



BUAP | Facultad de
Administración

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

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA
EMPRESA EN MARCHA CASO: PAPELERÍA
SAN ANDRÉS”**

TESIS

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

PRESENTA:
JESÚS ROJAS ROMERO

DIRECTORA DE TESIS:
URANIA VENTURA JAVIER

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

DEDICATORIAS

A Romina Sofía, mi hija

A Laura, mi esposa

A mis padres, Ma. Luisa y Jesús

A mis Hermanos Alma Delia, Liliana, Eric y Giovanni

A mis abuelos Maternos: Micaela (QEPD) y Gabriel

A mis Abuelos Paternos: Rafaela y Refugio (QEPD)

Y demás familiares y amigos.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre

Por darme la vida, por sus consejos, amor y cariño.

A mi familia

*Por todos los logros y
satisfacciones juntos.*

A mi esposa

Por el amor y apoyo en todo momento.

A la universidad

*Por ser parte de esta casa de estudios, y
compartir los conocimientos que brinda.*

A mis maestras y maestros

Por la dedicación y esfuerzo.

ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL	2
1.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas.....	2
1.2 Aspectos clave de la empresa familiar.....	4
1.3 El sector Servicios.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Evolución del Pensamiento Administrativo.....	9
2.1.1 La administración Burocrática.....	9
2.1.2 La administración Científica.....	9
2.1.3 Administración Gerencial.....	10
2.2 Principios Administrativos:.....	12
2.3 Planteamiento Conductual.....	12
2.4 Funciones de los Administradores.....	13
2.4.1 Planeación.....	13
2.4.2 Organización.....	13
2.4.3 La integración de personal.....	13
2.4.4 Dirección.....	14
2.4.5 Control.....	14
2.4.6 Coordinación.....	14
2.4.7 Niveles gerenciales.....	14
2.5 El plan de negocios.....	14
2.5.1 Benéficos prácticos de los planes de negocios.....	15
2.6 Modelos de Negocios.....	16
2.6.1 Modelo de tendero.....	17
2.6.2 Modelo del Cebo y el Anzuelo.....	18

2.6.3 Modelo de Negocio de Suscripción.....	18
2.6.4 Modelo de Esquema de Pirámide.....	18
2.6.5 Modelo de Marketing multinivel.....	18
2.6.6 Modelo de Monopolio.....	19
2.6.7 Modelo de Subasta o remate.....	19
2.6.8 Modelo de Subasta electrónica /Subasta Inversa.....	19
2.6.9 Modelo de Fidelización	19
2.6.10 Metodología de Business life model.....	20
2.6.11 Modelo de Canvas.....	20
2.7 Herramientas administrativas.....	23
2.7.1 FODA.....	25
2.7.2 Estudio de la competencia.....	26
2.7.3 Estrategia.....	27
2.7.4 Plan de marketing.....	28
2.8 Recursos Humanos.....	29
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	31
3.1 Idea de Investigación.....	32
3.2 Planteamiento del Problema.....	32
3.3 Objetivo de la Investigación.....	33
3.4 Objetivos Específicos.....	33
3.5 Justificación.....	34
3.6 Alcances.....	34
3.7 Limitaciones.....	35
3.8 Muestra.....	35
3.9 Tipo y diseño de Investigación.....	36
3.10 Elaboración de Hipótesis.....	36
3.11 Recolección de Datos.....	37
3.12 Análisis de Datos.....	37
3.13 Reporte de Resultados	38

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO	41
4.1 Análisis del sector.....	41
4.2 Situación Actual de Papelería San Andrés.....	43
4.3 Análisis FODA.	50
4.4 Objetivos.....	51
4.5 Ventajas competitivas.....	51
4.6 Distingos Competitivos.....	51
4.7 Estudio de Mercado.....	55
4.7.1 Participación de la competencia en el mercado.....	55
4.7.2 Aplicación de la Encuesta.....	56
4.7.3 Conclusiones del estudio de mercado.....	65
4.8 Propuestas.....	65
4.8.1 Misión.....	66
4.8.2 Visión.....	66
4.9 distribución y punto de venta.....	66
4.10 Promoción del Producto o servicio.....	67
4.11 Fijación y políticas de Precio.....	68
4.12 Introducción al Mercado.....	69
4.13 Sistema y Plan de Ventas.....	70
4.14 Producción.....	72
4.15 Modelo Canvas.....	76
4.16 Marco legal.....	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I, Población de 5 y más años que asiste a la Escuela.....	41
Tabla II, Comercio al por menor de Artículos de Papelería.....	42
Tabla III, consumo unitario aparente	53
Tabla IV, Estudio de la competencia Papelería San Andrés.....	55
Tabla V, Frecuencias de datos obtenidos.....	56
Tabla VI, Evaluación de riesgos y oportunidades.....	70
Tabla VII, Maquinaria y equipos a utilizar.....	75
Tabla VIII, Modelo Canvas.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Modelo de negocio.....	20
Figura 2, Modelo de Canvas.....	21
Figura 3, Mapa de Ubicación.....	44
Figura 4, Distribución de papelería.....	45
Figura 5, Organigrama de ventas.....	71
Figura 6, Diagrama de flujo.....	74
Figura 7, Modelo Canvas.....	79
Figura 8, Propuesta de Ampliación.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1, Población según sexo.....	59
Gráfica 2, Artículos con mayor demanda.....	59
Gráfica 3, Principales Competidores de Papelería San Andrés.....	60
Gráfica 4, Horario de Mayor demanda de Productos.....	60
Gráfica 5, Consumo Promedio.....	61

Gráfica 6, Medio preferido para realizar compras.....	61
Gráfica 7, Frecuencia de pedidos a domicilio.....	62
Gráfica 8, Disposición a pagar por entregas a domicilio.....	62
Gráfica 9, Posición en el mercado.....	63
Gráfica 10, Calificación del servicio de papelería San Andrés.....	63
Gráfica 11, Otros Artículos que demandan los clientes	64
Gráfica 12, Recomendaciones de los clientes.....	64

INTRODUCCIÓN

La participación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en la economía nacional es de suma importancia ya que constituyen el 98% del total de las empresas, creando gran parte de los empleos y con una activa participación en la generación del Producto Interno Bruto (PIB), lo que constituye la base de la economía mexicana. La libre competencia en los mercados globales beneficia a los consumidores finales, ya que disponen de información acerca de los productos y servicios que ofrecen las empresas, es por ello que las empresas mejor administradas, que buscan nuevas formas de llegar a los clientes y con novedosos modelos de negocio son las más exitosas.

Los empresarios más astutos buscan tener mejoras significativas y desarrollan estrategias para tener ventajas competitivas. Una de las ventajas competitivas que los empresarios deberían tomar en cuenta al iniciar un nuevo proyecto es la elaboración de un modelo de Negocio, con el cual una empresa crea valor a sus clientes.

El presente trabajo expone la elaboración de un modelo de negocios para una empresa en marcha del ramo de la papelería, que inició operaciones como la mayoría, de una manera intuitiva por parte de sus fundadores. ¿Por qué un modelo de negocios? Para hacer más rentable la empresa al ofrecer un servicio nuevo. Además de tener una mejor organización y control de la empresa, que nos permita hacer un uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros de que dispone.

Un modelo de negocios describe la forma en que una empresa llevará a cabo una actividad de servicio para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos. Ya que según expertos en el área, más de 50 por ciento de las empresas cierran en los primeros cuatro años de existencia. De tal manera que este nuevo servicio consiste en la entrega de productos de papelería a domicilio

Es por ello que se propone esta investigación, que una vez desarrollada será de gran utilidad para estructurar mejor a la empresa y que se traduzca en una mayor rentabilidad de la misma.

La primera parte de esta investigación se refiere al marco contextual, se aborda la importancia del ramo de la papelería. Se trata también el término de Pequeñas y medianas empresas, y los aspectos clave de la empresa familiar. Otro aspecto a estudiar es el sector servicios y en especial la rama de comercio al por menor de artículos de Papelería.

En el marco Teórico y conceptual, se describen los conceptos básicos de la teoría de la administración, sus principales exponentes y se trata también sobre los planes de negocios, por último en esta parte se exponen los diferentes modelos de negocios, en especial el modelo de Canvas o modelo de lienzo.

En la parte metodológica del proyecto de tesis, se establece el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación así como su justificación, alcances, limitaciones.

