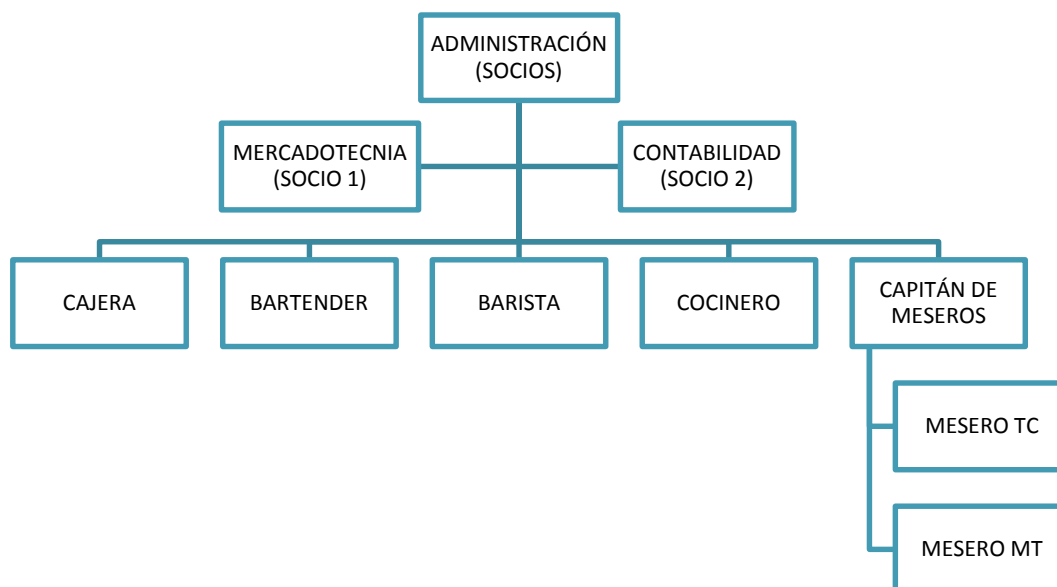
cristalería, etc.)		
4. Instalación de equipo electrónico y electrodomésticos.	Karla M. Ortega	1 día
5. Seleccionar y contratar al personal	Karla M. Ortega	4 días
6. Contactar proveedores	Elisa B. Reyes	4 días
7. Instalación de equipo de cómputo y TPV.	Elisa B. Reyes	1 día
8. Adquirir materia prima	Ambos socios	2 días
9. Pruebas de producción	Elisa B. Reyes	2 días
10. Adiestrar al personal	Elisa B. Reyes	1 día
11. Iniciar actividades de acuerdo a diagramas de flujo.	Ambos socios	1 día

Fuente: Elaboración propia. Ver Anexos 3.16 Gráfica de Gantt de Plan de Producción.

3.5 PLAN ORGANIZACIONAL

3.5.1 Estructura Organizacional

Cuadro 7. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base al número de empleados y jerarquía

3.5.2 Funciones específicas y generales por puesto

Administración: Tiene la mayor responsabilidad dentro del café bar y es el encargado de tomar las decisiones más importantes del mismo, realiza los procesos de recursos humanos, como son el reclutamiento, selección, contratación y capacitación, despidos, entre otros.

- Otras funciones que debe cumplir son:
- Avala las estrategias de mercadotecnia y contabilidad.
- Aprueba y supervisa las compras de insumos para el bar.
- Revisa y aprueba los presupuestos y gastos por áreas.
- Verifica cuentas por cobrar y pagar junto con el contador.

Contabilidad (1 persona): Supervisa que la documentación remitida al área de administración para su pago, reúna los requisitos fiscales y cumplan con la normatividad aplicable al caso. Debe supervisar los ingresos que se generen en caja. Además debe:

- Presentar correcta y oportunamente a la Administración un programa semanal de pagos a: proveedores, acreedores y cuentas por pagar.
- Supervisar y controlar el proceso de las operaciones contables propias del café bar.
- Revisar los listados previos de captura para autorizar los registros contables y presupuestales presentados en las pólizas de diario, egresos e ingresos.
- Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.

Mercadotecnia (1 persona): Elabora estrategias para incrementar el número y consumo de los clientes, posicionar el café bar arriba de la competencia, generar clientes frecuentes. Además:

- Generar promociones para aumentar las ventas.
- Proponer ideas para renovar el café bar cada determinado tiempo.

- Estudios de mercado que le permitan elaborar estrategias para captar nueva clientela.

Cajero (1 persona): Recibe los pagos de los clientes y debe:

- Mantener un registro de estos pagos.
- Procesar los pagos con las tarjetas de débito/crédito apropiadamente
- Entregar el cambio correcto cuando sea necesario
- Atenderá a los clientes vía teléfono.
- Preparar el reporte de caja diariamente.

Bartender (1 persona): Debe conocer todos los tipos de bebidas usadas en el bar, la preparación de bebidas compuesta y el tipo de cristalería donde servir cada bebida. Otras funciones que debe cumplir son:

- Levantar inventarios para solicitar lo faltante al almacén para su área.
- Sirve bebidas.
- Elabora junto con el cajero el informe de control de botellas cerradas vendidas.
- Elabora una pequeña exposición de bebidas para promocionar y atraer nuevos clientes.
- Asegurar el área de bar y todos los artículos en ella.

Barista (1 persona): Debe conocer todos los tipos de bebidas a base de café que hay en carta, tener conocimientos generales de uso de cafetera y arte late. Además:

- Levantar inventarios para solicitar lo faltante al almacén para su área.
- Sirve bebidas a base de café.
- Elabora una pequeña exposición de bebidas a base de café para promocionar y atraer nuevos clientes.
- Asegurar su área y todos los artículos en ella.

Cocinero (1 personas): Se encarga de la preparación de los alimentos en carta y hace los pedidos necesarios. Además:

- Vigila el consumo racional de las materias primas para obtener el máximo rendimiento y durante el servicio controla que los platos solicitados salgan en las condiciones exigidas.
- Debe evitar en lo posible el gasto excesivo de electricidad, agua, combustible, etc.
- Controla y sirve a los meseros los platillos
- Requisita materia prima al almacén de alimentos, previa autorización
- Conoce la preparación de alimentos en carta.
- Realiza limpieza de su área y el equipo utilizado.

Capitán de Mesero (1 persona): Atender a los clientes, ofreciendo los servicios disponibles, según el estándar de calidad definido por el café bar, teniendo en vista la satisfacción del cliente. En el caso específico de Kiiw & iik', realiza labor de mesero de tiempo completo. Sus principales funciones son:

- Recibir al cliente, acompañarlo a la mesa, dar sugerencias, tomar la orden, entregar la comanda y supervisar que sea surtida en la cocina o barra a la mayor brevedad posible.
- Recibe y despide amablemente al cliente.
- Comenta con el cliente los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato y las reporta en la bitácora de operación.
- Controla las reservaciones si el administrador está ausente.

Mesero (2 personas): Debe tener buena presentación, conocer el uso del material y equipo de servicio. Se encarga de la limpieza de mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa. Otras funciones que debe cumplir son:

- Es responsable de tener surtida la estación de servicio.
- Es responsable del montaje de las mesas.

- Ayuda al acomodo de los clientes en las mesas.
- Conoce el manejo correcto de la cristalería.
- Conoce los ingredientes y la preparación de bebidas y botanas.
- Sugiere al cliente aperitivos, cócteles, y demás bebidas.
- Conoce y aplica el sistema para escribir órdenes.
- Presenta al cliente la lista de bebidas y lo asiste en la elección.
- Toma órdenes de bebidas y alimentos.
- Sirve las bebidas a la mesa.
- Reemplaza ceniceros.
- Recoge vasos y copas sucias.
- Debe portar encendedor y destapador para auxiliar al cliente.
- Solicita las cuentas al cajero, y las presenta al cliente.
- Paga al cajero la cuenta y despide al cliente.

3.5.3 Capacitación de personal

3.5.3.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento utilizado por Kiiw & iik' Eco café, será por diferentes bolsa de trabajo en internet pues este medio no tiene costos. Así mismo se hará uso de redes sociales anunciando las plazas vacantes por la empresa con el perfil y documentación requeridos para el puesto.

3.5.3.2 Selección

Una vez concluida la etapa de reclutamiento, los socios revisarán las solicitudes de empleo recibidas, analizándolas de manera que el número de solicitantes se reduzca a tres personas.

Posteriormente se realizarán las entrevistas para conocer a los aplicantes, así como evaluar su desenvoltura, habilidades y características requeridas para el puesto. Para el caso del área de producción, es decir, barista, bartender y cocina,

se someterá a una prueba breve para conocer sus conocimientos en el área correspondiente. Para meseros, se buscará que tengan los conocimientos y experiencia mínima en el área, además de su desenvoltura, fluidez y carisma.

3.5.3.3 Contratación

Se someterá a la persona seleccionada para el puesto a quince días de prueba, para conocer su disposición ya en el ámbito laboral, una vez que se reafirme la decisión de los socios, se establecerá un contrato por tiempo determinado a tres meses, que se irá renovar cada que termine el periodo. Se utiliza este tipo de contrato a tres meses debido a la rotación de personal que suele haber principalmente en el caso de meseros, sin embargo, un objetivo que tiene la empresa es mantener a sus colaboradores rodeados de un excelente clima laboral y evitar la rotación.

En el momento de la contratación se le dará a conocer al personal, el reglamento y políticas de la empresa, así como la información importante que requieran conocer para su labor. En caso de incurrir en faltas al reglamento o conductas que dañen a la empresa, clientes o colaboradores, se procederá a solicitar su renuncia o en su defecto se le despedirá.

3.5.3.4 Inducción

El administrador, será el encargado de llevar a cabo el proceso de inducción junto con el responsable de cada área.

Inicialmente se presentará al nuevo miembro la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como el reglamento interno y políticas. Se le presentará al resto del equipo de trabajo y cada uno dará una breve explicación de sus funciones y el trabajo conjunto que realizarán.

A continuación, se le dará una explicación breve pero detallada del puesto que va a desempeñar, aclarando las dudas e inquietudes que surjan, además de informarle de los materiales que deberá utilizar de manera diaria.

Simultáneamente se le dará un recorrido por las instalaciones para que conozca cada área y la localización de los elementos que requerirá.

Al finalizar el recorrido, se le hará entrega de un manual con la información pertinente para el puesto, que deberá ser entregada al concluir los quince días de prueba.

3.5.4 Desarrollo del personal

Se dará el adiestramiento requerido por área de manera interna, proporcionado por los socios de la empresa, quienes cuentan con experiencia en el ramo. Este proceso tendrá una duración de dos días, además de supervisión constante.

Para la capacitación, esta se dará en base al interés de los colaboradores en mejorar y avanzar en su puesto, y serán un incentivo para el mejoramiento de la calidad y el servicio, además de motivar a los colaboradores.

Finalmente, se enviará al equipo de trabajo a las capacitaciones requeridas para la operación de un restaurante proporcionadas entidades públicas como la Secretaría de Salud y Protección Civil, como son Manejo Higiénico de los Alimentos, Primeros Auxilios, entre otros.

3.5.5 Administración de Sueldos y Salarios

Tabla 15. Sueldos y salarios para los colaboradores de Kiiw & iik'

PUESTO	NÚMERO COLABORADORES	SALARIO DIARIO
Administrador	2	\$ 150.00
Cajero	1	\$ 100.00
Barista	1	\$ 100.00
Bartender	1	\$ 100.00
Capitán (Mesero A)	1	\$ 80.00

Mesero B	1	\$	80.00
Mesero C medio tiempo	1	\$	50.00
Cocinero	1	\$	80.00

Fuente: Elaboración propia en base a tabla de sueldos y salarios

El salario diario integrado, que toma en cuenta vacaciones, prima vacacional y aguinaldo es el que sigue:

Tabla 16. Salario Diario Integrado

PUESTO	SDI MENSUAL	SDI ANUAL
Administrador	\$ 9,554.79	\$ 114,657.53
Cajero	\$ 3,184.93	\$ 38,219.18
Barista	\$ 3,184.93	\$ 38,219.18
Bartender	\$ 3,184.93	\$ 38,219.18
Capitán (Mesero A)	\$ 2,547.95	\$ 30,575.34
Mesero B	\$ 2,547.95	\$ 30,575.34
Mesero C medio tiempo	\$ 1,592.47	\$ 19,109.59
Cocinero	\$ 2,547.95	\$ 30,575.34
Total	\$ 28,345.89	\$ 340,150.68

Fuente: Elaboración propia en base a porcentaje de salario diario integrado

Las aportaciones al IMSS, INFONAVIT y SAR han sido calculadas en base al 30% del Salario Diario Integrado Anual, dando como resultado \$120,045.21.

3.5.6 Evaluación del desempeño

Áreas de producción (Bar, Barra de café, Cocina), indicador: eficiencia en producción.

Objetivo semana 1: Preparación adecuada de productos demandados

Objetivo semana 2: Uso eficiente de materia prima

Objetivo semana 3: Trabajo en equipo para el buen funcionamiento del área y limpieza.

Objetivo semana 4: Eficiencia en el tiempo de elaboración de productos.

Objetivo mes 1: Aumentar la eficiencia en el uso de materia prima y tiempo de producción para reducir costos, mejorar la capacidad de producción con la finalidad de satisfacer la demanda del cliente.

Área de servicio (meseros, caja), indicador: calidad del servicio.

Objetivo semana 1 – 4: Proporcionar un trato cordial al cliente y un servicio de calidad de manera eficiente, persuadiendo al cliente para que siga asistiendo a la empresa y recomendándola con sus amistades.

Área de Administración (socios), indicador: veracidad en las cuentas.

Recibir los datos puntuales y veraces tanto de cuentas de ingresos y gastos, como de inversión, para comprobar la rentabilidad de la empresa y lograr el buen funcionamiento de la misma.

3.5.7 Clima Laboral

El clima laboral dentro de Kiiw & iik' es de suma importancia, pues influye en el trabajo realizado dentro de la empresa en el día a día, por ellos, la principal preocupación de los socios es que exista un trato cordial entre todos los colaboradores, basado en el trabajo en equipo, evitando desacuerdos o discusiones innecesarias.

Todos los colaboradores serán tomados en cuenta, tanto sus opiniones como desacuerdos, de manera que sea posible modificar los aspectos que se

consideren necesarios para un mejor trabajo en equipo. Además, escuchando las opiniones y sugerencias de los colaboradores, la empresa tendrá la oportunidad de mejorar la calidad del servicio y laboral, siendo esto un apoyo para su crecimiento.

Ambos socios trabajarán de manera directa con sus colaboradores, lo que resulta en un trato constante y un conocimiento de las necesidades de estos. Así mismo, permitirá a los socios crear un lazo de unión con su equipo, generando un ambiente de confianza y respeto, sin olvidar la responsabilidad.

Parte del objetivo de la empresa, es hacer sentir a sus miembros como parte de ella, por ello, se les determina como “colaboradores”, pues ellos colaboran a generar que la empresa crezca y sea rentable.

En lo que respecta a la ergonomía, se buscará tener los elementos necesarios para hacer del trabajo de los colaboradores, algo sencillo y práctico, que ayude a reducir el estrés y desgaste físico que su actividad implica, como sillas, reposapiés, consumo de bebidas, y hora de comida, además, se ha contemplado un espacio en las instalaciones de Kiiw & iik' para el descanso de todos los miembros del equipo, donde podrán tomar, si lo eligen, su hora de comida, tomar un descanso breve, en caso de no haber mucha afluencia de clientes, y en este mismo espacio, se harán reuniones quincenales para recibir sugerencias y escuchar la opinión de cada uno, además de otros asuntos a tratar concernientes a la empresa y sus funciones.

3.5.8 Marco Legal de la Organización

Kiiw & iik' Eco café, siendo este el nombre comercial, estará constituido como persona moral “Kiiw & iik' S.A.” en calidad de Sociedad Anónima contando con 2 accionistas con participación en el capital social de la empresa a través de acciones que podrán ser aumentadas o disminuidas en virtud de los mismos

socios. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

La constitución de la empresa seguirá los siguientes pasos, en algunos casos, quedarán a cargo del Notario Público, quien percibirá como honorarios \$10,000:

1. Permiso para constituirse como persona moral a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores
2. Protocolización del Acta Constitutiva mediante Notario.
3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes en el Servicio de Administración Tributaria.
4. Inscripción del Acta Constitutiva, al ser sociedad Anónima, el Notario realizará este trámite en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores realizado por el Notario.
6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio por parte del Notario.
7. Inscripción de la Empresa en la Tesorería General del Estado.
8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Este trámite consta de dos etapas, ya que debe registrarse uno de los socios como patrón y además inscribir a los trabajadores.
10. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud.
11. Inscripción en el SIEM; en el caso de Kiiw & iik' Eco café, se realizará la afiliación a la CANIRAC y a través de esta se realiza la inscripción al SIEM.
12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e Inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en la Secretaría de Trabajo.
 - Tarjetón General: \$150.00

- Expedición de Licencia de Funcionamiento: \$150.00
- Tarjetón de sustancias de inhalación y efectos tóxicos: \$150.00
- Licencia de Funcionamiento como Restaurante Bar \$43,575.25
- Uso de Suelo para giros Comerciales: \$13.00 para superficies mayores a 60 metros cuadrados, es decir \$2392.00
- Anuncio tipo gabinete luminoso adosado a fachada, por cara y por metro cuadrado o fracción: \$460.00
- Registro al SIEM: \$640.00
- Afiliación CANIRAC (Incluye Seguro Contra Incendios MAPFRE): \$3150.00

Inversión total en trámites para la apertura de Kiiw & ikk' Eco café: 50,667.25

Requisitos para operar un restaurante, café o bar

Seguro Contra Incendios

El artículo 9, fracción XVII de la Ley de Establecimientos Mercantiles exige a los negocios contar con seguro de incendios (cobertura de contenidos) y responsabilidad civil como requisito para obtener y/o renovar la licencia de funcionamiento.

Registro Anual al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)

Este registro anual al SIEM es además un requisito para que los restauranteros puedan acceder a los beneficios de los Programas de Promoción y Financiamiento de la Secretaría de Economía.

Requisitos de apertura de un restaurante, café o bar

Apertura de licencia de funcionamiento

- Uso del suelo para usos comerciales
- Alineamiento y número oficial con escritura
- Alineamiento y número oficial con contrato de arrendamiento

- Licencia de anuncios
- Convenio de estacionamiento
- Licencia de construcción, terminación de obra, uso de suelo

Obligaciones de los titulares de la licencia de funcionamiento

Venta de bebidas alcohólicas en el municipio de Puebla

Disposiciones Generales

Art. 602.- Para los efectos del presente capítulo se consideran como bebidas alcohólicas los líquidos potables que a la temperatura de 15°C tengan graduación alcohólica desde 2°GL. Se incluyen entre estos la cerveza y el pulque.

Art. 604.- Para la apertura y funcionamiento de establecimientos en los que se vendan, enajene o consuman bebidas alcohólicas, se requiere licencia de funcionamiento expedida por la Tesorería Municipal, en los términos y condiciones señalados en el Código Fiscal y Presupuestario para el Municipio de Puebla; así como en la ley de Ingresos del Municipio de Puebla para el Ejercicio Fiscal correspondiente, en el Capítulo de Construcciones y el presente capítulo del código Reglamentario.

De los establecimientos

Alimentos con venta de cerveza: establecimiento mercantil cuya actividad preponderante y es la transformación y venta de alimentos, y que en forma accesoria puede expender con los alimentos, bebidas alcohólicas que no excedan de 6°GL.

Restaurante Bar: Establecimiento mercantil que además de tener como actividad preponderante la transformación y venta de alimentos, tiene servicio de bar, pudiendo presentar opcionalmente, música en vivo, grabada o video grabada, o pista para bailar, así como algún espectáculo o variedad acorde al giro preponderante del establecimiento, en términos establecidos por el capítulo 12 denominado "Espectáculos Públicos" del presente Código, y debiendo contar con:

- a) Área de cocina en un espacio de acuerdo al número de mesas que solicitó en su uso de suelo.
- b) Utensilios necesarios para el número de mesas que solicitó (loza, plaqué y quipo);
- c) Personal dispuesto para el servicio de cocina;
- d) Comandas que demuestren que los comensales han tenido consumo de alimentos; y
- e) Carta de alimentos con tres tiempos como mínimo, que deberá de coincidir con los alimentos que se preparen en la cocina.

Para ver requisitos y costos, ir a Anexo, 3.17 Requisitos varios para establecer un restaurante, café o bar.

