BUAP | Facultad de Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

# "Propuesta de un jardín de fiestas en el municipio de San Miguel Xoxtla"

## TESIS

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

PRESENTA:

**HEIDY FLORES LÓPEZ**

DIRECTOR DE TESIS:
**MANUEL NÚÑEZ CABRERA**

PUEBLA, PUE SEPTIEMBRE, 2014

A mis tres ángeles con los que Dios me ha bendecido,
que me motivan, ayudan y apoyan incondicionalmente,
con profundo amor y gratitud.

José Luis, Anyeli y Ariadna.

# Índice General


**Introducción** _____ **7**

**Problemática** _____ **9**

**Objetivo general** _____ **9**

**Objetivos específicos** _____ **9**

***Capítulo I. Teoría General de la Administración*** _____ ***10***

**1.1. Orígenes y Antecedentes** _____ **11**

**1.2. Enfoque Clásico** _____ **13**

**1.3. Enfoque Humanista** _____ **16**

**1.4. Enfoque Neoclásico** _____ **19**

**1.5. Enfoque Estructuralista.** _____ **23**

**1.6. Enfoque del comportamiento en la administración** _____ **25**

**1.7. Enfoque sistémico de la administración.** _____ **28**

**1.8. Enfoque Situacional de la Administración.** _____ **30**

**1.8. Nuevos enfoques de la administración.** _____ **30**

**1.9. Conclusión.** _____ **31**

***Capítulo II. Plan de Negocios*** _____ ***32***

**2.1. Generalidades del plan de negocios.** _____ **33**

**2.2. Componentes de un plan de negocios.** _____ **34**

**2.3. Presentación del negocio.** _____ **37**

**2.4. El plan de Marketing.** _____ **43**

**2.5. Proceso General Operación de Negocio.** _____ **46**

**2.6. Organización y administración del recurso humano.** _____ **47**

**2.7. Contabilidad y Finanzas.** _____ **49**

**2.8. Aspectos Legales.** _____ **51**

**2.9. Plan de Trabajo.** _____ **52**

**2.10. Anexos del plan de negocios.** _____ **52**

**2.11. Resumen Ejecutivo.** _____ **53**

*Capítulo III. La empresa* _____ *55*

**3.1. La Empresa y su Clasificación.** _____ **56**

**3.2. Estadísticas Nacionales** _____ **58**

*Capítulo IV. Caso Práctico* _____ *69*

**4.1. Costumbres en la organización de fiestas del entorno.** _____ **70**

**4.2. Estratificación de mercado y mercado meta** _____ **71**

**4.3. Consumo aparente** _____ **72**

**4.4. Identificación de la competencia.** _____ **74**

**4.5. Identificación de requerimientos en las instalaciones.** _____ **78**

**4.6. Identificación de requerimientos de servicios.** _____ **80**

**4.7. Propuesta de instalaciones del Jardín de Fiestas.** _____ **83**

**4.8. Inversión Requerida.** _____ **88**

**4.9. Precio del servicio.** _____ **90**

**4.10. Estudio de mercado** _____ **90**

*Conclusiones.* _____ *98*

*Anexos* _____ *101*

**Anexo 1: Base de obtención de información para grupos de enfoque.** _____ **102**

**Anexo 2: Base de observación para benchmarking.** _____ **103**

**Anexo 3: Encuesta estudio de mercado** _____ **104**

**Anexo 4: cotización de mobiliario requerido para el jardín de fiestas.** _____ **105**

**Bibliografía.** _____ **110**

# Índice de Figuras

*Figura 1: Influencias que dieron origen a la administración* 11
*Figura 2: Principales teorías administrativas y sus principales enfoques.* 12
*Figura 3: Aspectos Generales de la Administración Científica* 13
*Figura 4: La administración Científica* 14
*Figura 5: Aportaciones de Fayol.* 15
*Figura 6: Elementos de la administración según los teóricos clásicos* 16
*Figura 7: Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Motivación.* 17
*Figura 8: Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas en el Liderazgo.* 18
*Figura 9: Proceso administrativo según Fayol y los autores Neoclásicos.* 19
*Figura 10: Funciones del administrador según el Enfoque Neoclásico* 20
*Figura 11: Estructuras de las organizaciones en la teoría neoclásica.* 21
*Figura 12: La departamentalización en la teoría neoclásica.* 22
*Figura 13: Características de la Administración por Objetivos.* 22
*Figura 14: Ciclo Continuo de la APO* 23
*Figura 15: Aspectos de la teoría de la democracia.* 24
*Figura 16: Teorías motivacionales del enfoque del comportamiento* 26
*Figura 17: Características de la teoría del Desarrollo Organizacional.* 27
*Figura 18: Principales características de la Teoría de Sistemas.* 29
*Figura 19: principales aportes de la teoría Situacional* 30
*Figura 20: Enfoques que responden a la Actualidad Administrativa* 31
*Figura 21: Funciones administrativas.* 31
*Figura 22: Percepción del valor que tiene un comprador de servicios.* 37
*Figura 23: Esquema para presentar un análisis FODA* 39
*Figura 24: Consideraciones para definir objetivos.* 41
*Figura 25: Ejemplo del modelo molecular de una aerolínea.* 42
*Figura 26: Componentes del sistema de servucción, que influyen en la experiencia de servicio.* 43
*Figura 27: Clasificación de las empresas.* 56
*Figura 28: Estratificación de las pymes en México.* 57
*Figura 29: Unidades económicas por estrato en México, 2009,* 58
*Figura 30: Participación porcentual de los estratos de la Secretaria de Economía con los datos del censo económico 2009.* 58
*Figura 31: Dinámica de los establecimientos a nivel Nacional.* 59
*Figura 32: Dinámica del personal ocupado en las pymes del país.* 60
*Figura 33: Grafica de los incrementos y decrementos del personal ocupado en las pymes del país.* 60
*Figura 34: Nacimientos, muertes y crecimiento neto de los establecimientos.* 61
*Figura 35: Gráfica de nacimientos y muertes de los establecimientos según tamaño de la empresa* 62
*Figura 36: Crecimiento Neto de los establecimientos 2009-2012 por entidad federativa.* 63
*Figura 37: Crecimiento Neto del personal ocupado 2009-2012 por entidad federativa.* 64
*Figura 38: Ficha Económica de la región Puebla Tlaxcala.* 65
*Figura 39: Producto Interno Bruto 2012 por actividad económica.* 67
*Figura 40: Producto Interno Bruto 2012 de las actividades Secundarias.* 67
*Figura 41: Producto Interno Bruto 2012 de las actividades terciarias.* 68
*Figura 42: Número de Celebraciones religiosas mensuales en San Miguel Xoxtla, agosto 2013- julio 2014.* 72
*Figura 43: Proporciones porcentuales de los tipos de eventos celebrados en San Miguel Xoxtla.* 74

*Figura 44: Benchmarking a jardines de fiestas en San miguel Xoxtla.* _____ *75*
*Figura 45: Benchmarking aplicado a salones de fiestas de San miguel Xoxtla.* _____ *76*
*Figura 46: Comparativa de costos para habilitar una fiesta de 300 invitados en San Miguel Xoxtla.* _____ *77*
*Figura 47: Planos de la propuesta.* _____ *86*
*Figura 48: Inversión inicial del jardín de eventos.* _____ *88*
*Figura 49: Costos fijos mensuales.* _____ *89*
*Figura 50: Costos de insumos por evento para 300 personas.* _____ *89*
*Figura 51: Preferencias de la población respecto al lugar en el que lleva a cabo sus fiestas.* _____ *92*
*Figura 52: Aspectos de una fiesta en los que los anfitriones se ocupan de manera especial.* _____ *93*
*Figura 53: Eventos considerados por los anfitriones como fiestas pequeñas* _____ *93*
*Figura 54: Eventos con mayor número de invitados en San Miguel Xoxtla.* _____ *94*
*Figura 55: Servicios que han sido contratados por los anfitriones.* _____ *95*
*Figura 56: Disponibilidad a rentar un jardín de fiestas para un evento futuro.* _____ *95*
*Figura 57: Razones por las que los anfitriones estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín de fiestas.* _____ *96*
*Figura 58: Causas por las que los anfitriones no estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín de fiestas.* _____ *97*

# Introducción

La generación de negocios por intuición pocas veces es efectiva, más bien se convierte en el origen de diversas problemáticas que generan la pronta decaída de los mismos; y aunque, el hecho de tener una propuesta robusta de negocios basada en la teoría, tampoco garantiza su éxito, sí es de suma importancia la adecuación de los principios, teorías y modelos, que diversos estudiosos y expertos del área administrativa han propuesto y que unidas al talento emprendedor, generen propuestas competitivas y rentables.

En el capítulo uno, encontrará un recuento de la teoría general de la administración, desde sus antecedentes e inicio a principios del siglo XX con Fayol y Taylor, pasando por los enfoques humanista, neoclásico, estructuralista, de sistemas, el situacional y los nuevos enfoques que se han documentado.

En el capítulo dos encontrará las generalidades y componentes a detalle de un plan de negocios, para plasmar con claridad y estructura un proyecto y demostrar su rentabilidad a posibles inversionistas.

En el capítulo tres se presentan estadísticas que reflejan la situación de las PYMES en México, además de la caracterización económica de la región Puebla Tlaxcala donde se pretende implementar esta propuesta.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta una propuesta de negocio de jardín para eventos sociales, que era una inquietud de la familia Flores López para habilitar productivamente un predio de su propiedad, considerando que en la comunidad San Miguel Xoxtla este tipo de servicios ha ido ganando mercado, pero con la constante de una oferta muy improvisada; Por lo que se plantean instalaciones con amplio sentido funcional, que fueron definidas a partir de las experiencias tanto positivas, como negativas de usuarios frecuentes de jardines de fiestas, además de considerar sus experiencias en el papel de invitados. También se incorporó la estadística de los eventos sociales que comienzan con una ceremonia religiosa, ya que son seguidos prácticamente en su totalidad de una fiesta con gran número de invitados, derivado de la dinámica social de la comunidad y que permite vislumbrar el número de festejos que son prospectos a ser futuros clientes. Además de un estudio

de la competencia instalada que permite conocer las condiciones en las que actualmente se brindan este tipo de servicios, que permite diseñar ventajas competitivas, que posibiliten la generación de necesidades del servicio que se ofertará. Finalmente, como toda propuesta de proyecto de negocio integra sus requerimientos económicos y legales para ponerla en marcha.

A través de los resultados obtenidos se concluyó que esta propuesta es una buena opción de negocio, que puede ser rentable en la medida en que se mantengan sus rasgos competitivos, y se explote el arraigado orgullo familiar que caracteriza a la comunidad de San Miguel Xoxtla.

## Problemática

La familia Flores López cuenta con un terreno ubicado en la calle 5 de febrero S/N, a escasos diez metros de la ubicación donde actualmente se construye el nuevo templo católico, de la comunidad de San Miguel Xoxtla en el estado de Puebla, dicho terreno tiene una extensión de 2257 $mts^2$. y la familia desea instalar un negocio de servicios para hacerlo productivo y considera que un Jardín de Fiestas sería una buena opción, sin embargo desea metodológicamente diseñar el servicio a brindar y determinar si conviene llevarlo a cabo.

## Objetivo general

Realizar una propuesta de negocio, en el rubro de Jardín para eventos sociales competitiva, con su debida determinación de requerimientos económicos y legales.

## Objetivos específicos

1. Identificar las costumbres en la organización de fiestas del entorno
2. Identificar el mercado meta de este tipo de servicios.
3. Identificar las características se deben implementar en las instalaciones del jardín de fiestas.
4. Identificar qué servicios le interesen a la población para la realización de sus fiestas.
5. Determinar el costo de la inversión para iniciar el negocio
6. Determinar el precio del servicio de renta del jardín de fiestas
7. Identificar si habría demanda suficiente para que el Jardín de fiestas.

# Capítulo I.

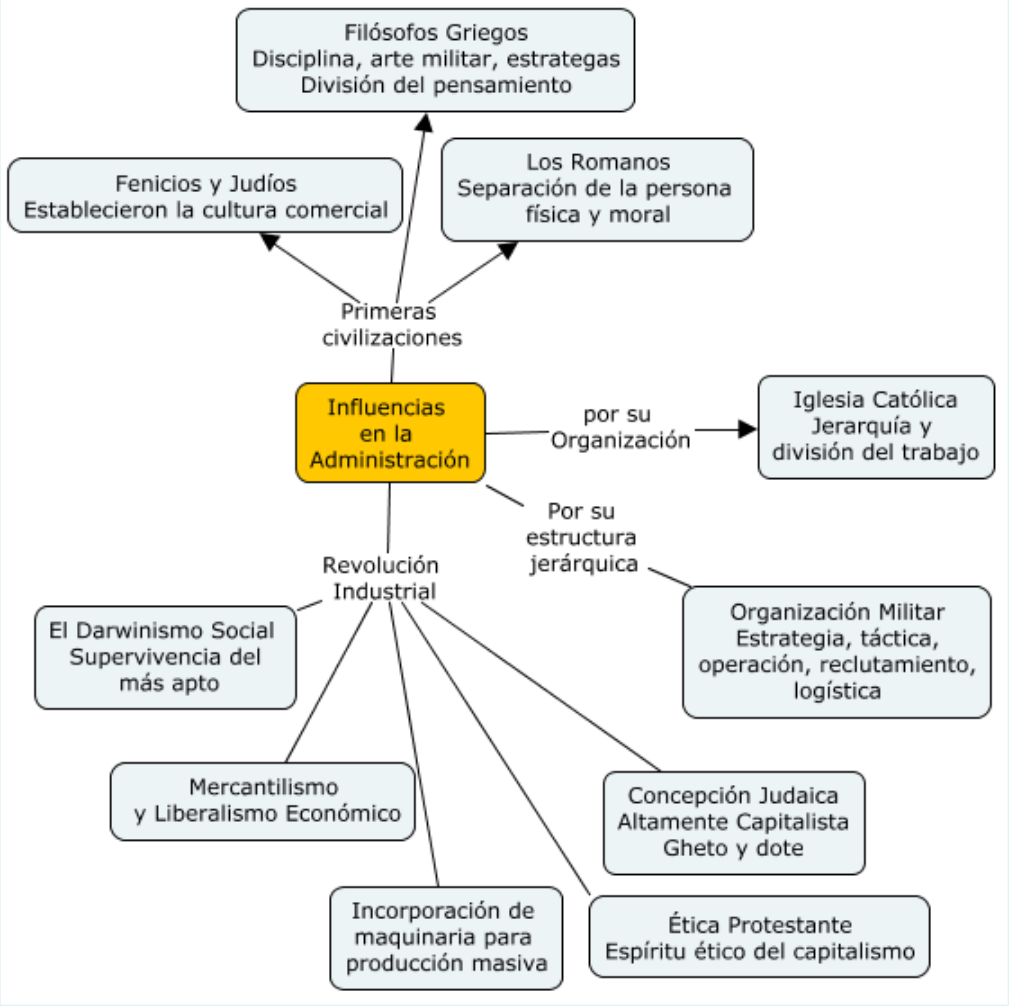
# Teoría General de la Administración

## 1.1. Orígenes y Antecedentes

Se identifica como origen de la administración a las prácticas primitivas que surgieron de la necesidad del hombre de organizarse para alcanzar subsistir y dividir el trabajo para poder satisfacer sus necesidades, de tal forma que requirieron empíricamente de líderes que guiaban a las tribus.

Con el paso del tiempo diferentes culturas influenciaron con sus prácticas lo que hoy es objeto de nuestro estudio.

**Figura 1: Influencias que dieron origen a la administración**




*Fuente: Elaboración propia basada e*n (Hernandez y Rodríguez, 2011).

Diversas teorías han dado pasos graduales, con efecto acumulativo, adecuándose a las características del medio existentes en sus respectivas épocas.

**Figura 2: Principales teorías administrativas y sus principales enfoques.**

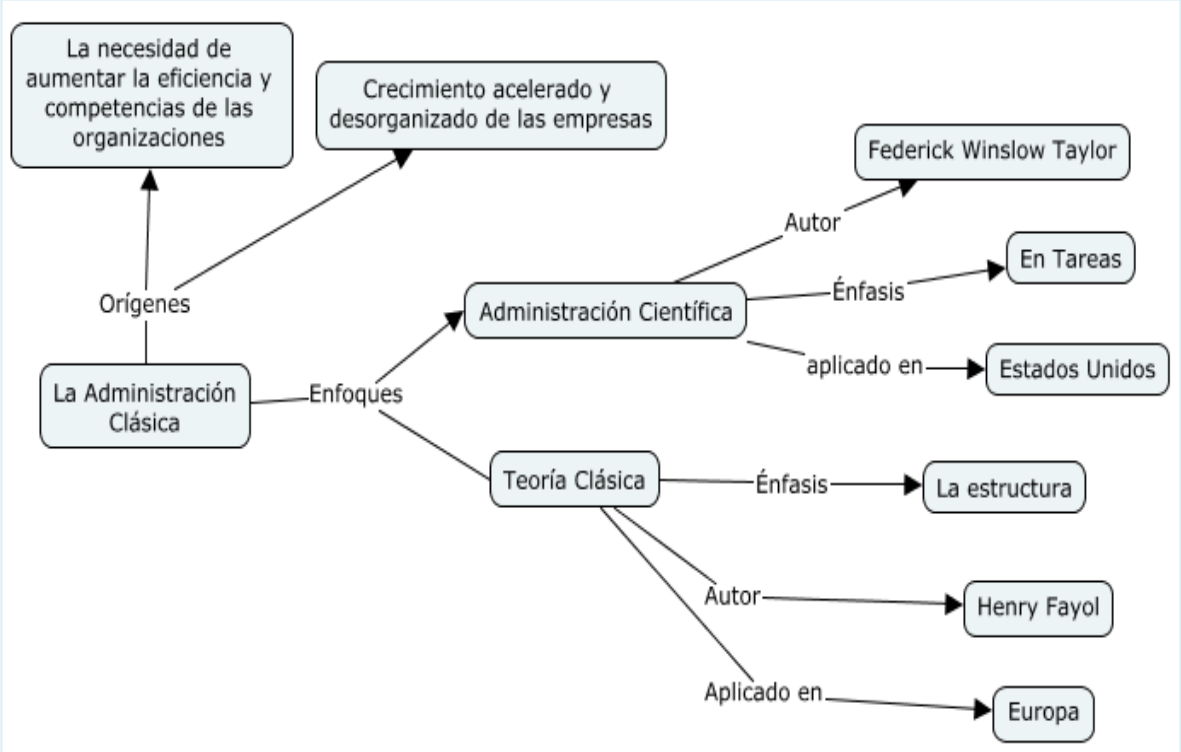
| Énfasis | Teorías Administrativas | Enfoque Principales |
|---|---|---|
| En las tareas | Administración Científica | Racionalización del trabajo en el nivel operacional. |
| En la Estructura | Teoría Clásica<br>Teoría Neoclásica | Organización formal<br>Principios generales de la administración<br>Funciones del administrador |
| | Teoría de la burocracia | Organización formal burocrática<br>Racionalidad organizacional |
| | Teoría estructuralista | Enfoque múltiple:<br>Organización formal e informal<br>Análisis Intraorganizacional y análisis interorganizacional. |
| En las Personas | Teoría de las relaciones humanas | Organización informal<br>Motivación Liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo |
| | Teoría del comportamiento organizacional | Estilos de administración<br>Teoría de las decisiones<br>Integración de los objetivos organizacionales e individuales |
| | Teoría del desarrollo organizacional. | Cambio organizacional planeado<br>Enfoque de sistema abierto |
| En el Ambiente | Teoría Estructuralista | Análisis intraorganizacional y análisis ambiental<br>Enfoque de sistema abierto |
| | Teoría de la contingencia | Análisis ambiental (imperativo)<br>Enfoque de sistema abierto |
| En la Tecnología | Teoría de la contingencia | Administración de la tecnología (imperativo) |
| En la Competitividad | Nuevos enfoques de la administración | Caos y complejidad<br>Aprendizaje organizacional<br>Capital intelectual |

*Fuente: Introducción a la teoría general de la administración, Chiavenato 2014.*

## 1.2. Enfoque Clásico

A inicio del siglo XX los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración que pudiera resolver los problemas de las organizaciones, ya que el panorama industrial presentaba esta necesidad.

**Figura 3: Aspectos Generales de la Administración Científica**




*Fuente: Elaboración propia, basada en (Chiavenato, 2014)*

Para comprender mejor éstos enfoques serán descritos con mayor número de elementos.

### Administración Científica

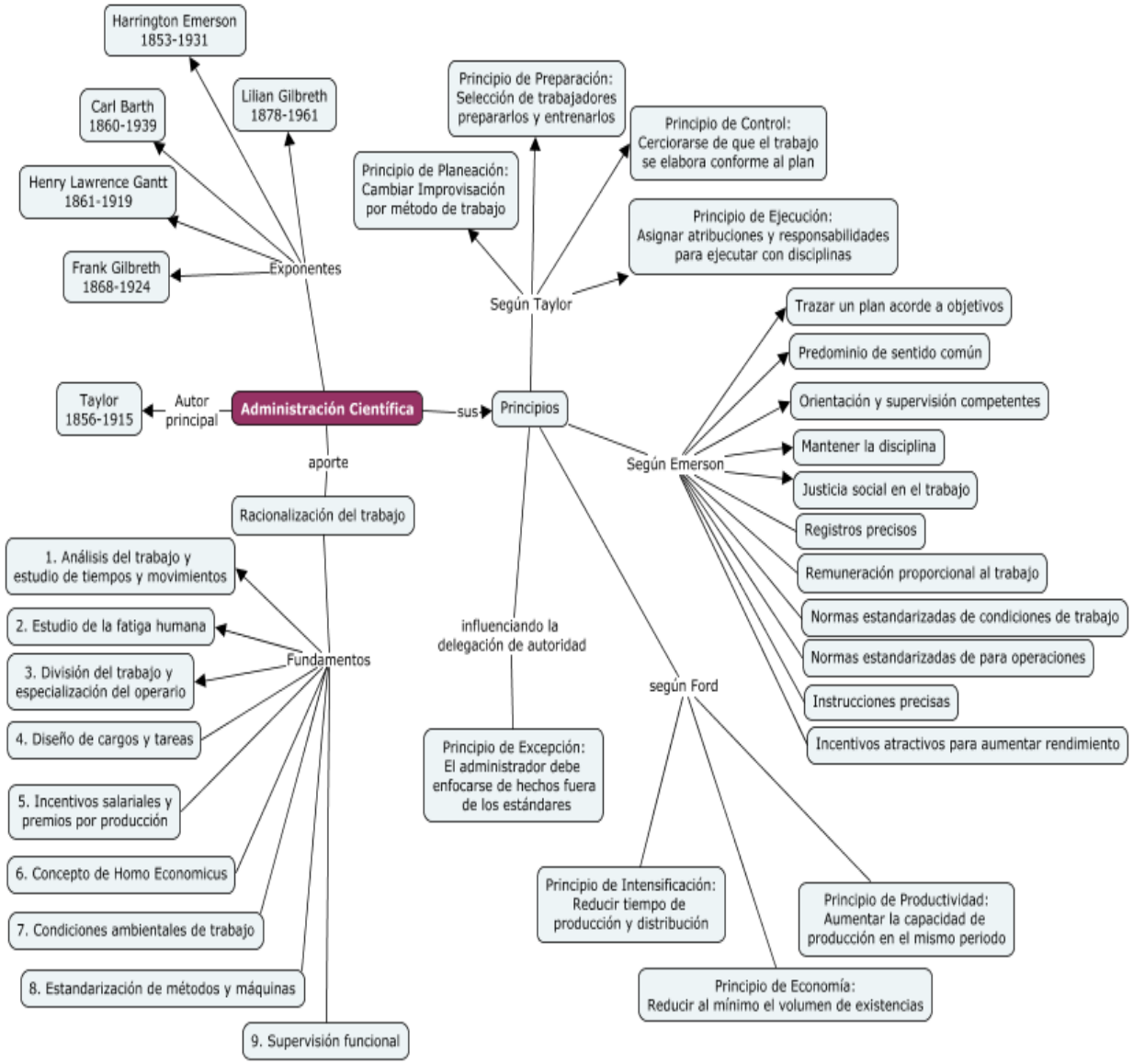
El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar métodos científicos a los problemas de la administración a fin de elevar la eficiencia de las industrias.

En 1903 Taylor publica el libro Administración de talleres sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante estudios de tiempos y movimientos.

Para 1911 publica el libro Principios de Administración Científica, en el cuál expone que el trabajo operativo debe estar apoyado por una estructura general de la empresa para dar coherencia a la aplicación de sus principios.

Esta sistematización de los procesos de producción se puede estudiar a partir de sus principios, aportaciones y exponentes.

