



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA FORMACIÓN DE UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PASTELES  
DE ALTA REPOSTERÍA EN LA CIUDAD DE CHETUMAL.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES**

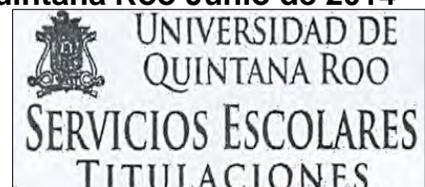
**PRESENTA:**

Susana Guadalupe Hernandez Caamal

**DIRECTOR:**

Dra. María de Jesús Pérez Hervert

**Chetumal, Quintana Roo Junio de 2014**



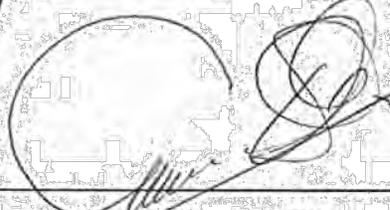
# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

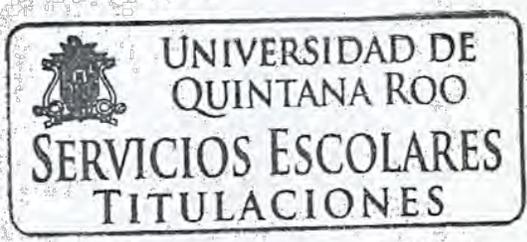
## LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR:   
Dra. María de Jesús Pérez Hervet

ASESOR:   
Dr. Francisco Javier Güemez Ricalde

ASESOR:   
MC Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2014.

## **AGRADECIMIENTOS**

Antes que nada, le agradezco a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi vida personal y académica, por ser la fortaleza en los momentos difíciles y débiles, y por brindarme experiencias y aprendizajes que transcurrieron en mi vida y sobre todo la felicidad que me brinda día a día.

Agradezco la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos por mi familia, especialmente a mi madre la Sra. Domitila Caamal Dzib por todo su apoyo que me ha brindado económicamente y emocionalmente, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo los valores inculcado y ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

Le agradezco la dedicación de tiempo a mi directora de tesis la Dra. María de Jesús Pérez Hervert, por haberme ayudado en la realización de este presente trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación .....	5
1.3 Objetivos .....	6
1.4 Hipótesis .....	7
1.5 Metodología .....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	8
2.1 Introducción .....	8
2.2 Antecedentes de la planeación estratégica.....	8
2.3 Herramientas de la planeación .....	11
2.3.1 Análisis FODA.....	12
2.3.2 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia de Michael E. Porter.....	13
2.3.3. La Matriz de Ansoff.....	15
2.3.4. El ciclo de vida de producto .....	16
2.3.5. Matriz de crecimiento- participación (Boston Consulting Group) .....	18
2.4 Conceptualización de la planeación.....	21
2.5 Importancia de los planes estratégicos .....	23
2.6 Tipos de planes.....	24
2.7 Diferencia entre el plan de negocios de las empresas establecidas y el de aquellas que comienzan. ....	26
2.8 Las ocho razones de gumpert para escribir un plan de negocios .....	27
<b>CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	29

3.1	Introducción .....	29
3.2	Definición de estudio de mercado.....	29
3.3	Objetivo del estudio del mercado de un proyecto y sus relaciones con los demás estudios parciales.....	31
3.4	Importancia de la investigación de mercados .....	35
3.5	Etapas del proceso metodológico del estudio de mercado .....	37
3.5.1	Planteamiento inicial.....	37
3.5.2	Planificación de la investigación.....	38
3.5.3	Recogida de datos.....	39
3.5.4	Tratamiento y análisis de la información.....	39
3.5.5	Elaboración del informe.....	40
3.6	La razón de la investigación de mercados .....	40
3.7	Factores que se toman en cuenta para realizar una investigación de mercados.....	42
3.8	Usos de la investigación de mercados.....	45
3.8.1	Determinar sus objetivos.....	45
3.8.2	Desarrollo de un plan de acción .....	46
3.8.3	De evaluación de los resultados y aplicación de medidas correctivas... ..	47
3.9	Clasificación de los estudios de mercado.....	47
3.10	Mercado .....	48
3.10.1	Definición.....	49
3.10.2	Clasificación de mercados .....	49
3.10.3	Características.....	50
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO .....</b>		<b>52</b>
4.1	Introducción .....	52

4.2 Descripción de la empresa.....	52
4.2.1 Descripción de la empresa .....	52
4.2.2 Historia.....	53
4.2.3 Recursos que inicia.....	53
4.2.4 Socios fundadores .....	54
4.2.5 Domicilio .....	54
4.2.6 Misión .....	54
4.2.7 Visión .....	55
4.2.8 Objetivos.....	55
4.2.9 Definición del producto .....	56
4.2.9.1 Definir productos primarios y secundarios por segmento de mercado.....	56
4.2.9.2 Prototipo .....	57
4.2.9.3 Razón social/Nombre comercial (marca) .....	58
4.2.9.4 Logotipo .....	58
4.2.9.5 Slogan.....	59
4.2.10 Análisis de los 5 entornos .....	59
4.2.10.1 Cultural .....	59
4.2.10.2 Económico .....	60
4.2.10.3 Político- social(jurídico).....	64
4.2.10.4 Demográfico.....	66
4.2.10.5 Tecnológico.....	68
4.2.11 Análisis de la 5 fuerzas de PORTER .....	68
4.2.11.1 Amenaza de Nuevos Competidores .....	68
4.2.11.2 Poder de Negociaciones de los compradores .....	69

4.2.11.3 Poder de Negociación de los Proveedores .....	69
4.2.11.4 Amenaza de Bienes Sustitutos .....	70
4.2.11.5 Rivalidad entre Competidores Existentes .....	70
4.2.12 Análisis FODA.....	71
4.2.12.1 Fortaleza.....	71
4.2.12.2 Debilidades .....	71
4.2.12.3 Amenaza.....	71
4.2.12.4 Oportunidades .....	72
4.2.13 Matriz Ansoff.....	73
4.2.13.1 Producto actual (posicionamiento).....	73
4.2.13.2 Mercado actual .....	73
4.2.14 Plan de marketing.....	74
4.2.14.1 Estrategia de producto/marca (ciclo de vida del producto/ proyección) .....	74
4.2.14.2 Determinación de estrategia de precio .....	76
4.2.14.3 Objetivo del plan de mercadotecnia.....	76
4.2.14.4 Metas del plan.....	76
4.2.14.5 Segmentación del mercado .....	77
4.2.14.6 Perfil del consumidor .....	78
4.2.14.7 Estrategia de plaza (ubicación).....	79
4.2.14.8 Estrategia de Publicidad Briefing/ Story board/ Publicidad y promoción (plan de medios).....	81
4.2.15 Estrategia de Responsabilidad Social de la empresa.....	86
4.2.16 Estrategia de sostenibilidad .....	86
4.3 Estudio de mercado .....	87

4.3.1	Análisis de la demanda .....	87
4.3.1.1	Fuentes primaria .....	87
4.3.1.1.1	Encuesta .....	88
4.3.1.1.2	Resultados obtenidos .....	88
4.3.1.2	Fuentes secundarias.....	91
4.3.1.3	Análisis situacional del proyecto .....	92
4.3.1.4	Demanda histórica .....	93
4.3.1.5	Proyección de la demanda .....	94
4.3.2	Análisis de la oferta.....	94
4.3.2.1	Competencia.....	95
4.3.2.1.1	Directo .....	95
4.3.3	Análisis de precios .....	101
4.3.3.1	Proyección del precio.....	101
4.4	Estudio tecnico.....	106
4.4.1	Análisis de la localización de la empresa.....	106
4.4.1.1	Macrolocalización .....	106
4.4.1.2	Macrolocalización .....	109
4.4.2	Tecnología y equipo.....	110
4.4.3	Distribución de la planta y equipo (layout) .....	117
4.4.4	Insumos y materiales .....	118
4.4.5	Descripción del proceso productivo (o de servicio).....	121
4.4.6	Curso grama analítico .....	125
4.4.7	Organigrama de la empresa, principales funciones de cada puesto y plantilla laboral.....	126
4.4.8	Puestos y funciones del personal .....	126

4.4.9 Plantilla de personal.....	128
4.4.10 Sueldos y salarios.....	129
4.5 Estudio financiero.....	130
4.5.1 Inversión total .....	130
4.5.1.1 Inversión fija.....	130
4.5.1.2 Inversión Diferida .....	131
4.5.1.3 Depreciación y amortización .....	132
4.5.1.4 Capital de trabajo.....	133
4.5.2.1 Análisis de costos y gastos .....	134
4.5.2.2 Integración de costos fijos .....	135
4.5.2.3 Integración de costos variables.....	136
4.5.2.4 Integración de costos totales .....	136
4.5.3 Necesidades de financiamiento .....	137
4.5.3.1 Financiamiento de la inversión inicial.....	137
4.5.3.2 Calculo de costo financiero .....	137
4.5.3.3 Tablas de amortización del financiamiento .....	138
4.5.4 Determinación de la TMAR o costos de capital .....	139
4.5.5 Determinación del punto de equilibrio.....	139
4.5.6 Integración de los estados financieros proforma. ....	141
4.6 Evaluación económica - financiera.....	142
4.6.1 Flujos de efectivo .....	142
4.6.2 Valor Actual Neto (VAN) .....	143
4.6.3 Valor Actual Neto Equivalente (VANE) o Costos Anual Equivalente (CAE) .....	144
4.6.4 Razón Beneficio/ Costo (B/C) o Índice de Rentabilidad.....	144

4.6.5 Tasa Interna de Rendimiento (TIR).....	145
4.6.6 Tasa de Rendimiento Inmediata (TRI).....	145
4.6.7 Periodo de recuperación de la inversión (PRI) .....	146
4.6.8 Índice de rendimiento contable (IRC).....	147
4.6.9 Análisis de sensibilidad.....	148
4.6.10 Indicadores financieros .....	149
<b>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>159</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Modelo de Porter las cinco fuerzas competitivas .....	14
Ilustración 2 Matriz de Ansoff .....	16
Ilustración 3 Ciclo de vida del producto.....	17
Ilustración 4 Matriz BCG .....	20
Ilustración 5 Proceso metodológico de investigación de mercado .....	37
Ilustración 6 Prototipo de un pastel de cars .....	57
Ilustración 7 Logotipo de la empresa 3D Cake.....	58
Ilustración 8 Tradiciones de Quintana Roo .....	59
Ilustración 9 Matriz Ansoff de la empresa 3D Cake.....	73
Ilustración 10 Ciclo de vida de Producto .....	74
Ilustración 11 Aeropuerto de Chetumal .....	80
Ilustración 12 Pastelería Marilui .....	97

Ilustración 13 Establecimiento de la pastelería Marilui.....	98
Ilustración 14 Establecimiento de la pastelería Mercy.....	99
Ilustración 15 Establecimiento de la pastelería Silymel.....	100
Ilustración 16 Mapa de Quintana Roo .....	106
Ilustración 17 Mapa de localización de la empresa 3D Cake .....	110
Ilustración 18 Establecimiento a rentar .....	110
Ilustración 19 Distribución de la planta y equipo de la empresa 3D Cake .....	117
Ilustración 20 Organigrama del proceso de producción de pastel en tercera dimensión.....	121
Ilustración 21 Organigrama del proceso de producción de pastel tradicional .....	123
Ilustración 22 Organigrama organizacional de la empresa 3D Cake.....	126
Ilustración 23 Punto de equilibrio .....	140

## ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 Principales actividades de Quintana Roo .....	61
Grafica 2 Distribución poblacional de Othón P. Blanco .....	66
Grafica 3 Tipo de consumidores.....	77
Grafica 4 Ingreso de los consumidores .....	78
Grafica 5 Estado civil de los consumidores.....	78
Grafica 6 Frecuencia de consumo de pasteles .....	88
Grafica 7 Tamaño de preferencia de los consumidores .....	89
Grafica 8 Aspectos importantes de los pasteles.....	89
Grafica 9 Sabores de pasteles .....	90
Grafica 10 Preferencia de compra de los pasteles.....	90
Grafica 11 Lo que han pagado por un pastel .....	91
Grafica 12 Demanda historia anual .....	93
Grafica 13 Demanda proyectada.....	94
Grafica 14 Proyección de precio del pastel en 3D de ¼ kg.....	102
Grafica 15 Proyección de precio de pastel 3D 1/2 kg.....	103
Grafica 16 Proyección de precio del pastel 3D 1kg.....	103

Grafica 17 Proyección de precio tradicional de 1/4 kg .....	104
Grafica 18 Proyección de precio del pastel tradicional 1/2 kg .....	105
Grafica 19 Proyección de precio del pastel tradicional 1 kg .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de pasteles de 3D Cake .....	58
Tabla 2 PIB de Quintana Roo.....	60
Tabla 3 Población activamente económica .....	62
Tabla 4 Ocupación poblacional de Quintana Roo .....	63
Tabla 5 Indicadores económicos de Quintana Roo.....	64
Tabla 6 Distribución de los niveles socioeconómicos.....	67
Tabla 7 Análisis FODA 3D Cake .....	72
Tabla 8 Plan de marketing de 3D Cake.....	85
Tabla 9 Análisis situacional del proyecto.....	92
Tabla 10 Cálculos del análisis situacional del proyecto.....	93
Tabla 11 Demanda histórica anual.....	93
Tabla 12 Demanda proyectada .....	94
Tabla 13 Catalogo de pastelería .....	95
Tabla 14 Análisis de la oferta de la región o localidad .....	96
Tabla 15 Análisis FODA de la pastelería Marilui .....	97
Tabla 16 Análisis FODA de la pastelera Mercy .....	99
Tabla 17 Análisis FODA de la pastelería Silymel .....	100
Tabla 18 Determinación de precio.....	101
Tabla 19 Proyección de precio del pastel 3D de 1/4 kg .....	102
Tabla 20 Proyección de precio de pastel 3D 1/2 kg .....	102
Tabla 21 Proyección de precio de pastel en 3D 1 kg .....	103

Tabla 22 Proyección de precio de pastel tradicional 1/4 kg .....	104
Tabla 23 Proyección de precio del pastel tradicional 1/2 kg.....	104
Tabla 24 Proyección de precio del pastel tradicional 1kg.....	105
Tabla 25 Matriz de localización .....	109
Tabla 26 Terrenos y edificios de la empresa 3D Cake.....	111
Tabla 27 Maquinaria, mobiliario y equipo de producción de la empresa .....	111
Tabla 28 Maquinaria, mobiliario y equipo de oficina.....	114
Tabla 29 Equipo para marketing y ventas de la empresa 3D Cake.....	116
Tabla 30 Materia prima para la elaboración del pastel en tercera dimensión y tradicional.....	119
Tabla 31 Materiales de limpieza de la empresa 3D Cake .....	120
Tabla 32 Otros gastos de la empresa 3D Cake.....	120
Tabla 33 Curso grama analítico .....	125
Tabla 34 Descripción de los puestos de la empresa 3D Cake .....	127
Tabla 35 Plantilla del personal de la empresa 3D Cake .....	129
Tabla 36 Sueldos y prestaciones de la empresa.....	129
Tabla 37 Inversión fija .....	131
Tabla 38 Inversión diferida .....	132
Tabla 39 Depreciación y amortización de la inversión .....	132
Tabla 40 Capital de trabajo proyectado.....	133
Tabla 41 Presupuesto de costo de producción .....	134
Tabla 42 Presupuesto de gastos de administración.....	135
Tabla 43 Presupuesto de gastos de ventas y distribución .....	135
Tabla 44 Costo fijo .....	136
Tabla 45 Costo variable .....	136
Tabla 46 Costo total .....	137
Tabla 47 Calculo del costo financiero.....	138
Tabla 48 Amortización financiero .....	138
Tabla 49 TMAR o costo promedio ponderado de capital .....	139
Tabla 50 Punto de equilibrio proyectada .....	140
Tabla 51 Estado de resultado proyectado.....	141

Tabla 52 Estado de flujo netos de efectivo.....	142
Tabla 53 FNE .....	144
Tabla 54 VANE.....	144
Tabla 55 TIR.....	145
Tabla 56 Tasa simple de rentabilidad.....	146
Tabla 57 Periodo de recuperación de la inversión .....	146
Tabla 58 Operación del periodo de recuperación de la inversión.....	147
Tabla 59 Análisis de sensibilidad .....	148
Tabla 60 Estado de la economía.....	148
Tabla 61 Indicadores financieros.....	149

## INTRODUCCION

El presente trabajo hace referencia sobre el análisis estratégico como una de las herramientas de la planeación que permite la creación de una empresa dedicada a la elaboración de pasteles de alta repostería en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

La finalidad de realizar este estudio, es analizar la viabilidad y rentabilidad de la pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, así como, analizar las principales teorías sobre planteamientos estratégicos de la empresa, realizar un análisis del mercado al cual se va a dirigir la panadería, entre otros aspectos.

Así mismo, se planteó una hipótesis en la que se pretende comprobar la existencia o no de factores que permiten la viabilidad de una pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal.

El contenido de este trabajo está dividido en cuatro capítulos, los primeros capítulos se enfocan a los aspectos teóricos, conformada por definiciones y conceptos de los principales autores sobre la planeación estratégica y el estudio del mercado, y la segunda parte se centra a presentar la parte práctica generada a partir de la encuesta realizada a los consumidores potenciales del producto a ofertar, en el mercado, esto es:

- En el primer capítulo, se plantea los antecedentes de la investigación, a los cuales se pretende llegar con este trabajo, se expone el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos generales y específicos, la hipótesis y la metodología que se utilizó en la investigación.
- En el segundo y tercer capítulo, se presentan el marco de referencia, en el que se desarrollan las principales teorías de los planteamientos estratégicos, antecedentes de la planeación estratégica, su importancia, conceptualización y herramientas. Así mismo, en el tercer capítulo, se

plantea el estudio de mercado, en él se describe los pasos a realizar dicho estudio, a la vez que se presentan definiciones, el objetivo de realizarlo y la importancia del estudio de mercado, entre otros aspectos.

- En el capítulo cuarto, se realiza una propuesta de un plan de negocio de una pastelería de alta repostería, en la ciudad de Chetumal, en el cual se determina la viabilidad y rentabilidad del negocio. Este capítulo se subdivide a su vez, en cinco apartados: la descripción de la empresa, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio financiero y la evaluación de proyecto.

Así también, al final se presenta un apartado de conclusiones y recomendaciones que se generaron al finalizar la presente investigación, así como, un apartado más de las fuentes bibliográficas que se utilizaron en la elaboración de esta investigación y uno de anexos que se presentan al final del trabajo.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Hoy en día las empresas están experimentando cambios en su entorno, uno de los principales cambios son las nuevas necesidades y experiencias que están surgiendo actualmente en los consumidores al giro comercial de la empresa, es decir, que los consumidores buscan productos que satisfaga sus nuevas necesidades creando oportunidades para la empresa. Algunas empresas no logran adaptarse a esos cambios ni tampoco considera esos cambios como una oportunidad de ampliar su mercado, lo que ocasiona que la empresa en algunos casos llegue a tener problemas de supervivencia en el mercado.

Las microempresas son las que más han resentido los efectos de la globalización, dado el grado de competencia que existe en el mercado entre las empresas del mismo giro, las empresas de productos sustitutos y las cadenas comerciales internacionales, generando en consecuencia la disminución de las ventas, mismas que para poder competir actualmente en el mercado es necesario que las microempresas se planteen nuevos esquemas de organización empresarial.

La mayoría de las microempresas al igual que las empresas que elaboran repostería fina presentan graves problemas que van desde la falta del flujo de efectivo hasta la organización empresarial, que afectan directamente el proceso de producción y los recursos disponibles, estos problemas limitan el crecimiento y desarrollo de las microempresas.

Algunos autores (Carvajal, 1990; León, 2012; Mercado, 2002 y Romero, 2002) mencionan que los problemas que presentan las microempresas son variados y diversos, entre estos se pueden encontrar los siguientes:

- Las microempresas por lo regular son administradas por el mismo propietario, mismos que cumplen dos papeles dentro de estas, propietario y empleado al mismo tiempo.

- Así mismo, estas no poseen el conocimiento de las áreas en que opera su negocio, ni tampoco tienen conocimiento sobre la administración de planear, dirigir, organizar y controlar la empresa, regularmente funcionan de manera empírica.
- Las microempresas no cuenta con el capital suficiente para poder emprender su negocio, no poseen apoyos para poder tener acceso a créditos y asesorías(Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012).
- De igual manera, la mayoría de las microempresas no cuenta con capital reservado para poder invertir constantemente o utilizarlo en el caso de una diligencia o contingencia que se le presente.
- Por otra parte, la mayoría de las microempresas son familiares, estas son atendidas por la familia y viven al día con los recursos obtenidos.
- También otro problema que se presenta es la falta de los recursos humanos, ya que no cuenta con el personal especializado para poder elaborar el producto/servicio, por falta de capacitación y experiencia, en algunos casos las empresas no cuentan con una guía específica para poder administrar el personal.
- La mayoría de las microempresas no invierten en mercadotecnia ni en publicidad.
- Uno de los problemas más recurrentes que presentan las empresas es la carencia de planteamientos estratégicos (plan de negocio) para operar o incluso para iniciar un negocio, ya que no tienen los conocimiento adecuados para poder elaborarlo ni los recursos para pagar la elaboración de dicho plan.

La importancia del plan de negocio (Andrade, 2007) radica desde el punto de vista de las actividades administrativas, en que las empresas pueden planificar, coordinar y controlar el desarrollo del proyecto. Por otro lado, desde la perspectiva de un plan de negocios permitirá demostrarle a terceros cuan viable o rentable es el proyecto. Por otra parte su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa, facilitando el proceso de planeación de esta.

Por otra parte su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa, facilitando el proceso de planeación de esta.

Un plan de negocio según el experto (Hingston, 2002) puede asegurar el éxito a una empresa, ya que establece el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas fijadas por los directivos y por el otro lado el aseguramiento de obtener financiamiento externo de alguna institución crediticia, así poder operar la empresa o hacerla crecer. Otro aspecto importante de un plan de negocio es el desarrollo del análisis si el producto y/o servicio (Viniestra, 2007) que se va a ofertar tiene un mercado dispuesto a adquirirlo y que además es rentable su comercialización.

## **1.2 Justificación**

En la ciudad de Chetumal se encuentran operando una variedad de negocios entre los que se encuentra el ramo de pastelerías, pero como todas las microempresas dadas sus características, estas presentan una serie de problemas en cuanto a su funcionamiento como se mencionó en el apartado anterior, ya que ninguna trata de actualizar sus métodos y procesos en la producción de los productos que ofertan, generalmente estas microempresas tienden a utilizar equipos y herramientas obsoletas, así como ingredientes y/o insumos de baja calidad, lo que ocasiona que estas microempresas no innoven sus productos. Actualmente el mercado presenta un gran dinamismo, los clientes se han vuelto más exigentes, en general han cambiado sus gustos y preferencias de compras de la sociedad, además de la estructura comercial de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, existe más competencia, es por eso que se hace interesante realizar este tipo de estudio.

Este trabajo está encaminado a analizar la viabilidad de una pastelería enfocada a la producción de pasteles 3D cubierto de fondant con distintos diseños, misma que está dirigido principalmente al mercado del nivel socioeconómico alto, ya que este sector podría adquirir el producto a un precio determinado (alto). Este negocio

ofertará todo tipo de postres de todos los tamaños y diferentes sabores, ofreciendo productos de alta calidad.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se hace atractivo desarrollar planteamientos estratégicos (plan de negocio) en relación con la apertura de nuevos negocios y así poder poner en práctica los conocimientos y habilidades académicos aprendidos en la carrera durante mi estancia en la Universidad. La idea de este proyecto va enfocada a la satisfacción del cliente por la necesidad de obtener algo nuevo y al mismo tiempo aprovechar una oportunidad ya que este tipo de giro de negocio no está muy desarrollado.

Por parte de la sociedad se beneficiara en dos aspectos, la primera contar con una alternativa más de consumo de un producto nuevo, así como cubrir una necesidad que no ha sido atendida por el mercado, además de ofrecer nuevas oportunidades de empleos y obtener recursos para el bienestar de las familias.

A los futuros investigadores les servirá como punto de referencia para realizar investigación de mercado y diseñar planteamientos estratégicos (planes de negocios) para las empresas.

### **1.3Objetivos**

- Generales
  - Analizar la viabilidad de una pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.
- Específicos.
  - Aplicar la mezcla de la mercadotecnia de las 4P's (precio, plaza, producto y promoción).
  - Realizar un estudio de mercado
  - Análisis de teorías de planteamientos estratégicos.
  - Análisis de rentabilidad en la empresa

## **1.4 Hipótesis**

H1: Existen factores que permiten la viabilidad de una pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal.

Ho: No existen factores que permiten la viabilidad de una pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal.

## **1.5 Metodología**

El presente investigación se dividirá en dos partes de información:

La primera parte se realizara por medio de investigación teórica, que contiene fuentes de información primaria y secundaria de libros de textos, información de internet y revistas.

La segunda parte se realizara investigación de campo a la muestra de segmento que se dirigirá el negocio, en la cual se aplicara cuestionarios y entrevista, en que dependerá de las respuestas e información proporcionada por los encuestados, para el diseño y la formulación del negocio.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se analizará a los diferentes conceptos e información necesarias para la elaboración de un plan, así poderlo aplicarlo en las empresas pequeñas y medianas en que se pretende crear o las existentes, según sea el caso; en que se profundizará desde varias expectativas de distintos autores, en que mencionaran información referente a la planeación estratégica, que se hablará a continuación, como son los antecedentes de la planeación estratégica, conceptos y entre otros aspectos relacionados con este estudio.

De acuerdo con la información obtenida ayudará a crear una mejor estructura organizacional para la creación de nuevos individuos emprendedores y de igual manera tener como objetivo principal de saber si la empresa es rentable o no.

### **2.2 Antecedentes de la planeación estratégica**

La planeación estratégica surgió a partir de 1990 (Martínez, 2003) y se basó principalmente en su tamaño, en que se mencionaba que solo las organizaciones más grandes podían producir mayores ventas a menores costos. También se menciona que desde siempre ha sido necesario administrar las empresas, cualquiera que fuera su estilo, tamaño, producto o servicio. Sin embargo, las teorías sobre la administración comenzaron a desarrollarse a finales del siglo XVIII, cuando Adam Smith, en “la riqueza de las naciones,” propuso la división del trabajo como receta del éxito empresarial.

Todo lo anterior llevó a los conceptos de controlar o destruir a la competencia, en la cual se puede decir que esta era su filosofía. Fue así que empezaron a florecer las fusiones y los adquisidores. Y en la parte del liderazgo, se cree que no existía

ya que había una relación tradicionalista entre patrón- empleado, se mencionaba que los primeros patrones podían controlar y despedir cuando quisieran, esto ocasiono que los empleados carecían de fuerza alguna.

Pero también apareció gente con mayor fuerza laboral como los artesanos, en esa época ellos eran independientes, determinaban como y a qué velocidad se haría el trabajo, de manera que no tenían que dar explicaciones a nadie. En la cual, los artesanos llegaron a ser un gran problema para los patrones, ya que empezaron a unirse para exigir una mejor remuneración, mejores condiciones de trabajo, así como otros beneficios. Esto ocasionó un movimiento, sin duda, que trajo muchos beneficios, ya que fue el principio para que los empleados se prepararan mejor, y fue en esta época cuando se ofrecieron los primeros cursos de administración; aunque solo fueran relacionados a nivel secretarial y contaduría.

A partir de 1930 se dieron cursos de contabilidad, control de inventario, controles estadísticos, dando pie a que la productividad ocupara el centro del escenario.

Frederick Taylor dio origen al taylorismo, el que sostenía que ninguna empresa debe confiar en la experiencia de las personas, sino que se debía establecer mediciones estandarizadas de tiempo u salida productiva, a las cuales se odia llegar científicamente, asimismo sostenía el aumento de la producción beneficiaria tanto al empresario como el empleado, ya que habría mejores salarios así como mayores utilidades.

A mediados de 1950, la competencia creció a tal grado que competir con base en el volumen de producción era insuficiente y a veces hasta contraproducentes, fue desde entonces cuando la comercialización se convirtió en factor decisivo para las empresas. En esta época quedaron al descubierto las limitaciones de la burocracia, desde entonces fue aquí cuando Douglas Mc Gregor expone sus teorías “X” y “Y”. La teoría “X” sostiene que las personas son flojas por naturaleza y hay que tener mano dura con ellas para que sean productivas y en cambio la teoría “Y” menciona que la gente es trabajadora y solo necesita motivación para ser eficiente en el trabajo. Esto ocasiono que los gerentes agudizaran sus

habilidades de persuasión y negociación para minimizar los conflictos entre su personal y así tener mayor control, lo que dio origen al desarrollo organizacional.

Cuando las nuevas máquinas introdujeron cambios en las formas de producción, algo más de un siglo después, se habló de administración “científica” de las empresas, entendida como dirección o gerencia y basada en la autoridad, en segmentar las operaciones y en el control de las personas y de sus acciones. Dos autores pertenecen a esta generación: Taylor, que predicó la especialización del trabajo para lograr la manera óptima de ejecutar una tarea en el menor tiempo y al menor costo, y Fayol, para quien la función gerencial consistía en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar a los trabajadores de la empresa.

A mediados del siglo XX, casi medio siglo después, Peter Drucker propuso un nuevo estilo gerencial y posteriormente se desató el boom de teorías que respondían a la búsqueda, por parte de los administradores de empresas, de recetas que les aseguraran el éxito.

Un nuevo concepto tomado del mundo militar fue el que descubrieron los administradores en los años sesentas: “la estrategia”. Les llamó la atención la forma como los estrategas militares analizaban el entorno e identificaban las fortalezas y debilidades de sus ejércitos para poder tomar decisiones, particularmente y para fijar objetivos y planear las estrategias.

El primero de abordar esta perspectiva fue Igor Ansoff: su propuesta era la administración por objetivos, que consistía en identificar la meta y desarrollar las estrategias para alcanzarla. Las críticas a su excesivo racionalismo abrieron puerta a un concepto más flexible, la programación estratégica, introducido por Henry Mintzberg, un plan de vuelo que permite mantener el rumbo pero que se adapta a los cambios. El siguiente enfoque fue el diseño de estrategias para competir hoy, propuesto por Michael Porter, enfoque que Gary Hamel y C.K. Prahalad cuestionaron al plantear como prioritario definir cómo serán los

mercados de mañana en los que habrá que competir y, por consiguiente, las estrategias que es preciso diseñar.

Esta nueva época comenzó con Bruce Henderson, quien mencionaba que el desarrollo organizacional y la gerencia por objetivos eran insuficientes para alcanzar el triunfo a causa del alto nivel de competencia. Por tal motivo, era preciso fijarse en todos los movimientos de la competencia; fue así como la palabra estrategia empezó a ponerse en moda. Por eso, la planeación estratégica consta de dos palabras: planear, que significa analizar la situación actual a las metas que se persigue y los pasos que se requiere para lograrlo (Corpa de Posada, 2001).

El concepto de estrategia introdujo un par de ideas claves: la primera que no existe fórmula universal del éxito para todas las empresas, y la segunda, la necesidad de analizar el entorno.