En el estudio de Caso, se hace una presentación de la situación actual de “Papelería San Andrés” y la adaptación del modelo de negocios de Canvas a Papelería San Andrés, en el cual se plantea como propuesta de valor la entrega de artículos de Papelería a domicilio.

Por último se hacen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

En la actual economía mundial se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberalización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos. Los procesos modernos de producción exigen cada vez más know-how, en forma de actividades de asesoría, de concepción, de investigación y de desarrollo. De acuerdo al Banco de México se espera un crecimiento para México en el 2014 de 3%. El Fondo Monetario Internacional también coincide en que el crecimiento del país se situó en 3%. Desde esta perspectiva se prevé un mejor año para la industria y el comercio de nuestro país.

El ramo papelerero en México ha manifestado un gran dinamismo productivo y comercial, donde las marcas continuamente están innovando para captar la atención de los consumidores. Esta competitividad se ve reflejada en productos de calidad y novedosas formas de hacer negocios.

La Asociación Nacional de Fabricantes de Artículos Escolares y de Oficina tiene contabilizados en más de 100 mil papelerías que integran el canal de distribución tradicional quienes dan servicio a los más de 34 millones de alumnos del país.

En el entorno actual la tecnología es un factor determinante en los negocios, como lo son los servicios de telemarketing y las ventas por internet. Por otra parte El ramo papelerero se compone de productos nobles que se pueden utilizar en la educación como a la vida productiva.

1.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas.

La evolución histórica de los pueblos se ha acompañado de un avance histórico en las empresas. Las transformaciones económicas, políticas, sociales y el avance tecnológico han repercutido en el desarrollo de las empresas. Dada la globalización la cual se caracteriza por la eliminación de barreras al comercio y al intercambio entre bloques económicos.

De las pequeñas factorías (domésticas fabriles) sostenidas por el trabajo manual en la Edad Media, hasta las grandes empresas actuales, operando casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos, el camino es inconmensurable, y el gran desarrollo de tales organizaciones ha hecho que éstos busquen y encuentren nuevos tipos de organización jurídica, administrativa y financiera. (Rodríguez, 2002)

Pueden distinguirse tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas. Primero .el tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías, en segundo lugar la aparición de la existencia del dinero por ultimo aparición de los valores fiduciarios

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México por tamaños y niveles (Rodríguez, 2002) concluye lo siguiente:

a) la dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto (PNB), crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.

b) el crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por tanto, los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria y de estos al nivel de la mediana industria y finalmente a la grande industria, es decir, lo que en el año de 1930 era industria artesanal o incipiente, dejó de serlo para convertirse después en pequeña y mediana industria, mientras lo que era mediana industria se convirtió en grandes empresas.

Al analizar la estructura económica del país podemos observar como coexisten empresas con diferentes características, en los tres sectores económicos.

Lo que legal y fundamentalmente constituye una empresa es el concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República Romana (Rodríguez, 2002)

La pequeña y mediana empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Estas empresas todo lo investigan, lo planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos. (Rodríguez, 2002)

1.2 Aspectos clave de la empresa familiar

La mayoría de las pymes son administradas por la familia, y esto influye en la operación cotidiana, por todos sus integrantes; por tanto, existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que debemos considerar:

- 1.- La propiedad familiar: la evolución de una empresa familiar queda definida con el paso de los diferentes generaciones mediante tres círculos: empresa, propietario y familia.
- 2.-El plan patrimonial: es necesario visualizar el efecto que tiene un patrimonio bien planeado y controlado en un área tan importante como lo es la sucesión y herencia.

Una de las razones por las cuales tantas pequeñas empresas pueden empezar sin un plan de negocios es porque los dueños poseen fondos propios, o la familia los respalda, o prefieren comprometer sus bienes por medio de una hipoteca.

Son muy pocos los negocios que pueden crecer sin un financiamiento adicional, sin un plan de negocios no se puede saber en realidad. Cuánto dinero se necesita para financiar el crecimiento, y muy pocas organizaciones les prestaran dinero, o invertirán en él.

1.3 El sector Servicios

Los sectores de la actividad económica son: el sector primario que se refiere a actividades relacionadas a la agricultura, ganadería y pesca; el sector secundario o de transformación se refiere principalmente a la industria y por último el sector terciario o de servicios. Es importante señalar el crecimiento y predominio en la economía mundial del sector servicios.

La economía mundial se caracteriza por el crecimiento del sector servicios, que se integra principalmente por servicios financieros, comerciales, de transporte, de comunicación y de propiedad. A este fenómeno se le denomina tercerización, otros lo denominan desindustrialización, se caracteriza por el descenso del sector manufacturero, y por el otro lado, el ascenso del sector terciario o de servicios. El sector terciario se divide en “tradicional”, que lo forman principalmente comercios y servicios personales. Y el “moderno” que se refiere principalmente a la información y producción de bienes intangibles.

De acuerdo con los (censos económicos , 2009) en Puebla se reportan 215 288 unidades económicas que emplean a 826 688 personas, en lo que respecta al comercio al por menor de artículos de Palería se contabilizaron 13,883 establecimientos quienes daban empleo a 28,378 personas.

Para entender la dinámica espacial de una economía, no basta con observar que tal o cual sector este desplazándose; hay que comprender las tendencias de la localización de los sectores más dinámicos, examinando su impacto en los demás sectores de la economía.

El sector terciario moderno en crecimiento busca localizaciones centrales, donde a su vez el sector manufacturero está en decadencia en estos lugares. Ya que La distancia implica costos a las personas y a las empresas, éstos se traducen en costos de transporte, de mercancías, de comunicación, de información, de desplazamiento, etc. Los costos son función de la distancia. También se habla del costo de oportunidad, entendiéndolo como lo que se deja de percibir por renunciar a alguna actividad

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Al empezar a trabajar el hombre en sociedad surge la administración, la cual se encarga de hacer que los recursos económicos sean productivos. La administración aparece desde tiempos remotos, desde el momento en que aparece el hombre. Las primeras manifestaciones reciben el nombre de acto administrativo.

Los pueblos antiguos trabajaron en organizaciones formales como ejemplo: el ejército Romano, la Iglesia católica romana, la compañía de las Indias Orientales, etc. En los primeros siglos la sociedad se caracterizaba por que en ella predominaban formas agrarias, con la revolución industrial a parte del desarrollo en investigación, en formas de producción se dio un cambio, ya que se caracterizaba por el surgimiento y desarrollo de grandes organizaciones y centros industriales, con el surgimiento de estas grandes empresas, se requería de nuevas formas de organización y prácticas administrativas para poder controlar los diferentes procesos administrativos y la consecución de objetivos.

El principio de la administración nace de la necesidad de alcanzar propósitos que no se podían alcanzar de manera individual. La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz & Weihrich, 2004)

Una definición breve de la administración se puede mencionar como: la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros. Las funciones administrativas son: Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control. La administración se aplica a todo tipo de Organización y administradores de todos los niveles de la Organización. El propósito de los administradores es generar un superávit. Y en esta parte se toma en cuenta la productividad. En general lo que se requiere es que el cuerpo administrativo realice contribuciones en las metas de sus organizaciones.

Los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable al esfuerzo grupal eficaz. Se debe establecer un entorno en que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal en el que puedan alcanzar en la menor medida posible, una meta deseada con los recursos disponibles.

Se define a la productividad como la relación de productos-insumos en un periodo específico, con la debida consideración de la calidad, lo cual nos indica que la productividad puede elevarse, incrementando los productos con los mismos insumos, reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos, o incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la administración que se facilita el logro de ellos. Otro de los objetivos principales de la administración es el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos, esto se consigue haciendo un uso óptimo de los recursos.

Las empresas se les define como unidades productoras de bienes o servicios, se les puede clasificar basándose en diferentes criterios: de acuerdo a sus objetivos en públicas y privadas; de acuerdo su función en industriales y comerciales y también se les puede clasificar de acuerdo al tamaño en micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Cualquiera que sea el tipo de empresa cuenta con tres recursos: humanos, materiales y técnicos. Toda organización, para lograr un adecuado funcionamiento deberá llevar a cabo una administración adecuada en la empresa pues es la encargada de darle buen uso de los recursos.

2.1 Evolución del pensamiento administrativo

El planteamiento tradicional se divide en tres grandes ramas administrativas: burocrática, científica y gerencial, las cuales surgieron durante el periodo de finales del siglo XIX y principios del siglo XX

2.1.1 La administración burocrática

Denominada así porque el historiador Max Weber sustentó su obra en el estudio de la burocracia gubernamental Alemana. En esencia recomienda como debe operar una organización y señala siete características: un sistema formal de reglas, Impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad pormenorizada, compromiso profesional a largo plazo y racionalidad.

