



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

# REPORTE FINAL PARA ACREDITAR RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL .

## [DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO E INVERSION]

ALUMNA: GONZALEZ DE LUNA JUANA MARIA

NO. DE CONTROL: A151050579



Miguel Ahuactzin Cuecuecha

Nombre del asesor externo

Felipe Espinoza Aguilar

Nombre del asesor interno.

Agosto–Diciembre-2019

## **CAPITULO 1 PRELIMINARES**

### **1.1 Agradecimientos:**

Mis agradecimientos son para las personas que me han apoyado durante este proyecto, gracias Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto gracias a la vida que cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar hacer, gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de este proyecto gracias por creer en mí y gracias dios por permitirme vivir y disfrutar cada día.

No ha sido sencillo el camino, pero gracias a sus aportes, a su amor y apoyo lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos, les agradezco especialmente a mi hermosa familia:

Ángel y Javi mis pequeños hijos son mi gran orgullo y mi gran motivación les agradezco mucho, libraron mi mente de todas las adversidades que se presentaron y me impulsaron cada día a superarme en todos los aspectos durante la carrera, no habría logrado tantas cosas grandes sin ustedes.

A mis padres gracias por haber confiado en mí y en mis expectativas, gracias a mi madre por cuidar de mis hijos y por estar dispuesta acompañarme en este tiempo largo y agotador de estudio, gracias a mi padre por comprender y creer que una mujer puede lograr esto y más... gracias por desearme siempre lo mejor.

A mis hermanas les agradezco: que de una u otra forma a lo largo de nuestras vidas han estado en mi vida para reír, llorar y solidarizarnos a ustedes mis queridas hermanas muchas gracias por sus consejos y apoyo.

A mi pareja: Miguel le agradezco mucho, su ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos, este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían, te agradezco mucho.

## **1.2 Resumen:**

El comportamiento del mercado en Rincón de Romos nos permite ver que es bastante atractivo y que además es un generador constante de dinero para el municipio ya que Rincón es un municipio de amplia tradición con un comportamiento de comercio muy bueno tanto así que existen diferentes empresas que llegan al municipio para invertir directamente, mostrándose como una buena oportunidad de negocio, el estudio está referido al municipio de Rincón de Romos, ubicado al norte de Aguascalientes de acuerdo con el INEGI este municipio cuenta con una población de 53.866 habitantes respectivamente.

Población económicamente activa (PEA) es de 45.2% y la no activa 54.5% (INEGI 2015) el municipio cuenta con 220 unidades económicas de las cuales 2006 son MYPE que representan 99.3% (instituto nacional de estadística y geografía (2016))

Surge al ver la necesidad del mercado, por usar un estilo de ropa diferente enfocándose principalmente en la moda para ceremonias en Rincón de Romos Ags. Y alrededores.

Es una empresa dedica especialmente dedicada a la comercialización de Ropones, primera comunión, vestidos de fiestas y presentaciones.

La elegancia la exclusividad y un toque de glamur, distinguen sus diseños como prendas únicas, resaltando productos que los harán luir espectacular ese día tan espectacular.

Las principales características de esta empresa son ofrecer al mercado ropa de alta calidad, resistencia, comodidad, exclusividad y estilo.

La idea de negocio proviene de una necesidad no cubierta por la competencia con productos distintos a lo tradicional, una característica innovadora son los diseños llamativos esto nos lleva a la ventaja competitiva.

Para aumentar las ventas y lograr que más gente conozca nuestros productos es necesario implementar un plan de comercialización para definir estrategias que lleven a cumplir las metas de la planeación general del negocio.

# Índice

## **Capítulo 1 Preliminares**

Portada.....	1
1.1 Agradecimientos.....	2
1.2 Resumen.....	3
1.3 Índice.....	4

## **Capítulo 2 Introducción**

2.1 introducción.....	8
2.2 Descripción de la empresa.....	8
2.3 Problemas a resolver priorizándolos.....	9
2.4 Objetivos generales.....	11
2.5 Objetivos específicos.....	11
2.6 justificación.....	12

## **Capítulo 3 Marco teórico**

3.1 ¿Qué es un plan de negocios?.....	14
3.2 Misión, Visión y objetivos.....	16
3.3 Descripción del negocio .....	17
3.4 Planeación estratégica del negocio.....	17
3.5 Análisis situación FODA.....	19
3.6 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	21
3.6.1 El grado de rivalidad.....	21
3.6.2 Amenazas de nuevas entradas.....	21
3.6.3 Amenazas de los sustitutos.....	23
3.6.4 Poder del comprador.....	23
3.6.5 Poder del proveedor.....	24
3.7 Estrategias genéricas.....	25
3.7.1 Estrategias generales para el logro de la ventaja competitiva.....	27
3.8 Sistema del negocio.....	29
3.8.1 Compras y abastecimientos.....	29
3.8.2 Organización y administración.....	29
3.8.3 Mercadotecnia y ventas.....	29
3.8.4 Finanzas.....	30
3.9 Administración (antecedentes).....	32
3.9.1 Contabilidad de costos.....	33

3.9.2 Ingeniería de costos.....	33
3.9.3 Finanzas de costos.....	34
3.9.4 Clasificación de los costos según su dependencia y cualidad en la empresa.....	34
3.9.5 Economía empresarial.....	34
3.9.6 Demanda de mercado.....	34
3.9.7 Demanda y utilidad marginal.....	35
3.9.8 Determinantes de la demanda.....	35
3.9.10 Oferta del mercado.....	36
3.9.11 Teoría del consumidor.....	36
3.9.12 Teoría de la utilidad.....	36
3.9.13 Costos.....	36
3.9.14 Apalancamiento.....	37
3.9.15 Fundamentos de la ingeniería económica.....	37
3.9.16 Ingeniería económica.....	37
3.9.17 Importancia de la matemática financiera.....	37
3.9.18 Toma de decisiones.....	38
3.9.19 conceptos básicos de finanzas.....	38
3.9.21 Tasa de rendimiento.....	39
3.9.22 Inflación.....	40
3.9.23 Flujos de efectivo y estimación de diagramas.....	40
3.9.24 Factor de amortización.....	41
3.10 Marketing.....	41
3.10.1 Muestra de mercadeo.....	42
3.10.2 Mezcla promocional.....	43
3.10.3 Publicidad.....	43
3.10.4 Estrategia.....	46

## **CAPITULO 4 DESARROLLO**

4.1 Procedimiento y descripción detallada de las actividades a desarrollar.....	46
---	----

## **CAPITULO 5 RESULTADOS**

5.1 Análisis de competencias.....	48
5.1.1 Presentación de datos recopilados.....	49
5.1.2 Elaboracion de encuesta.....	51
5.2 Matriz FODA.....	51
5.3 Plan de mercadotecnia y comercialización.....	54
5.3.1 Productos.....	54
5.3.2 Precio.....	54
5.3.3 Mejorar el departamento de ventas.....	55
5.3.4 Plaza.....	55
5.3.5 promocion.....	55

5.3.6 Comunicación electrónica.....	56
5.3.7 Comunicación en medios tradicionales.....	56
5.3.8 Instalaciones.....	58
5.4 Publicidad.....	59
5.4.1 Objetivos.....	59
5.4.2 promocion de ventas.....	59
5.5 Control de inventario.....	60
5.5.1 Beneficios.....	60
5.5.2 Como se realizo el inventario.....	61
5.6 Gestion financiera.....	61
5.6.1 Estado de resultados financieros.....	62
5.6.2 Balance general.....	63
5.6.3 Balance de ventas.....	64
5.6.4 Proyección lineal.....	65
5.6.5 Punto de equilibrio.....	66
5.6.6 Calculo de la TIR.....	67
5.7 Conclusión.....	68
5.8 Referencias.....	69
5.9 Anexos.....	70

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Aspectos que debes considerar para un plan de negocios.....	15
Tabla 2 Indicadores de fuentes de ventaja competitiva.....	28
Tabla 3 Mezcla de mercadeo.....	42
Tabla 4 Principales competidores para “Angelitos”.....	49
Tabla 5 Matriz FODA.....	53
Tabla 6 Costo publicidad.....	58
Tabla 7 Estado de resultados.....	62
Tabla 8 Balance general.....	63
Tabla 9 Balance de ventas.....	64
Tabla 10 Ventas.....	65
Tabla 11 Calculo TIR.....	67

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Esquema del modelo de Michael Porter.....	25
Figura 2 Esquema de las estrategias genéricas.....	27
Figura 3 cronogramas de actividades.....	48
Figura 4 Encuesta.....	51
Figura 5 Logotipo.....	54
Figura 6 Publicidad.....	55
Figura 7 Letrero en tienda.....	56
Figura 8 Publicidad en cada producto.....	57

Figura 9 Publicidad en eventos.....	57
Figura 10 Lay out.....	58
Figura 11 Eslogan.....	59
Figura 12 Inventario.....	61

## **CAPITULO 2**

### **2.1 Introducción:**

En este proyecto se tiene la idea de realizar un plan de comercialización el cual consta de un análisis minucioso de la empresa angelitos el cual implica una evaluación financiera el cual examinara los productos que se manejan, en este caso ropa para ceremonias para niños de 3 meses hasta 14 años de edad con características especiales disfrutar de una manera más cómoda. Se establece un mercado meta de mujeres entre 20 y 39 años de edad que tengan relación directa con un menor de edad el objetivo es que viva en Rincón de Romos o sus alrededores y posea un ingreso económico y tenga una atracción por la moda y distinción, se analizan las características de compra y gasto para desarrollar estrategias de ventas y así proyectar el negocio a los primeros años.

Además, se analizaron los escenarios donde se desarrollará este negocio, las amenazas de mercado, las oportunidades, las ventajas competitivas que se tienen los proveedores, la competencia, las amenazas del sector para llegar a definir la situación real del mercado.

Se desarrolla con la finalidad de orientar al empresario respecto a la decisión de invertir o no en esta tienda de ceremonias de manera que dicha decisión se tome sobre una base objetiva y no sobre la mera intuición y algunos cálculos globales, es decir se busca desarrollar un análisis estratégico económico y financiero del proyecto a fin de determinar la convivencia de invertir o no en el negocio.

## **2.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA, PUESTO Y AREA DE TRABAJO DEL ESTUDIANTE:**

La empresa “Angelitos Ceremony Store” es una idea de negocio que sirve como respuesta a la necesidad del consumidor que demanda una moda de buena calidad.

El punto de este tipo de negocio es darle al cliente un solo lugar donde pueda adquirir todo lo que necesite para sus eventos especiales con un toque de distinción.

Las áreas de trabajo que actualmente realizo son: compras, ventas, administración, contabilidad, finanzas, mercadotecnia.

En esta empresa estaré en el área de ventas donde a través de mercadotecnia elaboraremos un poco más las ventas.

El local es de dimensiones pequeñas en un comienzo con la finalidad de reducir costos fijos pero con la finalidad de reducir costos fijos, pero se tienen expectativas de ampliar su tamaño o inaugurar locales adicionales conforme vayan creciendo las ventas, considerando además la posibilidad de agregar otras líneas de productos como calzado.

Surge la idea de emprendimiento por parte propia para el arranque de este negocio el cual soy el dueño y con esto pretendo desarrollar un plan de comercialización que me ayude a analizar y detectar estrategias de mejora para su propio crecimiento.

### **2.3 PROBLEMAS A RESOLVER PIORIZANDO**

Dentro de esta investigación los problemas destetados que fueron identificados por la matriz FODA son los que a continuación se mencionan.

1. Generar beneficios para que mi proyecto negocio sea viable.
2. Análisis de mercado.
3. Plasmar datos financieros de forma atractiva para futuras inversiones.
4. Aparecer en el mundo online, página web, redes sociales en la actualidad este apartado es vital.
5. Toma de decisiones, decidir si invertimos más o menos en esto.
6. Administrar correctamente, con esto nos referimos a formularios de ventas, precios, cantidades, etc, ya que cuenta con un sistema de base de datos muy obsoleto e insuficiente inclusive hay veces que estos datos son almacenados en libretas.
7. Realizar un plan de comercialización para aumentar las ventas.

El principal problema de “Angelitos Ceremony Store” a la dedico mi proyecto es realizar un sistema que tenga acceso a la información necesaria al atender a los clientes, además este problema no solo conlleva a perder información necesaria para una buena administración dentro de la empresa, buscare una solución real a este conflicto, habrá resultados satisfactorios para el dueño de la empresa, se evitara los robos o las pérdidas de los productos, con todo estos problemas propondré un plan de comercialización para que ayude al negocio a diagnosticar las deficiencias y poder determinar estrategias de comercialización que ayuden a sus propio crecimiento.