**Figura 4: La administración Científica**

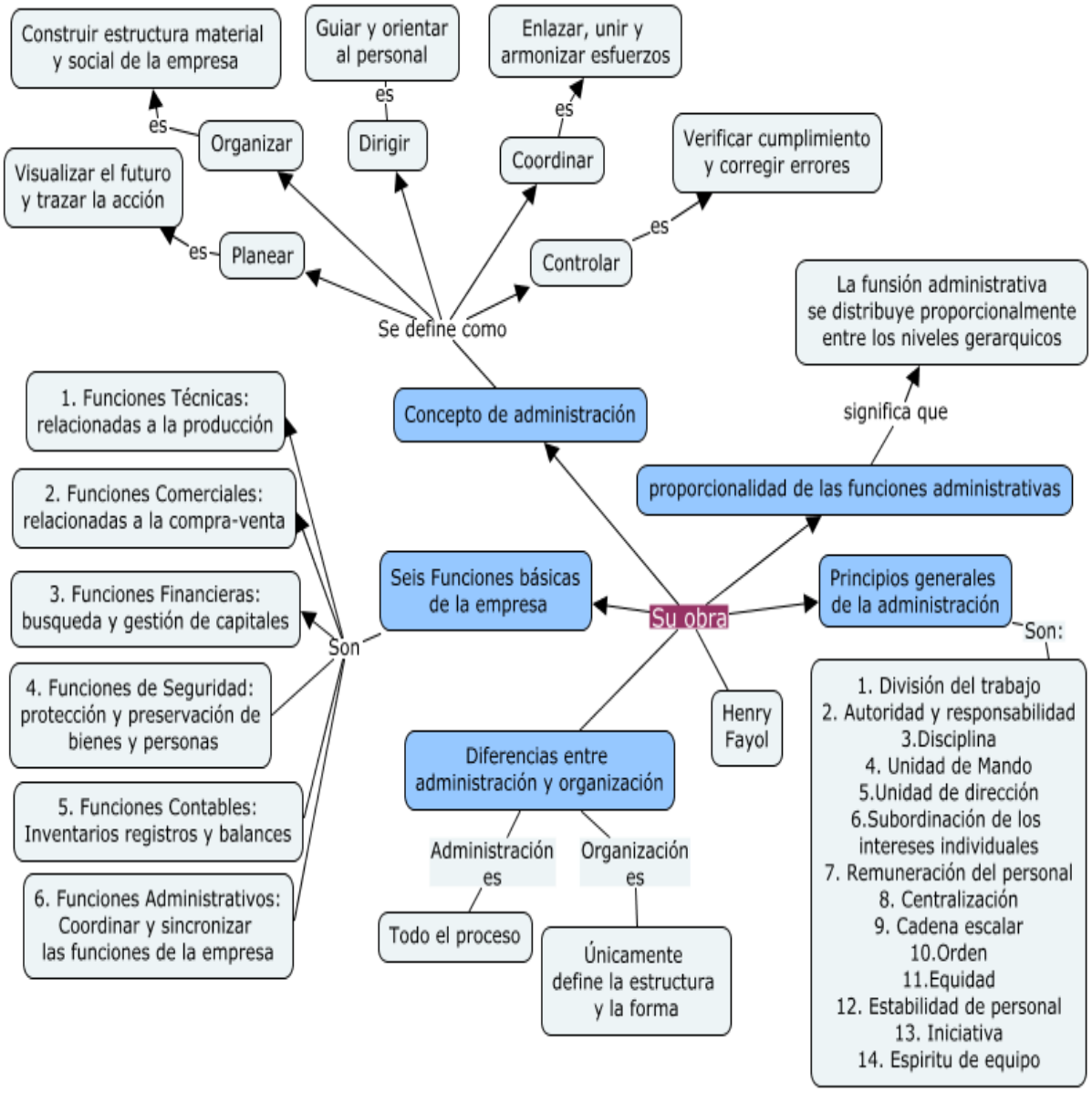



*Fuente: Elaboración propia, basada en* (Chiavenato, 2014)

## Teoría clásica de la administración

En la segunda década del siglo XX en Europa Henry Fayol inicia ésta teoría, que se distingue por su énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

**Figura 5: Aportaciones de Fayol.**




*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014) .*

Los elementos de la administración fueron definidos por Fayol y sus seguidores de la siguiente manera:

**Figura 6: Elementos de la administración según los teóricos clásicos**

| Según Henry Fayol | Según Urwick | Según Gulick |
|---|---|---|
| Planeación | Investigación | Planeación |
| Organización | Previsión | Organización |
| Dirección | Planeación | Asesoría |
| Coordinación | Organización | Dirección |
| Control | Coordinación | Coordinación |
| | Dirección | Información |
| | Control | Presupuestación |

*Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato, 2014.*

Henry Fayol junto con Taylor fueron los principales representantes de la Teoría Clásica siendo los pioneros, sentaron las bases de la administración como ciencia.

## 1.3. Enfoque Humanista

Este enfoque hace que el interés puesto en la máquina, en el método de trabajo, en la organización formal y en los principio de la administración abran paso al interés por las personas y los grupos sociales.

Aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos en 1930, ante el desarrollo de las ciencias sociales y la psicología del trabajo, ante un panorama difícil, caracterizado por la recesión económica, inflación, elevado desempleo y fuerte actividad sindical.

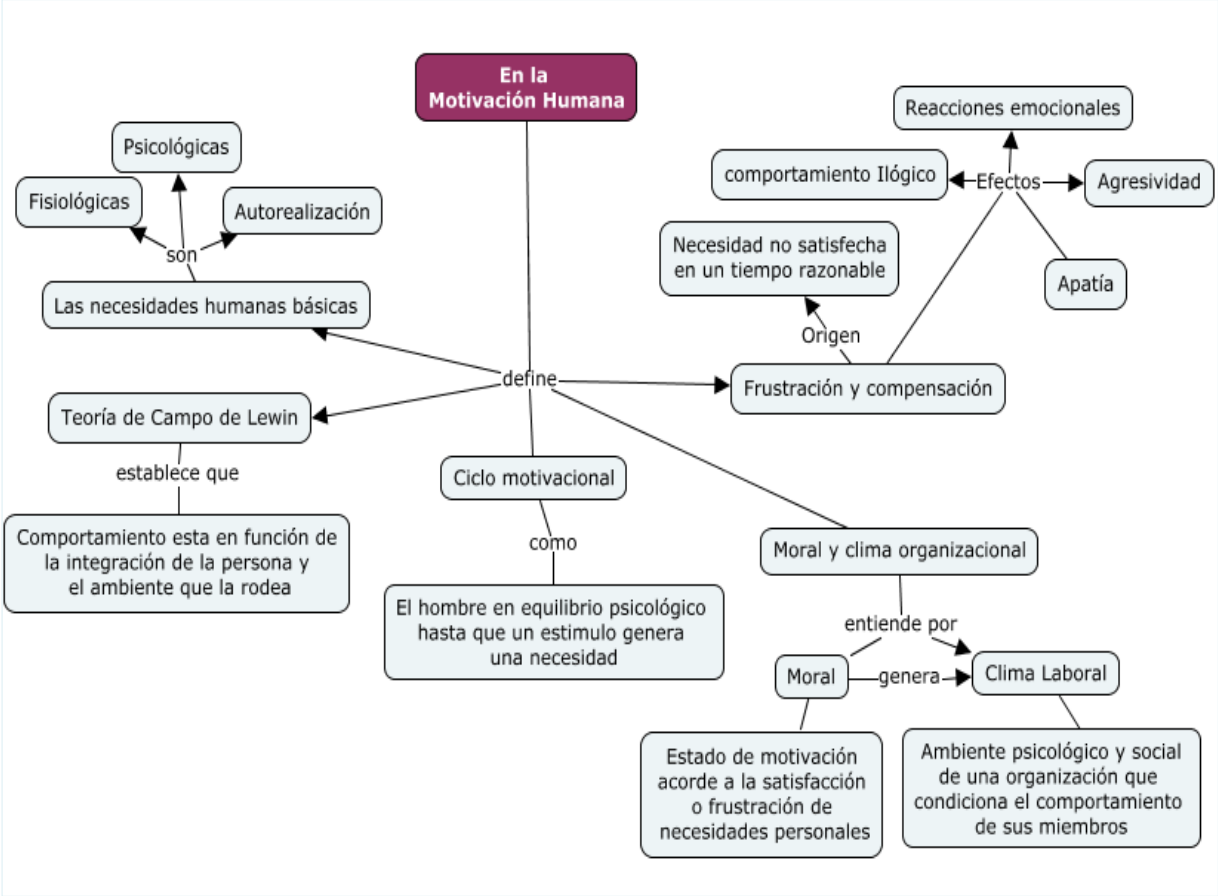
Surge en consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne que fue desarrollada por Elton Mayo además de otros colaboradores, en reacción y en oposición a la teoría clásica. Este experimento permitió concluir que la producción

depende de la integración social, las recompensas salariales y las sanciones, el comportamiento social entre los colaboradores, muestra de los grupos informales y sobre todo un énfasis en las emociones de los colaboradores.

Se da origen al concepto del Hombre Social y se determina que la formación de grupos y los procesos grupales pueden ser manipulados mediante algún estilo de liderazgo y comunicación

La teoría de las relaciones humanas implicó definiciones en varios rubros:

**Figura 7: Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Motivación.**

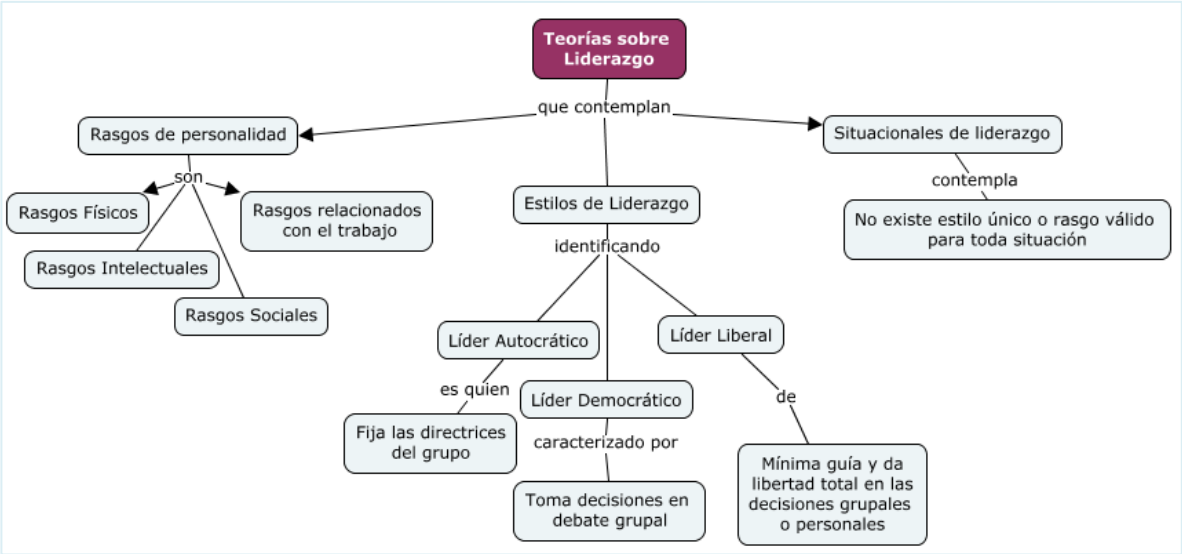



*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014)*

Respecto al liderazgo esta teoría lo contempla como la oportunidad de influenciar el comportamiento grupal, capaz de reducir la incertidumbre de los miembros del grupo.

Algunas de las teorías que surgieron acerca del liderazgo fueron:

**Figura 8: Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas en el Liderazgo.**




*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014) .*

Uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social es la comunicación, que requiere de un código para enviar el mensaje en forma de señal, a través de un canal a un receptor que lo decodifica e interpreta.

El administrador revisa el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar sus desempeño y habilidades, dicha revisión debe fundamentarse en tres aspectos: Las personas trabajan mejor si conocen los estándares de su trabajo, la organización es más eficiente si trabajadores y jefe saben de las responsabilidades y estándares de desempeño que la empresa espera de ellos, una buena comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.

La organización informal (organización social) fue profundamente investigada en sus características y orígenes, al grado de hacer a un lado la organización formal (estructura organizacional), por lo que más tarde sería reformulada en la teoría del comportamiento.

## 1.4. Enfoque Neoclásico

Este enfoque es la reivindicación de la Teoría Clásica adaptada a los problemas administrativos y tamaño de las organizaciones a inicio de la década de los 1950.

### Teoría Neoclásica de la administración.

Considera dentro de los aspectos comunes de las organizaciones a la eficacia vista como la medida del logro de los resultados y a la eficiencia reconocida por la menor inversión de recursos en su cumplimiento.

Dentro de los principios básicos de la organización consideran: la división del trabajo (reconociendo los niveles institucional, intermedio y operacional para dirigir la ejecución de tareas y operaciones), la especialización (cada órgano o cargo tiene funciones y tareas inherentes y especificas), la Jerarquía (niveles de autoridad, responsabilidad, delegación de responsabilidades) y la amplitud administrativa (número de supervisados que un administrador puede controlar).

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos definidos por Fayol pero con apariencia actualizada.

**Figura 9: Proceso administrativo según Fayol y los autores Neoclásicos.**

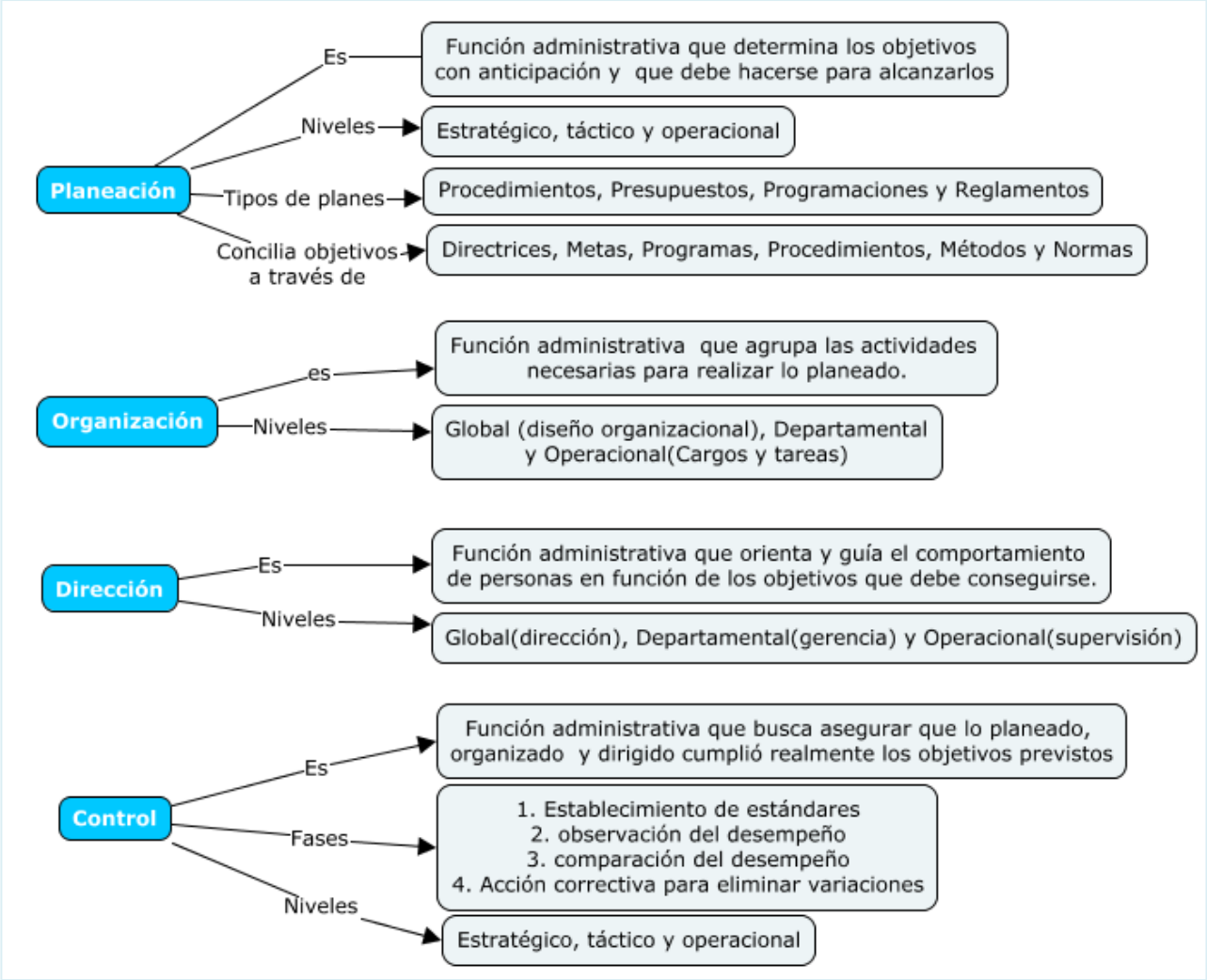
| Fayol | Koontz y O'Donnell | Newman | Dale |
|---|---|---|---|
| Prever | Planeación | Planeación | Planeación |
| Organizar | Organización | Organización | Organización |
| Ordenar<br>Coordinar | Designación de personal<br>Dirección | Liderazgo | Dirección |
| Controlar | Control | Control | Control |

*Fuente: Introducción a la teoría General de la administración, (Chiavenato, 2014).*

Como se puede observar la variación es más de forma que de fondo. De tal forma que en la actualidad es aceptado que las funciones básicas del administrador son: La planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas

cuatro funciones constituye el proceso administrativo, que por su secuencia constituyen un ciclo, que en la medida en que se repite permite la corrección y el ajuste continuo mediante la retroalimentación.

**Figura 10: Funciones del administrador según el Enfoque Neoclásico**

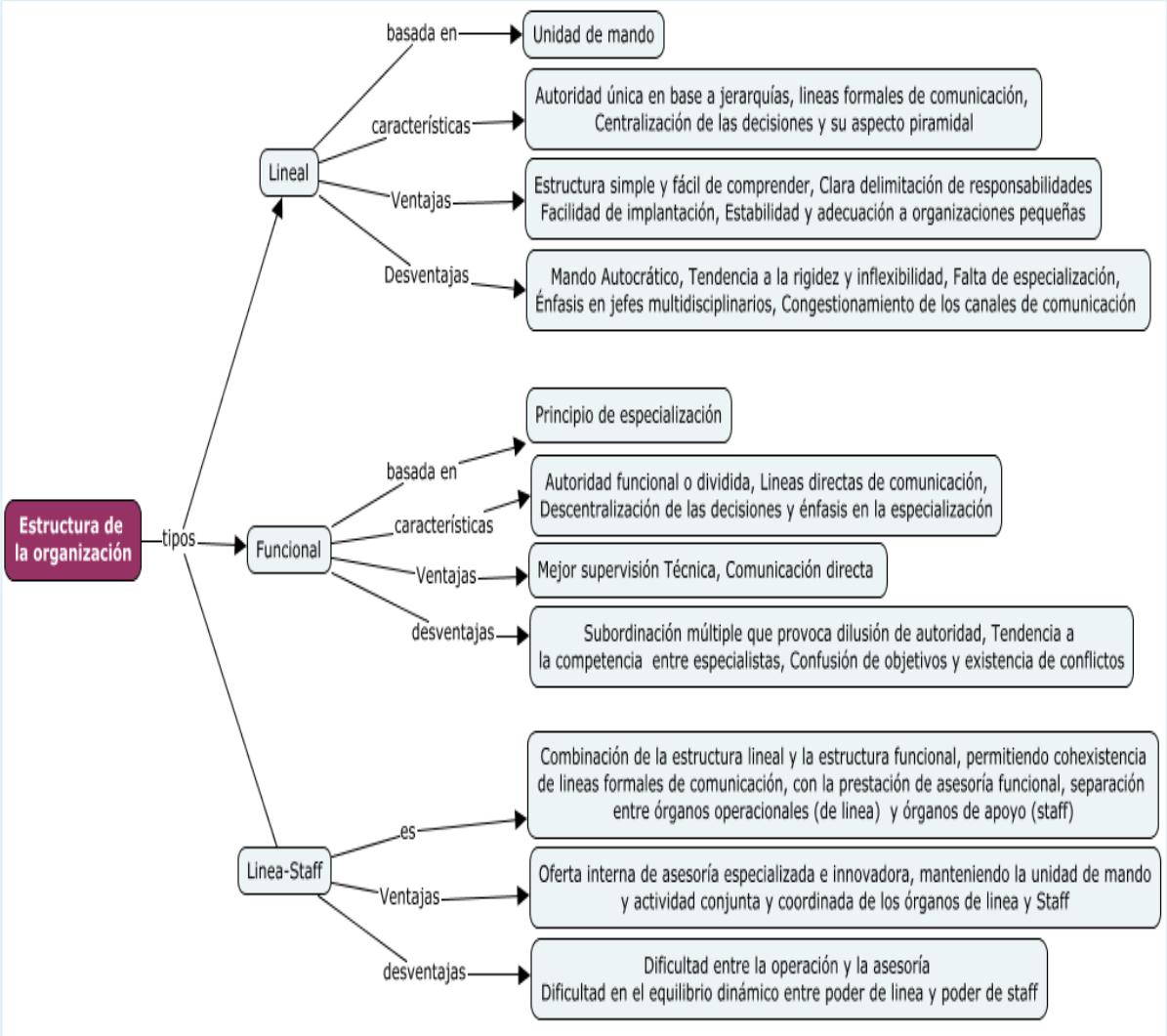



*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).*

La teoría neoclásica considera que la administración es una técnica social básica, por lo que implica que el administrador conozca los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, así como los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones.

Una organización puede ser estructurada por medio de tres tipos: Lineal, funcional y línea-staff, cuyas características las podemos observar en siguiente figura

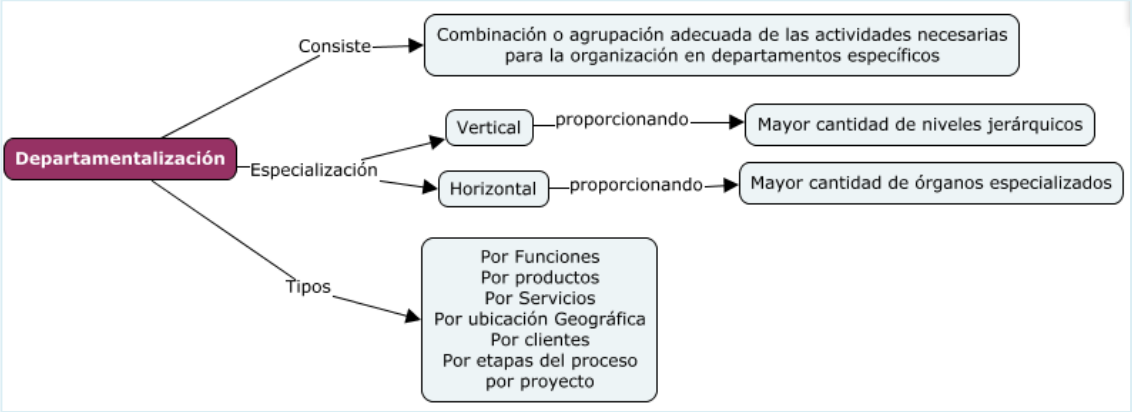
**Figura 11: Estructuras de las organizaciones en la teoría neoclásica.**




*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).*

Con la finalidad de responder a las exigencias internas y externas la organización puede desarrollar una especialización vertical u horizontal que nos son presentadas a continuación.

**Figura 12: La departamentalización en la teoría neoclásica.**

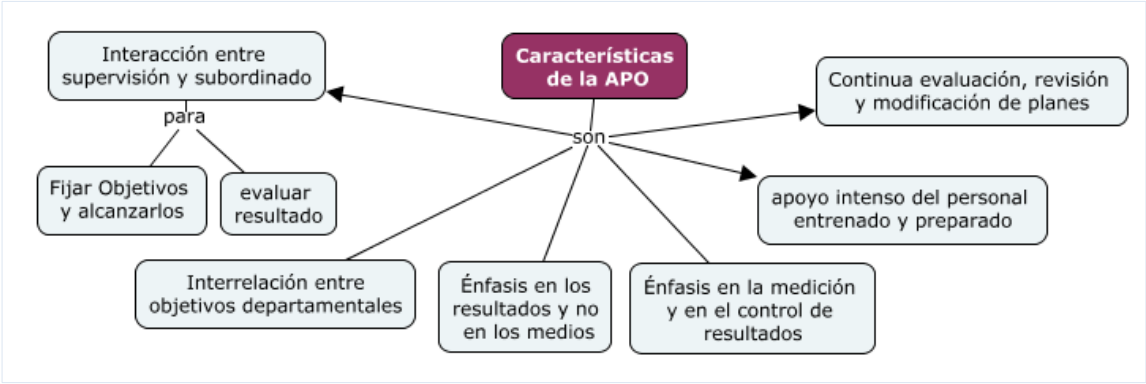



*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).*

## La Administración por Objetivos (APO)

También denominada administración por resultados, surgió en 1954 con el libro que publicó Peter F. Ducker denominado *Administración por Objetivos.* Influenciado por las características existentes en la época, entre las que destacaban las presiones gubernamentales en las empresas privadas. Entre sus principales características se encuentran:

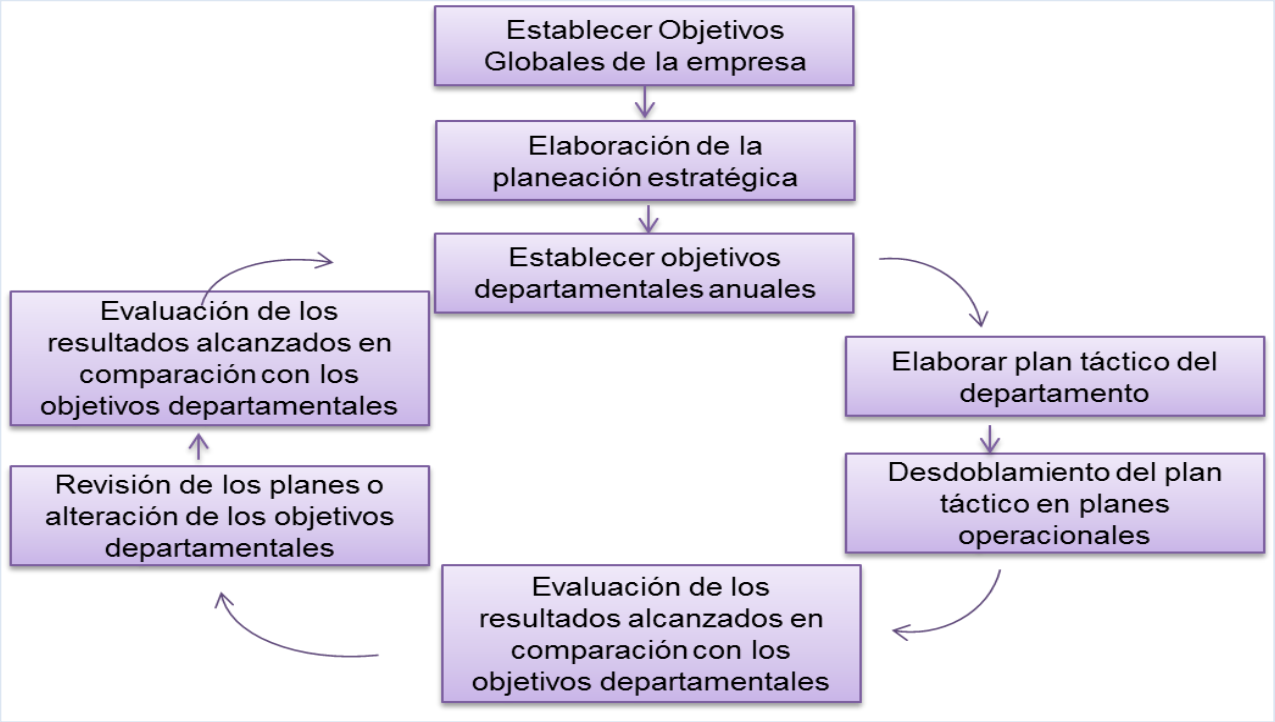
**Figura 13: Características de la Administración por Objetivos.**




*Fuente elaboración propia basada en (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2008).*

*Cada autor desarrolla su modelo de APO, sin embargo consideran caracter*ísticas similares de fondo.