2.1.2 La administración científica

Se concentra en los individuos y en sus máquinas y herramientas, consiste en que las prácticas administrativas deben hacerse en hechos y observaciones, no en rumores o conjeturas. Se puede describir las aportaciones hechas por Frederick Taylor a la administración científica:

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados)
- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo Caótico.
- Obtención mediante el trabajo de la producción Máxima, no de una producción restringida.
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Los esposos Frank y Lilian Gilbert realizaron significativas contribuciones a la administración científica. Frank utilizó un nuevo instrumento, imágenes en movimiento para estudiar las acciones de los trabajadores, sus principales aportaciones son:

- El estudio de tiempos y movimientos
- Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos
- Desarrollo de los diagramas de flujo
- Lista blanca de méritos
- Importancia de la estadística en la administración
- Micromovimientos de las tareas y su importancia en la productividad.

Henry Gant sus estudios se centraron en los sistemas de control para programar la producción, la gráfica de Gant es un informe visual de planeación y avance, identifica las diversas etapas de trabajo que deben realizarse para concluir un proyecto, fija una fecha límite para cada etapa y documenta los logros alcanzados. También estableció sistemas de cuotas y bonificaciones para los trabajadores que rebasaban las cuotas que se les asignaban. Sus principales aportaciones son:

- Sistemas de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y a la cantidad de las mismas.
- Adiestramiento de los Obreros.
- Aplicación de la psicología al trato de los obreros.
- Graficas de Gant

2.1.3 Administración gerencial

Se concentra en los gerentes y en las funciones administrativas básicas, Fayol atribuyo su éxito como gerente a los métodos que empleo más que a sus cualidades personales. Hizo hincapié en la estructura y en los procesos formales a los que juzgo necesarios para el adecuado desempeño de las tareas importantes, es decir, para que los individuos

trabajen en conjunto, necesitan una definición clara de lo que deben lograr y de la forma en que sus tareas ayudan a alcanzar las metas organizacionales.

Henry Fayol, se le conoce como el padre de la teoría moderna de la administración operacional, advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. Dentro de sus aportaciones se encuentran el señalar que la autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Señalaba que los empleados deberían de recibir órdenes de un solo superior. Otra aportación es la “cadena de superiores” desde el rango más alto al más bajo. Y el espíritu de cuerpo, el cual señala que la unión hace la fuerza

Áreas funcionales: Para Fayol, deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa:

- 1) Técnica: Se encarga de la producción
- 2) Comercial: Se encarga de la compraventa
- 3) Financiera: Se encarga del uso del capital
- 4) Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos
- 5) Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y de la integridad empleado.
- 6) Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos, materiales, financieros y humanos

Modelo del proceso administrativo: Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:

- 1) Previsión. (Examinar el futuro)
- 2) Organización. (Formular estructura)
- 3) Dirección. (Hacer funcionar los planes)
- 4) Coordinación. (Armonizar la información)
- 5) Control. (Verificar los resultados)

2.2 Principios administrativos:

- Unidad de Mando: Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.
- Autoridad: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.
- Unidad de dirección: Un programa para cada actividad.
- Centralización: Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona. Actualmente encontramos que debido a las estructuras esto no resulta muy funcional para las empresas.
- Subordinación del interés particular al general: Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
- Disciplina: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
- División del Trabajo: Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.
- Orden: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
- Jerarquía: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
- Justa remuneración: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
- Equidad: Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
- Estabilidad: El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.
- Iniciativa: Se debe de permitir al empleado que determine como debe de hacer las cosas.
- Espíritu de grupo: Todos deben de colaborar entre sí.

2.3 Planteamiento conductual.

En este planteamiento los gerentes reconocen que los individuos tienen necesidades, profesan valores y desean respeto. Se hallaban de pronto al mundo de trabajadores que ya no pertenecían manifestar lo que los primeros teóricos de la administración tradicional habían concebido como comportamiento económico racional. El planteamiento conductual se encarga de los aspectos humanos de las organizaciones, sus partidarios consideran la manera en que los gerentes dirigen a los subordinados y se comunican con

ellos, y por qué deben modificar sus premisas sobre las personas si desean dirigir a equipos y organizaciones con un nivel de desempeño elevado.” (Hellrieger, E. Jackson, & Slocum, 2002)

2.4 Funciones de los administradores

2.4.1 Planeación

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por tanto la toma de decisiones. La planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) y decidir qué acciones son necesarias al fin de lograrlas. (Hellrieger, E. Jackson, & Slocum, 2002), por lo tanto la planeación supone la reducción de la incertidumbre del futuro de la empresa.

2.4.2 Organización

Luego de que los gerentes han elaborado sus planes, se deben traducir en realidades, es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia. Supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. En base a los adecuados usos de sus recursos la empresa tendrá mayores posibilidades de éxito. Se plantea definir las actividades en un entorno en equipo, donde se haga el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

2.4.3 La integración de personal

Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados,

2.4.4 Dirección

En lo que respecta a la dirección: dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo. Supone hacer que los demás realicen tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Es la tarea del empresario exitoso el delegar responsabilidades.

2.4.5 Control

Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprenden acciones correctivas. Es necesario para mantener ya sea productos o servicios de calidad.

2.4.6 Coordinación

Es la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de metas grupales. El fin es reducir los tiempos muertos o los recursos ociosos.

2.4.7 Niveles gerenciales

Podemos definir a los gerentes de primera línea como aquellos responsables directos de la producción de bienes y servicios; por otro parte tenemos los gerentes y/o administradores de mandos intermedios

2.5 El plan de negocios

Un plan de negocio lo podemos definir, como una guía práctica de cómo elaborar el proyecto de una empresa, ya que es un estudio integral que comprende la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del negocio en cuestión.

Al referirnos a un plan de negocios, nos remitimos a un documento el cual reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, son de ayuda para el empresario tanto para una gran empresa como una Pyme. En éste documento se muestran los aspectos de un proyecto. Y esto con el fin de que se pueda convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra venta, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

Un plan de negocios, debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo; una descripción de los productos que va a ofrecer y de las oportunidades del mercado que anticipa para ellos; y por ultimo una explicación de los recursos y medios que se van a emplear para alcanzar las metas en vista de una probable competencia. (Colin, 1996)

En el plan de negocios se muestran los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes.

2.5.1 Benéficos prácticos de los planes de negocios

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio

- .Puede significar ahorros importantes en tiempo y dinero ya que al basarse en el método de aproximaciones sucesivas induce a la realización de evaluaciones continuas en distintos momentos del ciclo de vida para definir si se continua o no con el plan.
- Ayuda a determinar si la idea del negocio es buena, si se debe rechazar, buscar una nueva o desistir temporalmente en el intento de incursionar como empresario.
- Permite tomar conciencia de los obstáculos que hay que superar para instalar el negocio e identificar los puntos fuertes y débiles, las áreas en que será necesario reforzar los conocimientos y habilidades.

- Tener una guía clara de las acciones a seguir para hacer realidad una idea y para que en su puesta en marcha se asemeje lo más posible a lo que se desea.
- Contribuye a desarrollar y perfeccionar la visión y juicio sobre los pequeños comercios.
- El manejo de los conceptos y procesos involucrados son parte fundamental de la formación de un futuro empresario.
- Son muy pocos los negocios que pueden crecer sin un financiamiento adicional, sin un plan de negocios no se puede saber en realidad cuánto dinero se necesita para financiar el crecimiento, y muy pocas organizaciones les prestarán dinero, o invertirán en él.
- Concentrarse sistemáticamente en la planeación permite que los errores se cometan en una hoja de papel y no en el mercado.
- Un plan de negocios hará que el equipo administrativo y otros involucrados en la empresa se sientan más confiados de que puedan alcanzar las metas estratégicas establecidas.
- La preparación de un plan de negocios le ayudara a profundizar en el proceso de planeación. Lo que es muy importante para la salud a largo plazo de un negocio es el proceso mismo, no simplemente el plan que surge de él.