### **2.3 Herramientas de la planeación**

En este apartado del capítulo, se mencionara diferentes herramientas propuesta por diferentes actores, en la cual contiene la planeación que es muy indispensable para la elaboración de negocio y útil para la administración de este.

En la cual existe un variedad amplia de herramientas, también se puede reconocer como teorías, enfoques de la planeación estratégica, en las más comunes y utilizadas son el análisis FODA, las cinco fuerzas competitivas, la matriz Ansoff y el ciclo de vida de producto, estas herramientas son importantes para el estratega. Estas herramientas son muy útiles para el estratega para ampliar los conocimientos y de aprovechar los recursos que disponen la empresa propia.

### 2.3.1 Análisis FODA

El análisis DAFO (o FODA) (Diaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyecto de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El nombre de FODA es práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen(Santos, 1994), en que se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- F de Fortaleza. Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- O de Oportunidades. Se denomina oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- D de Debilidades. Se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- A de Amenazas(o problemas). Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían efectuar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

En conclusión de los anteriores conceptos podemos decir que se divide en dos partes en factores internos (fortalezas y debilidades) todo lo relacionado que ocurra dentro de la empresa y factores externos (amenazas y oportunidades) son aquellos que ocurren en el entorno de empresa.

Una de las aplicaciones el análisis FODA es la determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el

logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. En la cual permite:

- Determinar las verdades posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar
- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

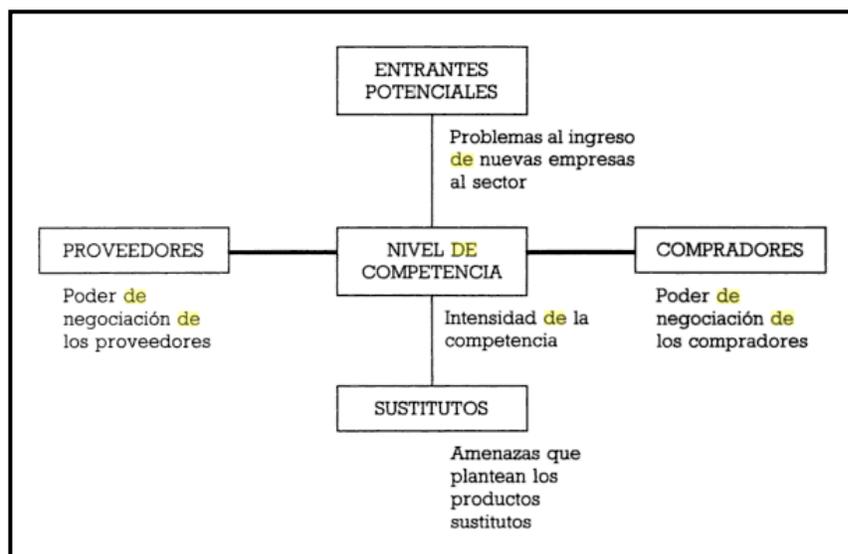
### **2.3.2 Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia de Michael E. Porter**

La labor fundamental del estratega (Porter, 2009) es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia e términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. Tal como veremos más adelante, defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

El modelo de Porter aporta una nueva visión para el análisis de la situación de competencia que existe dentro del sector que se esté analizando. Porter señala la existencia de cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente (Marketing Publishing Center, 1990)(ilustración 1):

Ilustración 1 Modelo de Porter las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Retomado del libro instrumento de análisis del marketing estratégico de Marketing Publishing Center.

- a) Nivel de competencia, que viene dado por el número de empresas que comercializan “ofertas” similares, los índices de crecimiento (o declinación) del mercado, los niveles de costes, la usencia de diferenciación entre las ofertas, la distinta naturaleza empresarial de los competidores, el nivel de fortaleza de las barreras estratégicas existentes, el nivel de las barreras que existan a la salida del sector. A este nivel de competencia dentro del sector, Porter lo denomina como nivel de rivalidad,
- b) Entrantes potenciales: la competitividad de un sector será mayor o menos en función de las barreras que el propio sector presente al ingreso de nuevas empresas. Estas barreras pueden estar definidas en función de: economía de escala alcanzadas dentro del sector, marcada diferenciación de las ofertas existentes, altos niveles de inversión que se requieren para el ingreso, mayor o menos dificultad para alcanzar los canales de distribución, desventajas en costes por factores distintos a las economías de escala,

políticas oficiales de protección, niveles de precios, resultados de la curva de la experiencia, etcétera.,

- c) Sustitutos: las empresa de un sector no solo compiten entre sí, sino que, al mismo tiempo, viven bajo amenaza constante de que se desarrollen o ingresen a su sector productos, de distinta índole tecnológica, que podrían sustituir ventajosamente los existentes. Usualmente, estos sustitutos provienen de áreas tecnológicas o sectores empresariales diferentes,
- d) Proveedores: el poder de negociación de los proveedores se puede definir en función de: número de proveedores, inexistencia de productos sustitutos, poca importancia del sector para el grupo proveedores, alta diferenciación entre los productos de los proveedores, existencia de fuertes barreras a la integración vertical hacia atrás,
- e) Compradores: por su parte, el poder de negociación de los compradores estará en función de: nivel de participación en las ventas de los proveedores, productos de los proveedores poco diferenciados, bajo umbral de coste de cambio, bajos niveles de barreras a la integración, poca importancia de los productos de los proveedores para la calidad de los productos finales de los compradores.

### **2.3.3. La Matriz de Ansoff**

La matriz de dirección del crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2012), más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento.

Cuando se plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento, uno de los modelos que se ha convertido en clásico es la matriz de opción de crecimiento propuesta por Igor Ansoff hace ya como cuarenta años y se conoce más popularmente como la matriz de Ansoff (Díaz, 1998).

Ilustración 2 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	PENETRACIÓN DESARROLLO	LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Retomada del libro estrategias de crecimiento, por Díaz Santos

La matriz de Ansoff (ilustración 2) indica que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento dispone de cuatro opciones básicas para lograrlo:

- Penetración del mercado: la empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera.
- Desarrollo del mercado: la empresa recurre a los productos actuales pero incursiona en mercados nuevos.
- Lanzamiento de nuevos productos: la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados en los que ya opera.
- Diversificación: la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos para la empresa.

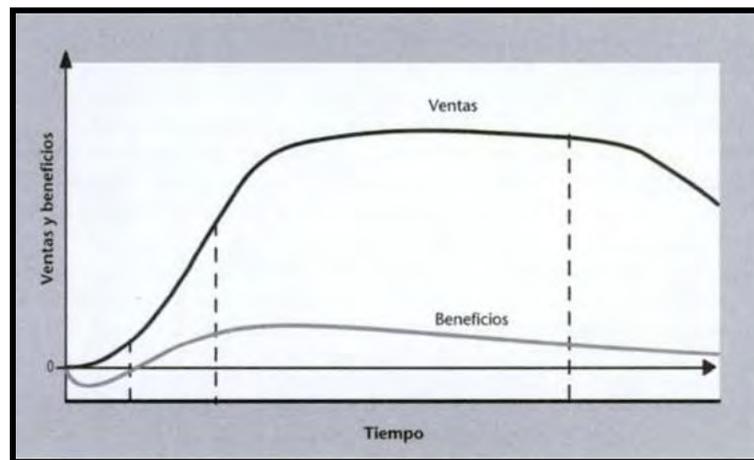
#### 2.3.4. El ciclo de vida de producto

El ciclo de vida del producto (Ardura, Montes, Prieto, & Tarifa, 2006) se define como el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que es lanzado hasta que se

abandona su comercialización. Resultado de establecer una analogía entre la evolución de las ventas de un producto a lo largo del tiempo y la evolución de los seres vivos desde que nacen hasta que mueren, este modelo considera que el comportamiento de las ventas varía a lo largo del tiempo, por lo que es posible establecer cuatro etapas distintas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la siguiente ilustración se representa gráficamente, el ciclo de vida de un producto se ha representado tradicionalmente a partir de dos curvas, con las que se expresa la evolución de las ventas y los beneficios que genera durante el tiempo e el que se ofrece en el mercado.

Ilustración 3 Ciclo de vida del producto



Fuente: Retomada del libro Principios y estrategias de marketing

- 1) Introducción. En la etapa de introducción las ventas son bajas y avanzan lentamente. La demanda se va creando a medida que el producto se adapta a los consumidores, aunque el nivel de incertidumbre y de riesgo asociado a la demanda es muy elevado. La duración de esta etapa depende de la complejidad, del grado de novedad y de la adecuación a las necesidades del consumidor del producto y de la presencia de productos sustitutos. Además, es habitual que la empresa aun no obtenga

beneficios, como consecuencia de los fuertes gastos que ha destinado a introducir el nuevo producto en el mercado.

- 2) Crecimiento. La fase de crecimiento es un periodo en el que buena parte de los consumidores del mercado acepta rápidamente el producto y, por esta razón, la demanda empieza a acelerarse y el tamaño del mercado crece rápidamente. Este hecho determina que a empresa empiece a obtener un importante retorno sobre las inversiones realizadas.
- 3) Madurez. A lo largo de la fase de madurez, tanto las ventas del producto, como los beneficios que genera se suelen estabilizar, ya que se ha conseguido ganar la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. En muchos casos, incluso ventas y beneficios se pueden ver reducidos, especialmente si la empresa se encuentra con las necesidades de aumentar considerablemente las inversiones de comunicación para defender su cuota de participación en el mercado.
- 4) Declive. A causa de la aparición de nuevos productos sustitutos, las ventas y los beneficios disminuyen en la etapa de declive. En esta situación, la empresa debe plantearse si mantenerse su producto o lo retira del mercado.

Aunque el modelo entiende que todo producto pasa a lo largo de la vida por las cuatro etapas que se han descrito, en la realidad de los mercados se aprecia como algunos productos fracasan poco después de lanzarse al mercado, mientras que otros se pueden mantener en una situación estable durante un periodo de tiempo largo.

### **2.3.5. Matriz de crecimiento- participación (Boston Consulting Group)**

La matriz de crecimiento- participación de Boston Consulting Group (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005), es una herramienta muy útil para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios.

Esta técnica aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. La matriz de crecimiento- participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la UEN (unidad estratégica de negocio) con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja, y se mide en escala logarítmica.

Esta matriz fue considerada, en su momento, la herramienta estratégica más poderosa, porque logra a definir tres elementos importantes (Dvoskin, 2004), a saber:

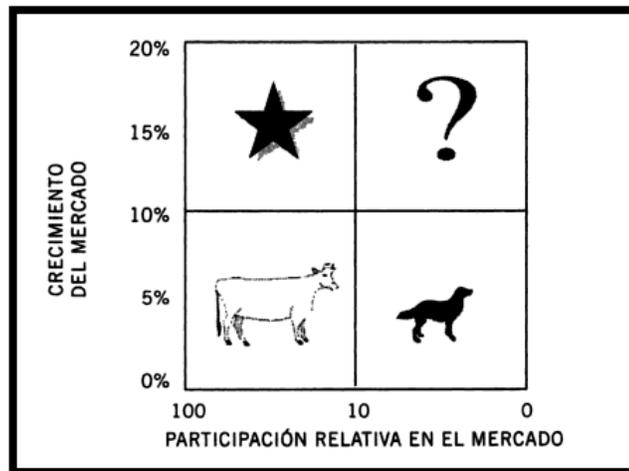
- En qué etapa de vida se encontraba el producto
- Si el producto era requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa
- Cuál era la relación de este producto con la competencia en términos de su participación en el mercado.

Estos tres elementos pueden determinarse, según la matriz BCG, a partir del conocimiento de dos variables cuantitativas:

- La participación de este producto en el mercado, y
- La tasa anual de crecimiento del producto

Esta matriz describe un circuito de cuatro posibilidades desde el punto de vista del ciclo de vida del producto y su relación con el mercado, por el que todo producto atraviesa (véase en la ilustración 4).

#### Ilustración 4 Matriz BCG



Fuente: retomada del libro Fundamentos de marketing: teoría y experiencia

- Al lanzarse, todo producto se encuentra en una situación de poca o nula participación en un mercado de alto potencial de crecimiento. A esta etapa, o a un producto ubicado en este cuadrante de la matriz, se la denomina *incógnita* o *niño problema*. Puede darse que crezca, y que logre ubicarse satisfactoriamente en el mercado, pero también puede ocurrir que no tenga éxito y, en ese caso, no entrara en el circuito y caerá.
- Si el producto es exitoso y va ganando participación en un mercado que continua creciendo, cambia su ubicación y se transforma en un producto *estrella*. En un producto muy bien posicionado en un mercado, en el que el crecimiento continua, y con él la amenaza de competidores. Por lo tanto, es necesario defenderse la posición conquistada.
- Sin embargo, a medida que el tiempo transcurre, el mercado tiende a buscar productos nuevos y a abandonar los anteriores. Esta tendencia se ve muy acentuada en la actualidad, cuando el periodo en el que un producto ocupa una posición de alta participación en el mercado es en realidad muy corto. De modo que pronto comienza una etapa de disminución de la tasa de crecimiento del mercado donde ese producto está ubicado. El producto se convierte entonces en *vaca lechera*, porque

mantiene un alto grado de participación en un mercado cuya tasa de crecimiento está en disminución, aunque goza de alta rentabilidad. El accionar de la empresa se orienta, obviamente, a mantener en el mercado.

- A partir del momento en el que la tasa de crecimiento de mercado comienza a disminuir, la empresa empieza a tratar de abandonar el producto, dado su bajo potencial. En el corto plazo, las utilidades que el producto genere no serán significativas. Por lo tanto, el producto se ubica en el cuadrante que lo identifica como producto *perro*, y terminara abandonando el mercado.

La ventaja fundamental de esta matriz es que se maneja con datos de participación, que son numéricos, lo cual permite obtener una muy buena placa radiográfica de la situación de una empresa: una compañía sana es aquella que tiene productos en los cuatro cuadrantes, ya que eso le garantiza no solo un flujo de fondos positivo en su situación actual sino, además, un futuro desarrollo de su accionar.

## **2.4 Conceptualización de la planeación**

Antes de llegar a la definición de la planeación estratégica, primeramente se definirá el concepto de planeación y estrategia, por algunos actores reconocidos que definen la planeación de acuerdo con sus expectativas.

- La autora (Corrales, 1997) del libro del marketing, menciona que la planeación es el proceso que ayuda a llegar a las metas establecidas que se desea alcanzar, en la cual se tiene que llevar un proceso administrativo en que se inicia la planeación.
- En cambio el autor (Ramírez, 1997) describe que la planeación es cuando se actúa de manera eficiente para alcanzar el propósito que se desea alcanzar, también define de otra manera la planeación, que es la detección de un problema, que busca una solución coherente.

- El autor (Abascal Rojas, 2004) menciona que los autores Harold Koontz y Cyril O'donnell describe que la planeación es la manera de decidir con anticipación “que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien tiene que hacerlo” , en la cual se debe seleccionar entre las alternativas prevista la más indica para poder llevar acabo las acciones futuras de la empresa.

En cambio la definición de estrategia va enfocada a realizar propósitos a llegar:

- Este autor (Guerra & Aguilar Valdés, 2002) menciona en su libro que la definición de estrategia por Kotler (1985) que es como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- En cambio el autor (Díaz, 2005) conceptualiza el termino de estrategia que viene de la palabra griega strategos, que significa que va por orden de jerarquía según sea sus objetivos a alcanzar.

Ahora que ya se tiene los conceptos de planeación y estrategia, ahora se puede llegar a entender con profundidad el concepto de planeación estratégica, con la ayuda con las siguientes definiciones:

- “La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para la implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso”(Ansoff, 2007).
- La planeación estratégica es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos la organización, y sus cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa pase a las amenazas imprevistas que

podieran presentarse (Kotler, Dirección de marketing. conceptos esenciales, 2002).

- La planeación estratégica por (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) es un proceso analítico muy formal, subraya la composición, es decir la división en partes menores. El resultado es que se presta mucha atención a técnicas operativas como la calendarización, la programación y los presupuestos, lo que a su vez conduce a acentuar un enfoque “numérico” para la estrategia.

De acuerdo con el anterior se tomara en consideración la definición de la planeación estratégica de (Kotler, Dirección de marketing. conceptos esenciales, 2002) que lo define como un proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos la organización, y sus cambiantes oportunidades de mercado.

## **2.5 Importancia de los planes estratégicos**

Los planes estratégicos (Summers, 2006) son los planes de guerra destinados a permitir que la organización logre objetivos. Al implementar dichos planes, las organizaciones son capaces de colocar mejor sus productos o servicios en el mercado. Los planes estratégicos establecen la dirección que tomara la organización.

Al integrar la información del cliente en el proceso de planificación estratégica, las organizaciones eficientes pueden identificar el segmento de mercado en el que quieren competir. Gracias a la comprensión de sus mercados y clientes, las organizaciones eficientes son capaces de crear y mantener una base de clientes distintivos. Las necesidades, deseos y expectativas del cliente se traducen directamente en requerimientos de parámetros de diseño importantes para desarrollar, fabricar, entregar y dar servicio. Los planes estratégicos emplean esta información e incorporan estrategias para mejorar la satisfacción del cliente,

proveyéndole mejores productos y servicios, así como ventajas económicas, de tiempo de entrega y calidad

El objetivo de la planeación estratégica (Kotler, Dirección de marketing. conceptos esenciales, 2002) es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantengan saludable a la empresa pase a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse. En otra parte, la planeación estratégica exige acciones en tres aspectos clave. El primero es administrar los negocios la empresa como una cartera de inversiones. El segundo implica evaluar la fuerza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento del mercado y la posición de la empresa en ese mercado. Y el tercer aspecto es el desarrollo de una estrategia: un plan de juego para alcanzar los objetivos a largo plazo. El ciclo completo de planeación estratégica, implementación y control de la muestra.

La importancia del plan (Díaz, 2005) como un instrumento gerencial ha venido creciendo, pero debe tenerse claro que, dado ese carácter, su papel es complementario pero no sustituto de la formación profesional gerencial, del ejercicio del buen juicio, del liderazgo y la autoridad.

## **2.6 Tipos de planes**

La forma más frecuente de describir los planes (Robbins & Decenzo, 2002) es en términos de su intensión (estratégicos o tácticos), marco de tiempo (largo o corto plazo), especificidad (curso general o específico) y frecuencia de usos (únicos o permanentes),

- ❖ Planes estratégicos. Los planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan según su entorno, son los planes estratégicos. Los planes estratégicos mueve los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas. Como estos planes van filtrándose

hacia abajo por toda la organización sirven de fundamento para los planes tácticos.

- ❖ Planes tácticos. Interpretan la planeación estratégica para acercarla más a la realidad a través de planes específicos para cada departamento o división. Los planes tácticos son los que dan los detalles necesarios para poner en acción las estrategias; tratan de instrumentar los planes estratégico, especificando los detalles de cómo se alcanzaran los objetivos generales. En general, se traducen en planes de marketing, planes financieros, de producción y de recursos humanos, entre otros.
- ❖ Planes operativos. Se identifican con los objetos y procedimientos específicos que son necesarios en los niveles bajos de la organización. Básicamente comprenden la planificación de las actividades y operaciones a desarrollar en el día a día, semana a semana o cliente a cliente y su espacio temporal es el corto plazo. Además, se establecen con mayor grado de detalle y afectan a unas pocas actividades, mientras que los planes estratégicos se definen en términos simples y generales y afectan a una amplia gama de actividades. La planeación operativa se origina a partir de la planeación táctica, la cual, a su vez, se enmarca en la planeación estratégica.
- ❖ Planes de corto plazo. Abarca los rendimientos sobre la inversión a menos de un año,
- ❖ Planes de largo plazo. Son aquellos planes con rendimientos de inversión que duran de un marco de tiempo que pase de cinco años.
- ❖ Planes específicos. Tienen como objetivos definidos con claridad. No hay lugar para las ambigüedades ni para los malos entendidos.
- ❖ Planes direcciones. Establecen lineamientos generales. Presentan un punto focal, pero no atan a los gerentes a objetivos específicos ni a cursos específicos de acción.
- ❖ El plan de uso único. Sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.

- ❖ Planes permanentes. En contraste, no tienen fin. Ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repite una y otra vez.

## **2.7 Diferencia entre el plan de negocios de las empresas establecidas y el de aquellas que comienzan.**

Antes de llegar a la diferenciación, se tiene que desarrollar cada una de ellas, para entenderlo de manera fácil en función a las circunstancias u origen del mismo, es decir, que no es lo mismo hacer un plan de negocio para una nueva idea que hacer un plan de negocio para mejorar o reflotar un negocio o empresa existente, pero cabe decir, que el proceso de análisis y confección es similar y no es recomendable saltarse los pasos ya que es indispensable cuestionar tanto lo que existe como lo que se pretende crear, rediseñar o mejorar de nuevo (González, 2010),:

- Empresas o negocios de nueva creación:

Se crea una nueva empresa de la nada, es decir para comercializar un nuevo producto o servicio, que puede ya existir en el mercado o bien ser de nueva creación.

- Empresas que ya existen en el mercado

A veces la empresa ya existe y lo que se pretende es sacar al mercado un nuevo producto o servicio por tanto se habla de un área nueva de negocio.

También puede ser que, se intente potenciar un producto o negocio ya existente pero haciendo una ampliación del mismo, por lo tanto, es necesario ver los efectos que tiene todo esto al confeccionar un plan de negocio.

Empresas que plantean analizar su futuro de forma global, es decir, de toda su actividad en función de las circunstancias que existen en el mercado en la actualidad, pero que, pueden cambiar en el futuro, por cambios en las tecnologías o en la actividad de los competidores.

En sí, la diferencia entre el plan de negocio de las empresa que ya existen y las que van a iniciar es el enfoque de cada una de las empresa, ya que contiene los mismos factores. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada, de acuerdo con las metas establecidas en un periodo determinado ya sea en 3 o 5 años; si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos y un énfasis en los primeros años y menos en los años futuros.

## **2.8 Las ocho razones de gumpert para escribir un plan de negocios**

En el libro de (Olander, 1997) menciona que David E. Gumpert, en *The Portable MBA in Entrepreneurship*, describe 8 razones para escribir un plan de negocios

1. Convencerse a uno mismo de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.
2. Obtener un préstamo del banco. Las pymes para poder operar o comenzar un negocio requieren de recursos económicos, los cuales estos los pueden obtener ya sea con sus recursos propios o a través de préstamos de un banco. Los bancos para poder otorgar los préstamos requieren un estudio de viabilidad del negocio, de ahí la importancia que toda pymes o toda empresa realice un plan de negocio.
3. Atraer inversionistas potenciales. Con una estructura de un plan de negocio proporciona atraer inversionista, con la finalidad de la viabilidad del negocio de acuerdo con el producto o servicio que brinda las empresas.
4. Convencer a otras compañías con las cuales desee formar alianzas. Es una de maneras más eficiencias para las empresas en conseguir acuerdo con productos o servicios, con el propósito de que genere utilidades en ambas empresas.
5. Explicar cómo funciona su empresa a las compañías con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo. Las empresas deben tener especificados los servicios y productos que ofrecen, y de los beneficios que

pueden generar los productos o servicios que ofrece la empresa, en la cual pueden establecer contratos con otras empresas, para la reducción de costos y tiempo.

6. Atraer empleados. La mayoría de las empresas cuenta con una estructura organizacional adecuada al tamaño del negocio, en que permite que tenga buenos empleados para que realicen las actividades adecuadas del puesto.
7. Ayudar a las difusiones o a las adquisiciones.
8. Asistir a los directivos para establecer metas y planeación a largo plazo.

## **CAPITULO III. ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.1 Introducción**

A continuación, se mencionará en este presente capítulo de forma teórica el estudio de mercado, que es instrumento esencial en las empresas o negocio, con el fin de saber cómo se encuentra en su entorno del mercado que se desea dirigir. En que se describirá conceptos, procesos e importancias sobre este tema. De acuerdo con lo mencionado anteriormente es indispensable para el desarrollo de cualquier tipo de producto o servicio de saber su demanda y oferta de este, es por eso que se realiza esta investigación, en que servirá para la realización del siguiente capítulo.

### **3.2 Definición de estudio de mercado.**

Antes de comenzar abordar los demás temas del estudio, es necesario saber la definición del estudio de mercado, que ayudara a comprender más a profundidad este tema. Algunos actores tienen diferentes formas de abordar diferentes la definición, lo que lo definen de una forma distinta de transacciones o una metodología a seguir. A continuación se mencionara algunas definiciones de algunos autores:

- Antes de abordar a la definición de los autores (Mercado Vargas & Palmerín Cerna, 2007) menciona que primeramente el concepto de mercado lo define en dos ideas relativas a las transacciones comerciales:
  - La primera se trata de un lugar físico especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. En este lugar se instalan distintos tipos de vendedores para ofrecer diversos productos o servicios, en tanto que ahí

concurrer los compradores con el fin de adquirir dichos bienes o servicios.

- La segunda se refiere a la evolución de un conjunto de movimiento a la alza y a la baja que se dan en torno a los intercambios de mercancías específicas o servicios además en función del tiempo y lugar.

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas y otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes y servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica.

- En cambio los autores (Ramírez Almaguer, Vidal Marrero, & Domínguez Rodríguez, 2009) de la revista contribuciones a la economía describe que el estudio de mercado es la función que vincula a los consumidores con el encargado de estudiar el mercado a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir tanto las oportunidades como las amenazas del entorno; para generar y evaluar las medidas de mercadeo así como para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Por su carácter preliminar, constituye un sondeo de mercado, antes de incurrir en costos innecesarios.
- El autor (Zuñiga Blanco, 2007) describe que el estudio de mercado es el primero que se realiza dentro del estudio de factibilidad y la información que este arroja define las condiciones de operación del proyecto y sienta las bases del estudio técnico. De igual manera, el estudio de mercado analiza la existencia y el volumen de los demandantes de los bienes y servicios ofrecidos por el proyecto, así como los canales de

comercialización que se utilizaran, los costos asociados y la determinación de los precios. En la cual determinar el tipo, calidad y cantidad de los bienes y servicios que ofrecerá el proyecto; es decir, la oferta, la cantidad total de los clientes del proyecto (demanda efectiva), la existencia de injerencia de otros proyectos que brindan bienes y servicios similares (la competencia), el precio de cada uno de esos y las estrategias que se emplearan para sesionar el proyecto dentro de su mercado.

El estudio de mercado depende de las características del mercado al cual se dirigen los bienes y servicios del proyecto en especial de su ubicación. Cuando los bienes y servicios se orientan a las comunidades vecinas, decimos que el mercado es local y, por tanto, el estudio se ubica en ese espacio geográfico; si se orientan a todo el país, es el mercado nacional, y la complejidad aumenta, mientras que si trasciende las fronteras, es un mercado internacional, lo cual conlleva altos costos y mayor complejidad.

### **3.3 Objetivo del estudio del mercado de un proyecto y sus relaciones con los demás estudios parciales.**

Es importante señalar el objetivo del estudio de mercado de un proyecto, en la cual el autor (social, 2001) menciona que el estudio de mercado abarca la investigación de algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto aunque sea ajena a este. Entre ellas se pueden mencionar factores tales como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se quiere producir; las formas en que estas necesidades o demanda se han venido atendiendo; la influencia que estos aspectos tienen instrumentos tales como los precios o las tarifas.

El estudio de mercado para un proyecto específico no se debe confundir con los estudios por productos que se realizan fuera del contexto de cualquier proyecto.

En efecto, es frecuente realizar estudios de mercado de productos para definir programas sectoriales de producción u orientar medidas de política económica nacional o regional. Estos estudios aportan una información valiosa sobre volumen, precios y calidad de bienes que demandan determinadas regiones o países y su utilidad es innegable para ayudar a orientar las acciones de empresas y organismos nacionales. Pero estos estudios no están ligados necesariamente a un proyecto específico, cuyo análisis de mercado puede exceder los límites de un producto y suele circunscribirse a un área económica definida y limitada por otros parámetros del proyecto, como su tamaño, la calidad o el costo del producto.

En el caso de un proyecto, la finalidad del estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, de un cierto periodo. El estudio debe incluir asimismo las formas específicas que se utilizan para llegar hasta esos demandantes. En la cual debe presentar cuatro bloques de análisis, precedidos de una caracterización adecuada de los bienes que se espera producir y de los usuarios de esos productos:

- El primer bloque (demanda) se refiere a los aspectos relacionados con la existencia de demanda o necesidad de los bienes o servicios que se busca producir.
- El segundo (oferta) se relaciona con las formas actuales y previsibles en que esas demandas o necesidades están o serán atendidas por la oferta actual y futura.
- El tercer bloque (precios) están relacionadas con las distintas modalidades que toma el pago de esos bienes o servicios, sea a través de precios, tarifas o subsidios.
- El cuarto bloque (comercialización) señala las formas específicas de elementos intermedios que se han previsto para que el producto del proyecto llegue hasta los demandantes, consumidores o usuarios.

En los proyectos de carácter económico la conclusión central del estudio de mercado es la estimación de la demanda actual y futura del producto del proyecto, en su área de influencia y dentro de ciertos niveles de precio. Ese dato es uno de los enlaces importante con varios de los demás estudios parciales. La estimación de la demanda aporta al estudio técnico el primer factor condicionante de la capacidad de producción que se instalara tamaño de la unidad, que se examinara en seguida tomando en cuenta otras restricciones, como la disponibilidad de insumos y la capacidad técnica, financiera, administrativa de la empresa. Los mismos datos de la demanda, con los precios respectivos, se transfieren al estudio financiero para el cálculo de los ingresos que se utilizara en la determinación de las necesidades de capital, y para estimar el movimiento de caja a través del tiempo. El análisis de la demanda en función de los precios del proyecto y de los ingresos de la población consumidora permitir calcular los coeficientes de elasticidad que se utilizaran en la proyección en la demanda, que sirven después para la evaluación económica del proyecto. Igualmente, al examinar el grado de competencia o de monopolización del mercado el estudio respectivo aporta elementos de juicio para la misma evaluación económica.

Para estudiar la demanda del bien o servicio que el proyecto se propone producir o prestar hay que especificar rigurosamente las características de los bienes o servicios que se producirán, a fin de prever con razonable seguridad la reacción del mercado a los precios y cantidades respectivas. Esta especificación es un elemento importante del estudio técnico, toda vez que el proceso de producción no se puede definir sin conocer también exactamente a que producto se quiere llegar. Entre los dos estudios el técnico y el de mercado, se procesa en la preparación del proyecto una forma de alimentación reciproca de información que por aproximaciones sucesivas llega a la definición adecuada del producto. Normalmente esta definición se incluye en el estudio técnico, iniciándose el estudio de mercado con una presentación muy sintética de la misma.

Otro aspecto del estudio de mercado que aporta elementos de juicio a los demás estudios parciales se refiere a las cuestiones que se analizan bajo el titulo general

de problemas de comercialización. Así las formas de almacenaje y transporte habituales, analizadas para decidir si se mantienen en el proyecto o se modifican, deben considerarse en el estudio técnico, no solo para prever obras y equipos que se incorporaran al proyecto, sino también para estimar los costos respectivos, como parte de los costos de producción y distribución. Esos mismos datos se aplican al estudio financiero para estimar gastos de inversión y de operación.

El análisis de comercialización incluye asimismo el examen de los sistemas de crédito al consumidor que rigen en el mercado estudiado y de los que se piensa implantar con el proyecto. Las conclusiones de ese análisis pueden llevar a la decisión de plantar un sistema semejante como parte del proyecto, lo que prever en el estudio financiero las consecuencias financieras de tal sistema.