**Figura 14: Ciclo Continuo de la APO**




*Fuente: Introducción a la teoría general de la administración, (Chiavenato, 2014)*

## 1.5. Enfoque Estructuralista.

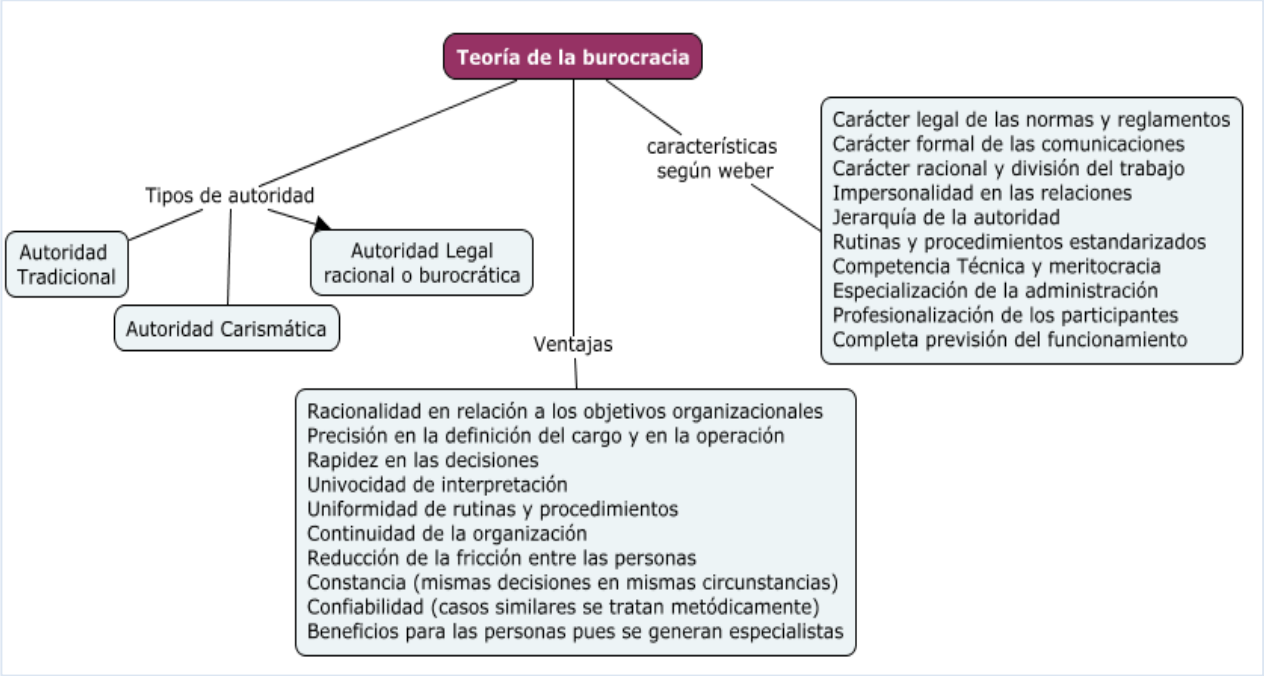
A Max Weber fue el inspirador de este enfoque, que se entiende a través de la teoría de la democracia y de la teoría estructuralista.

### Teoría de la Democracia

Se desarrolló en 1940 en función de la fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, la necesidad de un modelo de organización racional y el creciente tamaño y complejidad de las empresas.

Para Weber a cada tipo de sociedad le corresponde un tipo de autoridad; la autoridad vista como la probabilidad de que un comando u orden específica sea obedecido.

**Figura 15: Aspectos de la teoría de la democracia.**




Fuente: elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).

La burocracia presenta consecuencias imprevistas llamadas disfunciones como internalización de las reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización de las relaciones, categorización en el proceso decisorio, superconformismo, exhibición de señales de autoridad, dificultad en la atención del cliente y conflictos con el público.

## Teoría Estructuralista de la Administración

Representa la incorporación de la teoría de la burocracia con una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas, siendo una visión crítica de la organización formal.

La teoría estructuralista fue expuesta por: James D. Thompson, Amitai Etzioni, Meter Blau, Victor A. Thompson, Burton Clarke, y Jean Viet..

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, crecer, vivir

y morir. Esas organizaciones requieren de sus participantes determinadas características de personalidad mismas que lo diferencian. Esas características permiten la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales desempeña variados papeles. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

Reconocen que las organizaciones pasaron por un proceso de desarrollo a lo largo de cuatro etapas, que son: 1. Etapa de la naturaleza. Es la etapa inicial, en la cual los factores naturales, o sea, los elementos de la naturaleza, constituían la base única de subsistencia de la humanidad. 2. Etapa del trabajo. A partir de la naturaleza, surge un factor perturbador que inicia una verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad: el trabajo, este condiciona las formas de organización de la sociedad. 3. Etapa del capital. En la cual el capital prepondera sobre la naturaleza y el trabajo, transformándose en uno de los factores básicos de la vida social. 4. Etapa de la organización. La naturaleza, el trabajo y el capital se someten a la organización.

La teoría estructuralista se enfoca al hombre organizacional, es decir el hombre que desempeña diferente funciones o papeles en varias organizaciones. y requiere ser flexible, tolerante a la frustración, capaz de posponer recompensas y con permanente deseo de realización.

## 1.6. Enfoque del comportamiento en la administración

También llamado conductista argumenta que el comportamiento es la forma en que un individuo o una organización actúan o reaccionan en sus interacciones con su ambiente y en respuesta a los estímulos que de él recibe.

### Teoría del Comportamiento en la Administración.

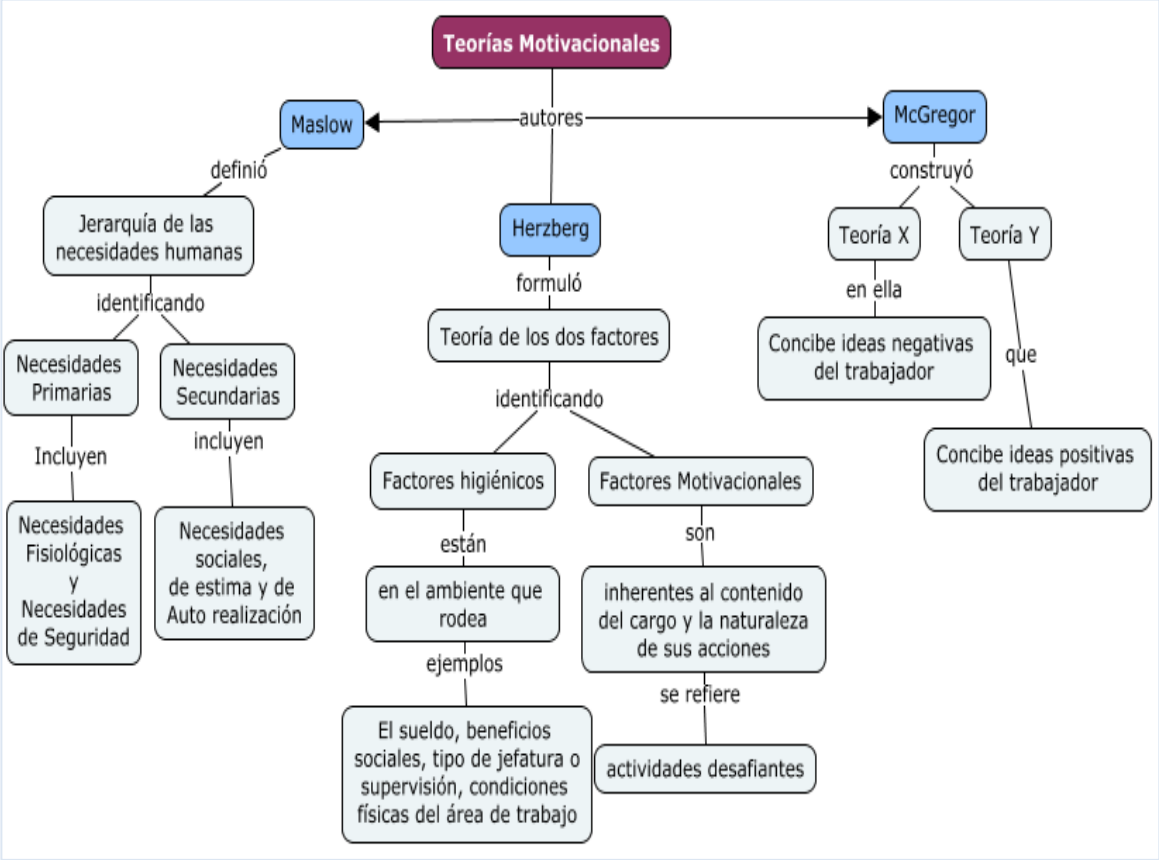
Inició con Herbert Alexander Simón implicando a Barnard, Mc Gregor, Likert, Argyris, Maslow, Herzberg y McClelland.

Para explicar la conducta organizacional esta teoría se fundamenta en la conducta individual y argumenta que administradores deben conocer las necesidades humanas para comprender su conducta y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Esta teoría también enfatiza en el proceso decisorio, ya que todo individuo es tomador de decisiones basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándola según sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Así que la organización se ve como un sistema de decisiones.

De entre las aportaciones más importantes se destacan las teorías que distinguen los factores motivacionales.

**Figura 16: Teorías motivacionales del enfoque del comportamiento**




*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).*

## Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).

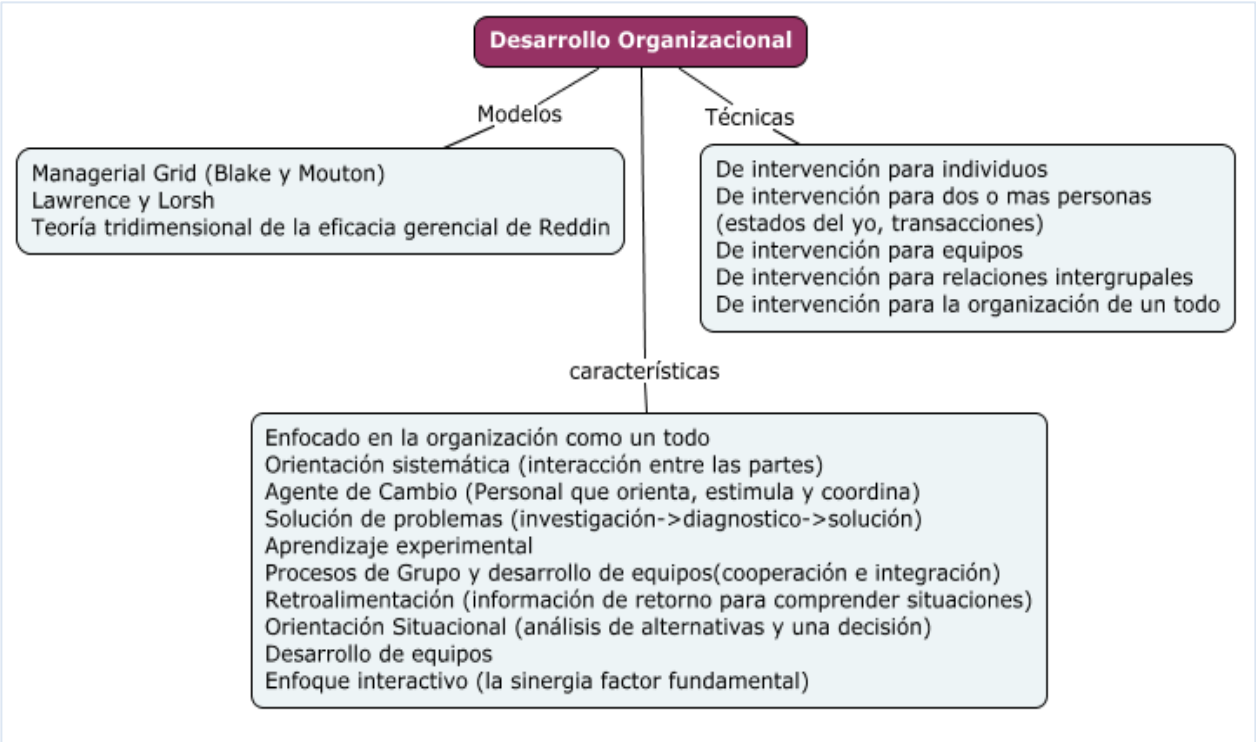
Surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Introduce los conceptos de organización, cultura organizacional y cambio organizacional.

La DO es una alternativa democrática y participativa para revitalizar a las organizaciones

El proceso de desarrollo organizacional se puede entender desde sus características,

**Figura 17: Características de la teoría del Desarrollo Organizacional.**




*Fuente: elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014) .*

.

## 1.7. Enfoque sistémico de la administración.

En la década de 1950 el alemán Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria denominada Teoría General de Sistemas TGS.

### Tecnología y Administración.

La tecnología siempre fue un factor influyente en las organizaciones desde su incorporación en la revolución industrial, introduce mediante la cibernética el concepto del hombre digital, entendido como aquel cuyas transacciones con su ambiente son efectuadas predominantemente haciendo uso de la computadora.
La informática en la administración condujo a la automatización, ingreso a la era de la información, toma de decisiones basada en información existente en un centro de procesamiento de datos, integración del negocio, el e-business como motor de la nueva economía.

### Teoría matemática de la administración.

La teoría administrativa recibió gran influencia de las matemáticas a través de modelos matemáticos con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas empresariales. Gran cantidad de decisiones administrativas son tomadas en base a ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales que obedecen a ciertas leyes o principios.

La Investigación de operaciones es la parte de la teoría matemática aplicada a la solución de problemas administrativos en seis faces: Formulación del problema, construcción del modelo matemático para representar el sistema, deducir una solución del modelo, prueba del modelo y la solución, establecer control sobre la situación y finalmente colocar la solución en funcionamiento. Dentro de sus principales técnicas se encuentran la teoría de juegos de Vonn Neumann y la Teoría de Colas para la optimización de arreglos en situaciones de aglomeración y espera, la teoría de grafos que ofrece técnicas de planeación por redes, la programación lineal para analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades, la

programación dinámica para buscar el menor recorrido o gasto, la probabilidad y análisis estadístico para una apreciación de información de gran escala.

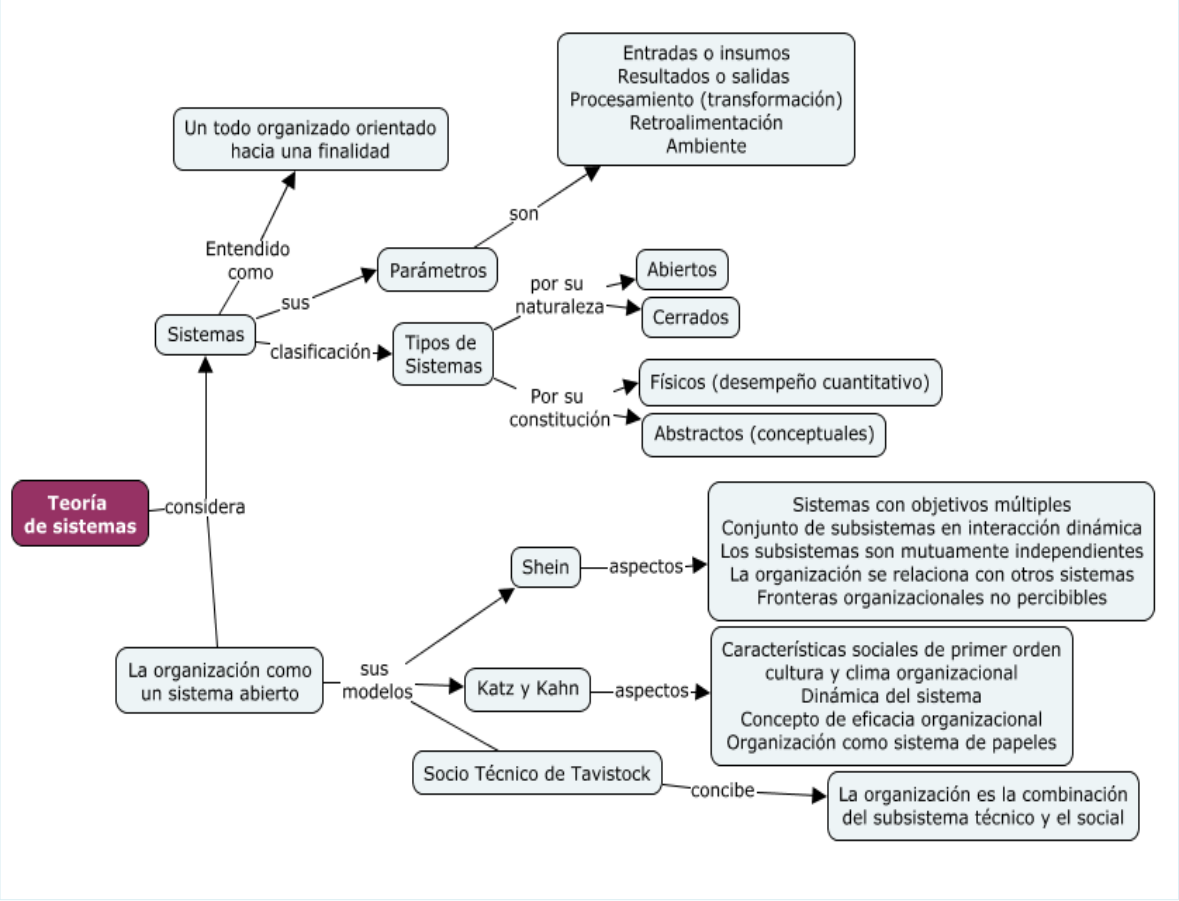
Otra de las contribuciones de los autores matemáticos fue la aportación de indicadores, el six sigma y  el balanced score card.

## Teoría de sistemas.

Utiliza el concepto del Hombre Funcional bajo el entendido de que el individuo se comporta en un papel dentro de las organizaciones interrelacionándose con otros individuos como un sistema abierto.

Concibe a los sistemas como un todo organizado orientado hacia una finalidad.

**Figura 18: Principales características de la Teoría de Sistemas.**



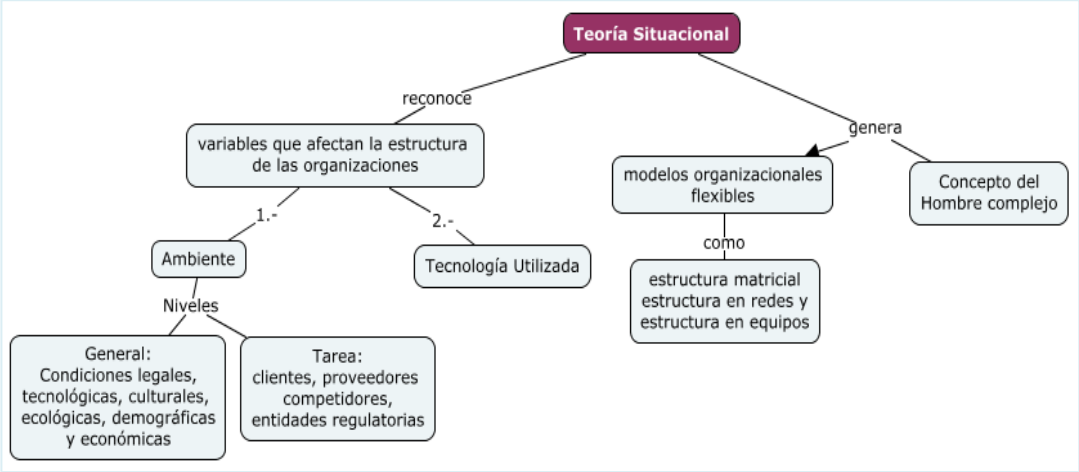

*Fuente: elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014) .*

## 1.8. Enfoque Situacional de la Administración.

Este enfoque sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y definido por límites que lo identifican en relación con el suprasistema ambiental. Procura analizar las relaciones dentro y entre los subsistemas, además de la organización y su ambiente y definir estándares de relaciones o configuración de variables. Dirige sus esfuerzos hacia el diseño organizacional y sistemas gerenciales adecuados a situaciones específicas.

Enfatiza en que no existe nada de absoluto en las organizaciones, todo es relativo y todo depende de una situación. Nace de la investigación de Chandler sobre la estrategia y estructura organizacional en las empresas Dupont, Generals Motors, Stantardar Oil Co., Sears Roebuck & Co. En la que demustra que la estructura de las empresas había sido continuamente adaptada y ajustada a su estrategia.

**Figura 19: principales aportes de la teoría Situacional**



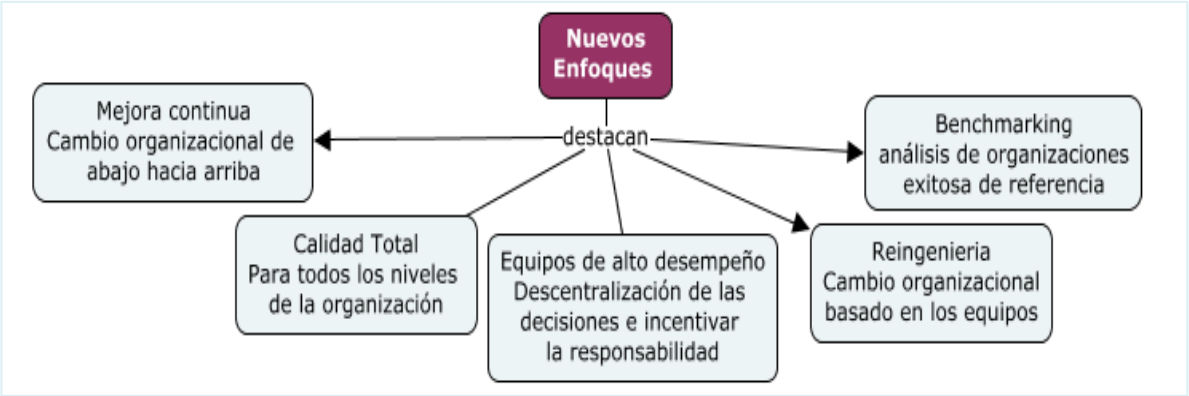

*Fuente: Elaboración propia basada en (Chiavenato, 2014).*

## 1.8. Nuevos enfoques de la administración.

En la era de la información bajo la sociedad del conocimiento y la economía del conocimiento. Se enfocan en proporcionar productos y servicios confiables y

satisfactorios (según Deming), o productos o servicios aptos para su uso(Según Juran), así como los que están acordes a los requisitos de calidad (Según Crosby).

**Figura 20: Enfoques que responden a la Actualidad Administrativa**



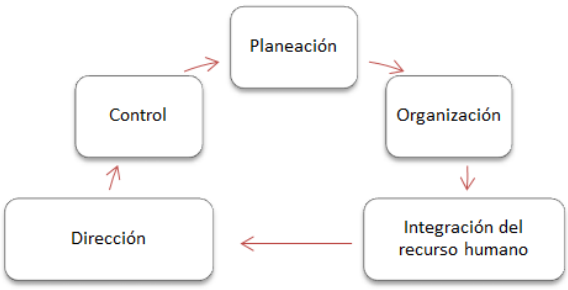

*Fuente: elaboración propia basada en (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2008).*

Convergen en el pensamiento de que “para que la calidad tenga éxito en la organización es necesario que la calidad sea parte de las actividades diarias de todos”.