2.6 Modelos de negocio

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker, Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como el propósito de las mismas, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros. (Alcaraz, 2011)

Alcaraz menciona a Osterwalder, quien define un modelo de negocios como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. (Alcaraz, 2011)

Un modelo de Negocios tiene tres funciones esenciales

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas a la realidad

A los modelos de negocio también se les llama diseño de negocio o diseño empresarial, es un mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. (WIKIPEDIA, 2014)

El modelo de negocios a principios del siglo XX eran muy sencillos: se fabricaba algo o se prestaba un servicio, se vendía en directo.

Un modelo de negocios es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener, en un modelo de negocios se establecen los mecanismos a seguir para atraer clientes, se definen ofertas de productos y se implementan estrategias publicitarias.

2.6.1 Modelo de tendero:

Consiste en instalar un negocio en el lugar en donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí desplegar la oferta de productos o servicios.

2.6.2 Modelo del Cebo y el Anzuelo

También se le llama el de productos atados. Supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas (el cebo), para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados (el anzuelo). Su creador King Gillet, su modelo consiste en ofrecer buenas máquinas de afeitar a un precio muy competitivo, de esta manera los clientes estarían dispuestos a pagar por las cuchillas que requieren un recambio periódico. Este modelo de negocio lo ilustra muy bien el negocio de las impresoras, de cámaras fotográficas, de teléfonos móviles.

2.6.3 Modelo de Negocio de Suscripción:

Es un modelo que fue utilizado y promovido inicialmente por revistas y periódicos, actualmente es usado por muchos tipos de comercio y sitios Web. En lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en periodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas). Las industrias que utilizan este método encontramos las de compañías telefónicas, de televisión por paga, de gimnasios, periódicos y revistas.

2.6.4 Modelo de Esquema de Pirámide

En economía se conoce como pirámide o estafa piramidal, a un esquema de negocios que se basa en que los participantes refieren a más clientes con el objetivo de que los nuevos participantes produzcan beneficios a los participantes originales. Este esquema funciona con el único sustento de la captación de dinero.

2.6.5 Modelo de Marketing multinivel

Es una estrategia del marketing en la que los vendedores son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan sino también por las ventas generadas por los vendedores que forman parte de su estructura organizativa.

2.6.6 Modelo de Monopolio

Es una situación de privilegio en la cual existe un productor que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien o servicio determinado y diferenciado. Para que exista un monopolio es necesario que no existan productos sustitutos.

2.6.7 Modelo de subasta o remate

Es una venta organizada de un producto basado en la competencia directa, y generalmente pública, es decir, a aquel comprador que pague la mayor cantidad de dinero o de bienes a cambio del producto. El bien subastado se adjudica al postor que más dinero haya ofrecido por él, aunque si la oferta es en sobre cerrado, el bien se adjudica a la mejor oferta sin posibilidad de mejoría una vez conocida.

2.6.8 Modelo de subasta electrónica /subasta Inversa.

Es un proceso dinámico de negociación de precios *on line* entre proveedores preseleccionados para conseguir una parte del negocio. Es una manifestación del B2B (Business to Business), se trata de un nuevo sistema de negociación en el que, en cierto modo, desaparece la relación personal con el cliente para convertirla en una negociación a través de Internet. Se le denomina subasta inversa, gana el lote el que menor precio oferte.

2.6.9 Modelo de Fidelización

Es un concepto de marketing, se refiere a la fidelización del cliente, es el fenómeno por medio del cual el cliente permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe captar tres "C", Captar, Convencer y Conservar. Los programas de fidelización más conocidos son los de aerolíneas, hoteles, tarjetas de crédito.

2.6.10 Metodología de Business life model

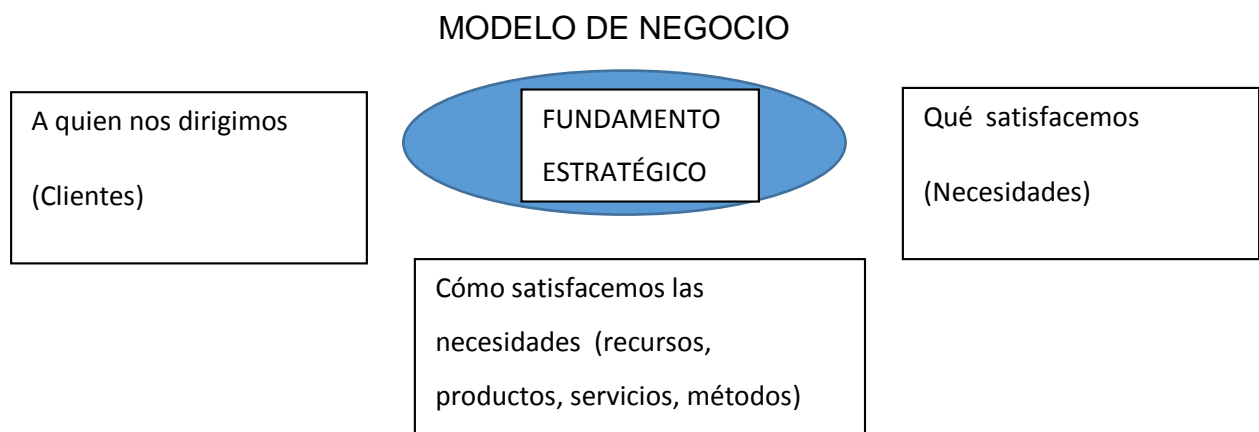
Es una herramienta gráfica donde el creador de un modelo de negocio va resolviendo cada punto que necesita para hacer que su modelo de negocio funcione, involucrando los niveles de profundidad que considere

El modelo de negocio en Lienzo, se centra en desarrollar el modelo en 12 factores o bloques incluyendo los factores de iniciación y factores de cierre o de competitividad. Propuesta de valor, mercado, distribución, marca, asociados, objetivos, procesos, financiación y recursos, fuentes de ingreso y proceso emprendedor.

2.6.11 Modelo de Canvas

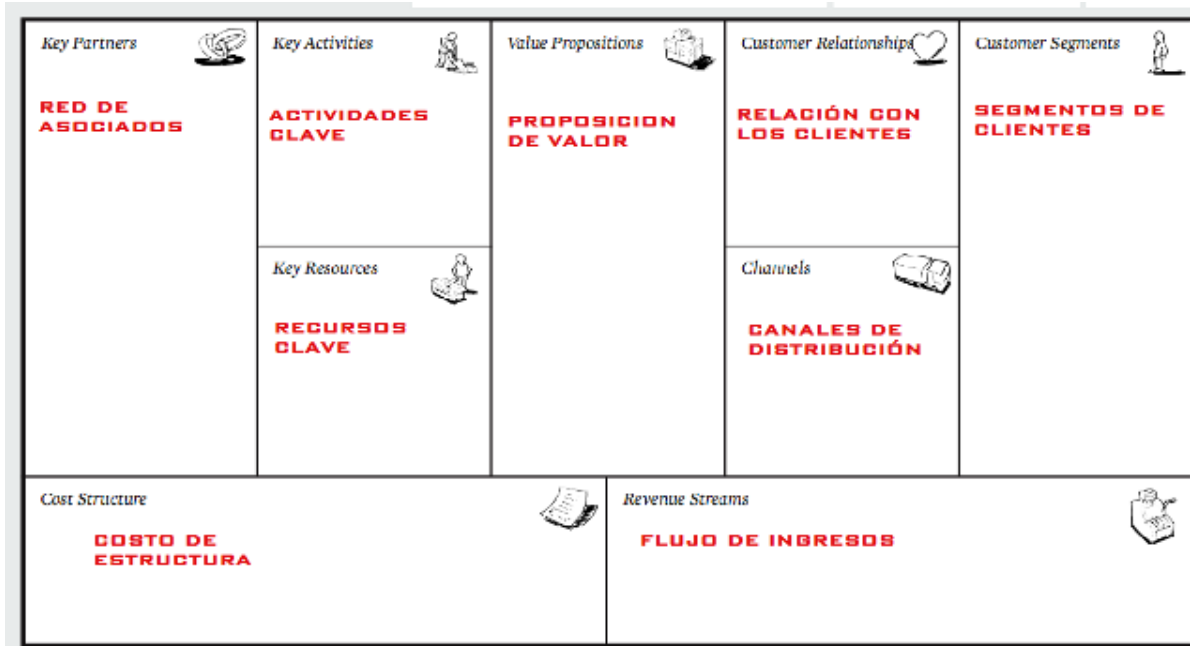
Creado por Osterwalder y pigner existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocios y estos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura, y viabilidad financiera. Osterwalder sugiere un proceso dividido en tres fases: descripción, Evaluación y Mejoras / Innovación para visualizar nuestro modelo de negocio.