3.6 PLAN FINANCIERO

3.6.1 Software a Utilizar

El software que se utilizará en Kiiw & iik' Eco café para llevar la contabilidad será *Excel* para Microsoft, programa de paquetería que viene incluido en el equipo de cómputo que se adquirirá, además de que los socios están habilitados para utilizarlo, por lo que no se incurrirá en gastos de capacitación.

3.6.2 Costos y Gastos

Los costos y gastos en que incurrirá la empresa son los se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 17. Costos y gastos totales para el primer año de actividades**COSTOS Y GASTOS TOTALES año 1***Costos Variables*

Materiales e Insumos	\$1,850,580.00	
Mano de Obra	\$ 191,376.00	
Gastos Indirectos	\$ 124,394.40	
Total Costos Variables		\$ 2,166,350.40

Costos Fijos

Gastos de administración

Aportación IMSS, INFONAVIT y SAR	\$ 102,045.21	
Sueldos y salarios	\$ 340,150.68	
Papelería	\$ 14,029.00	
Teléfono	\$ 7,200.00	
Renta	\$ 24,000.00	
Energía eléctrica	\$ 1,200.00	
Dep acumulada Maquinaria	\$ 12,807.49	
Dep acumulada Mobiliario	\$ 38,601.60	
Dep acumulada Eq computo	\$ 12,133.33	
		\$ 552,167.31

Gastos de Venta

Publicidad	\$ 75,010.00	\$ 75,010.00
------------	--------------	--------------

Gastos Financieros

Intereses	\$ 22,804.25	\$ 22,804.25
ISR	\$ 454,910.65	\$ 454,910.65
PTU	\$ 151,636.88	\$ 151,636.88

\$ 1,256,529.10

Fuente: Elaboración propia en base al plan financiero. Para conocer los costos y gastos del año dos y tres ver Anexo Tabla 3.17 Costos y gastos totales año 1 y 2.

3.6.2.1 Capital Social

El capital social requerido como inversión inicial para conformar la empresa e iniciar operaciones será de \$684,626.33, cantidad que será aportada por los socios Elisa B. Reyes, Karla M. Ortega, además de un crédito solicitado.

3.6.2.2 Crédito

El préstamo solicitado por Kiiw & iik' Eco café es de \$240812.18, con una tasa de interés anual del doce por ciento capitalizable mensualmente, a pagar en dos años. Este financiamiento será proporcionado por Armando Resendiz, empresario y amigo de confianza.

Tabla 18. Determinación de pasivos

DETERMINACIÓN DE LOS PASIVOS POR CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO

Préstamo a corto plazo		
	\$ 321,082.91	100%
75% MAQUINARIA Y MOBILIARIO	\$ 240,812.18	75%
3 años		
t= 12% capitalizable mensualmente		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Amortización por año, uno, dos y tres.

AMORTIZACIÓN AÑO 1

Pago	Renta	Interés	Amortización	Saldo Insoluto
0	0	0	0	240,812.18
1	11,335.87	2,408.12	8,927.74	231,884.44
2	11,335.87	2,318.84	9,017.02	222,867.42
3	11,335.87	2,228.67	9,107.19	213,760.23
4	11,335.87	2,137.60	9,198.26	204,561.96
5	11,335.87	2,045.62	9,290.25	195,271.72
6	11,335.87	1,952.72	9,383.15	185,888.57

7	11,335.87	1,858.89	9,476.98	176,411.59
8	11,335.87	1,764.12	9,571.75	166,839.84
9	11,335.87	1,668.40	9,667.47	157,172.37
10	11,335.87	1,571.72	9,764.14	147,408.23
11	11,335.87	1,474.08	9,861.78	137,546.45
12	11,335.87	1,375.46	9,960.40	127,586.05
		22,804.25	113,226.14	

AMORTIZACIÓN AÑO 2

Pago	Renta	Interés	Amortización	Saldo Insoluto
13	11,335.87	1,275.86	10,060.01	117,526.04
14	11,335.87	1,175.26	10,160.61	107,365.44
15	11,335.87	1,073.65	10,262.21	97,103.22
16	11,335.87	971.03	10,364.83	86,738.39
17	11,335.87	867.38	10,468.48	76,269.91
18	11,335.87	762.70	10,573.17	65,696.74
19	11,335.87	656.97	10,678.90	55,017.84
20	11,335.87	550.18	10,785.69	44,232.16
21	11,335.87	442.32	10,893.54	33,338.61
22	11,335.87	333.39	11,002.48	22,336.13
23	11,335.87	223.36	11,112.50	11,223.63
24	11,335.87	112.24	11,223.63	0.00
		8444.34	127586.05	

Fórmula: Elaboración propia

Fórmula para la obtención de la amortización:

$$\text{Renta} = \frac{C}{1 - (1 + i)^{-n}} = \frac{240,812.18}{1 - (1 + 0.02)^{-24}} = 11335.87$$

C= capital 240,812.18
i= tasa de interés 12% 0.01

n= periodos 24 Meses

3.6.2.3 Entradas y salidas

Tabla 20. Entradas y salidas de los años uno, dos y tres

Cuadro de ingresos del primer año

Concepto			Ingreso anual
	Precio de venta promedio	Ingreso mensual	
BEBIDAS C/ ALCOHOL	\$50.60	\$273,240.00	\$3,278,880.00
CAFÉ	\$31.60	\$76,788.00	\$921,456.00
ALIMENTOS	\$76.60	\$11,030.40	\$132,364.80
		\$361,058.40	\$4,332,700.80

Cuadro de costos variables del primer año

Concepto	BEBIDAS C/ ALCOHOL	CAFÉ	ALIMENTOS	Costo Anual
	Costo Unitario promedio	Costo Unitario promedio	Costo Unitario promedio	Total
Materiales e Insumos	\$22.00	\$12.50	\$35.00	1,850,580.00
Mano de Obra	\$2.00	\$2.00	\$2.00	191,376.00
Gastos Indirectos	\$1.30	\$1.30	\$1.30	124,394.40
Total	\$25.30	\$15.80	\$38.30	\$2,166,350.40
<i>Por</i>	2	2	2	
<i>Precio de venta promedio</i>	\$50.60	\$31.60	\$76.60	

Fuente: Elaboración propia. Para ver Entradas y Salidas del año dos, ver Anexo 3.19 Ingresos y Costos año 1 y 2.

3.6.2.4 Proyección del Flujo de Efectivo

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO año 1

Flujo de entrada		
Ingresos	<u>4,332,700.80</u>	
Total de flujo entrada		4,332,700.80
Flujo de salida		
Pago de contrato de luz	100.00	
Materiales e insumos	1,850,580.00	
Mano de obra	191,376.00	
Gastos indirectos	124,394.40	
Sueldos y salarios	340,150.68	
Papelería	14,029.00	
Telefono	7,200.00	
Renta	24,000.00	
Energía eléctrica	1,200.00	
Publicidad	75,010.00	
Intereses	22,804.25	
I.S.R.	454,910.65	
P.T.U.	151,636.88	
Aportaciones	\$ 102,045.21	
Pago de crédito	<u>113,226.14</u>	
Total Flujo de salida		3,472,663.21
saldo inicial		<u>236,700.17</u>
		<u><u>1,096,737.76</u></u>

Para ver Flujo de efectivo del año dos, ir a Anexo, 3.20 Flujo de efectivo presupuestado año 1 y 2.

3.6.3 Estados Financieros Proyectados

3.6.3.1 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos	4,332,700.80
Costos Variables	2,166,350.40
Utilidad marginal	<u>2,166,350.40</u>
Gastos de Admón	552,167.31
Gastos de Venta	75,010.00
Gastos financieros	<u>22,804.25</u>
Utilidad antes de imp.	1,516,368.84
I.S.R. (30%)	454,910.65
P.T.U. (10%)	<u>151,636.88</u>
Utilidad Neta	<u><u>909,821.30</u></u>

Estado de resultados del año dos, ver Anexo 3.21 Estados de resultados presupuestados año 1 y 2

3.6.3.2 Balance general

BALANCE GENERAL HISTÓRICO

ACTIVO

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja y Bancos	236,700.17
Total Activo Circulante	<u>236,700.17</u>

ACTIVO

FIJO

Maquinaria	128,074.91
Mobiliario	193,008.00
Equipo de cómputo	36,400.00

Total Activo Fijo	357,482.91
-------------------	------------

**ACTIVO
DIFERIDO**

Constitución de figura jurídica	10,000.00
Contrato de arrendamiento	2,000.00
Instalaciones eléctricas	27,176.00
Líneas telefónicas	600.00
Costo del Proyecto	50,667.25

Total Activo Diferido	90,443.25
-----------------------	-----------

TOTAL DEL ACTIVO	684,626.33
-------------------------	-------------------

PASIVO

**PASIVO
A CORTO PLAZO**

Crédito bancario	240,812.18
------------------	------------

Total del Pasivo a Corto Plazo	240,812.18
--------------------------------	------------

Total de Pasivo	240,812.18
-----------------	------------

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	443,814.15
----------------	------------

Total Capital Contable	443,814.15
------------------------	------------

TOTAL DEL PASIVO	684,626.33
-------------------------	-------------------

0.00

Para ver el Balance general de los años 1 y dos, ver Anexo 3.22 Balance General Histórico y balances de los años 1 y 2.

3.6.4 Indicadores Financieros

3.6.4.1 Prueba de liquidez

Activo circulante/ Pasivo circulante = $236700.17 / 240812.18 = 0.98$

3.6.4.2 Prueba del ácido

(Activo circulante – inventario)/ Pasivo circulante= $(236700.17 - 0) / 240812.18 = 0.98$

3.6.4.3 Capital de trabajo

Activos totales – pasivos circulares = $684626.33 - 240812.18 = 443814.15$

3.6.4.4 Razones de endeudamiento

Pasivos / activos= $240812.18 / 684626.33 = 0.35$

Capital total / activos = $443814.15 / 684626.33 = 0.64$

3.6.4.5 Razones de eficiencia y operación

Rotación del activo total

Ventas netas / activo total = $4332700.80 / 684626.33 = 6.32$

Rentabilidad sobre ventas

(Utilidad neta / ventas) * 100 = $952750.12 / 4332700.80 * 100 = 21.98 \%$

(Utilidad de operación / ventas) * 100 = $1210213.21 / 4332700.80 * 100 = 27.93 \%$

Rentabilidad sobre activo total

(Utilidad neta / activo) * 100 = $952750.12 / 684626.33 * 100 = 139.16\%$

Rentabilidad sobre capital

(Utilidad neta / capital) * 100 = $952750.12 / 443814.15 * 100 = 214.16 \%$

3.6.4.6 Valor Presente Neto

$$\text{VPN} = [684626.33 / (1210213.21 + .20)^1] = 323884.67$$

3.6.5 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

Entre los supuestos se consideró una inversión inicial de \$684,626.33, con un préstamo total de \$240,812.18. En caja y bancos, para el balance general se tomaron en cuenta \$236,700.17

En la producción se contempló una producción mensual de 5400 unidades de bebidas a base de alcohol, 2430 de café y 144 unidades de alimentos, cuyo costo aumenta en 10% anual, así como el precio de venta. Todas las unidades son venta al contado.

Para el cálculo del VPN se tomó en cuenta una tasa de descuento del 20% anual. Todo lo producido es bajo pedido, es decir que se venderá en el momento. El pago del préstamo se estima a tres años así como su amortización.

3.6.6 Sistema de Financiamiento

Debido a que Kiiw & iik' es una empresa de nueva creación, y las instituciones bancarias generalmente financian empresas con al menos un año de actividades, se ha optado por solicitar un préstamo a Armando Rezendis, quien es inversionista, empresario y amigo de los socios.

Esta decisión ofrece la ventaja de permitir pagar el crédito con un mínimo de interés, además de la posibilidad de condonar los intereses por pago puntual.

3.6.7 Punto de equilibrio

Fórmula:

$$PE = \frac{(CF)}{(PVu) - (CVu)}$$

Donde:

CF= Costos Fijos

PVu= Precio de Venta Unitario

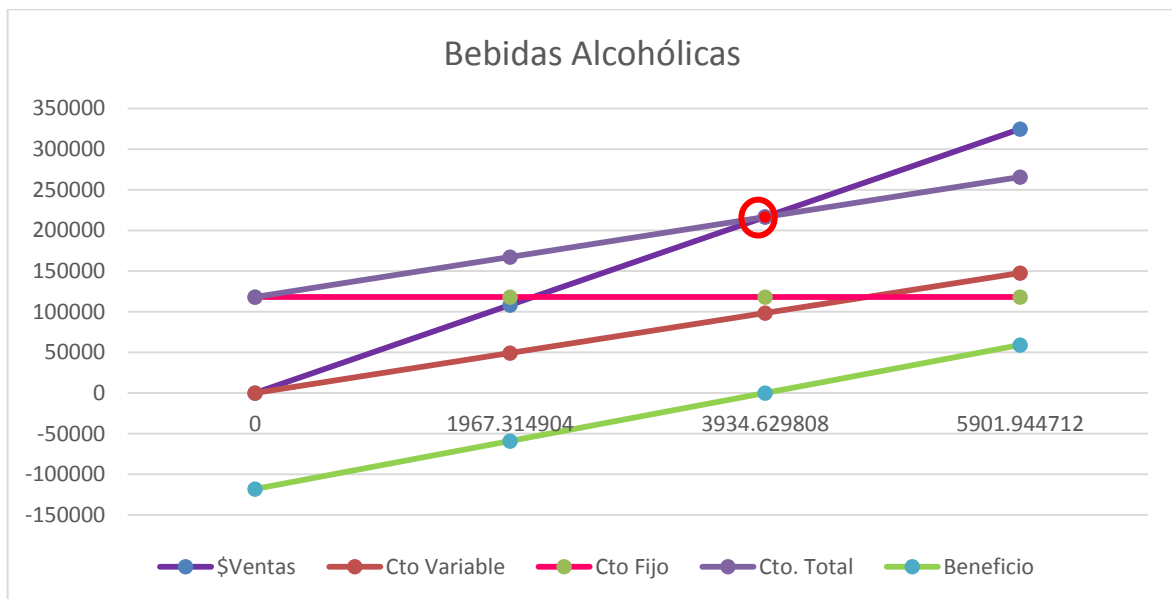
CVu= Costo Variable Unitario

3.6.7.1 Punto de equilibrio para bebidas alcohólicas

$$CF = \frac{118,039}{55 - 25} = 3934.63 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas Equilibrio} = 3934.63 * 55 = \$216,404.83$$

Gráfico 3. Punto de equilibrio para bebidas alcohólicas



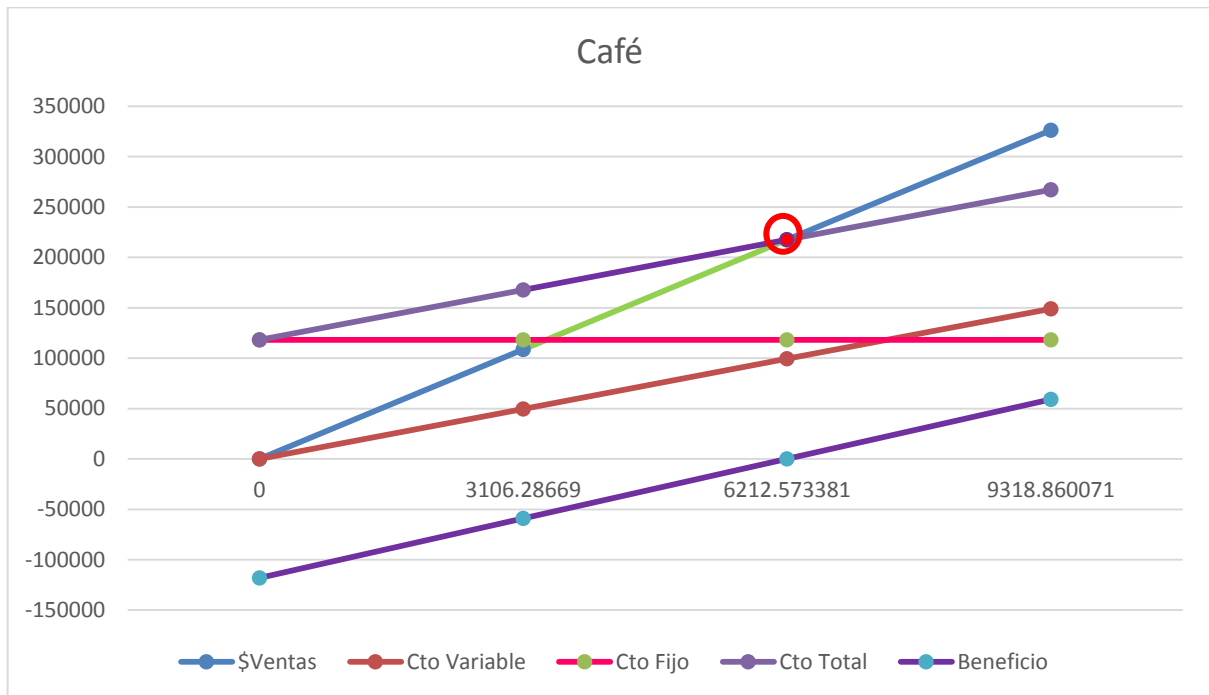
Fuente: Elaboración propia en base a corridas financieras presupuestadas

3.6.7.2 Punto de equilibrio para café

$$CF = \frac{118,039}{35 - 16} = 6212.57 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas Equilibrio} = 6212.57 * 35 = \$217,440.26$$

Gráfico 4. Punto de equilibrio para café

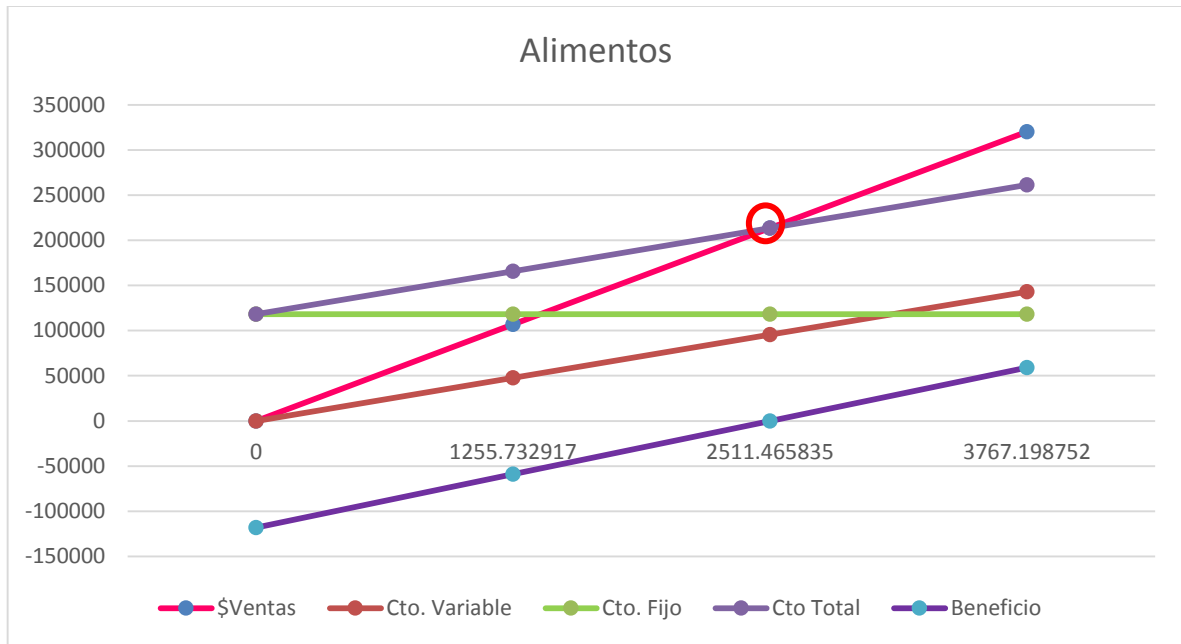


Fuente: Elaboración propia en base a corridas financieras presupuestadas

3.6.7.3 Punto de equilibrio para alimentos

$$CF = \frac{118,039}{85 - 38} = 2511.46 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas Equilibrio} = 2511.46 * 85 = \$213,474.79$$

Gráfico 5. Punto de equilibrio para alimentos

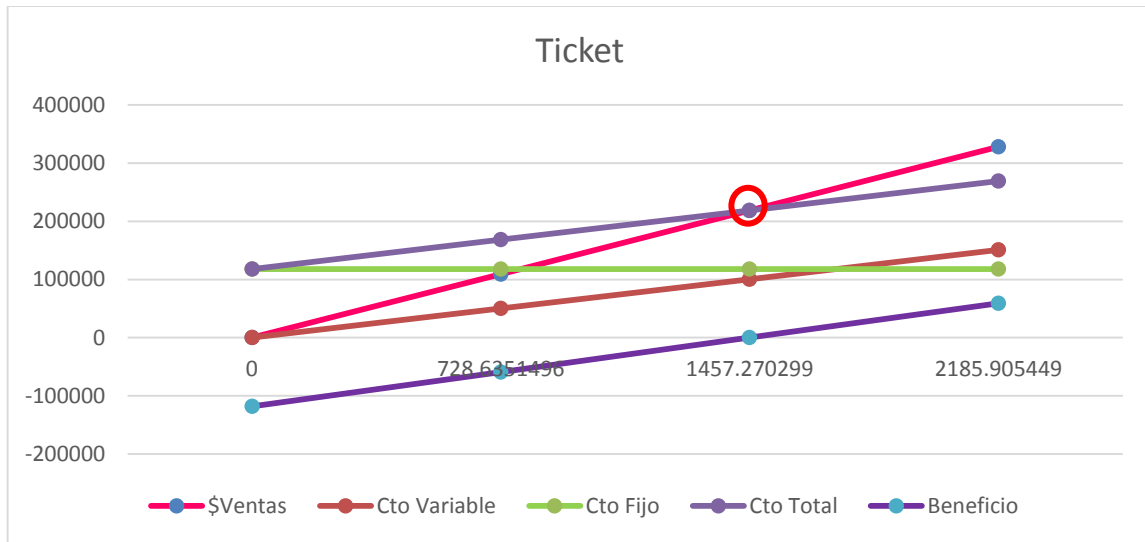
Fuente: Elaboración propia en base a corridas financieras presupuestadas

3.6.7.4 Punto de equilibrio para ticket

$$CF = \frac{118,039}{150 - 69} = 1457.27 \text{ unidades}$$

$$\text{Ventas Equilibrio} = 1457.27 * 150 = \mathbf{\$218,590.74}$$

Gráfico 6. Punto de equilibrio para ticket



Fuente: Elaboración propia en base a corridas financieras presupuestadas

RESULTADOS

Después de haber realizado el estudio de caso, a través de una revisión exhaustiva de información, estadísticas y aplicación de encuestas, además de la idea inicial, se han obtenido resultados favorables con respecto al plan de negocios.