#### **2.4 Objetivos generales:**

Evaluar el lanzamiento y comercialización de una nueva marca de prendas de ceremonias cuyo el valor agregado sea el diseño y calidad

Analizar el área financiera, evaluando el proyecto de inversión, durante el semestre Agosto- diciembre 2019. Para la empresa “ANGELITOS” en suministrar información sobre la misma a un amplio conjunto de posibles clientes para ayudarlos a optar por la mejor opción en su compra.

Realizar una base para “CONTROL DE INVENTARIOS”, consiste en un estudio detallado con la finalidad de desarrollar un sistema computarizado de inventario que permita mejorar dicho proceso en la empresa, este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer el final del periodo contable de la situación económica de la empresa

#### **2.5 Objetivos específicos:**

- ✓ Determinar la posición que posee la empresa dentro del mercado competitivo en el cual se desempeña.
- ✓ Ayudar al propietario de la empresa a determinar si las decisiones financieras y sistemas de apalancamiento fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar inversiones y flujos futuros.
- ✓ Describir algunas de las medidas que deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de solución para los distintos problemas que afecten a la empresa “ANGELITOS CEREMONY STORE” y ayudar a la planeación de las inversiones que realice la organización.

- ✓ Evaluar la rentabilidad del negocio en los primeros 6 meses.
- ✓ Convertirse en una empresa reconocida en el mercado de indumentaria local en el mediano plazo.
- ✓ Aumentar las ventas un 20% de manera trimestral durante el primer año.
- ✓ Posicionarse en la mente de los clientes potenciales y de los clientes meta como la única tienda que ofrece diseños exclusivos de calidad a precios razonables.

### **2.6 Justificación:**

El proyecto se orientar a ofrecer prendas de ceremonias que se acerquen a la realidad de la mayoría de clientes, personas vanidosas que buscan algo diferente, por medio del diseño elegante, exclusivo y a la moda de esta forma salir de compras será una experiencia placentera ya que se ofrecerá prendas únicas que los harán lucir espectacular hecha a la medida de cada niño en el municipio de Rincón de Romos.

La tienda con diseño y elegante retomara a los clientes la sofisticación, llevándolos a vivir una nueva experiencia al comprar, al entrar los clientes llegan a un tranquilo espacio donde todo, desde el diseño y organización hasta la presentación de la asesora será impecable.

Se lanzarán colecciones primavera, verano, otoño e invierno inspirados en las últimas tendencias de modas, pero sobre todo en la comodidad y elegancia de los clientes.

Por otra parte, el proyecto está comprometido con el medio ambiente transmitiendo este sentido de responsabilidad con la naturaleza y el planeta nuestros clientes se sentirán orgullosos por comprar en una tienda no solo lucha contra la contaminación si no contra la explotación laboral. Este proyecto no solo estará a la moda con sus prendas si no con las 3 R reciclar, reutilizar, y reducir.

Se trabajará con textiles en su mayoría orgánicos a base de fibras naturales como el algodón y la seda verificando la calidad ambiental.

La empresa “Angelitos” dará oportunidad de empleo a madres cabeza de familia y estudiantes ayudando a emplearse para seguir adelante con sus vidas.

Por otra parte, el proyecto no solo se compromete con los clientes al momento de la compra al ofrecerle hermosas prendas adecuadas si no que las vendedoras serán llamadas asesoras de imagen capacitadas para brindar este servicio.

Estas asesoras estarán comprometidas a ser totalmente sinceras, su compromiso no es vender, si no vender lo que realmente luzca y que los haga ver realmente presentables, el proyecto también ayudará a desarrollar y fortalecer la seguridad de sí mismos ofreciendo productos y servicios que les permita verse y sentirse más espectaculares, será primordial centrar la gestión de la innovación enfocado al consumidor.

## **CAPITULO 3 MARCO TEORICO**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **3.1. ¿Qué es un plan de negocios?**

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización y por último el futuro como una proyección de objetivos y metas.

“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o el servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo” (Longenecker J. et 2000)

La finalidad de los planes de negocio es facilitar y tratar de ser viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Los negocios no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio si no que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse y expandirse. Sahlman W. (1997) menciona que “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo debe de identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan debe servir como un incentivo que guie la implementación de una estrategia.

Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo que lo hará posible, transmitiéndoles entusiasmo y optimismo.

El plan debe considerar las acciones necesarias para lograr resultados deseados, y estos se obtendrán en la medida que se genere confianza para incentivar la inversión. Se podría decir que el producto más importante de la planificación no es del todo el plan formal, si no la nueva configuración mental de los planificadores y ejecutores que se puede alcanzar al plantearse preguntas, al darse cuenta o ponerse de a cuerdo.

A continuación se presenta una serie de puntos que se deben considerar en un plan de negocios según Sahlman W. (1997).

**Tabla 1 Aspectos que debes considerar en un plan de negocios**

¿Quiénes son los clientes?
¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
¿Cómo decide el cliente comprar el servicio o el producto?
¿Cómo se le pone el precio al producto o servicio?
¿Qué implica mantener a un cliente?
¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?
¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
¿Existe bastante competencia?
¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
¿Quién mas puede ver y explotar la misma oportunidad?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados en el mercado?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

**Fuente Sahlman W. (1997)**

Esta serie de preguntas ayudan a comprender los elementos que componen un negocio, y a tener una perspectiva para desarrollar una serie de pasos que serán necesarios para su elaboración.

### **3.2 Misión, visión y objetivos**

El cambio de giro que tuvo la empresa hacia el sector de servicios crea la necesidad de conocer y comprender la misión, visión, objetivos y metas como una función operativa que genere un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad para proporcionar los servicios que los clientes perciben con un valor particular.

La misión es la razón de ser de la empresa debe transmitir los valores esenciales de la organización en conjunto, expresándolos como manera de actuar para poder formar la visión que consiste en la proyección de tendencias de la empresa y el mercado hacia el futuro. La visión resume los valores y aspiraciones de la empresa en términos genéricos sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias que se utilizaran para su realización. Así mismo proporciona un vínculo de unión, para los diversos intereses, tanto internos y externos de la organización.

Los objetivos son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva acabo la organización y se pueden clasificar en estratégicos que sirven para definir el futuro del negocio, y organizacionales que se refieren a la manera de hacer productivo al negocio en el corto plazo. La característica principal de los objetivos es que deben de ser posibles y mensurables en tiempo y en cantidad, para así poder desarrollar las estrategias.

### **3.3 descripción del negocio**

Las empresas surgen a partir de la creación o innovación de un bien tal es el caso de “Angelitos” el concepto se basa en la comercialización que ofrece y puede llegar a ofrecer el lugar para generar valor y atraer a los clientes. Esta idea consiste en crear una serie de actividades, atracciones y procesos que hagan del lugar un negocio rentable y atractivo.

La configuración de la empresa surge a partir de una comparación de los demás con el objetivo de formar un concepto de negocio similar pero que se pudiera emprender con los recursos existentes una vez que se formó la idea comenzó la operación y gradualmente se fueron consiguiendo y reinvertiendo fondos para fomentar el crecimiento de la empresa, aumentar su valor y mejorar la oferta de servicio.

### **3.4 Planeación estratégica de negocio**

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como:

“La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo, así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y a la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos”

En los últimos años los mercados han enfrentado modificaciones que permiten el acceso de los inversionistas al crédito y al capital necesario para desarrollar una empresa o para mejorar su funcionamiento. Actualmente existe competencia dentro de varios segmentos que ocasiona que los precios y atributos de productos y servicios se vean influenciados por factores que determinan la utilidad.

La estrategia indica los aspectos de la firma que son estables, es decir que no cambian a lo largo del tiempo pero que son sensibles a los cambios en el mercado como los gustos y necesidades de los consumidores, nuevas prácticas o el desarrollo de nuevos

productos, también incluye las circunstancias del ambiente económico como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio entre otras.

El administrador tiene la responsabilidad de prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la empresa desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega o ejecución del producto o servicio, buscando oportunidades que maximicen rendimiento y eviten los riesgos previniendo inesperados que pudiesen presentarse. De igual manera es necesario determinar las personas y acciones clave que contribuyan a alcanzar las metas.

Una vez que se realice este proceso es probable que la planeación sea exitosa.

Planear es un asunto complejo que implica crear sistemas de medición, sistemas de recompensas que estructuren a la organización. El resultado de un proceso de planeación es la oportunidad de acceder a nuevos productos o servicios y satisfacer las necesidades de los clientes, pudiendo decidir los recursos necesarios opciones para conseguirlos.

Es conveniente que el enfoque de la planeación este dirigido no solo a los números, si no a las personas, basándose en un horizonte a corto, mediano y largo plazo, apoyado en proyecciones cuantitativas y en acciones que expliquen la estrategia y las consecuencias positivas y negativas de su implementación.

Sin importar el horizonte de la planeación, es conveniente hacer proyecciones en particular son las variables económicas que pueden ser relevantes para la empresa la cual puede usar escenarios distintos y planes para cada alternativa.

Generalmente el desempeño de un proyecto como un todo, se deberá comparar a lo largo de 5 años. Como ejemplo de variables, se pueden mencionar la diferencia en la utilidad sobre ventas totales, el índice o porcentaje de dispersión geográfica, el incremento en activos y la variación las algunas razones financieras.

Antes de llevar a cabo un plan, es recomendable hacer pruebas a menor escala o pronósticos que pueden determinar una gran medida, el monto y las etapas de inversión.

Estos escenarios se pueden desarrollar para afijar objetivos y compromisos, así como prevenir desastres o anticipar el éxito.

### **3.5 Análisis – Situación FODA**

El modelo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70 este modelo adquirió popularidad en el beneficio que representaba para los gerentes al planear la distribución y alineamientos de los recursos con el ambiente. En los 90 se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable.

Actualmente el modelo continúa vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.

Una modificación recientemente realizada por Miloard M. et. (2004) menciona lo siguiente:

“Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoría que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades”

El modelo FODA ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las

oportunidades y las amenazas son externas por lo que en general resultan difíciles poder modificarlas. A continuación, se define cada uno de los componentes.

### **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representan una posición privilegiada ante la competencia. Algunos ejemplos son los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

### **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable ante la competencia, es decir, recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan etc.

### **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el que actúa la empresa, y que permiten tener ventajas competitivas.

### **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización.

Cada uno de estos componentes se puede analizar en términos evaluativos o descriptivos, es decir se pueden describir objetivamente o evaluar subjetivamente. Se debe seleccionar la secuencia lógica al ligar las dimensiones del modelo FODA de manera que soporte una prospectiva lógica de la empresa en el mercado. Desde la perspectiva analítica, las distinciones claves del FODA son factores controlables o incontrolables.

“Para las empresas enfocadas en el mercado, el proceso de evaluación lo guían consideraciones de inteligencia de mercado, es decir información acerca de clientes y competidores” (Jaworski y Kohli, 1993)

Un factor clave debe de considerar las firmas con orientación al mercado según Carvens D. (1997), es una cultura que le da valor tanto al aprendizaje basado en la inteligencia sobre el ambiente, el proceso de planeación para desarrollar proposiciones de valor que logren alcanzar los requerimientos por el cliente, así como las diferencias de la empresa son sus competidores.

Cuando hay un enfoque hacia los clientes las estrategias son más estables permitiendo a los gerentes dar más atención a las necesidades emergentes de los clientes que permiten la identificación de las oportunidades que se pueden explotar.

Según Porter M. (1980) el modelo FODA ayuda a crear preguntas acerca de la posición competitiva de la empresa, sin embargo, no contesta algunas de ellas, razón por la cual propone el modelo de las cinco fuerzas que se escriben a continuación:

### **3.6 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia prácticamente desde los 80 el modelo hace defender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, si no de las 5 fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo, a continuación, se describen cada una de ellas.

#### **3.6.1 El grado de Rivalidad**

El grado de Rivalidad en determinado sector de la industria se presenta porque uno más de los competidores siente la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición en la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear refuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en

precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente o aumento en las garantías de los productos o servicios, cuanto más concentrada sea la industria, más probable es que los competidores reconozcan su mutua interdependencia y así restrinjan su rivalidad.

Ghemwat P. y Rivkin J. (1999) Argumentan que el grado de rivalidad tienen determinantes de comportamientos.

*“Si los competidores son diversos, si añaden un alto valor estratégicos a sus posiciones en una industria o enfrentan altas barreras de salida, es más probable que compitan más agresivamente”.*

### **3.6.2 Amenaza de nuevas entradas**

La reacción de nueva empresa genera el deseo de obtener una participación en el mercado y los recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.