La asistencia técnica al usuario, que a veces es un elemento de decisión en la demanda de un insumo, un bien de capital o de consumo duradero, puede detectarse en el estudio de mercado como una necesidad del proyecto y aporta datos al estudio técnico y al estudio financiero para prever la organización y los equipos indispensables y los respectivos costos y financiamiento.

En el caso de que se verifiquen fuertes variaciones estacionales en la demanda de producto, el hecho, constatado en el estudio de mercado, condiciona los problemas de producción de la empresa y plantea al estudio técnico problemas que deberán resolverse, ya sea a través de adecuadas condiciones de almacenaje y transporte, ya de una programación flexible de la producción, con las consiguientes variaciones en el aprovisionamiento de insumos y demás requisitos de la conversión de un programa productivo.

En los proyectos llamados sociales, aunque el análisis se orienta hacia la estimación de necesidades colectivas, tengan o no tengan estas respaldo de un poder de compra de la comunidad interesada, el estudio de la demanda y de la oferta mantiene las mismas relaciones con los demás estudios parciales en cuanto al aporte recíproco de informaciones.

El estudio de mercado constituye una recopilación y análisis de antecedentes que permite estimar el comportamiento de una variables fundamental: la conveniencia de que se produzca un bien o servicio para atender a una necesidad, sea que esta se manifieste en el mercado propiamente tal a través de la disposición de la comunidad a pagar los precios fijados al producto del proyecto, sea que se la detecte a través de presiones sociales por mecanismos ajenos al mercado. Los valores previstos de las cantidades de bienes o servicios que será conveniente producir y de los precios respectivos cuya relación es la función de demanda, que son parámetros para todos los demás estudios del proyecto.

### **3.4 Importancia de la investigación de mercados**

En esta apartado se hablara la importancia de investigación de mercado según el sector que está dirigido el producto o el servicio, es por eso que el autor(Fischer, Mercadotecnia 2ed, 1992) menciona que el avance tecnológico juega un papel importante en el desarrollo de una empresa, puesto que hace que pronto sea obsoleto técnicas, procesos, programas, políticas, procedimientos. De acuerdo con lo mencionado con los puntos anteriores, es fundamental conocer perfectamente esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en cualquier empresa (pública o privada) y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales; además, la información también se puede utilizar para diversos objetivos.

- En la empresa pública, la investigación de mercados tiene como objeto proporciona a la administración u órgano ejecutor de acciones, hechos y sistemas analizados e interpretados cuidadosamente para programar una información real y oportuna y tomar las posibles alternativas o cambios de acción que reditúan en beneficios positivos ya sea para el establecimiento de un programa gubernamental, estatal o socioeconómico (obreros o campesinos) o para que beneficio colectivo de un sector (primario,

secundario o terciario) de manera que generen al máximo la eficiencia de la solución tomada y no incurran en decisiones erróneas que solo traen consigo la inconformidad y rebelión de los afectados. Se corre mucho riesgo al tomar una decisión al azar sin tener una base real y confiable, sobre todo en empresa de magnitudes gigantescas que son de vital importancia para la ciudadanía. Si funcionara inadecuadamente, repercutirá en todos los habitantes de escasos recursos, que son los que más acuden a ellas, por lo que si se va a realizar cierta actividad comercial o de investigación es necesario contar por lo menos con un departamento de investigación de mercados en cada una de las dependencias que forman el sector público.

- Dentro de una empresa privada la investigación de mercados juega un papel fundamental ya que es un instrumento básico de desarrollo que va a proporcionar información en la fase de planeación, ya sea a corto o mediano plazos, sobre consumidores, distribuidores, precios, producto, promoción, competencias, etc., y va a dar las bases para definir o tomar medidas y caminos de acción y establecer las políticas y planes a seguir en lo referente al mercado real o potencial

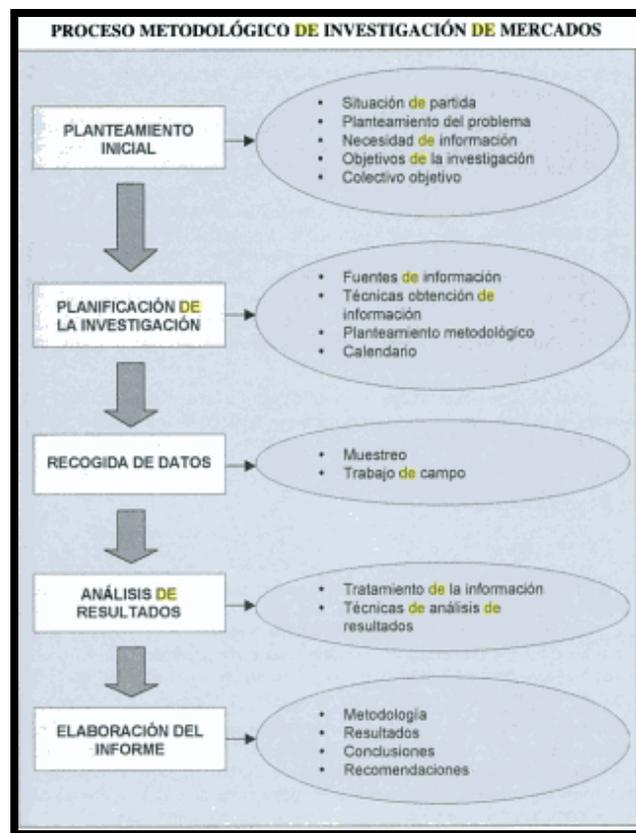
Por lo general, las empresa pequeñas muy difícilmente puede contar con un departamento de investigación de mercados, pero muy bien podrían contratar los servicios de alguna agencia dedicada a la investigación de mercados según las posibilidades que tengan y el giro a que estén dedicadas.

Por lo que respecta a las empresas medianas y grandes, tanto productores como de servicios e industriales deben contar por lo menos con un departamento pequeño de investigación de mercado.

### 3.5 Etapas del proceso metodológico del estudio de mercado

Cuando se realiza un estudio de mercado (Nogales, 2004) es conveniente seguir un proceso formal estructurado en distancia etapas, en la cual es orientativa y totalmente flexible a las características del estudio planteado. Las etapas se plantean de forma ordenada pero normalmente están tan interrelacionadas en las practicas muchas se diseñan y se realizan conjuntamente (ilustración 5).

Ilustración 5 Proceso metodológico de investigación de mercado



Fuente: retomada del libro Investigación y técnicas de mercado

#### 3.5.1 Planteamiento inicial.

Es el primer paso de una investigación de mercado es analizar en profundidad la situación de partida de la empresa y del mercado donde actúa. En esta etapa es

necesario estudiar profundamente el problema planteado con la finalidad de determinar la información necesaria para resolverlo. Otro aspecto fundamental es determinar previamente el colectivo objetivo de la investigación que puede proporcionar la información buscada. Una definición errónea del problema planteado, de la información necesaria o del colectivo provocara inevitable una investigación no satisfactoria. Por tanto, resulta imprescindible realizar un análisis detallado del planteamiento inicial para fijar los objetivos concretos de la investigación que servirán de referencia básica para el desarrollo posterior de todo el proceso metodológico de obtención y análisis de información.

### **3.5.2 Planificación de la investigación.**

Cuando ya se tiene la situación de partida y los objetivos de la investigación, el siguiente paso es planificar el proceso de búsqueda de información, las fuentes de información que pueden ser:

- Fuente secundarias: proporcionan información ya recogida y elaborada previamente (estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores...). en ocasiones este tipo de fuente proporciona la información necesaria para la realización del estudio y, por tanto, son innecesarias las etapas cuartas y quinta del proceso metodológico.
- Fuentes primarias: es la recopilación directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información.

Los datos secundarios resultan con frecuencia de utilidad en el diseño del proceso de obtención de información primaria y en el análisis de sus resultados. En el caso de necesitar fuentes primarias de información el investigador tiene que determinar y diseñar el procedimiento/s de obtención de información más adecuado a los requisitos y características del estudio. El tema de la investigación, el colectivo y el

presupuesto disponible son aspectos clave en la elección entre las distintas técnicas de obtención de información existentes.

### **3.5.3 Recogida de datos.**

Una vez seleccionada la técnica, el siguiente paso es su aplicación y la recogida de datos. En primer lugar es necesario determinar los colectivos (consumidores, detallista, fabricantes, proveedores, competidores...) que pueden proporcionar la información buscada. En la mayoría de ocasiones estos colectivos suelen ser muy numerosos y es necesario aplicar la técnica a una muestra o grupo reducido y representativo de las características principales del colectivo total. Este proceso se denomina muestreo y, dependiendo de la técnica empleada, existen distintas posibilidades y planteamientos para su realización.

La fase el trabajo de campo consiste en la aplicación de la técnica de obtención de información a la muestra seleccionada. Los investigadores deben planificar y controlar rigurosamente esta etapa con el fin de evitar distorsiones en los resultados del estudio. Normalmente se utilizan redes de campo especializadas que garantizan un mayor nivel de calidad en la información recogida.

### **3.5.4 Tratamiento y análisis de la información.**

Después de la obtención de los datos primarios o secundarios es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de los mismos con el objeto de resolver el problema planteado en la primera etapa y alcanzar los objetivos de la investigación.

Dependiendo de la fuente de información y de la técnica utilizada, el proceso de análisis e interpretación es diferente. Al desarrollar cada una de las técnica de investigación, el detalle del análisis de resultados apropiados para cada metodología. En algunos casos es posible la aplicación de técnicas de análisis estadísticos, y por tanto, es muy útil en estas ocasiones la utilización de programas informáticos de análisis de datos que facilitan la labor del investigador.

### **3.5.5 Elaboración del informe.**

La última fase del proceso de investigación comercial consiste en la elaboración de un informe final, que incluye una descripción de la metodología utilizada, los datos más significativos y las conclusiones generales del estudio. Una práctica cada vez más frecuente es no limitar el contenido del informe a la simple presentación de los resultados de los análisis realizados e incluir una detallada explicación e interpretación de los datos, lo que aporta posibles soluciones al problema planteado.

## **3.6 La razón de la investigación de mercados**

En la investigación de mercado es indispensable ya que el autor (Hamilton, 1989) menciona que el primer Ministro Británico Harold Wilson en 1978, describía que si la investigación de mercados no existiera, la tasa de crecimiento de la economía sería baja; la investigación de mercados proporciona cambios tecnológicos y económicos. Algunos aspectos que desarrolla la investigación de mercados son:

**3.6.1 La aparición del mercado de los compradores.** Durante algunos años después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas productoras disfrutaron de una cómoda situación, fabricaban cuando vendían inmediatamente. Lo que se producía era adquirido, sin consideración de su calidad o diseño; era un periodo en el que la demanda superaba a la oferta. Sin embargo, este privilegio de los vendedores se iban incorporando al mercado se instalaban sistemas de producción en masa cada vez más eficientes, provocando un cambio en la situación del mercado en el que la oferta por fin era mayor que la demanda y así el privilegio paso a manos de los compradores. Como consecuencia de ello los consumidores se convirtieron en sujetos que podían elegir en razón de la calidad, del servicio y sobre todo, del valor económico de lo que les ofrecía.

Los productores de bienes y servicio inducidos por este cambio y por la competencia creciente acudieron a la investigación de mercados para averiguar qué productos realmente deseaban los produce algo y después trata de venderse.

**3.6.2 El estímulo de la competencia.** Una vez que los consumidores fueron conscientes de que podían elegir entre diferentes productos y marcas, los fabricantes se vieron obligados a aumentar la calidad de sus productos compitiendo por ganar el favor de los consumidores. No solo debían ofrecer mejores productos que sus competidores, sino que debían respaldarlos con una promoción y un marketing más efectivos. Según Theodore Levit, el marketing está donde está el cliente y es el cliente que decide finalmente la suerte del negocio. Por lo tanto, los técnicos del marketing deben acudir a la investigación de mercados para obtener evaluaciones del producto y de la eficiencia de la publicidad. Solamente a través de la investigación e mercados pueden contar con la información previa necesaria que les permita saber no solo si su línea de productos satisfará la necesidades del consumidor, sino también si lo hará en mayor grado que sus competidores.

**3.6.3 La necesidad de reducir el riesgo.** Teniendo en cuenta que el lanzamiento de un producto es cada vez más costoso, surge la necesidad de recoger y analizar la información con más profesionalidad (la analogía entre investigador de mercados). El papel de los aficionados ha llegado a su fin: las ideas emanadas de presentimientos o juegos de adivinación con llevan a su ejecución altos riesgos.

Los expertos de marketing descubrieron que uno de los mejores caminos para reducir el riesgo se formulaba dirigiendo su producto y apunando su esfuerzo de marketing a su público-objetivo, es decir, a aquellos para los que su producto estaba destinado. Este principio, llamado “segmentación”, se basa en que si se conoce el perfil de los consumidores a los que atrae más el producto, será posible entonces dirigir la publicidad, medios de

comunicación y esfuerzos de promoción más exactamente hacia ellos. Para conocer y descubrir este público-objetivo, los expertos de marketing acudieron una vez más a la investigación de mercados.

**3.6.4. El cada vez más rápido ritmo del cambio.** No solo se producía en la tecnología sino también en las actitudes. Movimiento como la liberación de la mujer, las organizaciones de consumidores, las corrientes ecologistas y medioambientales, así como la preocupación por la salud y la insistencia por más normas de sanidad, empezaron a influir en los fabricantes, que tiene que adoptarse a medidas para enfrentarse a las protestas, etc. En cuanto a los cambios tecnológicos, el ritmo ha sido trépidamente rápido, abriéndose fronteras y creándose una multiplicidad de nuevos productos.

Teniendo en cuenta la velocidad a la que estos cambios empezaron a producirse, los fabricantes no podían permitirse el ignorarlos o no encontrarse preparados y por eso recurren a la ayuda de las técnicas de la investigación de mercados para seguir de cerca los hábitos, las actitudes y el desarrollo de los productos. Hoy en día, efectuar un segmento del mercado es un continuo trabajo de investigación.

**3.6.5. El rápido avance en las tecnologías de información.** La materia prima de la investigación de mercados es la información. La aparición de las nuevas tecnologías y programas provoca que la empresa este mejor abastecida de información que brinda oportunidades de seguir en el mercado.

### **3.7 Factores que se toman en cuenta para realizar una investigación de mercados.**

Como ya se mencionaba anteriormente que los puntos anteriores, la investigación es de gran importancia para un negocio, es por eso que el autor (Fischer, Navarro,

& Espejo, Investigación de mercados: Teoría y práctica, 2000) describe que es la herramienta valiosa de información para la toma de decisiones, está sujeta a limitaciones, pues la información que muestra siempre se refiere al pasado, mientras que las decisiones del ejecutivo cobran vigencia en el futuro, además de que siempre existe un vacío entre lo que se necesita saber y lo que se puede averiguar acerca del cliente, el producto o el entorno; asimismo el resto de la información necesaria para una toma de decisión se debe obtener de la información, que compone de los conocimientos generalizados, las conjeturas, corazonadas, lógica, imaginación, etcétera.;

La investigación de mercados consiste de reunir datos que posteriormente ayuden a elaborar predicciones aunque no se tenga absoluta certeza. Nadie ha encontrado una manera segura de predecir cuanto venderá de un determinado producto antes de que sea puesto en el mercado. En general, se está de acuerdo en que las técnicas de investigación se han adelantado a la capacidad para utilizar eficazmente los resultados de investigación que sirve de apoyo en la toma de decisiones. Así, los ejecutivos deben centrarse en el proceso de adopción de decisiones y en la ayuda que la investigación de mercados puede proporcionarles para hacer más eficientes este proceso. A continuación se señalarán algunos puntos importantes por los que los ejecutivos no han obtenido el máximo beneficio de la investigación de mercado:

- La limitación de antecedentes, tanto de empresarios como los ejecutivos (investigadores), es decir no se da toda la información para una correcta definición de la problemática de la empresa, lo que trae consigo una mala planeación de la investigación de mercados.
- La resistencia por parte de los ejecutivos implicados
- No existen objetivos claramente definidos, tanto como específicos
- En muchas empresas no existe un departamento de investigación de mercado, y las que cuentan con él, este se encuentra aislado de los ejecutivos clave de la empresa.

A continuación se mencionaran los tres principales factores que limitan la realización de investigación de mercado;

- Factor económico. Una investigación de mercados reducirá los riesgos que implica toda decisión de mercadotecnia. Sin embargo, hacerla resulta caro y, por ello, la empresa ordenara la realización de esta solo si estima que la inversión que representa esta al menos compensada por la reducción del riesgo que la realización de la investigación permita. Este factor determinante para la realización de la investigación y es necesario considerarlo en cualquier estudio.
- Factor tiempo. La información debe obtenerse en el momento preciso, de no ser así, perderá importancia, no siendo útil para la toma de decisiones. La empresa decidirá realizar una investigación solo en el caso de estar segura de obtener la información con tiempo suficiente para hacer uso de ella. Esto destaca lo importante que es la planeación en la investigación de mercados, y no esperarse hasta tener un problema enfrente y se tenga que dar una rápida decisión.

El factor tiempo influye notablemente en la elección de un método de investigación, ya que algunos de ellos requieren de más tiempo para la preparación y ejecución. El método ideal es el compromiso entre la rapidez y la complejidad.

- Factor de capacidad técnica. La calidad de investigación de mercados depende, en gran medida, de la capacitación técnica de quienes la realizan, muchas empresas no confían en el personal que realiza la investigación por lo que consideran que la información que proporcionan no es veraz.

Aun así, a pesar de estas limitaciones, los datos que se obtienen son más confiables como fuentes de información acerca del mercado que las impresiones, especulaciones o conjeturas de los directivos; por lo tanto, representan un apoyo invaluable en la resolución de problemas. Para tener un mayor éxito en la aplicación de la investigación de mercados es recomendable tomar en cuenta: que el conocimiento de las necesidades, las motivaciones y el comportamiento es más

importante que el conocimiento exacto sobre participación de mercados. Es mejor limitar eliminar los estudios sobre participación de mercados (que además de ser más caros, absorben mucho tiempo) y favorecer los estudios sobre los consumidores.

Los estudios repetitivos proporcionan una visión más general y permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor que los estudios especiales.

La flexibilidad es importante en el estudio de mercados; es decir, tratar de resolver cualquier problema urgente o específico quizá inesperado, por ejemplo: una baja súbita de venta en una zona.

### **3.8 Usos de la investigación de mercados**

Es esencial saber los usos que permite la formulación de la investigación de mercado, que es necesario desde determinar los objetivos está la evaluación de los resultados. A continuación se desglosará este apartado con la autora (Benassini, 2009) que detalla cada punto para el uso de la investigación de mercado:

#### **3.8.1 Determinar sus objetivos.**

Antes de establecer los objetivos, las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que se pretendan metas muy ambiciosas en empresas que surten a mercados cuya demanda se está contrayendo. También es posible lo contrario, lo cual equivale a una compañía que se plantee objetivos muy pobres comparados con un potencial de mercado comparativamente grande. Es muy común que las empresas establezcan los objetivos de marketing sin tener un conocimiento real de sus mercados actuales y potenciales.

### **3.8.2 Desarrollo de un plan de acción**

La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo. A continuación se mencionara algunas investigaciones más comunes

- De líneas de productos y servicios. Puede darse el caso de que la empresa necesite conocer si debe invertir en el desarrollo de nuevos productos o servicios, de acuerdo con la demanda existente. Por ejemplo, un banco cuya cobertura actual es sobre todo local, necesita investigar la posible aceptación de una tarjeta de crédito tipo internacional, tanto entre usuarios locales como entre los de otras ubicaciones geográficas. Las líneas de productos y servicios siempre deberán estar relacionadas con los perfiles de cliente para lo que hayan sido diseñadas, además de sus características, necesidades y problemas.
- De precio. Las empresa deben identificar hasta canto está dispuesto a gastar el consumidor en cierto producto o servicio.
- De distribución. Es habitual que os clientes acudan a ciertos establecimientos a comprar solo determinada clase de bienes y servicios. Cuando un producto empieza a distribuirse mediante otro tipo de canales, puede producirse un fenómeno de mayor aceptación o, por el contrario, de rechazo.
- De promoción, ventas y publicidad. Algunas empresas invierten una parte de su presupuesto publicitario en verificar la eficiencia de sus anuncios.

### **3.8.3 De evaluación de los resultados y aplicación de medidas correctivas.**

Alguna imprecisión en el método de búsqueda de información o un factor externo a la empresa pueden ocasionar que los resultados alcanzados no coincidan con los objetivos propuestos. Algunos caso, el estudio de mercado debe presentar opciones de solución del problema paralelas a aquella que en apariencia es la mejor.

## **3.9 Clasificación de los estudios de mercado.**

De acuerdo con los autores (Lopez Altamirando & Osuna Coronado, 1976) se puede clasificar el estudio de mercado en dos apartados de acuerdo con los problemas mercadotécnicos por resolver y de acuerdo con la fuente empleada para obtener la información.

### **3.9.1 De acuerdo con los problemas mercadotécnicos por resolver.**

- a) *Del producto.* Intervienen los exámenes comparativos de calidades y el test de aceptación para nuevos productos.
- b) *De marca.* Se especifica por el estudio de imagen de marca, de motivacionales a base de entrevistas de profundidad o discusiones de grupo.
- c) *De embalaje.* Intervienen los estudios material, de formato y de la presentación de gráfica.
- d) *De precio.* se realiza un test de venta para saber la cantidad exacta de venta.
- e) *De publicidad.* Se determina el análisis de audiencia de los medios, pos test de anuncios y el análisis de mercado para la planeación publicitaria.
- f) *De distribución.* Prácticamente la presencia en el punto de venta, el volumen y reservas de inventarios y con el promedio de renovación por marca. También existe estudios especiales de distribución en que

intervienen la observación en el punto de venta y entrevistas con distribuidores.

- g) *De consumo*. Se divide en tres apartados que la primera es el estudio de previsión, en que se encuentra los estudios microeconómico, macroeconómicos, intersectoriales y regionales. La segunda es el panel de consumidores se desarrollan previsiones a corto plazo, participación de mercado y perfil de consumidores. Y por el último son los estudios básicos se encuentran dos aspectos que son información sobre hábitos de compra y consumo y el conocimiento de la marca por los consumidores.

**3.9.2 De acuerdo con la fuente empleada para obtener la información.** De acuerdo con la fuente empleada para obtener información, los estudios de mercado se clasifican en internos y externos. Los primeros son los que se efectúan únicamente a partir de los datos, estadísticas, etcétera, existentes y sin que haya necesidad de afectar cualquier trabajo adicional de campo.

### **3.10 Mercado**

Antes de abordar este subtítulo, es necesario saber el significado de mercado en el punto de la mercadotecnia en la cual se define de manera amplia por la siguiente autora (Danel, 1990), que describe la clasificación de mercado que se divide en dos en mercados específicos y el mercado potencial, seguido de sus características de cada uno de ellos. De igual manera mencionar que es indispensable el mercado para el estudio de mercado, es por eso que se desarrollara este tema de manera precisa.

### 3.10.1 Definición

De acuerdo con la autora mencionada anteriormente del libro “Fundamentos de Marketing” indica que el significado de mercado lo definen algunos autores según sus expectativas, en la cual se puede aplicar a un lugar específico donde se compra o venden productos a través del intercambio. También puede significar la relación entre la oferta y la demanda de un mercado masivo, que compra productos en general.

También menciona que el punto de vista de mercadotecnia, lo define como el conjunto de consumidores que compran o pueden llegar a comprar el producto o servicio ofrecido por la empresa, es decir, los consumidores actuales y potenciales. Y por otro lado, el mercado de una compañía además de estar constituidos por los consumidores, lo está por los proveedores, distribuidores y la competencia.

### 3.10.2 Clasificación de mercados

Aunque el mercado en realidad son todos los consumidores, conviene que las empresas tengan definidos la clasificación de cada uno ellos para saber a quienes vender. En la cual se divide en dos tipos de mercados:

- Específicos. Menciona que Kotler lo divide en 6 tipos:
  - *Consumidores*: son individuos y hogares que compran para uso personal
  - *Productores*: son individuos y organizaciones que compran con el propósito de producir
  - *Revendedores*: son individuos y organizaciones que compran con la finalidad de revender

- *Gobierno*: son unidades gubernamentales que compran con el objeto de desempeñar ciertas funciones gubernamentales
- *Mercados institucionales*: son organismos que no buscan lucro en sus actividades, como pueden ser iglesias, hospitales, etcétera.
- *Mercado internacional*: incluyen a todos los tipos anteriores, puesto que se llevan a cabo fuera del país, o sea en el extranjero.
- *Potencial*: en el mercado potencial son el resto del mercado, que a su vez se subdivide en:
  - *Mercado de consumo*: integrado por aquellos individuos, familia, organizaciones privadas y gubernamentales, con necesidades y deseos, que tienen el dinero para gastar y la voluntad de gastarlo y que se encuentren actualmente consumiendo el producto o servicio que ofrece la empresa.
  - *Mercado de desarrollo*: está formado por aquello que, aunque tienen la necesidad y el poder de compra, no consumen el bien o servicio de la empresa por tanto hay que dirigir los esfuerzos de la compañía para que se conviertan en consumidores reales.

### **3.10.3 Características.**

Una vez que se tiene definido o detectado el mercado al cual se va a servir mediante un producto o servicio, conviene que se limite todavía más siguiendo estos criterios:

1. Se separa a los que no tienen la necesidad
2. Se excluye a los que no tienen la capacidad de compra.

Precisamente la labor de mercadotecnia consiste en convertir el mercado de desarrollo en mercado de consumo, a través de una buena mezcla de mercadotecnia. La importancia de conocer a qué tipo de mercado están enfocadas las actividades de la empresa, radica en conocer las cuatro O que motivan al

consumidor a la compra, para hacerse frente con una buena mezcla mercadológica. Estas cuatro O son las siguientes:

1. Objeto de compra. ¿Qué compra el mercado?
2. Objetivos de compra: ¿Por qué compra?
3. Organización de compra: ¿Quién compra?
4. Operaciones de organización de compra: ¿Cómo compra?

En algunas ocasiones se aumentan dos variables, para realizar el estudio más completo:

5. Ocasiones para comprar: ¿Cuándo compra?
6. Lugar de la compra: ¿dónde compra?

## **CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO**

### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se tratara de forma práctica el desarrollo del plan de negocio de una pastelería, por lo consiguiente se determinar factores importantes para la aplicación de herramientas necesarias para poder desarrollar de manera eficaz la propuesta del plan.

Se representará este apartado de forma práctica desde la descripción de la empresa hasta el estado financiero de este, con fin de llegar a la conclusión de la hipótesis planteada. También es importante señalar que se tiene conllevar un formato para el plan de negocio.

### **4.2 Descripción de la empresa**

#### **4.2.1 Descripción de la empresa**

*3D cake* es una empresa con fines de lucro, dedicada al giro industrial a la producción y comercialización de pasteles en tercera dimensión, está dirigido a un mercado meta a la población activamente económica que se encuentra en la ciudad de Chetumal. El negocio está enfocado en la elaboración pasteles en 3D y tradicionales, con una cubierta de fondant y chantilly de diferentes diseños y tamaños personalizados. En la mayoría de los negocios del sector de las pastelerías que se encuentran en la ciudad de Chetumal utilizan el merengue y chantilly como cubierta para el pan de pastel, estos dos tipos de cubierta son ingredientes tradicionales que se utiliza para elaborar pasteles en los negocios.

El principal producto de la empresa son los pasteles en tercera dimensión personalizados, es decir que el producto estará elaborado a la figura de su preferencia del consumidor y de temporada. Se enfocará a la innovación del sector

de las pastelerías que se encuentra en Chetumal, dando al consumidor un concepto diferente de cubierta a que están acostumbrados a consumir y tecnologías nuevas, así proporcionar la presentación de diferentes diseños creativos en 3D personalizados, buscando alternativas de su consumo de pasteles.

#### **4.2.2 Historia.**

La idea del negocio nace por la necesidad de crear una fuente de ingreso personal y de implementar los conocimientos aprendidos de un curso de repostería, así poder renovar el giro comercial de las pastelerías de Chetumal que aún no han sido atendido por parte de los demás negocios, con el fin de elaborar pasteles finos con cubierta de fondant, que es un ingrediente no muy frecuentado en el proceso de producción de los pasteles en los demás negocios que se encuentra en la ciudad. Creando otras formas y diseños para la satisfacción del cliente por medio de la implementación de estrategias e innovación constante del producto y servicio, así brindándole una nueva experiencia hacia al cliente, ofreciendo pasteles 3D personalizados y presentación del producto.

#### **4.2.3 Recursos que inicia**

El negocio cuenta con los siguientes recursos:

- Insumos:
  - Una batidora de pie pedestal o de mano 64695n Hamilton beach omn de 6 velocidades, en la cual cuenta con palanca de cambios, tazón y batidores y ganchos.
  - Palita de mano para la decoración del pastel
  - Molde de aluminio redondo para pan del pastel de  $\frac{1}{2}$  y  $\frac{1}{4}$ .
  - Estufa eléctrica con horno

- Duyas
  - Materias primas:
- Colorantes para pastel de color amarillo, verde y azul
  - Conocimientos y habilidades en la elaboración de pasteles.
  - Ayuda de dos familiares para la elaboración de pasteles.

#### **4.2.4 Socios fundadores**

La empresa únicamente contará con un solo socio, en este caso sería Susana Guadalupe Hernandez Caamal. Aportando su capital propio y de igual manera conseguirá financiamiento en instituciones bancarias para la apertura del negocio.

#### **4.2.5 Domicilio**

La pastelería 3D cake se ubicará en la Colonia Proterritorio Manz.297 L. 1 en la Av. Corozal entre la calle Reforma agraria y Chable, es un terreno que se encuentra en la esquina y cuenta con una estructura de construcción adecuada para el establecimiento. La ubicación de la empresa es una de las principales calles transitadas y conocidas, alrededor del terreno se encuentra distintos tipos de negocios como son frutería y vinatería, etc.

#### **4.2.6 Misión**

La pastelería **3D cake** será una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pasteles en 3D personalizados. Brindando un producto de calidad e higiene, satisfaciendo sus gustos y preferencias de los clientes a través de diversos diseños y sabores. Proporcionando atención personalizada al cliente por parte de los empleados.

#### **4.2.7 Visión**

Crear una empresa con la capacidad de producir pasteles en 3D con calidad e higiene de diferentes diseños y sabores, así cubriendo las exigencias del consumidor en constante innovación del producto y servicio utilizando estrategias en la producción, generando el deseo de repetir la experiencia al cliente.

#### **4.2.8 Objetivos**

Dar a conocer la empresa 3D Cake al segmento meta ofreciendo pasteles creativos y de calidad en tercera dimensión.

A corto plazo:

- Abarcar el 35% del mercado meta.
- Capacitar adecuadamente al personal antes de iniciar a trabajar en el negocio, así poder brindar un mejor servicio a nuestro cliente
- Crear estrategias publicitarias para captar la atención del cliente hacia el producto.

A mediano plazo

- Abarcar el 55% del mercado meta.
- Mejorar las infraestructuras de la empresa constantemente
- Implementar promociones atractivas para el cliente.