Figura I



Los modelos de negocio responden a estas preguntas el que satisfacen, como lo satisfacen y a que mercado se dirige.

Figura 2 Modelo de Canvas



Fuente:<http://compartetuinformacion.blogspot.mx/2013/04/modelo-canvas.html>

El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio, describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

Para facilitar esta tarea, Osterwalder propone un marco de los siguientes bloques

Segmento de clientes:

El objetivo es de agrupar a nuestros clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, nos ocuparemos de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuesta de Valor:

El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.

Estos primeros dos contenedores forman el núcleo de modelo de negocio.

Canales de distribución:

Para cada producto o servicio que hemos identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su coste.

Relaciones con clientes:

Aquí identificamos cuáles recursos de tiempo y monetarios utilizamos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un coste alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Flujos de ingresos:

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo, y además de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así podremos tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Recursos claves:

Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa. Utilizando los datos obtenidos anteriormente escogemos la propuesta de valor más importante y la relacionamos con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos claves de ser capaces de entregar nuestra oferta. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

Actividades claves:

Utilizando la propuesta de valor más importante y los canales de distribución y las relaciones con los clientes, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.

Red de contactos:

En este apartado describimos a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?

Costo de la estructura:

Aquí especificamos los costes de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego relacionamos cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, intentamos seguir el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias

2.7 Herramientas Administrativas

El fracaso de los pequeños negocios se debe, primeramente, a la incompetencia (falta de conocimiento, habilidades y aptitudes) e inexperiencia en el ramo de las personas que los manejan. En segundo lugar, a factores de mercado como ventas insuficientes, debilidad para enfrentar la competencia o ubicación inadecuada del establecimiento. Así mismo, a problemas financieros derivados de limitaciones de capital, al exceso de inversiones en maquinaria, y equipo y en inventario de mercancías, a gastos personales en demasía, conflictos entre socios o familiares y a expectativas sobre ventas poco realistas. (García, 1998)

El estudio de la viabilidad para la creación de un pequeño comercio comprende:

- Definición del mercado meta y de las características de los clientes potenciales.
- Preparación del plan de surtido de mercancías y determinación de los servicios al cliente.
- Análisis de alternativas de localización y selección del sitio en el que se ubicara el establecimiento.

- Formulación de los presupuestos de mobiliario, equipo, inmuebles, gastos pre operativos y capital de trabajo.
- Determinación de los requerimientos de personal y la descripción de puestos.
- Calculo de capital inicial total e identificación de fuentes alternativas de financiamiento.
- Definición de los precios de venta.
- Estimación de los ingresos, gastos y utilidades.
- Evaluación integral del estudio de viabilidad.

En la realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial, se evalúan los resultados que se obtendrán de la aplicación de la idea. Se definen las variables involucradas en el proyecto, y se hace una asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

En la elaboración interviene la imaginación, creatividad y el poner a prueba toda una estructura lógica. En la elaboración se destacan los aspectos financieros y económicos. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operación y de recursos humanos.

La importancia de la planeación radica en hacia donde queremos llegar, lo cual implica planear las actividades que se van a realizar, cuando se van a llevar a cabo, de donde se obtendrán los recursos y el estudio de otras variables relacionadas con la empresa.

La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. (Koontz & Weihrich, 2004)

Dentro de las herramientas de planeación estratégica para un negocio, que facilite el desarrollo del modelo encontramos las siguientes:

- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Análisis de la Industria y del mercado.

- Análisis técnico operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

Los recursos que se invierten en la elaboración de un modelo de negocios son por consiguiente, el precio que se paga por disminuir la incertidumbre del fracaso de la empresa.

2.7.1 Análisis FODA

El análisis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

2.7.2 Estudio de la competencia

El estudio de la competencia permite conocer si hay lugar en el mercado para el negocio propuesto, si hay manera de ocuparlo

Se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son, quienes podrían convertirse en ellos, además de cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

Se recomienda incluir un benchmarking de la competencia, en el cual se enumeran a los competidores más importantes, y se hace una evaluación de ellos en aspectos como: marca, descripción de servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores.

Por medio del benchmarking nos permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc.).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.

2.7.3 Estrategia

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

Liderazgo en costos

Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación

Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque

En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

2.7.4 Plan de marketing

El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto/servicio:**

¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generarán para los potenciales clientes?

- **Precio:**

¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

- **Distribución:**

¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

- **Comunicación:**

¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

2.8 Recursos humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el apartado de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

La ciencia es un tipo particular y específico de conocimiento. Para lograr un conocimiento de tal naturaleza, o sea, para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permitan alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo; es necesario seguir un método, un camino que nos aproxime a esa determinada meta.

La utilidad del pensamiento objetivo no se limita al análisis de los temas de investigación académicos, sino que debe emplearse también en situaciones personales de gran trascendencia, donde una decisión equivocada puede tener consecuencias irrevocables para las personas (Dieterich, 2000).

Se habla así de "metodología de la investigación" para hacer referencia a los pasos y procedimientos que se han seguido en una investigación determinada, para designar los modelos concretos de trabajo que se aplican en una determinada disciplina o especialidad.

Del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, trátense de investigaciones cuantitativas, cualitativas o mixtas.

Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto se le denomina "enumeración completa" o censo. Se utiliza el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población.

Los estadísticos usan la palabra población para referirse no sólo a personas sino a todos los elementos que han sido elegidos para un estudio, y emplean la palabra muestra para describir una porción elegida de la población.

Condiciones que debe reunir una muestra:

- Homogeneidad: debe ser extraída de la misma población.
- Independencia: las observaciones no deben estar mutuamente condicionadas entre sí.
- Representatividad: la muestra debe ser el mejor reflejo posible del conjunto del cual proviene.

3.1 Idea de Investigación

La idea de este trabajo de Investigación surge, de que nuestro caso de Estudio representa una empresa tradicional, que se fundó sin los conocimientos necesarios sobre las herramientas administrativas, pero que ha permanecido con el paso del tiempo y aún ha crecido. Pero no de una forma organizada, y creando unas prácticas no benéficas para la empresa, que pueden ser denominados como vicios.

3.2 Planteamiento del Problema

De acuerdo a datos de (DENUE, 2013) en México existen 4 millones 410 mil 198 unidades económicas, de las cuales 99,8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto y 72% del empleo en el País.

El principal problema que tienen los pequeños empresarios al iniciar un negocio es que en la mayoría de los casos lo inician de manera intuitiva, es decir, no hacen un estudio previo para iniciarse en alguna actividad económica. En nuestro estudio la empresa “Papelería San Andrés” carece de una estructura organizativa, no existe un inventario y no hay un control de los recursos financieros, carece del uso de tecnología o de software, por ejemplo un punto de venta. No tiene una imagen institucional. De ahí

la importancia que tiene el administrar a “Papelería San Andrés” mediante un Modelo de negocios, se le ayudara a corregir los aspectos mencionados, y se justificara su razón de ser, que se verá reflejado en un mejor funcionamiento.

Se plantea un nuevo servicio de entrega a domicilio. Ya que en el entorno actual, las personas buscan servicios que les brinden comodidad, seguridad y les permitan ahorrar tiempo, es decir ya no es necesario que el cliente vaya a la empresa, sino que ahora la empresa lleve sus productos al cliente.

Es importante administrar un negocio mediante las diferentes herramientas administrativas, ya que para los dueños se traducirá en una mayor rentabilidad de su negocio y para los clientes en mejores productos y servicios.

3.3 Objetivo de la Investigación

Realizar una propuesta de nuevo modelo de negocios para la empresa “Papelería San Andrés”, situada en el municipio de San Andrés Cholula; que le permita a la empresa consolidarse.

3.4 Objetivos Específicos

- Revisar la situación actual de la “Papelería San Andrés”.
- Realizar un análisis FODA.
- Analizar el mercado en el que se desarrolla el nuevo modelo negocio.
- Crear un plan de operaciones para identificar procesos y recursos.
- Realizar un plan de organización, distribución y recursos humanos para optimizar recursos.

3.5 Justificación

Según datos de la Secretaría de Economía, México ha mostrado un dinamismo menor al observado en otros países emergentes, actualmente ocupa la posición 14^a en la economía mundial. La falta de crecimiento de la economía nacional se atribuye a los bajos niveles de productividad, ya que no se hace el mejor aprovechamiento de los factores de la producción.