El concepto clave al analizar en este punto son las limitaciones y las barreras de entrada que impiden el flujo de entrada de algunas empresas a otras. Según Porter M. (1980), las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición, a continuación, se escribirán algunas de ellas.

- Economía de escalas: consiste en incrementar el volumen de producción y el uso de recursos para reducir costos.
- Diferencia del producto es mejorar, cambiar o adaptar el producto o servicio para generar mayor valor para el cliente y o la empresa, logrando que la identificación de la marca y lealtad que se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente se crea por ser el primero en el sector.
- Inversión en capital: Es la concentración, acumulación o financiamiento de recursos económicos para mejorar, optimizar y expandir la operación para obtener mayores beneficios.

- Acceso a canales de distribución: se trata de mejorar la relación con distribuidores y promotores ofreciendo precios más bajos sin sacrificar demasiada utilidad para introducir o vender el producto o servicio.

### **3.6.3 Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y aun bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de situación han sido agotadas.

“La sustentabilidad del lado de la oferta influye en la disposición de los proveedores para proporcionar los insumos requeridos y la sustentabilidad del lado de la demanda influye en la disposición de los compradores para pagar los productos” Buendía F. (2004).

La principal aportación de esta fuerza es que otorga una perspectiva de la organización, así como de los recursos que se utilizan para imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

### **3.6.4 poder del comprador**

Describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente. Permite a los consumidores apretar los márgenes de la industria al obligar a los competidores a reducir precios, o bien a incrementar el nivel de servicio incluido, sin recompensa a cambio. Probablemente las determinaciones más importantes del poder del comprador son el tamaño y concentración de los clientes, por lo que, si hay pocos compradores, su poder de negociación es alto y viceversa.

Esta es una de las dos fuerzas verticales del esquema que influyen la creación de valor de una industria y predice la sensibilidad en el precio de los consumidores. Así mismo, detallada la relación de la demanda con la reducción de precios y la utilidad.

### **3.6.5 poder del proveedor**

Este análisis se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

Según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), el poder del proveedor determina el grado tecnológico, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales y compara precios con márgenes de utilidad. Las relaciones existentes entre compradores y proveedores tienen importantes elementos cooperativos al igual que competitivos.

La habilidad de cobrarle a los consumidores precios distintos en relación con el valor creado, indica usualmente que el mercado se caracteriza por tener un alto poder del proveedor y un bajo poder del cliente. El poder del proveedor es el reflejo del poder del comprador a continuación se presenta un esquema que permite visualizar las cinco fuerzas que determinan la posición de la empresa en el mercado.

## **FIGURA 1 ESQUEMA DEL MODELO DE MICHAEL PORTER**

### **Las cinco fuerzas de Porter**



**Fuente: Basada en Porter M. (1980)**

### **3.7 Estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. Ghemwat P y Rivkin J. (1999) mencionan que los competidores dentro de una industria se pueden agrupar en términos de estrategias genéricas, de manera que estas ayudan a explicar su interacción y rentabilidad.

Porter M. (1980) propone tres estrategias genéricas para crear posiciones defensivas largo plazo para tomar ventaja sobre los competidores y disminuir las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.

1. Liderazgo en costos requiere de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente al grado de lograr economías de escala, también de la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costos y de gastos indirectos, así como la minimización de los costos tales como la investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad etc. Al tener una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, aunque exista una dura competencia.

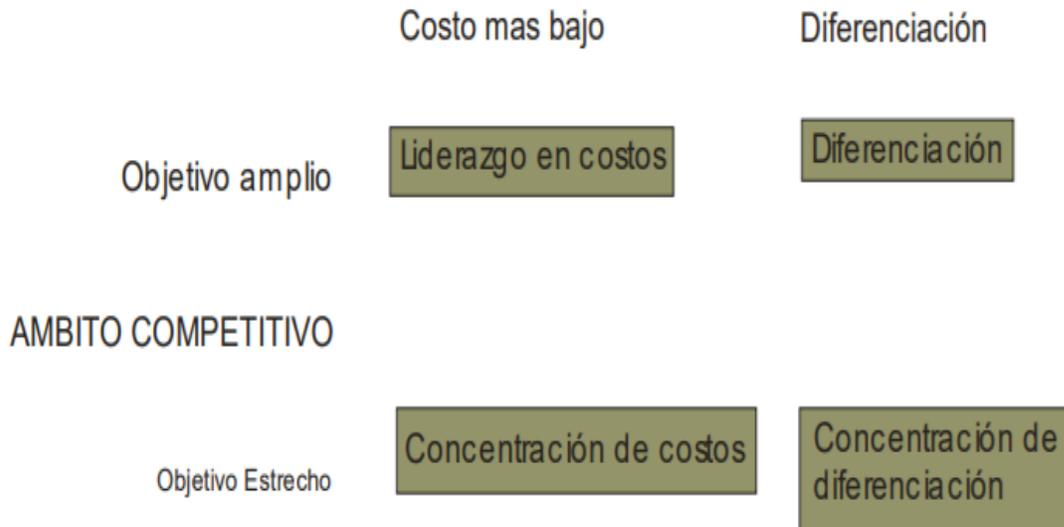
2. La diferencia consiste en crear algo que es percibido como único, esta estrategia crea lealtad con los clientes, aumenta las utilidades y produce menos sensibilidad al precio ya que los compradores carecen de alternativas comparables. La diferenciación, puede tomar varias formas, diseño, imagen, marca, tecnología, servicio a clientes, red de distribuidores etc.
3. El enfoque se concentra en atender muy bien en particular o a un grupo de compradores, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Como resultado, se alcanza la diversificación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta o al bajar los costos.

Las estrategias genéricas son atractivas por la estructura organizacional, sistemas de recompensas, cultura corporativa y estilo de liderazgo necesarios para ser exitosa una estrategia de costo bajo y una diferenciación.

“las estrategias genéricas de Porter han sido consideradas como las acciones más comunes que la empresa puede poner en práctica para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y crear una posición estratégica defendible”

Se puede decir que las tres estrategias genéricas incluyen de alguna forma todas las alternativas que la empresa puede aplicar a diferentes situaciones de negocios.

**Figura 2 Esquema de las estrategias genéricas**



**Elaboración basada en Porter M. (1980)**

### **3.7.1 Estrategias generales para el logro de la ventaja competitiva**

“La ventaja competitiva se da cuando una empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben como superior al de los competidores” Sodhi S. (2003).

Para poder crear una ventaja competitiva, se deben respetar los pasos en el establecimiento de una plataforma estratégica, al igual que entender los puntos básicos de una formulación de la misma. En concreto, los puntos fundamentales son el ambiente en el que opera la empresa, el estudio de las tendencias generales, la dinámica de competencia, el análisis externo que determina la competencia y el análisis interno que revela lo que la empresa puede hacer.

“la ventaja competitiva se debe formular tomando en cuenta toda la empresa, es decir, el diseño, producción, marketing, distribución y soporte del producto” Porter M. (1990).

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos que tiene una empresa, así mismo puede crear una base para la diferenciación.

Las compañías exitosas comúnmente tienen que competir en base a costos bajos, al enfoque o diferenciación de sus productos mediante su calidad o características de desempeño. Una posición competitiva debe considerar tanto los costos relativos como la diferenciación así mismo debe de reconocer la relación entre ambas partes. La posición óptima se representa mediante una estrategia combinada.

De esta manera se puede entender por qué una empresa tiene valor agregado en el producto o servicio, se puede identificar oportunidades para mejorar el valor agregado, así como predecir futuros cambios en el mismo. Una de las maneras en las que una firma puede alterar su valor agregado es ajustando el enfoque y alcance de sus operaciones, buscando la manera más barata para generar una disponibilidad de pago mayor al menos en uno de los segmentos de sus clientes.

**Tabla 2 indicadores de fuentes de ventaja competitiva.**

<b>MARKETING</b>	<b>RECURSOS</b>
Cuota de mercado	Planeación del personal
Calidad del producto/servicio	Servicio al personal
Precio	Recompensa y retribución
Sistemas de información de Marketing	Control de personal
Tasa de crecimiento de Mercado	Contratación de empleados
Servicio a clientes	Desarrollo e investigación
Nivel de satisfacción de los clientes	Promoción interna entre empleados
Precisión de la segmentación	Evaluación del desempeño
Proyección de nuevos mercados	Formación y desarrollo
Gestión publicitaria	Capacitación del personal
Investigación del cliente	
Actualización sobre el mercado	
Planeación de Marketing	
<b>ECONOMICO FINANCIERO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
Planificación de gastos	Planeación de alternativas financieras
Control de gastos	Establecimientos de políticas y estrategias
Control de cuentas por pagar	Coordinación de acciones administrativas
Manejo de la actividad bancaria	Supervisión de desempeño
Control de insumos	Planeación de inversiones
Manejo de impuestos	
Análisis financiero	
Contabilidad de ingresos	

**Fuente elaboración propia basada en Hunt S. y Morgan R. (1995)**

### **3.8 Sistema del negocio**

El sistema del negocio son las actividades y recursos necesarios para comercializar el producto, estas actividades se pueden agrupar en cinco subsistemas que se presentan a continuación:

#### **3.8.1 Compras y abastecimientos**

Su nombre lo dicen son las adquisiciones y suministros de materiales y servicios para la producción y operación adecuada de la empresa, esta función ayuda a identificar los productos y servicios que se pueden obtener de forma externa, así mismo desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de los mismos implica el contacto y contratación de proveedores, el seguimiento de la compra el registro y manejo de productos requeridos.

La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa así que esta área proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

#### **3.8.2 Organización y administración**

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de actividades que se llevan a cabo en una empresa. Dicho de otra manera, es darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones. Las funciones de administración y organización están encargadas de hacer que los recursos sean productivos, buscan al logro de los objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización, esta función es vital ya que enlaza todos los demás subtemas.

#### **3.8.3 Mercadotecnia y ventas**

La intención del marketing o mercadotecnia es lograr que el cliente adquiera el producto. La estrategia de mercadotecnia es un plan de negocios comienza al definir un nicho de mercado y analizarlo, así mismo implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad. También, debe incluir el análisis de la competencia, identificando los principales competidores y sus estrategias en lo que

concierna a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción y publicidad.

Otro elemento que es importante considerar en este punto es la planeación del marketing interno que tiene como propósito desarrollar métodos preventivos y hacer conciencia de los factores internos y externos que generan clientes y por lo tanto utilidades, eliminando barreras funcionales de las personas que evitan la eficiencia y eficacia.

#### **3.8.4 finanzas**

Una vez que se establecen los planes y las estrategias, se crean los programas específicos de acción, de ahí, los presupuestos de operación, inversión y financiamiento, en concordancia con las condiciones operacionales o funcionales de las distintas áreas de la empresa.

De las estrategias generales, es decir, de detallar las decisiones e identificar los recursos necesarios, surgen los proyectos de inversión. La finalidad de estos proyectos es mejora o ampliar la infraestructura operativa para aumentar la ocupación y el volumen de operaciones, considerando las expectativas y posibilidades comerciales, financieras y humanas.

Para que una buena idea se traduzca en oportunidad de inversión debe precisarse el nivel de rentabilidad que puede alcanzarse y las dimensiones de inversión que se requieren.

Es esencial contar con proyecciones de las utilidades de un proyecto y de sus requerimientos financieros, así como de los activos para saber si la inversión es factible desde el punto de vista económico.

Los estados financieros también llamados estados contables proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa.

Los estados financieros clave son, balance general, estados de resultados según Longenecker J. (2000) existen cinco indicadores para determinar la rentabilidad de un negocio.

1. Ingresos derivados de la venta de productos.
2. Costo de adquisición de los bienes para la venta
3. Costos de operación, relacionados tanto con la venta, o distribución del producto a los clientes, como con la administración del negocio.
4. Costos financieros del negocio, en particular los intereses pagados a los acreedores de la empresa.
5. Pago de impuestos.

Un abalance general ofrece una fotografía de la posición financiera de un negocio en un punto específico del tiempo, muestra los activos o bienes que tiene una empresa, los pasivos a deuda en circulación y la cantidad que los propietarios han invertido en el negocio, lo que es llamado capital o patrimonio.

Tanto el balance general, como los estados contables y financieros representan una herramienta gerencial que a partir de la misión y visión, operacionalizan la estrategia y la exigen como objetivo por objetivo ya sea financiero, comercial, operacional o humano para explicar las vías de las iniciativas estratégicas.

El otro estado financiero clave que emplean los negocios son los estados de resultados proporcionan información que se calculan sobre una base acumulada.

En la contabilidad acumulada el ingreso se registra cuando se gana independientemente de que el ingreso se halla recibido en efectivo o no, y los costos se registran cuando se incurre en ellos, incluso si el dinero todavía no sale de la empresa.