Basados en datos, el mercado potencial es bastante amplio, donde, más del 95% de la población, muestra interés en frecuentar un lugar como el propuesto. Existe un nivel de confianza en los resultados obtenidos del 90%, por lo que los datos son aceptables.

De acuerdo a los estados financieros presupuestados, los resultados obtenidos son positivos, asegurando el retorno de la inversión en menos de dos años, así como la rentabilidad, a partir de los indicadores financieros utilizados, mostrando a Kiiw & iik' como un proyecto digno de ser implementado por su capacidad de generar ingresos a corto plazo, además de las posibilidades de crecimiento.

En el **presupuesto de flujo de efectivo para el año 1** se obtiene un saldo de \$1,096,737.76, mientras que en el **año 2** el saldo es de \$2,067,846.53.

De acuerdo con el **estado de resultados, en el año 1** la *utilidad neta* es de \$909,821.30, y para el **segundo año** se percibe un aumento del 1.3 por ciento, obteniendo una utilidad de \$1,035,152.39.

Otros datos importantes para el área financiera fueron obtenidos en base al plan organizacional, además de establecer el número de personas que colaborarían en la empresa, y el costo del proyecto en cuanto a permisos y licencias.

Una vez realizados los estados financieros y los indicadores, se obtuvieron resultados favorables, contando con una utilidad neta, a finales del primer año de actividades, superior a la inversión inicial, e indicadores positivos, por lo que se llegó a la deducción de que el proyecto es viable. Tomando como fehacientes los supuestos de esta investigación, se concluye finalmente que Kiiw & iik' Eco café

será una empresa cien por ciento rentable y atractivo indiscutible para turistas y gente local de la Capital de Puebla.

ANEXOS

Cuadro 3.1 Lluvia de ideas para la selección del producto o servicio

PRODUCTO O SERVICIO		CARACTERÍSTICAS	NECESIDAD O PROBLEMA QUE SATISFACE
1	Cafetería Temática	Preparación y venta de bebidas a base de café con temática maya	Temática maya que identifica al cliente con parte de su cultura.
2	Bar	Preparación y venta de bebidas alcohólicas	Entretenimiento y diversión.
3	Librería café	Venta de libros de literatura de diferentes géneros con espacio de lectura	Fomento a la lectura y espacio tranquilo para la recreación.
4	Café bar ecológico	Espacio ecológico con venta de bebidas principalmente orgánicas y locales	Fomento al cuidado medioambiental en un espacio de recreación y entretenimiento, apoyo a empresarios locales.
5	Platería	Venta de joyería y accesorios de Taxco	Accesorios finos para cualquier ocasión.
6	Servicios de turismo alternativo	Actividades recreativas de turismo de aventura	Captación de turistas por medio de actividades recreativas en contacto con la naturaleza.
7	Boutique	Venta de ropa, zapatos y accesorios de moda	Moda para todos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.2 Evaluación de ideas propuesta

CRITERIOS	NIVEL DE INNOVACIÓN	MERCADO POTENCIAL	CONOCIMIENTO TÉCNICO	REQUERIMIENTO DE CAPITAL	TOTAL
IDEAS					
Cafetería	2	3	5	1	11

Temática					
Bar	1	5	4	1	11
Librería café	3	4	3	4	14
Café bar ecológico	4	4	4	1	13
Platería	1	3	5	2	11
Servicios de turismo alternativo	4	4	3	1	12
Boutique	1	4	3	2	10

Evaluación: 5 satisfactorio a 1 poco satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia en base a Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011), *El emprendedor de éxito*, página 49.

Cuadro 3.3 Evaluación para determinar la idea más satisfactoria

CRITERIOS	COSTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	BARRERAS DE ENTRADA	GUSTO POR EL ÁREA	TOTAL
IDEAS				
Librería café	4	2	4	10
Café bar ecológico	3	4	4	11
Servicios de turismo alternativo	3	4	3	10

Evaluación: 5 satisfactorio a 1 poco satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia en base a Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011), *El emprendedor de éxito*, página 50.

Cuadro 3.4 Generación y evaluación de ideas para el nombre de la empresa

ATRIBUTO	DESCRIPTIVO	ORIGINAL	ATRACTIVO	CLARO	SIGNIFICATIVO	AGRADABLE	TOTAL
NOMBRE							
Café KYE	4	3	2	5	2	4	20

Kiiw e iik Kaphé	4	5	5	3	4	4	25
Orgánic Puebla Café	5	2	3	5	5	4	24

Evaluación: 5 satisfactorio a 1 poco satisfactorio.

Fuente: Elaboración propia en base a Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, página 54.

3.5 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra y solución

$$n = \frac{N\alpha^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \alpha^2 Z^2} =$$

Donde:

$$n = 192.68$$

$N = 11,333$ personas

$$\alpha = 0.5$$

$Z = 1.96$ con base a un nivel de confianza del 95%

$$e = 0.07 \text{ (7\%)}$$

Se obtiene:

$$n = \frac{11333 (0.5^2) (1.96^2)}{(11333 - 1) 0.07^2 + (0.5^2) (1.96^2)}$$

$$n = \frac{11333 (0.25) (3.8416)}{55.5268 + (0.25) (3.8416)} = \frac{10884.213}{56.4872} = 192.68$$

3.6 Modelo de la encuesta aplicada al tamaño de la muestra

ENCUESTA CAFÉ - BAR ECOLÓGICO “KIIW E IIK”

¡Hola! Soy estudiante de la Maestría en Administración de PYME en la Facultad de Administración de la BUAP y estoy realizando una encuesta sobre la creación de un café bar ecológico en la Capital de Puebla, por lo que me gustaría que contestara algunas preguntas.

Datos generales:

SEXO F M EDAD ESTADO CIVIL

1. ¿Te interesa la ecología?

Si ()

No ()

2. ¿Qué entiendes por café - bar ecológico? (MARQUE TODOS LOS QUE APLIQUEN)

Venta de alimentos vegetarianos ()

Venta de alimentos y bebidas orgánicas ()

Uso de Eco Tecnologías en mobiliario e instalaciones ()

Otro (Especifique): _____ ()

3. ¿Aproximadamente con qué frecuencia asistes a bares y/o cafeterías mensualmente?

1 – 3 veces al mes ()

4 – 6 veces al mes ()

7 – 9 veces al mes ()

10 o más veces al mes ()

Nunca (CONTINUAR CON LA P8) ()

4. ¿Cuál zona dentro de la Capital de Puebla es de tu preferencia para asistir a bares o cafeterías?

Huexotitla ()

Juárez – La Paz ()

Angelópolis – Circuito – Las Ánimas ()

Centro y alrededores ()

5. ¿Generalmente, de cuánto es tu consumo promedio en estos lugares?

\$50 - \$100 ()

\$101 - \$200 ()

\$201 - \$400 ()

\$401 o más ()

6. ¿Qué días de la semana frecuentas este tipo de establecimientos? (MARQUE TODOS LOS QUE APLIQUEN)

CAFETERÍAS		BARES	
LUNES		LUNES	
MARTES		MARTES	
MIÉRCOLES		MIÉRCOLES	
JUEVES		JUEVES	
VIERNES		VIERNES	
SÁBADO		SÁBADO	
DOMINGO		DOMINGO	

7. ¿En qué horario acostumbras ir a esta clase de establecimientos? (MARQUE TODOS LOS QUE APLIQUEN)

CAFETERÍAS		BARES	
7:00 a 12:00 hrs		12:00 a 16:00 hrs	
12:01 a 16:00 hrs		16:01 a 20:00 hrs	
16:01 a 20:00 hrs		20:01 a 00:00 hrs	
20:01 a 00:00 hrs		00:01 en adelante	

8. ¿Con quién acostumbras asistir a estos espacios?

Familia ()

Amigos ()

Compañeros de trabajo ()

Pareja ()

Solo(a) ()

9. ¿Frecuentarías un espacio diseñado con materiales reciclados y sustentables que ofrezca bebidas y alimentos orgánicos además de tradicionales?

Si ()

Tal vez ()

No (¿Por qué?) (TERMINE) ()

Otro comentario_____

10. ¿Con que frecuencia consumes productos orgánicos o de producción local?

- Diariamente ()
- 5 a 3 veces por semana ()
- 2 o menos veces por semana ()
- Nunca (¿Los consumirías?)_____ ()

11. ¿Cuál crees que sea el impacto de un establecimiento de este giro en el medio ambiente?

- Negativo ()
- Positivo ()
- No influye en el medio ambiente ()
- No sé ()

12. ¿Para ti, qué tan importante es la calidad del servicio?

- Muy importante ()
- Importante ()
- Poco importante ()
- Nada importante ()

13. ¿Cuál de los siguientes factores influye más en tu decisión de compra? (MARQUE MÁXIMO TRES)

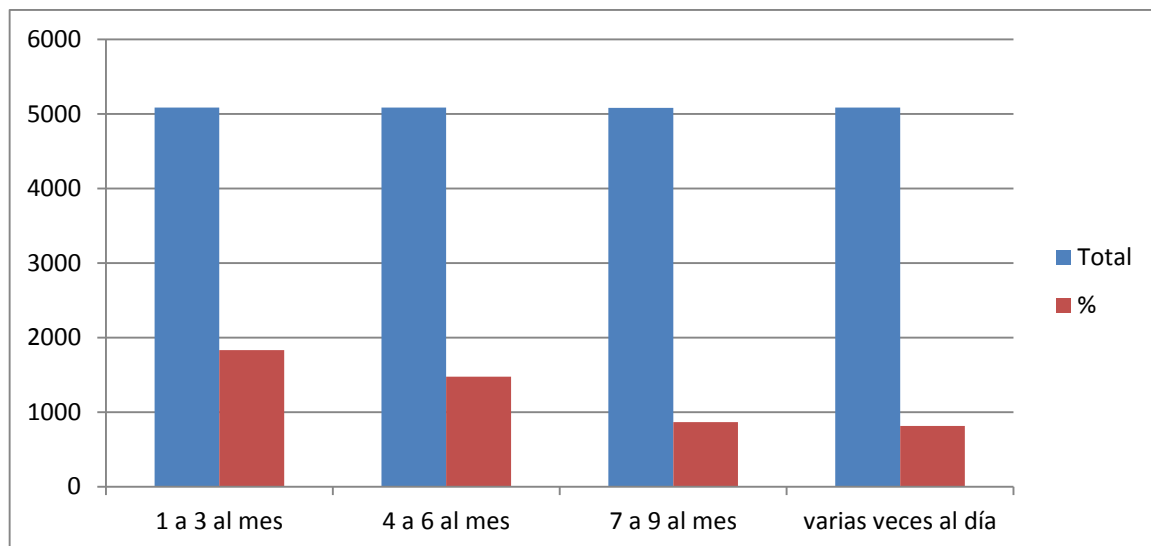
- Calidad del servicio ()
- Precios bajos ()
- Calidad de los alimentos y bebidas ()
- Ubicación ()
- Ambientación y diseño ()

¡GRACIAS POR TU TIEMPO!

3.7 Análisis de los resultados de encuestas

El 98% de la población encuestada afirma que asiste a bares y cafeterías, lo que da un total de 11,106 clientes potenciales. Sólo 5,089 personas (44.90%) frecuentan la zona del Centro Histórico y alrededores, que es donde estará ubicado Kiiw & iik', por tanto, este sería el grueso de los entrevistados con mayor afinidad al negocio. De este grueso, 36% asisten de una a tres veces por semana, mientras que 29% asisten de cuatro a seis veces por semana, 17% asiste diez o más veces y 16% asisten de siete a diez veces por semana, , así obtenemos:

3.7.1 Gráfico de asistencia



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas al tamaño de la población.

$5089 * 36\% = 1832$ clientes que asisten de una a tres veces por mes

$5089 * 29\% = 1476$ clientes que asisten de cuatro a seis veces al mes

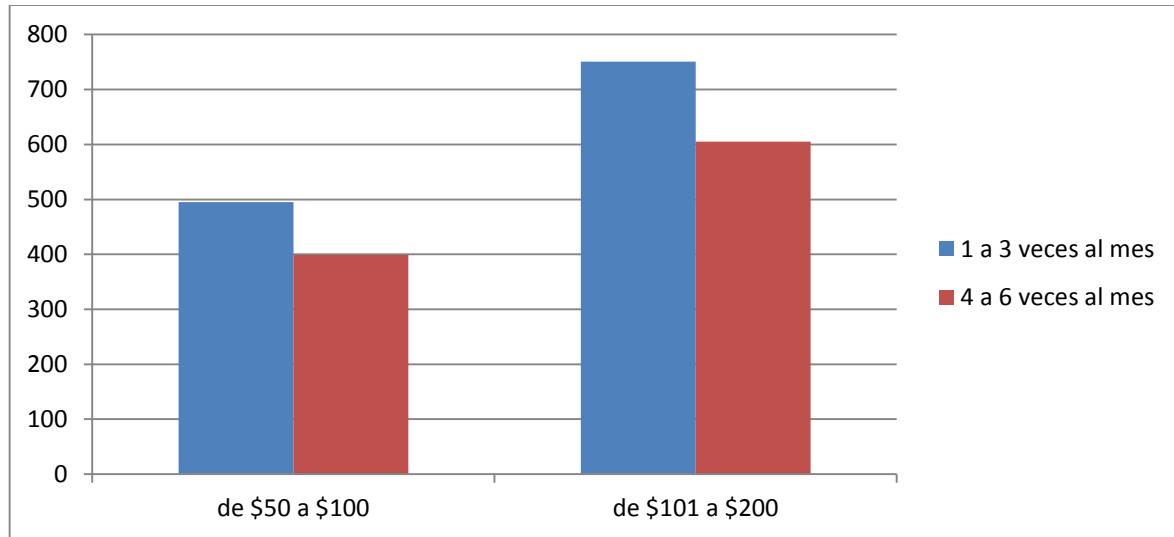
$5089 * 17\% = 865$ clientes diarios

$5089 * 16\% = 814$ clientes que asisten varias veces al día

El siguiente parámetro analizado es el correspondiente al consumo promedio realizado por los clientes potenciales. En base a las encuestas, 41%

gasta de \$101 a \$200. Tomando en cuenta sólo a las 3308 personas que asisten de una a seis veces al mes, se calcula lo siguiente:

3.7.2 Gráfico de asistencia por cantidad de consumo



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas al tamaño de la población.

$1832 * 41\% = 751$ personas que asisten de una a tres veces por mes desembolsan de \$101 a \$200.

$1476 * 41\% = 605$ personas que asisten de cuatro a seis veces por mes desembolsan de \$101 a \$200.

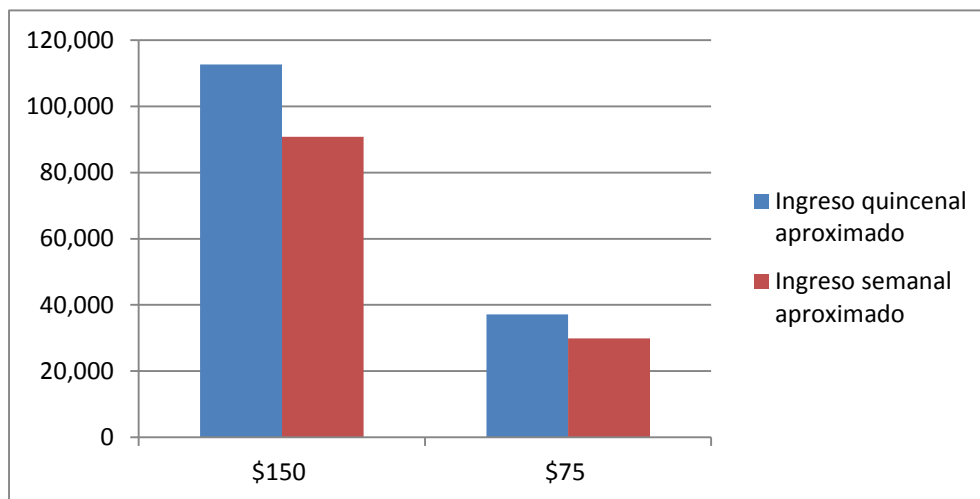
El 27% de los encuestados desembolsa de \$50 a \$100 (una media de \$75) en su consumo diario, es decir, 893 personas, por tanto:

$1832 * 27\% = 495$ personas que asisten de una a tres veces por mes desembolsan de \$50 a \$100.

$1476 * 27\% = 399$ personas que asisten de cuatro a seis veces por mes desembolsan de \$50 a \$100.

Tomando como gasto promedio \$150 y \$75, según sea el caso, se espera que las ganancias obtenidas sean las siguientes:

3.7.3 Gráfico de ganancia promedio quincenal y mensual por cantidad consumida



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas al tamaño de la población.

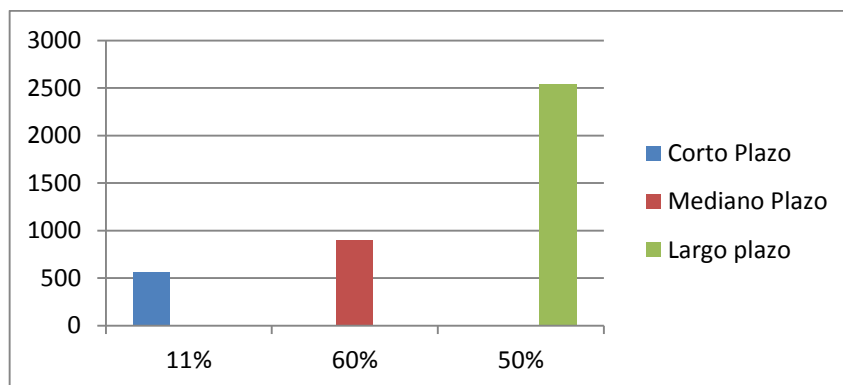
751 * \$150 = \$112,650 quincenales aproximadamente

495 * \$75 = \$37,125 quincenales aproximadamente

605 * \$150 = \$90,750 semanales aproximadamente

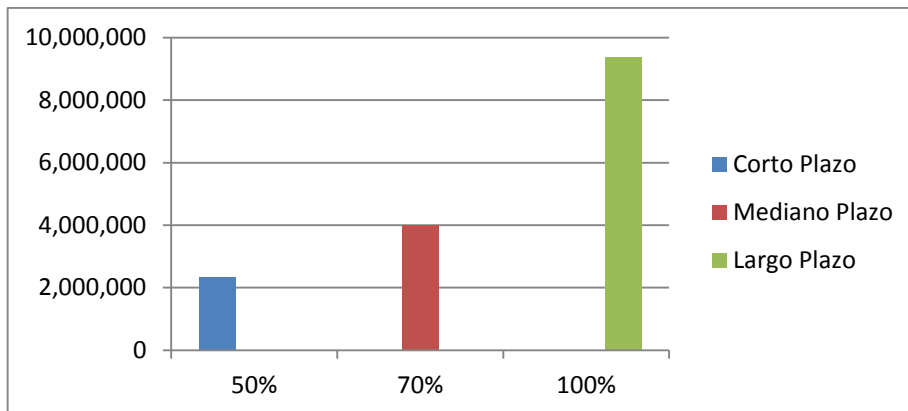
399 * \$75 = \$29,925 semanales aproximadamente

3.8 Gráfico de demanda potencial de acuerdo al número de personas



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas al tamaño de la población.