A largo plazo:

- Abarcar el 75% del mercado objetivos
- Ofrecer productos de calidad e higiene en el negocio
- Innovación constantemente en el diseño del producto.
- Crecer el negocio por medio de su infraestructura
- Recuperar el capital invertido del negocio.

## 4.2.9 Definición del producto

### 4.2.9.1 Definir productos primarios y secundarios por segmento de mercado.

La empresa 3D Cake brindará dos tipos de productos de consumo y de bienes tangibles, que se define en la siguiente manera de acuerdo a sus características:

- ❖ Pasteles de tercera dimensión: es el producto primario de la empresa, y estará elaborado de una forma distinta a los demás productos (pasteles) ya que este tendrá una estructura definida y de igual manera contendrá ingredientes específicos para su realización como lo es el fondant, de distintos sabores y presentaciones. Este producto se diferencia de los pasteles tradicionales principalmente por el tipo de relleno que debe ser obligatoriamente un relleno seco, debido a la cubierta hecha de fondant ya que esta tiende a derretirse con la humedad. Está dirigido al segmento de nivel socioeconómico A/B, sus características de este tipo de segmento le gusta consumir productos de acuerdo por el diseño y la calidad.

En los productos secundarios de negocio son:

- ❖ Pasteles tradicionales: este producto estará elaborado de materias primas de calidad como harina, maicena, azúcar, huevos, royal, etc. Su proceso de elaboración será de manera constante y estará conformado por medio de métodos caseros con una estricta higiene. El relleno de este producto puede ser seco o húmedo de sabores variados, así como combinación de distintas frutas o ingredientes. Su cubierta de esta será elaborado de merengue o chantilly, con distintos diseños, al que le da presentación al producto. este producto está dirigido en el segmento del nivel socioeconómico C, en la cual estaría dispuesto adquirir el producto por el sabor y la calidad a que están acostumbrados a consumir.

#### 4.2.9.2 Prototipo

El prototipo está definido de acuerdo con las características del proceso de producción para la elaboración de los pasteles en tercera dimensión, enfocada a la satisfacción de las exigencias del cliente.

Ilustración 6 Prototipo de un pastel de cars



Fuente: retomada en internet procesos de pasteles en tercera dimensión.

La empresa contendrá las siguientes expectativas respecto al producto.

Tabla 1 Tamaño de pasteles de 3D Cake

Tamaño de pastel	Figuras de los pasteles	Diseños de temporada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1/8 kg</li> <li>• 1/4 kg</li> <li>• 1/2 kg</li> <li>• 1 kg</li> <li>• Más de 1 kg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animados</li> <li>• Personajes de moda</li> <li>• Animales</li> <li>• Comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día de amor y la amistad</li> <li>• Halloween</li> <li>• Navidad</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Fuentes: elaboración propia

#### 4.2.9.3 Razón social/Nombre comercial (marca)

El nombre comercial del negocio será “**3D Cake**” es fácil de pronunciar y de recordar de manera que se posicione en las mentes de los compradores.

La razón social del negocio está enfocada al servicio de alimentos y bebidas especializadas.

#### 4.2.9.4 Logotipo

El logotipo de la empresa está representado con el nombre comercial en letras de color negro y al fondo de este un pastel de color rosado, y debajo de pastel se encuentra el slogan “dimensiones de sabor”.

Ilustración 7 Logotipo de la empresa 3D Cake



Fuente: elaboración propia

#### **4.2.9.5 Slogan**

El slogan del negocio será “dimensiones de sabor”, utilizando el color negro para captar la atención del cliente. El slogan quiere decir que se encontrara diversos sabores que podrá saborear y consumir el consumidor, proporcionando al cliente a tener una experiencia única de apreciar sus diseños favoritos en tercera dimensión y tradicionales.

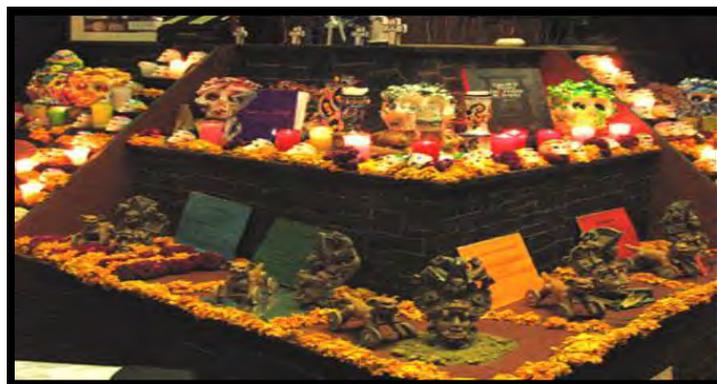
#### **4.2.10 Análisis de los 5 entornos**

##### **4.2.10.1 Cultural**

Recordemos que Quintana Roo perteneció a Yucatán hasta principios del siglo XIX y que no fue sino hasta 1935 que pudo mantener su independencia. Así, este atractivo estado turístico comparte su historia y tradiciones con la reconocida cultura yucateca.

Las fiestas más generalizadas en el Estado son el carnaval que se celebra antes de la cuaresma en Febrero o Marzo en todos los municipios. También se celebran las fiestas religiosas como el día de muertos en Noviembre (ilustración 8), los tres reyes en Enero y las que corresponden al santo patrono de las diversas localidades.

Ilustración 8 Tradiciones de Quintana Roo



Fuente: retomada en página web de Quintana roo

En los últimos años se celebran en casi todos los municipios el festival del Caribe en el cual participan grupos artísticos de la Cuenca del Caribe y de otras entidades federativas del país.

Las fiestas y danzas tradicionales también provienen del vecino estado peninsular, como los bailes de las jaranas, de las cintas y la danza de la cabeza del cochino.

Las personas de la ciudad de Chetumal tiene como cultura de celebrar eventos y fiestas como bautismo, primera comunión, confirmación, XV años, boda, presentación de 3 años y cumpleaños, en la cual hace presencia los pasteles, para la decoración del evento y forma de dar representación a cada evento. Las personas chetumaleña están acostumbrados consumir los pasteles en eventos y fiesta, se considera una demanda amplia.

#### 4.2.10.2 Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) de Quintana roo en 2011 represento 1.44% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento de 5.69%.

Tabla 2 PIB de Quintana Roo

Denominación	Variación % 1er. Trimestre 2013 * p/	Posición a nivel nacional
México	0.8	
Quintana Roo	2.1	8
Actividades primarias	3.4	12
Actividades secundarias	-15.2	31
Actividades terciarias	3.9	3

Fuente: retomada en la secretaria de economía

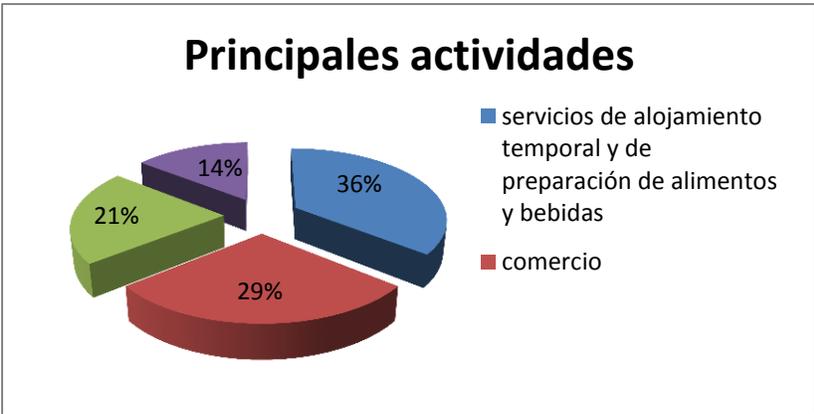
El Indicador de la Actividad Económica Estatal (ITAEE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. En el primer trimestre de 2013 se registró un incremento en el índice de actividad económica de la entidad económica de la entidad de 2.1% con respecto al mismo periodo del año anterior

Por grupo de actividad económica, las actividades primarias crecieron 3.4%, mientras que las actividades secundarias cayeron -15.2% y las terciarias tuvieron variación anual de 3.9%, siendo estas las que contribuyeron en mayor medida al desempeño económico positivo de la entidad.

Al primer trimestre de 2013, la población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 721,112 personas, de las cuales el 96.1% está ocupada y 3.9% desocupada.

Entre las principales actividades se encuentran: servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (21.0%), comercio (16.8%), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.5%) y construcción (8.5%), que en conjunto representa el 58.8% del PIB estatal.

Grafica 1 Principales actividades de Quintana Roo



Fuente: retomada de la secretaria de economía

El estado de quintana roo contribuye con el 1.34% del Producto Interno Bruto Nacional, ocupando el lugar número 24.

Sus principales actividades están relacionadas en primer término con la prestación de servicios que repercute en el 91% del PIB estatal, seguido por las actividades secundarias con el 7.3% del PIB estatal y en el último lugar las actividades primarias con el 1.7%. De acuerdo con el estudio realizado por INEGI en el segundo periodo del 2013, la industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco es de 589 703 con una variación porcentual de 1.9.

El municipio cuenta con un total de 104, 444 personas que conforman la población económicamente activa, esto representa el 43% del total de la población municipal. De esta PEA, el 66.9% se encuentra ocupada y el 4.8% desocupada. Se divide en la población menor de 14 años (menores) con el 370,423 que representa el 1.2% y en la población en edad de trabajar con 1108,942 que representa el 1.3%.

Tabla 3 Población activamente económica

POBLACIÓN Segundo trimestre 2013 (Personas)							
Concepto	Nacional			Quintana Roo			Participación B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Población total (PT)	118,229,132	48.4	51.6	1,479,365	50.3	49.7	1.3
<i>Población menor de 14 años (Menores)</i>	30,269,126	51.0	49.0	370,423	49.9	50.1	1.2
<i>Población en edad de trabajar (PET)</i>	87,960,006	47.5	52.5	1,108,942	50.4	49.6	1.3
Población Económicamente Inactiva (PEI)	35,803,306	26.9	73.1	366,772	27.0	73.0	1.0
Población Económicamente Activa (PEA)	52,156,700	61.6	38.4	742,170	62.0	38.0	1.4
Ocupados	49,549,331	61.6	38.4	706,544	62.4	37.6	1.4
Desocupados	2,607,369	61.8	38.2	35,626	53.7	46.3	1.4
<b>Tasas laborales (por cientos)</b>							
Tasa neta de participación, TNP (PEA/PET)	59.3	76.9	43.3	66.9	82.3	51.3	
Tasa de desocupación, TDA (Desocupados/PEA)	5.0	5.0	5.0	4.8	4.2	5.8	

Fuente: retomada por la página de INEGI. Encuesta nacional de ocupación y empleo.

De acuerdo a la población activamente económica están ocupados en las actividades agropecuarias, industrias manufactureras, industrias extractiva y electricidad, construcción, comercio, transporte y comunicaciones, otros servicios, gobierno y organismos internacionales, no especificaron. Con un rango promedio de ingreso de \$5,500 a \$6,000 pesos mensuales en las mujeres y en los hombres con rango de ingreso de \$6,500 a \$7,000 pesos mensuales.

Tabla 4 Ocupación poblacional de Quintana Roo

OCUPACIÓN Segundo trimestre 2013 (Personas)							
Concepto	Nacional			Quintana Roo			Participación B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Ocupados por rama de actividad económica	49,549,331	61.6	38.4	706,544	62.4	37.6	1.4
Actividades agropecuarias	6,688,635	89.4	10.6	42,631	92.7	7.3	0.6
Industria Manufacturera	7,675,586	62.9	37.1	33,615	64.1	35.9	0.4
Industria Extractiva y Electricidad	412,456	84.7	15.3	4,154	81.7	18.3	1.0
Construcción	3,588,685	96.7	3.3	49,285	96.8	3.2	1.4
Comercio	9,729,983	48.5	51.5	139,502	48.9	51.1	1.4
Transportes y comunicaciones	2,453,300	87.6	12.4	45,071	89.7	10.3	1.8
Otros servicios	16,316,170	44.9	55.1	335,472	55.3	44.7	2.1
Gobierno y organismos internacionales	2,384,186	62.7	37.3	54,073	61.4	38.6	2.3
No especificado	300,330	64.0	36.0	2,741	56.2	43.8	0.9
Ocupados por nivel de ingreso	49,549,331	61.6	38.4	706,544	62.4	37.6	1.4
No recibe ingresos	3,898,436	59.3	40.7	46,686	62.1	37.9	1.2
Menos de un S.M.	6,198,039	45.8	54.2	66,843	38.1	61.9	1.1
De 1 a 2 S.M.	12,767,285	56.2	43.8	135,112	55.9	44.1	1.1
Más de 2 a 5 S.M.	17,617,068	69.5	30.5	324,869	67.9	32.1	1.8
Más de 5 a 10 S.M.	2,891,604	68.6	31.4	73,023	70.8	29.2	2.5
Más de 10 S.M.	815,514	73.3	26.7	20,180	67.6	32.4	2.5
No especificado	5,361,385	62.9	37.1	39,831	62.9	37.1	0.7

Fuente: retomada por INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y empleo.

El indicadores laborales de los ocupados por la posición de su trabajo se define de las siguiente manera: trabajadores sin pago el 5%, empleados 5%, trabajadores por su cuenta 16% y los trabajadores asalariados con el 75%, según por los ingresos obtenidos en el segundo bimestre del 2013(STPS-INEGI. Encuesta nacional de ocupación y empleo)

Al término del segundo trimestre de 2010 la inflación para México y Chetumal observó la ausencia de presiones inflacionarias. De acuerdo con el Banco de México, esta situación obedeció a cuestiones tales como; la baja producción principalmente en las economías avanzadas, el fortalecimiento de la paridad cambiaria y su menor volatilidad, así como la oferta abundante de frutas y verduras.

Tabla 5 Indicadores económicos de Quintana Roo

INDICADORES ECONÓMICOS SEDE 2010							
INFLACIÓN MENSUAL 2010 PRESENTACIÓN PORCENTUAL							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
México	1.04	0.69	0.83	-0.13	-0.02	0.12	0.17
Chetumal	0.67	0.65	0.68	-2.03	-0.03	-0.07	-0.21

Fuente: Secretaría de desarrollo económico, con datos del Banco de México

#### 4.2.10.3 Político- social(jurídico)

En el municipio de Othón P. blanco antes de iniciar un negocio debe cubrir con los siguientes requisitos como son:

Los trámites obligados para construir o iniciar un negocio en Othón P. Blanco, Quintana roo para la actividad de panadería y pastelería industrial son:

- ✓ Inscripción al registro federal de contribuyentes
- ✓ Constancia de uso de suelo.
- ✓ Constancia de alimento, deslinde y numero oficia
- ✓ Licencia de construcción
- ✓ Contratación de suministro de energía eléctrica
- ✓ Aviso de funcionamiento estatal
- ✓ Dictamen de salud municipal
- ✓ Declaración de apertura

- ✓ Licencia de anuncio
- ✓ Registro empresarial ante el IMSS y el infonavit
- ✓ Constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento
- ✓ Acta de integración a la comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo
- ✓ Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento
- ✓ Alta al impuesto sobre nominas
- ✓ Alta en el sistema de información empresarial mexicano (SIEM)

Las normas que debe cumplir la empresa 3D cake son:

- NOM-247-SSA1-2008, productos y servicios. cereales y sus productos. cereales, harinas de cereales, sémolas o se-molinas. alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. productos de panificación. disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. métodos de prueba: Esta Norma Oficial Mexicana establece las disposiciones y especificaciones sanitarias que deben cumplir el transporte y almacenamiento de cereales destinados para consumo humano, así como el proceso de las harinas de cereales, sémolas o semolinas, alimentos preparados a base de cereales, de semillas comestibles, de harinas, de sémolas o semolinas o sus mezclas y los productos de panificación.
- NOM-251-SSA1-2009, prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios: establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso.

Las Leyes que deben cubrir el establecimiento se divide en la parte estatal y municipal en la cual se encuentra las siguientes:

- Capitulo III. Del impuesto sobre nóminas: el presente impuesto se causará y pagará aplicando la tasa del 3% sobre la base gravable.

- Capítulo IV. Del impuesto al comercio y la industria: es base para el pago de este impuesto, el ingreso y total derivado de las operaciones gravadas, aun cuando sea a plazo o a crédito sujetas a condición, o con reserva del dominio, incluyendo el sobreprecio, los intereses o cualquiera otra prestación que lo aumente. Este impuesto se causará a razón del 2%
- Impuesto IVA, es de 16%.
- Impuesto sobre renta es 32%.

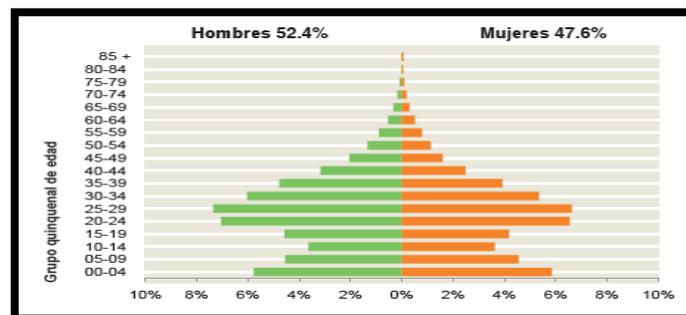
#### Ley de impuesto municipal.

- Del impuesto predial objeto del impuesto Artículo 11.- La base del impuesto en los predios urbanos y rústicos será elegida entre el valor catastral, el bancario, el declarado por el contribuyente o la renta que produzca o sea susceptible de producir el predio, tomando en consideración el valor más alto.

#### 4.2.10.4 Demográfico

El municipio de Othón P. Blanco tiene una población total de 244 553 que representa el 18.4% de la población de la entidad de Quintana Roo, en que el 49.8% son hombres y el 50.2% son mujeres (grafica 2), la edad mediana del municipio es la mitad de la población de 25 años o mas. En la cual la localidad de mayor población es Chetumal que tiene 151 243 habitantes.

Grafica 2 Distribución poblacional de Othón P. Blanco



Fuente: retomada en la secretaria de economía

De acuerdo con la información de la AMAI (2010) la distribución de los niveles socioeconómicos de la localidad se dividen en 7 niveles según corresponde para poblaciones entre 50 000 y 400 000 habitantes, su distribución de los niveles socioeconómicos A/B es de 6.3%, el C+ 13.4%, C 18.2%, C- 18.2%, nuevo D+ 19.7%, D 18.5% y E 5.7%. (Tabla 6)

Tabla 6 Distribución de los niveles socioeconómicos

NSE	CIUDADES MAYORES DE 400,000	CIUDADES MAYORES DE 50,000	CIUDADES ENTRE 50,000 Y 400,000	CIUDADES MAYORES DE 400,000 (SIN AMCM, GDLY MTY)	CIUDADES MAYORES DE 50,000 (SIN AMCM, GDLY MTY)
A/B	6.8%	6.8%	6.3%	7.1%	7.4%
C+	14.3%	14.2%	13.4%	14.5%	14.1%
C	16.9%	17.0%	18.2%	17.1%	18.6%
C-	17.0%	17.1%	18.2%	17.0%	17.4%
Nuevo D+	18.4%	18.5%	19.7%	18.5%	18.9%
D	19.2%	19.1%	18.5%	17.9%	18.3%
E	7.4%	7.3%	5.7%	7.8%	5.3%
Anterior D+	35.4%	35.6%	37.9%	35.5%	36.3%

Fuente: retomada de información de la página de la AMAI

La distribución de la población de 12 años y más según situación conyugal, se distribuye de la siguiente manera el 37.8% están casados, el 34.5% son solteras, 17.6% es unión libre, el 4.7% se encuentra separados, el 3.4% están viudos(as), el 1.8% están divorciadas(os), 0.2% no especificaron su estado civil.

La Tasa Bruta de Mortalidad es el indicador más usado para analizar la mortalidad y muestra la frecuencia con que sucede una muerte por cada mil habitantes durante un año determinado.

La Tasa Global de Fecundidad (TGF) indica el promedio de hijos nacidos vivos que tendría una mujer durante su vida reproductiva (15 a 49 años). Hasta la primera mitad de la década de los ochenta era de 4.40 hijos por mujer; en 2000 pasó a 2.80, actualmente, es decir, en 2011 disminuyó al pasar a 2.01 hijos por mujer.

En Quintana Roo los servicios de salud se encuentran en óptimas condiciones de operatividad y se ha ampliado la infraestructura y equipamiento para mejorar la

atención, con lo cual hoy en día la esperanza de vida es de 75.3 años y es mayor a la media nacional de 75.2

#### **4.2.10.5 Tecnológico**

El municipio de Othón P. Blanco cuenta con las tecnologías de información y comunicación el 86.2% cuenta con teléfono celular, el 15.2% tiene teléfono en casa, el 28.9% cuenta con computadora, en la cual el 19.0% cuenta con instalación de internet.

Los aspectos tecnológicos que debe ofrecer la actividad que está dirigida la empresa son de suma importancia, la empresa 3D cake implementara los equipos de más eficaces para la elaboración del producto como son:

- Horno de convención industrial, amasadora industrial, computadora para registro de los movimientos de la empresa, una caja registradora, refrigerador y así como todo tipo de electrodoméstico.

#### **4.2.11 Análisis de la 5 fuerzas de PORTER**

De acuerdo lo mencionado anteriormente en el capítulo 2, se describe las herramientas que se utiliza en la planeación estratégicas, debido a esto es importante para la aplicación en un plan de negocio, descrito por el autor (Porter, 2009) analizar las cinco fuerzas de Porter, que ayuda tanto el investigador y el proyecto.

##### **4.2.11.1 Amenaza de Nuevos Competidores**

Actualmente en la ciudad de Chetumal han surgido cambios en el ámbito social, una de ellas es que la mayoría de la personas tienen el ámbito de repetir las ideas de negocios que surgen por el motivo de la rentabilidad de estos. Las ventajas de

la empresa es que no existen negocios dedicados a elaborar diseños de pasteles 3D personalizados ni la partición de cursos de estos, por lo consiguiente la empresa tendrá la diferenciación del producto en la forma del pastel, esto ocasiona que no se pueda implementar muy fácilmente por los competidores existentes.

#### **4.2.11.2 Poder de Negociaciones de los compradores**

Existen una variedad de negocios del giro comercial dedicados a la elaboración de pasteles como son pastelerías, panadería y supermercados. En que la mayoría de estos negocios ofrecen las mismas características en sus establecimientos y productos, ocasionando que no crezca su negocio.

La empresa 3D cake se distinguirá a ofrecer una gama de variedad de diseños de pasteles en 3D, a través de las exigencias de los gustos y preferencia del cliente, proporcionando que el consumidor se sienta a gusto con el producto y servicio, permitiendo atraer diferentes consumidores al negocio. De igual manera consiguiendo como alternativa diferentes mercados como restaurantes y hoteles.

#### **4.2.11.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

La empresa contara con diversos proveedores para la elaboración de los pasteles, en la cual se tomó en cuenta la empresa CIM, es una empresa que maneja una gama de marcas y materias primas de repostería, esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de playa del Carmen ofreciendo los siguientes productos.

- Cremas Pasteleras
- Chocolates
- Granos, Cereales y Semillas
- Nueces y frutos secos
- Suministros para manejo higiénico de alimentos
- Mermeladas y mieles
- Mantequillas y margarinas

- Colorantes, esencias y concentrados
- Capacillos, platos, domos
- Artículos de decoración para repostería
- Cortadores y moldes
- Bases para pastel
- Fondant e icen

Otros de los proveedores del negocio serán las empresas COMA y Marlon, ya que distribuyen productos de calidad a los diferentes establecimientos de Chetumal, que manejan insumos adecuados al proceso de producción de la empresa como son harina, azúcar, leche, etc.

#### **4.2.11.4 Amenaza de Bienes Sustitutos**

Los bienes sustitutos de la empresa 3D cake son los productos relacionados en la producción de pan como son los pastelitos y muffin. En algunas empresas que venden esos tipos de productos son Bimbo, Wonder y las panaderías, en que los clientes lo consumen estos productos por fácil adquisición y por satisfacer un antojo.

Considerando los aspectos de los bienes sustitutos, la empresa tendría ventaja en ofrecer productos frescos y de calidad de diferentes diseños respecto a los gustos y preferencia del consumidor.

#### **4.2.11.5 Rivalidad entre Competidores Existentes**

Existe una variedad de pastelería en la ciudad de Chetumal, en que existe una rivalidad en buscar las alternativas para superar la competencia por medio de la implementación de estrategias, esto ocasiona que algunas empresas descuiden sus procesos de producción.

La empresa 3D Cake implementara estrategias de marketing constantemente para estar al alcance de los competidores, sin descuidar el proceso de producción ni al mercado meta.

#### **4.2.12 Análisis FODA**

En el capítulo 2 se detalló cómo elaborar adecuadamente el análisis FODA por el autor (Díaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011) y su finalidad de este. A continuación se describirá el análisis FODA para la pastelería:

##### **4.2.12.1 Fortaleza**

- El negocio contará con la estructura de un plan de negocio
- Los objetivos de la empresa está debidamente establecidos para la comunicación interna y externa de la empresa.
- La segmentación del mercado está bien establecido.
- Tiene una buena estructura organizacional

##### **4.2.12.2 Debilidades**

- No cuenta con una rotación de personal establecida.
- El ciclo de vida del producto es muy corto.
- Es una empresa nueva en el mercado de los consumidores
- Introducción lenta del producto en el mercado de los consumidores.

##### **4.2.12.3 Amenaza**

- El aumento del impuesto hacendario
- La competencia directa del mismo giro comercial
- Aumento de la calidad de los productos sustitutos.
- Competidores con precios más bajos
- El incremento de desempleo

#### 4.2.12.4 Oportunidades

- Innovación constante de los producto
- La mayoría de las personas consumen pasteles en ocasiones especiales.
- Llegar ser proveedor a restaurantes y hoteles.
- Actualmente no existe empresas dedicada a la elaboración de pasteles en 3D.

Tabla 7 Análisis FODA 3D Cake

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El negocio contará con la estructura de un plan de negocio</li> <li>- Los objetivos de la empresa está debidamente establecidos para la comunicación interna y externa de la empresa.</li> <li>- La segmentación del mercado está bien establecido.</li> <li>- Tiene una buena estructura organizacional</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento del impuesto hacendario</li> <li>- La competencia directa del mismo giro comercial</li> <li>- Aumento de la calidad de los productos sustitutos.</li> <li>- Competidores con precios más bajos</li> <li>- Incremento de desempleo</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con una rotación de personal establecida.</li> <li>- El ciclo de vida del producto es muy corto.</li> <li>- Es una empresa nueva en el mercado de los consumidores</li> <li>- Introducción lenta del producto en el mercado de consumidores.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación constante de los producto</li> <li>- La mayoría de las personas consumen pasteles en ocasiones especiales.</li> <li>- Llegar ser proveedor a restaurantes y hoteles.</li> <li>- Actualmente no existe empresas dedicada a la elaboración de pasteles en 3D</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.13 Matriz Ansoff

De acuerdo con la situación del mercado y el producto que está brindando la empresa, se encuentra ubicado en la matriz Ansoff en el desarrollo de productos (véase en la ilustración 9), en qué consiste establecer estrategias en el producto, esto se consideró tomando en cuenta todo lo mencionado anteriormente en capítulo 2, en el apartado de las herramientas estratégicas por los autores (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Ilustración 9 Matriz Ansoff de la empresa 3D Cake

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: retomada por el libro de Ansoff.

##### 4.2.13.1 Producto actual (posicionamiento)

De acuerdo con el análisis de entorno del mercado existente, la empresa 3D Cake ofrecerá una gama de diseños diferente y sabores, utilizando como principal instrumento para elaboración de esto la creatividad e innovación constante del producto. También se implementará tecnologías en el proceso de producción para crear un método eficaz y de calidad, entre las tecnologías a utilizar son el horno industrial, batidora, entre otras.

##### 4.2.13.2 Mercado actual

La empresa 3D Cake se diferenciara entre los demás negocios ofreciendo pasteles en tercera dimensión, de acuerdo con las expectativas de los gustos y preferencia de los diferentes tipos de consumidores en los niveles

socioeconómicos, así elaborando pasteles de distintos diseños de diferentes personajes de temporada, animales, entre otras figuras.

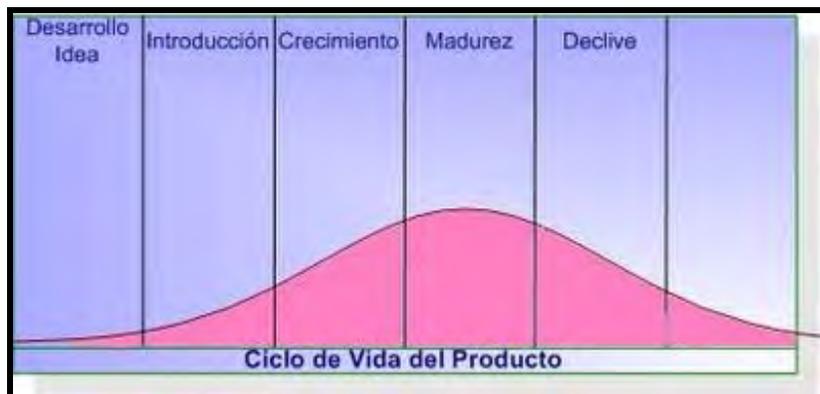
#### 4.2.14 Plan de marketing

##### 4.2.14.1 Estrategia de producto/marca (ciclo de vida del producto/proyección)

La empresa contara con diferentes estrategias:

- Mejorar el proceso de producción de los pasteles tradicionales y de tercera dimensión, por medio de maquinaria especializada y personal bien capacitado.
- Elaborar pasteles en tercera dimensión y tradicionales de acuerdo con los gustos y preferencia de las figuras y personajes de su agrado.
- Diseñar una etiqueta y envoltura del producto, con el logotipo de la empresa para distinguir el producto a la competencia.
- Implementación de servicios adicionales para la comunidad de los consumidores
- Implementar estrategias de publicidad

Ilustración 10 Ciclo de vida de Producto



Fuente: libro del marketing mix

De acuerdo con la descripción mencionada anteriormente en los capítulos anteriores, se consideró que el ciclo de vida del producto (ilustración 10) tiene un determinado tiempo de 5 días que dura el producto debido por los ingredientes que se utilizan en el proceso de producción del producto, por lo consiguiente para ofrecer un producto fresco y de calidad. En la cual se puede describir las siguientes etapas:

Etapa de Introducción: La empresa 3D Cake se encuentra en la etapa de introducción, en donde el mercado no conoce el producto y por lo tanto la empresa 3D Cake se tiene que dar a conocer y de captar a los primeros clientes hacia la empresa. En la cual se introducirá como producto principal los pasteles tradicionales con diferentes diseños y decorados creativos, dando el concepto de calidad aplicando un precio alto, en la cual se transmitirá en los diferentes planes de medios para darse conocer la empresa,

Etapa de Crecimiento: En la etapa de crecimiento la empresa implementara los pasteles en tercera dimensión en figuras de animales y personajes animados de acuerdo con los gustos y preferencias de su figura favorita o de su preferencia de los consumidores. Desarrollando la implementación de diseños diferentes y creativos en el establecimiento e innovación constante al producto.