“Un análisis de los requerimientos de capital debe tomar en cuenta la manera de financiar las inversiones necesarias y los costos para arrancar un proyecto de la compañía que le permita crecer, así como los gasto personales de los dueños, en especial si no están disponibles otros ingresos para su sostenimiento”. Longenecker J. (2000)

Durante el periodo inicial de la compañía, estos gastos son parte de la capitalización del negocio, y se deben tomar en cuenta en el plan financiero.

La clave de una proyección eficaz de los requerimientos de activos, es el reconocimiento de las relaciones existentes entre las ventas proyectadas y los activos necesarios. Debido a que las necesidades de activos tienden a aumentar con el incremento de las ventas, es frecuente que se calculen los requerimientos como porcentaje de ventas.

“Si se han proyectado las ventas futuras, se puede utilizar la relación de activos a ventas para calcular los requerimientos de activos”. Longenecker J. (2000)

Una compañía debe financiar su crecimiento de tal manera que pueda mantener un nivel correcto de liquidez. La liquidez mide el grado en el que una compañía tiene suficiente capital de trabajo como para satisfacer sus obligaciones de deuda a su vencimiento.

### **3.9 Administración (Antecedentes)**

Autor: Anzola Rojas Survulo.

Título: Administración de pequeñas y medianas empresas 3era edición.

P. imprenta: México, D.F... McGraw Hill Educación. 2010. 347 p

Trata sobre el micro y pequeña empresa desempeñan un papel preponderante pues representan, según la estimación del autor, el 95 de todas las empresas; además constituyen la principal fuente de empleo y en muchas ocasiones son verdaderos centros de capacitación de los recursos humanos. Por lo anterior, el material de este libro ha sido preparado con la finalidad de ofrecer una guía específica para la administración diaria de la pequeña empresa en todas las fases de su proceso administrativo, así como en todas y cada una de las áreas que la conforman.

La vida del dueño-administrador de una pequeña empresa es agobiante, e pro indudablemente, si cuenta con las herramientas apropiadas, su trabajo será más

satisfactoria y alentadora, este libro pretende ayudar en el quehacer diario de la administración de la pequeña empresa.

### **3.9.1 Contabilidad de Costos:**

Cecil Gillespie "**Introducción a la Contabilidad de Costos**", "La Contabilidad de costos, aplicada a las actividades fabrícables, es el procedimiento para llevar los costos de producción con una doble finalidad; determinar el costo por unidad de los artículos producidos y facilitar diversas clases de comparaciones con las cuales se mide la ejecución productora".

La Contabilidad de Costos es la disciplina que recopila, ordena, custodia, resume, reporta y analiza por medio de estados financieros e indicadores, la información de las inversiones realizadas por la empresa para el desarrollo de su actividad. Siendo Una transacción contable de costos, la recopilación de los valores invertidos en una Transacción económica.

### **3.9.2 Ingeniería de costos:**

Crear el Sistema de Costos: Recoge y agrupa los procesos de datos de la empresa, como actividad, productividad, procedimientos, tiempos, consumos, egresos, gastos, ingresos, planes de administración, reportes, que requiere y establece el diseño del sistema de costos más adecuado que permita obtener de manera oportuna los informes necesarios, con los indicadores de costos que las directivas administrativas necesitan. El analista de costos no se enfoca en mejorar los procesos de fabricación, su misión es costearlos, mostrar indicadores, recomendaciones, proyecciones y análisis financieros de nuevos planes por medio del sistema de costos que establece para la empresa.

### **3.9.3 Finanzas de costos:**

Indicadores del Sistema: Se encarga de tomar los reportes, estados financieros de costos, e indicadores de costos que entrega el programa, para hacer una lectura y análisis sobre las metras empresariales, para evaluar la gestión de trabajo y planear nuevas metas.

Igualmente, con los datos elaborar presupuestos, metas y planes de trabajo. Las finanzas de costos elaboran lecturas horizontales y verticales sobre los reportes, grafican los factores importantes y entrega un informe financiero de costos fácil de interpretar, el cual puede contener recomendaciones para desarrollo de proyectos, mejoramiento de procesos de fabricación y nuevos métodos de trabajo, para que las directivas y jefes de departamentos tomen en cuenta sus decisiones.

### **3.9.4 Clasificación de los costos según su dependencia y cualidad en la empresa.**

Costos de producción: son las inversiones que se destinan a la realización de un producto (este producto puede ser un bien o servicio), que se tiene para la venta en el giro ordinario del negocio de la empresa. Los costos de producción quedan capitalizados en un bien o derecho. Los costos de producción están divididos en cuatro elementos: MATERIA PRIMA (MP), MANO DE OBRA DIRECTA (MOD),SERVICIOS DIRECTOS Y COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF).

### **3.9.5 Economía empresarial:**

Según el economista inglés **Alfred Marshall** (1842-1924), “la economía es la ciencia que examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar”

### **3.9.6 Demanda del mercado:**

Se conoce como teoría de la demanda o teoría del consumidor, que examina las diversas cantidades que los consumidores están dispuestos a adquirir a diferentes precios, tanto de mercancías como de servicios en un momento determinado. La demanda puede ser individual si se refiere a una sola persona, y de *mercado* si se

refiere al conjunto de individuos de la sociedad. La demanda se puede definir en cuatro formas.

### **3.9.7 Demanda y utilidad marginal:**

La utilidad es la capacidad que tienen las mercancías y los servicios para satisfacer necesidades humanas. Las mercancías y servicios satisfacen necesidades humanas por sus características específicas que las hacen aptas para ello; un coche, por sus características materiales, tiene una utilidad que satisface la necesidad de transportación. Si se acepta que las mercancías tienen utilidad, entonces, si se tienen más mercancías o se consume más, la utilidad será mayor. Sobre esta base, los economistas observaron que existen dos tipos: La utilidad total es aquella que proporciona el conjunto de mercancías que se han consumido o poseído. La utilidad marginal se deriva del último bien consumido o poseído.

### **3.9.8 Determinantes de la demanda:**

- Gustos y preferencias de los consumidores. Si la gente prefiere más un artículo que otro, la demanda de dicho artículo aumentara, y disminuirá en caso de que no sea preferido por el público. Los gustos y preferencias dependen de muchos factores, entre los cuales destacan: costumbres, religión y, en general, la cultura de la sociedad en un momento determinado.
- Precio del bien. No solo interesa que uno prefiera o le guste un artículo, sino que pueda comprarlo, que su precio sea accesible, de acuerdo con el presupuesto de que se disponga.
- Ingresos de los consumidores. Determinan el presupuesto que se destina a la adquisición de determinados artículos. Permaneciendo los demás factores fijos, a mayor ingreso mayor demanda y viceversa.
- Precios de otros bienes. Los consumidores se fijan no solo en el precio del bien que quieren adquirir, sino en muchos otros que también desearían obtener
- Publicidad. En la actualidad los anuncios en televisión, radio, periódicos y revistas inducen a los consumidores a incrementar su demanda.

### **3.9.10 Oferta del mercado:**

Teoría de la oferta, la cual examina las causas o motivaciones para que los empresarios ofrezcan determinada cantidad de mercancías y servicios a un precio determinado y en cierto momento. La oferta puede ser individual si se refiere a un solo producto, y de mercado si se habla del conjunto de oferentes de un determinado producto.

### **3.9.11 Teoría del consumidor:**

Los consumidores deciden cómo asignar su renta o riqueza en la compra de distintos bienes con el objetivo de alcanzar el mayor grado de satisfacción posible

### **3.9.12 Teoría de la utilidad:**

Es una rama de la microeconomía que se encarga de estudiar la relación que existe entre el ingreso, preferencias, gusto y decisiones de un agente económico el cual se comporta como consumidor.

### **3.9.13 Costos:**

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

### **3.9.14 Apalancamiento:**

Consiste en utilizar algún mecanismo ya sea deuda para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión.

La deuda permite que invirtamos más dinero del que tenemos gracias a lo que hemos pedido prestado y a cambio se deben de pagar intereses lo cuales debe de ser considerados en los estados de resultados

### **3.9.15 Fundamentos de la Ingeniería Economía:**

Autor Gabriel Baca Urbina.

La ingeniería es un conjunto de conocimientos y técnicas científicas aplicadas en la inversión, perfeccionamiento y utilización de técnicas para la resolución de problemas que afectan directamente a los seres humanos en sus actividad cotidiana. En ella el conocimiento manejo y dominio de las matemáticas obteniendo mediante el estudio experiencia y práctica se aplica con juicio, para desarrollar formas eficientes de utilizar los materiales para el beneficio de la humanidad y del ambiente.

### **3.9.16 Ingeniería Económica**

Conjunto de Herramientas Matemáticas, que sirven para evaluar alternativas, desde un punto de vista económico.

Entendiendo Economía como el aprovechamiento de recursos, específicamente el recurso financiero, pesos y centavos.

### **3.9.17 Importancia de la matemática financiera.**

García Sosa (2012) Las Matemáticas Financieras constituye una disciplina que tiene por objeto el estudio de operaciones financieras.

Generalmente, las decisiones que se toman son el resultado de elegir una alternativa sobre otra. A menudo las decisiones reflejan la elección fundamentada de una persona sobre cómo invertir mejor fondos, también llamados capital.

Así la matemática financiera implica formular, estimar y evaluar los resultados económicos cuando existan alternativas disponibles para llevar a cabo un propósito definido. Son un conjunto de técnicas matemáticas que simplifican las comparaciones económicas, todas estas decisiones implican los elementos básicos de flujos de efectivo, tiempo y tasas de interés.

### **3.9.18 Toma de decisiones**

La gente toma decisiones; ni las computadoras, las matemáticas u otras herramientas lo hacen. Las técnicas y modelos de la matemática financiera ayudan a la gente a tomar decisiones. Por lo tanto, en un análisis financiero los números constituyen las mejores estimaciones de lo que se espera que ocurra.

### **3.9.19 Conceptos Básicos de finanzas**

- **Interes** es el rédito que se paga por una suma de dinero tomada en préstamo, la cual depende de las condiciones contractuales, y varía en razón directa con la cantidad de dinero prestada (capital), el tiempo de duración del préstamo (plazo) y la tasa de interés aplicada.
  
- **Tasa de Interés:** Es la tasa que se aplica en una operación comercial, la cual determina el interés a pagar, se expresa en tanto por ciento (%) y generalmente la tasa de interés se da por año.
  
- **Tiempo:** Es el intervalo durante el cual tiene lugar la operación financiera en estudio, la unidad de tiempo es el año.
  
- **Periodo:** Es el intervalo de tiempo en el que se liquida la tasa de interés (año, semestre, trimestre, bimestre, mes, quincena, semana, diario, etc.).
  
- **Capital:** Es el dinero que se presta, comúnmente se le denomina valor presente.
  
- **Monto:** Es el capital formado por el capital actual más los intereses devengados en el periodo, comúnmente se le denomina valor futuro.
  
- **Anualidad:** Es el flujo de efectivo igual que se paga o se cobra cada cierto periodo.

### **3.9.20 Tasa de interes y tasa de rendimiento.**

El interés la manifestación del valor del dinero en el tiempo. Desde una perspectiva de cálculo, el interés es la diferencia entre una cantidad final de dinero y la cantidad original. Si la diferencia es nula o negativa, no hay interés.

- El interés se paga cuando una persona u organización pide dinero prestado (obtiene un préstamo) y paga una cantidad mayor.
- El interés se gana cuando una persona u organización ahorra, invierte o presta dinero y recibe una cantidad mayor.

$$\text{Tasa de interes (\%)} = \frac{\text{interes acumulado por unidad de tiempo} \times 100\%}{\text{Suma original}}$$

La unidad de tiempo de la tasa recibe el nombre de periodo de interés. Por ahora, el periodo de interés más comúnmente utilizado para fijar una tasa de interés es de un año. Es posible considerar periodos de tiempo más cortos, como 1% mensual. Por lo tanto, siempre debería incluirse el periodo de interés de la tasa de interés. Si tan sólo se fija la tasa, por ejemplo, 8.5%, se dará por supuesto un periodo de interés de un año.

### **3.9.21 Tasa de rendimiento.**

Desde la perspectiva de un ahorrador, un prestamista, o un inversionista, el interés ganado es la cantidad final menos la cantidad inicial, o principal.