3.9 Gráfico de demanda potencial de acuerdo a ganancia total



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas al tamaño de la población.

3.10 Marca y logotipo

Los colores utilizados para el logotipo son de izquierda a derecha:

- C:100, M:0, Y:100, K:0
- C:89, M:31, Y:61, K:12
- C:71, M:0, Y:82, K:0
- C:63, M:0, Y:100, K:0
- C:53, M:0, Y:100, K:0
- C:74, M:30, Y:100, K:16
- R:181, G:230, B:29
- C:40, M:65, Y:100, K:40

La fuente utilizada para la marca es “Levenim MT” de 36 puntos en color café C:55, M:73, Y:79, K:77 para “Kiiw & iik” y 24 puntos en color verde C:86, M:23, Y:100, K:12 para “Eco café”

Logotipo 1**Logotipo 2**

Se presenta el mismo logotipo en diferentes tonalidades de negro, azul y rojo, para ser utilizados en papelería, eventos, artículos promocionales para obsequio o venta, entre otros.

Logotipo 3

C:0, M:0, Y:0, K:70; C:0, M:0, Y:0, K:80; C:0, M:0, Y:0, K:60; C:0, M:0, Y:0, K:50; C:0, M:0, Y:0, K:40; C:0, M:0, Y:0, K:90; R:181, G:230, B:29; C:100, M:100, Y:100, K:100; fuente: negro y gris.

Logotipo 4

C:100, M:93, Y:35, K:30; C:86, M:70, Y:20, K:5; C:72, M:29, Y:31, K:1; C:78, M:60, Y:11, K:0; C:60, M:1, Y:20, K:0; C:78, M:36, Y:0, K:0; R:0, G:255, B:221; C:100, M:88, Y:11, K:59; fuente: azul marino y azul claro.

Logotipo 5

C:0, M:100, Y:51, K:0; C:0, M:91, Y:36, K:0; C:0, M:67, Y:16, K:0; C:0, M:80, Y:25, K:0; C:0, M:52, Y:10, K:0;
C:0, M:100, Y:67, K:0; R:255, G:79, B:3; C:0, M:100, Y:100, K:0; fuente: rojo y rosa.

3.11 Tabla de costos fijos y variables

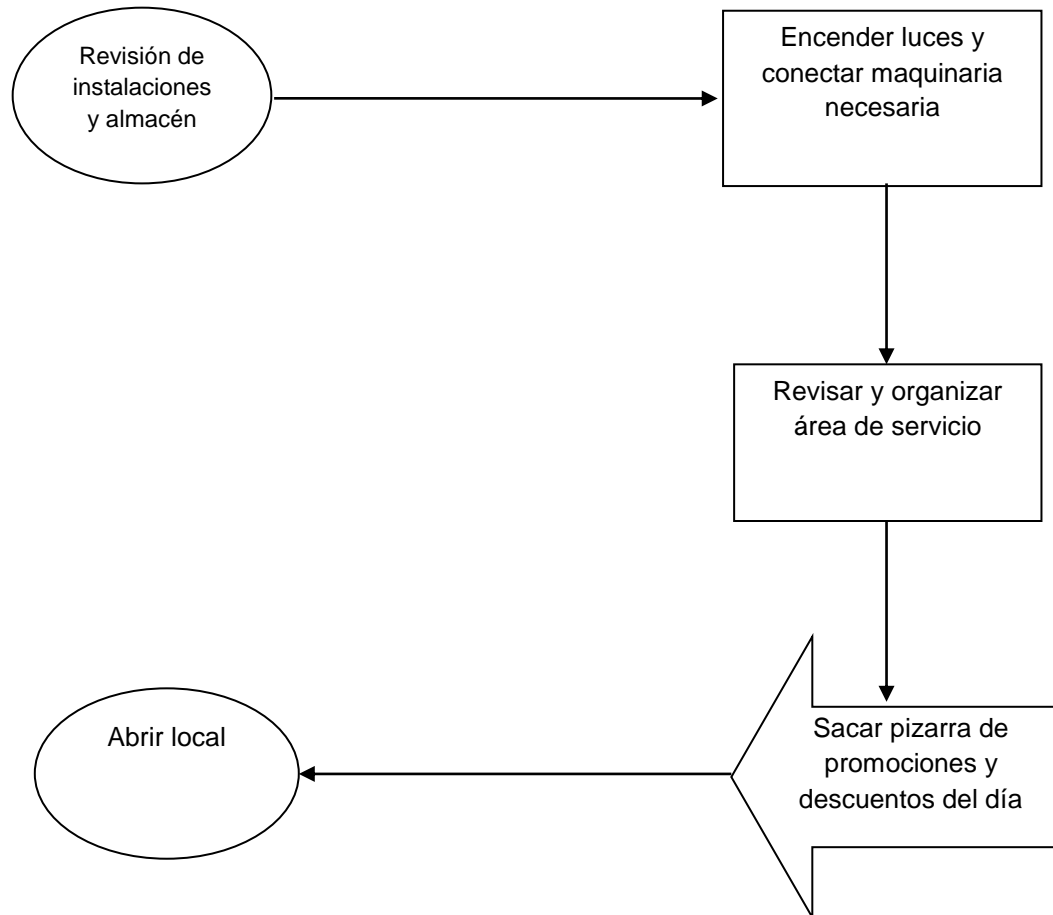
COSTOS FIJOS MENSUALES	
LUZ (LED AHORRO DEL 50% APROXIMADAMENTE)	\$ 200.00
AGUA	\$ 100.00
TELÉFONO E INTERNET WiFi	\$ 600.00
GAS	\$ 300.00
RENTA	\$ 2,000.00
SKY	\$ 1,158.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 27,200.00
PUBLICIDAD	\$ 5,262.50
TOTAL	\$ 36,820.50

Costo variable = CV (materia prima por unidad y producto)