Etapa de Madurez: en esta la etapa la empresa implementara servicios adicionales como servicio a domicilio y la decoración de la mesa de pastel o la repartición de rebanadas de pastel para eventos o cumpleaños, con el fin de facilitarle al cliente su consumo. De igual manera implementando la venta de bebidas dentro del establecimiento de la empresa con un lugar de esparcimiento de sillas y mesas, donde el cliente pueda consumir su producto dentro del establecimiento. También se desarrollar la estrategia de impartición de curso de repostería, donde se enseñara a elaborar los pasteles tradicionales y pasteles 3D, de un determinado tiempo de un día que durara el curso, impartiendo antes que comience una temporada de días festivo en que se aplicara un precio especial a las personas que asistan con frecuencia.

#### **4.2.14.2 Determinación de estrategia de precio**

La estrategia a utilizar para la fijación de precios de los productos que ofrecerá la empresa 3D Cake es:

Método de competencia: Este método consiste en sacar el precio promedio de la competencia de acuerdo con los dos productos principales a que se dirigirá la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas de cuanto estarían dispuestos a pagar por un pastel de su grado, se considera los precios mencionados de \$150 en adelante, en los pasteles que su preferencia de acuerdo con el sabor de este.

El sistema de pago de la empresa 3D Cake es en efectivo y de tarjeta de crédito considerando los diferentes niveles socioeconómico. También se realizara venta por vía telefónica, donde el cliente podrá realizar sus pedidos.

#### **4.2.14.3 Objetivo del plan de mercadotecnia**

- Posicionarse en las mentes de los consumidores como una de las mejores pastelerías de la ciudad.
- Tener flexibilidad en la variedad de los productos.
- Aumento de las ventas el 15% anualmente.
- Crear diseños innovadores y creativos.
- Ampliar el mercado a que está dirigida la empresa.
- Actualización constante de los diseños y modelos en los medios de internet
- Capacitación de los empleados antes y durante la apertura del negocio

#### **4.2.14.4 Metas del plan**

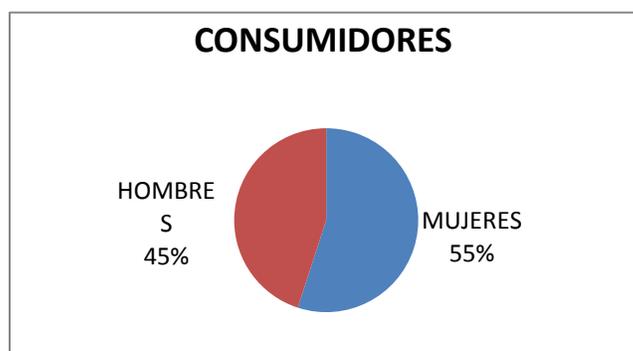
- Crear una relación entre cliente y empleados

- Adquisición de insumos con proveedores con precios bajos y de calidad
- Mejorar el servicio de atención al clientes
- Satisfacer los gustos y preferencia de los clientes.
- Incrementar la rentabilidad del negocio
- Ser proveedores de restaurantes y hoteles para eventos especiales
- Realizar diferentes promociones de acuerdo con las temporadas del consumo de pastel
- Actualizar constantemente los métodos de producción
- Brindar mejores opciones de pago por medio de efectivo y tarjeta de crédito.

#### 4.2.14.5 Segmentación del mercado

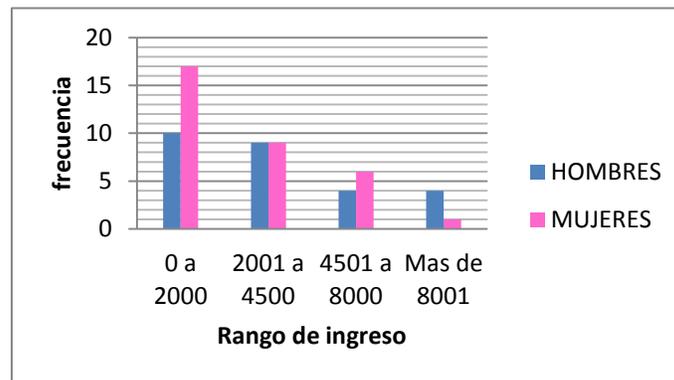
El segmento del mercado de la empresa 3D como los futuros compradores que cumplen con las características para la adquisición de los productos que ofrece la empresa son hombres y mujeres activamente económica de un rango de 18 a 50 años de edad con un nivel socioeconómico A/B, C+, C y D. ( véase en la gráfica 3 y 4).

Grafica 3 Tipo de consumidores



Fuente: elaboración propia

Grafica 4 Ingreso de los consumidores



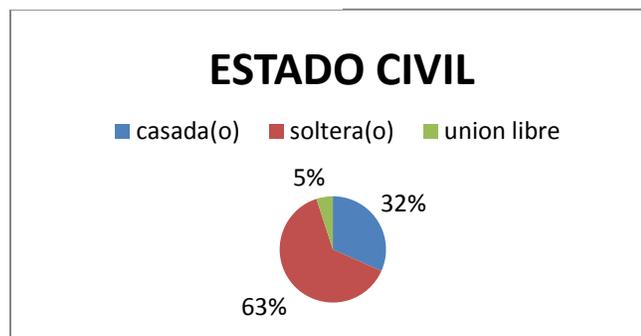
Fuente: elaboración propia

#### 4.2.14.6 Perfil del consumidor

De acuerdo con la información obtenida con la muestra de la población activamente económica, se encuentra el 45% son hombres y el 55% son mujeres (grafica 3), podemos decir que las características se definen:

- El estado civil de los consumidores son solteros que representa el 63% (grafica 5).

Grafica 5 Estado civil de los consumidores



Fuente: elaboración propia

- Generalmente prefieren comprar sus pasteles personalmente.
- La mayoría de las personas consumen pasteles en ocasiones especiales, es decir en eventos, cumpleaños, etc.

- Principalmente el tamaño que compra las personas es el 34% compra del tamaño de 1kg para fiestas de cumpleaños en promedio para 20 personas o más, seguido por el 28% de la población compra el tamaño de ½ kg para 5 personas, es decir para una familia.
- Al momento de comprar un pastel, lo primero que elige es el sabor.
- El sabor de su preferencia del consumo de pastel es de tres leches.
- Residente de la ciudad de Chetumal.
- Su tipo de personalidad son alegres.
- Su código postal es 77086
- Son estudiantes y trabajadores independientes
- Casa propia

#### **4.2.14.7 Estrategia de plaza (ubicación)**

La plaza de la empresa de la pastelería 3D Cake se localizara en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, en que se dividirá en la Macrolocalización y Microlocalización.

##### **Macrolocalización.**

- Demografía

La ciudad de Chetumal tiene una población de 151 243 habitantes según el Censo de Población y Vivienda de 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, de este total de población 74 273 son hombres y 76 970 son mujeres.

- Infraestructura

La ciudad de Chetumal está comunicada con el resto del país por la Carretera Federal 186, de la que es punto terminal, la carretera tiene su origen en Villahermosa, Tabasco, desde donde enlaza con Escárcega y Xpujil, Campeche y desde ahí hasta Chetumal, es la principal vía de comunicación con la Ciudad de México y el resto del país, así como con las poblaciones del municipio de Othón P. Blanco, entre las cuales se encuentran Xul-

Há, Carlos A. Madrazo y Nicolás Bravo. La carretera se encuentra en proceso de modernización para convertirse en una autopista de cuatro carriles.

La segunda carretera en importancia es la que comunica con la ciudad de Cancún, la Carretera Federal 307, que aunque formalmente no llega a entrar en la ciudad, debido a que entronca con la Carretera 186 a unos 15 km de la ciudad, su importancia es muy alta, por esta carretera Chetumal tiene comunicación hacia el norte del estado, con las principales zonas turísticas como Tulum, Playa del Carmen, así como Mérida, Yucatán, además de las poblaciones de Bacalar y Mahahual.

Dos carreteras estatales comunican a Chetumal con poblaciones cercanas, la más importante es la que conduce a Subteniente López desde la carretera 186 y de ahí a la Frontera con Belice, esta carretera es la principal vía de comunicación e intercambio comercial entre México y Belice, donde se encuentra en operación un nuevo puente internacional. Una segunda carretera estatal comunica a Chetumal al norte con las comunidades de la riera de la Bahía de Chetumal, la primera de las cuales es Calderitas, población que se encuentra prácticamente conurbada con Chetumal, desde ahí la carretera continúa hacia la zona arqueológica de Oxtankah y las comunidades de Laguna Guerrero, Luis Echeverría Álvarez y Raudales.

El Aeropuerto Internacional de Chetumal permite la comunicación vía aérea con el resto del país. Se encuentra localizado al extremo oriente de la ciudad, al final de la Avenida Revolución.

Ilustración 11 Aeropuerto de Chetumal



Fuente: retomada en la página web explorando México

- Clima

La ciudad de Chetumal tiene un clima clasificado como Cálido subhúmedo con lluvias en verano, que es el que se registra en la totalidad continental del estado de Quintana Roo

- Educación

Chetumal cuenta con escuelas de educación inicial, educación preescolar, educación primaria, educación secundaria, educación media superior y educación superior. También se ofrecen algunas maestrías y diversos diplomados.

### **Macrolocalización**

La ubicación de la empresa estará localizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, Col. Proterritorio calle Reforma Manzana. 297 L.1, ya que es un lugar reconocido, de manera que el cliente pueda llegar fácilmente, donde se brindará la venta directa de los productos que ofrecerá la empresa 3D Cake, ya que la mayoría de los consumidores prefieren realizar su compra personalmente.

#### **4.2.14.8 Estrategia de Publicidad Briefing/ Story board/ Publicidad y promoción (plan de medios)**

La publicidad de la empresa se enfocara a dar a conocer el producto al mercado meta, transmitiendo un mensaje que refuerce el interés de consumo de pasteles en eventos y cumpleaños, así fomentar la convivencia entre la familia y amigos que origine el sentido de amor, cariño y felicidad, de manera que despierte en los consumidores el interés de adquisición del producto. Utilizando una campaña publicitaria de aproximadamente de 3 meses para dar conocer el producto y posicionarse en la mentes de los consumidores.

La empresa 3D Cake contara de un sistema de base de datos de los clientes frecuentes que contendrá información como la fecha de nacimiento, nombre completo, e-mail y número telefónico, con el fin de llegarle información acerca de las promociones que ofrece la empresa y mandarles felicitaciones en el día de su cumpleaños.

Para la apertura del negocio se realiza un evento donde se mostrara una gama de diseños de pasteles 3D y bocadillos para que el cliente pueda apreciar los productos de la empresa 3D Cake, como promoción de apertura se darán degustaciones del producto y descuento de 10% durante un mes con el fin de provocar un impacto a los consumidores y dar a conocer el producto en el mercado meta, promocionando en los planes de medios como medios internet, carteles y radio.

La promoción que ofrecerá la empresa 3D Cake después de la apertura del negocio antes de la apertura del negocio.

- Descuento de temporada: se asignara el 10% de descuento en las temporadas bajas como son los meses de enero, junio, julio y agosto.
- Descuentos de incentivos: El 10% de descuento al precio del pastel, a las personas que realicen 30 lagartijas, fomentando el bienestar de los consumidores en su salud que se realizara una semana a finales de cada mes.
- Dar degustaciones de los productos nuevos y días festivos como son el 14 de febrero, día del niño, día de las madres, Halloween, navidad, etc. en la cual se avisara a los clientes por medio de internet (Facebook, twitter, página web)
- Crédito apartado es de realizar abonos semanales o quincenales de acuerdo con el precio del pastel, se deberá de terminar de pagar antes de la entrega, en la cual el cliente establecerá el día que se entregara el pastel, es decir páguelo hoy y lléveselo mañana.

- A los usuarios de Facebook que invite a sus amigos y compañeros a entrar a la página del Facebook de la empresa se le obsequiara una vela para su pastel

Dicha promoción se transmitirá en los siguientes planes de medios:

**Radio:** se realizara un spots de radio en la estación 97.7 FM en el horario de 1:00 a 2:00 pm, en la cual tendrá un costo de \$6000 pesos. Se comenzara transmitir en este medio dos semanas antes de la inauguración del negocio, para dar a conocer el producto al consumidor. Su tiempo de duración de este medio es de dos meses

*Mensaje: con la pastelería 3D Cake encontraras una manera de disfrutar con el paladar tus diseños favoritos en tercera dimensión. No te quedes atrás ven y disfruta ese momento, estamos ubicados en la Colonia Proterritorio en la calle Corozal entre Reforma Agraria y Chable*

**Página web:** en la página se encontrara información de la empresa con una variedad de diseños de pasteles 3D, dividiendo por temporada y por personajes de temporada, en la cual las personas puedan ver los productos que ofrecen la empresa y de realizar sus pedidos. Su costo de este medio es de aproximadamente de \$200, para pagar una persona especializada para la realización de la página. Se actualizara la página constantemente de los diseños de productos y promociones de la empresa.

**Redes sociales:** es el plus para la empresa ya que es duradera y sin ningún costo adicional, se utilizará las páginas de Facebook y twitter ya que es el medio más utilizado del mercado objetivo. Estas páginas contendrán información acerca del producto que está ofreciendo la empresa, así como los diferentes diseños de pasteles 3D, en la cual el cliente podrá realizar pedidos u obtener información de los productos de su agrado. Esta herramienta tendrá con el precio de \$50.00 para la realización de esta página, después de eso, ya que no se necesitara que pagar.

**Redes móviles:** se utilizara como difusión para las promociones que ofrecerá la empresa y de llegar al usuario los diseños nuevos de los productos de la empresa.

En esta herramienta, la publicidad se aplicara mandando una cadena de la promoción que está ofreciendo la empresa, que tendrá vigencia para 10 personas que lleguen primero al establecimiento mostrando el mensaje de difusión, aquellas personas se le obsequiará un paquete de platos.

**Carteles:** En este medio se utiliza en dos punto estratégicos como son las plazas las Américas y la colonia Centro, tiene un costo de impresión del tamaño de una lona de 2x2m es de \$532°, por los dos carteles nos daría un total de \$1,064. Esta herramienta tiene como objetivo a dar a conocer la empresa 3D Cake en el mercado, proporcionando información del producto y de las promociones que cuenta la empresa.

Tabla 8 Plan de marketing de 3D Cake

Plan de Marketing 2014													PLAN DE MARKETING - ESTRATEGIA												RECOMENDACIÓN
Calendario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre													
Eventos																									
<b>Tipo PROMOCIÓN</b>													<b>PROMOCIONES</b>												
descuento apertura del negocio																									
descuentos de incentivo																									
descuento de temporada																									
degustaciones																									
credito apartado																									
<b>Tipo ACCIÓN</b>													<b>PLAN PUBLICIDAD</b>												
Publicidad Radio																									
internet - web																									
Mobile marketing																									
Carteles																									
redes sociales																									
<b>Estrategia</b>													<b>PLAN DE VENTAS</b>												
personalizada																									
llamadas telefonicas																									
redes sociales																									

Fuente: retomada del programa plan de marketing 2014

#### **4.2.15 Estrategia de Responsabilidad Social de la empresa.**

La responsabilidad social de la empresa 3D Cake se caracteriza por mantener una relación entre la comunidad brindando productos de calidad para los consumidores, mostrando en las etiquetas del producto las ventajas y desventajas y también de reducir la utilización de químicos en el proceso de producción para el bienestar de la salud de los consumidores

La empresa realizara una campaña publicitaria para el impulso del cuidado de la salud de la sociedad, en realizar motivaciones de ejercicio por medio de un maratón de caminatas en la bahía de Chetumal que se realizara cada dos meses con el fin de crear el ámbito de realizar ejercicios en las personas y disminuir el índice de obesidad de la ciudad, esto referidos a las calorías que contiene e producto para así disminuirlo.

En la parte ambiental, la empresa utilizara para la envoltura del pastel materiales reciclables y disminuirá los residuos de los materiales para no afectar el medio ambiente ni el subsuelo, y se dividirá la basura en orgánico e inorgánicos y se separara los materiales plasticos con el fin de buscar otra utilización.

#### **4.2.16 Estrategia de sostenibilidad**

La empresa no causara pacto ambiental en el entorno, lo que si afectara es el subsuelo donde se ubicara el negocio, en que se realizara remodelaciones en el lugar. La empresa maximizara la creación de la riqueza para los empleados que operan en la empresa, creando nuevos productos de pasteles 3D y la implementación de sabores, así proporcionando un mejor servicio y calidad de vida entre los consumidores y trabajadores. De igual manera de aprovechar la oportunidad de negociar con nuevos proveedores para la compra de materia prima y de actualizar los nuevos métodos de producción así disminuir el costo de producción y depreciación de las maquinarias.

La empresa 3D Cake se enfocara en el marco cultural de la ciudad de Chetumal, por la costumbre de las personas del consumo de pasteles referentes a las celebraciones de cumpleaños, días festivos y eventos sociales, que se construirá conciencia en los consumidores sobre la convivencia y armonía que ocasiona el producto al momento de consumirlo con los amigos y familia.

### **4.3 Estudio de mercado**

Tomando de referencia todo lo mencionado anteriormente en el capítulo 3, este apartado se analizará con profundidad el consumo de pasteles de acuerdo con el mercado objetivo que se pretende penetrar, es decir, analizar con profundidad los gustos y preferencias el consumo de pasteles de las personas. De igual forma se analizara a la competencia con el fin de saber cómo trabaja, así buscar alternativas para sobresalir en el mercado objetivo.

#### **4.3.1 Análisis de la demanda**

De acuerdo con el sector que está dirigido la empresa se tiene que determinar los factores importantes que influyen en el consumo de pasteles como son la frecuencia, el tamaño, el motivo de compra de los pasteles, etc., de acuerdo con la información obtenida por el cliente, para así determinar con exactitud el mercado meta de la empresa. Esta información se derivara de la siguiente manera:

##### **4.3.1.1 Fuentes primaria**

En la recopilación de información como principal herramienta se aplicara el instrumento de la encuesta, en este instrumento se elaboró de acuerdo por el consumo de pasteles y la idea de negocio, con preguntas de tipo de escalas de rango de importancia y preguntas abiertas, con el fin de para saber las

características del consumidor acerca de sus gustos y preferencia relevantes a su consumo de pasteles.

#### 4.3.1.1.1 Encuesta

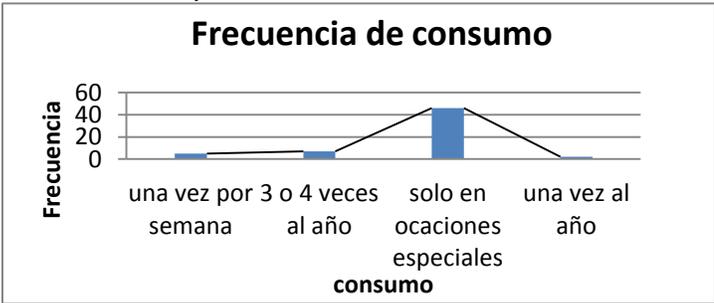
El instrumento de la encuesta va de acuerdo con la información que se desea obtener, para saber el tamaño de muestra de la población en la aplicación de las encuesta se tomó en cuenta la población activamente económica que son 104,444 personas (INEGI).

Se utilizó el programa consulta mitofsky para calcular el tamaño de la muestra, en la cual dio como resultado un total de 171 encuesta aplicar, por cuestiones de tiempo y presupuesto se consideró el 35% (60 encuesta) de total del tamaño para la aplicación de la encuesta, en que se consideró los siguientes datos: margen de error es 7.5%, nivel de confianza de 95%, el tamaño de universo de 104,444 personas activamente económica y el nivel de heterogeneidad de 50%.

#### 4.3.1.1.2 Resultados obtenidos

De acuerdo con la información recaudada por las encuestas, se puede definir que si se encuentra un mercado existente de consumidores de pasteles, en que se divide en hombres y mujeres de un rango de 17 a 50 años de edad con un ingreso mensual promedio de 0 a 2000 seguido por 2001 a 4500, descritas en las gráficas anteriores.

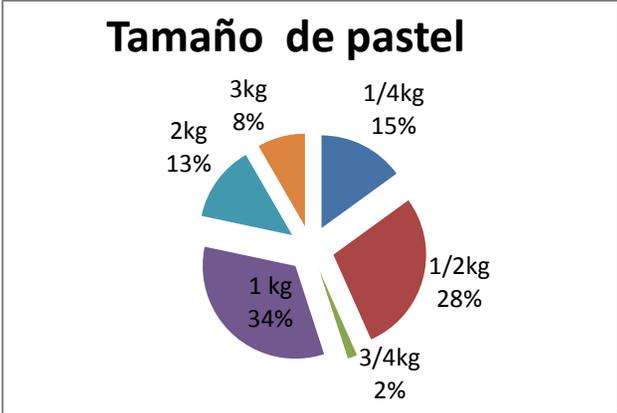
Grafica 6 Frecuencia de consumo de pasteles



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al consumo de los pasteles se puede notar la frecuencia de consumo es por ocasiones especiales por motivo de fiestas de cumpleaños (grafica 6), en que la mayoría de los clientes compra en determinado tamaño de pastel de 1kg y de ½ kg dependiendo por el número de personas que lo consumirá si solo es para la familia o los invitados que asistirán en el evento o fiesta (grafica 7).

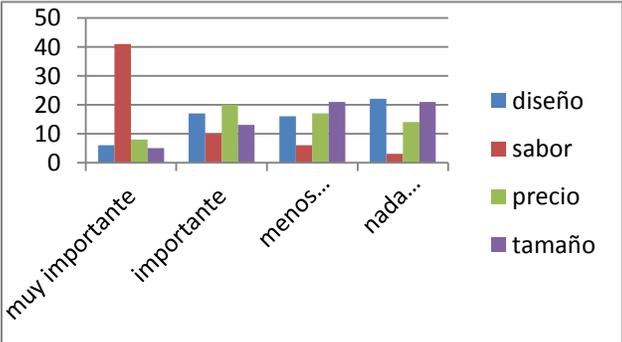
Grafica 7 Tamaño de preferencia de los consumidores



Fuente: elaboración propia

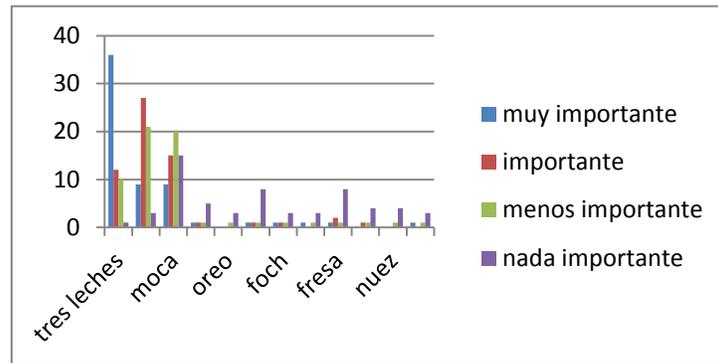
También otro aspecto importante al momento de compra de su pastel lo primero que se fijan es el sabor que está elaborado el pastel, sin embargo uno de los aspectos de menos importancia es el tamaño de pastel (grafica 8), en si la mayoría de los consumidores prefieren el sabor de pastel de tres leches seguidos por el sabor de moca (grafica 9).

Grafica 8 Aspectos importantes de los pasteles



Fuente: elaboración propia

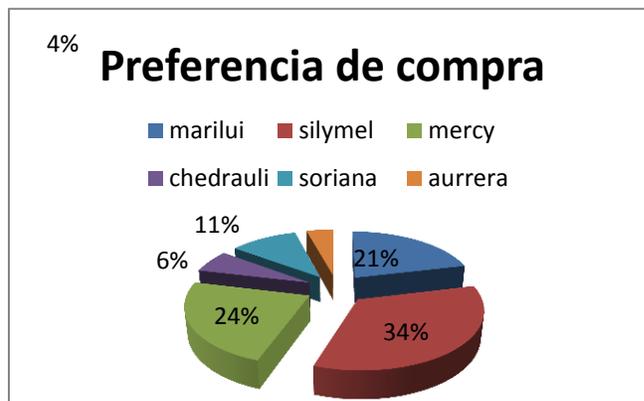
Grafica 9 Sabores de pasteles



Fuente: elaboración propia

La información recopilada en la aplicación de la encuesta, podemos calcular el consumo de pasteles de acuerdo con la información de las pregunta 4 y 5 de la encuesta, de acuerdo con el tamaño de pastel y las personas que lo consumen que arroja el total de consumo per cápita de pastel de 101.63 gramos, esta información lo calculamos dividiendo el total del tamaño del pastel y el número de personas que lo consumen.

Grafica 10 Preferencia de compra de los pasteles



Fuente: elaboración propia

La mayoría de las personas prefieren comprar su pastel en las pastelerías seguido por los supermercados en la cual asisten por la ubicación y la calidad de producto, el 34% de la población prefieren ir a comprar en la pastelería Silymel (grafica 10)

que han pagado en promedio entre \$100 a \$500 pesos, en que la mayoría estarían dispuesto pagar entre \$200 a \$400 en la compra de su pastel de su agrado que cumpla con sus perspectivas (grafica 11).

Grafica 11 Lo que han pagado por un pastel



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida por parte de las personas que se aplicaron las encuestas justifica el producto a que se dedicara a producir la empresa, referente a que le gustaría que cambien el diseño del pastel, ya que mencionan que la mayoría de los pasteles tienen el mismo diseño de los diferentes negocios dedicados a la elaboración de pasteles. Por otra parte la figura que se pretende implementar en el negocio va referente a la preferencia de los consumidores a las figuras más preferidas de los personajes animados como el rey león, hombre araña, minios, princesas, hadas, de Disney, spiderman, puca; en la parte de animales son los perritos, elefantes, gato, osos y entre otras figuras como son los corazones, flores, estrellas y de temporada como Halloween.

**4.3.1.2 Fuentes secundarias**

Otra fuente de información acerca del consumo de pasteles se determinó por medio de la INEGI de acuerdo por los nacimientos de los habitantes de la ciudad

de Chetumal que nacen por año, ya que es un factor importante para la empresa, por lo consiguiente la información obtenida por entrevistas su principal consumo de pasteles se da por medio de la celebración de un cumpleaños, en que indica la estacionalidad más demandada que son los meses de abril, mayo, septiembre y noviembre.

#### 4.3.1.3 Análisis situacional del proyecto

En la siguiente tabla se describe el análisis situacional del proyecto de la pastelería, se tomó de referencia datos de la INEGI, como son el total de la población actualmente de la ciudad de Chetumal, el porcentaje que existen activamente económica de las personas y la participación de mercado objetivo que se pretende cubrir por parte de la empresa, así concluir la demanda histórica y la proyección de la demanda.

Tabla 9 Análisis situacional del proyecto

Año	total de población en el área de estudio	Personas que trabajan actualmente (66.7%)	Edad entre 17-50 años de Othón P. Blanco (47.5%)	Personas que compran pasteles, Mercado potenciales (35%)	Población objetivo (60%)	Participación de Mercado	Demanda histórica ( 2 veces compran pastel anualmente)
2009	147,613	98458	46767	16369	9821	540	1080
2010	151,243	100879	47918	16771	10063	553	1107
2011	154,446	103015	48932	17126	10276	565	1130
2012	157,663	105161	49952	17483	10490	577	1154
2013	160,881	107308	50971	17840	10704	589	1177

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Cálculos del análisis situacional del proyecto

Periodos	X	Y	X <sup>2</sup>	(X)(Y)	Y <sup>2</sup>
2009	1	1080	1	1080	1167111
2010	2	1107	4	2214	1225218
2011	3	1130	9	3391	1277663
2012	4	1154	16	4616	1331443
2013	5	1177	25	5887	1386348
<b>TOTAL</b>	15	5649	55	17188	6387782
<b>Total/N</b>	3	1130	11	3438	1277556
<b>N=5</b>					

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.1.4 Demanda histórica

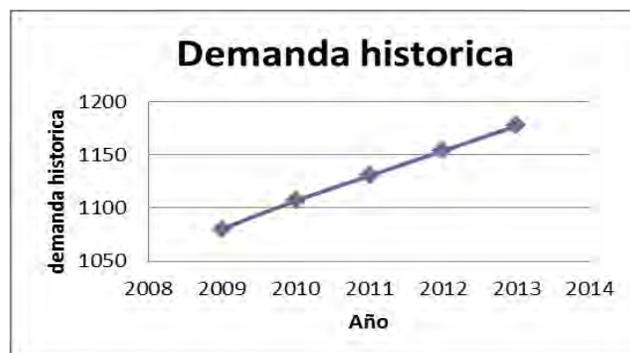
En las siguientes tablas se describirá la demanda histórica dentro de 5 años posteriores, en que se observa que existe una demanda decreciente:

Tabla 11 Demanda histórica anual

Año	demanda histórica (2 veces compran pastel al año)
2009	1080
2010	1107
2011	1130
2012	1154
2013	1177

Fuente propia

Grafica 12 Demanda historia anual



Fuente propia

#### 4.3.1.5 Proyección de la demanda

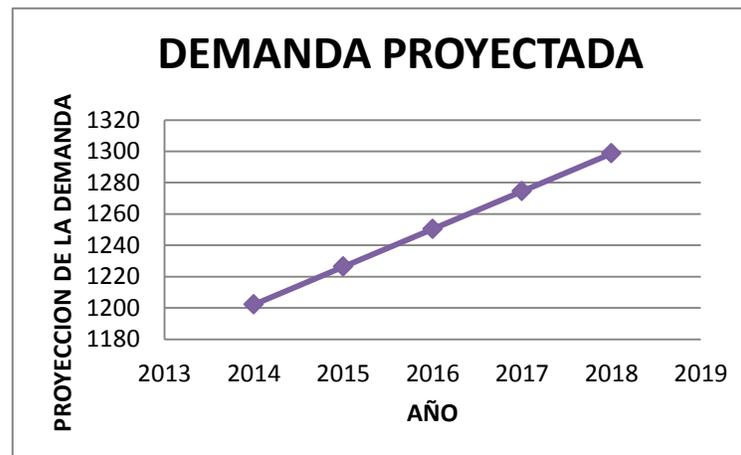
A continuación se observa la proyección de los años posteriores de del 2014 a 2018 con el fin de saber la demanda del producto con el paso de tiempo.

Tabla 12 Demanda proyectada

Año	Demanda Proyectada
2014	1202
2015	1226
2016	1250
2017	1274
2018	1299

Fuente propia

Grafica 13 Demanda proyectada



Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta de la empresa va enfocado a analizar a la competencia que existe en el mercado actualmente.

### 4.3.2.1 Competencia

#### 4.3.2.1.1 Directo

La empresa 3D Cake cuenta diversos competidores directos como son las pastelerías y supermercados que venden una gama de pasteles. En la siguiente lista se muestra algunos negocios dedicados a la elaboración de pasteles, que encuentran registrados en el catálogo de DENUÉ (2012).