“Interés generado = cantidad total actual - cantidad original”

El interés generado durante un periodo específico de tiempo se expresa como porcentaje de la cantidad original y se denomina tasa de rendimiento (*TR*).

$$\text{Tasa de rendimiento (\%)} = \frac{\text{interés acumulado por unidad de tiempo} \times 100\%}{\text{Suma original.}}$$

### **3.9.22 Inflación**

Una consideración económica adicional para cualquier estudio de la matemática financiera es la inflación. Hay varios comentarios imprescindibles en esta etapa inicial

sobre los fundamentos de la inflación: en primer lugar, ésta representa una disminución del valor de una moneda determinada.

El cambio en el valor de la moneda afecta las tasas de interés del mercado. En palabras sencillas, las tasas de interés bancario reflejan dos cosas: la llamada tasa real de rendimiento *más* la tasa de inflación esperada. La tasa real de rendimiento posibilita que el inversionista compre más de lo que hubiera podido comprar antes de invertir. La inflación contribuye a que ocurra lo siguiente:

- La reducción del poder de compra.
- El incremento en el IPC (índice de precios al consumidor).
- El incremento en el costo del equipo y su mantenimiento.
- El incremento en el costo de los profesionales asalariados y empleados contratados por horas.
- La reducción en la tasa de retomo real sobre los ahorros personales y las inversiones corporativas.
- En otras palabras, la inflación puede contribuir materialmente a modificar el análisis económico individual y empresarial.

### **3.9.23 Flujo de efectivos y estimación de diagramas**

Las entradas (ingresos) y salidas (costos) estimadas de dinero reciben el nombre de flujos de efectivo. Dichas estimaciones se realizan para cada alternativa. Sin estimaciones del flujo de efectivo durante un periodo establecido resulta imposible llevar a cabo un estudio de financiero. La variación esperada de los flujos de efectivo indica una necesidad real de un análisis de sensibilidad.

La información necesaria para llevar a cabo las estimaciones puede estar disponible en departamentos tales como contabilidad, finanzas, mercadotecnia, ventas, ingeniería, diseño, manufactura, producción, servicios de campo y servicios computacionales.

Flujo de efectivo neto

➤ = ingresos - desembolso

➤ = entradas de efectivo - salidas de efectivo

Puesto que los flujos de efectivo normalmente tienen lugar en puntos variables del tiempo dentro de un periodo de interés, se adopta un supuesto que simplifica el análisis.

El diagrama de flujo de efectivo constituye una herramienta muy importante en un análisis económico, en particular cuando la serie del flujo de efectivo es compleja. No es más que una representación gráfica de los flujos de efectivo trazados sobre una escala de tiempo. La dirección de las flechas del diagrama de flujo de efectivo resulta importante.

Una flecha vertical que apunta hacia arriba indica un flujo de efectivo positivo.

Por el contrario, una flecha que apunta hacia abajo indica un flujo de efectivo negativo.

#### **3.9.24 Factor de fondo de amortización:**

El factor de fondo de amortización es una serie uniforme es el recíproco del factor de cantidad compuesta de una serie uniforme.

- Proyecto: Indica designio pensamiento, propósito de hacer algunas cosas.
- Proyectar: Es planear la realización de algo en el futuro inmediato.

### **3.10 Marketing**

El Mercadeo es también conocido por el anglicismo Marketing, o bien como Mercadotecnia, para lo cual hay diferentes definiciones:

“Según P. Kotler, “Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros”

La Asociación Americana de Marketing (AMA) sostiene que “Marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones”.

#### **3.10.1 Muestra de mercadeo**

La mezcla de mercadeo incluyen cuatro elementos: El Producto, Precio, Promoción y Plaza (distribución). La mezcla perfecta y adecuada al tipo de establecimiento, logra crear atracción y satisfacción en los consumidores.

- **Producto:** Paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra. En este elemento se definen características del producto que se van a ofrecer a los consumidores.
- **Precio:** Es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales. En este elemento se determina el costo financiero total que el producto representa para el consumidor, incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc.
- **Plaza (Distribución):** Se escogen los intermediarios a través de los cuales el producto llegará a los consumidores. Y éstos pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores o agentes.
- **Promoción:** Se seleccionan los medios para “hablar” con los intermediarios en la distribución de los productos, así como también con los consumidores actuales y potenciales.

A continuación se presenta un cuadro donde cada elemento de la mezcla de mercadeo muestra ciertos componentes, y de los cuales, se tomarán algunos para efectos de la investigación.

**Tabla 3 Mezcla de mercadeo**

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cubrimiento	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Marca	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Transporte	Ventas Electrónicas
Tamaño	Márgenes	Almacenamiento	
Garantía	Condiciones	Despachos	
Servicios			
Devoluciones			

**3.10.2 Me**

La Mezcla Promocional se define como una combinación de las técnicas promocionales que una empresa usa para comunicar información sobre sus productos.

La Promoción, sin importar a quién va dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas: La Publicidad, la Venta Personal, la Promoción de Ventas y las Relaciones Públicas.

### **3.10.3 Publicidad**

La Publicidad puede llegar a grandes masas de compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces, y al comprador, recibir y comparar los mensajes de distintos competidores. Debido a la naturaleza pública de la Publicidad, los consumidores suelen ver los productos anunciados como estándar y legítimos: Los compradores saben que la compra de productos anunciados se entenderá y aceptará públicamente. La Publicidad a gran escala dice algo positivo acerca del tamaño, la popularidad y el éxito del vendedor.

La Publicidad también es muy expresiva: Permite a la compañía hacer resaltar sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresiones, sonido y color. Por una parte, la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto. Por otra parte, genera ventas rápidas. La Publicidad también tiene algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, es impersonal y no logra ser tan persuasiva como los vendedores de la compañía. En general, la Publicidad sólo genera una comunicación unidireccional con el público, y éste no siente que tenga que prestar atención ni responder.

Además la Publicidad puede ser muy costosa. Aunque algunas formas de Publicidad, como los anuncios en periódicos y radios, se pueden hacer con presupuestos más pequeños, otras formas, como la publicidad en cadenas de televisión nacionales, requieren presupuestos considerables.

La Publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por

televisión, radio y los impresos (periódicos y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, como el Internet.

Ventas Personales. Las Ventas Personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo al moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los consumidores. En comparación con la publicidad, las Ventas Personales tienen varias cualidades únicas. Hay una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada persona puede observar las necesidades y características de la otra y hacer ajustes rápidos. Las Ventas Personales también permiten el surgimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación de ventas práctica hasta una amistad personal.

El vendedor eficaz siempre tiene presente los intereses del consumidor para crear una relación a largo plazo. Con las Ventas Personales, el consumidor siente una mayor necesidad de escuchar y responder, aunque la respuesta sea un cortés “No, gracias”. Las Ventas Personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía. Las compañías de muchos países gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad.

Las Ventas Personales se refieren a la presentación directa de un producto a un consumidor prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.

Promoción de Ventas. La Promoción de Ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, rebajas, bonificaciones y otras), las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor y proporcionan información que podría llevar a una compra; además, ofrecen fuertes incentivos para comprar o contribuciones que proporcionan valor adicional a los consumidores

Las Promociones de Ventas invitan y recompensan una respuesta rápida; es decir, que se le considera una herramienta de corto plazo. Las compañías usan herramientas de promoción de ventas para crear una respuesta más intensa y rápida.

La Promoción de Ventas puede servir para resaltar las ofertas de productos y dar nueva vida a las ventas flojas. Sin embargo, los efectos de la promoción de ventas suelen ser efímeros, y no son eficaces para forjar una preferencia de marca a largo plazo.

Relaciones Públicas. Las Relaciones Públicas ofrecen varias cualidades únicas. Gozan de credibilidad: los artículos noticiosos, las secciones especiales y los eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las Relaciones Públicas también llegan a muchos consumidores que evitan a los vendedores y anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia”, no como una comunicación con propósito de vender. Al igual que la Publicidad, las Relaciones Públicas pueden resaltar una compañía o producto.

Los mercadólogos tienden a subutilizar las Relaciones Públicas o usarlas como recurso de último momento. Sin embargo, una campaña de Relaciones Públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, puede ser muy eficaz y económica.

Las Relaciones Públicas abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la Publicidad y de las Ventas Personales que no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser consumidores, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las Relaciones Públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas, los boletines, informes anuales, el sostén de eventos de caridad o cívicos.

### **3.10.3 Estrategia**

Una Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado. Según J.B. Quinn, escritor del libro de "The Strategic Process" (2001), la Estrategia es un plan conformado por las metas, políticas y acciones secuenciales de una empresa hacia un todo. Una Estrategia correctamente establecida colabora a una mejor organización de los recursos de la empresa, basadas en sus competencias relativas internas para anticiparse a cambios en el entorno y a los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

## **CAPITULO 4 DESARROLLO**

### **4.1 Procedimiento y descripción detallada de las actividades a desarrollar.**

1. Análisis de competencias, se identificar los principales competidores determinar el número, tamaño y ubicación de los mismos, los canales de distribución que utilizan y su nivel de presencia.
2. Hacer un análisis de la situación, conocer la situación actual en la que se encuentra a la empresa, estudiar la información recopilada para esto utilizaremos la matriz FODA, Una vez analizada la situación estaré en disposición de establecer objetivos en nuestro plan de marketing.
3. Implementar encuestas para determinar tamaños de muestra, identificar clientes potenciales y generación de Pareto conforme bases de datos adquiridas.
4. Realizar un plan de comercialización utilizado herramientas para tomar decisiones estratégicas sobre nuestros productos para poder priorizar la inversión de recursos, Diseñar el logotipo de la empresa.
5. Publicidad, realizar una página web, colocar anuncios, repartir volantes, realizar una página web para lograr obtener más ventas.
6. Estrategia de posicionamiento: establecer posicionamientos basados en características de productos, calidad-precio o estilos de vida. Para poder establecer una estrategia de posicionamiento es necesario responder antes a ciertas preguntas: ¿cómo perciben los consumidores a nuestra competencia?, ¿qué atributos valoran los clientes?, ¿Cuál es nuestro actual posicionamiento?, ¿qué posicionamiento queremos alcanzar?, ¿tenemos los medios necesarios para ello?

7. Marketing MIX: en este punto vamos de tomar las decisiones estratégicas sobre las famosas 4Ps del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. Las 4Ps han de trabajar conjuntamente y han de ser coherentes entre sí.
8. Crear la tabla y capturar los modelos en Excel, realizar el catálogo de mercancías, aquí vamos a poder dar seguimiento acerca de las existencias que vamos a tener de cada producto, calcular por medio de fórmulas. En esta hoja vamos a registrar todas las entradas y salidas de mercancías en el inventario, Dependiendo de las entradas y salidas que tengamos, se va a actualizar en automático las existencias de nuestros productos.
9. Ordenar los productos de acuerdo a su clasificación y fácil acceso al vendedor para reducir al cliente tiempos de espera.
10. Layout, ordenamiento estratégico para ordenar y garantizar la correcta exposición de cada producto.
11. Proporcionar información sobre la situación financiera de la empresa y que es necesaria para la toma de decisiones financieras y administrativas.
12. Identificar el tipo de información que sea más relevante de la estructura de sus estados financieros.
13. Realizar un análisis financiero que permita medir los resultados por medio de indicadores para emitir una opinión acerca de las condiciones financieras de la empresa.
14. Conocer las causas más frecuentes de dificultades financieras que existen en la empresa, para poder tomar la decisión adecuada que permita resolver dichas deficiencias.
15. Desarrollo de graficas de Gang cronograma de actividades y monitoreo de resultados como lo establece la metodología de proyectos solicitada por el cliente.



buscar posicionarnos de manera diferencial con respecto a ellas, además de ayudarnos a conocer qué tipo de estrategias le han dado resultados en el mercado y cuáles no, de manera de tomarlas como referencia al momento de diseñar las propias.

No fue fácil obtener datos de la competencia, ya que los competidores son empresas pequeñas de las que no se encuentran datos secundarios, se ha decidido utilizar:

- La observación directa, visitando las tiendas de la zona para poder conocer la línea de productos, la calidad y el servicio de atención al cliente
- Realizar una encuesta en Rincón de Romos para identificar un mayor número de competidores.
- La investigación a través de internet para evaluar su presencia en las redes sociales.

**5.1.1 Presentación de los datos recopilados: benchmarking**

Como se menciona anteriormente la observación directa, para identificar y recolectar información sobre los principales competidores de la empresa, solo en Rincón de Romos.