Fuente: Elaboración propia en base a costos presupuestados y cotizaciones

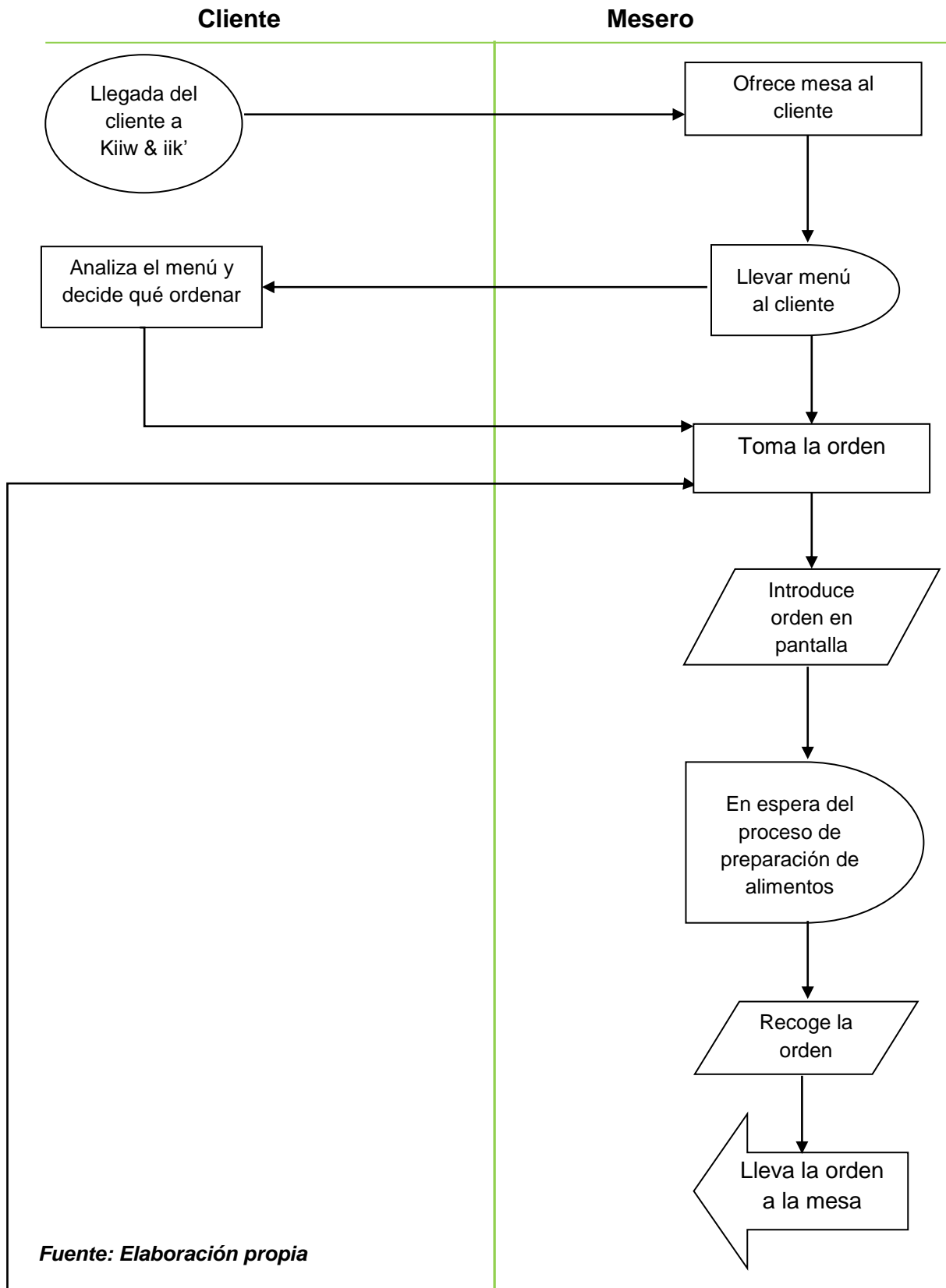
3.12 Descripción de procesos

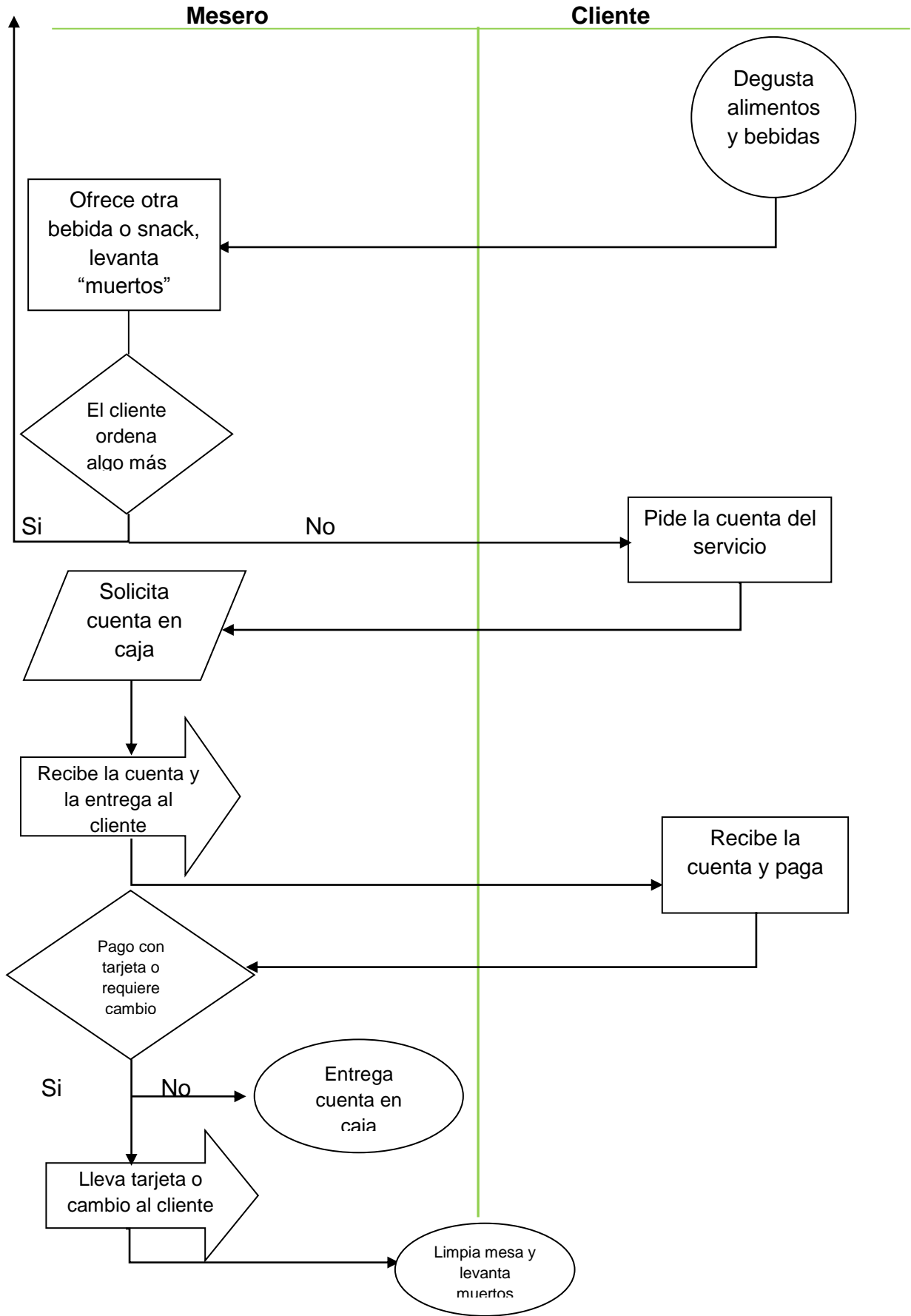
3.12.1 Proceso de apertura



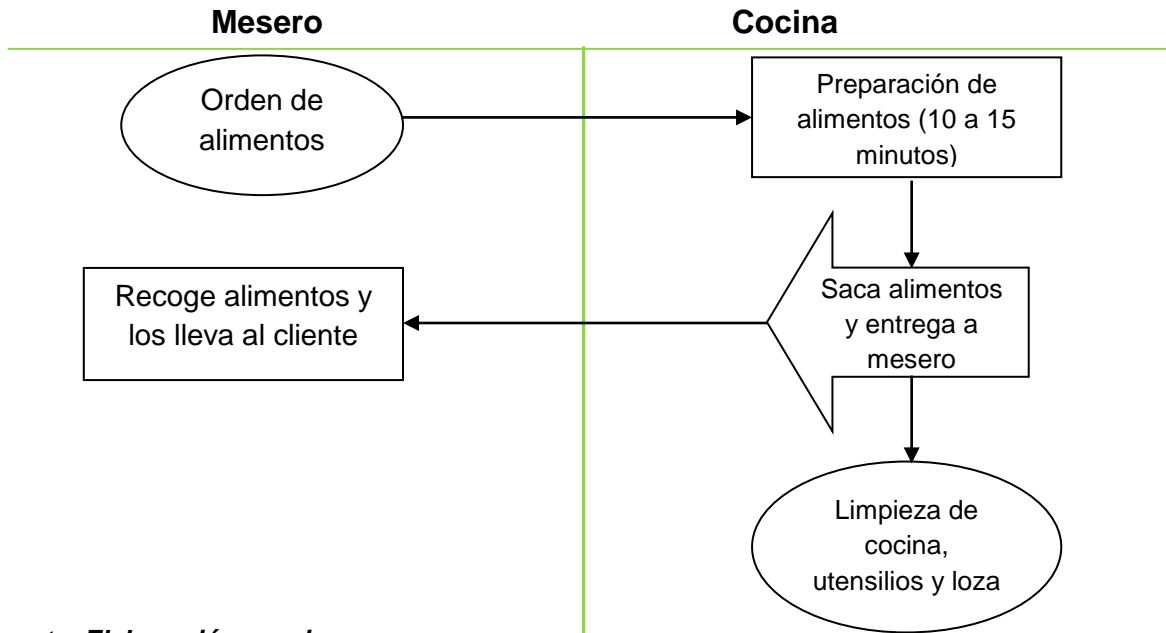
Fuente: Elaboración propia

3.12.2 Proceso de meseros



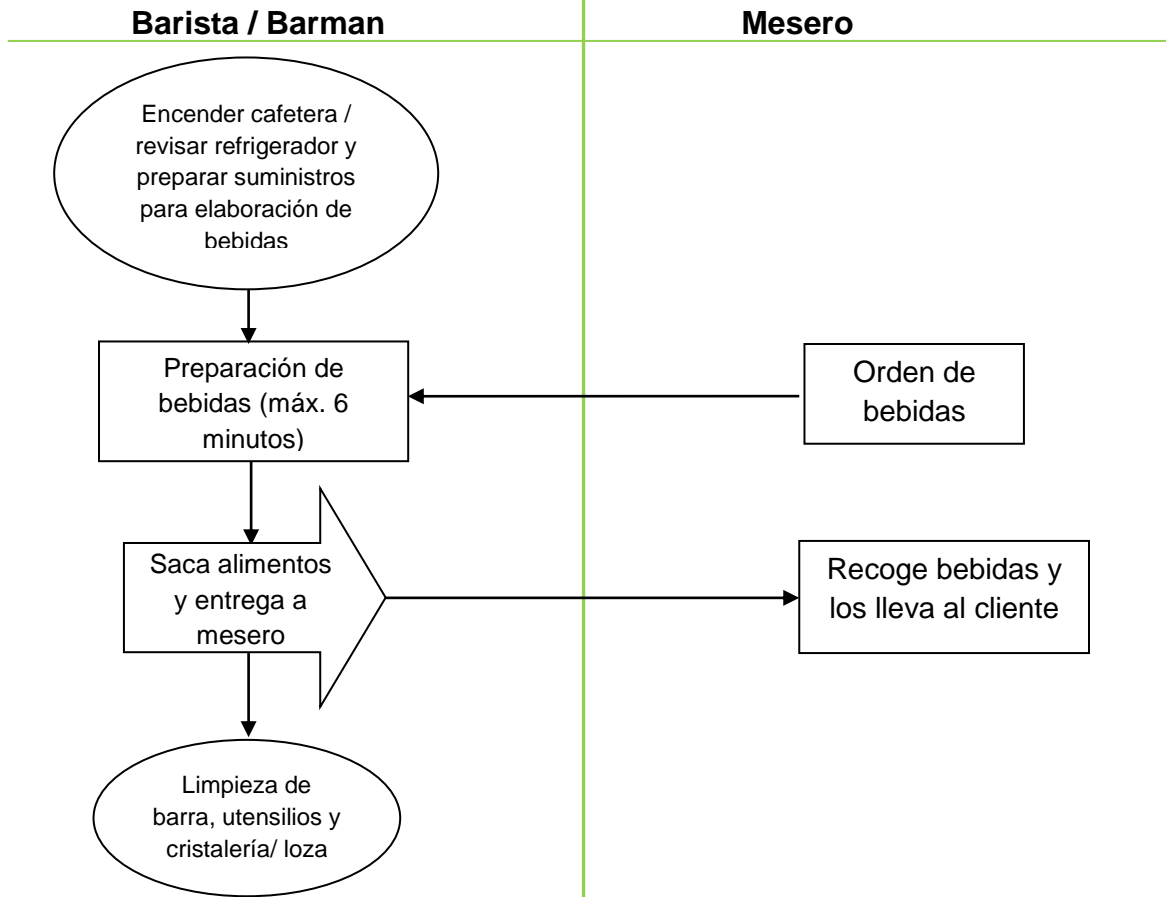


3.12.3 Proceso de cocina

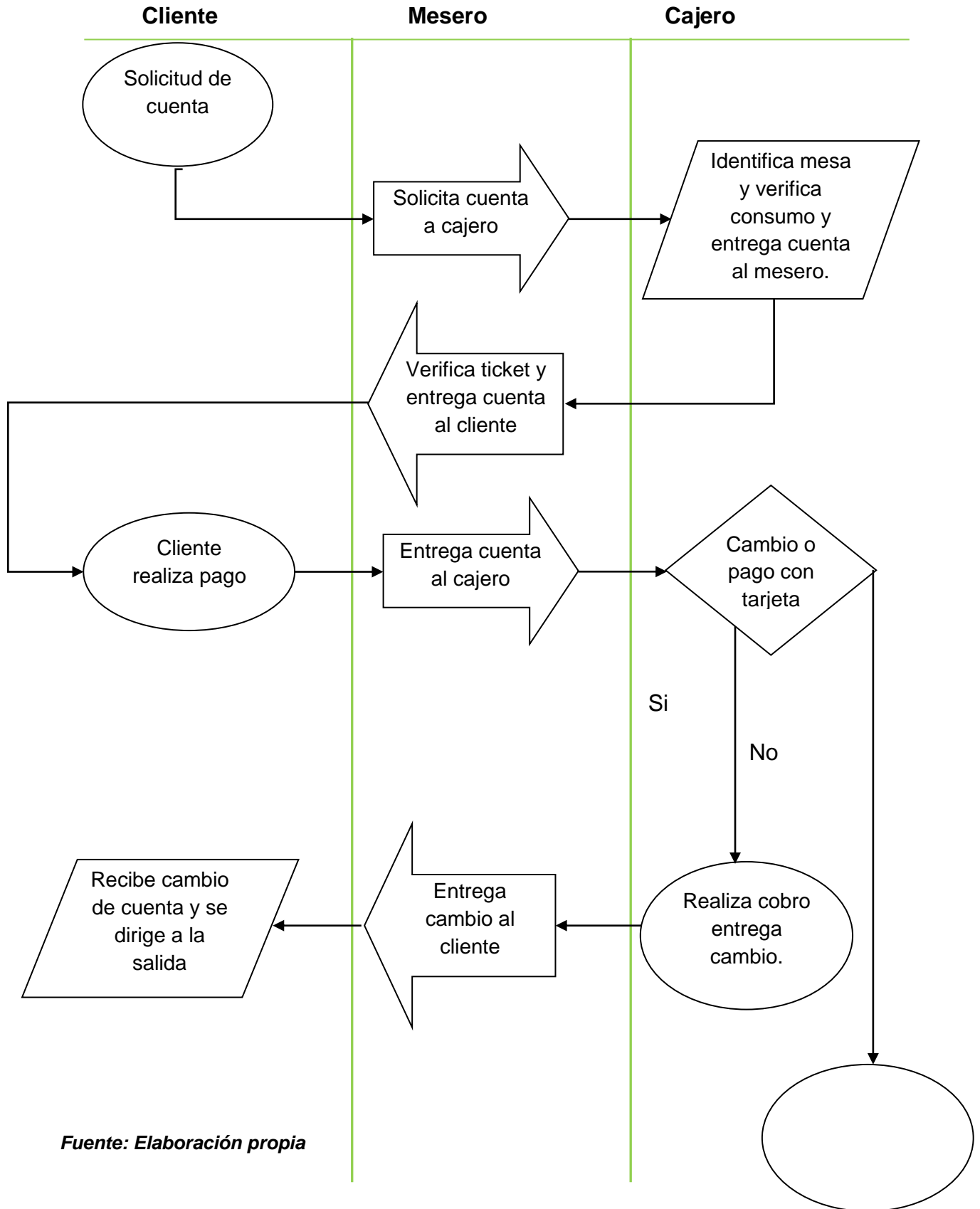


Fuente: Elaboración propia

3.12.4 Proceso de bebidas

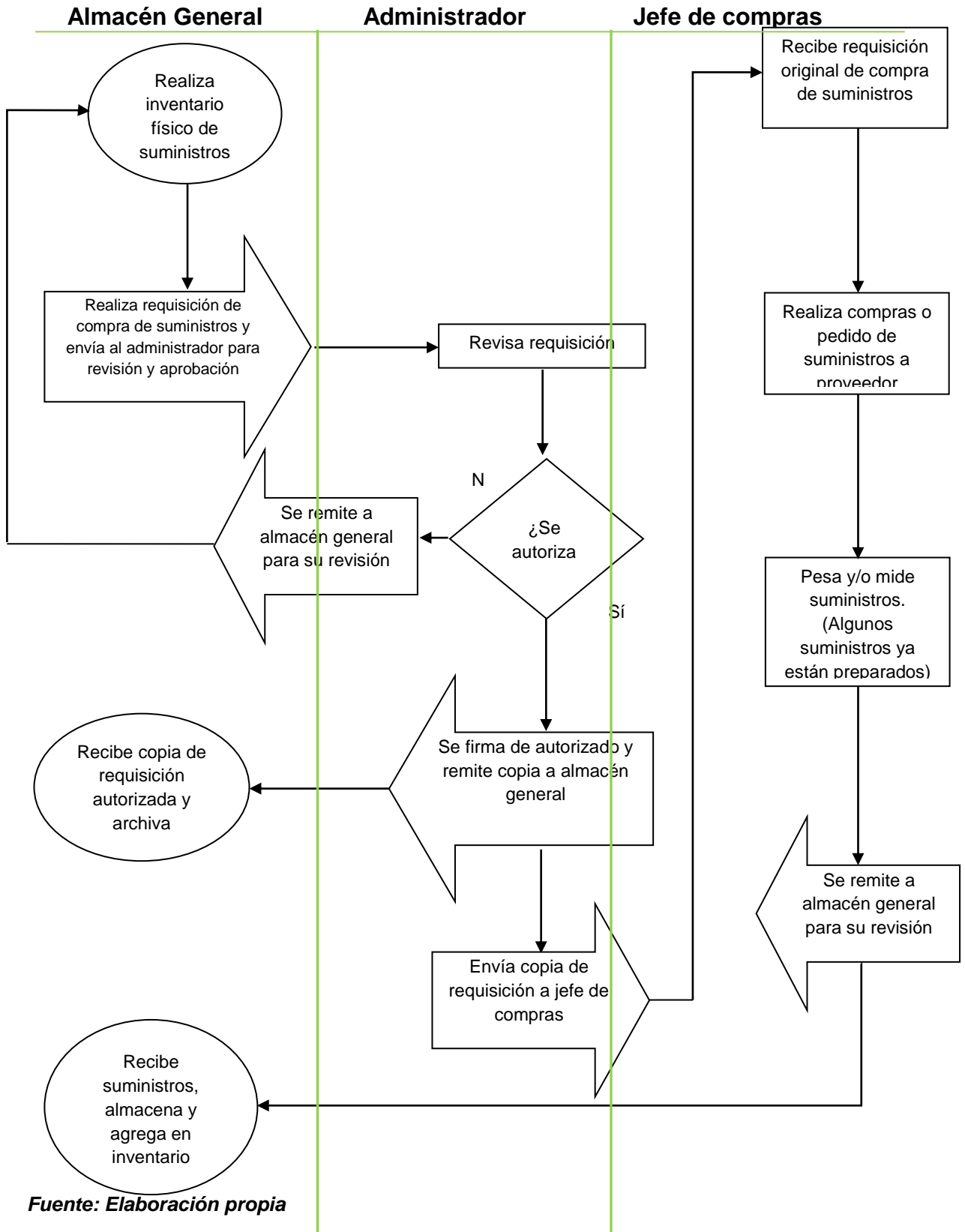


3.12.5 Proceso de cuenta



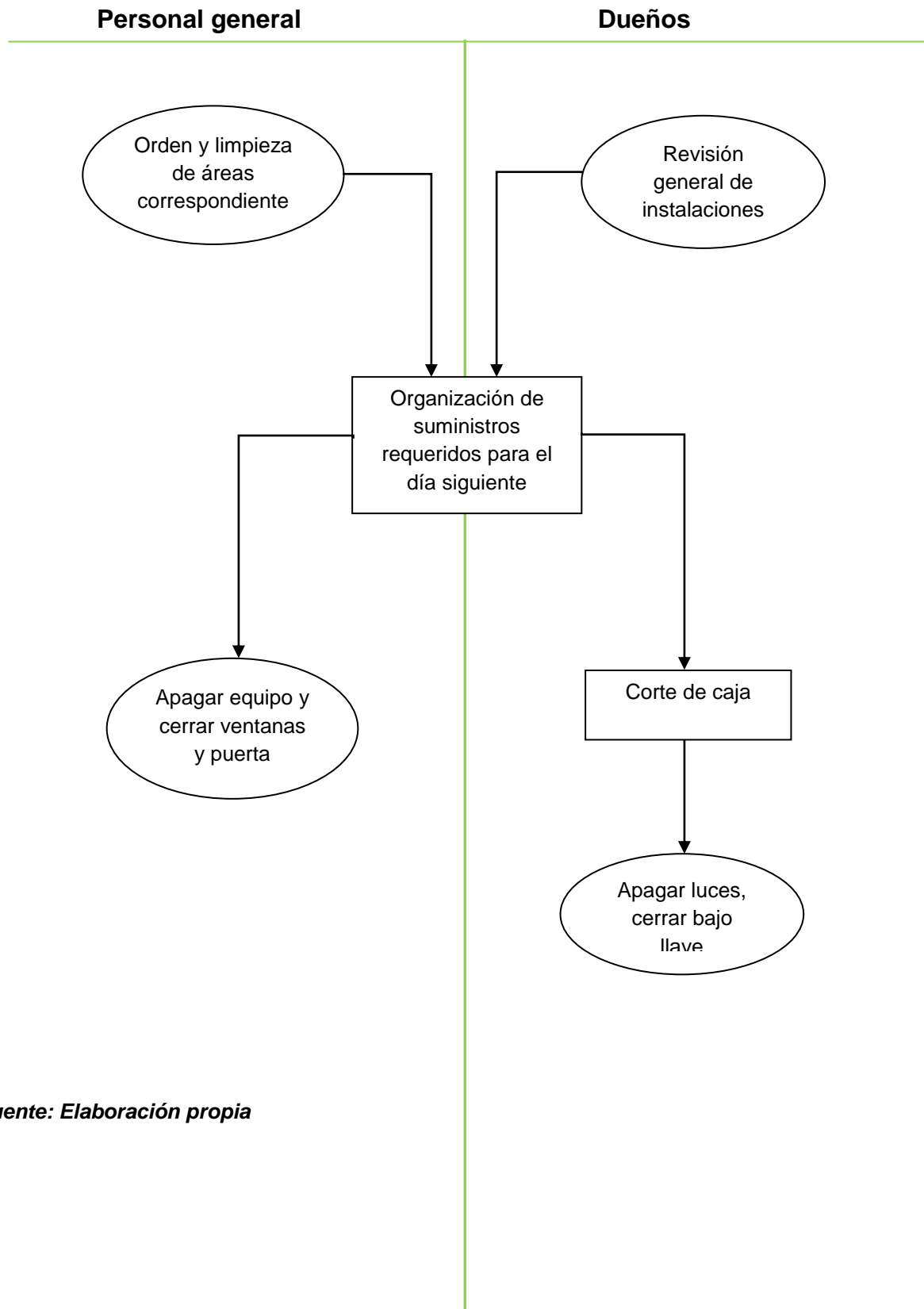
Fuente: Elaboración propia

3.12.6 Proceso de suministros



Fuente: Elaboración propia

3.12.7 Proceso de cierre



Fuente: Elaboración propia

3.13 Materia Prima Requerida

ARTICULO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	MEDIDA/ UNIDAD
ALMACEN DE BEBIDAS (ALCOHOL)			
CAMPARI	0.2 5	3	750 ML (25 OZ)
LICOR ARTESANAL VARIOS SABORES*	12	48	750 ML (25 OZ)
LICOR 43	2	24	750 ML (25 OZ)
CONTROY	0.5	6	1 LT (34 OZ)
MIDORI	0.2 5	3	750 ML (25 OZ)
GRANADINA	6	72	1 LT (34 OZ)
ENDULSANTE NATURAL	10	120	1 LT (34 OZ)
ANGOSTURA	0.2 5	1	750 ML
BAILYS	2	24	750 ML (25 OZ)
ANIS	2	24	1 LT (34 OZ)
JAGGER MAISTER	2	24	750 ML (25 OZ)
JEREZ	0.2 5	1	1 LT (34 OZ)
MARTINI SECO	2	24	750 ML (25 OZ)
MARTINI DULCE	1	12	750 ML (25 OZ)
MARTINI ROJO	0.5	6	750 ML (25 OZ)
ROMPOPE	0.5	6	1 LT (34 OZ)
MALIBÚ	1	12	700 ML (24 OZ)
BRANDY DON PEDRO	2	24	750 ML (25 OZ)
RON ANTILLANO	3	36	1 LT (34 OZ)
VODKA OSO NEGRO	3	36	1.750 LT (60 OZ)
GINEBRA OSO NEGRO	2	24	1 LT (34 OZ)
TEQUILA 100 AÑOS BLANCO	4	48	1 LT (34 OZ)
WHISKY WILLIAM LAWSON	2	24	750 ML (25 OZ)
MEZCAL	4	48	750 ML (25 OZ)
COGNAC CALVADOS P. FRANCOIS	0.2 5	1	700 ML (24 OZ)
CERVEZAS			
CERVEZA ORGÁNICA MALVERDE	4	48	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA COLONIAL	4	48	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA VIENA	4	48	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA PALE ALE	4	48	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA STOUT	4	48	24 BOTELLAS

CERVEZA ARTESANAL BAYERNBRAU WEISSBIER	5	60	12 BOTELLAS
CERVEZA CORONA	8	96	24 BOTELLAS
CERVEZA VICTORIA	8	96	24 BOTELLAS
XX LAGER	8	96	24 BOTELLAS
VINOS (6 ONZAS POR COPA)			
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE MERLOT	3	36	750 ML (25 OZ)
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CARMENERE	2	24	750 ML (25 OZ)
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CABERNET SAUVIGNON	3	36	750 ML (25 OZ)
VINO BLANCO NOVAS CHARDONNAY	2	24	750 ML (25 OZ)
CHENIN BLANC L.A. CETTO	4	48	750 ML (25 OZ)
VINO ROSADO NUDA	2	24	750 ML (25 OZ)
VINO ROSADO L.A. CETTO	4	48	750 ML (25 OZ)
VINO ESPUMOSO ANALOGIA AMABILE	3	36	750 ML (25 OZ)
VINO ESPUMOSO ANALOGIA BRUT	3	36	750 ML (25 OZ)
MEZCALES (2 ONZAS COPEO)			
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES JOVEN ESPADÍN	3	36	750 ML (25 OZ)
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES ESPADÍN REPOSADO	2	24	750 ML (25 OZ)
TEQUILAS (2 ONZAS COPEO)			
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE CRYSTAL	3	36	750 ML (25 OZ)
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE REPOSADO	2	24	750 ML (25 OZ)
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE AÑEJO	1.5	18	750 ML (25 OZ)
DON JULIO REPOSADO	2	24	750 ML (25 OZ)
JIMADOR REPOSADO	3	36	950 ML (32 OZ)
BRANDY (2 ONZAS COPEO)			
TORRES 10	3	36	1.5 LT (51 OZ)
AZTECA DE ORO	2	24	700 ML (24 OZ)
WHISKY (2 ONZAS COPEO)			
RED LABEL	3	36	750 ML (25 OZ)
BUCHANANS	2	24	750 ML (25 OZ)
VODKA (2 ONZAS COPEO)			
ABSOLUT AZUL Y SABORES	9	54	\$750 ML (25 OZ)
SMIRNOFF	3	36	1 LT (34 OZ)
GINEBRA (2 ONZAS COPEO)			
GINEBRA TANQUERAY	2	24	750 ML (25 OZ)
RON (2 ONZAS COPEO)			
BACARDI	3	36	1.750 LT (60 OZ)
MATUSALEM	3	36	750 ML (25 OZ)
ALMACEN DE BEBIDAS			
JUGOS MISCELANEA	80	960	LITRO

COCACOLA LATA	250	300 0	REJA CON 24
COCACOLA LIGHT/ ZERO	120	144 0	REJA CON 24
COCA COLA CHERRY/VAINILLA/LIMÓN	100	120 0	REJA CON 24
REFRESCO SABORES	200	240 0	REJA CON 24
AGUA MINERAL	250	300 0	REJA CON 24
AGUA MINERAL IMPORTADA	50	600	REJA CON 24
AGUA NATURAL	250	300 0	REJA CON 24
AGUA NATURAL IMPORTADA	50	600	REJA CON 24
AGUA QUINADA	100	120 0	REJA CON 24
CLAMATO	140	168 0	LITRO
CREMA DE COCO	14	168	LATA
LECHE EVAPORADA	15	180	LATA
LECHE ENTERA	100	120 0	LITRO
LECHE LIGHT	80	960	LITRO
LECHE DESLACTOSADA	60	720	LITRO
SIRUP CHOCOLATE	0.5	12	250 ML
SIRUP FRESA	0.5	12	250 ML
CHOCOLATE EN POLVO	1	12	500 GR
CANELA MOLIDA	0.2 5	3	KILO
CAFÉ EN GRANO VARIEDAD	10	120	KILO
ALMACEN ALIMENTOS			
PAPAS FRANCESAS	30	360	KILO
PAPAS EN GAJO	25	300	500 GRAMOS
CHIPS	4	48	KILO
SARATOGA	2	24	KILO
BOTANA SURTIDA	4	48	KILO
PASTA PARA CHICHARRINES	2	24	KILO
CHAPATA	60	720	PIEZA
CUERNITO	60	720	PIEZA
PAN DE CAJA	4	48	PAQUETE
BAGUETTE	60	720	PIEZA
BAGUEL	60	720	PIEZA
JAMON	2	24	KILO
SALCHICHA COCTELERA	2	24	KILO
PECHUGA DE POLLO	2	24	KILO
ROASTBEEF	2	24	KILO

JAMON SERRANO	2	24	KILO
QUESO PANELA	2	24	KILO
QUESO MANCHEGO	2	24	KILO
QUESO GOUDA	2	24	KILO
QUESO AMERICANO	1.5	18	KILO
QUESO DE CABRA	2	24	KILO
QUESO CREMA	1	12	KILO
QUESO BRIE	2	24	KILO
QUESO A LAS FINAS HIERVAS	2	24	KILO
SALAMI	2	24	KILO
PEPERONI	2	24	KILO
ESPINACA	15	180	MANOJO
LECHUGA	4	48	PIEZA
JITOMATE	6	72	KILO
CEBOLLA	4	48	KILO
AGUACATE	4	48	KILO
LIMON	30	360	KILO
RAJAS Y CHIPOTLES CASEROS	10	120	LATA
ACEITE	40	480	LITRO
ACEITE DE OLIVO	1	12	LITRO
MANTEQUILLA	0.5	6	KILO
KETCHUP	10	120	500 GR
SALSA VALENTINA	10	120	500 GR
SALSA TABASCO	5	60	60 ML
SALSA MAGGI	5	60	100 ML
SALSA INGLESA	5	60	100 ML
SALSA HABANERO	5	60	150 ML
TAJIN	5	60	150 GR
AZUCAR MORENA O MASCABADO	1.5	1.5	BULTO 50 KILOS
SAL	6	72	KILO
CAJETA	2	24	PIEZA
MERMELADA SABORES	4	48	PIEZA
AJO	3	36	3 CABEZAS
TOMATE	6	72	KILO
CHILES SECOS	0.2 5	3	KILO
CILANTRO	2	24	MANOJO
TOMILLO	1	1	500 GRAMOS
OREGANO	1	1	500 GRAMOS
LAUREL	1	1	500 GRAMOS
AJONJOLI	1	1	500 GRAMOS

ADEREZOS VARIOS	12	48	PIEZA
MOSTAZA	5	60	PIEZA
MAYONEZA	5	60	PIEZA
NUECES VARIAS	2	24	KILO
FRUTAS DE TEMPORADA	4	48	KILO
PIÑA	8	96	KILO
DURAZNOS EN ALMIBAR	8	96	LATA
BAYAS (ZARZAMORA, FRESA, MORA AZUL, CEREZA, ARANDANO)	2.5	30	KILO
ZANAHORIA BABY	4	48	KILO
APIO	4	48	PIEZA
JICAMA	8	96	KILO
PEPINO	8	96	KILO
CEREZAS EN ALMIBAR VARIOS	5	30	LATA

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de campo y cotizaciones con proveedores potenciales