Tabla 13 Catalogo de pastelería

Nombre comercial	Dirección
Choco-latísimo	Col centro N°229-A
Panificadora y pastelería la gracia de dios	Col. Proterritorio, Calle constituyentes s/n
Pastelería Marilui	Col. Centro, calle Juárez N°195
Pastelería Rosy	Col. Centro, calle mahatma Gandhi N°243B
Pastelería y panificadora Mercy	Col. Centro, calle francisco I. Madero N°206
Pastelería y panificadora Silymel	Col. Centro, calle francisco I. Madero N°205
Tai ito postres y pasteles	Col. Venustiano Carranza, calle Venustiano Carranza N°239.
LA PANADERIA DEL DIF	Calle Justo Sierra s/n
Pastelería y panadería los pica-piedras	Col. Jardines, calle Orquídeas N°114
Súper panificadora y pastelería Caribe	Col. Ampliación Proterritorio, calle Machuxac MZN. 018 L°155
Pastelería merengue	Col. Centro, calle primo de verdad N°223
Pastelería Venecia	Col. Benito Juárez, calle Bugambilia N°395 esq. Venecia
Pastelería delicias	Col. Payo Obispo, Av. Erick Paolo Mtz N°125 entre Rojo Gómez y Faisán
Pastelería delixoxo	Calle Nápoles N°253 entre Carranza y san salvador

Fuente: retomada por DENUÉ

Las empresas más posicionadas en el mercado de Chetumal son las siguientes pastelerías de acuerdo con la información obtenida por las encuestas.

Tabla 14 Análisis de la oferta de la región o localidad

<b>Análisis de la oferta de la región o localidad</b>				
<b>Nombre del productor</b>	<b>Localización</b>	<b>Precio de pasteles personalizados al cliente</b>	<b>Precio de pasteles tradicionales al cliente</b>	<b>Número de trabajadores ocupados</b>
<b>Pastelería Marilui</b>	Colonia Centro, calle Juárez Mza. 15 L.195 CP. 77000, Chetumal, Quintana Roo.	De ¼ kg a \$490 De ½ kg a \$685 De 1 kg a \$1400	De ¼ kg a \$180 De ½ kg a \$380 De 1 kg a \$700	8
<b>Pastelería Silymel</b>	Colonia Centro, calle Francisco I. Madero N°206, Mza. 19, Chetumal, Quintana Roo.	De ¼ kg a \$380 De ½ kg a \$490 De 1 kg a \$1200	De ¼ kg a \$170 De ½ kg a \$360 De 1 kg a \$690	8
<b>Pastelería Mercy</b>	Col. Centro, calle Francisco I. Madero N°205, Mza. 05, Chetumal, Quintana Roo.	De ¼ kg a \$350 De ½ kg a \$475 De 1 kg a \$950	De ¼ kg a \$175 De ½ kg a \$350 De 1 kg a \$700	7

Fuente: retomada por DENUE e investigación propia

Descripción de cada uno de la competencia mencionada anteriormente:

## MARILUI

**Ubicación:** Colonia Centro, calle Juárez Mza. 15 L.195 CP. 77000, Chetumal, Quintana Roo

**Precios:** los precios varían según el sabor y el tamaño. La empresa cuenta con 3 tipos de tamaños de chico, mediano y grande. Los precios del pastel de 3 leches son el chico \$115, mediano \$210 y grande \$370, y el pastel de chocolate el chico \$180, mediano \$290 y grande \$700. Los pasteles elaborados con diseños y figuras están de ¼ kg a \$490, de ½ kg a \$685 y de 1 kg a \$1400.

Ilustración 12 Pastelería Marilui



Fuente: retomada por DENUE

**Principales productos:** su principal producto son los pasteles combinados como chocolate con nuez, tres leches con chocolate, etc.

**Segmentos:** son personas de nivel alto que trabajan en gobierno.

**Usuarios vs cliente:** los clientes son las personas que lo compra, en este son las personas que trabajan en el gobierno con un nivel socioeconómico alto. Los usuarios son las familias y compañeros de trabajo.

Tabla 15 Análisis FODA de la pastelería Marilui

Análisis interno	Análisis externo
<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una capacidad de producción suficiente.</li> <li>• Tiene bien definido su segmento</li> <li>• Sus productos son frescos.</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de IVA</li> <li>• El aumento del precio de las materias primas</li> </ul>

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una variedad de tamaño</li> <li>• Tiene los mismos diseños en los pasteles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarcar otro mercado</li> <li>• Buscar otros diseños para pasteles y sabores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 13 Establecimiento de la pastelería Marilui



Fuente: retomada por DENUE

## PASTELERÍA Y PANIFICADORA MERCY.

**Ubicación:** Colonia Centro, calle Francisco I. Madero N°206, Mza. 19, Chetumal, Quintana Roo.

**Precios:** los precios están definidos por los tamaños del pastel. Los precios de los pasteles de sabor de chocolate, moca y tres leches esta de 1/4 kg a \$175, 1/2 kg a \$350 y el de 1 kg a \$700. Los precios con pasteles de fondant están a 1/4 \$350, de 1/2 a \$475 y de 1kg a \$950.

**Principales productos:** sus principales productos son los pasteles de chocolate y de tres leches.

**Segmentos:** su principal segmento son personas casuales entre una edad de 27 a 48 años de edad.

**Usuarios vs cliente:** los usuarios son la familia y los clientes son las personas de un rango de edad de 27 a 48 años de edad.

Tabla 16 Análisis FODA de la pastelera Mercy

Análisis interno	Análisis externo
<p><b>Fortaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una buena ubicación.</li> <li>• Tiene bien definido su mercado</li> <li>• Antigüedad en el mercado</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de IVA</li> <li>• El aumento del precio de las materias primas</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su servicio es pésimo.</li> <li>• Tiene los mismos diseños en los pasteles</li> <li>• Sus productos no son frescos</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar su mercado a que está dirigido</li> <li>• Tener alternativas de diseño y sabor de pasteles.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Ilustración 14 Establecimiento de la pastelería Mercy



Fuente: retomada de DENUE

### **Pastelería y panificadora Silymel.**

**Ubicación:** Col. Centro, calle Francisco I. Madero N°205, Mza. 05, Chetumal, Quintana Roo.

**Precios:** Los precios de este negocio están definidos por el sabor y el tamaño del pastel. Cuenta con un rango promedio de precios de ¼ kg a \$170, 1/8 kg a \$80, ½ kg a \$360 y de 1 kg a \$690. Los precios de los pasteles de fondant de ¼ kg a \$380, de ½ kg a \$490 y de 1 kg a \$1200

**Principales productos:** son los pasteles de 3 leches y chocolate.

**Segmentos:** mayormente son personas casuales de 23 a 46 años de edad.

**Usuarios vs cliente:** los principales clientes son personas de 23 a 46 años de edad. Y los usuarios son los que cumplen años y familiares.

Tabla 17 Análisis FODA de la pastelería Silymel

Análisis interno	Análisis externo
<b>Fortaleza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene una buena ubicación.</li><li>• Tiene bien definido su mercado</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El aumento de IVA</li><li>• El aumento del precio de las materias primas</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Al momento de ofrecer su servicio presiona al cliente para que realice su compra rápidamente.</li><li>• Tiene los mismos diseños en los pasteles</li><li>• Los pasteles no son frescos.</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliar su mercado a que está dirigido.</li><li>• Tener alternativas de diseño y sabor de pasteles.</li></ul>

Ilustración 15 Establecimiento de la pastelería Silymel



Fuente: retomada por DENUE

#### 4.3.2.1.2 Indirectos

En los competidores indirectos se pueden encontrar los vendedores ambulantes que venden repostería caminando o por carros en la calles de las colonias, otro de los competidores indirectos son las casas que elaboran pasteles (caseros) por pedido.

#### 4.3.3 Análisis de precios

La determinación del precio del precio, se utilizó el método de competencia, de tal modo que se determine el precio promedio de los pasteles (tabla 18).

Tabla 18 Determinación de precio

<i>Determinación del precio promedio</i>												
Producto	Pastelería Marilui			Pastelería Mercy			Pastelería Silymel			Precio promedio		
Pastel tradicional	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg
	\$180	\$380	\$700	\$170	\$360	\$700	\$175	\$350	\$690	<b>\$175</b>	<b>\$364</b>	<b>\$697</b>
Pastel de fondant	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg	¼ kg	½ kg	1 kg
	\$490	\$685	\$1400	\$380	\$490	\$1200	\$350	\$475	\$950	<b>\$406</b>	<b>\$550</b>	<b>\$1184</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.3.1 Proyección del precio

La proyección de precio de pastel en tercera dimensión se tomó en cuenta la tabla de determinación de precio, de los dos productos principales que ofrecerá la empresa 3D Cake, en que se divide en tres tipos de tamaños como son ¼ kg, ½ kg y de 1 kg. A la cual se presenta en las siguientes tablas y gráficas:

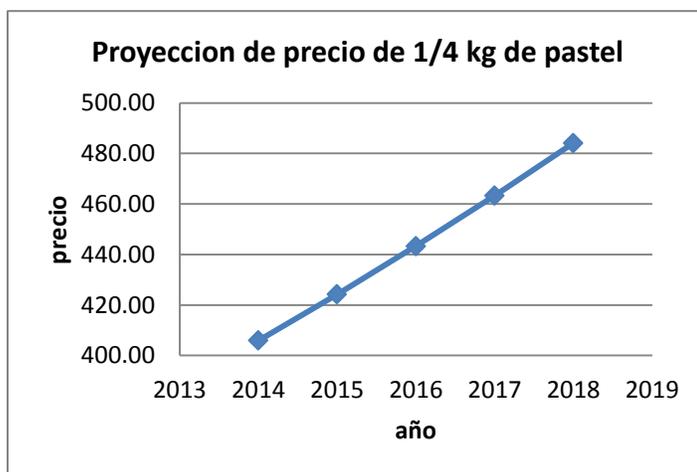
## Pasteles en tercera dimensión:

Tabla 19 Proyección de precio del pastel 3D de 1/4 kg

Año	Precio base (año anterior)	Precio
2014		406.00
2015	406.00	424.27
2016	424.27	443.36
2017	443.36	463.31
2018	463.31	484.16

Fuente: elaboración propia

Grafica 14 Proyección de precio del pastel en 3D de ¼ kg



Fuente: elaboración propia

Tabla 20 Proyección de precio de pastel 3D 1/2 kg

Año	Precio base (año anterior)	Precio
2014		550.00
2015	550.00	574.75
2016	574.75	600.61
2017	600.61	627.64
2018	627.64	655.89

Fuente: elaboración propia

Grafica 15 Proyección de precio de pastel 3D 1/2 kg



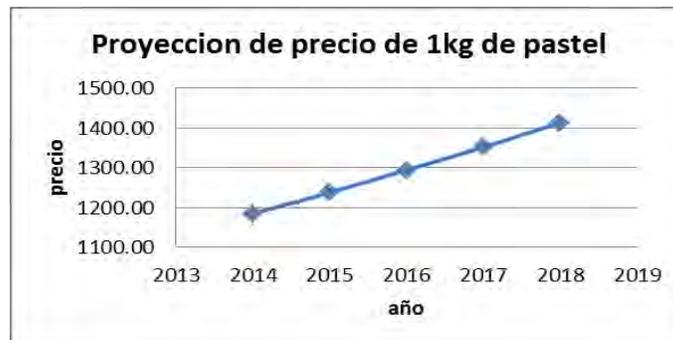
Fuente: elaboración propia

Tabla 21 Proyección de precio de pastel en 3D 1 kg

Año	Precio base (año anterior)	Precio
2014		1184.00
2015	1184.00	1237.28
2016	1237.28	1292.96
2017	1292.96	1351.14
2018	1351.14	1411.94

Fuente: elaboración propia

Grafica 16 Proyección de precio del pastel 3D 1kg



Fuente: elaboración propia

## Pasteles tradicionales

Tabla 22 Proyección de precio de pastel tradicional 1/4 kg

Año	Precio base(año anterior)	Precio
2014		175
2015	175	182.00
2016	182.00	189.28
2017	189.28	196.85
2018	196.85	204.73

Fuente: elaboración propia

Grafica 17 Proyección de precio tradicional de 1/4 kg



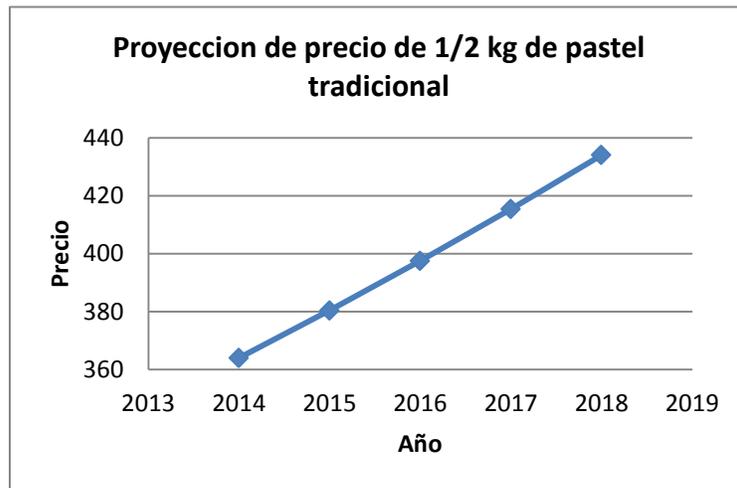
Fuente: elaboración propia

Tabla 23 Proyección de precio del pastel tradicional 1/2 kg

Año	Precio base(año anterior)	Precio
2014		364
2015	364	380.38
2016	380.38	397.50
2017	397.50	415.38
2018	415.38	434.08

Fuente: elaboración propia

Grafica 18 Proyección de precio del pastel tradicional 1/2 kg



Fuente: elaboración propia

Tabla 24 Proyección de precio del pastel tradicional 1kg

Año	Precio base(año anterior)	Precio
2014		697
2015	697	728.37
2016	728.37	761.14
2017	761.14	795.39
2018	795.39	831.19

Fuente: elaboración propia

Grafica 19 Proyección de precio del pastel tradicional 1 kg



Fuente: elaboración propia

## 4.4 ESTUDIO TECNICO

Se analizara de forma precisa el lugar donde se pretende establecer la pastelería, y también de los materiales, insumos y maquinarias que se utilizara durante la operación de la pastelería. De igual manera se representara el personal que es indispensable para la empresa.

### 4.4.1 Análisis de la localización de la empresa

#### 4.4.1.1 Macrolocalización

##### Geografía

El Estado se localiza en la porción oriental de la Península de Yucatán, colinda con los estados de Yucatán y Campeche, tiene frontera binacional con los países de Guatemala y Belice. Las coordenadas geográficas del Estado son: al norte 21 °37' de latitud norte, al sur sobre el paralelo 17°49' de latitud norte, al este en el meridiano 86°44' de longitud oeste y al oeste 89°24'52'' de longitud oeste

Ilustración 16 Mapa de Quintana Roo



Fuente: retomada de la página del estado de Quintana Roo

La superficie total de Estado es de 50,844 Km<sup>2</sup>., ocupando el 2.55% del territorio nacional, que corresponde al decimonoveno lugar entre los Estados de la República Mexicana

Quintana Roo se ha dividido en tres regiones, en base a sus características geográficas, integración territorial, actividades productivas, culturales y sociales:

- **Zona Norte.-** Integrada por los municipios de Isla Mujeres, Benito Juárez, Cozumel y la costa de Solidaridad.
- **Zona Maya-** Constituida por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José Ma. Morelos, Lázaro Cárdenas y Solidaridad.
- **Zona Sur.-** Solo la integra el municipio de Othón P. Blanco

### **Clima**

Existe una variación mínima en la temperatura del Estado durante todo el año, predominando los climas cálidos, la temperatura promedio oscila entre 25.5° y 26.5°C, con una temperatura máxima entre 36° y 38°C y mínima entre 12° y 14°C. La precipitación pluvial anual varía de 1100 a 1500 mm; el verano y el invierno son los periodos en los que la diversidad climática es más evidente, debido a que se presentan escasas, medianas y abundantes lluvias. La precipitación media anual es de 1,200 mm.

### **Orografía**

Relieve prácticamente plano, con algunas colinas de tamaño pequeño y numerosas hondonadas; la altura promedio es de 10 metros sobre el nivel del mar (msnm). Las principales elevaciones son los cerros: Charro (230 msnm), Gavilán (210 msnm), Nuevo Becar (180 msnm) y El Pavo (120 msnm).

### **Hidrografía**

El escaso relieve y la alta permeabilidad de las rocas calcáreas que forman la península impiden la existencia de corrientes de agua superficiales. El Río Hondo es el único río de la entidad, el cual forma la frontera natural con Belice.

Existen cenotes ubicados en la línea costera, entre los que destaca el Cenote Azul, y otros alejados de la costa; así como 33 lagunas de las cuales la más importante es Bacalar

### **Flora**

La flora de Quintana Roo se compone de aproximadamente 1500 especies de plantas vasculares, de las cuales se conocen actualmente 1350, entre las que destacan: el achiote, algodón, anacahuite, chaya, carrizo, coco, cocoite, maíz, mangle blanco, orquídeas, palo de tinte, pastos marinos, uña de gato, margarita de mar, entre muchas otras.

### **Fauna**

La fauna quintanarroense agrupa a los animales típicos de clima cálido-húmedo y vegetación exuberante. Entre las especies más significativas figuran:

- Los mamíferos.- Mono araña, saraguato, puma, tejón, ocelote, tigrillo, oso hormiguero, murciélago, entre otros.
- Las aves.- Pelícanos, garzas, pericos, palomas, tucán, gaviotas y zopilotes.
- Los reptiles.- Iguanas, lagartijas y víboras
- Los peces.- Mero, cazón y sierra.

La fauna que se encuentra en extinción debido a la caza irracional es: el lagarto, venado, manatí y varias especies de tortugas.

### **Comunicaciones**

**Red Carretera:** Existen 5,069.8 Km, de los cuales 1,041 km. corresponden a la red troncal constituida por 4 carreteras y una autopista que comunica a Cancún con Mérida, capital del Estado de Yucatán.

**Red Marítima:** Los recintos portuarios de Isla Mujeres, Puerto Juárez, Punta Sam, Cozumel, Playa del Carmen, Chetumal y Puerto Morelos ocupan el primer lugar en arribo de cruceros, al llegar al país, aproximadamente 1.38 millones de pasajeros y 6 millones de toneladas de carga.

**Red Aérea:** Existen tres aeropuertos internacionales: Cancún, Cozumel y Chetumal. Cancún, además, cuenta con 2 hidropuertos y 3 helipuertos. En todas las cabeceras municipales, excepto el municipio de José Ma. Morelos, existe un aeródromo para la recepción de aviones de corto alcance.

#### 4.4.1.2 Macrolocalización

La empresa se encontrara ubicada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo que pertenece a municipio de Othón P. Blanco. Para determinación de la Microlocalización de la empresa se realizó la matriz de localización. La empresa se encontrara situada en la Col. Proterritorio Manz. 197 L.01, calle Reforma Agraria con Av. Corozal (ilustración 17 y 18).

Tabla 25 Matriz de localización

<b>MATRIZ DE LOCALIZACION DEL PROYECTO</b>					
<b>Factor de análisis</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Col. Solidaridad</b>		<b>Col. Proterritorio</b>	
		<b>calificación</b>	<b>ponderación</b>	<b>calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Infraestructura y servicio	0.20	9.00	1.80	9.00	1.80
Mercado	0.25	7.00	1.75	8.00	2.00
Comunicaciones y transporte	0.20	8.00	1.60	9.00	1.80
Insumos	0.15	9.00	1.35	8.00	1.20
Restricciones ambientales	0.20	8.00	1.60	8.00	1.60
<b>Total</b>	1.00		8.10		<b>8.40</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior de la matriz de localización (tabla 25) se propuso una ponderación considerando los factores de análisis que intervienen en el establecimiento del negocio de acuerdo con el rango de mayor importancia, de



proceso de producción. Como son la remodelación del local, está el equipo e insumos de producción, administración y marketing y ventas.

Tabla 26 Terrenos y edificios de la empresa 3D Cake

<b>Terrenos y edificios</b>			
<b>Unidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
2	Remodelación y Construcción planta bodega y almacén	100 m <sup>2</sup>	15,000
<b>Total</b>			<b>15,000</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla siguiente se describe la maquinaria, mobiliario que se utilizaran en el proceso de producción de los pasteles seguido con sus precios, estos son de suma importancia ya que es un factor determinante para la producción de los pasteles.

Tabla 27 Maquinaria, mobiliario y equipo de producción de la empresa

<b>Maquinaria, mobiliario y equipo para producción</b>				
<b>Unidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total.</b>
1	Amasadora industrial 	-kitchenaid mod. -motor de 1.3 hp -capacidad de 7 qt (6.62 lt) -capacidad de 4 kg de harina aprox -trabaja a 110v-120v 60 hz -incluye tazon, gancho, paleta y batidor globo. -10 velocidades.	\$11,620.00	\$11,620.00
1	Horno industrial	-Modelo: HG4-	\$11,600.00	\$11,600.00

		120Al -Horno de 4 charolas tipo Gaveta. -En Acero Inoxidable. -Termómetro.		
1	Refrigerador de tres puertas 	-Marca Criotec. -Capacidad de 530 litros o 19 pies cúbicos. -medidas 1,60 metros de frente por 1.50 metros de alto.	\$7,500.00	\$7,500.00
2	Mesa de aluminio 	Mesa rectangular de aluminio- -Medidas: 1.20 x60 x 70	\$1,500.00	\$3,000.00
2	Giratorio 	-Gira en ambos sentidos -Mide 28 cm de diámetro en la superficie x 7.5 cm de altura	\$200.00	\$400.00
2	Palita para pastel 	Mango de plástico	\$70.00	\$140.00
2	Olla express	-Olla Presto 8 Lt	\$1,200.00	\$2,400.00

		Mod.: 75491 -Olla express de presión Presto de 8 Litros		
20	Dullas 	-Fabricadas en lámina galvanizada -Mediadas: 2 y 3.5 cm de altura	\$3.5	\$70.00
6	Moldes del pan de pastel 	Material de acero inoxidable Tamaños : CH, M, G	\$120.00	\$720.00
4	Mangas pasteleros 	Material de plástico degradable	\$5.00	\$20.00
1	Estufa 	Material : acero inoxidable Quemadores jumbo de aluminio. Termostato en horno de hasta 300° Medidas: frente 95 x65 de fondo altura 90cm	\$12,000.00	\$12,000.00
4	Cuchillos 	Mango de plástico. Corte de serrucho	\$65.00	\$260.00
<b>Total</b>				<b>\$39,270.00</b>

Fuente: investigación propia

En la presente tabla se describe todo el mobiliario que es indispensable para el área administrativa, así poder contar con el equipo especializado para realizar archivos y administrativos.

Tabla 28 Maquinaria, mobiliario y equipo de oficina

<b>Maquinaria, mobiliario y equipo de oficina</b>				
<b>Unidades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total.</b>
1	Escritorio 	Material de madera de roble, 4 cajones Mide 75 cm de alto, 80 cm de largo ,120 cm de ancho	\$1500.00	\$1500.00
1	Computadora 	Memoria RAM 2GB DDR3 1333MHz PC3-10600 (1x2GB). Disco Duro 500GB 7200rpm SATA - 3G.	\$8000.00	\$8000.00
1	Impresora 	Multifuncional Hp 1515 Con Sistema De Tinta Continua Foto	\$1500.00	\$1500.00
1	Calculadora 	Marca: bic Material de plástico Hasta 12 dígitos	\$100.00	\$100.00
1	Cesto de basura	Material de plástico	\$100.00	\$100.00

		De diferentes tamaños		
2	Sillas para escritorio 	Con ruedas, material de cuero sintético color negro	\$800.00	\$1600.00
1	Engrapadora 	marca: bic de color negro y tamaño mediana	\$30.00	\$30.00
1	Perforadora 	Marca bic Color negro Tamaño: chica	\$35.00	\$35.00
<b>Total</b>				<b>\$12,865.00</b>

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se describe todo el equipo relacionado en el área del marketing y ventas de la empresa, con el fin de proporcionar una imagen al cliente.

Tabla 29 Equipo para marketing y ventas de la empresa 3D Cake

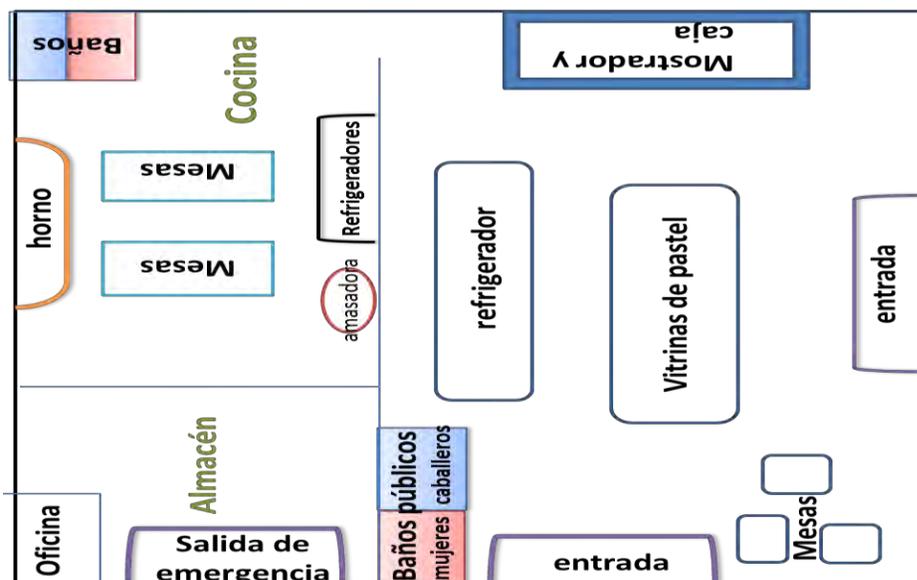
Equipo para marketing y ventas				
Unidades	Descripción	Características	Precio unitario	Precio total.
1	Caja registradora 	- teclado plano y a prueba de derrames – habilidad para personalizar fácilmente los terminales -3 tipos de controles de evaluación -software potente, flexible, e integrado para una programación fácil	\$10,000.00	\$10,000.00
1	Computadora con impresora 	4GB de RAM DDR3 1333MHZ, 250GB a 1TB de disco duro. Impresora multifuncional	\$15,000.00	\$15,000.00
3	Mesas 	Material de aluminio Elegante diseño	\$150.00	\$450.00
9	Sillas 	Sillas de aluminio	\$50.00	\$450.00
1	Vitrinas	-Espesor lateral 40+40 mm. - Condensación ventilada. - Descarche	\$23,500.00	\$23,500.00

		automático, --control digital. - Refrigerante R-134a. - Clase climática (clase 3). 25°C 60hr. - Evaporador estático o ventilado,		
1	Refrigerador de tres puertas 	-Marca Criotec. -Capacidad de 530 litros o 19 pies cúbicos. -medidas 1,60 metros de frente por 1.50 metros de alto.	\$7,500.00	\$7,500.00
<b>Total:</b>				<b>\$56,900.00</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.3 Distribución de la planta y equipo (layout)

Ilustración 19 Distribución de la planta y equipo de la empresa 3D Cake



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el croquis de la distribución de la planta (ilustración 19), se consideró el equipo necesario a utilizar y en la cual se dividió en tres áreas distintas, a continuación se describirán:

- Área de cocina: en esta área se encuentra los utensilios y equipo que se utilizara durante el proceso de producción; en la parte de la distribución de los equipos se consideró que no afecte algunos utensilios y equipos con otros considerando que algunos son fríos y calientes, también en las herramientas estén al alcance en el momento de utilizar un material.
- Área de almacén: en esta área se encuentra ubicado al lado de la cocina considerando el traslado de la materia prima en el área de la cocina para su transformación. En esa área se encontrara la materia prima que contendrá una oficina dentro de ella y una salida de emergencia, en el caso de un accidente.
- Área de venta: esta área está enfocada en la presentación del producto y la venta de este. Se encuentran equipos como vitrinas para la conservación y presentación del producto para el cliente pueda apreciar el producto y por otro lado un espacio de mesas para la comunidad del consumidor.

#### **4.4.4 Insumos y materiales**

La materia prima es indispensable para la producción de los pasteles en tercera dimensión y tradicional, este tipo de insumo es inversión variable, ya que por los cambios de los precios de estos ocasionado por la inflación de los productos. A continuación en la tabla 30 se muestra las materias primas que se utilizan para producir los pasteles en las diferentes presentaciones que venderá la empresa, es importante señalar que esta descrito por los gramos.

Tabla 30 Materia prima para la elaboración del pastel en tercera dimensión y tradicional

materia prima	Tamaños						tradicional y fondant total en grs o ml	precio unitario del insumo
	Pasteles tradicionales			Pasteles de Fondant				
	250gr	500gr	1000gr	250gr	500gr	1000gr		
Harina	100	200	400	100	200	400	<b>233</b>	10
Maicena	100	200	400	100	200	400	<b>233</b>	20
Huevos	3	5	7	3	5	7	<b>5</b>	2
Azúcar	100	200	400	100	200	400	<b>233</b>	10
Leche líquida	500	1000	2000				<b>1167</b>	12
Leche condensada	200	400	800				<b>467</b>	13
Media crema	175	250	500				<b>308</b>	7
Canela en trozo	3	5	10				<b>6</b>	2
Vainilla	1.5	3	6	1.5	3	6	<b>4</b>	5
Royal	5	10	20	5	10	20	<b>12</b>	3
Mantequilla	12.5	25	50	12.5	25	50	<b>29</b>	7
Chantilly o merengue	500	1000	2000				<b>1167</b>	34
Relleno (chocolate, tres leches, etc.)	100	200	400	100	200	400	<b>233</b>	60
Colorantes	5	10	20	5	10	20	<b>12</b>	45
Fondant				250	500	1000	<b>583</b>	110
Empaque	1	1	1	1	1	1	<b>1</b>	20

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra los materiales de limpieza que se utilizará en el área de oficina, marketing y ventas y de la cocina, se desplaza de manera por unidad que se utilizará mensualmente seguido anualmente.

Tabla 31 Materiales de limpieza de la empresa 3D Cake

<b>MATERIAL DE LIMPIEZA</b>				
<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
50	Jabón de polvo	15	63	750
50	Pinol	11	46	550
120	Papel sanitario	1.575	16	189
10	Trapeadores	20	17	200
10	Escobas	20	17	200
6	Cubetas	30	15	180
10	Fibra verde y de alambre	10	8	100
<b>TOTAL</b>			<b>181</b>	<b>2,169</b>

Fuente: elaboración propia

En los otros gastos de producción esta desplazado por los gastos indirectos que incurren durante el proceso de producción, a continuación en la siguiente tabla se muestra desplazados los gastos en manera anual.