## 1.9. Conclusión.

Muchos estudiosos y administradores han desarrollado propuestas de la mejor forma de administrar según las condiciones de su época. Para (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2008) la administración se debe practicar a partir de las cinco funciones administrativas:

**Figura 21: Funciones administrativas.**




Fuente: Elaboración propia basada en (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2008).

# Capítulo II.
# Plan de Negocios

## 2.1. Generalidades del plan de negocios.

### Definiciones.

Para (Longenecker, More, Petty, & Palich, 2010) un plan de negocios es un documento en el que se expone la idea básica para la iniciativa de negocios y que incluye descripciones de donde se encuentra usted ahora, hacia donde desea ir y como pretende llegar allí.

Para la secretaria de economía un plan de negocio es una herramienta que le permite al emprendedor visualizar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos con la cual podrá determinar la viabilidad del mismo.

En (Entrepreneur, 2009) se define como el documento escrito que incluye los objetivos de tu empresa , las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros tanto internos como del entorno.

### Objetivos del plan de negocios.

De acuerdo con (Longenecker, More, Petty, & Palich, 2010).

a) Identificar la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocios, es decir por que existe una oportunidad así
b) Presentar el método que el emprendedor piensa adoptar para aprovechar dicha oportunidad.
c) Reconocer los factores que determinarán si esta nueva iniciativa de negocios tendrá éxito.

### Beneficios de elaborar un plan de negocios.

Thomas Carlyle, matemático y escritor escocés dice: “Nada es más terrible que la actividad sin perspectiva”, un plan de negocios ayuda:

- Al emprendedor a clarificar ideas al momento de definir los cimientos

- Al equipo administrador a enfocar sus actividades al logro de objetivos.
- A comunicar a los empleados la visión del negocio.
- Es una herramienta mediante la cual se puede dar a conocer a los inversionistas la rentabilidad del negocio y aumentar la credibilidad en el mismo.

Aunque un plan de negocios no es requisito previo para el éxito empresarial, si es una herramienta para clarificar hacia dónde, que caminó tomar y si es conveniente ir.

## 2.2. Componentes de un plan de negocios.

Existen diversas estructuras y formatos de plan de negocio acordes a quien lo leerá. En la siguiente tabla podremos observar los componentes sugeridos por diversos algunos autores e instituciones

Estructura sugerida por Nacional Financiera Banca de Desarrollo (NAFINSA)

1. Descripción del negocio.
2. Nichos de mercado deseados.
3. Selección de la cobertura territorial del negocio.
4. Definición del posicionamiento deseado
5. Propuesta única de negocio.
6. Inversión básica para iniciar el negocio
7. Metas financieras
8. Qué vender para alcanzar las metas financieras.
9. Definición inicial de precios.
10. Medios de marketing para el negocio.
11. Metas de marketing
12. Materiales de promoción.

Estructura sugerida por (Entrepreneur, 2009)

1. Descripción del negocio.

2. Análisis del sector y del mercado
3. Modelo de negocios
4. Plan de mercadotecnia y ventas
5. Plan de organización y administración
6. Plan de operaciones
7. Plan financiero
8. Trámites  comerciales, fiscales, laborales.

Estructura sugerida por (Longenecker, More, Petty, & Palich, 2010).

1. Análisis de la industria, del cliente y del competidor.
2. Descripción de la empresa
3. Plan del producto o servicio
4. Plan de marketing
5. Plan de operaciones y desarrollo
6. Equipo de administración
7. Riesgos críticos
8. Oferta
9. Plan financiero
10. Documentos de apoyo

Estructura sugerida por (Secretaría de Economía):

1. Elegir una idea
2. Definir el negocio a implementar
3. Objetivos a corto, mediano y largo plazo.
4. Estudio de mercado
5. Plan de acción.
6. Equipos e instalaciones requeridas.
7. Posibles proveedores de materiales y equipos
8. Cotización de materiales y equipos.
9. Organización de las actividades del negocio
10. Inversión requerida

11. Proyección financiera
12. Trámites comerciales, fiscales
13. Plan de trabajo

Estructura sugerida por (Alcaraz Rodríguez, 2011)

1. Segmento de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución
4. Relación con los consumidores
5. Flujos de efectivo
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios Clave
9. Estructura de costos

Estructura sugerida por (CICE BUAP)

1. Descripción y justificación de la empresa
2. Mercadotecnia
3. Proceso General Operación de Negocio
4. Tecnología de información
5. Administración de recursos humanos
6. Contabilidad y finanzas
7. Aspectos legales
8. Plan de trabajo

Como se puede observar todas las estructuras tienen puntos coincidentes, en algunas de ellas, la información se desglosa en varios puntos, mientras que en otras se condensa en puntos específicos.

Es importante tener conocimiento de los requerimientos de información que incubadoras como (CICE BUAP) solicitan, para un futuro financiamiento.

En la siguiente parte de este capítulo se explicará a detalle los componentes de cada punto de la estructura a emplear.

## 2.3. Presentación del negocio.

### Justificación de la empresa.

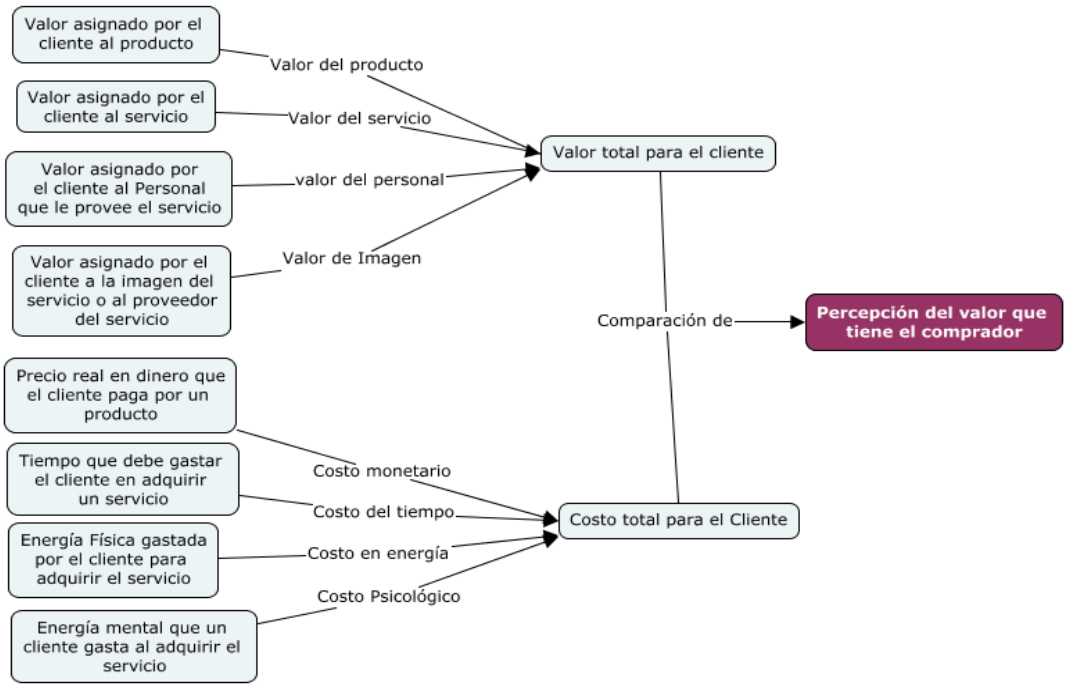
Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un segmento de mercado definido.

El propósito de esta sección es presentar la oportunidad y demostrar porque hay un mercado significativo al que se puede atender. Se deberá describir la industria más amplia donde se estará compitiendo, incluyendo su volumen índice de crecimiento, tendencias principales y principales competidores

### Propuesta de valor.

Los consumidores intercambian su dinero, tiempo y esfuerzo por el conjunto de beneficios que ofrece el proveedor de servicios.

**Figura 22: Percepción del valor que tiene un comprador de servicios.**




*Fuente: (Hoffman & Bateson, 2012).*

Para (Hoffman & Bateson, 2012) proporcionar valor en una empresa de servicios es ir más allá de simplemente comparar el producto de servicio con su precio monetario, el valor también incluye, el servicio, el personal, y los aspectos de la imagen que, cuando se maximizan incrementan el valor total de la experiencia de servicio.

Deberá redactarse la idea que diferenciara un producto o servicio de los similares a la competencia, especificando los aspectos que motivaran al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad servicio, posventa, utilidad y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor.

### Nombre de la Empresa.

El nombre es la carta de presentación, refleja la imagen y el sello distintivo, (Alcaraz Rodríguez, 2011) recomienda que sea Descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable.

Cabe mencionar que existe la Razón Social, que será el nombre establecido en el acta constitutiva de la empresa, y el Nombre Comercial que es el que se ocupara para darse a conocer a los clientes.

### Descripción de la empresa

Deberá contemplar el tipo o giro de la empresa y se refiere a la ocupación principal de la misma, de acuerdo con la secretaria de economía puede ser Comercial, Industrial o de Servicios, aunque los últimos se subdividen en industrias.

Aunado, se debe definir su ubicación que incluye la dirección que quedará registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico (SHCP) como domicilio fiscal, además de describir el medio ambiente cercano.

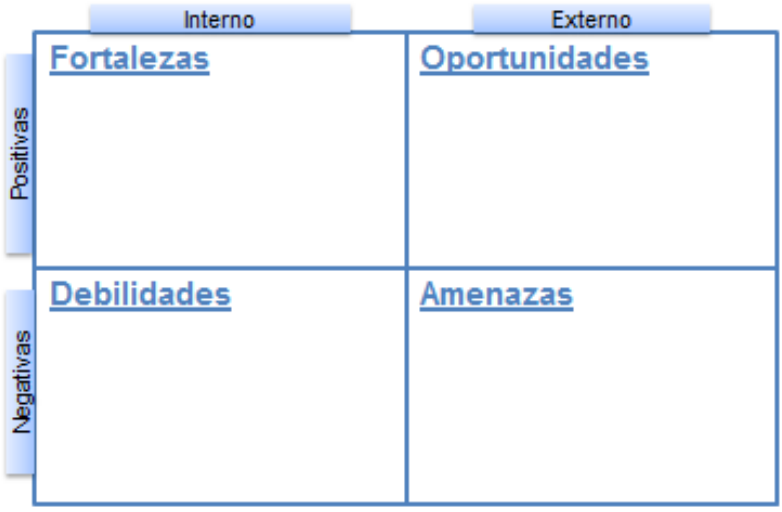
Además incluirá el tamaño de la empresa, mismo que se puede definir a partir de la estratificación que la Secretaría de Economía el 30 de junio de 2009 publicó en el Diario Oficial de la federación.

## Análisis FODA.

Es una herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto y facilita la toma de decisiones.

El esquema reconocido para documentar este análisis es el siguiente:

**Figura 23: Esquema para presentar un análisis FODA**




Fuente: (Alcaraz Rodríguez, 2011).

Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes.

- Fortalezas: aspectos positivos que se tienen y que contribuirán al éxito de la empresa, colocándola por encima de otras.
- Oportunidades: aquellos aspectos externos que pueden tener impacto favorable en las actividades o desarrollo de la empresa.
- Debilidades: son aquellos factores negativos que pueden inhibir el éxito del negocio, como una organización deficiente, falta de planeación, canales inadecuados, tecnologías rezagadas. Todas aquellas áreas de oportunidad para mejorar y/o completar, porque están al alcance de la empresa.
- Amenazas: son las fuerzas externas, que atentan o pudieran convertirse en influencia negativa o desfavorable para nuestra empresa.

## Misión de la empresa.

La **Misión** de la empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto, da sentido y guía sus actividades. (Alcaraz Rodríguez, 2011) recomienda que manifieste algunas características que la hagan trascendente.

- Orientada al cliente
- Alta calidad en productos o servicios
- Mejoramiento continuo
- Innovación o distingos competitivos
- Motivadora y congruente con los valores de la compañía
- Del conocimiento de clientes y empleados

## Visión de la empresa

La **Visión** es la declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros de la empresa para llegar a la meta. (Alcaraz Rodríguez, 2011) recomienda que posea las siguientes características:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa
- Clara y entendible
- Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se desarrolla y se vive.
- Alineada con la misión y los valores de la empresa.

Para elaborarla se puede iniciar por responder a las preguntas: ¿Cómo será mi empresa en unos años?, ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por sus clientes?, ¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?, ¿hasta dónde quiero llegar con esta empresa?, ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de la empresa?

## Valores Empresariales.

Los **Valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. (Espinosa, 2012) nos recomienda que no olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, porque perderemos credibilidad.

Responder a las siguientes preguntas nos ayudará, a definir nuestros valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?

## Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos son deseos que se convierten e metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo, que trazaran el rumbo de las actividades a realizar.

Contar con objetivos claros y posibles permitirá que se tenga una guía, de lo contrario, solo serán parte de la documentación que se queda plasmada en papel, dispersando los esfuerzos invertidos, duplicando actividades y desgastando al personal del área operativa.

**Figura 24: Consideraciones para definir objetivos.**

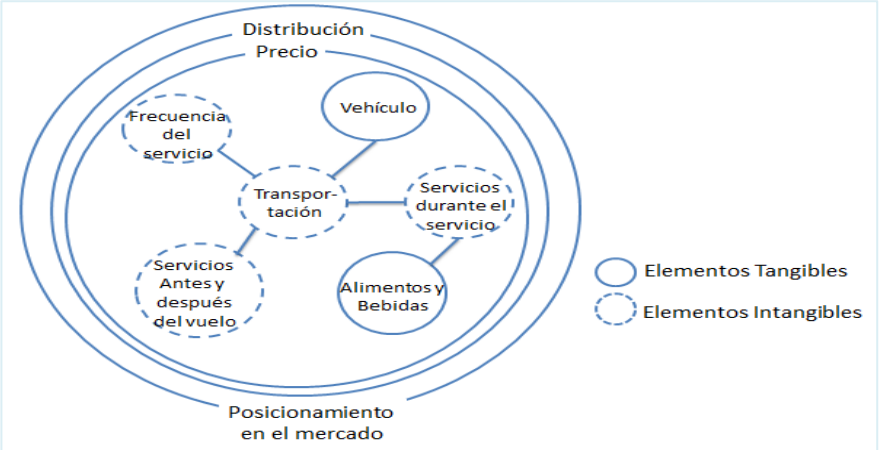
Fuente: Elaboración propia basado en (Alcaraz Rodríguez, 2011).

## Productos y/o servicios de la empresa.

Describir en forma concreta las características físicas que integran el producto o servicio, considerando detalles de componentes o especificaciones de la calidad del servicio.

(Hoffman & Bateson, 2012) Propone el **modelo molecular**, como un modelo conceptual que presenta la relación entre los componentes tangibles (aquello que el cliente puede percibir a través de sus sentidos) e intangibles (características que facilitan la obtención del servicio además de servicios adicionales de calidad que hacen más placentera la experiencia del cliente) del servicio.

**Figura 25: Ejemplo del modelo molecular de una aerolínea.**




*Fuente: (Hoffman & Bateson, 2012).*

Así mismo proponen un modelo de servucción que se utiliza para ilustrar los cuatro factores que influyen en la experiencia de servicio, incluidos los que son visibles para el consumidor y los que no lo son; y proporciona la dirección necesaria para que las empresas de servicio creen una experiencia de servicios atractiva.

Este modelo sugiere que el cliente es influenciado en su experiencia del servicio por otros clientes que comparten la experiencia y tienen referencias previas de servicios similares, por la actitud con la cual es atendido por el personal de la empresa, entre otros.

**Figura 26: Componentes del sistema de servucción, que influyen en la experiencia de servicio.**

*Fuente: (Hoffman & Bateson, 2012).*

## 2.4. El plan de Marketing.

Se refiere a las actividades de negocios que dirigen la creación, desarrollo y entrega de un paquete de satisfactores orientados al usuario meta.

Este plan permite identificar el segmento de mercado a cubrir, los gustos y expectativas de los clientes potenciales, para elaborar la mejor estrategia de promoción y venta de los productos o servicios.

### Investigación de mercado.

Se refiere a la obtención de información del mercado meta, entre la que destaca:

- El **perfil del cliente**: identifica a los posibles clientes potenciales, donde se encuentran y que características los identifican.
- El **consumo aparente**: identifica el número de clientes potenciales, así como el estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra, en un periodo específico.
- La **Demanda Potencial**: se refiere a proyectar el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

- **Participación de la competencia** en el mercado: identificación de los competidores y sus ventajas, para determinar cuáles serán sus estrategias de posicionamiento, a través de herramientas como el análisis FODA y benchmarking.

Las fuentes de información pueden secundarias en el caso de que existan datos disponibles y en caso contrario se deberá obtener de fuentes primarias.

### Estudio del mercado.

Es el medio de recopilación, registró y análisis de datos en relación con el mercado especifico al que la empresa ofrece sus servicios, a fin de conocer su opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar.

### Distribución y puntos de venta.

Determinar las cómo hacer llegar los productos al mercado, rutas de distribución eficientes desde el centro de producción hasta el consumidor.

### Publicidad y promoción del producto o servicio.

Por lo que se refiere a la **publicidad** define las acciones y los medios para hacer llegar un mensaje impactante al cliente, para que compre el producto o servicio y se incrementen las ventas.

En tanto la **promoción** de ventas son las actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio.

### Marcas.

Definición del nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identificarán los bienes y servicios que ofrece la empresa y los diferencia a los de su competencia.

### Etiquetas.

Definición de las formas impresas que llevan los productos y mediante las cuales dan información al cliente acerca de su uso o preparación.

### Empaque.

Definición de los recipientes que serán utilizados para contener el producto y protegerlo, además de ser un medio publicitario

### Fijación y políticas de precio.

Definición del precio que el cliente pagará por el servicio o producto, determinando el cálculo de los costos, los precios de la competencia; así mismo detallar las políticas de precios que se aplicarán a los diferentes tipos de clientes, sin olvidar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

### Plan de introducción al mercado.

Es la estructuración de las acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

### Riesgos y oportunidades del mercado.

Elaboración de un listado de los posibles riesgos y oportunidades del lugar en el que se incursiona, de tal forma que le permita desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en caso de que se presente alguna contingencia.

### Plan de Ventas.

En él se incluye la definición de:

- **Sistema de ventas**, ya sea personal, telemercadeo, comercio electrónico;
- **Herramientas para el equipo de ventas**: folletería, anuncios, presentaciones, etc.

- Estructura de **sueldos para el personal de ventas**: base, comisión etc.
- **Políticas de venta**: devoluciones créditos, cargos moratorios, descuentos.
- **Capacitación** de la fuerza laboral de ventas.
- **Seguimiento a las ventas**: estrategias de seguimiento y evaluación del producto o servicio, con la finalidad de obtener la lealtad de los clientes.

## 2.5. Proceso General Operación de Negocio.

Se refiere la documentación de los Procesos de abasto, producción, almacenamiento, ventas y logística.

### Descripción de los productos o servicios que pretende producir o comercializar

Especificaciones de en qué consiste el producto o servicio, describiendo detalladamente sus componentes y características. Además de precisar el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar el producto o prestar el servicio, expresado a través de diagramas de procesos.

### Abasto

Identificar las necesidades de materias primas, maquinaria y herramientas de trabajo, así como a los posibles proveedores con sus respectivas cotizaciones.

Además del planteamiento de políticas para su adquisición, considerando la escases de los recursos y la volatilidad de los precios.

Así mismo es necesario definir al personal necesario para llevar acabo la producción o prestación del servicio, definiendo las características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo

### Almacenaje

Se debe definir qué tipo de inventarios tendremos en la empresa, ya sea de materia prima, producto en proceso o producto terminado, como se llevará a cabo su

almacenamiento y en qué lugar se llevará a cabo (Layout). Y en caso de ser necesario se deberá establecer los puntos de reorden.

### Capacidad instalada

La **capacidad instalada** se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa, con base en los recursos con los que cuenta, como son instalaciones, personal, maquinaria y equipo; en este apartado debe considerarse el mantenimiento preventivo que requerirán las instalaciones y equipos utilizados en el proceso.

### Aspectos de aseguramiento de calidad

El control de calidad es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo a las especificaciones de su diseño. Por lo que en este apartado deberá definir de forma clara, cómo se asegurará de que su producto tendrá la calidad adecuada para el cliente.

### Factibilidad Ambiental.

Descripción de sí su proceso o producto tiene algún impacto ambiental favorable o desfavorable.

## 2.6. Organización y administración del recurso humano.

En esta sección se definirán la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

### Estructura Organizacional.

Definición de los procesos operativos (funciones de la empresa, descripción de los puestos y definición de los perfiles del puesto en función de lo que se requiere y con toda esta información se elabora un organigrama que refleja las interrelaciones del personal.

## Cantidad de Personal y Costo de Nómina.

Definición de los requerimientos de recurso humano en perfil y cantidad, considerando su nómina correspondiente para proyectar a corto, mediano y largo plazo los costos a erogar.

Con la finalidad de que la remuneración sea justa y acorde a las responsabilidades y obligaciones, se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que algunas organizaciones realizan en forma periódica.

Además es necesario considerar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se paga a cada trabajador y que van del 32 al 40 por ciento, entre las que se encuentran los impuestos federales y estatales, aportaciones al fondo de vivienda, fondo de ahorro para el retiro y seguridad social.

## Captación de personal.

Es el proceso que se seguirá para la incorporación de la fuerza productiva de la empresa, en cada una de sus etapas:

**Reclutamiento:** establecer el proceso formal y fuentes de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido acorde a los perfiles establecidos para los diversos puestos.

**Selección:** definir las herramientas (solicitud de empleo, exámenes) y técnicas (entrevista, investigación de candidatos) que se emplearan para seleccionar al personal idóneo, así como plantear los costos inherentes a este proceso.

**Contratación:** reconocimiento de los compromisos legales que conlleva una relación laboral y definición de las formas de contratación, relaciones sindicales y prestaciones de ley que serán aplicados.

**Inducción**: dado que es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa para ofrecer al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa, es necesario determinar que personas se encargarán de realizarla; el material de apoyo que se usará en el proceso; momento en que se llevará a cabo y los costos que este proceso involucra.

### Desarrollo del personal.

El desarrollo del personal involucra dos elementos muy parecidos pero con diferentes objetivos, formas de diseño y ejecución.

El **adiestramiento** entendido como el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.

La **capacitación** entendida como el entrenamiento avanzado que le proporciona a la persona para facilitarle un desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

Para documentar este apartado será necesario definir de cada puesto, el adiestramiento necesario y sus costos inherentes, de igual forma reconocer las posibilidades de capacitación.

## 2.7. Contabilidad y Finanzas.

En esta sección se detalla el proceso que sirve para llevar a cabo las cuentas de la empresa, conocer su situación financiera y buscar opciones que le permitan ahorrar, y aumentar su rendimiento.

### El sistema contable de la empresa.

Dada la importancia del registro de las operaciones, es necesario planear el sistema contable que será utilizado y definir quién será el encargado de llevarlo a cabo. En este punto deberán identificarse las obligaciones de registros fiscales vigentes para la empresa, inherentes al régimen del negocio.

### Estados financieros

En esta sección se deberán incluir la proyección por tres o cuatro años de los flujos de efectivo, es decir los estados financieros que muestran el total de efectivo que ingresa o sale de la empresa durante un periodo determinado. El (CICE BUAP) solicita los flujos mensuales del año 1 y 2, y los flujos anuales de los años 3 y 4.

Además se deben incorporar los **Estados de Resultados**, que muestran las operaciones de una empresa en un periodo determinado y miden la rentabilidad del

negocio. (CICE BUAP) solicita el estado de resultados con desglose mensual de los años 1 y 2, y desglose anual de los años 3 y 4.

De igual forma el **Balance General**, que presenta la situación de los activos, pasivos y capital del negocio a una fecha determinada. (CICE BUAP) solicita los balances generales del año 1 y 2 con desglose mensual, y de los años 3 y 4 anualmente.

### Indicadores Financieros.

Son los instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados.

- **Liquidez** permite medir si puede cubrir las deudas que deben pagarse en menos de un año. Un resultado positivo mayor de 1.0 indicará que puede cumplir con los compromisos a corto plazo.
- **Prueba del ácido** es uno de los indicadores de liquidez frecuentemente usados como indicador de la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios.
- **Período de recuperación de inversión pay back**, es un método que nos proporciona el plazo en el que recuperamos la inversión inicial a través de los flujos de caja netos, ingresos menos gastos, obtenidos con el proyecto, consiste en dividir la inversión inicial más los gastos que origine entre los distintos flujos de caja positivos que origina el proyecto.
- **Rentabilidad sobre la inversión**: se calcula a través de las razones financieras como ganancia por unidad invertida, ganancia por inversión total, ganancia por unidad vendida.
- **Rentabilidad sobre el capital contable**: se calcula al dividir la utilidad neta entre el capital contable.
- **Punto de Equilibrio**, es el cálculo del punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.

- El Valor Presente Neto **VPN** consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial, si el VPN es mayor a la inversión inicial el proyecto se acepta.
- La **Tasa Interna de Retorno** (**TIR)** es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos.
- **Costo de capital promedio ponderado (WACC)** es la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos.