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una situación donde la competencia predomina en el mercado Mundial, la investigación y el desarrollo es importante para poder crecer, la calidad de sus productos y servicios se convierte en una necesidad que deben cubrir cualquier tipo de empresa. Ya que los clientes toman conciencia de lo que es su satisfacción, por lo tanto desean productos y servicios de calidad.

La importancia que tiene este proyecto radica en que se hará una reestructuración de la “Papelería San Andrés” que tendrá una mejor organización administrativa, y se formulara un modelo de negocio de entrega a domicilio.

La aportación que pretende dar es la reingeniería de un negocio existente que carece de una administración, que se verá reflejada en los beneficios económicos y crecimiento de la empresa, al reestructurarse mediante un modelo de negocio, además del crecimiento de la empresa.

3.6 Alcances

- El desarrollo del modelo de Negocios comprende el análisis para determinar la factibilidad de una inversión en el nuevo servicio de entregas a domicilio de artículos de papelería.
- El estudio de mercado se lleva a cabo en la localidad centro del municipio de San Andrés Cholula.
- Se contempla un mercado meta amplio (hombres y mujeres mayores de 11 a 65 años y de cualquier estrato social).

- Se contempla en el estudio una imagen de la empresa.

3.7 Limitaciones

- No se consideró inversión a través de fideicomisos, bancos o dependencias gubernamentales.
- El tiempo que se tuvo para realizar la investigación fue poco.

3.8 Muestra

En los estudios estadísticos es crucial identificar la población (el grupo de sujetos u objetos sometidos a estudio) Una Población es el conjunto completo de individuos o elementos de interés. En la mayor parte de las investigaciones los censos son costosos y difíciles o incluso imposibles. Ya que un censo es un intento de medir todos los elementos de una población de interés. Por lo tanto es necesario seleccionar una muestra, que es un subconjunto de la población. Y además debe ser representativa, para que proporcione una visión útil de la naturaleza de la población. (E. Hanke & G. Reitsch, 1997).

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = 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 = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

3.9 Tipo y diseño de Investigación

Cualitativa, debido a que se describirán y analizarán los datos recolectados durante el proceso de investigación, apoyados en un procedimiento estadístico con el mismo enfoque, pudiendo dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Se emplearán diversas fuentes de investigación, como, bibliográficas, hemerográficas y electrónicas. También se realizarán Investigación de campo: como, observación, entrevistas formales, informales y guiadas, aplicación de cuestionarios.

Método: deductivo

Tipo de Estudio: descriptivo, el cual implica la recolección de datos para probar hipótesis sobre el estado actual del tema en estudio. Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

3.10 Elaboración de Hipótesis

Indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones

“La implementación de un nuevo modelo de negocios en la papelería San Andrés traerá una mayor aceptabilidad del servicio”

3.11 Recolección de Datos

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados), para obtener datos sobre un problema determinado. (Rodríguez, Gil, & García, 1996). Conforme el propósito profesional con que se utiliza la entrevista, esta puede cumplir con algunas de estas funciones:

- a) Obtener información de individuos o grupos
- b) Influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos)
- c) Ejercer un efecto terapéutico

El cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta técnica se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado. Allí se anotan las respuestas, en unos casos de manera textual y en otros de forma codificada.

3.12 Análisis de Datos

Una vez que se han reunido todos los datos, deben procesarse de tal manera que pueda observarse cualquier patrón significativo. Se llevó a cabo una tabulación de los resultados obtenidos y se realizaron sus gráficas correspondientes

Una forma común y muy útil para resumir conjuntos de datos es la distribución de frecuencias. Este método de representación de datos muestra la frecuencia (número de ocurrencias) para cada una de las categorías. Las distribuciones de frecuencia pueden resumir grandes volúmenes de valores para que quienes toman decisiones puedan extraer directamente información útil de los datos.

3.13 Reporte de Resultados

El Reporte de los resultados obtenidos en la investigación se exponen en el apartado estudio de Mercado y se presenta un tabulado y sus graficas correspondientes.

El diagrama de pastel es una forma efectiva de desplegar los porcentajes en que se dividen los datos, este tipo de diagramas es particularmente útil si se quiere hacer hincapié en los tamaños relativos de los componentes de los datos. Un circulo completo, 360°, representa el número total de observaciones. El tamaño de las porciones es proporcional a la frecuencia relativa de cada categoría. (E. Hanke & G. Reitsch, 1997).

CAPÍTULO IV



¡Más que una Papelería!

CAPÍTULO IV

MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EN MARCHA CASO: “PAPELERIA SAN ANDRÉS”.

4.1 Análisis de la industria o del sector

La importancia del sector papelerero ésta ligada al valor de la educación en el país, ya que cumple con el papel de proveer los recursos materiales a los estudiantes. En el Estado de Puebla el Grado promedio de escolaridad, de la población de 15 y más años para el año 2011 es de 7.9 años por debajo del 8.8 años a nivel nacional.

Tabla I

Población de 5 y más años que asiste a la escuela						
Año	Nacional			Estado de Puebla		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
2005	28 588 713	14 382 76	14 205 946	1 532 985	769 639	763 346
2010	30 482 938	15 307 914	15 175 024	1 633 579	814 304	819 275

Elaboración Propia con base en información del Anuario Estadístico y geográfico por entidad Federativa 2013, INEGI.

En la tabla 1 se aprecia el rápido incremento de la población de 5 y más años a nivel nacional que asiste a la escuela con un 6.2%, y a nivel estatal con 6.5%. Por otra parte en el año 2010 a nivel nacional la población masculina que estudia representa un 50.2 contra 49.8 de la población femenina. En contraste a nivel estatal la población femenina representa 50.1 contra 49.9 de población masculina.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México 2007 (SCIAN) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor y comercio al por menor. En lo que respecta del comercio al por menor incluye a unidades económicas dedicadas a la compra venta de bienes para el uso personal o para el hogar. Y cuyas principales características son a) atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento, b) tienen extensa exhibición de mercancías, c) hacen publicidad masiva por medio de volantes, radio, televisión, etc. Es en este sector donde se ubican Comercio al por menor de artículos de Papelería.

Tabla II

	Todas las actividades económicas		465311 Comercio al por menor de artículos de Papelería.	
	Unidades económicas	Personal ocupado	Unidades Económicas	Personal ocupado
Nacional	3,724,019	20116834	98,187	209,575
Puebla	215,288	826,688	5,851	11,702
San Andrés Cholula	2693	13,239	86	169

Elaboración Propia con base en los Censos Económicos 2009, INEGI.

De acuerdo con los censos económicos del 2009 en Puebla se contabilizaron 215,288 unidades económicas que empleaban a 826 688 personas, en lo que respecta a nuestro caso de estudio, el comercio al por menor de artículos de Palería se reportaron 5, 851 establecimientos quienes daban empleo a 11,702 personas, es decir el 2.7% de las empresas en puebla para el 2009 eran Papelerías. Y en nuestro caso de estudio en el municipio de San Andrés Cholula, para el mismo año se contabilizaron 86 establecimientos que representan el 3.2%, y ocupaban a 169 personas.

Los micro negocios que ocupan de (0 a 10) personas en el Comercio se caracterizan por representar el 97.1% del total de unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado.

4.2 Situación Actual de Papelería San Andrés

Papelería San Andrés se fundó en el año de 1985 y originalmente era una ferretería combinada con renta de video juegos electrónicos, en la cual asistían a jugar, niños en edad escolar quienes pedían que se ofrecieran productos de Papelería, es así como se cambia de giro y se empieza a ofrecer productos de Papelería, a esta empresa se le denomina "Papelería San Andrés", que tomo el nombre del municipio donde se encuentra ubicada, San Andrés Cholula. Y está catalogada, de acuerdo a la Secretaría de Economía, como una Microempresa al contar con menos de 5 empleados. Se ubica en la Calle 2 Norte 608 San Andrés Cholula, Puebla. C.P 72810.

Papelería San Andrés es un negocio en marcha que se dedica a la comercialización de artículos de Papelería, mercería, material escolar, consumibles de computo, regalos y novedades. Satisfaciendo las necesidades de sus clientes en éstos productos de calidad a un mejor precio. Por la actividad que realiza se encuentra dentro del giro comercial. Ha sido administrada de una manera empírica, sin una planeación, organización y control; de ahí la necesidad de un modelo de negocios para hacer crecer la empresa.