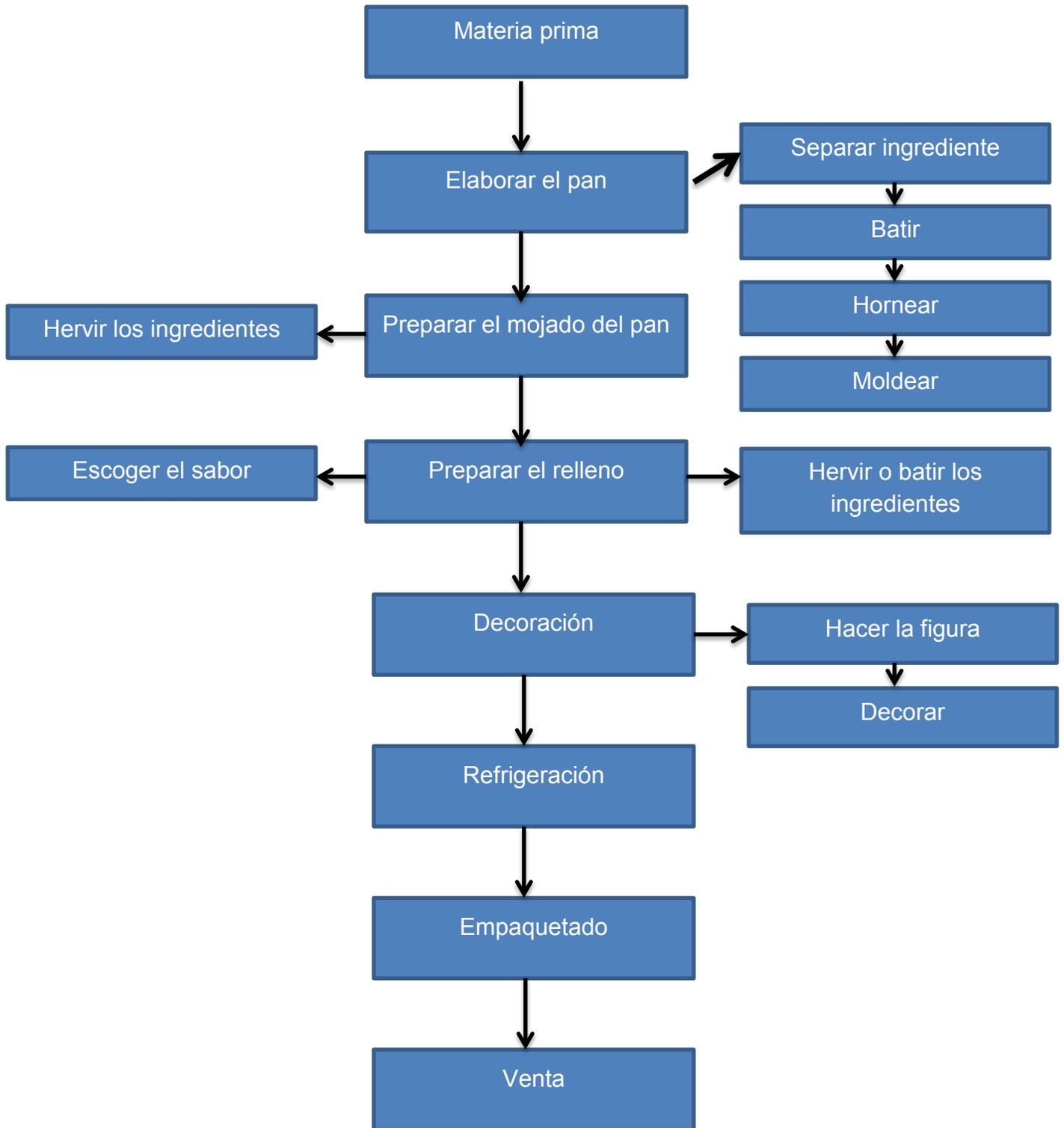
Tabla 32 Otros gastos de la empresa 3D Cake

<b>OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Energía eléctrica	\$18,000.00
Agua	\$2,400.00
Seguros	\$10,000.00
Depreciación	10% del activo fijo
Amortización	10% del activo fijo
Mantenimiento	3% del activo fijo
<b>Total</b>	<b>\$30,400.00</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.5 Descripción del proceso productivo (o de servicio)

Ilustración 20 Organigrama del proceso de producción de pastel en tercera dimensión



Fuente: elaboración propia

## **Descripción del proceso de producción de pastel en tercera dimensión**

Adquisición de materia prima y equipo: la materia prima será obtenida por medio de los proveedores antes mencionados.

### Elaborar el pan:

- Separar los ingredientes: se separan los ingredientes que se utilizarán para la elaboración del pan en secos (harina, maicena, royal, azúcar) y líquidos (huevos).
- Batir: primeramente se baten los huevos, y luego se va agregando poco a poco las harinas.
- Hornear: Se le agrega en un recipiente el batido, y se mete al horno a 180°, aproximadamente 45 min.
- Moldear: Se saca el pan del horno, luego se desmolda el pan del recipiente.

### Preparar el mojado de pan

- Hervir los ingredientes: en un recipiente se mezcla la leche líquida, media crema, leche condensada y la canela, luego se pone a hervir a fuego lento.

### Preparar el relleno

- Escoger el sabor: se escoge el sabor de relleno del pastel, en este caso se tiene que elegir ingredientes secos, ya que la cubierta de este es muy delicada.
- Hervir o batir los ingredientes: según el tipo de relleno que se utilizara, se baten o se hierve según sea el caso.

### Decoración:

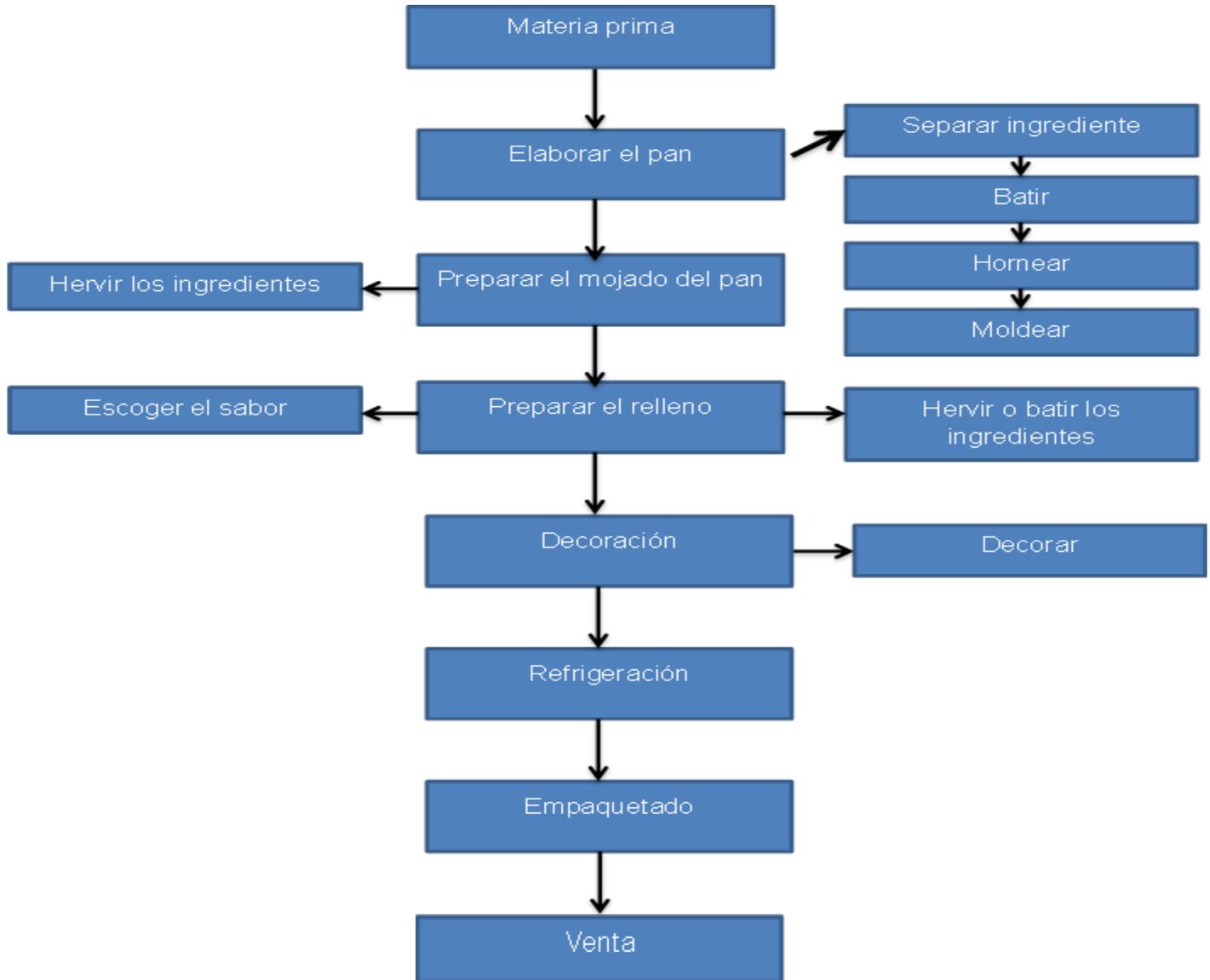
- Hacer la figura: se moldea la figura que se va realizar, se corta y se moldea el pan, intercalando el relleno y el mojado de pan, hasta quedar el molde deseado.
- Decorar: se decora con el fondant y se va detallando poco a poco con instrumentos necesarios (palitas, pinturas comestibles, etc.), hasta quedar la figura deseada.

Empaquetado: se le agrega en un recipiente para su conserva del pastel.

Refrigeración: se mete a refrigeración el producto final.

Venta: Se expone a la venta en el establecimiento.

Ilustración 21 Organigrama del proceso de producción de pastel tradicional



Fuente: elaboración propia

## **Descripción del proceso de producción de pastel tradicional**

Adquisición de materia prima y equipo: la materia prima será obtenida por medio de los proveedores antes mencionados.

### Elaborar el pan:

- Separar los ingredientes: se separan los ingredientes que se utilizarán para la elaboración del pan en secos (harina, maicena, royal, azúcar) y líquidos (huevos).
- Batir: primeramente se baten los huevos, y luego se va agregando poco a poco las harinas.
- Hornear: Se le agrega en un recipiente el batido, y se mete al horno a 180°, aproximadamente 45 min.
- Moldear: Se saca el pan del horno, luego se desmolda el pan del recipiente.

### Preparar el mojado de pan

- Hervir los ingredientes: en un recipiente se mezcla la leche líquida, media crema, leche condensada y la canela, luego se pone a hervir a fuego lento.

### Preparar el relleno

- Escoger el sabor: se eligen sabores tradicionales y rellenos frutales (chantillí, tres leches, fresa, chóclate).
- Hervir o batir los ingredientes: según el tipo de relleno que se utilizara, se baten o se hierve según sea el caso.

### Decoración:

- Decorar: el pastel es de forma circular o rectangular, el pan se corta en dos partes y se intercala con el relleno y el mojado, se cubre y decora con merengue o chantillí al gusto del cliente.

Empaquetado: se le agrega en un recipiente para su conserva del pastel.

Refrigeración: se mete a refrigeración el producto final.

Venta: Se expone a la venta en el establecimiento.

#### 4.4.6 Curso grama analítico

Tabla 33 Curso grama analítico

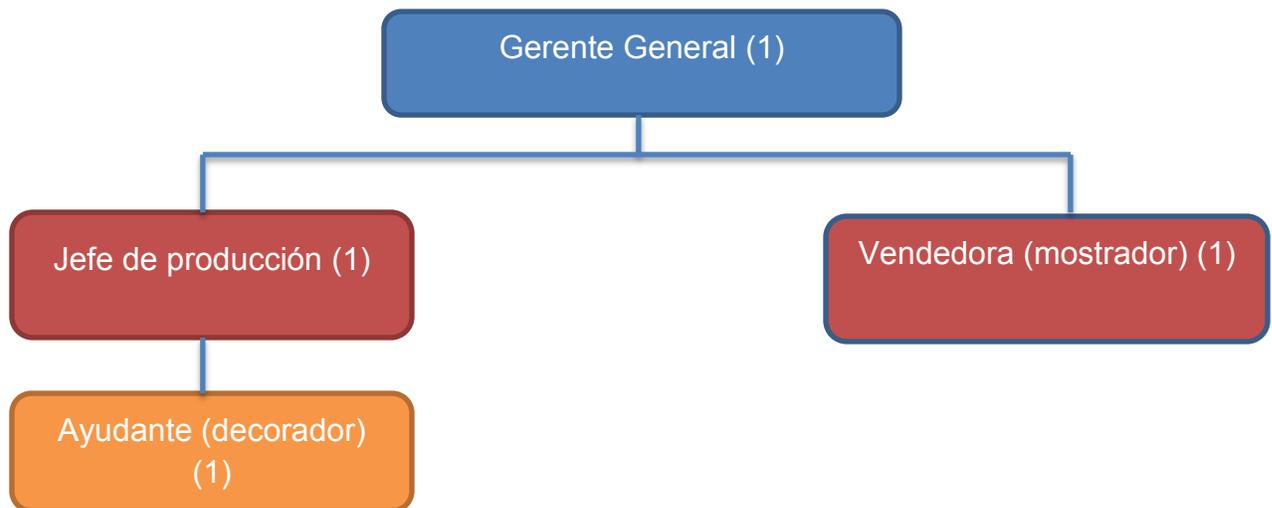
<b><u>CURSOGRAMA ANALÍTICO</u></b>				Operario / Material / Equipo					
<b>Diagrama no.</b>		<b>Hoja:</b> 1 de 1		<b>Resumen</b>					
<b>producto:</b> pasteles en tercera dimensión				<b>Actividad</b>		<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Economía</b>	
<b>Actividad:</b> preparación de pasteles <b>Método:</b> actual / propuesto.				Operación ○ Inspección □ Espera D Transporte ⇨ Almacenamiento ▽					
<b>Lugar:</b> Chetumal Quintana Roo				Distancia (mts.)					
<b>Operario (s):</b>				Tiempo (hrs.-hom.)					
<b>Ficha no.:</b>				Costo					
<b>Compuesto por:</b>				Mano de obra					
<b>Aprobado por:</b>				Material					
				TOTAL					
DESCRIPCIÓN	Cantida d	Distancia	Tiempo	Actividad					OBSERVACIONES
				○	□	D	⇨	▽	
Almacén de materia prima								X	Recepción.
Medir los ingredientes	½		5min	X					Utilizar las medidas exactas para cada tamaño
Batir los ingredientes	½ kg		10min	X					Batir con la amasadora
Hornear la masa			40min			X			Calentamiento del horno industrial a 180 C°,
Sacar el pan de horno		1 m	10 s				X		Dejar reposar el pan
Elaborar el diseño del pan			10min	X					Cortar el pan a la forma de la figura deseada
Preparar el mojado del pan (hervir)			10min	X					Utilizar una olla exprés
Preparación del relleno			10 min	X					Batir o hervir los ingredientes según el sabor del pastel
Agregar el mojado y relleno al pan			8min	X					Cortar el pan para poner el relleno y mojado
Decoración con fondant			20min	X					Cortar a la medida el fondant, decorando según la figura
Refrigeración		2 m						X	Poner a refrigeración a 18 C°
Empaquetado			5min		X				Poner en un recipiente de plástico o cartón respectivamente con su tapa
Venta								X	Exponer el pastel en las vitrinas.

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.7 Organigrama de la empresa, principales funciones de cada puesto y plantilla laboral

La pastelería 3D Cake cuenta con un organigrama organizacional lineal, en la cual se desplaza de manera por el rango de autoridad en que se representa a continuación (ilustración 22):

Ilustración 22 Organigrama organizacional de la empresa 3D Cake



Fuente: elaboración propia

#### 4.4.8 Puestos y funciones del personal

Es importante la descripción de cada uno de los puestos mencionados anteriormente que contara la empresa, con la finalidad de reclutar al personal adecuado.

– **Gerente general (1)**

Tabla 34 Descripción de los puestos de la empresa 3D Cake

<b>Escolaridad</b>	Maestría o doctorado de administración de empresas
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Experiencia</b>	Más de 3 años
<b>Edad</b>	De 25 a 38 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Tipo de trabajo</b>	Tiempo completo
<b>Duración</b>	Indefinido
<b>Principales funciones</b>	Es el encargado y máxima autoridad de la empresa quien representa la empresa, cuya misión es establecer la administración, control y relaciones entre la empresa y el exterior. También la supervisión de la pertenencia área y organizar el área de finanzas y de llevar la contabilidad y estado financiero de la empresa.

– **Jefe de producción (1)**

<b>Escolaridad</b>	Licenciatura de producción (titulo)
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Experiencia</b>	Al menos 2 años
<b>Edad</b>	De 24 a 35 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Tipo de trabajo</b>	Tiempo completo
<b>Duración</b>	Indefinido
<b>Principales funciones</b>	Es el encargad de llevar acabo la función de producción, es decir, la elaboración de los pasteles y su salida al exterior a través de su supervisión y control

– **Ayudante (decorador)**

<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en producción
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Experiencia</b>	Más de 2 años
<b>Edad</b>	24 a 35 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Tipo de trabajo</b>	Jornada
<b>Duración</b>	Ocho horas
<b>Principales funciones</b>	Esta encargada en ayudar al jefe de producción, en confeccionar los pasteles, diseñando las decoraciones para los pasteles.

– **Vendedora (mostrador)**

<b>Escolaridad</b>	Licenciatura en ventas
<b>Sexo</b>	Mujer
<b>Experiencia</b>	Más de 2 años
<b>Edad</b>	23 a 34 años
<b>Estado civil</b>	Indistinto
<b>Tipo de trabajo</b>	Tiempo indefinido
<b>Duración</b>	8 horas
<b>Principales funciones</b>	Su principal tarea es la recepción del dinero por el valor del producto, y de estar a disposición del cliente para atenderle.

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.9 Plantilla de personal

En la plantilla del personal esta descripto por tres diferentes áreas de trabajo como son el administrativo, de producción y de marketing y ventas, con la finalidad de tener una excelente estructura organizacional.

Tabla 35 Plantilla del personal de la empresa 3D Cake

<b>Puesto</b>	<b>Número de plazas</b>
<b><i>Administración</i></b>	
Gerente general	<b>1</b>
<b><i>Producción</i></b>	
Jefe de producción	<b>1</b>
Ayudante (decorador )	<b>1</b>
<b><i>Marketing y ventas</i></b>	
Vendedora	<b>1</b>

Fuente: elaboración propia

#### **4.4.10 Sueldos y salarios**

En la siguiente tabla se muestra los salarios y prestaciones que se presentara cada uno de los puestos en la empresa, en la cual se realizó una investigación de los salarios de cada uno de los promedios, de manera que sean realistas los salarios.

Tabla 36 Sueldos y prestaciones de la empresa

<b>SUELDOS Y PRESTACIONES</b>						
<b>Puesto</b>	<b>Número de plazas</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Total sueldos</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Administración:						
gerente	1	5,000	5,000	1,750	6,750	81,000
<b>Subtotal</b>		5,000	5,000	1,750	6,750	81,000
Producción:						
jefe de producción	1	4,500	4,500	1,575	6,075	72,900
ayudante (decorador)	1	Fuente: elaboración propia		1,260	4,860	58,320
<b>Subtotal</b>		8,100	8,100	2,835	10,935	131,220
ventas:						
vendedora	1	2,800	2,800	980	3,780	45,360
<b>Subtotal</b>		2,800	2,800	980	3,780	45,360
<b>TOTAL</b>		<b>15,900</b>	<b>15,900</b>	<b>5,565</b>	<b>21,465</b>	<b>257,580</b>

## 4.5 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero para la pastelería 3D Cake es de suma importancia, ya que este determinaran la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se parecen para todo el periodo de su ejecución y de su operación (ILPES, 2006), en la cual demuestra los recursos financieros disponibles.

### 4.5.1 Inversión total

#### 4.5.1.1 Inversión fija

En la inversión fija de la pastelería 3D Cake se estimó la inversión de los activos tangibles, tales como edificios y terrenos, maquinaria y equipo para la producción, mobiliario y equipo de oficinas, y equipo para marketing y ventas, todo

mencionado en lo anterior es para la producción de los pasteles que se lleve adecuadamente, sin ningún inconveniente.

La inversión fija para la pastelería 3D Cake se estimó un total de \$244,035.00, en la cual está distribuida en la siguiente tabla:

Tabla 37 Inversión fija

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
terrenos y edificios	15,000.00
Maquinaria, mobiliario y equipo para producción	39,270.00
Mobiliario y equipo de oficinas	12,865.00
Equipo para marketing y ventas	56,900.00
<b>Subtotal</b>	<b>124,035.00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Organización y puesta en marcha	30,000.00
Licencias y permisos	10,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>40,000.00</b>
Activos tangibles e intangibles	164,035.00
Efectivo en caja y bancos para iniciar proyecto	80,000.00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>244,035.00</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.1.2 Inversión Diferida

La inversión diferida se refiere a los derechos adquiridos y servicios necesarios para el proyecto, están conformadas por organización y puesta en marcha, licencias y permisos, así como efectivo en caja y bancos para iniciar el negocio, entre otros. A continuación se muestra la siguiente tabla los activos diferidos para la pastelería:

Tabla 38 Inversión diferida

<b>Activos Diferidos</b>	
Concepto	Costo total
Organización y puesta en marcha	30,000.00
Licencias y permisos	10,000.00
<b>TOTAL=</b>	<b>40,000.00</b>
<b>Otros</b>	
Concepto	Costo total
Efectivo en caja y bancos para iniciar proyecto	80,000.00

#### 4.5.1.3 Depreciación y amortización

Fuente elaboración propia

Se denomina (Pascual Pedreño, 2010) amortización a la expresión contable de la depreciación que experimentan ciertos elementos de inmovilizado por una de las causas siguientes: uso, paso del tiempo u obsolescencia. Realmente representa un desembolso de dinero, sin embargo para la pastelería se proporciona un beneficio futuro que posiblemente estará disponible para realizar otras actividades.

Dicha depresión y amortización está dispuesta por la “Ley de Impuesto sobre la renta” es de 10%, es deducible de la renta obtenida, el coste de adquisición y fabricación de los bienes aprovechados por el contribuyente, para la generación de la renta computable, de acuerdo a los dispuesto en este artículo. A continuación se muestra la tabla de amortización y depreciación:

Tabla 39 Depreciación y amortización de la inversión

<b>DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>							
	Inversión inicial	Tasa de depreciación y amortización	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Depreciación:</b>							
Mobiliario y Equipo de producción	39,270	10%	3,927	3,927	3,927	3,927	3,927
Mobiliario y equipo de administración	12,865	10%	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287
Mobiliario y equipo de ventas	56,900	10%	5,690	5,690	5,690	5,690	5,690
<b>Total de depreciaciones</b>			10,904	10,904	10,904	10,904	10,904
<b>Amortización:</b>							
Gastos de organización	30,000	10%	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Licencias y permisos	10,000	10%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total de amortizaciones</b>			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>TOTAL</b>			<b>14,904</b>	<b>14,904</b>	<b>14,904</b>	<b>14,904</b>	<b>14,904</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.1.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo (Sampieri, 2006) es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal de sus actividades en el corto plazo. Es decir que la inversión garantizara la disponibilidad de los recursos para la compra de materia prima y para cubrir los costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación de la inversión inicial.

El efectivo inicial requerido se determina a través del estudio de mercado, por la identificación de como pagan los clientes, como cobran los proveedores y estableciendo las ventas mensuales esperadas. En la siguiente tabla se representa desplazado el capital de trabajo proyectado de la empresa:

Tabla 40 Capital de trabajo proyectado

<b>CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO</b>						
<b>Concepto</b>		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Activo circulante:</b>						
Caja y bancos	80,000.00	26,626	24,572	25,602	26,861	28,093
Cuentas por cobrar		56,367	59,798	63,413	67,221	71,233
Inventarios		44,994	39,869	41,632	43,888	46,058
Materia prima		15,042	12,557	13,140	13,935	14,683
Producción en proceso		24,155	22,025	22,977	24,156	25,302
Producción terminada		5,797	5,286	5,515	5,797	6,073
<b>Subtotal</b>	<b>80,000.00</b>	<b>127,986.16</b>	<b>124,238.03</b>	<b>130,646.46</b>	<b>137,970.36</b>	<b>145,383.45</b>
<b>Pasivo circulante:</b>						
Cuentas por pagar		12,034	10,046	10,512	11,148	11,746
<b>Subtotal</b>		12,034	10,046	10,512	11,148	11,746
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>80,000.00</b>	<b>115,952</b>	<b>114,192</b>	<b>120,134</b>	<b>126,823</b>	<b>133,637</b>
<b>Incremento del capital de trabajo</b>	<b>80,000.00</b>	<b>35,952</b>	<b>-1,760</b>	<b>5,942</b>	<b>6,688</b>	<b>6,815</b>

Fuente: elaboración propia

## 4.5.2 Determinación de costos y gastos

### 4.5.2.1 Análisis de costos y gastos

De acuerdo al análisis de costos y gastos de la pastelería se determinó que los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se espera obtener un beneficio, mientras que el gasto es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo.

Dicho análisis permite a la empresa 3D Cake la toma de decisiones correctas, además de que son importantes para su crecimiento y su desarrollo económico empresarial. De tal manera que para determinar los costos y gastos en los que incurriría en la pastelería se realizó un presupuesto por cada rubro, entre los que resaltan: producción, administrativos y ventas, y que se presentaran en las siguientes tablas:

Tabla 41 Presupuesto de costo de producción

<b>PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN</b>					
<b>Costos / Años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Gastos directos:</b>					
Insumos y Materia Prima	216,607	180,827	189,218	200,660	211,432
Sueldos y salarios de prod.	131,220	136,338	141,655	147,179	152,919
<b>Subtotal</b>	<b>347,827</b>	<b>317,165</b>	<b>330,873</b>	<b>347,840</b>	<b>364,352</b>
<b>Gastos indirectos:</b>					
Energía eléctrica	12,000	12,480	12,979	13,498	14,038
Agua	2,400	2,496	2,596	2,700	2,808
Gastos de mantenimiento	1,085	1,107	1,129	1,152	1,175
Materiales y Art. de limpieza	2,169	2,256	2,346	2,440	2,537
Seguros	10,000	10,400	10,816	11,249	11,699
Depreciaciones	3,927	3,927	3,927	3,927	3,927
Amortizaciones	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Subtotal</b>	<b>35,581</b>	<b>36,666</b>	<b>37,793</b>	<b>38,965</b>	<b>40,184</b>
<b>TOTAL</b>	<b>383,408</b>	<b>353,831</b>	<b>368,666</b>	<b>386,805</b>	<b>404,535</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 42 Presupuesto de gastos de administración

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Costos/años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Sueldos y salarios de admón.	81,000	84,159	87,441	90,851	94,395
Teléfono	1,200	1,248	1,298	1,350	1,404
Depreciación	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287
Gastos de mantenimiento	257	262	268	273	279
Renta de local	34,000	35,360	36,774	38,245	39,775
Otros gastos	500	520	541	562	585
<b>TOTAL</b>	<b>118,244</b>	<b>122,836</b>	<b>127,609</b>	<b>132,569</b>	<b>137,724</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 43 Presupuesto de gastos de ventas y distribución

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN</b>					
<b>Costos/años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Sueldos y salarios de ventas	45,360	47,129	48,967	50,877	52,861
Teléfono	1,200	1,248	1,298	1,350	1,404
Gastos de mantenimiento	1,138	1,161	1,184	1,208	1,232
Gasto de representación	1,000	1,040	1,082	1,125	1,170
Depreciación	5,690	5,690	5,690	5,690	5,690
<b>TOTAL</b>	<b>54,388</b>	<b>56,268</b>	<b>58,221</b>	<b>60,249</b>	<b>62,356</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.2. Integración de costos fijos

La integración de los costos fijos está dada en los gastos que presentara la pastelería a corto plazo, en la cual es importante señalar que estos costos no suele tener variaciones y no están sujetos a cambios por la cantidad de producción.

Tabla 44 Costo fijo

<b>Costos fijos</b>					
<b>Costos/años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Costos fijos :</b>					
Costos de producción	230,045	212,299	221,200	232,083	242,721
Gastos de administración	118,244	122,836	127,609	132,569	137,724
Gastos de venta y distribución.	16,316	16,880	17,466	18,075	18,707
Gastos financieros	17,284	14,563	11,516	8,103	4,281
<b>Costos total</b>	<b>381,889</b>	<b>366,578</b>	<b>377,791</b>	<b>390,830</b>	<b>403,433</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.3 Integración de costos variables

Los costos variables son lo contrario de los costos fijos, ya que los costos de la pastelería tienen cierta dependencia por la cantidad que se producirá (Tabla 45).

Tabla 45 Costo variable

<b>Costo variable</b>					
<b>Costos/años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Costos variables:</b>					
Costos de producción	153,363	141,532	147,466	154,722	161,814
Gastos de venta y distribución.	38,072	39,387	40,754	42,174	43,650
<b>Costos total</b>	<b>191,435</b>	<b>180,920</b>	<b>188,221</b>	<b>196,896</b>	<b>205,464</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.2.4 Integración de costos totales

La integración de los costos totales (Kotler, Dirección de marketing: conceptos esenciales, 2003) son la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción dado. De tal manera que el resultado del costo total se dividió entre las unidades a producir para determinar las unidades a producir en kilogramos de pastel, a continuación se presentara la siguiente tabla:

Tabla 46 Costo total

<b>INTEGRACIÓN DEL COSTO TOTAL: COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS</b>					
<b>Costos/años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Costos variables:</b>					
Costos de producción	153,363	141,532	147,466	154,722	161,814
Gastos de venta y distribución.	38,072	39,387	40,754	42,174	43,650
<b>Costos fijos :</b>					
Costos de producción	230,045	212,299	221,200	232,083	242,721
Gastos de administración	118,244	122,836	127,609	132,569	137,724
Gastos de venta y distribución.	16,316	16,880	17,466	18,075	18,707
Gastos financieros	17,284	14,563	11,516	8,103	4,281
<b>Costos totales</b>	<b>573,324</b>	<b>547,498</b>	<b>566,012</b>	<b>587,726</b>	<b>608,897</b>
<b>Unidades a producir</b>	<b>1,202</b>	<b>1,226</b>	<b>1,250</b>	<b>1,274</b>	<b>1,299</b>
<b>Costo unitario</b>	<b>476.92</b>	<b>446.48</b>	<b>452.67</b>	<b>461.15</b>	<b>468.88</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.3 Necesidades de financiamiento

##### 4.5.3.1 Financiamiento de la inversión inicial

La pastelería 3D Cake es una empresa de nueva creación tiene la necesidad de incurrir a un financiamiento bancario, ya que se pretende requerir de una inversión fuerte para poder producir dicha demanda de pasteles en la ciudad de Chetumal, de tal manera el crédito bancario refaccionario es la cantidad de \$144,035.00 y la aportación de los socios es de \$100,000.00, y estas dos aportación se considera de suma importancia para poder iniciar las operaciones de producción de los pasteles.