## 2.8. Aspectos Legales.

Para formalizar un negocio se deberán realizar una serie de trámites, mismos que dependen del tipo de negocio, estado y localidad en la que será instalado. En el sitio de internet www.siem.gob.mx de la Secretaría de Economía se pueden consultar, los trámites para apertura y operación de negocios, con tan solo proporcionar el estado, municipio y giro de la empresa.

De cada uno de los trámites deberá incluirse los pasos para su obtención, sus requisitos, la dependencia y dirección donde se llevarán a cabo, así como sus costos.

Los trámites más comunes son:

- Alta ante SHCP, en el que se registra el giro de la empresa a instalar y su localización.
- Inscripción al registro federal de contribuyentes para personas morales.
- Acta constitutiva.
- Apertura del negocio.
- Licencia de uso de suelo.
- Registros de marca y logotipos.
- Trámites ante el instituto Mexicano del Seguro Social IMSS.

- Trámites de terminales y puntos de venta en caso de recibir pagos con tarjeta de crédito.
- Licencias de funcionamiento.

## 2.9. Plan de Trabajo.

Consiste básicamente en asignar tiempos, responsabilidades, metas y recursos a cada actividad de la empresa de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se han trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

Los pasos para realizar un plan de trabajo son:

1. Identificar las actividades a realizar para iniciar las operaciones del negocio.
2. Enlistar las actividades en orden secuencial de ejecución.
3. Identificar qué actividades pueden realizarse secuencialmente.
4. Asignar tiempos de duración a cada actividad, así como el responsable de su cumplimiento y recursos necesarios.
5. Graficar las actividades (actividad contra tiempo) para llevar un control visual del plan de trabajo
6. Calendarización, es decir el establecimiento de fechas de inicio y finalización de actividades.

## 2.10. Anexos del plan de negocios.

De entre la información que respalda y complementa los datos indicados a lo largo del plan se recomienda integrar:

- Listado de Clientes potenciales.
- Cartas de intención de compra.
- Encuestas modelo aplicadas.
- Formato de trámites legales realizados o por realizar.

- Currículo del personal clave de la empresa.
- Información relevante de la competencia.
- Directorio de fuentes de información.
- Entre otros que se consideren pertinentes.

## 2.11. Resumen Ejecutivo.

Es un concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del Plan de Negocios. Debe redactarse con una estructura fácil de entender, seleccionando las palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto, su extensión puede ser óptimamente de 3 cuartillas y no debe exceder de 5 cuartillas a doble espacio.
(Alcaraz Rodríguez, 2011) Recomienda que el contenido del reporte ejecutivo sea:

- Naturaleza del proyecto: incluyendo
    - Nombre de la Empresa.
    - Justificación y misión de la empresa.
    - Ubicación de la empresa.
    - Ventajas competitivas.
    - Descripción de productos y servicios (Concreta no en detalle).
- El mercado: incluyendo
    - Descripción del mercado que atenderá la empresa.
    - Demanda potencial del producto o servicio.
    - Conclusiones del estudio de mercado realizado.
    - Resumen del plan de ventas.
- Sistema de producción.
    - Proceso de producción simplificado.
    - Características generales de la tecnología.
    - Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etc.
- Organización.

    - Organigrama de la empresa.
    - Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etc.).
- Contabilidad y Finanzas.
    - Quien y como se llevará a cabo el proceso contable.
    - Capital inicial requerido.
    - Resumen de los estados financieros.
    - Resultados de los indicadores financieros.
    - Plan de financiamiento.
- Plan de trabajo.
    - Estableciendo el tiempo necesario para iniciar operaciones, este dato se calcula tomando en cuenta las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones.

# Capítulo III.
# La empresa

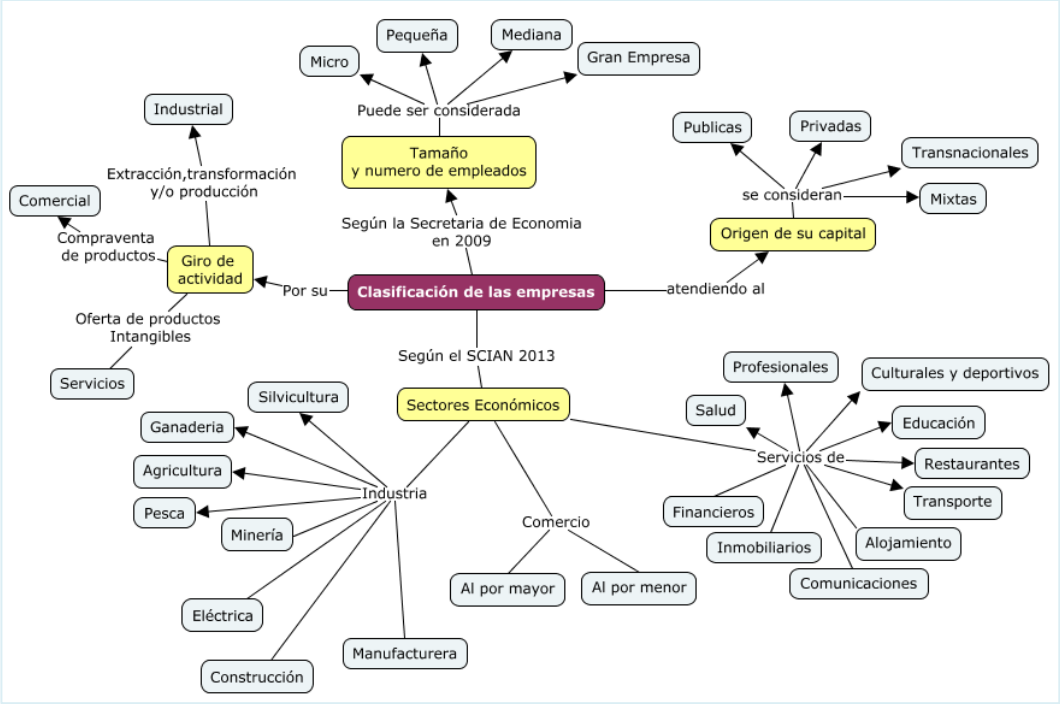
## 3.1. La Empresa y su Clasificación.

Para (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) se trata de una organización con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo incertidumbre.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la define como la entidad económica que es capaz bajo su propio derecho, de poseer activos, asumir responsabilidades y comprometerse en actividades económicas y transacciones con terceros, pudiendo estar constituida por uno o varios establecimientos.

La clasificación oficial más reciente de las empresas es la que manifiesta la Secretaria de Economía en el 2009 y el SCIAN 2013, mismos que el INEGI toma como referencia en sus censos económicos.

**Figura 27: Clasificación de las empresas.**




*Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en la Secretaria de Economía, el SCIAN. E INEGI.*

La Secretaría de Economía el 30 de junio de 2009 publica en el Diario Oficial de la federación la estratificación de las pymes en México, tal como se presentan en la siguiente tabla.

**Figura 28: Estratificación de las pymes en México.**

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

**Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**
**Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.**

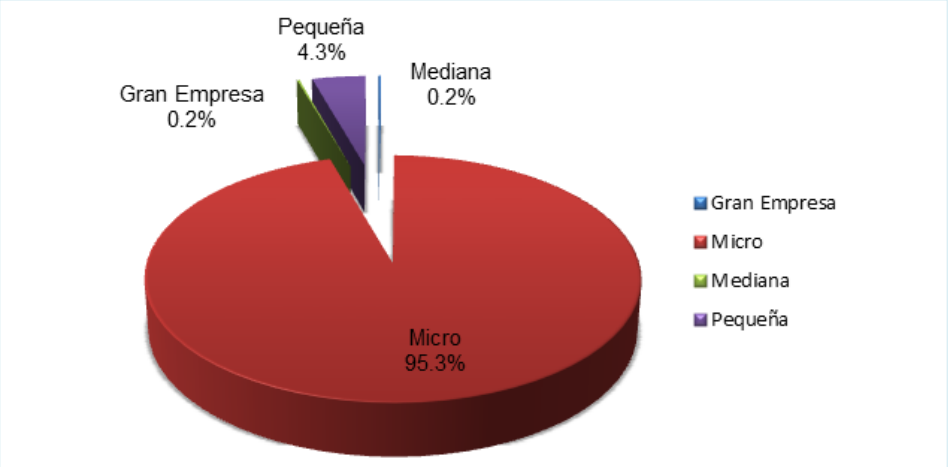
*Fuente: Secretaria de economía*

Por lo que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su publicación *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009,* considera Gran Empresa a los establecimientos no contemplados en la tabla anterior y cuyos valores exceden a los contemplados en la misma.

## 3.2. Estadísticas Nacionales

Según el Censo Económico 2009, de las unidades económicas existentes el 99.8 por ciento son Pymes y cubren el 78.5 por ciento del personal ocupado en el país.

**Figura 29: Unidades económicas por estrato en México, 2009,**




*Fuente: Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: INEGI 2011.*

Sin embargo representa el 50.4 por ciento de las remuneraciones, el 26.6 por ciento de la producción bruta total y el 30.5 por ciento de los activos fijos.

**Figura 30: Participación porcentual de los estratos de la Secretaria de Economía con los datos del censo económico 2009.**

| Total nacional estrato | Unidades económicas | Personal ocupado total | Remuneraciones | Producción bruta total | Activos fijos |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nacional** | **100.0** | **100.0** | **100.0** | **100.0** | **100.0** |
| Micro | 95.3 | 45.6 | 11.5 | 5.9 | 9.8 |
| Pequeños | 4.3 | 23.8 | 24.9 | 13.0 | 12.2 |
| Medianos | 0.3 | 9.1 | 14.0 | 7.7 | 8.4 |
| Grandes | 0.2 | 21.5 | 49.6 | 73.4 | 69.5 |

*Fuente: Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: INEGI 2011*

## Estadísticas nacionales de PYMES.

En 2013 el INEGI publicó los resultados del Análisis de la demografía de los establecimientos 2012, con el objetivo de dar a conocer la dinámica del comportamiento y la movilidad de las unidades económicas, con una cobertura que incluye a los micro, pequeños y medianos establecimientos de los sectores de industrias manufactureras, comercio y servicios privados no financieros, realizado entre los meses de abril de 2009 y mayo de 2012.

Considerando para efectos de ese análisis los términos de Muertes (como el cierre o desaparición de un establecimiento, así como el cambio de actividad económica, cambio de propietario y cambio de ubicación física) y Nacimientos (como la apertura o creación de un nuevo establecimiento desde cero o el que se deriva de la muerte de algún otro) como lo definen los manuales sobre estadísticas demográficas de los negocios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE(2007) y el de las recomendaciones sobre registros de empresas de Eurosat(2010). De estos resultados podemos destacar:

**Nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional (2009-2012)**

De cada 100 establecimientos existentes alrededor de 22 dejaron de operar, 28 iniciaron sus actividades.

**Figura 31: Dinámica de los establecimientos a nivel Nacional.**

*Fuente: Análisis demográfico de los establecimientos.*

**Personal Ocupado en establecimientos que nacen y mueren a nivel nacional (2009-2012)**

Por cada 100 personas que laboraban en el mismo periodo, 23 se incorporaron a nuevos establecimientos, mientras que alrededor de 20 dejaron de laborar.

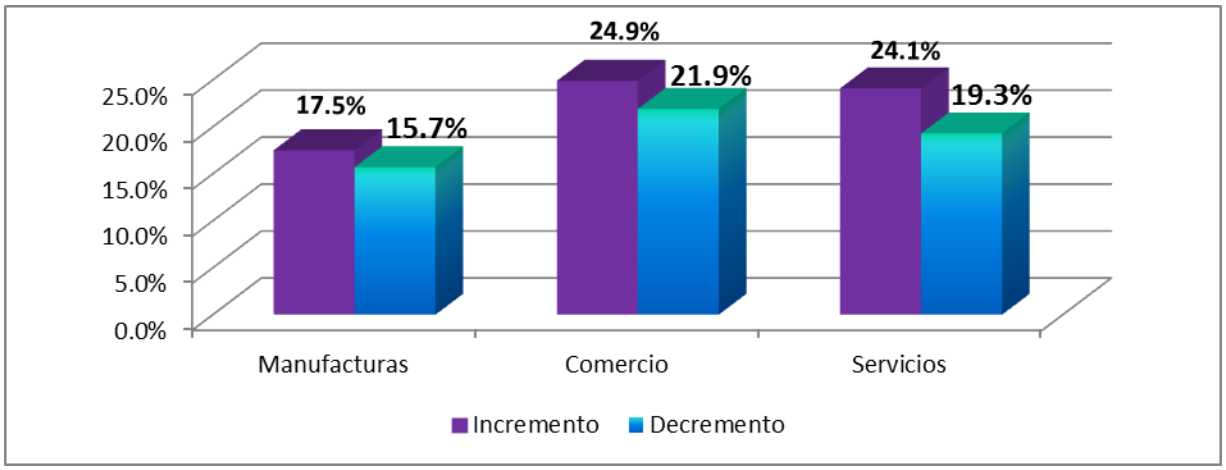
**Figura 32: Dinámica del personal ocupado en las pymes del país.**

*Fuente: Análisis Demográfico de los establecimientos 2012.INEGI.*

**Personal ocupado en los establecimientos por sector (2009-2012)**

El sector comercio es el que mantiene los índices más altos de rotación de personal, siendo el sector manufacturero el de mayor estabilidad.

**Figura 33: Grafica de los incrementos y decrementos del personal ocupado en las pymes del país.**

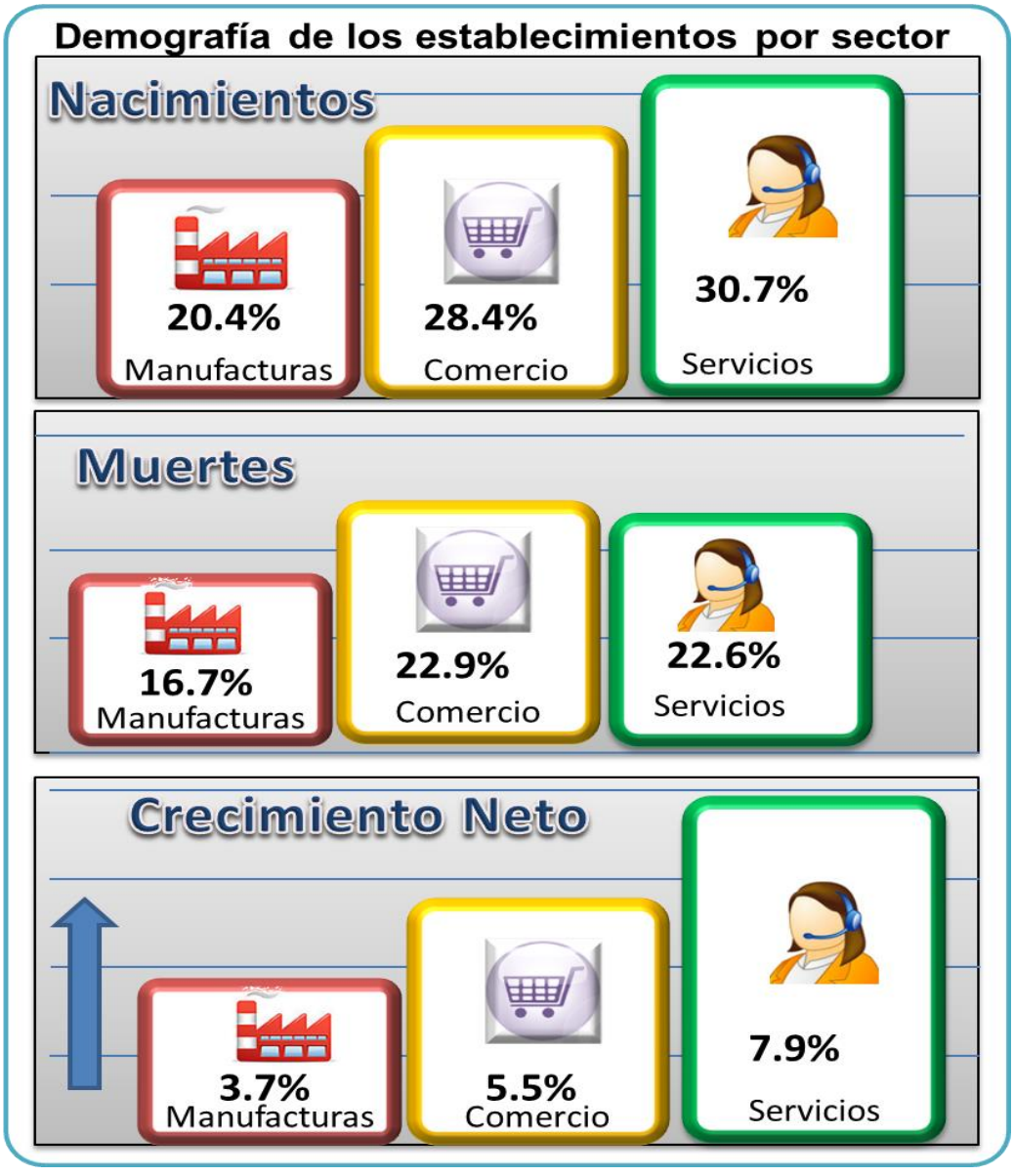



*Fuente: Análisis demográfico de los establecimientos 2012. INEGI*

**Nacimientos y muertes de establecimientos por sector (2009-2012).**

El sector servicios tiene una movilidad predominante en las actividades económicas de las pymes del país, mientras que el sector manufacturero tiene un crecimiento más desacelerado influenciado por los costos de instalación que implican.

**Figura 34: Nacimientos, muertes y crecimiento neto de los establecimientos.**

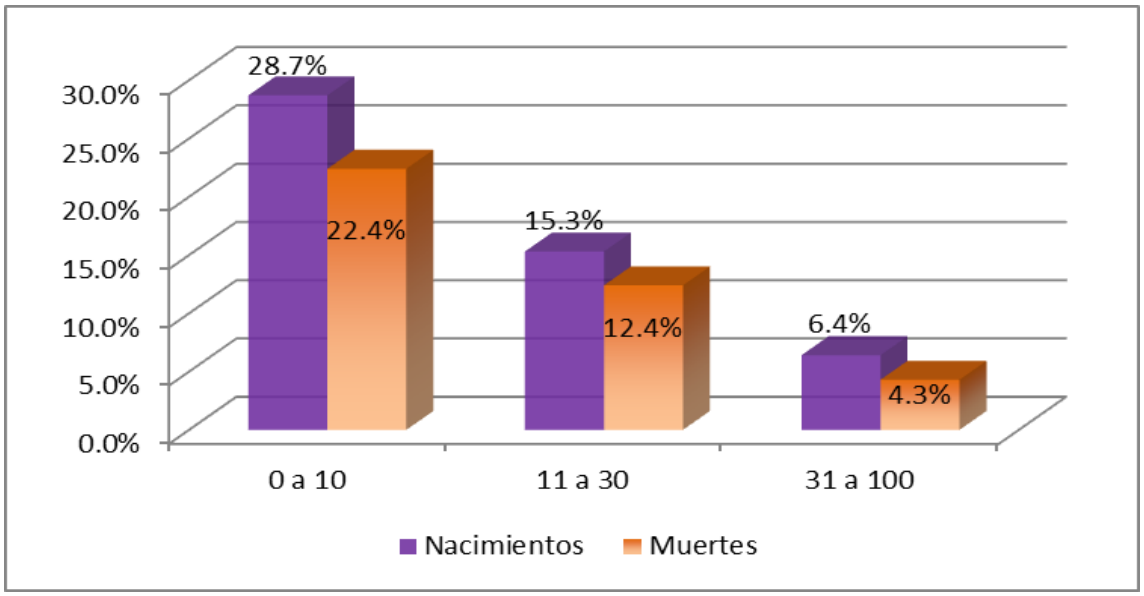



*Fuente: Análisis Demográfico de los establecimientos 2012.INEGI.*

**Nacimientos y muertes de establecimientos de acuerdo con el número de personas ocupadas (2009-2012).**

En el estrato de cero a diez personas es donde se presenta mayor natalidad y mortandad de establecimientos y es también ahí donde se concentra el 95 por ciento de los establecimientos, así mismo donde se presenta el mayor crecimiento neto.

**Figura 35: Gráfica de nacimientos y muertes de los establecimientos según tamaño de la empresa**




*Fuente: Análisis Demográfico de los Establecimientos 2012.INEGI.*

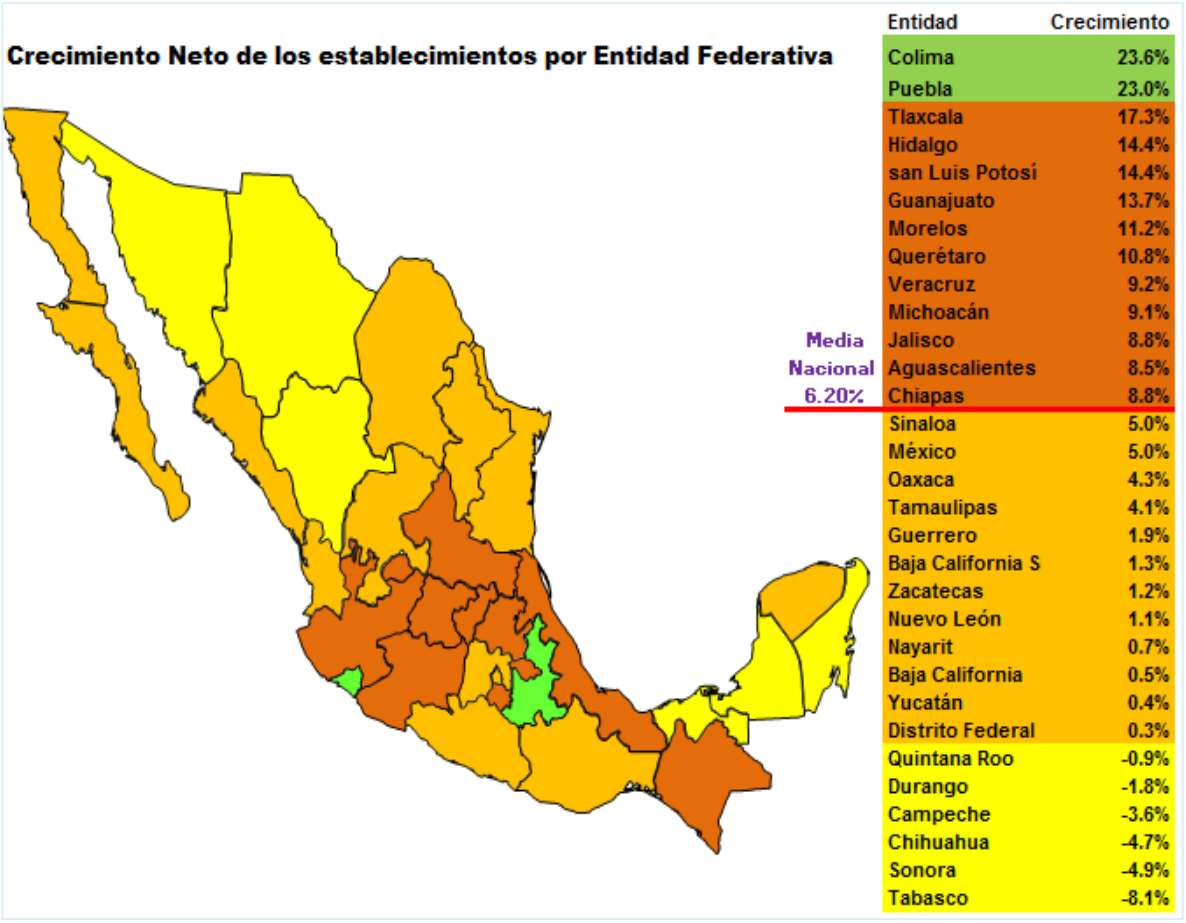
Respecto al crecimiento de los establecimientos desde el censo económico 2009 y hasta la conclusión del análisis en 2012 es 6.20 por ciento, ubicándose 13 entidades federativas por encima de esta media y desafortunadamente las entidades de Quintana roo, Durango, Campeche, Coahuila, Sonora y Tabasco se encuentran en una situación crítica, donde el número de muertes es mayor a los nacimientos.

Por lo que concierne al crecimiento del personal ocupado en los establecimientos la media nacional equivale al 3.6 por ciento, ubicándose 14 entidades federativas por encima de esta media, 18 entidades por debajo de las cuales 11 entidades presentan crecimiento negativo.

**Crecimiento neto de establecimientos por entidad federativa (2009-2012).**

Los estados de Colima con 23.6 y Puebla con 23 puntos porcentuales presentan la mayor proporción de crecimiento neto de los establecimientos, mientras que Tlaxcala se encuentra en 3er. Lugar con 17.3 puntos, lo que le permite ubicarse por encima de la media nacional valuada en el 6.2 por ciento

**Figura 36: Crecimiento Neto de los establecimientos 2009-2012 por entidad federativa.**




| Entidad | Crecimiento |
|---|---|
| Colima | 23.6% |
| Puebla | 23.0% |
| Tlaxcala | 17.3% |
| Hidalgo | 14.4% |
| san Luis Potosí | 14.4% |
| Guanajuato | 13.7% |
| Morelos | 11.2% |
| Querétaro | 10.8% |
| Veracruz | 9.2% |
| Michoacán | 9.1% |
| Jalisco | 8.8% |
| Aguascalientes | 8.5% |
| Chiapas | 8.8% |
| Sinaloa | 5.0% |
| México | 5.0% |
| Oaxaca | 4.3% |
| Tamaulipas | 4.1% |
| Guerrero | 1.9% |
| Baja California S | 1.3% |
| Zacatecas | 1.2% |
| Nuevo León | 1.1% |
| Nayarit | 0.7% |
| Baja California | 0.5% |
| Yucatán | 0.4% |
| Distrito Federal | 0.3% |
| Quintana Roo | -0.9% |
| Durango | -1.8% |
| Campeche | -3.6% |
| Chihuahua | -4.7% |
| Sonora | -4.9% |
| Tabasco | -8.1% |

*Fuente: Análisis Demográfico de los establecimientos 2012.INEGI.*

**Crecimiento neto que representa el personal ocupado en los establecimientos por entidad federativa (2009-2012).**

Por lo que se refiere al crecimiento del empleo en la pymes, el estado de Puebla se ubica en el primer lugar, con un crecimiento neto del 21.9 por ciento, superando a Colima por 1.7 puntos, mientras que Tlaxcala se encuentra en un séptimo lugar con un crecimiento del 9 por ciento, superando la media nacional valuada en 3.6%.