3.14 Proveedores y cotizaciones

ARTICULO	COSTO UNITARIO	MEDIDA/ UNIDAD
CAMPARI	\$ 278.00	750 ML (25 OZ)
LICOR ARTESANAL VARIOS SABORES*	\$ 80.00	750 ML (25 OZ)
LICOR 43	\$322.60	750 ML (25 OZ)
CONTROY	\$ 105.00	1 LT (34 OZ)
MIDORI	\$ 199.80	750 ML (25 OZ)
GRANADINA	\$ 50.00	1 LT (34 OZ)
ENDULSANTE NATURAL	\$ 50.00	1 LT (34 OZ)
ANGOSTURA	\$ 122.00	750 ML
BAILYS	\$ 200.00	750 ML (25 OZ)
ANIS	\$ 85.00	1 LT (34 OZ)
JAGGER MAISTER	\$ 150.00	750 ML (25 OZ)
JEREZ	\$ 44.60	1 LT (34 OZ)
MARTINI SECO	\$ 165.49	750 ML (25 OZ)
MARTINI DULCE	\$ 165.49	750 ML (25 OZ)
MARTINI ROJO	\$ 165.49	750 ML (25 OZ)
ROMPOPE	\$ 63.50	1 LT (34 OZ)
MALIBÚ	\$ 141.80	700 ML (24 OZ)
BRANDY DON PEDRO	\$ 97.00	750 ML (25 OZ)
RON ANTILLANO	\$ 75.50	1 LT (34 OZ)
VODKA OSO NEGRO	\$ 116.70	1.750 LT (60 OZ)
GINEBRA OSO NEGRO	\$ 96.50	1 LT (34 OZ)
TEQUILA 100 AÑOS BLANCO	\$ 85.00	1 LT (34 OZ)
WHISKY WILLIAM LAWSON	\$ 108.00	750 ML (25 OZ)
MEZCAL	\$ 104.40	750 ML (25 OZ)
COGNAC CALVADOS P. FRANCOIS	\$ 286.60	700 ML (24 OZ)
CERVEZAS		

CERVEZA ORGÁNICA MALVERDE	\$ 568.80	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA COLONIAL	\$ 598.80	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA VIENA	\$ 598.80	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA PALE ALE	\$ 684.96	24 BOTELLAS
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA STOUT	\$ 684.96	24 BOTELLAS
CERVEZA ARTESANAL BAYERNBRAU WEISSBIER	\$ 490.20	12 BOTELLAS
CERVEZA CORONA	\$ 244.80	24 BOTELLAS
CERVEZA VICTORIA	\$ 229.56	24 BOTELLAS
XX LAGER	\$ 283.92	24 BOTELLAS
VINOS (6 ONZAS POR COPA)		
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE MERLOT	\$ 121.60	750 ML (25 OZ)
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CARMENERE	\$ 121.60	750 ML (25 OZ)
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CABERNET SAUVIGNON	\$ 121.60	750 ML (25 OZ)
VINO BLANCO NOVAS CHARDONNAY	\$ 180.00	750 ML (25 OZ)
CHENIN BLANC L.A. CETTO	\$ 84.60	750 ML (25 OZ)
VINO ROSADO NUDA	\$ 250.00	750 ML (25 OZ)
VINO ROSADO L.A. CETTO	\$ 89.00	750 ML (25 OZ)
VINO ESPUMOSO ANALOGIA AMABILE	\$ 180.00	750 ML (25 OZ)
VINO ESPUMOSO ANALOGIA BRUT	\$ 180.00	750 ML (25 OZ)
MEZCALES (2 ONZAS COPEO)		
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES JOVEN ESPADÍN	\$ 386.60	750 ML (25 OZ)
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES ESPADÍN REPOSADO	\$ 488.60	750 ML (25 OZ)
TEQUILAS (2 ONZAS COPEO)		
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE CRYSTAL	\$ 320.40	750 ML (25 OZ)
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE REPOSADO	\$ 446.60	750 ML (25 OZ)
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE AÑEJO	\$ 648.00	750 ML (25 OZ)
DON JULIO REPOSADO	\$ 320.00	750 ML (25 OZ)
JIMADOR REPOSADO	\$ 125.00	950 ML (32 OZ)
BRANDY (2 ONZAS COPEO)		
TORRES 10	\$ 530.10	1.5 LT (51 OZ)
AZTECA DE ORO	\$ 151.00	700 ML (24 OZ)
WHISKY (2 ONZAS COPEO)		
RED LABEL	\$ 260.00	750 ML (25 OZ)
BUCHANANS	\$ 402.50	750 ML (25 OZ)
VODKA (2 ONZAS COPEO)		
ABSOLUT AZUL Y SABORES	\$ 220.00	\$750 ML (25 OZ)
SMIRNOFF	\$ 132.50	1 LT (34 OZ)
GINEBRA (2 ONZAS COPEO)		
GINEBRA TANQUERAY	\$ 246.20	750 ML (25 OZ)
RON (2 ONZAS COPEO)		
BACARDI	\$ 228.80	1.750 LT (60 OZ)
MATUSALEM	\$ 134.90	750 ML (25 OZ)
JUGOS MISCELANEA	\$ 11.50	LITRO
COCACOLA LATA	\$ 7.50	REJA CON 24
COCACOLA LIGHT/ ZERO	\$ 7.80	REJA CON 24

COCA COLA CHERRY/VAINILLA/LIMÓN	\$ 7.80	REJA CON 24
REFRESCO SABORES	\$ 6.50	REJA CON 24
AGUA MINERAL	\$ 6.50	REJA CON 24
AGUA MINERAL IMPORTADA	\$ 16.00	REJA CON 24
AGUA NATURAL	\$ 4.00	REJA CON 24
AGUA NATURAL IMPORTADA	\$ 16.00	REJA CON 24
AGUA QUINADA	\$ 12.00	REJA CON 24
CLAMATO	\$ 35.00	LITRO
CREMA DE COCO	\$ 12.00	LATA
LECHE EVAPORADA	\$ 12.00	LATA
LECHE ENTERA	\$ 12.00	LITRO
LECHE LIGHT	\$ 12.00	LITRO
LECHE DESLACTOSADA	\$ 12.00	LITRO
SIRUP CHOCOLATE	\$ 38.00	250 ML
SIRUP FRESA	\$ 38.00	250 ML
CHOCOLATE EN POLVO	\$ 35.00	500 GR
CANELA MOLIDA	\$ 30.00	KILO
CAFÉ EN GRANO VARIEDAD	\$ 120.00	KILO
PAPAS FRANCESAS	\$ 30.00	KILO
PAPAS EN GAJO	\$ 35.00	500 GRAMOS
CHIPS	\$ 30.00	KILO
SARATOGA	\$ 15.00	KILO
BOTANA SURTIDA	\$ 25.00	KILO
PASTA PARA CHICHARRINES	\$ 15.00	KILO
CHAPATA	\$ 4.00	PIEZA
CUERNITO	\$ 4.00	PIEZA
PAN DE CAJA	\$ 25.00	PAQUETE
BAGUETTE	\$ 4.00	PIEZA
BAGUEL	\$ 4.00	PIEZA
JAMON	\$ 100.00	KILO
SALCHICHA COCTELERA	\$ 60.00	KILO
PECHUGA DE POLLO	\$ 60.00	KILO
ROASTBEEF	\$ 120.00	KILO
JAMON SERRANO	\$ 250.00	KILO
QUESO PANELA	\$ 70.00	KILO
QUESO MANCHEGO	\$ 110.00	KILO
QUESO GOUDA	\$ 110.00	KILO
QUESO AMERICANO	\$ 80.00	KILO
QUESO DE CABRA	\$ 50.00	KILO
QUESO CREMA	\$ 120.00	KILO
QUESO BRIE	\$ 120.00	KILO
QUESO A LAS FINAS HIEVAS	\$ 120.00	KILO
SALAMI	\$ 180.00	KILO
PEPERONI	\$ 120.00	KILO
ESPINACA	\$ 10.00	MANOJO
LECHUGA	\$ 15.00	PIEZA
JITOMATE	\$ 20.00	KILO
CEBOLLA	\$ 20.00	KILO
AGUACATE	\$ 80.00	KILO

LIMON	\$ 20.00	KILO
RAJAS Y CHIPOTLES CASEROS	\$ 20.00	LATA
ACEITE	\$ 29.00	LITRO
ACEITE DE OLIVO	\$ 100.00	LITRO
MANTEQUILLA	\$ 40.00	KILO
KETCHUP	\$ 18.00	500 GR
SALSA VALENTINA	\$ 8.00	500 GR
SALSA TABASCO	\$ 29.00	60 ML
SALSA MAGGI	\$ 27.00	100 ML
SALSA INGLESA	\$ 29.00	100 ML
SALSA HABANERO	\$ 18.00	150 ML
TAJIN	\$ 13.00	150 GR
AZUCAR MORENA O MASCABADO	\$ 380.00	BULTO 50 KILOS
SAL	\$ 8.00	KILO
CAJETA	\$ 26.00	PIEZA
MERMELADA SABORES	\$ 23.00	PIEZA
AJO	\$ 10.00	3 CABEZAS
TOMATE	\$ 18.00	KILO
CHILES SECOS	\$ 40.00	KILO
CILANTRO	\$ 4.00	MANOJO
TOMILLO	\$ 20.00	500 GRAMOS
OREGANO	\$ 20.00	500 GRAMOS
LAUREL	\$ 20.00	500 GRAMOS
AJONJOLI	\$ 20.00	500 GRAMOS
ADEREZOS VARIOS	\$ 30.00	PIEZA
MOSTAZA	\$ 25.00	PIEZA
MAYONEZA	\$ 25.00	PIEZA
NUECES VARIAS	\$ 80.00	KILO
FRUTAS DE TEMPORADA	\$ 40.00	KILO
PIÑA	\$ 17.00	KILO
DURAZNOS EN ALMIBAR	\$ 16.50	LATA
BAYAS (ZARZAMORA, FRESA, MORA AZUL, CEREZA, ARANDANO)	\$ 200.00	KILO
ZANAHORIA BABY	\$ 35.00	KILO
APIO	\$ 18.00	PIEZA
JICAMA	\$ 20.00	KILO
PEPINO	\$ 20.00	KILO
CEREZAS EN ALMIBAR VARIOS	\$ 25.00	LATA
INTERNET Y LÍNEA TELEFÓNICA	\$ 500.00	
TELEVISIÓN DE PAGA	\$ 649.00	

Fuente: *Elaboración propia en base a estudio de campo y cotizaciones con proveedores potenciales*

3.15 Punto de Re orden

ARTICULO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD DIARIA	MEDIDA/ UNIDAD	TIEMPO DE ENTREGA (DIAS)	PUNTO DE RE ORDEN
ALMACEN DE BEBIDAS (ALCOHOL)					
CAMPARI	250	8.33	MILILITROS	1	16.67
LICOR ARTESANAL VARIOS SABORES*	4500	150	MILILITROS	0	150
LICOR 43	300	10	MILILITROS	1	20
CONTROY	2700	90	MILILITROS	1	180
MIDORI	300	10	MILILITROS	1	20
GRANADINA	4500	150	MILILITROS	0	150
ENDULSANTE NATURAL	6000	200	MILILITROS	0	200
ANGOSTURA	30	1	MILILITROS	1	2
BAILYS	900	30	MILILITROS	1	60
ANIS	900	30	MILILITROS	1	60
JAGGER MAISTER	2700	90	MILILITROS	1	180
JEREZ	30	1	MILILITROS	1	2
MARTINI SECO	4500	150	MILILITROS	1	300
MARTINI DULCE	2700	90	MILILITROS	1	180
MARTINI ROJO	300	10	MILILITROS	1	20
ROMPOPE	1500	50	MILILITROS	1	100
MALIBÚ	2700	90	MILILITROS	1	180
BRANDY DON PEDRO	4500	150	MILILITROS	1	300
RON ANTILLANO	6000	200	MILILITROS	1	400
VODKA OSO NEGRO	6000	200	MILILITROS	1	400
GINEBRA OSO NEGRO	6000	200	MILILITROS	1	400
TEQUILA 100 AÑOS BLANCO	6000	200	MILILITROS	1	400
WHISKY WILLIAM LAWSON	4500	150	MILILITROS	1	300
MEZCAL	6000	200	MILILITROS	1	400
COGNAC CALVADOS P. FRANCOIS	300	10	MILILITROS	1	20
CERVEZAS					
CERVEZA ORGÁNICA MALVERDE	120	4	24 BOTELLAS	4	20
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA COLONIAL	120	4	24 BOTELLAS	4	20
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA VIENA	120	4	24 BOTELLAS	4	20
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA PALE ALE	120	4	24 BOTELLAS	4	20
CERVEZA ORGÁNICA MINERVA STOUT	120	4	24 BOTELLAS	4	20

CERVEZA ARTESANAL BAYERNBRAU WEISSBIER	96	3.2	12 BOTELLAS	4	16
CERVEZA CORONA	288	9.6	24 BOTELLAS	2	28.8
CERVEZA VICTORIA	288	9.6	24 BOTELLAS	2	28.8
XX LAGER	288	9.6	24 BOTELLAS	2	28.8
VINOS (6 ONZAS POR COPA)					
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE MERLOT	2250	75	MILILITROS	1	150
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CARMENERE	1500	50	MILILITROS	1	100
VINO TINTO ORGÁNICO ADOBE CABERNET SAUVIGNON	2250	75	MILILITROS	1	150
VINO BLANCO NOVAS CHARDONNAY	1500	50	MILILITROS	1	100
CHENIN BLANC L.A. CETTO	3000	100	MILILITROS	1	200
VINO ROSADO NUDA	1500	50	MILILITROS	1	100
VINO ROSADO L.A. CETTO	3000	100	MILILITROS	1	200
VINO ESPUMOSO ANALOGIA AMABILE	2250	75	MILILITROS	1	150
VINO ESPUMOSO ANALOGIA BRUT	2250	75	MILILITROS	1	150
MEZCALES (2 ONZAS COPEO)					
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES JOVEN ESPADÍN	2250	75	MILILITROS	1	150
MEZCAL ORGÁNICO Y ARTESANAL AMORES ESPADÍN REPOSADO	1500	50	MILILITROS	1	100
TEQUILAS (2 ONZAS COPEO)					
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE CRYSTAL	2250	75	MILILITROS	1	150
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE REPOSADO	1500	50	MILILITROS	1	100
TEQUILA ORGÁNICO CASA NOBLE AÑEJO	1125	37.5	MILILITROS	1	75
DON JULIO REPOSADO	1500	50	MILILITROS	1	100
JIMADOR REPOSADO	2250	75	MILILITROS	1	150
BRANDY (2 ONZAS COPEO)					
TORRES 10	3000	100	MILILITROS	1	200
AZTECA DE ORO	1400	46.67	MILILITROS	1	93.33
WHISKY (2 ONZAS COPEO)					
RED LABEL	2250	75	MILILITROS	1	150
BUCHANANS	1500	50	MILILITROS	1	100
VODKA (2 ONZAS COPEO)					
ABSOLUT AZUL Y SABORES	3375	112.5	MILILITROS	1	225
SMIRNOFF	3000	100	MILILITROS	1	200
GINEBRA (2 ONZAS COPEO)					
GINEBRA TANQUERAY	1500	50	MILILITROS	1	100
RON (2 ONZAS COPEO)					
					0

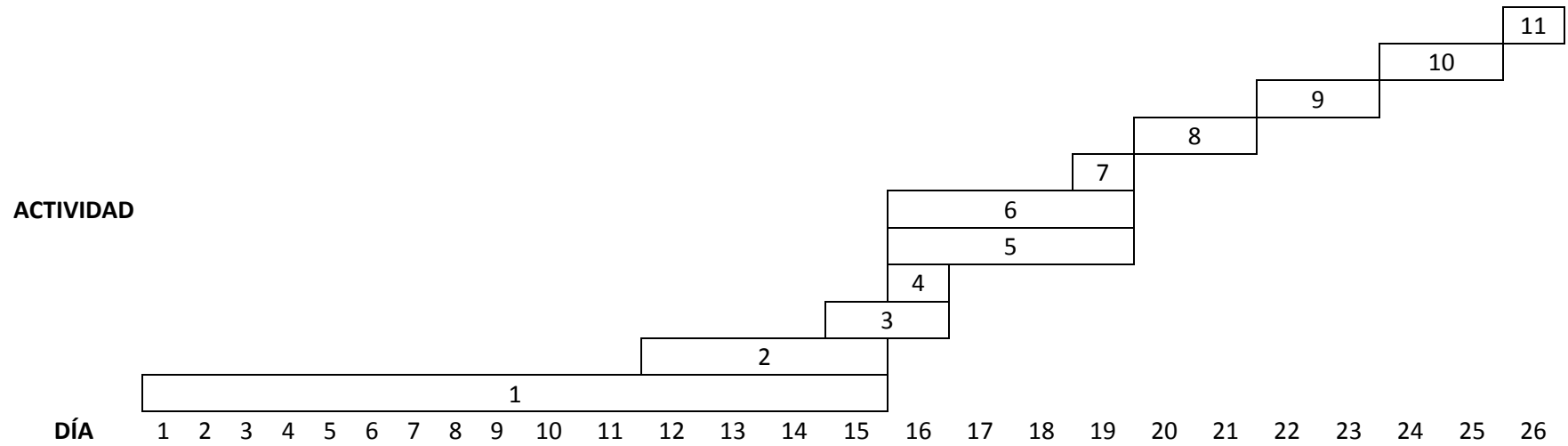
BACARDI	5250	175	MILILITROS	1	350
MATUSALEM	2250	75	MILILITROS	1	150
ALMACEN DE BEBIDAS					
JUGOS MISCELANEA	80	2.67	LITRO	1	5.33
COCACOLA LATA	270	9	REJA CON 24	1	18
COCACOLA LIGHT/ ZERO	120	4	REJA CON 24	1	8
COCA COLA CHERRY/VAINILLA/LIMÓN	90	3	REJA CON 24	1	6
REFRESCO SABORES	180	6	REJA CON 24	1	12
AGUA MINERAL	270	9	REJA CON 24	1	18
AGUA MINERAL IMPORTADA	60	2	REJA CON 24	1	4
AGUA NATURAL	270	9	REJA CON 24	1	18
AGUA NATURAL IMPORTADA	60	2	REJA CON 24	1	4
AGUA QUINADA	90	3	REJA CON 24	1	6
CLAMATO	90	3	LITRO	1	6
CREMA DE COCO	15	0.5	LATA	1	1
LECHE EVAPORADA	7	0.23	LATA	1	0.47
LECHE ENTERA	120	4	LITRO	1	8
LECHE LIGHT	90	3	LITRO	1	6
LECHE DESLACTOSADA	60	2	LITRO	1	4
SIRUP CHOCOLATE	125	4.17	250 ML	0	4.17
SIRUP FRESA	125	4.17	250 ML	0	4.17
CHOCOLATE EN POLVO	1500	50	500 GR	0	50
CANELA MOLIDA	300	10	GRAMOS	0	10
CAFÉ EN GRANO VARIEDAD	3000	100	GRAMOS	0	100
ALMACEN ALIMENTOS					
PAPAS FRANCESAS	30	1	GRAMOS	0	1
PAPAS EN GAJO	30	1	500 GRAMOS	0	1
CHIPS	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
SARATOGA	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
BOTANA SURTIDA	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
PASTA PARA CHICHARRINES	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
CHAPATA	60	2	PIEZA	1	4
CUERNITO	60	2	PIEZA	1	4
PAN DE CAJA	90	3	24 PIEZAS	1	6
BAGUETTE	60	2	PIEZA	1	4
BAGUEL	60	2	PIEZA	1	4