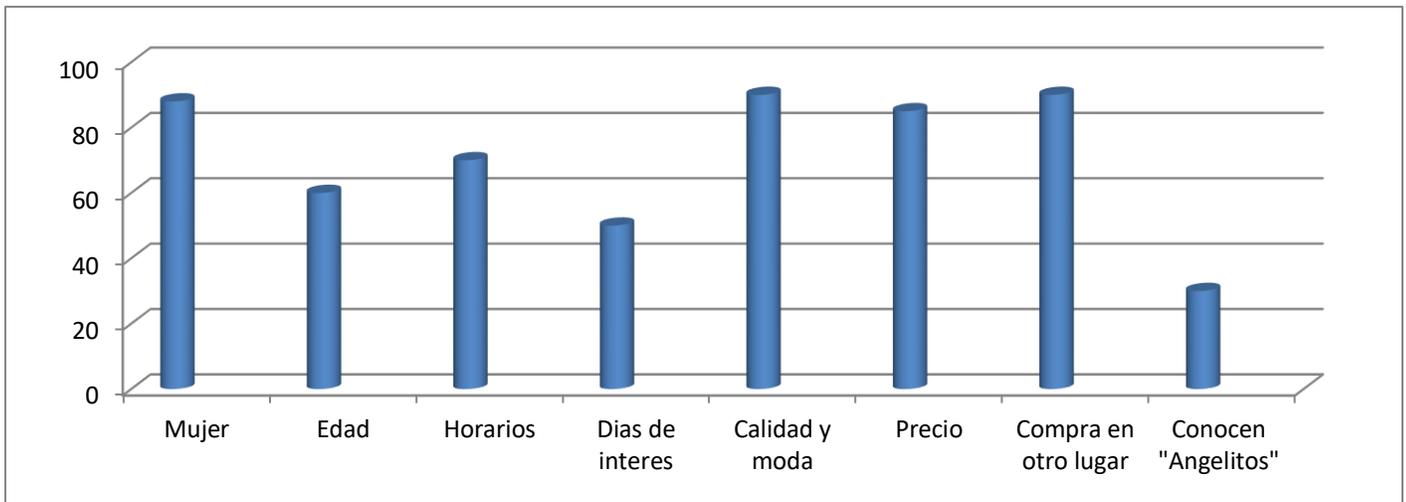
**Tabla 4 principales competidores para “Angelitos Ceremony Store”**

**(Elaboración Propia)**

NOMBRE	UBICACIÓN	CANTIDAD DE LOCALES	PRINCIPALES LINEAS DE PRODUCTOS	TAMAÑO	PRINCIPALES VENTAJAS
Novedades Nayelli	Calle Morelos # 25	1	Todo para eventos	Grande	variedad
Bonetería de Lira	Calle Morelos #27	1	Todo para bautizo	Pequeño	precio
Lupe Bonetería y mercería	Calle libertad #301	1	Ropa para fiestas y accesorios	Grande	Precio y variedad
Laura Ceremonias	Primo verdad #203	1	Todo para bautizo y primera comunión	Pequeña	precio

- Se pueden identificar cuatro competidores el primero está dentro de un pequeño centro comercial estos competidores son de pequeño tamaño y poseen un bajo conocimiento de calidad lo que constituye una oportunidad para la instalación de un nuevo local.
- El segundo lugar analizado posee escasa presencia en moda y no usan internet y ninguna publicidad.
- El tercer lugar identificamos que tienen muy buen precio, pero carecen de calidad y moda, eso hace que la empresa “Angelitos” tiene una gran oportunidad por tener variedad y calidad.
- El cuarto lugar analizado tienen una gran debilidad está en una calle no muy transitada, tiene variedad pero un precio muy alto.

### **5.1.2 Elaboración de encuestas**



**Figura 3 Elaboración propia**

Esta representación a través de una encuesta nos da una visión en donde identifica los problemas.

El 88% de las mujeres es quien compra Ropa de ceremonias para niños.

El 59% de las mujeres tienen de 25 a 45 años de edad

El 70 % opina que por las tardes es un horario más cómodo para comprar.

El 50% opina que los días de interés para comprar es de martes a viernes, comentan que la mayoría de los eventos son en fin de semana.

El 90% de las personas busca Ropa de ceremonias diferente a lo tradicional con un toque de distinción pero a la vez de muy buena calidad, pensando en los pequeños la comodidad y cuidado de su piel, comentan que buscan que este elaborado con buen material para evitar alergias.

El 75% opina que buscan un precio accesible.

El 90% dice que compra por tradición en lugares ya establecidos de años.

Solo el 30% de las personas conoce "Angelitos Ceremony Store".

### **5.2 MATRIZ FODA**

Es una herramienta de análisis que examina la situación de una empresa o proyecto identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Luego de estudiar los factores internos y externos a la organización, se diseñan cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar

las fortalezas, minimizar las debilidades y tratar de evitar que las amenazas tengan un impacto significativo sobre la organización.

Dichas acciones posteriormente sirven de base para determinar el conjunto de estrategias más adecuado para la empresa. Es decir, cada una de ellas no se convertirá en una estrategia, sino que serán opciones a tener en cuenta al momento de trazarlas. Se debe tener en cuenta que esta herramienta, al igual que otros tipos de análisis, es subjetiva y que considera la situación de la empresa y su entorno en un momento específico del tiempo, sin tener en cuenta el dinamismo de las variables consideradas. Por ende, debe actualizarse permanentemente a fin de que las estrategias derivadas de la misma sean adecuadas para cada momento del tiempo.

- Fortalezas:

Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

- Oportunidades:

Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- Debilidades:

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades del log

**Tabla 5 Matriz FODA (Elaboracion propia)**

<p style="text-align: center;"><b>FODA ANGELITOS</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Conocimientos de la competencia (precio de ventas y modelos)</li> <li>2.- Exclusividad en moda y diseño de los productos.</li> <li>3.- Calidad de los productos, visión y conocimientos en el marketing para la promoción.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Se cuenta con tan solo un local para la comercialización y distribución de sus ventas y es muy pequeño.</li> <li>2.- Alto costo en el alquiler del local.</li> <li>3.- No cuenta con estacionamiento.</li> <li>4.- Hay competencia con locales de tradición.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ubicado en calle Guel Jiménez zona centro es la mejor calle para vender.</li> <li>2.- Estamos ubicados a un costado del centro comercial, donde esta un Autozone, first cash, bodega Aurrera, Cinemex etc. Es una calle muy transitada.</li> <li>3.- Contamos con ropa de moda exclusiva.</li> <li>4.- Experiencia de compra agradable.</li> </ol>	<p><b>FO(maxi-maxi) DA(mini-mini)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar con la tecnología una página web electrónica para aumentar nuestras ventas, es una manera sencilla para obtener nuevos clientes (O1,F3)</li> </ol>	<p><b>DO (mini-maxi)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar pasarelas de modas para que los clientes conozcan nuestros productos, entregar volantes, capacitar al personal para atender de la mejor manera posible, logrando que nos recomienden (D4,O3)</li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Pueden ingresar nuevos competidores.</li> <li>2.- Que nos copien nuestros modelos y los vendan más baratos.</li> <li>3.- Que otra tienda con el mismo giro se coloque en la misma calle.</li> <li>4.- ingresos insuficientes para el alquiler.</li> </ol>	<p><b>FA (maxi-mini)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- usar la mercadotecnia, armar paquetes mejorando el precio con todos los artículos necesarios para sus eventos, logrando más ventas y mejorando siempre la atención al cliente.(F1,A1)</li> </ol>	<p><b>DA (mini-mini)</b></p> <p>Tener un flujo continuo, elaborar pulseras que se dan como recuerdos, para los clientes es más fácil encontrar todo en el mismo lugar y eso lo podemos destinar como algo extra para la renta del alquiler.</p>

**Matriz Foda según Fred David (2004). Figura 4**

### **5.3 Plan de mercadotecnia y comercialización:**

El plan de mercadotecnia forma parte de la estrategia general de la empresa permitiendo la búsqueda de oportunidades de desarrollo dentro del mercado de Rincón de Romos, para alcanzar los objetivos a largo plazo de posicionar la marca como referencia de productos de alta calidad y de alcanzar una rentabilidad financiera positiva, se realizaran las siguientes estrategias.

#### **5.3.1 Productos:**

Los productos ofrecidos por la empresa “Angelitos Ceremony Store” Ropa y accesorios de moda y excelente Calidad para eventos especiales.

La marca que identificará a la empresa estará ligada directamente al logotipo.

El diseño del logotipo fue consultado en la investigación de mercado habiéndose elegido aquel que transmite de manera sencilla pero atractiva el mensaje del ofrecimiento de productos elegantes, espectaculares, distintos, Moda y calidad, las letras utilizadas son medianas de tonalidad azul, en la parte superior centrada se utilizaron dos pequeños Angelitos en tonalidad azul y rosa dando a entender que se comercializa para niños y niñas.



**Figura 5 Logotipo de la marca de la empresa.**

#### **5.3.2 Precio**

El precio promedio de los productos fue determinado de acuerdo a los valores promedios de venta para productos similares que se venden actualmente en el mercado (estrategia basada en la competencia)

La política de ventas de la empresa determina que los precios serán ofertados a los clientes en dos formas:

- Si se trata de ventas individuales tendrá un precio fijo , sin embargo si se trata de ventas en volumen (mayoreo a partir de 6 prendas) se considera un descuento de acuerdo al pedido realizado.

### **5.3.3 Mejorar el departamento de ventas**

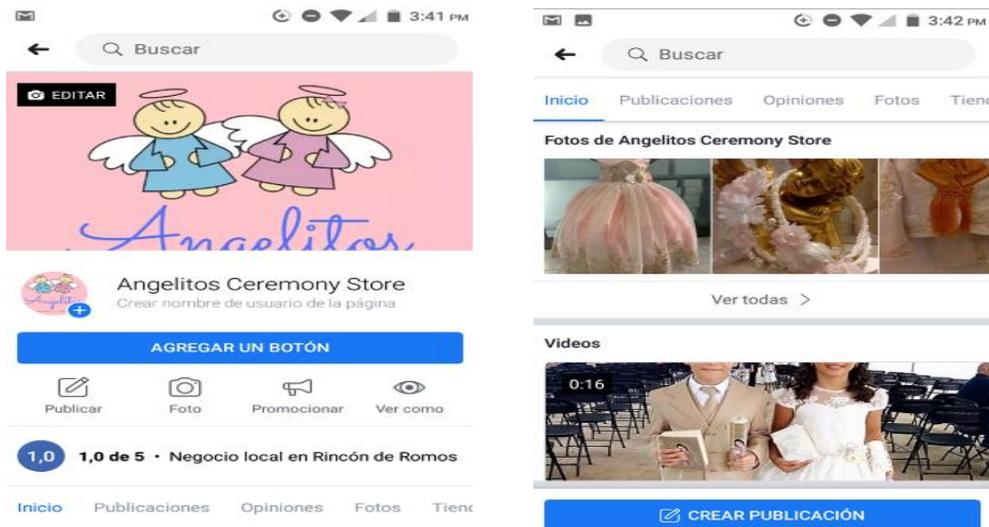
La importancia del departamento de ventas es fundamental en una empresa y en base a los objetivos, se organizó que el personal sea altamente calificado con los alineamientos necesarios para que este departamento sea una fortaleza de la empresa e impulse a un crecimiento mayor en el mercado

### **5.3.4 Plaza**

La segunda estrategia de ventas es ofrecer los productos mediante internet para ser entregados directamente en la dirección ubicada ofreciendo seguridad y ahorro de costos en la compra que realicen evitando movilizarse varias veces, así mismo la tercera expectativa es la expansión del mercado local con la intención de llegar aquellas personas de las 11 comunidades que pertenecen al municipio de Rincón de Romos: California, El bajo, El saucillo, Escaleras, San Isidro, San Jacinto, Tepezalá, San Antonio, Ejido fresnillo, Hacienda de pabellón de Hidalgo, El chayote.

### **5.3.5 Promocion**

La publicidad y promocion de la empresa contaran con un presupuesto proyectado anualmente.



**Figura 6 Publicidad**

### **5.3.6 Comunicación electrónica**

- Se construirá la página web [www.Angelitosceremonystore.com](http://www.Angelitosceremonystore.com) con el objetivo de promover los productos y facilitar a los clientes la realización de sus pedidos.
- Sin costo alguno se abrieron cuentas en facebook, Hotmail para poder llamar atención de los clientes a través de e-mails, mostrando a través de fotos los modelos de las nuevas temporadas.

### **5.3.7 Comunicación en medios tradicionales**

- A través de la publicidad en comunicación escrita en carteles.



**Figura 7 Letrero de la tienda (Elaboracion propia)**

Para fomentar mas nuestros productos, realice la impresión de etiquetas para las bolsas de empaque, porta trajes, notas de compra en donde se imprimió el logotipo resaltando la marca de la empresa, número de teléfono y pagina, para proporcionar su visita, también se coloco un letrero en la parte de afuera con luz para llamar la atencion y señalando el nombre de la empresa.