Otro aspecto es que con la aprobación de la reforma fiscal del 2014, se cambia del Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO) al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) en el cual es necesario tener un mejor control de los ingresos y gastos, que se tienen que declarar al SAT. Por lo tanto se hace necesario una reingeniería del negocio ya que como se describe carece de una administración efectiva.

Figura 3 .Mapa de ubicación

Se encuentra en calle 2 norte 608, San Andrés Cholula



Fachada Actual

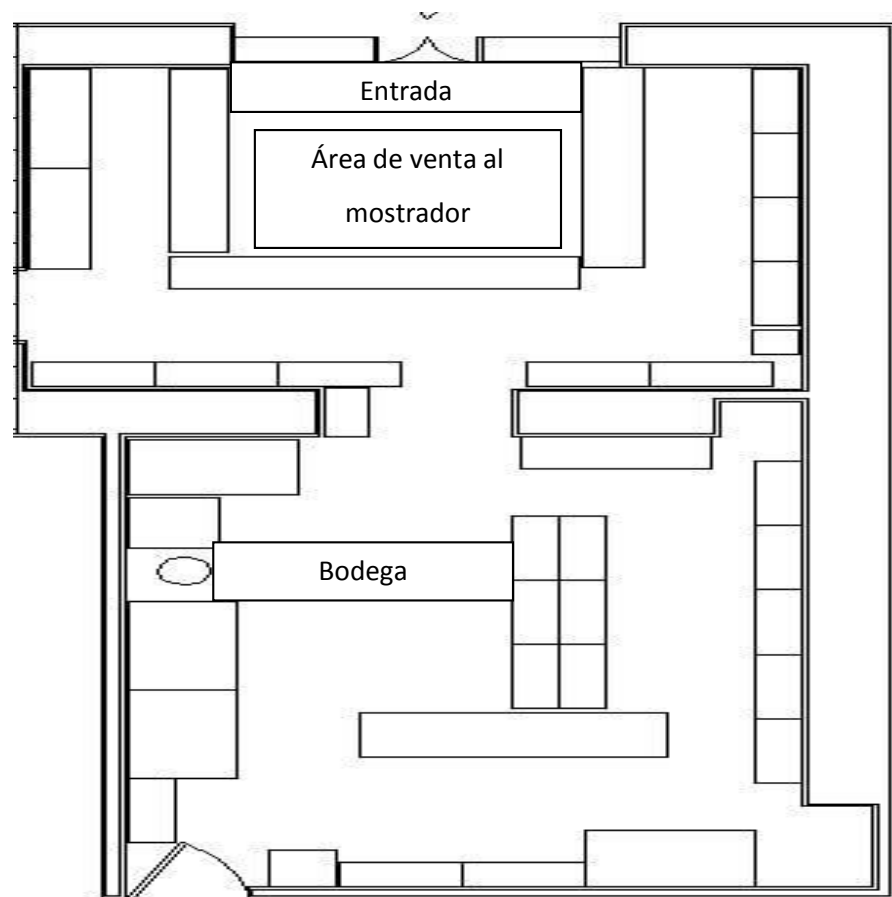


Se puede observar que carece de una imagen o de un logo que la caracterice.

Interior del Establecimiento



Figura 4. Distribución de la Planta



Aspectos a destacar de la situación actual

- Solo cuenta con personal familiar, es decir ésta constituida por la familia Rojas Romero quienes se van rotando en turnos no definidos y que no perciben una remuneración fija.
- Las compras de mercancía se hacen principalmente con proveedores de la zona centro de la ciudad de Puebla, específicamente en la calle 8 poniente que es una zona de comercio de artículos de papelería, y las realiza el dueño del establecimiento. Por otra parte, los días lunes visita al establecimiento un agente de Papelería Tony, quien levanta pedido y lo entregan los días miércoles.
- No se hace uso del crédito por parte de proveedores, en un inicio se hacía uso de este medio pero como no se tenía un plan financiero, lo difícil era el pagar las deudas y se fue optando por ir guardando efectivo para realizar las compras, además de que la mayoría de los proveedores ofrecen descuentos por pago en efectivo contra entrega de mercancía.
- No se tiene un inventario de las mercancías, lo que en algunos casos genera una pérdida, porque existen artículos con fecha de caducidad, por ejemplo plumones, frascos de pintura, las hojas de papel se ponen amarillas, cada año salen nuevos diseños de libretas.
- Ofrece una gran variedad de productos, pero no sé tiene un orden de los productos, lo que en algunos casos tarda el empleado de mostrador en ubicarlos y se retrasa el proceso de atención a clientes.
- En los horarios de mayor afluencia de clientes, por lo general los empleados de mostrador no se dan abasto y hay gente esperando, situación que inconforma a

los clientes como es de esperarse. Y que no deja hacer la compra más extensa, porqué se apuran a pedir los clientes.

- No se hace uso de terminales para cobro con tarjeta. Ni se da crédito a clientes solo en casos específicos.
- No se tiene un horario de apertura específico solo el de cerrado y es a las 10:30 pm. Se abre los siete días de la semana, los 365 días del año.
- El local comercial es pequeño, y en temporada escolar los clientes no caben. Por otro lado los clientes no tiene accesos a ver la variedad de productos.
- La iluminación es buena y se trata de tener siempre limpias las instalaciones.
- No se tiene una imagen institucional o un logotipo de la empresa, la mayoría de los clientes identifican a la empresa como la Papelería de “Don Chucho” y no por su nombre “Papelería San Andrés.
- No se emiten facturas, ya que anteriormente se tributaba en el Régimen de Pequeños Contribuyentes, pero con las nuevas disposiciones fiscales se abre esta posibilidad.
- Se tiene una práctica de vender a buen precio por debajo de la competencia.
- No se ofrece el Servicio de renta de equipos para conectarse a Internet, tampoco el de impresiones.
- Se venden productos de temporada como son:
 - 6 de Enero: Juguetes

- 14 de Febrero: Regalos, tarjetas de felicitación, Osos de Peluche.
- 18 de Marzo: artículos para decorar de la Primavera
- 30 de Abril: regalos para el día del niño
- 10 de Mayo: regalos para las madres
- 15 de mayo: regalos para los maestros
- Agosto: Temporada Escolar
- 15 de Septiembre: artículos para decorar del día de la Independencia
- 1 y 2 de Noviembre: artículos para decorar del día de muertos
- Diciembre: series de luces, y artículos de temporada.

Productos o Servicios de la Empresa

Papelería San Andrés ofrece a sus clientes los siguientes productos, que se pueden dividir en:

- Venta de artículos escolares
- Regalos y novedades
- Consumibles de computo
- Servicios de copias, enmicados, engargolados
- Mercería
- Artículos de higiene personal

Calificaciones para entrar al área

- 1.- conocimiento en la rama de productos de Papelería
- 2.- conocimientos de administración
- 3.- conciencia de la importancia de la satisfacción del cliente.
- 4.- interrelación cliente-empresa

Apoyos

- Contador: CPE. José Luis Cocolotl San Pedro
Blvd. José María Lafragua 8338, Col. Tres Cruces, Puebla Pue.
CP. 72595
joseluis_sanpedro@hotmail.com
- Ingeniero en Sistemas : Augusto Pérez Pérez
2222 99 6000, agosto.perez@gedas.com.mx
- Abogado: Eric Rojas Romero
Calle 2 norte 608, San Andrés Cholula. Teléfono 2 960229
- Diseño: Juan Carlos Rojas Pérez
Priv. San Francisco N.4
- Diseño de Planta: Arq. Giovanni Rojas Romero
Calle 2 norte 608, San Andrés Cholula, Teléfono 2 960229

Otros:

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

Secretaría de Economía (SE)

Asociación Nacional de Fabricantes de Artículos Escolares y de Oficina
(ANFAEO)

4.3 Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a domicilio • Uso de tecnología • Ofrecer el servicio de Internet e impresión. • Convenio con escuelas y empresas. • Posibilidad de ampliar el local comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Cercana • creciente uso de internet para hacer tareas. • Entregas a domicilio fácilmente imitable • Posible entrega de útiles escolares por parte del Gobierno Estatal, como ocurre en otros estados.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio surtido de productos • Experiencia en el Ramo de Papelería. • Buena Posición en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un inventario de los productos • No cuenta con un punto de Venta • No hay una estructura administrativa • No se encuentra cerca de una escuela • Organización de productos inexistente

4.4 OBJETIVOS

Corto Plazo

- Afianzar a Papelería san Andrés como la mejor de la zona
- Elaborar el sistema de entrega de productos a domicilio.
- Ampliar el establecimiento

Mediano Plazo

- Expandir nuestro mercado al abrir una sucursal en la región de Cholula.