JAMON	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
SALCHICHA COCTELERA	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
PECHUGA DE POLLO	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
ROASTBEEF	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
JAMON SERRANO	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO PANELA	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO MANCHEGO	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO GOUDA	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO AMERICANO	1500	50	GRAMOS	0	50
QUESO DE CABRA	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO CREMA	1000	33.33	GRAMOS	0	33.33
QUESO BRIE	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
QUESO A LAS FINAS HIERVAS	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
SALAMI	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
PEPERONI	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
ESPINACA	1500	50	GRAMOS	0	50
LECHUGA	4	0.13	PIEZA	0	0.13
JITOMATE	6000	200	GRAMOS	0	200
CEBOLLA	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
AGUACATE	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
LIMON	30000	1000	GRAMOS	0	1000
RAJAS Y CHIPOTLES CASEROS	10	0.33	LATA	0	0.33
ACEITE	4000	133.33	MILILITROS	1	266.67
ACEITE DE OLIVO	1000	33.33	MILILITROS	0	33.33
MANTEQUILLA	500	16.67	GRAMOS	0	16.67
KETCHUP	5000	166.67	500 GR	1	333.33
SALSA VALENTINA	5000	166.67	500 GR	1	333.33
SALSA TABASCO	300	10	60 ML	1	20
SALSA MAGGI	500	16.67	100 ML	1	33.33
SALSA INGLESA	500	16.67	100 ML	1	33.33
SALSA HABANERO	750	25	150 ML	1	50
TAJIN	750	25	150 GR	1	50
AZUCAR MORENA O MASCABADO	75000	2500	KILOS	1	5000
SAL	6000	200	GRAMOS	1	400
CAJETA	500	16.67	250 GRAMOS	1	33.33
MERMELADA SABORES	1000	33.33	250 GRAMOS	1	66.67
AJO	3	0.1	3 CABEZAS	0	0.1
TOMATE	6000	200	GRAMOS	0	200
CHILES SECOS	250	8.33	GRAMOS	0	8.33
CILANTRO	200	6.67	GRAMOS	0	6.67

TOMILLO	500	16.67	GRAMOS	0	16.67
OREGANO	500	16.67	GRAMOS	0	16.67
LAUREL	500	16.67	GRAMOS	0	16.67
AJONJOLI	500	16.67	GRAMOS	0	16.67
ADEREZOS VARIOS	750	25	250 GRAMOS	1	50
MOSTAZA	1250	41.67	250 GRAMOS	1	83.33
MAYONEZA	1250	41.67	250 GRAMOS	1	83.33
NUECES VARIAS	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
FRUTAS DE TEMPORADA	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
PIÑA	8000	266.67	GRAMOS	0	266.67
DURAZNOS EN ALMIBAR	8	0.27	LATA	0	0.27
BAYAS (ZARZAMORA, FRESA, MORA AZUL, CEREZA, ARANDANO)	2500	83.33	GRAMOS	0	83.33
ZANAHORIA BABY	4000	133.33	GRAMOS	0	133.33
APIO	2000	66.67	GRAMOS	0	66.67
JICAMA	8000	266.67	GRAMOS	0	266.67
PEPINO	8000	266.67	GRAMOS	0	266.67
CEREZAS EN ALMIBAR VARIOS	5	0.17	LATA	1	0.33

Fuente: Elaboración propia

3.16 Gráfica de Gantt del Programa de Producción



Fuente: Elaboración propia

3.17 Requisitos varios para establecer un restaurante, café o bar

PADRÓN DE CONTRIBUYENTES, REFORMA 126

APERTURA DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
HORARIO: DE 8:30 A 15 HORAS
Presentarse en el Dpto. Padrón de Contribuyentes con la siguiente información: (En original y copia) <ul style="list-style-type: none"> • Formato de empadronamiento sellado por uso de suelo comercial y firmado por el propietario. • Recibo de pago de uso de suelo comercial. • Licencia de uso de suelo (Prol. Reforma 3308). • Alta de Hacienda. • Comprobante domiciliario (Alineamiento y número oficial). • Acta constitutiva (persona moral) y poder notarial. • Pagar derechos.
Nota: Cabe hacer mención que en caso de que el alta de Hacienda exceda 15 días hábiles de la fecha de inicio de operaciones, se hará acreedor a una sanción de 24 días de salario mínimo vigente.
Costo: Licencia sin venta de bebidas alcohólicas: \$150.00 Restaurante Bar: \$43,575.25

Fuente: Obtenido de CANIRAC Delegación Puebla

DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO

REFORMA 3308

USO DE SUELO PARA GIROS COMERCIALES**HORARIO:** DE 8:30 A 14 HORAS ÚNICAMENTE

1. Comprar y llenar a máquina formato de empadronamiento (apertura) o modificación (cambio de domicilio, aumento de superficie, aumento de giro).
Presentar el juego original con una fotocopia del frente.
2. **Presentar croquis** de localización entre que calle y calle se encuentra el establecimiento. **El cual debe ser realizado en la fotocopia del formato arriba mencionado.**
3. Presentar una fotocopia interior y una exterior donde se aprecie bien el inmueble, a color **y pegadas en una hoja blanca.**
4. **En caso de ser autorizado** presentar alineamiento y número oficial actualizado (una fotocopia de ambos lados del formato y copia del recibo de pago).

El alineamiento y número oficial tiene vigencia de un año.

Nota: Las copias deben ser legibles, inútil presentar solicitud sin venir acompañada de todos los requisitos.

De ser necesario se le requerirá otro documento, dependiendo del trámite solicitado, conforme a lo establecido en el código reglamentario del municipio de Puebla.

Para establecimientos que venden bebidas alcohólicas: permiso de anuncio, convenio de estacionamiento ratificado ante notario (un cajón por mesa), terminación de obra, licencia de construcción, uso de suelo.

Costo:Restaurante Bar: \$13.00 m²**Fuente:** Obtenido de CANIRAC Delegación Puebla

DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO

REFORMA 3308

ALINEAMIENTO Y NÚMERO OFICIAL CON CONTRATO DE ARRENDAMIENTO
HORARIO: DE 8:30 A 14 HORAS ÚNICAMENTE
<p>Giro comercial (Con contrato de arrendamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato de alineamiento y número oficial, llenarlo por el local comercial, llenar el formato a nombre del propietario del predio (arrendador). • Copia del contrato, debe de especificar qué local está rentando, vigencia, uso del local (el contrato de arrendamiento debe estar inscrito en el registro público de la propiedad o ratificado por un notario público). • Dictamen de la CNA y Protección Civil en caso de que: el predio colinde con barranca, rio, arroyo, lago, laguna, etc. • Copia del Vo.Bo. del área de uso de suelo giro comercial. • Copia de la identificación de la persona que firme el formato.
<p>Nota: Es fundamental la distancia lateral real de su predio a la(s) esquina(s) puesto que de esto depende el otorgamiento otorgado correcto de su número oficial.</p> <p>No se aceptan formatos con tachones o con corrector.</p> <p>En caso de tener un alineamiento anterior, anexa una copia por los dos lados.</p>
<p>Costo:</p> <p>Alineamiento del predio por fracción: \$65.61 m²</p> <p>Asignación de número: \$194.31</p>

Fuente: Obtenido de CANIRAC Delegación Puebla

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN URBANA

REFORMA 3308

ANUNCIOS NUEVOS Y REFRENDOS**HORARIO:**

- Llenar solicitud de permiso para anuncio.
- Copia de licencia de funcionamiento y/o solicitud de giros comerciales.
- Copia de escritura inscrita en el registro público de la propiedad o copia notarial certificada.
- Copia del contrato de arrendamiento (en caso de que el local sea rentado).
- Copia del comprobante domiciliario (recibo de luz, teléfono, agua) o alineamiento del local.
- Fotografía de la fachada completa (original o digitalizada a color) pegada en una hoja blanca.
- Copia del permiso anterior (en caso de ser refrendo).
- Licencia de INAH (en caso de encontrarse dentro del centro histórico)
 - [INAH: AV. EJÉRCITOS DE OTE. S/N CENTRO CÍVICO 5 DE MAYO LOS FUERTES. TEL. 2359421 Y 2359720]

ESPECTACUALRES

- Dictamen de factibilidad.
- Lic. Construcción de la zapata.
- Memoria de cálculo (firmada por C.S.E.)
- Memoria descriptiva.
- Póliza de seguro (con daños a terceros).
- Responsiva técnica.
- Prog. Mensual de mantenimiento (con copia de la Sria. De Participación Ciudadana).
- Bitácora de cumplimiento de mantenimiento.
- Tel. de emergencia las 24 horas del C.S.E.
- Plano unifiliar en caso de ser alumbrado.

Costo:

Sujeto a revisión por parte del departamento de acuerdo al tipo de anuncio y medidas.

Fuente: Obtenido de CANIRAC Delegación Puebla

3.18 Costos y Gastos Totales para los años 1 y 2

COSTOS Y GASTOS TOTALES año 1

Costos Variables

Materiales e Insumos	\$1,850,580.00	
Mano de Obra	\$ 191,376.00	
Gastos Indirectos	\$ 124,394.40	
Total Costos Variables		\$ 2,166,350.40

Costos Fijos

Gastos de administración

Aportación IMSS, INFONAVIT y SAR	\$ 102,045.21	
Sueldos y salarios	\$ 340,150.68	
Papelería	\$ 14,029.00	
Teléfono	\$ 7,200.00	
Renta	\$ 24,000.00	
Energía eléctrica	\$ 1,200.00	
Dep acumulada Maquinaria	\$ 12,807.49	
Dep acumulada Mobiliario	\$ 38,601.60	
Dep acumulada Eq computo	\$ 12,133.33	
		\$ 552,167.31

Gastos de Venta		
Publicidad	\$ 75,010.00	\$ 75,010.00

Gastos Financieros

Intereses	\$ 22,804.25	\$ 22,804.25
ISR	\$ 454,910.65	\$ 454,910.65
PTU	\$ 151,636.88	\$ 151,636.88
		<u>\$ 1,256,529.10</u>

COSTOS Y GASTOS TOTALES año 2

Costos Variables

Materiales e Insumos	\$ 2,035,638.00	
Mano de Obra	\$ 210,513.60	
Gastos Indirectos	\$ 136,833.84	
Total Costos Variables	\$ 2,382,985.44	

Costos Fijos

Gastos de administración		
Aportación IMSS INFONAVIT y SAR	\$ 107,147.47	
Sueldos y salarios	\$ 357,158.22	
Papelería	\$ 14,029.00	
Teléfono	\$ 7,200.00	
Renta	\$ 24,000.00	
Energía eléctrica	\$ 1,200.00	
Dep acumulada Maquinaria	\$ 12,807.49	
Dep acumulada Mobiliario	\$ 38,601.60	
Dep acumulada Eq computo	\$ 12,133.33	\$ 574,277.11

Gastos de Venta		
Publicidad	\$ 75,010.00	\$ 75,010.00

Gastos Financieros

Intereses	\$ 8,444.34	\$ 8,444.34
ISR	\$ 517,576.20	\$ 517,576.20
PTU	\$ 172,525.40	\$ 172,525.40

\$ 1,347,833.05

3.19 Ingresos y Costos del año 1 y 2

AÑO 1

Cuadro de ingresos del primer año

Concepto	Capacidad Mensual		Precio de venta promedio	Ingreso mensual	Ingreso anual
	Instalada	Utilizada			
BEBIDAS C/ ALCOHOL	7200	5400	\$50.60	\$273,240.00	\$3,278,880.00
CAFÉ	4800	2430	\$31.60	\$76,788.00	\$921,456.00
ALIMENTOS	2880	144	\$76.60	\$11,030.40	\$132,364.80
				\$361,058.40	\$4,332,700.80

	BEBIDAS C/ ALCOHOL	MES BEBIDAS	CAFÉ	MES CAFÉ	ALIMENTOS	MES ALIMENTOS
Instalada x dia	240	7200	160	4800	96	2880
Utilizada x dia	200	6000	90	2700	24	720

Cuadro de costos variables del primer año

Concepto	BEBIDAS C/ ALCOHOL		CAFÉ		ALIMENTOS		Costo Anual
	Costo Unitario promedio	unidades Anuales	Costo Unitario promedio	unidades Anuales	Costo Unitario promedio	unidades Anuales	Total
Materiales e Insumos	\$22.00	64800	\$12.50	29160	\$35.00	1728	1,850,580.00
Mano de Obra	\$2.00	64800	\$2.00	29160	\$2.00	1728	191,376.00
Gastos Indirectos	\$1.30	64800	\$1.30	29160	\$1.30	1728	124,394.40
	\$25.30		\$15.80		\$38.30		<u>\$2,166,350.40</u>
	2		2		2		
<i>Precio de venta promedio</i>	\$50.60		\$31.60		\$76.60		

AÑO 2

Cuadro de ingresos año 2

Aumento de 10% a precio de venta

Concepto	Capacidad Mensual		Precio de venta promedio	Ingreso mensual	Ingreso anual
	Instalada	Utilizada			
BEBIDAS C/ ALCOHOL	7200	5400	\$55.66	\$300,564.00	\$3,606,768.00
CAFÉ	4800	2430	\$34.76	\$84,466.80	\$1,013,601.60
ALIMENTOS	96	144	\$84.26	\$12,133.44	\$145,601.28
				\$397,164.24	\$4,765,970.88

	BEBIDAS C/ ALCOHOL	MES BEBIDAS	CAFÉ	MES CAFÉ	ALIMENTOS	MES ALIMENTOS
Instalada x día	240	7200	160	4800	96	2880
Utilizada x día	200	6000	90	2700	24	720

Cuadro de Costos variables año 2 *Aumento de 10% a costo*

Concepto	BEBIDAS C/ ALCOHOL		CAFÉ		ALIMENTOS		Costo Anual
	Costo Unitario promedio	Unidades anuales	Costo Unitario promedio	Unidades anuales	Costo Unitario promedio	Unidades anuales	Total
Materiales e Insumos	\$24.20	64800	\$13.75	29160	\$38.50	1728	2,035,638.00
Mano de Obra	\$2.20	64800	\$2.20	29160	\$2.20	1728	210,513.60
Gastos Indirectos	\$1.43	64800	\$1.43	29160	\$1.43	1728	136,833.84
	\$27.83		\$17.38		\$42.13		<u>\$2,382,985.44</u>
	2		2		2		
<i>Precio de venta promedio</i>	\$55.66		\$34.76		\$84.26		

3.20 Flujo de efectivo presupuestado año 1 y 2

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO año 1

Flujo de entrada

Ingresos	<u>4,332,700.80</u>	
Total de flujo entrada		4,332,700.80

Flujo de salida

Pago de contrato de luz	100.00	
Materiales e insumos	1,850,580.00	
Mano de obra	191,376.00	
Gastos indirectos	124,394.40	
Sueldos y salarios	340,150.68	
Papelería	14,029.00	
Telefono	7,200.00	
Renta	24,000.00	
Energía eléctrica	1,200.00	
Publicidad	75,010.00	
Intereses	22,804.25	
I.S.R.	454,910.65	
P.T.U.	151,636.88	
Aportaciones	\$ 102,045.21	
Pago de crédito	<u>113,226.14</u>	
Total Flujo de salida		3,472,663.21

saldo inicial		<u>236,700.17</u>
		<u><u>1,096,737.76</u></u>

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO año 2

Flujo de entrada

Ingresos	4,765,970.88	
Total de flujo entrada		4,765,970.88

Flujo de salida

Materiales e insumos	2,035,638.00	
Mano de obra	210,513.60	
Gastos indirectos	136,833.84	
Sueldos y salarios	357,158.22	
Papelería	14,029.00	
Telefono	7,200.00	
Renta	24,000.00	
Energía eléctrica	1,200.00	
Publicidad	75,010.00	
Intereses	8,444.34	
I.S.R.	517,576.20	
P.T.U.	172,525.40	
Aportaciones	\$ 107,147.47	
Pago de crédito	127,586.05	
Total Flujo de salida		3,794,862.11
saldo inicial		1,096,737.76
		2,067,846.53

3.21 Estados de resultados presupuestados año 1 y 2

ESTADO DE RESULTADOS año 1

Ingresos	4,332,700.80
Costos Variables	2,166,350.40
Utilidad marginal	<u>2,166,350.40</u>
Gastos de Admón	552,167.31
Gastos de Venta	75,010.00
Gastos financieros	<u>22,804.25</u>
Utilidad antes de imp.	1,516,368.84
I.S.R. (30%)	454,910.65
P.T.U. (10%)	<u>151,636.88</u>
Utilidad Neta	<u><u>909,821.30</u></u>

ESTADO DE RESULTADOS año 2

Ingresos	4,765,970.88
Costos Variables	2,382,985.44
Utilidad marginal	<u>2,382,985.44</u>
Gastos de Administración	574,277.11
Gastos de Venta	75,010.00
Gastos financieros	<u>8,444.34</u>
Utilidad antes de impuestos	1,725,253.99
I.S.R. (30%)	517,576.20
P.T.U. (10%)	<u>172,525.40</u>
Utilidad Neta	<u><u>1,035,152.39</u></u>

3.22 Balance General Histórico y balances de los años 1 y 2

		BALANCE GENERAL HISTÓRICO			
		ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO				PASIVO	
CIRCULANTE				A CORTO PLAZO	
Caja y Bancos	236,700.17			Crédito bancario	240,812.18
Total Activo Circulante	236,700.17			Total del Pasivo a Corto Plazo	240,812.18
ACTIVO					
FIJO				Total de Pasivo	240,812.18
Maquinaria	128,074.91				
Mobiliario	193,008.00			CAPITAL CONTABLE	
Equipo de cómputo	36,400.00			Capital Social	443,814.15
Total Activo Fijo	357,482.91			Total Capital Contable	443,814.15
ACTIVO					
DIFERIDO				TOTAL DEL PASIVO	684,626.33
Constitución de figura jurídica	10,000.00				0.00
Contrato de arrendamiento	2,000.00				
Instalaciones eléctricas	27,176.00				
Líneas telefónicas	600.00				
Costo del Proyecto	50,667.25				
Total Activo Diferido	90,443.25				
TOTAL DEL ACTIVO	684,626.33				

BALANCE GENERAL AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO A MEDIANO PLAZO	
Caja y Bancos	1,096,737.76	Crédito bancario	127,586.05
Total Activo Circulante	<u>1,096,737.76</u>	Total del Pasivo a Mediano Plazo	<u>127,586.05</u>
ACTIVO FIJO		Total de Pasivo	
			<u>127,586.05</u>
Maquinaria	128,074.91	CAPITAL CONTABLE	
Dep acumulada	-12,807.49	Capital Social	443,814.15
Mobiliario	193,008.00	Utilidad ejercicio	909,821.30
Dep Acumulada	-38,601.60	Total Capital Contable	<u>1,353,635.45</u>
Equipo de cómputo	36,400.00		
Dep Acumulada	-12,133.33		
Total Activo Fijo	<u>293,940.49</u>		
ACTIVO DIFERIDO			
Constitución de figura jurídica	10,000.00		
Contrato de arrendamiento	2,000.00		
Instalaciones eléctricas	27,176.00		
Líneas telefónicas	600.00		

Contrato de Luz	100.00		
Costo del Proyecto	50,667.25	TOTAL DEL PASIVO	<u>1,481,221.50</u>
			0.00
Total Activo Diferido			
		<u>90,543.25</u>	
TOTAL DEL ACTIVO		<u>1,481,221.50</u>	

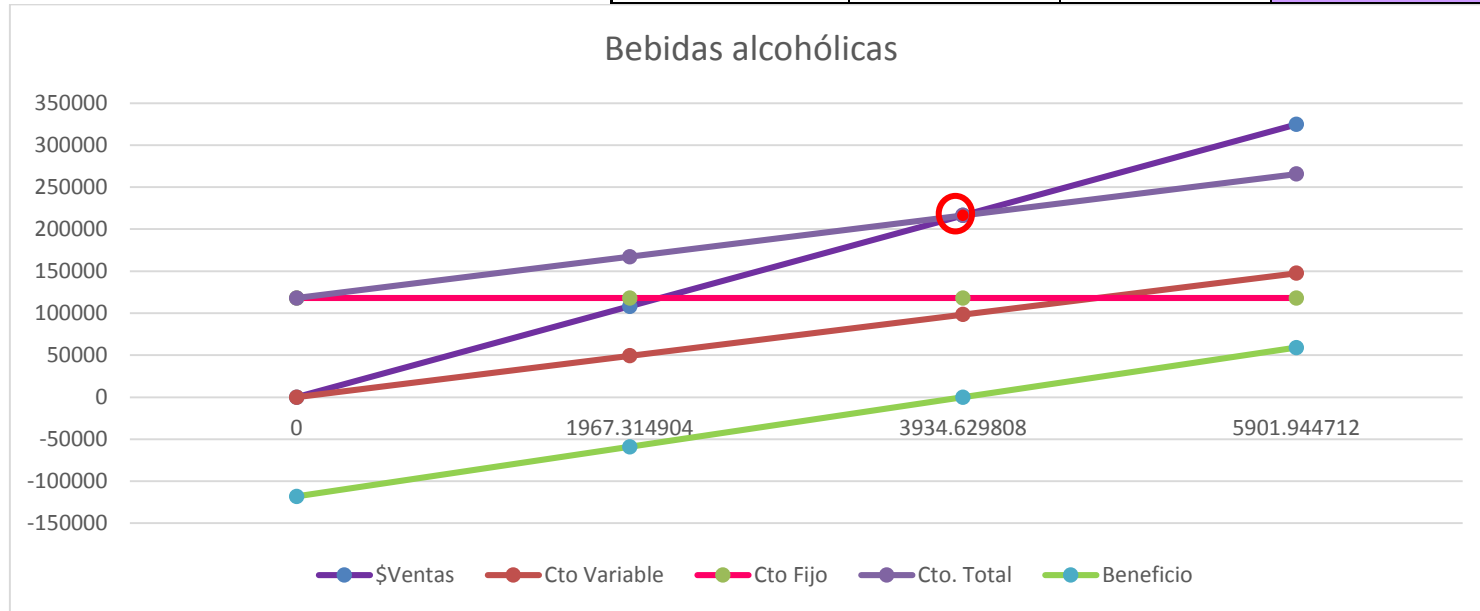
BALANCE GENERAL AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO A MEDIANO PLAZO	
Caja y Bancos	2,067,846.53	Crédito bancario	0.00
Total Activo Circulante	<u>2,067,846.53</u>	Total del Pasivo a Mediano Plazo	<u>0.00</u>
ACTIVO FIJO		Total de Pasivo	<u>0.00</u>
		CAPITAL CONTABLE	
Maquinaria	128,074.91	Capital Social	443,814.15
Dep acumulada	-25,614.98	Utilidad ejercicio	1,035,152.39
Mobiliario	193,008.00	Utilidad ejercicios anteriores	909,821.30
Dep Acumulada	-77,203.20	Total Capital Contable	<u>2,388,787.85</u>
Equipo de cómputo	36,400.00		
Dep Acumulada	-24,266.67	TOTAL DEL PASIVO	<u><u>2,388,787.85</u></u>
Total Activo Fijo	<u>230,398.06</u>		0.00
ACTIVO DIFERIDO			
Constitución de figura jurídica	10,000.00		
Contrato de arrendamiento	2,000.00		
Instalaciones eléctricas	27,176.00		