**Figura 8 Publicidad en cada producto**

- Se realizó un evento de Rodeo etapa estatal donde fuimos patrocinadores, la publicidad aportó grandes beneficios se anunció mediante perifoneo, lonas y facebook logrando que más personas visitaran la tienda.



**Figura 9 Publicidad en eventos**

En la siguiente tabla se puede observar el monto de inversión previsto para el primer año en publicidad y promoción.

	A	B	C	D
1	Publicidad / Promocion	\$	%	
2	Creacion de la pagina web	0.00	0	
3	Campaña de lanzamiento	1.000	4.3	
4	Publicidad, comunicación escrita	1.000	4.3	
5	Publicidad no pagada en articulos	0.00	0	
6	TOTAL	2.000	9%	
7				

**Tabla 6 costo publicidad (Elaboración propia)**

Para el siguiente año la empresa realizara una campaña de promoción, mediante la cual aquellos clientes que regresen a comprar en la tienda con las bolsas recicladas de la empresa ganaran descuento en los productos adquiridos

### **5.3.8 Instalaciones**

El objetivo de diseñar la organización física es determinar la ubicación de todos los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico, así también entender la seguridad de los mismos y el movimiento del personal dentro de la infraestructura.

Diseñe la organización física, dependencias y disposición de productos, ideales de la empresa. Considere las dimensiones de muebles así como la proyección de crecimientos.



**Figuras 10 Lay Out**

Otra estrategia de mercado fue cambiar el slogan es una formula, breve directa y efectiva que se utiliza en promoción de nuevos productos, logrando grandes cambios los clientes se acercaron más para conocer nuestros productos. “Un toque con distinción en tus eventos”



**Figura 11 Eslogan**

#### **5.4 Publicidad**

Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y a largo plazo recordar.

En este caso es esencial valerse de lo que se difundirá por diversos canales para explicar las características del producto y crear una imagen del negocio.

Persuadir a los consumidores para que consuman nuestros productos haciendo la comparación de calidad, además contaremos con regalos publicitarios como llaveros para premiar a los clientes que realicen superiores a un monto dado, esto con el fin de incentivar al cliente que realice las compras y visite nuevamente el negocio.

##### **5.4.1 Objetivos publicitarios**

- Convencer al público de la disponibilidad de productos de calidad.
- Recordar la imagen de la marca de “Angelitos” y sus beneficios.
- Inspirar fidelidad de la marca para que esta sea posicionada en el mercado.

#### **Promoción de ventas**

El principal objetivo en la promoción de ventas para “Angelitos” es conseguir que los clientes comprueben los productos, se ofrecerá muestra para que se prueben

- Personalidad de la marca.
- Estrategia posicionamiento: “un toque con distinción para fue eventos”

- Elegante: una marca con clase y estilo.
- Misión: ser los mejores asesores y participes de la celebración Ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado y adaptado a sus necesidades y metas basadas en el trabajo en equipo, la eficiencia, la experiencia y la ilusión con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción.
- Visión: Ser la empresa líder en el ramo de prendas de ceremonias para bebés y niños comercializando productos de muy buena calidad, comprometidos con la excelencia y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes al ser reconocida y distinguida y tener la mejor opción en variedad, logrando enfrentar el mercado de Rincón de Romos.

- Nuestros valores:

Honestidad: en lo que decidimos, hacemos y acordamos.

Ética: en nuestras labores.

Compromiso: con trabajadores, clientes y proveedores.

Calidad: el servicio, presentación y productos.

Pasión

Conocimiento

Originalidad.

Conexión.

## **5.5 CONTROL DE INVENTARIOS**

Se recomendó implementar el control interno de inventarios debido a que es un elemento determinante en la optimización económica de las empresas.

### **5.5.1 Beneficios:**

- Nos ayudo a planear el crecimiento de la empresa
- Menos tiempo planificando compras
- Optimizamos el uso de almacén
- Se disminuyo el papeleo
- Nos alertamos automáticamente cuando el stock de un producto es bajo

## **5.5.2 Como se realizo el inventario**

1. Se creó un documento con hojas Excel para entradas y salidas.
2. Asegurándome de que las hojas tengan el formato adecuado.
3. Agregue los productos.
4. Rellene la información adicional
5. Utilicé algunas formulas para que la tabla se llene automáticamente.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H
	CANTIDAD	PROVEEDOR	CODIGO	MODELO	TALLAS	PRECIO COMPR.	PRECIO VENTA	APA
1	1	CREACIONES LUPITA	ANGELITOS 1	TRAJE DE CHARRO	6 MESES	\$850	\$1.100	
3	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 2	MEDIO ROPON (CAPITA)	UNITALLA	\$260	\$430	VEN
4	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 3	MEDIO ROPON (CAPITA)	UNITALLA	\$260	\$430	VEN
5	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 4	MEDIO ROPON (CAPITA) BLANCO	UNITALLA	\$260	\$430	VEN
6	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 5	VESTIDO ECONOMICO CORAL	TALLA 2	\$180	\$320	
7	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 6	VESTIDO ECONOMICO CORAL	6 MESES	\$180	\$320	
8	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 7	VESTIDO ECONOMICO CORAL	6 MESES	\$180	\$320	
9	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 8	VESTIDO ECONOMICO CORAL	TALLA 2	\$180	\$320	
10	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 9	VESTIDO ECONOMICO CORAL	TALLA 2	\$180	\$320	
11	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 10	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	6 MESES	\$260	\$320	
12	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 11	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	6 MESES	\$260	\$320	
13	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 12	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	TALLA 1	\$260	\$320	
14	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 13	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	6 MESES	\$260	\$320	
15	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 14	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	TALLA 1	\$260	\$320	VEN
16	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 15	VESTIDO PEQUEÑO CON FLORES	TALLA 2	\$260	\$320	APA
17	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 16	TRAJE DE NIÑO CHALECO BEIGE	TALLA 3	\$260	\$390	
18	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 17	TRAJE DE NIÑO CHALECO BEIGE	6 MESES	\$260	\$390	
19	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 18	TRAJE DE NIÑO CHALECO BEIGE	TALLA 3	\$260	\$390	
20	1	DE ARGENTINA	ANGELITOS 19	TRAJE DE NIÑO CHALECO BEIGE	TALLA 1	\$260	\$390	APA

**Figura 12 inventario (Elaboracion propia)**

## **5.6 GESTION FINANCIERA.**

El objetivo de esta gestión fue determinar la viabilidad económica del emprendimiento, para ello se determinara la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos.

Atraves de los indicadores económicos financieros nos ayudaron a tomar la mejor decisión para seguir con el emprendimiento y replantear estrategias establecidas originalmente.

### **5.6.1 Estado de resultados financieros**

Para poder llevar a cabo un control y toma de mejores decisiones financieras como juicio de continuación de negocio o mejoras requeridas conforme el principio contable se debe de realizar y analizar estados de resultados mensuales como se muestran a continuación balance general, estado de resultados.

	ESTADO DE RESULTADOS				
	CIFRAS EN MILES				
	Mensual				Consolidado
	7	8	9	10	
Ventas	\$ 9,015.00	\$ 5,550.00	\$ 8,360.00	\$ 10,200.00	\$ 33,125.00
Costo Ventas	\$ 7,040.00	\$ 3,430.00	\$ 5,880.00	\$ 7,120.00	\$ 23,470.00
<i>Utilidad Bruta</i>	\$ 1,975.00	\$ 2,120.00	\$ 2,480.00	\$ 3,080.00	\$ 9,655.00
Gastos de Operación					\$ -
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Renta	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 7,200.00
Previsión Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>U. Antes Depre, Inte e Imp</i>	\$ 175.00	-\$ 280.00	\$ 80.00	\$ 680.00	\$ 655.00
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>U. Antes Intereses e Imp</i>	\$ 175.00	-\$ 280.00	\$ 80.00	\$ 680.00	\$ 655.00
Intereses	-	-	-	-	-
<i>U. Antes Impuestos</i>	\$ 175.00	-\$ 280.00	\$ 80.00	\$ 680.00	\$ 655.00
Impuestos					
<i>Utilidad Neta</i>	\$ 175.00	-\$ 280.00	\$ 80.00	\$ 680.00	\$ 655.00

**Tabla 7 estado de resultados (Elaboracion propia)**

### **5.6.2 Balance general**

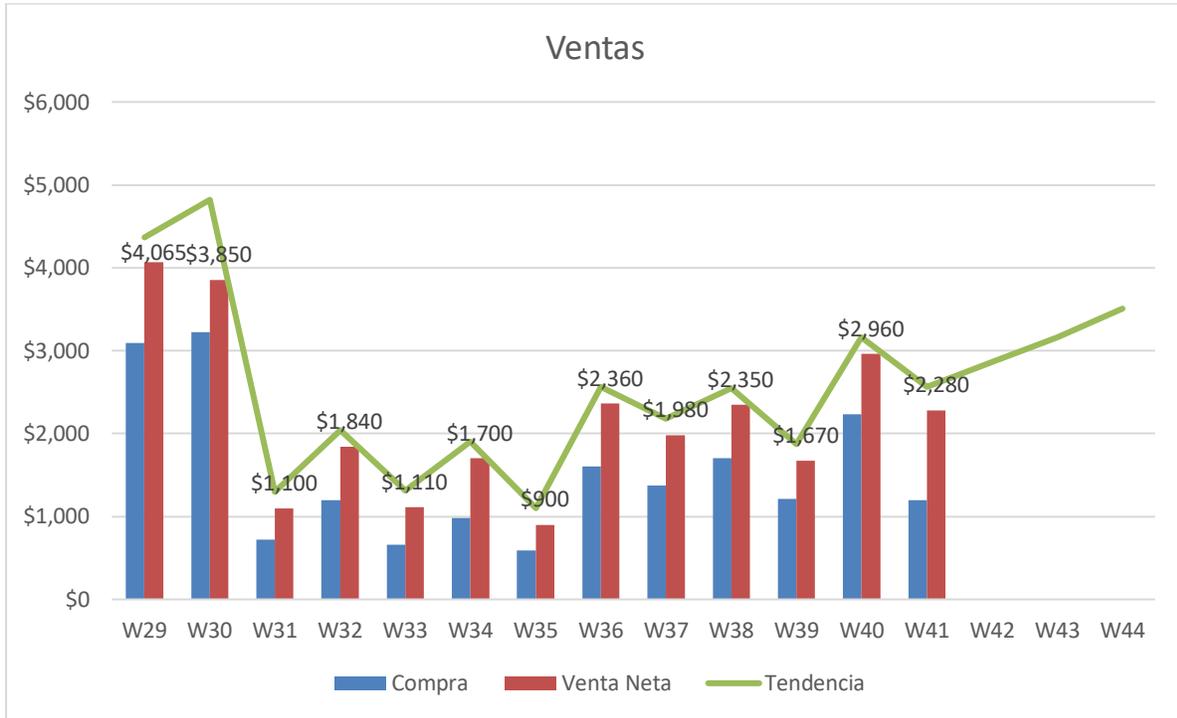
Como pasivo circulante no se agregó deuda ya que el inversionista no considero el concepto de apalancamiento ya que es inversión neta de ahorro el cual se realiza la comparación entre los activos y los pasivos teniendo como resultado 0

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	7	8	9	10		
<i>Activo Circulante</i>						
Caja	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00		
Clientes	\$ 300.50	\$ 185.00	\$ 278.67	\$ 340.00		
Inventarios	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00		
<i>Total Activo Circulante</i>	\$ 1,300.50	\$ 1,185.00	\$ 1,278.67	\$ 1,340.00		
Activo Fijo Bruto	\$ 10,600.00					
Depreciación	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00		
<i>Total Activo Fijo Neto</i>	\$ 10,590.00	-\$ 10.00	-\$ 10.00	-\$ 10.00		
Gastos de Constitución	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00		
Amortización	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00		
<i>Total Activo Diferido</i>	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00	\$ 190.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 12,080.50</b>	<b>\$ 1,365.00</b>	<b>\$ 1,458.67</b>	<b>\$ 1,520.00</b>		\$ 16,424.17
<i>Pasivo Circulante</i>						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<i>Total Pasivo Circulante</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<i>Total Pasivo</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Resultados Acumulados	\$ 175.00	-\$ 105.00	-\$ 25.00	\$ 655.00		
<i>Total Capital</i>	\$ 175.00	-\$ 105.00	-\$ 25.00	\$ 655.00		
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 175.00</b>	<b>-\$ 105.00</b>	<b>-\$ 25.00</b>	<b>\$ 655.00</b>		-\$ 700.00
	-\$ 11,905.50	-\$ 1,470.00	-\$ 1,483.67	-\$ 865.00		-\$ 15,724.17
						-\$ 16,424.17