**Figura 37: Crecimiento Neto del personal ocupado 2009-2012 por entidad federativa.**

*Fuente: Análisis Demográfico de los establecimientos 2012.INEGI.*

Los indicadores económicos de la región puebla Tlaxcala que presenta la Secretaria de Economía son:

**Figura 38: Ficha Económica de la región Puebla Tlaxcala.**

| | Concepto | Valor | Fuente | Periodo |
|---|---|---|---|---|
| **Economía y productividad** | Crecimiento promedio del PIB Estatal, 2006-2010 (%) | 1.6 | IMCO con datos de INEGI | 2012 |
| | PIB per cápita (USD) | 9,903.2 | | 2012 |
| | Número de empresas certificadas (por cada 1,000 empresas) | 2.9 | IMCO con datos de CONACyT | 2012 |
| | Productividad laboral (USD anuales por trabajador) | 24,233.2 | IMCO con datos de INEGI | 2012 |
| **Fuerza Laboral** | Grado promedio de escolaridad | 9.6 | Censo de Población y vivienda, INEGI | 2010 |
| | Población Económicamente Activa, PEA | 1120458 | | 2010 |
| | Población ocupada con educación superior o posgrado (%) | 26.9 | | 2010 |
| **Servicios Básicos** | % de viviendas con servicio de agua entubada | 87 | Censo de Población y vivienda, INEGI | 2010 |
| | % de viviendas con acceso a drenaje | 96 | | |
| | % de viviendas acceso a energía eléctrica | 98.9 | | |
| | Tarifa ordinaria para servicio general en media tensión H-M (USD) | 13.8 | CFE | 2012 |
| | Tarifa ordinaria para servicio general en media tensión O-M (USD) | 12.6 | CFE | 2012 |
| | Tarifa de gasolina "magna" (USD) | 0.9 | PEMEX | 2014 |

| | Concepto | Valor | Fuente | Periodo |
|---|---|---|---|---|
| **Calidad de Vida** | Museos | 30 | CONACULTA | 2012 |
| | Librerías | 73 | | 2012 |
| | Bibliotecas | 132 | | 2012 |
| | Universidades | 155 | | 2012 |
| | Teatros | 15 | | 2012 |
| | Centros culturales | 31 | | 2012 |
| | Galerías | 11 | | 2012 |
| | Centros de educación | 43 | | 2012 |
| | Hospitales certificados y en proceso de certificación | 3 | Secretaria de salud | 2013 |
| | Personal médico | 5520 | Anuario estadístico por entidad federativa, INEGI | 2012 |
| **Infraestructura** | % de viviendas con telefonía fija | 52.2 | Censo de Población y vivienda, INEGI | 2010 |

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía
CONACyT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
SCT Secretaría de Comunicaciones y Transportes
CONACULTA Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
IMCO Instituto Mexicano para la Competitividad
CFE Comisión Federal de Electricidad
PEMEX Petróleos Mexicanos

*Fuente: Secretaria de Economía., Junio 2014.*

## Producto interno bruto de la región.

El Producto Interno Bruto PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo.

### Figura 39: Producto Interno Bruto 2012 por actividad económica.

| Estados de la República Mexicana | PIB (Todas de Actividades) | | Actividades Primarias | | Actividades Secundarias | | Actividades Terciarias | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total del Estado | % del Total nacional | Total del Estado | % del Total nacional | Total del Estado | % del Total nacional | Total del Estado | % del Total nacional |
| Total del País | 15,078,276 | 100.00% | 505,308 | 100.00% | 5,499,035 | 100.00% | 9,073,933 | 100.00% |
| Puebla | 489,520 | 3.25% | 22,224 | 4.40% | 172,840 | 3.14% | 294,456 | 3.25% |
| Tlaxcala | 84,177 | 0.56% | 3,755 | 0.74% | 29,842 | 0.54% | 50,580 | 0.56% |

*Fuente: Indicadores de la secretaria de economía basados en datos del INEGI,2014.*

### Figura 40: Producto Interno Bruto 2012 de las actividades Secundarias.

| (Millones de pesos) | | PIB | | |
|---|---|---|---|---|
| Actividades | Indicadores | Nacional | Puebla | Tlaxcala |
| PIB Total Actividades Secundarias | Total del estado | 5,499,035 | 172,840 | 29,842 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.14% | 0.54% |
| Mineria | Total del estado | 1,319,478 | 11,209 | 18 |
| | % del total nacional | 100.00% | 0.85% | 0.00% |
| Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final | Total del estado | 250,764 | 8,936 | 1436.324 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.56% | 0.57% |
| Construcción | Total del estado | 1,229,043 | 33,468 | 3,681 |
| | % del total nacional | 100.00% | 2.72% | 0.30% |
| Industrias Manufactureras | Total del estado | 2,699,750 | 119,227 | 24,707 |
| | % del total nacional | 100.00% | 4.42% | 0.92% |

*Fuente: Indicadores de la secretaria de economía basados en datos del INEGI,2014.*

## Figura 41: Producto Interno Bruto 2012 de las actividades terciarias.

| (Millones de pesos) | | PIB | | |
|---|---|---|---|---|
| Actividades | Indicadores | Total del país | Puebla | Tlaxcala |
| PIB Total Actividades Terciarias | Total del estado | 9,073,933 | 294,456 | 50,580 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.25% | 0.56% |
| Comercio | Total del estado | 2,358,855 | 80,025 | 10,407 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.39% | 0.44% |
| Transportes, correos y almacenamiento | Total del estado | 946,786 | 28,978 | 6,707 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.06% | 0.71% |
| Información en medios masivos | Total del estado | 348,624 | 11,676 | 1,139 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.35% | 0.33% |
| Servicios financieros y de seguros | Total del estado | 472,839 | 9,990 | 1,165 |
| | % del total nacional | 100.00% | 2.11% | 0.25% |
| Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles | Total del estado | 1,766,301 | 74,516 | 14,422 |
| | % del total nacional | 100.00% | 4.22% | 0.82% |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos | Total del estado | 331,042 | 5,073 | 395 |
| | % del total nacional | 100.00% | 1.53% | 0.12% |
| corporativos | Total del estado | 90,276 | 108 | - |
| | % del total nacional | 100.00% | 0.12% | 0.00% |
| Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación | Total del estado | 487,951 | 8,239 | 905 |
| | % del total nacional | 100.00% | 1.69% | 0.19% |
| Servicios educativos | Total del estado | 609,245 | 27,762 | 5,153 |
| | % del total nacional | 100.00% | 4.56% | 0.85% |
| Servicios de salud y de asistencia social | Total del estado | 330,597 | 11,148 | 2,501 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.37% | 0.76% |
| Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos | Total del estado | 68,999 | 2,139 | 89 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.10% | 0.13% |
| Servicios de alojamiento temporal y de preparación de Alimentos y Bebidas | Total del estado | 323,170 | 8,643 | 736 |
| | % del total nacional | 100.00% | 2.67% | 0.23% |
| Otros servicios excepto actividades gubernamentales | Total del estado | 310,566 | 9,911 | 1,612 |
| | % del total nacional | 100.00% | 3.19% | 0.52% |
| Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales | Total del estado | 628,682 | 16,249 | 5,350 |
| | % del total nacional | 100.00% | 2.58% | 0.85% |

*Fuente: Indicadores de la secretaria de economía basados en datos del INEGI,2014.*

# Capítulo IV.
# Caso Práctico

## 4.1. Costumbres en la organización de fiestas del entorno.

En San Miguel Xoxtla la mayor parte de las personas se conoce debido a que la comunidad es relativamente pequeña, ocho de cada diez estudiantes cursa sus estudios en la escuela del municipio, lo que genera grandes lazos de amistad y convivencia, seis de cada diez matrimonios se forman con habitantes de la misma población originando que las familias al emparentar sean más grandes y por tanto sus fiestas sean muy numerosas. Los anfitriones de las fiestas son en su mayoría los jefes de familia, ya que estos se consideran con la responsabilidad de incluso casar a sus hijos. Para los habitantes de Xoxtla el orgullo familiar es un fuerte referente que se esmeran en preservar.

El festejo de cumpleaños generalmente se realiza solo con familiares cercanos, sin embargo cuando se trata de celebraciones sacramentales, acciones de gracias por tres o cinco años de infantes, XV Años o por aniversarios matrimoniales, las fiestas son muy numerosas, debido a que se invita a familiares cercanos, lejanos y conocidos, además, de que en su mayoría por costumbre, se realizan con el apoyo de padrinos, entre los que destacan: Padrinos de velación que generalmente patrocinan los costos de la ceremonia religiosa y vestimenta de los festejados, brindis, pastel, música, decoración, vals, payasos, etc.

También se acostumbra que por gratitud por los recursos que invierten los padrinos, éstos acudan al festejo social acompañados de familiares y amigos, por lo que, los anfitriones desconocen el número exacto de comensales que asistirá; la cantidad de alimentos solo se estima en aproximado y se ofrecen alimentos que pueden ser múltiplemente racionados, para que alcancen en caso de que los asistentes sean más de los que esperaban; otro factor que determina el número incierto de invitados, es que los Papás de los festejados hacen la invitación a otros jefes de familia, sin proporcionar pases de acceso, originando que de esa familia puedan acudir mayor número de invitados que los previstos.

Existen familias con amplias casas que llevan a cabo sus fiestas en el interior de sus viviendas, aunque con la improvisación de espacios; por su parte las familias que no cuentan con espacios grandes en sus domicilios, organizan sus fiestas en

algún terreno que no esté sembrado, o mayoritariamente en la calle cortando el flujo vehicular, por lo que acudir al municipio de San Miguel Xoxtla en sábado e incluso domingo, implica encontrarse con algunas vialidades cerradas por fiestas.

La atención de los anfitriones se centra especialmente en la comida y solicita la ayuda de familiares, vecinos y amigos para su preparación y distribución, por lo que solo alrededor de dos anfitriones de cada diez, han contratado algún servicio de meseros.

De entre los principales alimentos que tradicionalmente se comparten en la mayoría de las fiestas, son mole poblano, carnitas, o mixiotes; generalmente preparados en el domicilio de los anfitriones, solo uno de cada diez anfitriones ha contratado en alguna ocasión, algún servicio de banquetes, o contratado a carniceros que les entregan ya preparados los alimentos.

En la comunidad existen ya cuatro jardines y dos salones de fiestas, que van ganado mercado, ya que las familias comienzan a optar por estas opciones en lugar de una fiesta en la calle, en la que se estén atravesando y participando personas que no han sido invitadas; además de que los domicilios grandes tienden a su extinción, ya que se están fraccionando para la nuevas familias de sus hijos y ya no cuentan con espacio suficiente.

## 4.2. Estratificación de mercado y mercado meta

La unidad de investigación son los jefes de familia, ya que son estos los que en un momento determinado se encargan de la organización económica de las fiestas.

En San Miguel Xoxtla según el Informe de 2010 de SEDESOL basado en los datos del INEGI y la CONAPO existen 2,766 familias de las cuales el 38.5 por ciento se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema, por lo que solo el 61.5 por ciento, representado por 1,701 familias estaría en condiciones de pagar por servicios no indispensables, de las cuales 31 familias, aun cuentan con domicilios extensos.

Por lo que se estima que el mercado meta son las 1,670 familias de ingresos medios con viviendas de poco espacio.

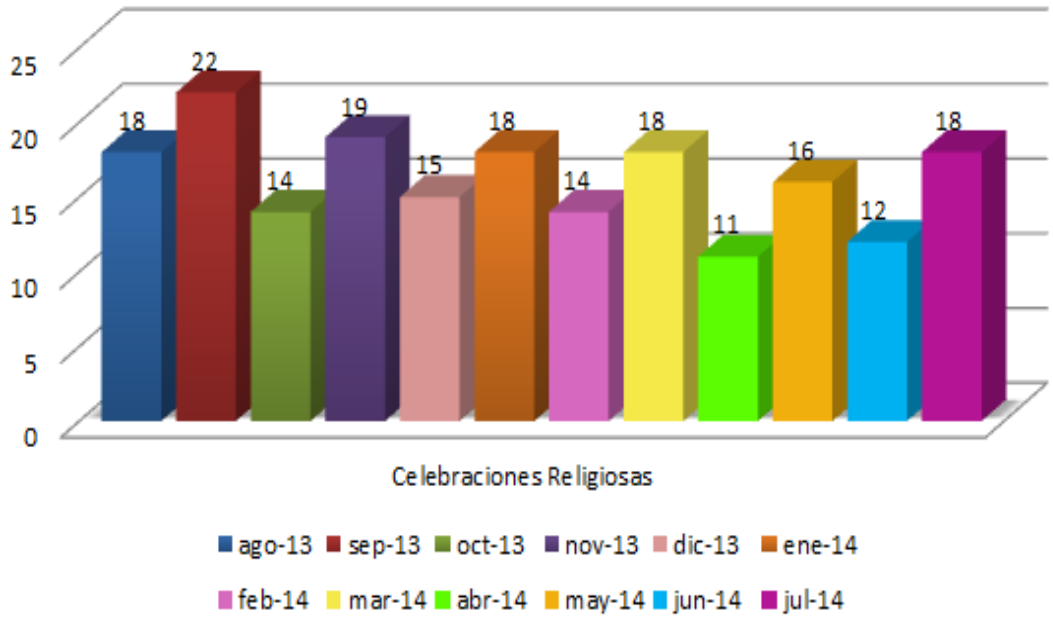
## 4.3. Consumo aparente

Se recurrió a la medición de los eventos sociales que inician con una ceremonia religiosa, ya que son éstos, los que mayoritariamente son seguidos por una fiesta con gran cantidad de invitados, que imposibilita su celebración al interior de los domicilios.

La fuente de esta información fue la agenda parroquial de la comunidad, considerando el periodo comprendido desde agosto de 2013, hasta julio de 2014 con los siguientes resultados.

Se llevaron a cabo 223 bautizos, 38 acciones de gracias de niños entre tres y siete años, 286 primeras comuniones, 54 celebraciones de XV años, 37 bodas y siete aniversarios de bodas, que en conjunto suman 645 festejos.

**Figura 42: Número de Celebraciones religiosas mensuales en San Miguel Xoxtla, agosto 2013- julio 2014.**




*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en la agenda parroquial de San Miguel Xoxtla.*

Sin embargo, cabe mencionar que los bautizos se celebran únicamente los días sábado, en ceremonia comunitaria, con un promedio de cuatro bautizados por semana.

Por lo que respecta a las primeras comuniones, existe una ceremonia comunitaria que coincide con la fiesta patronal, en donde celebran éste sacramento un promedio de 240 niños.

Por lo que para efectos de este estudio no se considerará de forma neta a los 645 festejos, sino más bien los 195 eventos que se llevaron a cabo.

Esta fuente de información además nos demostró, que los meses con menor incidencia de eventos sociales son abril (Semana Mayor) y junio (exceso en gastos por graduaciones, inscripciones y útiles escolares), mientras que el mes con mayor incidencia es septiembre, ya que coincide con la fiesta patronal.

Con la finalidad de tener una perspectiva de cuantos eventos son susceptibles de llevarse a cabo en el jardín de fiestas, se contempló el alcance de un evento de bautizo máximo por semana cuando mucho, y no más de tres eventos por primera comunión en el mes de septiembre, ya que una gran mayoría de éstas fiestas se celebran el día 29 de septiembre, sin importar el día de la semana que sea, y algunas familias celebran sus fiestas el inmediato sábado o domingo.

Por lo que encontramos 52 emisiones de bautizo, 38 acciones de gracias de niños entre tres y siete años, siete celebraciones de primera comunión, 54 de XV años, 37 bodas, siete aniversarios, dando un total de 195 celebraciones en los diferentes rubros mencionados y que representan las siguientes proporciones.

Los bautizos, acciones de gracias infantiles y primeras comuniones, que son eventos en los que los festejados son niños de 0 a 12 años de edad, representan el 49 por ciento de los eventos; cabe mencionar que en este tipo de eventos, los papás tienen por invitados a gran número de familias de edades similares a la suya y con hijos del mismo rango de edades, y en el caso de los festejados más grandes, incrementan el número de niños invitados pues integran además de familiares a sus amigos de la escuela; esta situación vislumbra la necesidad contar con instalaciones y servicios para familias con infantes.

**Figura 43: Proporciones porcentuales de los tipos de eventos celebrados en San Miguel Xoxtla.**

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en la agenda parroquial de San Miguel Xoxtla.*

El 51 por ciento restante de las celebraciones, representado por XV años, bodas y aniversarios, son eventos de invitados en su mayoría adolescentes y adultos, lo que destaca la necesidad de contar con instalaciones de buen gusto, que den realce al evento y den atención a características propias de este rubro, como quinceañeras y novias con vestidos amplios, que requieren espacios reservados para cambio de vestimenta, etc.

## 4.4. Identificación de la competencia.

Existen cuatro jardines y dos salones de fiesta en el municipio, mismos que fueron visitados para realizar un benchmarking, considerando para la observación: sus instalaciones, equipamiento, costos, servicios adicionales que ofrece y el tiempo de renta en los eventos, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 44: Benchmarking a jardines de fiestas en San miguel Xoxtla.**

| | Las palmas | Turquesa | Lo nuestro | Terraza |
|---|---|---|---|---|
| Espacios en su estacionamiento | 25 | 0 | 0 | 0 |
| Cocina | Improvisada | Improvisada | Solo tejado | Si |
| Parrillas para calentar | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Refrigerador | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Instalación de gas | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Microondas | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Agua potable | Si | No | No | Si |
| Lava trastes | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Drenaje | Si | No | No | Si |
| Permiten guisar | Si | Si | Si | Si |
| Área para preparar y distribuir bebidas | Improvisada | Improvisada | Improvisada | Si |
| Juegos Infantiles | No | No | No | No |
| permiten su instalación | Si | Si | Si | Si |
| Sanitarios de damas | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Sanitarios de caballeros | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Área para anfitriones | Si | No | No | Si |
| Área propicia para fotos | No | No | No | Si |
| Servicios adicionales | Ninguno | Ninguno | Ninguno | pueden conseguir lo que quieras |
| Capacidad de invitados | 400 | 1000 | 700 | 400 |
| Número de horas incluidas | 30 | 24 | 40 | 30 |
| Costo para 300 personas | $ 3,000.00 | $ 3,500.00 | $5,200.00 | $4500.00 |
| Incluye renta de lonas | No | No | Si | No |
| Incluye mesas, sillas y mantelería | No | No | Si | Si |

*Fuente: Benchmarking aplicado.*

Además de los jardines, otros competidores son los salones de fiestas, aunque con un enfoque diferente son también una opción cuando de celebración de fiestas se trata, por lo que también fueron visitados y estudiados en sus instalaciones, equipamiento, costos, servicios adicionales que ofrece y el tiempo de renta en los eventos, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 45: Benchmarking aplicado a salones de fiestas de San miguel Xoxtla.**

| Elemento | Ambroncio | Salón México |
|---|---|---|
| Espacios en su estacionamiento | 0 | 0 |
| Cocina | Si | Si |
| Numero de parrillas para calentar | 4 | 4 |
| Refrigerador | 0 | 0 |
| Instalación de gas | Si | No |
| Parrillas para azar | 0 | 0 |
| Microondas | 0 | 0 |
| Agua potable | Si | Si |
| Lavabo | Si | Si |
| Drenaje | Si | Si |
| Permiten guisar | No | Si |
| Área para preparar y distribuir bebidas | No | No |
| Juegos infantiles | No | No |
| Permiten su instalación | No | Si |
| Sanitarios de damas | 5 | 4 |
| Sanitarios de caballeros | 3 | 3 |
| Área para anfitriones | No | No |
| Área propicia para fotos | Si | No |
| Servicios adicionales | Cristalería y vajillas | Ninguno |
| Capacidad de invitados | 300 | 400 |
| Número de horas incluidas | 8 | 18 |
| Renta para 300 personas | **$ 20,000** | **$ 3,400.00** |

*Fuente: Resultados del benchmarking aplicado.*

Con la finalidad de medir los costos de habilitar una fiesta en la comunidad (espacio cubierto, mesas, sillas, mantelería), se realizaron diversas cotizaciones considerando los posibles escenarios disponibles.

**Figura 46: Comparativa de costos para habilitar una fiesta de 300 invitados en San Miguel Xoxtla.**

| conceptos | Jardines de fiestas | | | | En una calle | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Las Palmas | Turquesa | Lo nuestro | Terraza | principal | secundaria |
| Permiso municipal | $ - | $ - | $ - | $ - | $ 1,500 | $ 700 |
| Renta Jardín | $ 3,000 | $ 3,500 | $ 5,200 | $ 4,500 | $ - | $ - |
| Renta de lonas, sillas, mesas y manteles | $ 4,078 | $ 4,078 | $ - | $ 950 | $ 4,078 | $ 4,078 |
| Total | $ 7,078 | $ 7,578 | $ 5,200 | $ 5,450 | $ 5,578 | $ 4,778 |

*Fuente: Benchmarking.*

Identificando una diferencia de $ 422.00 entre la opción más baja de llevarla a cabo en la calle y el precio más bajo de realizarlo en un jardín.

Una desventaja que tiene la opción más económica de jardín de fiestas es su ubicación en las orillas de la comunidad.

Con información de sus vecinos identificamos que, el jardín de fiestas que lleva a cabo eventos con mayor frecuencia, es el Jardín Las Palmas, ya que está ubicado en la parte trasera de la parroquia de la comunidad, por lo que el traslado de los invitados que asisten a la ceremonia religiosa es prácticamente inmediato, ya que solo deben atravesar la calle.

El jardín con mayor número de servicios, que cuenta con instalaciones más profesionales y elegantes, además de contar con el segundo precio más bajo de esta cotización, aún no logra posicionarse en el mercado, por ubicarse en las orillas del municipio.

Cabe destacar que un gran número de jefes de familia tiene la idea de que contratar un jardín para su fiesta es muy caro, por lo que prefiere hacer uso de la vía pública, pese a los bemoles que ello implica, entre los que se pueden citar, que una vez terminada la fiesta deben resguardar mesas, mantelería y sillas, despejar y barrer la vialidad; además de contar con un insuficiente servicio de sanitarios, pues solo cuentan con los disponibles en el domicilio, etcétera.

## 4.5. Identificación de requerimientos en las instalaciones.

Dado que la buena experiencia de usuarios determina que el cliente vuelva a consumir un servicio y lo recomiende, la propuesta de instalaciones a realizar debe considerar las experiencias de quien ha contratado este tipo de servicios, por lo que se realizó una investigación exploratoria, desarrollada en dos sesiones de grupo de enfoque:

El grupo A se formó de 12 personas externas a la comunidad, pero que comúnmente rentan salones o jardines de fiestas, para conocer las experiencias positivas y negativas a las que se habían enfrentado referente a instalaciones y servicios contratados, debido a que, al ser clientes frecuentes de éste tipo de negocios son un referente importante de experiencias.

En el plano de las experiencias positivas de instalaciones destacaron:

- Baño con sala de espera donde la quinceañera pudo hacer sus cambios de vestuario.
- Los juegos estaban visibles y lejos de la salida.
- Cuentan con periqueras para los niños menores.
- Cocina con espacio para preparar barbacoa y preparar tortillas hechas a mano.
- Con sala de espera por si llegaban más invitados.
- Con refrigerador para conservar alimentos y micro ondas para recalentar.

En el plano de experiencias negativas en las instalaciones se identificó:

- Molestia porque les han robado piezas automotrices a sus automóviles o a los autos de sus invitados, por haberlos dejado en la calle, por falta de estacionamiento cercano.
- Molestia por el tipo de piso que hay en los salones, por los accidentes que se han presentado, causados por que son pisos muy resbalosos, o porque el piso no es uniforme o cuenta con desniveles, considerando que en fiestas gran número de invitadas asiste con calzado alto y en ocasiones poco estable.
- Por lo que respecta a los sanitarios que en número son insuficientes, se generan largas filas de espera y provoca que los invitados abandonen la fiesta; o sanitarios reducidos que son incomodos. Así como la falta de cambiador de pañales.
- Falta de espacios donde realice cambio de vestuario la quinceañera.
- El hecho de que los juegos infantiles se ubiquen en la salida del salón o jardín, puede propiciar que algún niño se salga de la fiesta, situación que obliga a los papás a apartarse de la fiesta para estar al pendiente de sus hijos: o que la atención de los invitados se torne a buscar a un niño extraviados en lugar del festejo.
- La falta de mantenimiento de las instalaciones, que originan charcos, o anegaciones ante fuertes lluvias el día del evento.
- La existencia de albercas en el jardín de fiestas, ha originado algunos accidentes inesperados, y que no exista una persona que resguarde la vida de los que libre o accidentalmente usan este servicio.
- La ubicación de la cocina en el fondo del jardín, implica que si llegan con alimentos calientes deban pasar entre todos los invitados y recorrer grandes distancias entre la entrada y la cocina.