Líneas telefónicas	600.00
Contrato de Luz	100.00
Costo del Proyecto	50,667.25
Total Activo Diferido	<u>90,543.25</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u><u>2,388,787.85</u></u>

3.23 Punto de equilibrio para bebidas alcohólicas

DATOS INICIALES		DATOS GRÁFICO		PÉRDIDA	PUNTO DE EQUILIBRIO	UTILIDAD
Precio de venta	55	Q Ventas	0	1967.314904	3934.629808	5901.944712
Costo unitario	25	\$ Ventas	0	108202.3197	216404.6394	324606.9591
Costo fijo mensual	\$ 118,038.89	Costo variable	0	49182.8726	98365.74519	147548.6178
Punto de equilibrio	3934.629808	Costo fijo	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89
Ventas equilibrio	\$ 216,404.64	Costo total	\$ 118,038.89	\$ 167,221.77	\$ 216,404.64	\$ 265,587.51
		Beneficio	-\$ 118,038.89	-\$ 59,019.45	\$ -	\$ 59,019.45



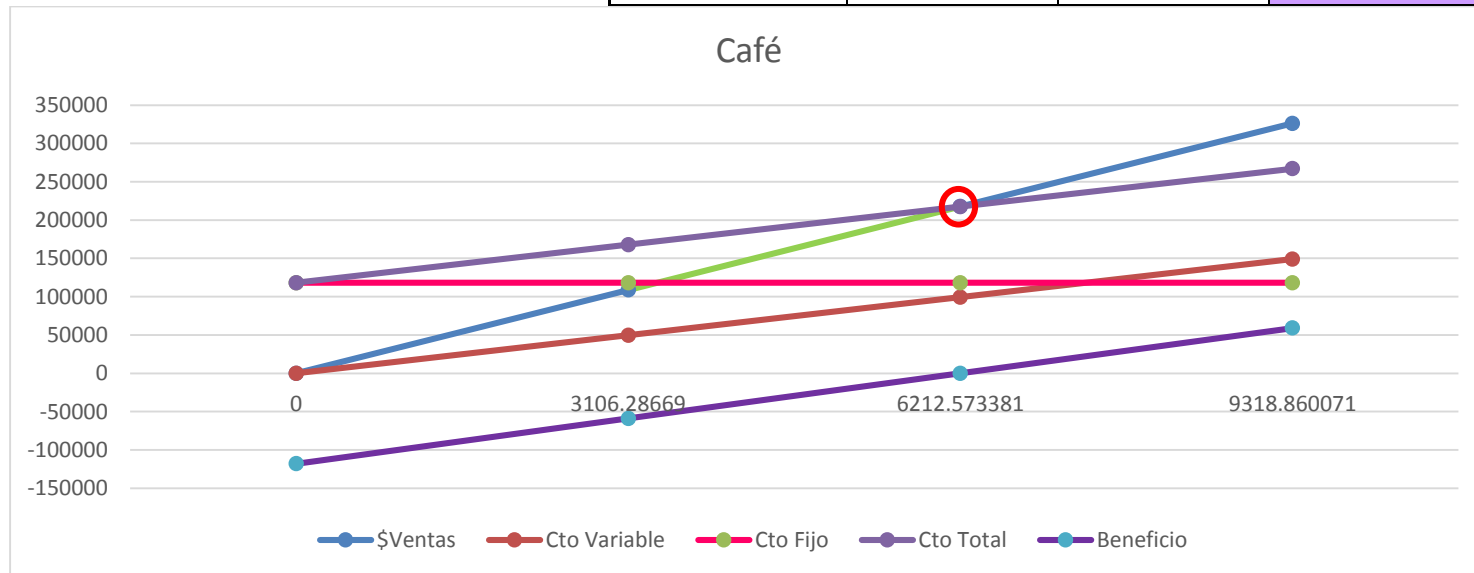
3.24 Punto de equilibrio para café

DATOS INICIALES

Precio de venta	35
Costo unitario	16
Costo fijo mensual	\$ 118,038.89
Punto de equilibrio	6212.573381
Ventas equilibrio	\$ 217,440.07

DATOS GRÁFICO

		PÉRDIDA	PUNTO DE EQUILIBRIO	UTILIDAD
Q Ventas	0	3106.28669	6212.573381	9318.860071
\$ Ventas	0	108720.0342	217440.0683	326160.1025
Costo variable	0	49700.58704	99401.17409	149101.7611
Costo fijo	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89
Costo total	\$ 118,038.89	\$ 167,739.48	\$ 217,440.07	\$ 267,140.66
Beneficio	-\$ 118,038.89	-\$ 59,019.45	\$ -	\$ 59,019.45



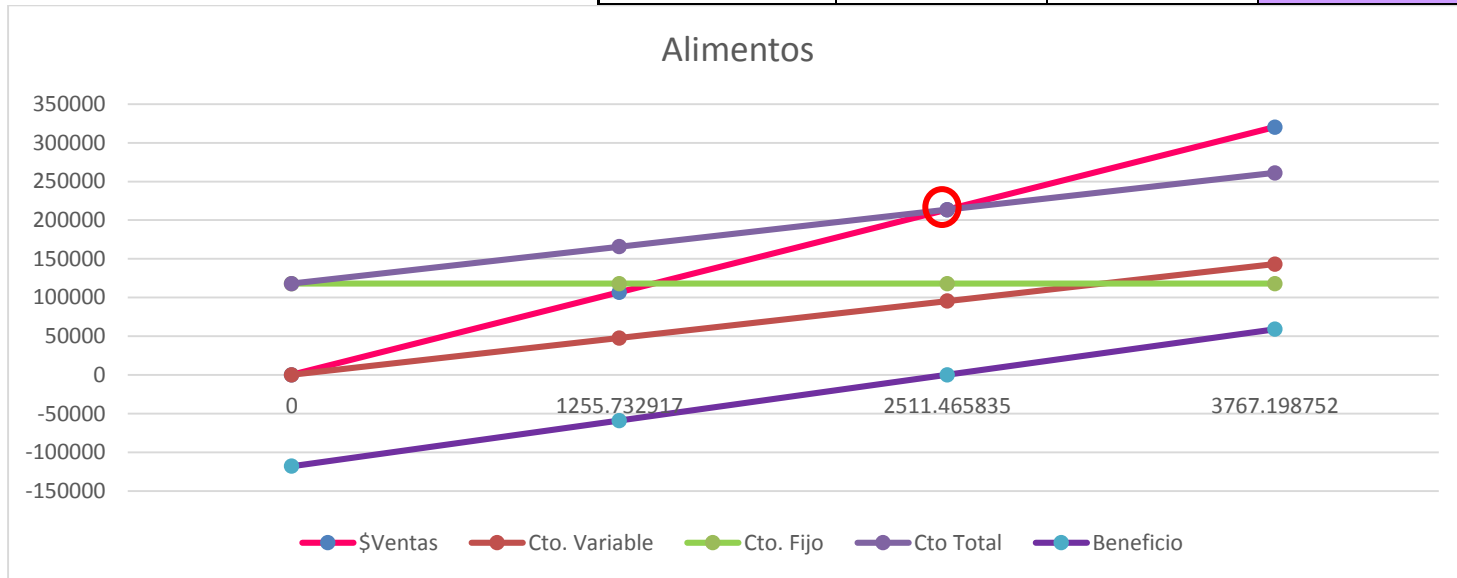
3.24 Punto de equilibrio para alimentos

DATOS INICIALES

Precio de venta	85
Costo unitario	38
Costo fijo mensual	\$ 118,038.89
Punto de equilibrio	2511.465835
Ventas equilibrio	\$ 213,474.60

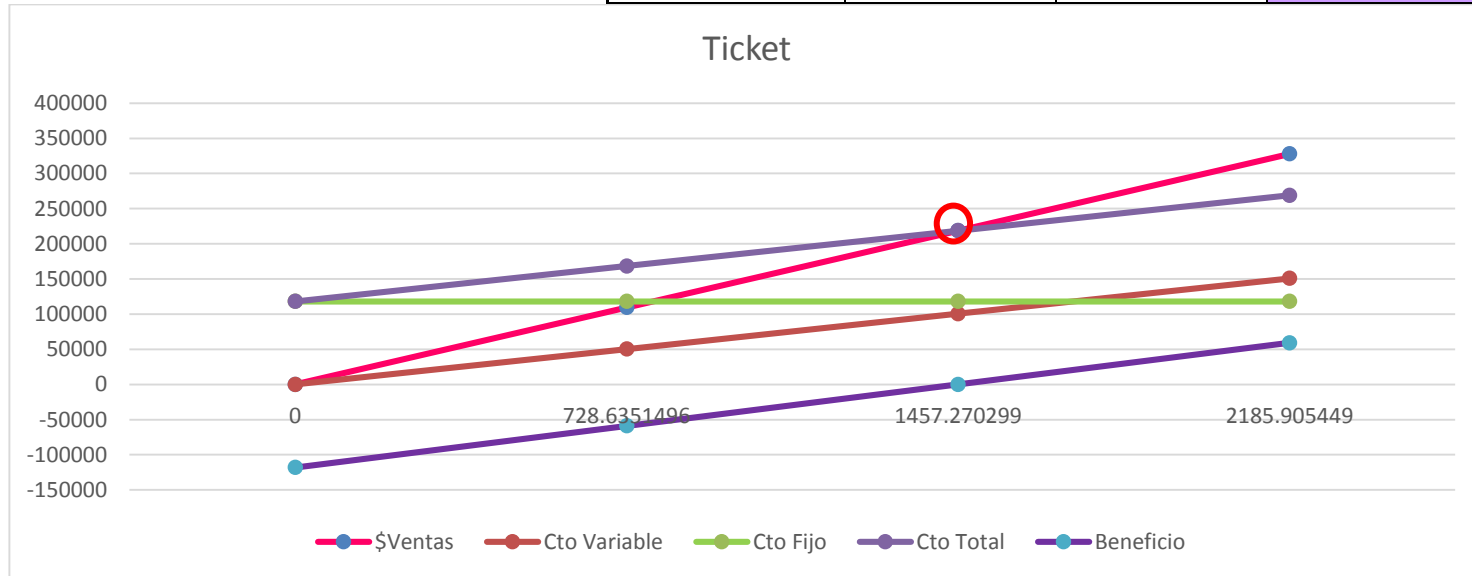
DATOS GRÁFICO

	Q Ventas	PÉRDIDA	PUNTO DE EQUILIBRIO	UTILIDAD
Q Ventas	0	1255.732917	2511.465835	3767.198752
\$ Ventas	0	106737.298	213474.596	320211.8939
Costo variable	0	47717.85086	95435.70172	143153.5526
Costo fijo	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89
Costo total	\$ 118,038.89	\$ 165,756.75	\$ 213,474.60	\$ 261,192.45
Beneficio	-\$ 118,038.89	-\$ 59,019.45	\$ -	\$ 59,019.45



3.24 Punto de equilibrio para ticket

DATOS INICIALES		DATOS GRÁFICO		PÉRDIDA	PUNTO DE EQUILIBRIO	UTILIDAD
Precio de venta	150	Q Ventas	0	728.6351496	1457.270299	2185.905449
Costo unitario	69	\$ Ventas	0	109295.2724	218590.5449	327885.8173
Costo fijo mensual	\$ 118,038.89	Costo variable	0	50275.82532	100551.6506	150827.476
Punto de equilibrio	1457.270299	Costo fijo	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89	\$ 118,038.89
Ventas equilibrio	\$ 218,590.54	Costo total	\$ 118,038.89	\$ 168,314.72	\$ 218,590.54	\$ 268,866.37
		Beneficio	-\$ 118,038.89	-\$ 59,019.45	\$ -	\$ 59,019.45



BIBLIOGRAFÍA

Collins, James C. y Jerry I. Porras (1995), "Empresas que perduran". Principios exitosos de compañías triunfadoras, 1° ed., Ed. Norma, México, 385 p.

Sánchez y Cantú (1997), El plan de negocios del emprendedor, 1° ed., Ed. McGraw-Hill, México,

Beck, Ulrich (1998), "¿Qué es la globalización?". Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, 2° ed., Ed. Paidós, España, 221 p.

Rachman, David J. (1999), "Introducción a los negocios" Enfoque mexicano, 8° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 477 p.

Fleitman, Jack (2000), "Negocios exitosos" Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, 1° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 383 p.

Rogers, Richasrd y Philip Gumuchdjan (2000), Ciudades para un pequeño planeta, 1° ed., Ed. Gustavo Gili S. A., España, 180 p.

Chiavenato, Idalberto (2001), "Administración" Proceso administrativo, 3° ed., Ed. McGraw-Hill, Colombia, 415 p.

Estay, Jaime; Alicia Girón, et al. (2001), La globalización de la economía mundial, 1° ed., Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 444 p.

Rachman, David J., Michael H. Mescon, et al. (2001), "Introducción a los negocios". Enfoque mexicano, 8° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 477 p.

Economic Commission for Latin America and the Caribbean (2003), ed. Ocampo y San Martín, José Antonio, "Globalization and development". A Latin America and Caribbean perspective, 1° ed., Ed. ECLAN and Stanford Social Sciences Edition, Santiago de Chile, 214 p.

Petras, James y Henry Veltmeyer (2003), "La globalización desenmascarada". El imperialismo en el siglo XXI, 1° ed., Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 237 p.

Anzola Rojas, Sérvulo (2005), "De la idea a tu empresa", una guía para emprendedores, 3° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 236 p.

Lara Flores, Elías (2005), Primer curso de contabilidad, 1° reimpr. de la 19° ed. de 2004, Ed. Trillas, México, 347 p.

Salvador Palomo, Pedro J. (2005), La planificación verde en las grandes ciudades, 1° ed., 2° tirada, Ed. Gustavo Gili S. A., España, 326 p.

Balanko, Greg y Dickson (2007), Cómo preparar un plan de negocios exitoso, 1° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 382 p.

Münch Galindo, Lourdes (2007), “Fundamentos de administración”, casos y prácticas, 2° reimp. De la 2° ed., Ed. Trillas, México, 271 p.

Ruano, Miguel (2007), “Ecorbanismo”, entornos humanos sostenibles: 60 proyectos, 5° reimp. de la 2° ed., Ed. Gustavo Gili, España, 192 p.

Ibarra Valdés (2008), “Los primeros pasos al mundo empresarial”, una guía para emprendedores, 1° ed., Ed. Limusa, México, 362 p.

Anzola Rojas, Sérvulo (2010), Administración de pequeñas empresas, 3° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 347 p.

Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, 4° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 288 p.

Chiavento, Idalberto (2011), “Administración de recursos humanos”, el capital humano de las organizaciones, 9° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 421 p.

Longenecker, Justin; Petty et al. (2012), “Administración de pequeñas empresas”. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento, 16 ed., Ed. Cengage Learning, México, 782 p.

Ochoa Setzer, Guadalupe y Roxana Saldívar del Ángel (2012), Administración financiera correlacionada con las NIF, 3° ed., Ed. McGraw-Hill, México, 465 p.

Palacios Blanco, José Luis (2012), “La casa ecológica”, como construirla, 1° ed., Ed. Trillas, México, 168 p.

Scali, Jorge Omar y Gustavo Norberto Tapia (2012), Tablero de comando en las PYMES, 1° ed., Ed. Alfaomega, México, 261 p.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

Rodríguez Martínez, Mauricio y Eduardo Gómez Muñoz (2011), "Conformación de un equipo altamente comprometido". El reto sin fronteras: El método de maximización de resultados para restaurantes MMRR, Tomo 2, CANIRAC, México, 80 p.

Rodríguez Martínez, Mauricio y Eduardo Gómez Muñoz (2011), "Arranque y posicionamiento". El reto sin fronteras: El método de maximización de resultados para restaurantes MMRR, Tomo 3, CANIRAC, México, 75 p.

Rodríguez Martínez, Mauricio y Eduardo Gómez Muñoz (2011), "Procesos básicos, compras, almacén y áreas de producción". El reto sin fronteras: El método de maximización de resultados para restaurantes MMRR, Tomo 4, CANIRAC, México, 59 p.

Rodríguez Martínez, Mauricio y Eduardo Gómez Muñoz (2011), "Procesos básicos 2° parte, higiene, áreas de servicio y estandarización". El reto sin fronteras: El método de maximización de resultados para restaurantes MMRR, Tomo 5, CANIRAC, México, 56 p.

Rodríguez Martínez, Mauricio y Eduardo Gómez Muñoz (2011), "Direccionamiento del restaurante". El reto sin fronteras: El método de maximización de resultados para restaurantes MMRR, Tomo 6, CANIRAC, México, 58 p.

WEBLOGRAFÍA

El Financiero, McDonalds inaugura sucursal ecológica, Negocios, (16 de abril de 2013). Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45/10089.html>

INEGI, Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos, censos económicos 2009, (30 de Abril 2013). Disponible en:

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf

PROMEXICO, PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México, (01 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

INEGI, Resumen de los resultados de los censos económicos 2009, (01 de mayo de 2013). Disponible en : <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Pepe y Toño, Crea tu empresa, (17 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.pepeytono.com.mx>

UNILEVER FOODS SOLUTIONS, Casos sustentables, (18 de mayo de 2013). Disponible en : http://www.unileverfoodsolutions.com.mx/vida-sustentable/casos_sustentables

LA BUENA TIERRA, Cultura ecológica, (18 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.labuenatierra.com/>

BioRestaurant, Cultura BIO, (18 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.biorestaurant.com.ar/>

Waterhouse Restaurant, A shoreditch trust social enterprise, (18 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.waterhouserestaurant.co.uk/>

PIZZA FUSION, Our story, Company overview and mission statement, (19 de mayo de 2013). Disponible en: <http://pizzafusion.com/>

Hop Urban Brewery, Green at Hub, (19 de mayo de 2013). Disponible en: <http://hopworksbeer.com/>

The Green Building Certification Institute, About GBCI, (19 de mayo de 2013). Disponible en: <http://www.gbci.org/>

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC, Servicios, (15 de junio de 2013). Disponible en: www.caniracpuebla.org

Secretaría de economía, Instituto nacional del emprendedor, (16 de junio de 2013). Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/inadem>

Sánchez, Marisa, 10 instituciones para conseguir financiamiento, 23 de julio de 2012, Soy Entrepreneur, (20 de junio de 2013). Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/21388-10-instituciones-para-conseguir-credito.html>

NETQUEST, Calculadora de muestras, (16 de julio de 2013). Disponible en: http://www.netquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php

Por la cerveza libre, las 10 mejores cervezas artesanales de México, (28 de julio de 2013). Disponible en: <http://porlacervezalibre.wordpress.com/tag/cerveza-artesanal-mexicana/>

Prissa, Tienda en línea, (06 de agosto de 2013). Disponible en: <http://www.prissa.mx/tienda.php?keyword>