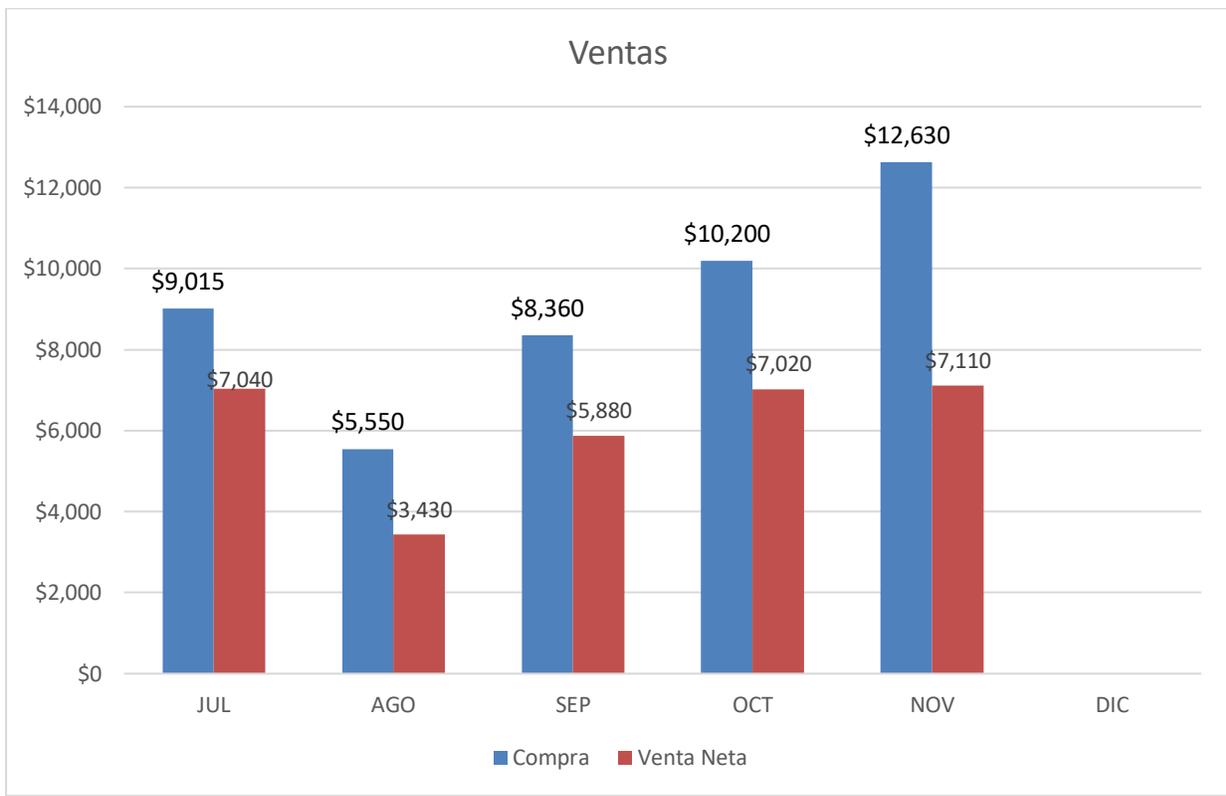
**Tabla 8 balance general (Elaboracion propia)**

### **5.6.3 Balance de ventas**

En esta investigación con el balance general se generó y propuso control de utilidades y ventas por semana para facilitar y visualizar la tendencia del negocio.



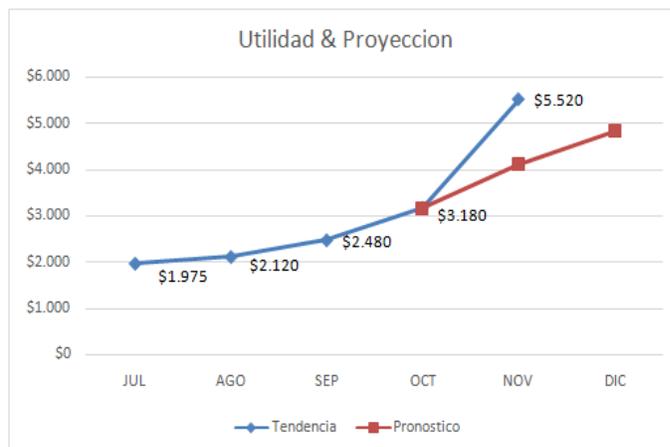
**Tabla 9 (Elaboracion propia)**



**Tabla ventas (Elaboración propia)**

### **5.6.4 Proyección Lineal**

Para este proyecto y conforme los datos presentados en estado de resultados antes mencionados es necesario calcular una proyección lineal de lo contrario estaríamos considerando perdidas en cada trimestre por lo tanto se realizó el principio de cálculo de proyección lineal mediante históricos teniendo como resultado una buena expectativa.

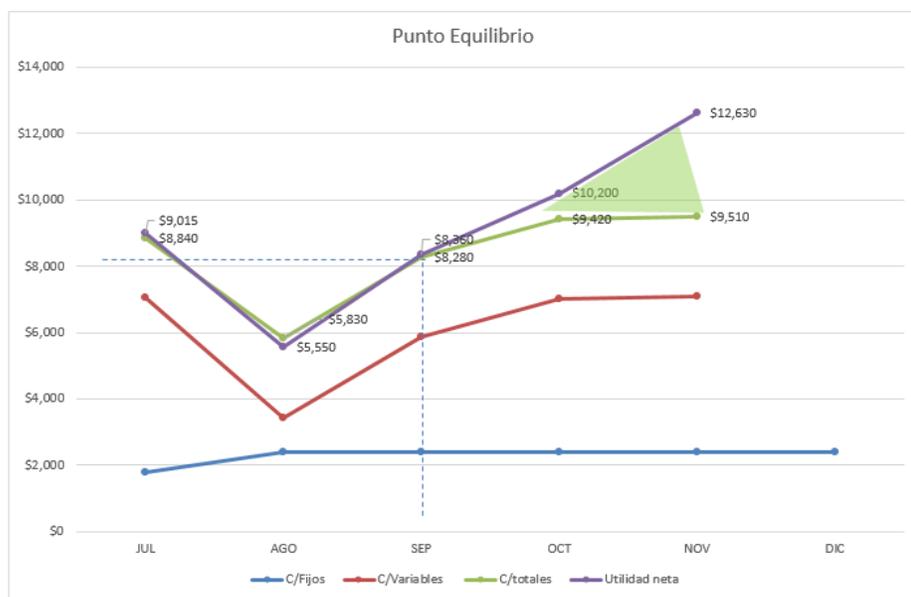
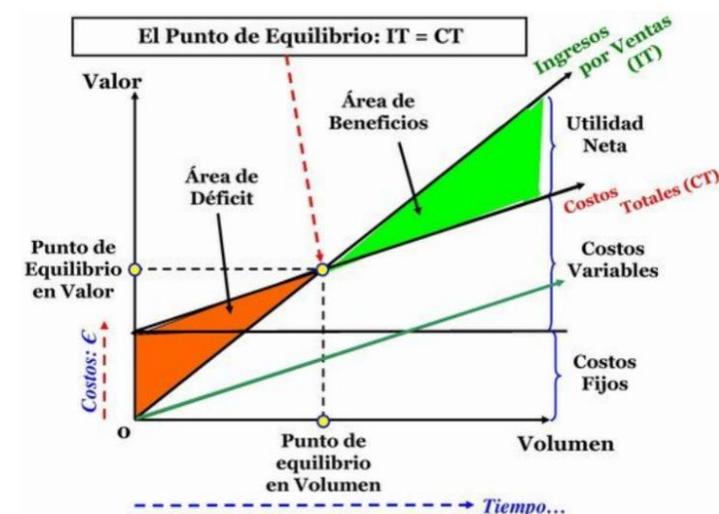


**Figura 12 proyección lineal (Elaboracion propia)**

### 5.6.5 Punto de equilibrio (Elaboración propia)

Representa la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación y organizar la fuerza de ventas, definiendo metas comerciales.

Para este proyecto podemos tener diversas dudas cuando se analiza estado de resultados podemos considerar que no es factible, pero si vemos la gráfica de ventas podríamos decir que si es factible entonces cuando existe incertidumbre lo más recomendable desde el punto de vista financiero se debe de calcular el punto de equilibrio



	C/Fijos	C/Variables	C/totales	Utilidad neta	
JUL	\$1,800	\$7,040	\$8,840	\$9,015	\$175
AGO	\$2,400	\$3,430	\$5,830	\$5,550	-\$280
SEP	\$2,400	\$5,880	\$8,280	\$8,360	\$80
OCT	\$2,400	\$7,020	\$9,420	\$10,200	\$780
NOV	\$2,400	\$7,110	\$9,510	\$12,630	\$3,120
DIC	\$2,400				\$5,460
					\$18,670

**Figura 13 punto de equilibrio**



## **Conclusión:**

Esta propuesta de negocio ofrece una alternativa rentable de inversión ya que el estado de resultado presenta una utilidad creciente para los inversionistas en todos los años proyectados.

El proyecto es viable financiera y operativamente porque es posible vender los productos en el mercado con un margen neto de ganancia del 40% por encima de los costos.

La innovadora propuesta de “Angelitos” al ofrecer un plan marketing obtuvo la preferencia de mayoría de los clientes en Rincon de Romos.

Otro de los factores que llevarían al éxito nuestra empresa sería lograr el posicionamiento de la marca como referencia a productos espectaculares de buena calidad.

Con este material, el emprendedor está en condiciones de elaborar su plan de negocio en base a su idea y tendrá un panorama muy certero de las acciones de marketing que debe desarrollar para que su idea de negocio llegue a sus potenciales clientes, una vez que su empresa esté formada. El emprendedor sabrá anticipadamente con qué recursos debe contar para iniciar su proyecto empresarial. Podrá tomar la mejor decisión, conocerá en detalle de sus necesidades financieras para lanzarse al mercado y ser exitoso.

En la medida que esta guía ayude al emprendedor a desarrollar su plan de negocio haciendo una exhaustiva investigación de su mercado, validando su producto y recogiendo información sobre las tendencias actuales, sus probabilidades de éxito y sustentabilidad son mayores. Tal vez el resultado del plan de negocio le haga dar cuenta al emprendedor de la necesidad de adaptar su producto, sin embargo, esa información es aún más valedera, pues le está previniendo de cometer errores que definitivamente le harán perder el tiempo y dinero si en su entusiasmo desarrolla su idea de negocio sin haberlo planificado anteriormente a través de un plan de negocio. Definitivamente, la planificación de la idea de negocio en un plan de negocio no garantiza el éxito de una empresa, pero ayuda considerablemente a disminuir los riesgos y las equivocaciones. Cabe destacar que una buena idea de negocio sin un emprendedor proactivo no es sustentable en el tiempo. Una buena idea con un buen emprendedor es lo deseable, pero una mala idea con un buen emprendedor es aún un

mayor desafío. De esta manera, este proyecto Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio ayudará al emprendedor a planificar su futura empresa de la mejor manera posible, más, para que el negocio sea exitoso, es necesario desarrollar esa actitud emprendedora que todos tenemos.

## **REFERENCIAS**

Arellano, R., C. (2000). Marketing: enfoque América Latina. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Castro, W. (2008). Roles emergente de las ONGs. Recuperado el 08 de junio de 2009, de [http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto\\_equilibrio/01i.php?bolnum\\_key=25&id=15665&pantalla=noticia&serv\\_key=2100](http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?bolnum_key=25&id=15665&pantalla=noticia&serv_key=2100)

Hernández, S., R., Fernández C., C. & Baptista L., P. (2008). Metodología de la Investigación (4ta ed). México D.F, México: McGrawHill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). Precios al consumidor a nivel nacional crecieron 0.03%. Recuperado el 18 de mayo de 2009, de <http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/8042.pdf>

Kotler, P. & Keller, K.,L. (2006). Dirección de marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación, S.A. de C.V.

Kushell, J. (2001). Sólo para emprendedores. Bogotá, Colombia: Norma. Lambing, P. y Kuehl, C. (1998). Empresarios pequeños y medianos. Estado de México, México: Prentice Hall.

Lambin, Jean-Jacques. (1995). Marketing estratégico (3ª. Ed.). Madrid, España: McGrawHill. Lerín P., S. y Miano B., M. (2001, noviembre).

López A., A. y Loera y Sánchez C., M. J. (2001). Mercados potenciales 2001: El mercado de los consumidores mexicanos por niveles socioeconómicos. Esigma, Estudios de Mercado y Consultoría de Negocios.

## ANEXOS

### Hoja membrete y logotipo