El grupo B se formó con ocho personas de la comunidad que han asistido como invitados o anfitriones a los jardines de fiestas locales.

En el plano positivo se destacaron:

- Ubicación céntrica

- Incremento en el número de sanitarios de los que disponían en su domicilio.
- Cuenta con escenario para un grupo musical.

En el plano negativo destacaron:

- Jardín encharcado por fuerte lluvia el día de la boda.
- La quinceañera se cambió de vestuario en la bodega.
- Por falta de cocina les habilitaron un espacio improvisado en el estacionamiento, llovió y el agua afectó los alimentos restantes.
- Hicieron una instalación de luz excesiva al grado de que los invitados estaban incomodos.
- Robaron la camioneta de un familiar de los anfitriones.

Todas las experiencias recabadas fueron fuente de inspiración en la propuesta de instalaciones.

## 4.6. Identificación de requerimientos de servicios.

Para identificar los servicios a implementar que favorezcan a una buena experiencia de servicio para invitados y anfitriones, se realizó, una investigación exploratoria desarrollada con los dos grupos de enfoque mencionados en el punto anterior.

El grupo A en el plano de **experiencias positivas de servicio** destacó:

- La oferta de menú infantil que favorece en costos y permite que los menores no desperdicien alimentos.
- La disposición del administrador o dueño del salón, en momentos previos y durante la realización del evento, para resolver requerimientos como, acceder a instalar un área para preparar cocteles, proporcionar mobiliario para montar mesa de dulces, integrar aditamentos para la presentación del

vals; así como entregar en charolas los platillos no consumidos de los invitados que no asistieron.

- Por lo que se refiere a las amenidades proporcionadas se encuentran, obsequio de botellas de vino por cada 30 invitados, mentas al finalizar la comida o cena, y pantuflas en la recta final del evento.
- Trato especial a clientes que regresan a celebrar otro evento en el salón, brindando tiempo extra sin costo o aplicando descuentos.
- Por la dinámica de trabajo de los anfitriones es de gran valor propuestas en paquetes que incluyan todo, desde la decoración, el pastel, el show, los alimentos etc.
- Al momento de la comida, deshabilitaron los inflables, para que los niños tomaran sus alimentos.

En el plano de las experiencias negativas del servicio se identificó:

- Con mayor número de quejas, el servicio de meseros, por su poca disposición, por que substrajeron regalos, bebidas o alimentos cuando no se les había autorizado y porque solicitan propinas a los invitados.
- Seguido de los problemas con el manejo de horario de renta, por retraso imputable al salón en la hora de entrada de los invitados o por la exactitud en la hora de la salida, con actitudes como comenzar a recoger el mobiliario o desmantelar la decoración, motivada por que habrá un segundo evento en el día.
- Otra queja común se presenta en la calidad y cantidad de los alimentos, cuando estos son proporcionados por el salón o jardín de fiestas, quejas que van desde alimentos desabridos diferentes a los del menú muestra, hasta la insuficiencia de alimentos en el caso de taquizas o chilaquiles del tornabodas, e incluso cuando se ha contratado por cubierto, si algún invitado llego tarde, ya no le sirven.
- Con menor número de casos se encuentran los problemas en los sanitarios, por falta de agua, aseo, jabón líquido y papel higiénico.

- Además de reglamentos no claros, seguido de negativas o cargos extras, por ejemplo, el cobro extra por llevar a un tecladista diferente a los que oferta el propio jardín, o no permitir el acceso de un carrito de frutas o hamburguesas, etc.
- No se realizó al inicio del evento una revisión de las condiciones de los sanitarios y al final del evento el dueño cobró un desperfecto, del que no había evidencias suficientes de que se haya efectuado en ese evento.

El grupo B en el plano positivo destacó:

- La puesta a disposición de utensilios de cocina.
- La disposición para instalar juegos infantiles que habían sido rentados con otro proveedor.
- La disposición para incrementar la iluminación del jardín con series de luces.
- Les prestaron el jardín desde un día antes del evento y se los pidieron en la mañana siguiente a la fiesta.

En el plano negativo se identificó.

- Permitieron al acceso a vendedores.
- El acceso principal del salón es interferido por el negocio de pollos de los dueños.
- Jabón de pastilla en los baños, que por la tarde estaba negro y daba asco utilizar.
- Insuficiencia de papel sanitario.
- Falta de aseo en los sanitarios.
- Falta de contenedores para ir depositando la basura colectada, tanto en baños como en cocina.

La información recabada es tomada como referente de cuidados en los servicios a implementar.

## 4.7. Propuesta de instalaciones del Jardín de Fiestas.

Jardín de Fiestas Angelical, será una empresa familiar de servicios, que proveerá un espacio natural refinado, que garantice el lucimiento de los eventos sociales que en él se lleven a cabo, así como la prestación de servicios de organización y animación de los mismos.

Se ubicará en la calle 5 de febrero s/n, a escasos 10 metros del acceso principal del nuevo templo católico de la comunidad.

Sus instalaciones deberán ser versátiles para diferentes eventos, como bautizos, fiestas infantiles, XV años, Aniversarios, Bodas, eventos empresariales, etc.

Sus áreas de servicio contarán con buena presentación, deberán ser funcionales y accesibles.

La cocina tendrá las siguientes características:

- acceso inmediato con estacionamiento exclusivo para la unidad automotriz que transporte alimentos o insumos necesarios,
- contará con: un refrigerador para la conservación de alimentos,
- cuatro parrillas para calentar alimentos,
- barra para servir platillos,
- área para lavado y escurrido de vajillas,
- contenedores de basura y desperdicios y
- con acceso funcional para la distribución de alimentos por parte de meseros, para evitar accidentes por saturación en el acceso y salida.
- espacio suficiente y ventilado para elaboración de alimentos, como mole, barbacoa o carnitas.

El bar tendrá las siguientes características:

- acceso inmediato con estacionamiento exclusivo para la unidad automotriz que transporte las bebidas o insumos necesarios,
- un contenedor para enfriamiento de bebidas a partir de hielo.
- espacio para almacenamiento de las bebidas, ya sea para refresco o botellas de licor o vino.

- Área para preparar cocteles, con contactos de luz para electrodomésticos necesarios para este fin.
- Acceso funcional para distribución de bebidas.

Área exclusiva para anfitriones con las siguientes características:

- Área de vestidor con espejo cuerpo entero y medio baño, para uso de por ejemplo la quinceañera para sus cambios de vestuario.
- Área de almacenaje que pueden ocupar para resguardo de recuerdos, suvenires o regalos.

Sanitarios de damas con las siguientes características:

- Cambiador de pañales
- Espejo de cuerpo entero
- área de maquillaje
- área de lavamanos
- escusados con espacio amplio y cancelería para garantizar la privacidad, ya que es común que alguna mamá entre con niños pequeños a los sanitarios.

Sanitarios de caballeros con las siguientes características:

- área de lavamanos
- escusados y mingitorios.

Área de recepción:

- con una fuente
- con iluminación y ambientación de buen gusto, propicio para toma de fotografías.

Área de Jardín:

- con iluminación y ambientación de buen gusto,
- con andadores de acceso con pisos no resbalosos y de textura lisa,

- con los declives y drenaje necesarios que evite su encharcamiento,
- con carpa que resguarde de los rayos solares, y pueda resguardar de lluvias y vientos.
- Con capacidad de espacios y servicios suficientes para 500 personas, con posibilidad de ampliarse a 650 personas como lo permite el código reglamentario del municipio de Puebla.

Área de Juegos infantiles con las siguientes características:

- Con juegos variados y para diferentes edades, con distribución funcional que evite accidentes entre los niños mayores y los menores.
- Ubicada del costado contrario a la salida del salón, para evitar que algún niño se salga de la fiesta.
- Esta área deberá ser visible en todo momento para que los papás puedan estar al tanto de los niños, sin tener que trasladarse hasta el área de juegos.
- Contar con dispositivo de fácil uso para colgar piñatas.

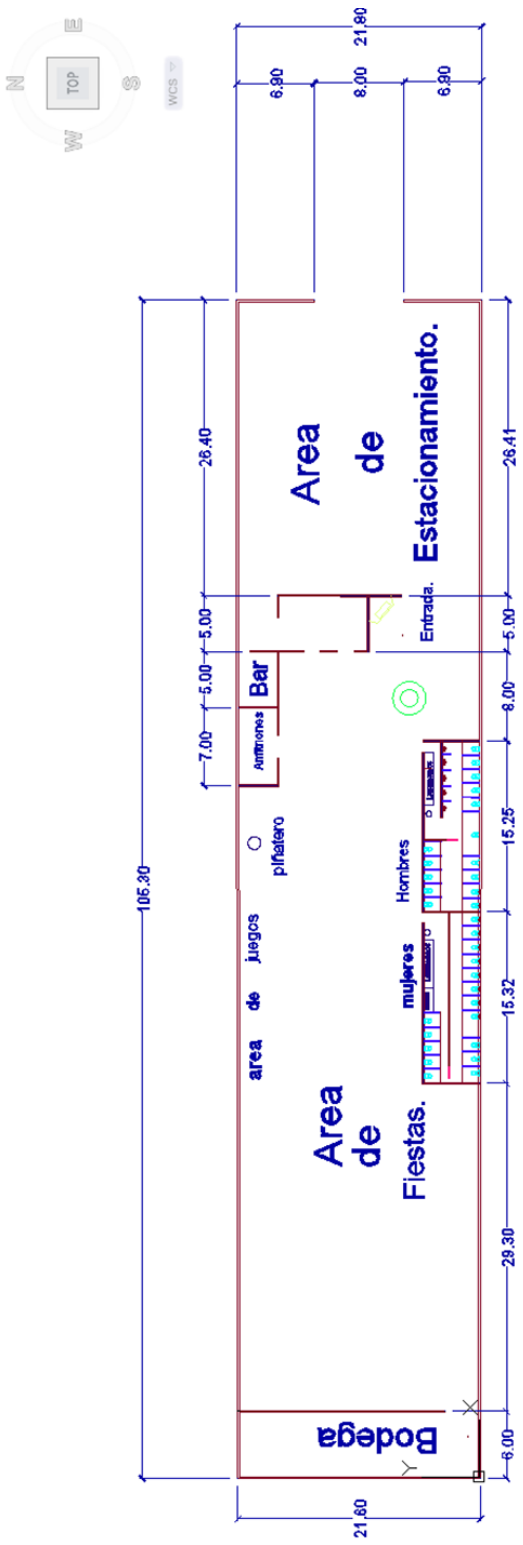
Área de bodega de uso exclusivo para el jardín de fiestas que permita el resguardo de mesas, lonas, juegos plásticos para que se mantengan con buena imagen y se conserven por mayor tiempo.

Área de Estacionamiento

- con espacio total de para 34 autos acordes al código reglamentario vigente del municipio de Puebla (Honorable cabildo del municipio de Puebla, 2014).
- con un espacio reservado para uso exclusivo del anfitrión
- con dos espacios reservados para uso exclusivo del área de cocina y bar.
- Con dos lugares cercanos al acceso principal del jardín con espacio suficiente, para personas discapacitadas.

Se presentan los planos de la propuesta.

**Figura 47: Planos de la propuesta.**




*Fuente: Elaboración propia*

Por lo que se refiere a los servicios que se deben incluir se destacan:

- Atención en todo momento de contacto con el cliente, desde el momento de la visita a las instalaciones del jardín, el contrato, la disposición de las instalaciones, el desarrollo del evento, hasta su conclusión. Seguido de una medición de calidad de servicio e instalaciones.
- Propuestas de servicios con distintos proveedores de insumos para el evento, para cubrir los requerimientos de clientes que buscan una opción Todo incluido.
- Servicio suficiente de limpieza durante el evento, sobretodo en sanitarios que garanticen instalaciones limpias y con suficiencia de insumos como papel sanitario y jabón líquido para manos.
- Señalización adecuada en las instalaciones para que los invitados identifiquen con facilidad la ubicación de los diversos servicios.
- No permitir la entrada de vendedores.
- Trato preferente a anfitriones que frecuenten la renta del jardín
- Entrega de amenidades propias del jardín que hagan un detalle de distinción.
- Contar con un contrato claro que especifique lo que los anfitriones pueden o no introducir a las instalaciones.
- Al disponer de las instalaciones se deberá realizar un recorrido rápido por todas las áreas con el anfitrión o algún representante que este último designe, para que con apoyo de una lista verifique el buen estado de las mismas.
- Ofertar propuestas de menú infantil
- Ofertar propuestas de animación de fiesta infantil, con juegos, pinta caritas, etc.

## 4.8. Inversión Requerida.

Con la presentación de los planos se llevaron a cabo las cotizaciones.

Para la construcción se consideraron los costos paramétricos para la valuación de inmuebles, que contemplan los costos de materiales de construcción de acabados de calidad media, mano de obra de construcción e instalaciones requeridas como drenaje, eléctricos etc.

Para el mobiliario se cotizaron los aditamentos necesarios para cocina, bar, baños, área de anfitriones y juegos infantiles con diferentes proveedores.

**Figura 48: Inversión inicial del jardín de eventos.**

| Categoría | Concepto | Unidades | Costo unitario | Costo | Total por rubro |
|---|---|---|---|---|---|
| Terreno | | 2279 m2 | $ 600 | $ 1,367,400.00 | $1,367,400.00 |
| Construcción | Barda | 274m | 2,100.00 | 575,400.00 | 1,540,300.00 |
| | Construcción | 93 m2 | 7,000.00 | 651,000.00 | |
| | Tratamiento de área de jardín | 1438 m2 | 100.00 | 143,800.00 | |
| | Espacio de estacionamiento 34 autos | 567 m2 | 300 | 170,100.00 | |
| Jardinería | Pasto | 1438 m2 | 30 | 43,140.00 | 47,640.00 |
| | Hiedra | 75 plantas | 60 | 4,500.00 | |
| Mobiliario | Varios (detalle en anexo 4) | | | | 475,305.00 |
| Permisos municipales | Alineamiento | | | 69.35 | 6,081.27 |
| | Número oficial | | | 95.40 | |
| | Construcción | | | 2,063.22 | |
| | Construcción de cisterna | | | 172.30 | |
| | Habilitación de toma de agua | | | 2,679.00 | |
| | Revisiones de bomberos y protección civil | | | 1,002.00 | |
| | | | | Total | $3,436,726.27 |

*Fuente: Cotizaciones varias.*

Además de la inversión inicial el jardín requerirá de mantenimiento, además generará gastos por concepto de pago de servicios, mismos que no dependen del número de eventos que se celebren en él, entre los que destacan:

**Figura 49: Costos fijos mensuales.**

| Conceptos | Costo |
|---|---|
| **Mantenimiento de jardinería** | $ 6,190.00 |
| **Agua potable cuota fija** | 39.00 |
| **Drenaje, alcantarillado y saneamiento** | 8.67 |
| **Basura** | 8.67 |
| **Predial** | 77.50 |
| **Licencia de funcionamiento** | 88.67 |
| **Anuncios** | 203.54 |
| **Administrador** | 6, 000.00 |
| **Teléfono** | 200.00 |
| **Mantenimiento** | **200.00** |
| **Total.** | **$ 13,016.04** |

*Fuente: Ley de ingresos 2014 del municipio de San Miguel Xoxtla (Gobierno del estado de Puebla, 2014).*

Es decir $3,063.00 semanales.

Por lo que se refiere a los costos variables inherentes a cada evento, se llevó a cabo una cotización de los insumos para eventos de 300 invitados con los siguientes resultados:

**Figura 50: Costos de insumos por evento para 300 personas.**

| Insumos | costo |
|---|---|
| **Shampo para manos** | $ 27.00 |
| **Rollos papel higiénico** | 210.00 |
| **Rollos de servilletas** | 356.00 |
| **Artículos de limpieza** | 56.00 |
| **Energía eléctrica** | 200.00 |
| **Total** | $ 849.00 |

*Fuente: Cotizaciones varias*

Los costos semanales considerando la realización un evento serán alrededor de $ 3,912.00,

## 4.9. Precio del servicio.

Para definir el precio del servicio se consideró:

- los resultados del estudio de mercado, donde un 40.57 por ciento del total de los anfitriones encuestados, no tiene disposición a contratar un jardín de fiestas para un futuro evento, porque consideran que incrementaría excesivamente los gastos de su fiesta.
- el costo que realmente al día de hoy están pagando los anfitriones por habilitar una fiesta en una calle para 300 invitados, que cuando se trata de una calle principal es de $5,578.00 y habilitarlo en una calle secundaria es de $4,778.00.
- los precios de la competencia que fluctúan entre $5,200.00 y $7,578.00, con instalaciones restringidas de servicios.
- los costos fijos mensuales de $3,063.00 para pago de impuestos, servicios municipales, pago de administración y mantenimiento.
- los costos variables por evento para aproximadamente 300 personas que ascienden a $849.00
- Consideramos que un costo aceptable para un evento de 300 invitados es de $6,500.00 dado las instalaciones funcionales que se ofertaran.

## 4.10. Estudio de mercado

Con la finalidad de conocer sí los jefes de familia estarían dispuestos a contratar un jardín de fiestas en lugar de llevar a cabo sus fiestas en la calle, e identificar algunas características de sus fiestas, se aplicaron encuestas a una muestra de 313 familias, considerando que el mercado meta se integra por 1670 familias; la muestra fue determinada a través de la fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población

$\sigma =$ Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador

e= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

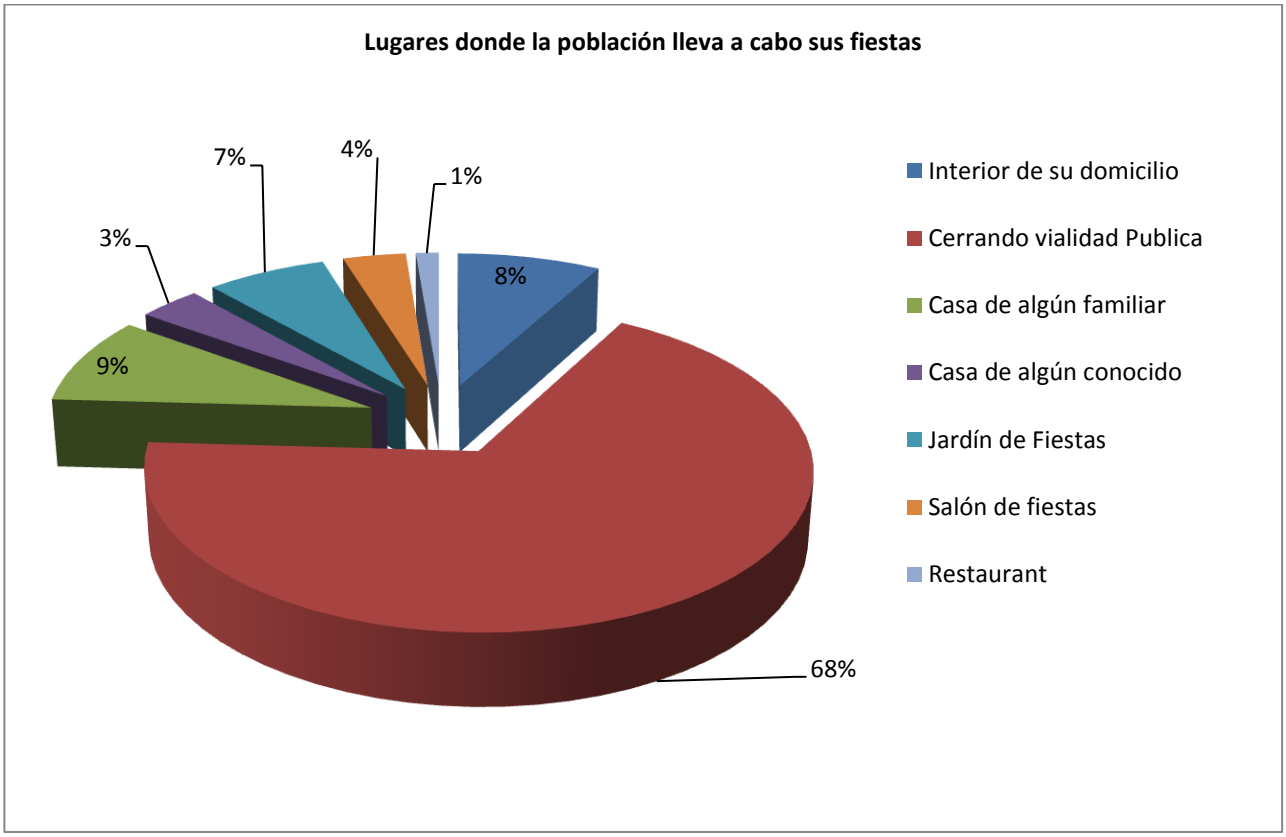
Por lo que en sustitución:

$$n = \frac{1670 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{(1670-1)*0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 312.46 \text{ familias}$$

Esta muestra permitió identificar el tipo de lugares donde acostumbra llevar a cabo sus fiestas, que aspectos considera importantes cuando la organiza, el volumen de invitados de sus fiestas más pequeñas y el de sus fiestas más grandes, identificar si previo al evento conocía el número de invitados que acudirían, así como los servicios que hasta el momento ha contratado y la disposición de contratar un jardín de fiestas para un evento futuro considerando sus razones; obteniendo los siguientes resultados.

Siete de cada diez celebraciones de más de 100 invitados se llevan a cabo cerrando la vía pública.

**Figura 51: Preferencias de la población respecto al lugar en el que lleva a cabo sus fiestas.**



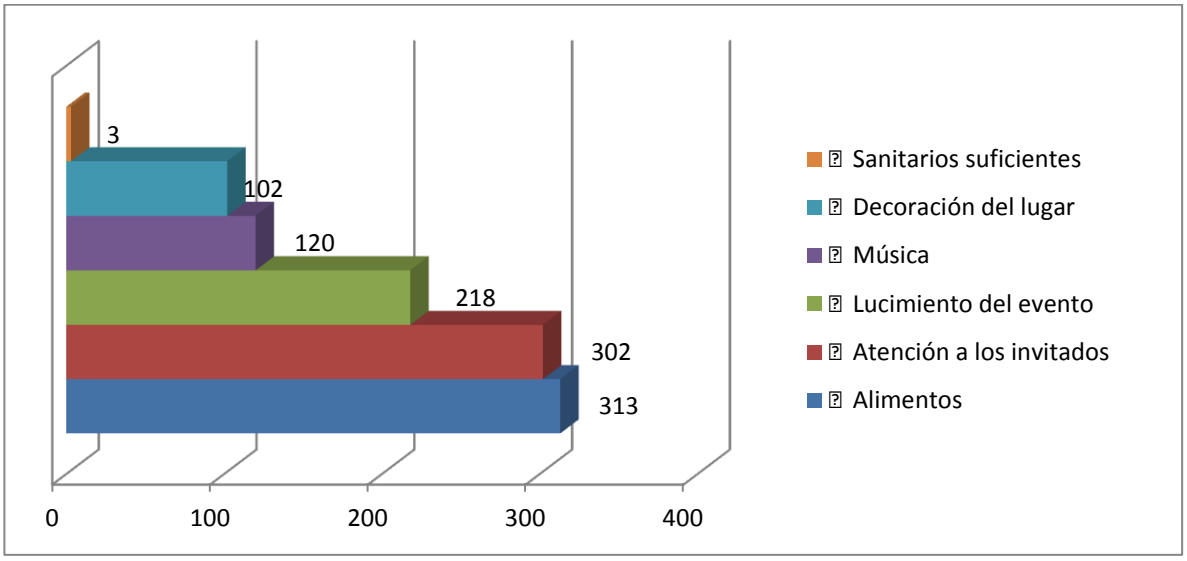

*Fuente: Resultados del estudio de mercado*.

Mientras que, únicamente 12 de cada 100 anfitriones ha contratado un lugar especializado para llevar a cabo sus eventos.

Cuando organizan una fiesta de más de 100 invitados, el principal aspecto en el que ponen especial atención, son los alimentos que se compartirán, seguido de la búsqueda de brindar una buena atención a los invitados para que se lleven una buena impresión de la fiesta y quieran permanecer en ella.

Solo uno de cada 100 anfitriones, pone atención a detalles como la suficiencia de sanitarios, pues consideran que habilitar los disponibles en el domicilio será suficiente.

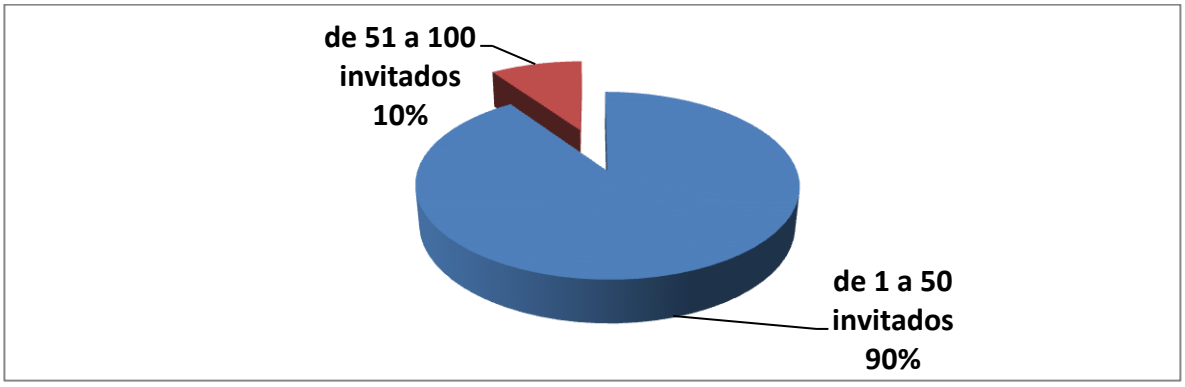
**Figura 52: Aspectos de una fiesta en los que los anfitriones se ocupan de manera especial.**




*Fuente: Estudio de mercado.*

Uno de cada diez anfitriones, considera una fiesta pequeña a aquellas celebraciones de entre 51 y 100 invitados, ya que sus familiares cercanos exceden a 50.