##### 4.5.3.2 Calculo de costo financiero

Para el cálculo del costo financiamiento es importante señalar que la tasa de interés es 12%, del crédito bancario refaccionario del banco HSBC, dicho financiamiento se pagará durante los próximos 5 años desde el inicio de operaciones de la pastelería 3D Cake. Para realizar los costos financieros son necesarios los siguientes datos:

Tabla 47 Calculo del costo financiero

<b>CALCULO DEL COSTO FINANCIERO</b>	
Crédito bancario	144,035
Duración (años)	5 años
Interés anual	12.00%

Fuente: Banco HSBC

#### 4.5.3.3 Tablas de amortización del financiamiento

La tabla representa el proceso que la pastelería planea pagar el adeudo total del crédito adquirido, esto permitiendo ponderar los posibles flujos de caja que se tendrá, y considerando el pago de interés de la deuda anual. En la cual se representa en la siguiente tabla:

Tabla 48 Amortización financiero

<b>CALCULO DEL COSTO FINANCIERO</b>	
Crédito bancario	144,035
Duración (años)	5 años
Interés anual	12.00%

<b>CALCULO DEL COSTO FINANCIERO</b>						
<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>0 (inicio)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Anualidad		39,957	39,957	39,957	39,957	39,957
Intereses		17,284	14,563	11,516	8,103	4,281
Amortización		22,673	25,393	28,440	31,853	35,676
Total amortizado		22,673	48,066	76,506	108,359	144,035
<b>SALDO</b>	<b>144,035</b>	<b>121,362</b>	<b>95,969</b>	<b>67,529</b>	<b>35,676</b>	<b>0</b>

Fuente: retomada de banco HSBC y elaboración propia

#### 4.5.4 Determinación de la TMAR o costos de capital

El costo del capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) (Tavares Bastos & Margarino Sales, 2006) se considera dentro del financiamiento del proyecto de la pastelería, y dependerá de la aportación del capital por los inversionistas y de créditos obtenidos por otras fuentes. El costo real se calcula multiplicando la tasa de interés por 1-tasa de ISR y para el costo promedio ponderado de capital se multiplica el porcentaje por el costo real, así se proporciona el resultado del TMAR. En la siguiente tabla se muestra el TAR de la empresa:

Tabla 49 TMAR o costo promedio ponderado de capital

<b>TMAR O COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL</b>				
Fuente de financiamiento	Importe	%	Costo real	Costo promedio ponderado de capital
Crédito bancario	144,035	59.02%	7.80%	4.60%
Aportación de socios	100,000	40.98%	20.84%	8.54%
<b>TOTAL</b>	<b>244,035</b>	<b>100%</b>		<b>13.14%</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.5 Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio (Ludevid & Ludevid Anglada, 1987) es la cifra de venta a partir de la cual la empresa 3D Cake empezara a obtener beneficios, es decir, las ventas que se deberá alcanzar en un periodo de tiempo determinado para no perder ni tampoco ganar dinero. Para calcular el punto de equilibrio, se debe dividir el costo por el margen de contribución unitario.

Ilustración 23 Punto de equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Total coste fijo}}{\text{Precio venta (unitario)} - \text{Coste variable (unitario)}} \\ \text{(ambos expresados en tanto por uno, es decir, dividido por 100)}$$

o también:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Total coste fijo}}{\text{Margen de contribución (unitario)}} \\ \text{(expresado en tanto por uno)}$$

Fuente: retomada del libro como crear su propia empresa:  
factores clave de gestión

Entre más bajo sea el punto de equilibrio, son mayores las probabilidades de que en el proyecto obtenga utilidades y menor riesgo de que incurra en pérdidas. Los cálculos se realizaron con datos anuales al momento de efectuar las operaciones para obtener el punto de equilibrio. A continuación se describe el punto de equilibrio de la empresa:

Tabla 50 Punto de equilibrio proyectada

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADA</b>					
<b>Concepto/ años</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas en unidades	1,202	1,226	1,250	1,274	1,299
Precio de venta unitario	562.67	585.17	608.58	632.92	658.24
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>676,400</b>	<b>717,570</b>	<b>760,952</b>	<b>806,656</b>	<b>854,798</b>
(-) Costos variables	191,435	180,920	188,221	196,896	205,464
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>484,966</b>	<b>536,651</b>	<b>572,731</b>	<b>609,759</b>	<b>649,334</b>
(-) Costos fijos	381,889	366,578	377,791	390,830	403,433
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU</b>	<b>103,076</b>	<b>170,072</b>	<b>194,940</b>	<b>218,929</b>	<b>245,902</b>
<b>P.E EN MILES DE \$</b>	<b>532,636</b>	<b>490,162</b>	<b>501,947</b>	<b>517,032</b>	<b>531,088</b>
Precio de venta unitario	562.67	585.17	608.58	632.92	658.24
<b>P.E EN UNIDADES</b>	<b>947</b>	<b>838</b>	<b>825</b>	<b>817</b>	<b>807</b>
Costo variable unitario	159.25	147.54	150.53	154.49	158.22
<b>P.E. EN VENTAS</b>	<b>532,636</b>	<b>490,162</b>	<b>501,947</b>	<b>517,032</b>	<b>531,088</b>
(-) Costos variables	150,747	123,584	124,156	126,202	127,655
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>381,889</b>	<b>366,578</b>	<b>377,791</b>	<b>390,830</b>	<b>403,433</b>
(-) Costos fijos	381,889	366,578	377,791	390,830	403,433
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se representan las unidades proyectadas de los que la pastelería debe realizar para no ganar ni perder. Para ello se deben tener dichas cantidades para que la empresa se encuentre en el punto de equilibrio deseado. Por ejemplo en el año 2014, el precio promedio se sitúa en \$562.67 y las ventas anuales de 676,400, esto quiere decir que para obtener el punto de equilibrio se debe vender 676,400 pasteles y con un costo de \$562.67.

#### 4.5.6 Integración de los estados financieros proforma.

El estado de resultado (R. Emery, Finnerty, & John, 2000) consigna los ingresos, gastos y utilidades(o perdidas) de la empresa, durante un intervalo de tiempo específico, por lo regular un año o trimestre. Los gastos también llamadas utilidades, son la diferencia entre los ingresos totales y el costo totales para el periodo. Es por eso que se efectuó la realización de los estados financieros proyectados, es decir para conocer en profundidad cuales son los activos y pasivos de la pastelería durante el periodo de tiempo de 5 años proyectados.

A continuación se mostrara el estado de resultado proyectado de la pastelería, donde se mostrara detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

De igual manera se puede observar en el Estado de resultado proyectado existen varias variaciones debido por la depreciación y la amortización generando gastos que se incrementa en el tiempo (tabla 51).

Tabla 51 Estado de resultado proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas	676,400	717,570	760,952	806,656	854,798
(-)Costos de producción	383,408	353,831	368,666	386,805	404,535
<b>Utilidad bruta</b>	<b>292,992</b>	<b>363,739</b>	<b>392,286</b>	<b>419,851</b>	<b>450,263</b>
(-) Gasto de administración	118,244	122,836	127,609	132,569	137,724
(-) Gasto de venta y distribución	54,388	56,268	58,221	60,249	62,356

<b>Utilidad de operación</b>	<b>120,360</b>	<b>184,636</b>	<b>206,456</b>	<b>227,033</b>	<b>250,183</b>
(-) Gastos financieros	17,284	14,563	11,516	8,103	4,281
<b>utilidad antes de ISR y PTU</b>	<b>103,076</b>	<b>170,072</b>	<b>194,940</b>	<b>218,929</b>	<b>245,902</b>
(-)ISR 35%	36,077	59,525	68,229	76,625	86,066
(-) PTU 10%	10,308	17,007	19,494	21,893	24,590
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>56,692</b>	<b>93,540</b>	<b>107,217</b>	<b>120,411</b>	<b>135,246</b>

Fuente: elaboración propia

## 4.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

### 4.6.1 Flujos de efectivo

El flujo de efectivo (Guzmá Vásquez & Guzmán Vásquez, 2005) es un estado que muestra los conceptos por los que varía la caja en un periodo determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de una empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización.

En la siguiente tabla se muestra la descripción del estado de flujos netos de efectivo proyectado, como se puede notar que hay un creciente flujo positivo con el paso del tiempo que se esté efectuando la empresa.

Tabla 52 Estado de flujo netos de efectivo

<b>ESTADOS DE FLUJOS NETOS DE EFECTIVO</b>						
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>56,692</b>	<b>93,540</b>	<b>107,217</b>	<b>120,411</b>	<b>135,246</b>
(+) Depreciación y amortización		14,904	14,904	14,904	14,904	14,904
(+) Recuperación del capital del trabajo						133,637
(+) Recuperación de activo fijo						69,518
(-) inversión inicial	244,035					
(-) Pago de crédito		22,673	25,393	28,440	31,853	35,676
(-) Incremento de capital de trabajo		35,952	-1,760	5,942	6,688	6,815
<b>Flujos netos de efectivo</b>	<b>-244,035</b>	<b>12,970</b>	<b>84,810</b>	<b>87,738</b>	<b>96,773</b>	<b>310,814</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, en este caso el flujo de efectivo comprende de la utilidad neta proyectada durante un periodo de 5 años y de los montos correspondientes al pago de la amortización y depreciación de los activos de la empresa, además de los cargos financieros por el préstamo crediticio.

El flujo neto de efectivo de la pastelería es la diferencia entre el ingresos y egresos que se obtendrán durante el periodo de los 5 años proyectados, lo que representa la disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos que incurre durante el proceso de producción de la pastelería, lo que permite obtener un margen de seguridad para operar, es decir, que siempre y cuando dicho resultado del flujo sea positivo. Como se puede observar que en el año 2014, tiene la cantidad negativa debido por el desembolso de la inversión inicial para que pueda operar la pastelería, y a partir del 2015 y los demás años se observa que los resultados son positivos, es decir, la pastelería tendrá una disponibilidad de dinero en efectivo, en la cual la empresa podrá cubrir los gastos que se pueda incurrir, así obteniendo un mayor margen de seguridad para operar en un futuro.

#### **4.6.2 Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN compara en el tiempo cero del proyecto las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para producirlas y la tasa que se utiliza para descontar los flujos de fondos, es la rentabilidad mínima aceptable (James C. Van Horne, 2002), en este caso la tasa que se utilizo es el resultado de CPPC=13.14 %, en donde el resultado (tabla 53), dará como criterio de decisión una comparación entre los ingresos y gastos que se han tenido a través del periodo de análisis en este caso los 5 años proyectados, trasladando hacia el año de inicio del proyecto.

Tabla 53 FNE

<b>inv. inicial=</b>	244,035
<b>CPPC=</b>	13.14%

periodo	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FNE</b>	<b>-244,035</b>	<b>12,970</b>	<b>84,810</b>	<b>87,738</b>	<b>96,773</b>	<b>310,814</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.3 Valor Actual Neto Equivalente (VANE) o Costos Anual Equivalente (CAE)

El VANE de la pastelería 3D cake da como resultado es de 0.43, esto significa que es un indicador para realizar comparaciones con otros proyectos, en la cual pueden decir cuál es el más conveniente. A continuación se muestra el resultado en la siguiente tabla:

Tabla 54 VANE

<b>CPPC=</b>	13.14%
<b>VPN=</b>	1.50
<b>TIR=</b>	25.97%
<b>VANE=</b>	0.43
<b>IVP=</b>	0.00
<b>IRC=</b>	0.51
<b>TRI=</b>	5%
<b>IR=</b>	1.5

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.4 Razón Beneficio/ Costo (B/C) o Índice de Rentabilidad

El IVP se determina de acuerdo a la siguiente fórmula  $VPN/INV.INIC$ , llevando a cabo la fórmula, de acuerdo a los siguientes datos: la inversión inicial de \$244,035 y siendo el valor presente neto de \$310,814, el resultado es de \$ 1.5.

Es decir que de la inversión inicial que se realiza de \$ 244,035 se aumenta \$1.5 por cada peso invertido dando como resultado el valor presente neto de \$ **310,814**

#### 4.6.5 Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Es un instrumento de evaluación que le sirve a la pastelería para determinar el rendimiento de su inversión, basándose en los flujos netos de efectivo. Es la tasa de descuento que hace al VAN igual a cero, igualando a la suma de sus flujos descontados a la inversión inicial, es decir que las entradas de fondos actuales sean iguales al valor de las salidas.

Para el cálculo de la TIR se utiliza los flujos de efectivo y la ecuación siguiente:

Tabla 55 TIR

INV. INICIAL	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5
-244,035	12,970	84,810	87,738	96,773	310,814

Fuente: elaboración propia

Formula:

$$\text{TIR: Inv. Inicial} - \text{FNE } 1 / (1+i)^1 + \text{FNE } 2 / (1+i)^2 + \dots + \text{FNE } n / (1+i)^n$$

Al realizar la ecuación se obtiene un TIR de 25.97% y en relación al TMAR de 13.14 % se concluye que si es conveniente realizar el proyecto de inversión en la pastelería, ya que TIR resulto ser mayor que la TMAR, en otras palabras el rendimiento de la pastelería es mayor que el mínimo fijado como aceptable.

#### 4.6.6 Tasa de Rendimiento Inmediata (TRI)

Es la tasa de rentabilidad del producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Tabla 56 Tasa simple de rentabilidad

<b>TASA SIMPLE DE RENTABILIDAD</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Año</b>	<b>FNE</b>	<b>TRS</b>
1	2014	12,970	5.3%
2	2015	84,810	34.8%
3	2016	87,738	36.0%
4	2017	96,773	39.7%
5	2018	310,814	127.4%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el porcentaje de la TRI (tabla 56) tiende a tener una alza año con año esto significa que la empresa tiene la capacidad de poder reinvertir nuevamente un porcentaje considerable que le permite tener un beneficio excedente

#### **4.6.7 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)**

Para poder determinar el periodo de recuperación se necesita los siguientes datos de los FNE

Tabla 57 Periodo de recuperación de la inversión

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Año</b>	<b>FNE</b>	<b>FNE Acumulado</b>
1	2014	12,970	12,970
2	2015	84,810	97,781
3	2016	87,738	185,519
4	2017	96,773	282,292
5	2018	310,814	593,106

Fuente: elaboración propia

La inversión inicial de la pastelería es de \$ 244,035, de acuerdo a este dato se determina las siguientes operaciones.

Tabla 58 Operación del periodo de recuperación de la inversión

Costo no recuperado al principio del año 5 (Inv. Inicial / FNE año 5)	58,516
costo no recuperado/ FNE año siguiente (2)	0.21
periodo de recuperación de la inversión del proyecto, de acuerdo a sus FNE	3.21
Periodo de recuperación en meses	2.49
Periodo de recuperación en días	23.78

Fuente: elaboración propia

En conclusión de acuerdo a las operaciones anteriores el periodo de recuperación de la inversión de la pastelería, de acuerdo a los FNE, es de 3 años 2 meses y 24 días, esto quiere decir para la empresa que su recuperación es de mediano plazo, permitiendo a su vez poder tomar decisiones con respecto a su constitución y/o cierre de sus operaciones, de igual manera le sirve como herramienta para adquirir un crédito o posible socio inversionista, ya que de este modo se puede demostrar que la pastelería si es solvente.

#### 4.6.8 Índice de rendimiento contable (IRC)

La IRC es el beneficio obtenido en el primer año entre los gastos del año de inversión inicial, esto es:

$$\text{IRC} = \frac{\text{promedio de los FNE}}{\text{Inversión inicial}/2}$$

Aplicando la operación con los datos de los FNE mencionados en el punto anterior (4.5) se tiene que la IRC es de 0.51, esto indica que se tiene un nivel adecuado de rendimiento necesario para el resto del proyecto para que se pueda completar el presupuesto para cada operación anual.

#### 4.6.9 Análisis de sensibilidad

Determina la influencia que tienen sobre la rentabilidad del proyecto las variaciones en los comportamientos de las variables que la determinan. Ya que al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil, por tal motivo se consideró pronosticar el VPN y la TIR de acuerdo a al cuadro de sensibilidad de los FNE (tabla 59).

Tabla 59 Análisis de sensibilidad

<b>ANALISIS DE SENSIBILIDAD</b>					
Periodo	Año	FNE	Estado de la economía		
			Pesimista	Probable	Optimista
variación del FNE según escenario			2%		5%
			flujos netos de efectivo		
inversión inicial neta		-244,035	-244,035	-244,035	-244,035
1	2014	12,970	12,711	12,970	12,322
2	2015	84,810	83,114	84,810	80,570
3	2016	87,738	85,983	87,738	83,351
4	2017	96,773	94,838	96,773	91,935
5	2018	310,814	304,598	310,814	295,273
<b>TOTAL</b>		<b>593,106</b>	<b>581,244</b>	<b>593,106</b>	<b>563,450</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 60 Estado de la economía

<b>estado de la economía</b>				
	Datos Pronosticados	pesimista	probable	Optimista
VPN	120,938	123,356	120,938	126,984
TIR	25.97%	25.279%	25.972%	24.224%

Fuente: elaboración propia

Como se observa, con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la pastelería, se efectuó un análisis de sensibilidad, el cual indico las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final, sin embargo de manera general se puede observar que las variables del 2% y 5% de estado de la economía no afecta drásticamente los FNE de la pastelería

#### 4.6.10 Indicadores financieros

Son una variedad de razones financieras que miden rendimientos y comportamientos de inversión sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo y tomando como insumos los datos de los Estados Financieros Pro forma. Debido a que no todos son aplicables al proyecto se presentan a continuación algunas que si tienen precedentes:

Tabla 61 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
RAZONES/AÑOS	FÓRMULA	2014	2015	2016	2017	2018
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRC. / PASIVO CIRC.	2.92	2.93	3.33	3.70	4.02
	(ACTIVO CIRC.-INV)/ PASIVO CIRC.	2.15	2.47	2.90	3.30	3.64
APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO	CAPITAL CONT./ PASIVO TOTAL	0.78	1.12	1.69	2.51	3.75
	PASIVO TOTAL/ ACTIVO TOTAL	0.56	0.47	0.37	0.29	0.21
	CAPITAL CONT./ACTIVO TOTAL	0.44	0.53	0.63	0.71	0.79
	UTILIDAD DE OPER./ INTERÉS	6.96	12.68	17.93	28.02	58.44
ACTIVIDAD O EFICIENCIA	PROM. DE CXC/ VENTAS PROM.DIARIAS	47	49	51	53	55
	PROM. INVENT/ COSTO PROM. DIARIO	21	66	59	59	60
	PROM. PROVEED./ COMPRAS PROM.DIARIAS	47	116	117	117	118
	VENTAS NETAS/ CAPITAL CONTABLE	2.12	1.85	1.71	1.58	1.47
	VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL	2.12	1.85	1.71	1.58	1.47
	VENTAS NETAS/ ACTIVO FIJO	5.98	7.02	8.33	10.03	12.30
	ACTIVO FIJO/ CAPITAL CONTABLE	0.81	0.50	0.33	0.22	0.15
RENTABILIDAD	UTILIDAD BRUTA/ VENTAS NETAS	0.43	0.51	0.52	0.52	0.53
	UTILIDAD NETA/ VENTAS NETAS	0.08	0.13	0.14	0.15	0.16
	UTILIDAD NETA/ CAPITAL CONTABLE	0.41	0.46	0.38	0.33	0.29
	UTILIDAD NETA/ ACTIVO TOTAL	0.18	0.24	0.24	0.24	0.23

Fuente: elaboración propia

- Razones de liquidez.

Las razones de liquidez brindan información acerca de la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo.

En la razón de liquidez (ACTIVO CIRC. / PASIVO CIRC.) Se puede observar que la pastelería tiene un puntaje de 2.92 y que continuamente tiende a aumentar, esto representa que el valor de sus activos es mayor que el de sus pasivos, es decir que tiene la capacidad de ser solvente, además de poseer suficientes activos corrientes que puedan ser convertidos a efectivo para satisfacer el pago de sus deudas a corto plazo.

En cuanto a la prueba ácido (ACTIVO CIRC.-INV)/ PASIVO CIRC.), la empresa sin su inventario tiene la capacidad de poder enfrentar compromisos a corto plazo ya que su puntaje de los primeros años y los últimos son mayor que 1.

- Razones de apalancamiento.

Es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. De manera general se determina que la empresa si tiene una capacidad de cubrir sus deudas en relación a sus beneficios, ya que puede cubrir la deuda completamente pudiéndose quedar con un excedente de capital.

- Razones de actividad o eficiencia.

Estas razones miden la eficiencia en que la pastelería utiliza los recursos con los que dispone, es decir que puede medir los días que la pastelería podría funcionar sin reponer sus inventarios, y los días en los que se tarda en recuperar sus ventas, etc.

- Razones de rentabilidad.

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. En este caso las operaciones realizadas en las razones de rentabilidad de la pastelería si cuenta con la capacidad necesaria mínima de eficiencia en sus operaciones.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES FINALES

Después de haber realizado la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La realización del presente estudio de la propuesta de un plan de negocio (pastelería de alta calidad), servirá como guía para la creación futura de esta empresa.
- El objetivo general y específicos que se plantearon al inicio del proyecto se cumplieron, ya que se determinó la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) cuyo resultado fue 25.97% y una Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) de 13.14%, determinando que si es conveniente realizar el proyecto, ya que la TIR resultó ser mayor que la TMAR, que indica que si es rentable dicha empresa.
- Así mismo, la hipótesis planteada al inicio del trabajo resulto ser positiva, ya que si existen factores que permiten la viabilidad de una pastelería de alta repostería en la ciudad de Chetumal.
- Se determinó la matriz Ansoff, indicando que el producto se encuentra ubicada en el cuadrante del desarrollo de productos, por lo que servirá como referencia para implementar estrategias en la pastelería, basadas en la presentación del producto (figuras innovadoras) y promociones (descuentos de 10% en determinadas fechas y credi-apartado).
- La inversión inicial total que se requiere para iniciar el proyecto es de \$244,035.00, misma que contiene activos fijos (edificios y terrenos, maquinaria, mobiliario para producción, mobiliario y equipo de oficina y equipo para marketing y ventas) y activos diferidos (organización y puesta en marcha, licencias y permisos), esto puede variar por la inflación que se presente en la actualidad y años siguientes.
- La inversión se recuperará aproximadamente en 3 años, 2 meses y 24 días, concluyendo que la empresa si es rentable, ya que el periodo de recuperación no es un periodo largo considerando el monto de la inversión.

- El segmento de mercado que se dirigirá la empresa son hombres y mujeres económicamente activos de un rango de 18 a 50 años de edad con un nivel socioeconómico A/B, C+, C y D, determinado por medio del estudio de mercado.
- El análisis de mercado realizado, permitió diseñar las estrategias que se van a implementar en la empresa, para lograr el posicionamiento del producto, además de conocer a los competidores de la empresa que existen actualmente en el mercado (análisis de la oferta).
- Se considera que la determinación de costos y gastos de la pastelería 3D Cake es de suma importancia para la toma de decisiones y la estimación del crecimiento económico de la empresa, ya que en esta se presenta gastos directos e indirectos en las diferentes áreas de la pastelería: área de producción, administrativa y ventas.
- La rentabilidad de la empresa proyectada a 5 años mostró resultados positivos, como son: \$56,692.00, \$93,540.00, \$107,217.00, \$120,411.00 y \$135,246.00 respectivamente, pero estos podrían cambiar por la influencia de las variables macroeconómicas (ISR, amortización, inflación), las cuales fueron consideradas al momento de realizar el cálculo de la proyección.
- Se determinó el punto de equilibrio mínimo, mismo que representa el margen mínimo en el que la empresa no tiene pérdidas, cuyo resultado fue: que en el primer año (2014) de la proyección de 5 años se debe vender 676,400 pasteles, con un costo promedio de \$562.67.

## RECOMENDACIONES

- Que la empresa realice constantemente estudios de mercados para conocer la demanda y la oferta de los productos que ofrece la empresa y desde luego conocer la competencia que existe en el mercado con el propósito de poder implementar estrategias y acciones adecuadas.
- Es importante que todas las empresas sean de reciente creación o que ya estén operando en el mercado, realicen planteamientos estratégicos (planes de negocios) que permitan guiar a la empresa sobre las diversas actividades que se realizarán en el mediano y largo plazo, además que les permita conocer la rentabilidad de la empresa.
- Actualizar los métodos de producción y tecnologías en la empresa con el propósito de innovar constantemente los productos generados para satisfacer la demanda de los consumidores y permanecer en el mercado que es altamente competitivo.
- Actualizar las estrategias mercadológicas en la empresa constantemente, debido a los cambios de las tendencias de consumo, que actualmente se está dando día a día por parte de los consumidores, con la finalidad de innovar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Que la empresa realice programas de capacitación de los recursos humanos con el propósito de que brinden un servicio de calidad a los clientes de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estrategico*. Madrid: Esic.
2. Andrade, J. F. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa 3e*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
3. Ansoff, H. I. (2007). *strategic management*. Madrid: Palgrave macmillan.
4. Ardura, I. R., Montes, G. A., Prieto, Ò. L., & Tarifa, G. M. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Uoc.
5. Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigacion de mercados: enfoque para america latinoamericana* . México: Pearson Educación.
6. Corpa de Posada, I. (2001). *Planeación estratégica para parejas*. Bogotá: Norma.
7. Corrales, C. C. (1997). *mercadotecnia*. San Luis Potosis: Universidad potosina.
8. Danel, P. (1990). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Trillas.
9. Diaz Olivera, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). *El análisis dafo y los objetivos estratégicos*. Contribucioes a la economía, 1696-8360.
10. Diaz, d. S. (1998). *Estrategia de crecimiento*. Madrid, España: Mapcal, s.a.
11. Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. costa rica: Universidad estatal a distacia san josé.
12. Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoria y experiencia*. Buenos aires: Granica.
13. Fischer, L. (1992). *Mercadotecnia 2ed*. México: Mc graw hill.
14. Fischer, L., Navarro, A., & Espejo, J. (2000). *Investigación de mercados: Teoria y práctica*. México: Tipos futura, s.a. c.v.

15. González, L. M. (2010). Planes de negocio y estudios de viabilidad. Barcelona: Profit editorial.
16. Guerra, G., & Aguilar Valdés, A. (2002). La planeacion estratégica en el agronegocio. Mexico, D.F.: Limusa.
17. Guzmá Vásquez, A., & Guzmán Vásquez, D. R. (2005). Contabilidad financiera. México: Universidad del rosario.
18. Hamilton, J. (1989). ¿que es la investigación de mercados? Holanda: Esomar.
19. Hingston, P. (2002). Inicie su negocio. Mexico: Prentice Hall.
20. ILPES. (2006). Guía para la presentacion de proyectos. México: Siglo xxi.
21. James C. Van Horne, J. M. (2002). Fundamentos de Administración financiera. Mexico: Pearson Educacion.
22. Kotler, P. (2002). Direccion de marketing. conceptos esenciales. México: Pearson educacion .
23. Kotler, P. (2003). Dirección de marketing: conceptos esenciales. Madrid: Pearson Educación.
24. Longenecker, Petty, Palich, & Hoy. (2012). Restricciones del entorno a la competitividad empresaria de America Latina. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
25. Lopez Altamirando, A., & Osuna Coronado, M. (1976). Introducción de mercados. México: Diana.
26. Ludevid, M., & Ludevid Anglada, M. (1987). Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestion. España: Marcombo.
27. Marketing Publishing Center. (1990). Instrumento de analisis del marketing estrategico. Madrid, España: Mapcal, S.A.

28. Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de santos.
29. Martínez, G. C. (2003). El pensamiento del estratega. Mexico,D.F.: Plaza y valdés.
30. Mercado Vargas, H., & Palmerín Cerna, M. (2007). La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Portugal: Ediccion electrónica gratuita.
31. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estrategico. Naucalpan de Juarez: Prentice Hall.
32. Nogales, Á. F. (2004). investigación, técnicas de mercado. Madrid: Esic.
33. Olander, A. W. (1997). Guia del emprendedor. Mexico, Naucalpan de Juárez, mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
34. Pascual Pedreño, E. (2010). Contabilidad: iniciación práctica. México: Lex nova.
35. Porter, M. E. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto.
36. R. Emery, D., Finnerty, J. D., & John, S. (2000). Fundamentos de administración financiera. Madrid: Pearson Educación.
37. Ramírez Almaguer, D., Vidal Marrero, A. S., & Domínguez Rodríguez, Y. (2009). Etapas del análisis de factibilidad compendio bibliográfico. Contribuciones a la economía, 4.
38. Ramírez, E. M. (1997). Calidad integral empresarial e institucional. Mexico, D.F: Limusa.
39. Robbins, S., & Decenzo, D. A. (2002). Fundamentos de administración. México: Pearson educación.

40. Rodriguez, R. A. (2011). El emprendedor de éxito. Mexico, D.F.: McGraw-Hill, companies.
41. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan estrategico en la practica. Madrid: Esic.
42. Sampieri, H. (2006). Coloquio sobre cultura, historia e identidad del sur de Sonora. México: Siglo xxi.
43. Santos, D. d. (1994). Plan de negocio. Madrid, España: Mapcal, S.A.
44. social, I. I. (2001). Guía para la presentacion de proyecto. Mexico: siglo xx.
45. Summers, D. (2006). Adminitració de la calidad. Mexico: Pearson educación.
46. Tavares Bastos, A., & Margarino Sales, H. (2006). Carbohidratos, alimentos regionales. Brazil: Universida de Sao Paulo.
47. Viniegra, S. (2007). Entiendo el plan de negocio. Mexico: Lightning source inc.
48. Zuñiga Blanco, M. (2007). Gestión de proyectos de conservacion y manejo de recursos naturales. San José: Euned.

## ANEXOS

### Encuesta:

La aplicación de este cuestionario es con fines de estudio del consumo de pastel en la Cd. De Chetumal. La información aquí recopilada será de uso exclusivo para tal fin y con un manejo estrictamente confidencial.

**Instrucciones:** Marca con una **X** la opción de su preferencia

1. Generalmente como prefieres comprar su pastel

1.	Personalmente	
2.	Que te lo lleven (a domicilio)	
3.	Por Pedidos	
4.	Otros _____	

2. Con que frecuencia consume usted pasteles

1.	Una vez por mes	
2.	Tres o cuatro veces al año	
3.	Solo en ocasiones especiales	
4.	Otros _____	

3. Al momento de comprar un pastel, lo eliges por.  
Favor de ordenar de 1 al 4, siendo el 1 es más importante, el 4 menos importante.

1.	Diseño	
----	--------	--

2.	Sabor	
3.	Precio	
4.	Tamaño	

4. De acuerdo a su preferencia de qué tamaño (kg) es el pastel que compra
- 

5. Generalmente para cuantas personas compra usted su pastel
- 

6. Favor de ordenar según su criterio el sabor de su preferencia siendo el 1 es más importante, el 4 menos importante.

1.	Tres leches	
2.	Chocolate	
3.	Moca	
4.	Otros _____	

7. Cuál es el motivo por el que compra su pastel

1.	Para obsequiar a otra persona	
2.	Días festivos	
3.	Cumpleaños	
4.	Otros	

8. Cuando compra un pastel que sentimiento proporciona a este

1.	Amor	
2.	Cariño	
3.	Felicidad	
4.	Otros	

9. En promedio cuantos días dura su pastel en el refrigerador

\_\_\_\_\_

10. En donde suele comprar frecuentemente su pastel.

Favor de ordenar de 1 al 4, siendo el 1 es más importante, el 4 menos importante.

1.	Pastelerías	
2.	Supermercados	
3.	Casas (caseros)	
4.	Otros	

11. De acuerdo con la pregunta anterior, cual es el lugar donde frecuentemente acude a comprar su pastel

\_\_\_\_\_

12. El motivo de su compra, de su lugar de preferencia es por

1.	Diseño	
2.	establecimiento	
3.	Precio	
4.	Ubicación	
5.	Otros_____	

13. Cuanto estarías dispuesto a pagar por un pastel que cumpla su expectativas (diseño, sabor).

\_\_\_\_\_

14. Regularmente cuanto ha pagado por un pastel

\_\_\_\_\_

15. Que le gustaría que se cambien a los pasteles tradicionales. Favor de ordenar de 1 al 4, siendo el 1 es más importante, el 4 menos importante

1.	Forma	
2.	Diseño	
3.	Calidad	
4.	Servicios	

16. ¿Cuáles son las figuras y animales favoritos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Tu ingreso mensual es de

1.	0 a 2000	
2.	2001 a 4500	
3.	4501 a 8000	
4.	Más de 8001	

18. Datos personales

Sexo	
Edad	
Estado civil	
Ocupación	
Código postal.	

¡Gracias!