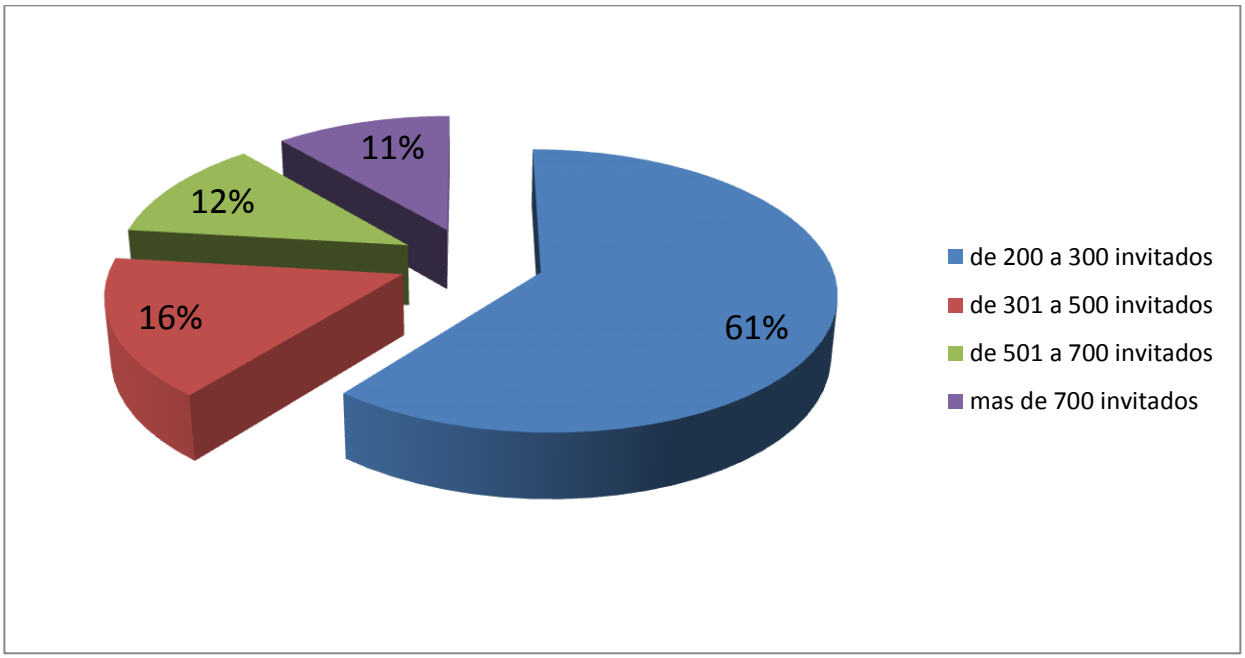
**Figura 53: Eventos considerados por los anfitriones como fiestas pequeñas**




*Fuente: Resultados del estudio de mercado.*

Mientras que de los festejos más numerosos que generalmente son bodas y/o XV años, seis de cada diez anfitriones referencian que a sus celebraciones han asistido entre 200 y 300 invitados; dos de cada diez has tenido celebraciones de entre 301 y 500 invitados, uno de cada diez ha recibido entre 501 y 700 invitados, mientras que uno de cada diez anfitriones ha llevado a cabo fiestas con más de 700 invitados.

**Figura 54: Eventos con mayor número de invitados en San Miguel Xoxtla.**



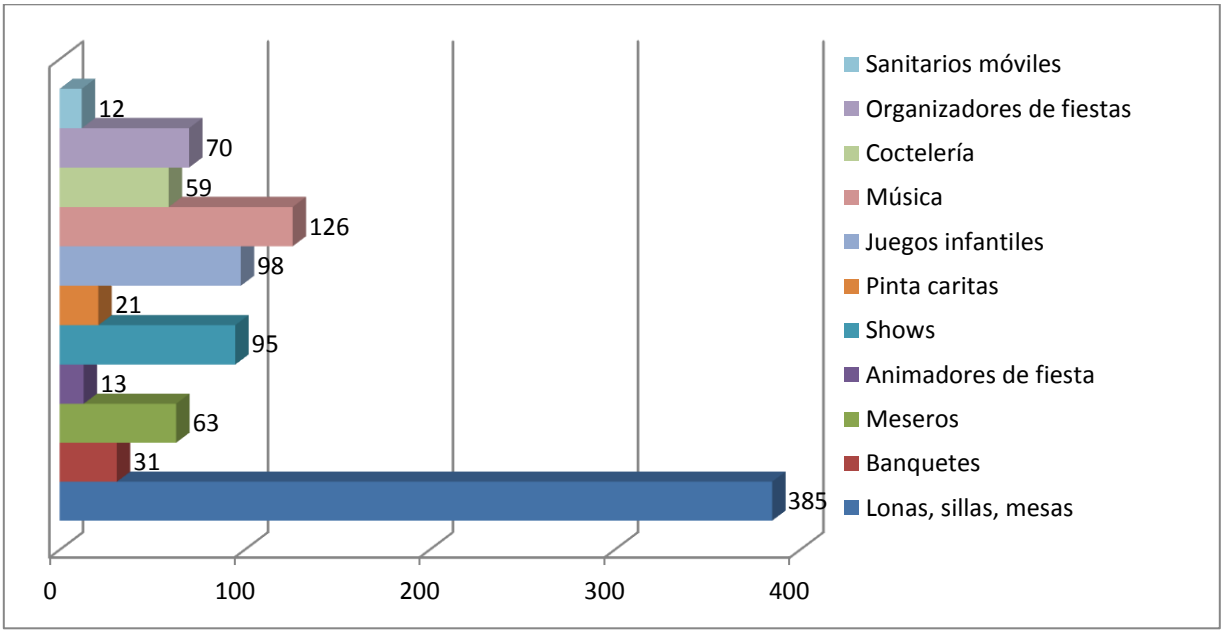

*Fuente: Resultados del estudio de mercado.*

Del total de los anfitriones entrevistados el 99 por ciento estimaron la cantidad de alimentos que se requerían en el evento, solo el uno por ciento conocía el número máximo de invitados, ya que estuvo delimitada por pases de entrada.

Por lo que respecta a los servicios que han contratado los anfitriones, destaca en primer lugar la renta de lonas, sillas y manteles, seguida de los servicios musicales, y en tercera posición los juegos infantiles, lo que significa que, para tres de cada diez fiestas es importante contar con bienes para entretener a los niños; de

entre los servicios menos contratados están, la renta de sanitarios móviles, después de servicios de animación de fiestas.

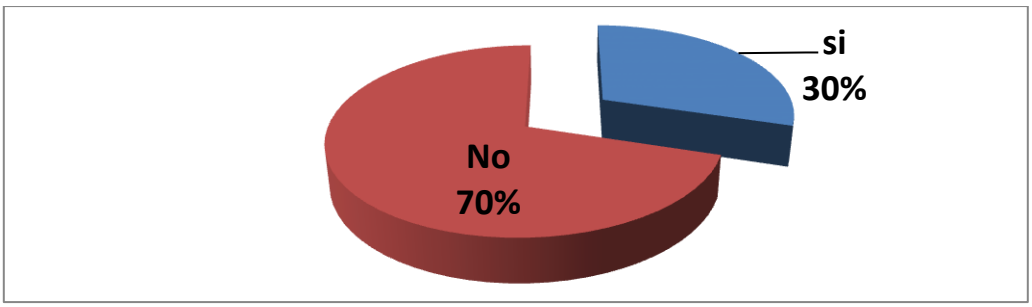
**Figura 55: Servicios que han sido contratados por los anfitriones.**




*Fuente: Resultados del estudio de mercado.*

Se preguntó a los anfitriones encuestados, sí estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín de fiestas para algún evento futuro. Tres de cada diez anfitriones, actualmente estarían dispuestos a celebrar sus fiestas en un jardín, mientras que siete de cada diez, dieron una respuesta negativa.

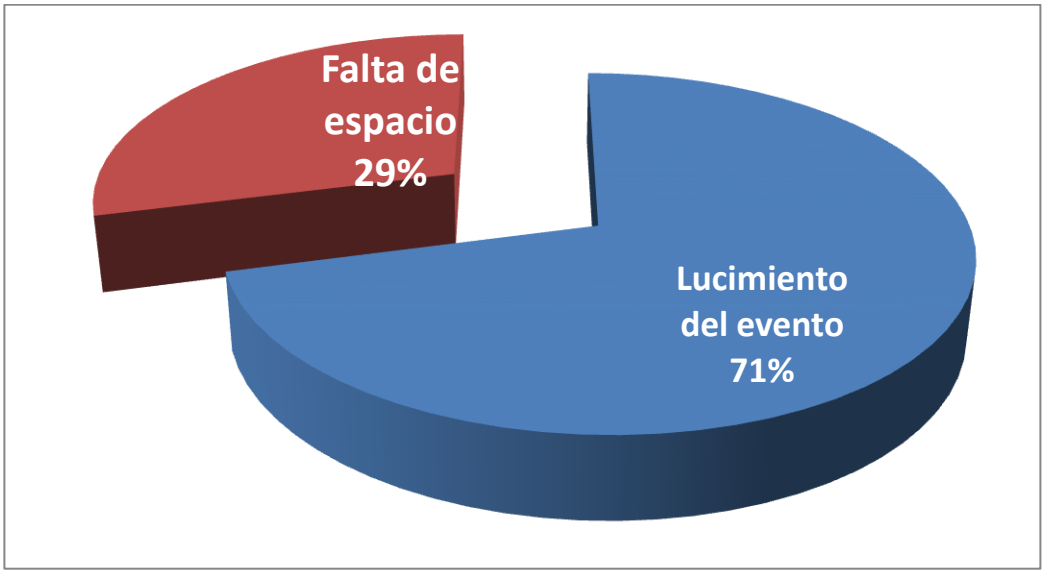
**Figura 56: Disponibilidad a rentar un jardín de fiestas para un evento futuro.**




*Fuente: Resultados del estudio de mercado.*

Explorando las razones por las que sí estarían dispuestos a rentar un jardín de fiestas; Siete de cada diez lo haría para que su fiesta luzca más; mientras que 3 de cada diez lo haría por falta de espacio en sus domicilios.

**Figura 57: Razones por las que los anfitriones estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín de fiestas.**




*Fuente: Resultados del estudio de mercado*.

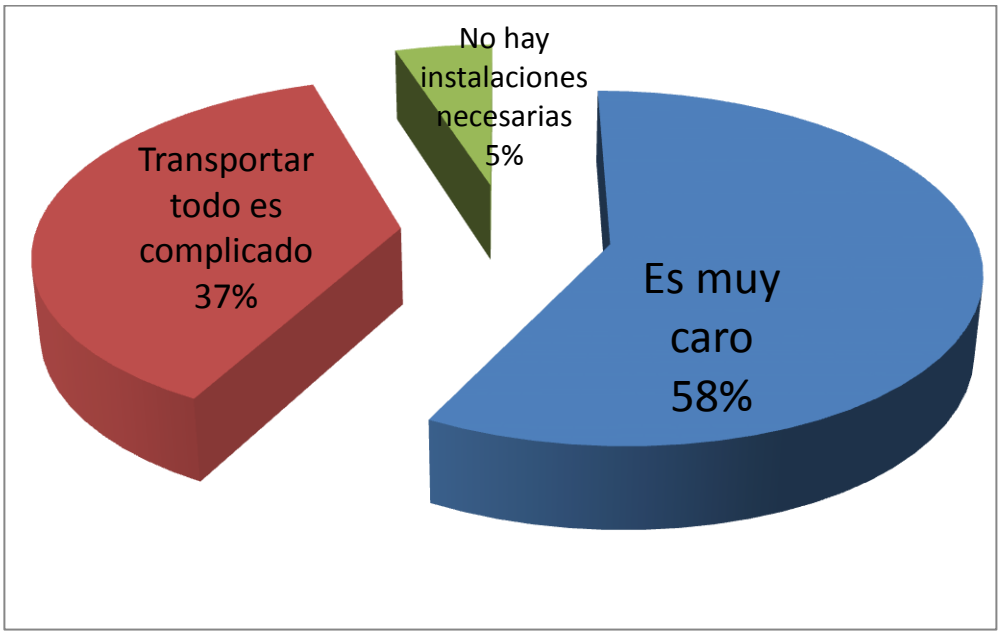
Además se identificaron las causas por las que los anfitriones, no estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín para la celebración de un evento futuro.

El cinco por ciento de los anfitriones justifica su negativa en que, no cuentan en los jardines de la comunidad las instalaciones que se necesitan y tienen que improvisar las áreas.

El 37 por ciento considera que es muy complicado transportar la alimentación hasta el jardín y regresar todo al final del evento,

Mientras que el 58 por ciento considera que la renta de este tipo de espacios es muy cara e incrementa los costos de la fiesta, por lo que prefieren invertir esos recursos en la alimentación o la bebida.

**Figura 58: Causas por las que los anfitriones no estarían dispuestos a contratar las instalaciones de un jardín de fiestas.**




*Fuente: Resultados del estudio de mercado.*

# Conclusiones.

Las ventajas competitivas ofertadas en esta propuesta, radican en instalaciones funcionales como: suficiencia de espacios y equipamiento en cocina y bar, con facilidad de acceso desde el estacionamiento; suficiencia de servicios en sanitarios y estacionamiento; la disposición de juegos infantiles que ningún otro competidor ofrece; así como ofrecer un área destinada a los anfitriones para el resguardo de pertenecías y facilitar tareas como el cambio de vestuario, todo en instalaciones con un ambiente natural refinado.

Como se pudo observar en el análisis de la competencia, la ubicación de los jardines existentes, ha sido un factor determinante en la frecuencia de los eventos que se celebran en ellos, siendo el más popular, aquel que se ubica en la parte posterior de la parroquia de la comunidad, pese a la carencia de instalaciones adecuadas, mientras que el jardín con mejores instalaciones y servicios a bajo costo, por su lejanía no es muy requerido. Por lo que la distancia considerable que tiene el predio en cuestión de la parroquia, pudiera ser un factor desfavorable, hasta la habilitación del nuevo templo católico que actualmente está en construcción.

Una condición favorable a esta propuesta, es el alto valor del orgullo familiar que caracteriza a los habitantes de la comunidad de San Miguel Xoxtla, por lo que al proponerles instalaciones que permitan el lucimiento de sus eventos por una diferencia de alrededor de $1,500.00 más de lo que les costaría, hacer su fiesta en la vía pública, puede ser un área de oportunidad para generar necesidades de este tipo de servicios en la población. Por otro lado el crecimiento poblacional que va reduciendo los espacios para desarrollar fiestas en el interior del domicilio; aunado a la necesidad de movilidad de la población que hace cada vez más difícil y riesgoso el bloqueo de la vía pública, pueden incidir en el éxito del negocio.

La familia Flores López cuenta con el terreno y parte del mobiliario requerido, que representa el 39.5 por ciento de la inversión total, para la construcción, acabado y habilitación de los espacios del jardín de fiesta Angelical, que aquí se propone. Por lo que tendría que buscar algunas fuentes de financiamiento o de ingresos de mayor rendimiento económico para ir solventando este proyecto en diversas etapas,

mientras el mercado alcanza las condiciones propicias para que este tipo de negocios sea rentable.

Esta tesis permitió a través de un estudio de mercado definir las características del negocio y del servicio a ofertar, calcular la inversión requerida considerando la construcción y habilitación del jardín, además de los costos de los requerimientos legales a cubrir y las consideraciones bajo las cuales puede llevarse a cabo de forma favorable, con lo que quedaron cubiertos los objetivos planteados.

Un siguiente paso será documentar los procesos generales de operación, definir la organización y administración del recurso humano, así como los procesos contables estimados, que permitan medir la rentabilidad del negocio a través de indicadores financieros, para finalmente contar con un plan de negocios que pueda ser sujeto a financiamiento.

# Anexos

# Anexo 1: Base de obtención de información para grupos de enfoque.

Cuando han sido anfitriones y han rentado un salón o jardín de fiestas

- ¿Qué características de las instalaciones les agradaron?
- ¿Qué características de las instalaciones les desagradaron?
- ¿Qué experiencias les agradaron del servicio que contrataron?
- ¿Qué experiencias les desagradaron del servicio que contrataron?

| | Instalaciones | Servicio |
|---|---|---|
| **Agradables** | | |
| **Desagradables** | | |

# Anexo 2: Base de observación para benchmarking.

**Instalaciones**

□ Solo jardín □ Salón y jardín □ Resguardo de agua o frío □ Iluminación.

**Cocina**

- Tamaño: _____
- Cerrada o abierta
- Permiten: □Solo calentar □también guisar
- Cuenta con
  - □ Parrillas para calentar □ Parrillas para azar □ Comal para tortillas
  - □ Refrigerador □ Microondas □ lavabo
  - □ instalación de gas □ Agua potable □ drenaje
  - □ Otros:
- Flujo de meseros

  _____

**Bebidas**

- Tamaño de área: _____
- Cuenta con

□ área para enfriar □ área para almacenar □ área para preparar

**Capacidad:** _____

**Horario de renta:** _____

**Baños:**

□ número de sanitarios □ Condiciones □ Servicios

_____

**Juegos infantiles:** ubicación: _____.

| Edad | Número | ¿Cuáles? |
|---|---|---|
| 1 a 5 años | | |
| De 6 a 10 años | | |
| De 11 a 14 años | | |

**Área vestidor**

- tamaño _____
- servicios_____

**Área para Música**

- tamaño
- servicios

**Área propicia para fotos** _____

**Servicios adicionales**

□ meseros □ banquetes □ shows
□ mesas □ sillas □ mantelería
□ música □ otros

**Estacionamiento:** _____

**ecio:**

□ instalaciones □ Instalaciones para más invitados

# Anexo 3: Encuesta estudio de mercado

**Identificación de características en la celebración de Fiestas en San Miguel Xoxtla**

1. ¿Cuántas fiestas de más de 50 invitados a usted organizado en los últimos dos años?

   a) Ninguna  b) 1 a 3  c) 4 a 6  d) 7 a 9  e)más de 9

2. ¿Dónde ha llevado a cabo sus fiestas?

   ☐ En su domicilio
   ☐ Casa de algún familiar
   ☐ Casa de algún conocido
   ☐ Jardín de Fiestas
   ☐ Salón de fiestas
   ☐ Restaurant
   Otro: _____

3. Qué aspectos son importantes para usted cuando organiza sus fiestas?

   ☐ Alimentos
   ☐ Atención a los invitados
   ☐ Lucimiento del evento
   ☐ Música
   ☐ Decoración del lugar
   ☐ Sanitarios suficientes

   Otros:_____

4. De sus fiestas más pequeñas ¿Cuántos invitados han asistido?

   a) De 1 a 50  b) 51 a 100  c) 101 a 200  d) _____

5. De sus fiestas más grandes ¿Cuántos invitados han asistido?

   a) De 200 a 300  b) De 301 a 500  c) De 501 a 700  d) _____

6. ¿Conocía con exactitud el número invitados que llegaría a su fiesta, o solo lo estimó aproximadamente?

   a) Si  b) No

7. Para alguna de sus fiestas ha contratado servicios como:

   ☐ Banquetes
   ☐ Meseros
   ☐ Animadores de fiesta
   ☐ Sanitarios móviles
   ☐ Shows
   ☐ Pinta caritas
   ☐ Juegos infantiles
   ☐ Renta de lonas, sillas, mesas
   ☐ Música
   ☐ Coctelería
   ☐ Organizadores de fiestas
   Otros: _____

**Si NO ha celebrado sus fiestas en algún restaurant, salón o jardín de fiestas**

8. ¿para algún evento futuro, estaría dispuesto a contratar un jardín de fiestas?

   a) Sí, ¿Por qué? _____
   b) No, porque_____

**Si ha celebrado sus fiestas en algún restaurant, salón o jardín de fiestas**

9. ¿Volvería a rentar esas instalaciones para un evento futuro?

## Anexo 4: cotización de mobiliario requerido para el jardín de fiestas.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cocina | | 1 Refrigerador Top Mount LG 11 Pies Cúbicos Silver Mod. GT-32WPP | $ 7,490.00 |
| | | 1 Horno de Microondas Panasonic 2.2 Pies cúbicos Plateado Mod. NN-SD982SRBH | $ 3,390.00 |
| | | 2 parrillas dobles | $ 3,200.00 |
| | | 2 contenedores de basura y desperdicios | $ 1,400.00 |
| | | Tarja con escurridor acero inoxidable | $ 4,000.00 |
| | | mezcladora para tarja | $ 1,200.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Juegos | | Juegos De Madera Para Jardin, Niños Y Niñas Hm4 | $ 9,999.00 |
| | | Columpios para 4 niños | $ 1,690.00 |
| | | Brincolin, Trampolin, Tumbling, Tombling 2.4 M 8ft | $ 2,800.00 |
| | | Casita de muñecas | $ 3,800.00 |
| | | Brinca Brinca Brincolin Inflable Resbaladilla | $ 9,800.00 |
| Baños | | 10 Basureros interior | $ 600.00 |
| | | 2 Basureros generales | $ 1,200.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 1 cambiador de pañales | $ 2,360.00 |
| | | 14 escusados | $ 12,558.00 |
| | | 4 mingitorios | $ 2800.00 |
| | | 1 espejo cuerpo entero | $ 300.00 |
| | | Dispensador papel higiénico | $ 2,880.00 |
| | | Dispensador de toallas para manos | $ 920.00 |
| | | 4 dispensadores de jabón | $ 920.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 10 Mescladora para baños | $ 5,600.00 |
| | | 2 Espejos | $ 950.00 |
| Anfitriones | | 1 espejo cuerpo entero | $ 300.00 |
| | | sala lounge | $ 3,900.00 |
| Jardín | | Fuente de cantera | $ 5,500.00 |
| | | 8 Basureros de exterior | $ 3,848.00 |
| | | 30 Lámparas de exterior | $ 9,000.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 550 Sillas Ttiffany acojinadas | $ 142,000.00 |
| | | 50 Mesas | $ 34,900.00 |
| | | CARPA DESMONTABLE A DOS AGUAS A 3.00 MTS. DE ALTURA EN LONA NYLON 100% 18 ONZAS CAL 610 CON RECUBRIMIENTO DE P.V.C. Y SELLADO TERMICO CON ESTRUCTURA, CUBIERTA, CORTINAS PERIMETRALES CON VENTANAS DE HULE CRISTAL, PLAFON CON CUBRE POSTES DE TELA, FOCOS DE 300 WATTS. CON CABLE DE LUZ Y SOQUETTS., ANCLAS, LAZOS, PIOLAS CON INSTALACION. | $ 196,000.00 |

# Bibliografía.


Aguilar Martínez, M. y. (2013). *Las PYMES ante el proceso de la globalización*. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº185, 2013: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de exito.* Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de Administración.* Mc Graw Hill.

CICE BUAP. (s.f.). *Centro de Innovación y Competitividad Empresarial*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de http://www.cicebuap.mx

Entrepreneur. (Octubre de 2009). Guías de negocios Entrepreneur. *Plan de negocios, 1ra.* (S. d. Impresiones Aéreas, Ed.) Mexico, D.F.

Espinosa, R. (14 de 10 de 2012). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/

Gobierno del estado de Puebla. (2014). Ley de Ingresos del municipio de Puebla .

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* Cengage Learning.

Hernandez y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración Teoria General Administrativa: origen, evolución y vanguardia.* Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

Hoffman, K., & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos.* Cengage Learning.

Honorable cabildo del municipio de Puebla. (2014). Codigo reglamentario del municipio de Puebla. Puebla.

INEGI. (2011). *Censos Económicos (2009).Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos.*

INEGI. (2012). *Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009*. Obtenido de www.inegi.org.mx

INEGI. (2013). *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012. Resultados.*

INEGI. (2013(2)). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México : SCIAN 2013.*

Koonts, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. una perspectiva global y empresarial.* Mc Graw Hill.

Longenecker, J. G., More, C. W., Petty, W. J., & Palich, L. E. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.* Cengage Learning.

Secretaría de Economía. (s.f.). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Recuperado el 04 de 07 de 2014, de Guía de trámites para iniciar y operar un negocio.: www.siem.gob.mx

Secretaría de Economía. (s.f.). *Tu empresa.gob.mx*. Recuperado el 02 de 07 de 2014, de http://www.tuempresa.gob.mx/-/aspectos-generales-de-los-negocios?redirect=http%3A%2F%2Fwww.tuempresa.gob.mx%2Fbusqueda-interna%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_kXPipVZs8XSV%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_co

Sedesol. (2010). *Informa anual sobre la situación de pobreza y rezago social.* subsecretaria de prospectiva, planeación y evaluación.