Largo Plazo

- Consolidar la empresa mediante el servicio de mayoreo y la apertura de otra sucursal.

4.5 Ventajas competitivas

- Los clientes de Papelería San Andrés pueden encontrar una gran variedad de productos, o en su caso se los consiguen.
- Llevar los productos a domicilio en la compra de menudeo es algo nuevo. Si bien solo los distribuidores de papelería entregan pedidos a domicilio en compras de mayoreo y en determinados volúmenes.

4.6 Distingos competitivos

- Los productos tendrán Garantía.
- Servicio Posventa, para cualquier queja, aclaración o recomendación, se mantendrá comunicación con el cliente para conocer en todo momento sus dudas y sugerencias, así como posibles quejas.

- Se busca que la atención al cliente sea la mejor, que exista una experiencia de compra.

4.7 Estudio de Mercado.

OBJETIVOS

Corto Plazo

A corto plazo, el fin de la empresa es el incremento de las ventas en un 25%, se logrará mediante mejoras en la atención al cliente así como mejoras administrativas y la introducción del servicio de entrega a domicilio.

Mediano Plazo

En el año siguiente se espera un crecimiento del 50% del mercado en la localidad de Cholula y la consolidación del servicio de entregas a domicilio, y la apertura de una sucursal

Largo Plazo

En 5 años se espera el Crecimiento del 40% del mercado abarcado en el mediano plazo. Y apertura de otra sucursal, con la perspectiva de ser mayoristas papeleros.

Segmento de Mercado

El segmento de mercado es amplio debido a la variedad de productos que ofrece nuestro caso de estudio y al tamaño de la población que habita en la localidad centro de San Andrés Cholula que tiene una población en la cabecera de 39 964 personas de las cuales el 49.44% son hombres y 50.56 mujeres. Por lo tanto nuestro segmento de mercado es

de mujeres y hombres de 11 años a 65 y lo calculamos en alrededor del 10% de la población de la localidad es decir 3,996 clientes.

Características del segmento de mercado

- Estudiantes en edad escolar comprometidos con su educación y que buscan precios bajos.
- Padres de familia preocupados por las tareas de sus hijos y hacen lo posible para conseguir los requerimientos de los profesores.
- Amas de casa que gusten de hacer manualidades y por otra parte se ocupan de los faltantes de artículos de higiene personal y que buscan un ahorro.
- Empresas que requieren de artículos de Papelería para su funcionamiento.

Consumo Aparente para Papelería San Andrés del servicio de entregas a domicilio

El número de clientes potenciales es de 3,996. De los cuales el 96% (3,836 personas) se interesan por el servicio de entregas a domicilio,

El consumo unitario aparente (por cliente) es de:

Tabla III

Frecuencia de Consumo	%	Población	Consumo mensual, Numero de servicios
Diario	7	280	8,400
1 vez por semana	56	2,238	8,952
2 veces por semana	14	560	4,480
3 veces por semana	9	360	4,320
1 vez al mes	14	560	560

Fuente: investigación de Campo

El consumo mensual aparente del mercado es de 26, 712 compras individuales.

Demanda potencial de Papelería San Andrés

De acuerdo a la demanda potencial que se tendrá, se estima lo siguiente.

Corto plazo

Cubrir el 10% del mercado potencial de la localidad, es decir 2, 671 servicios al mes, 90 servicios diario.

Mediano

Incrementar el mercado en un plazo de un año en 50%, al realizar 4,000 servicios de entrega a domicilio al mes

Largo plazo

Incrementar en un 40% el mercado abarcado en el mediano plazo, y se realizaran 5,600 servicios de entregas a domicilio al mes.

4.7.1 Participación de la competencia en el mercado

Estudio de la Competencia de Papelería San Andrés

TABLA IV

Nombre del Competidor	Ubicación	Principal Ventaja	Desventajas
Papelería el Kiosco	Av. Reforma 2	Experiencia Surtido Ubicación	Vende Caro
Papelería MG	14 oriente 602	Amplio surtido Vende Abarrotes	Vende caro
Papelería MG	8 norte 404	Amplio surtido Vende Abarrotes	Vende caro
Jaretd	8 norte con esquina 10 oriente	Mercería	Surtido Insuficiente
Papelería y Regalos Torres	11 poniente 110	Predominan Regalos	Ubicación
Tavo's	14 oriente 816	Copias de mayoreo	Solo venta de artículos de Papelería
Papelería Xicotenco	2 oriente 1003	Ninguna	Poco surtido
Papelería Paola	11 poniente 110	Precio	Surtido Insuficiente

Fuente: Investigación de Campo

Definición de acuerdo al cliente el servicio que ofrece Papelería San Andrés

- Servicio de entrega a domicilio y en el punto de venta de artículos de Papelería, material escolar, artículos de oficina, regalos y novedades.

Información que Papelería San Andrés busca obtener con el estudio de mercado

- Conocer que otros productos buscan las personas cuando se dirigen a una Papelería
- Identificar a los principales competidores de Papelería San Andrés y sus características generales
- Establecer horarios de mayor concurrencia a papelerías.
- Obtener un promedio de los gastos que destinan a estos productos.
- Prever si tendrá demanda el servicio de entregas a domicilio de Papelería, además por qué medio de comunicación prefieren realizarlo, y cuanto estarían dispuestos a pagar por el servicio.
- Conocer cómo perciben el servicio de Papelería San Andrés en ventas al mostrador, que otros servicios o productos les gustaría que se ofrecieran y que cambios les gustaría que se realizaran al establecimiento.

4.7.2 Aplicación de la Encuesta

La manera en que “Papelería San Andrés” aplico su encuesta:

Se realizaron en cuestras personales, en lugares como el zócalo de San Andrés Cholula, afuera de escuelas públicas y privadas, a clientes dentro del establecimiento, a hombres y mujeres de entre 14 y 65 años de edad, del 19 de Julio al 26 de Julio de 2014.

Se aplicaron también encuestas por medios electrónicos vía redes sociales

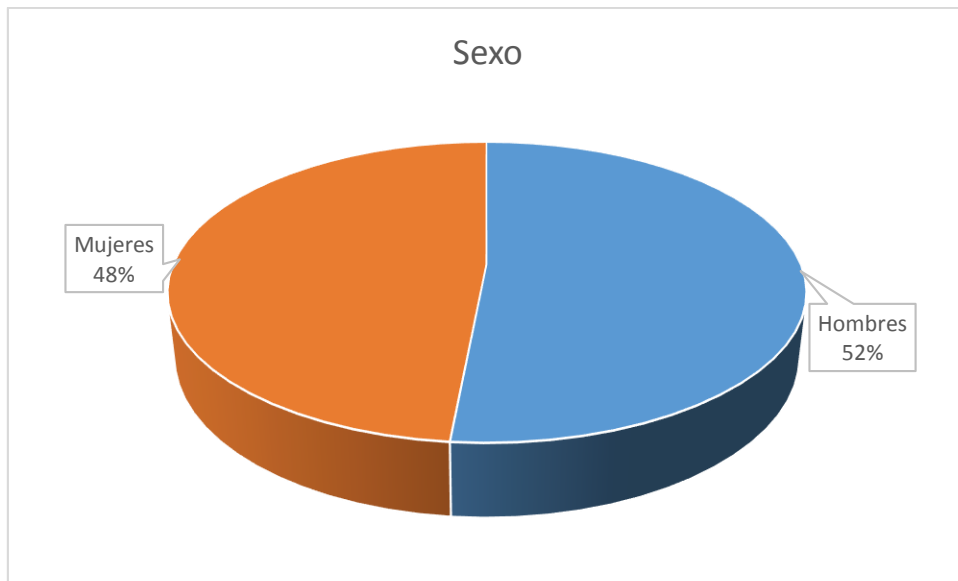
El número de encuestas fue de 165 considerando el 4% de clientes potenciales, en cuestionarios aplicados de forma aleatoria. Las encuestas fueron hechas por quien realiza este trabajo

TABLA V. Tabla de frecuencias de datos obtenidos

Sexo	Masculino	85
	Femenino	80
¿Cuáles son los artículos que más consume aparte de los de Papelería?	Regalos y Novedades	58
	Mercería	45
	Renta de Internet	37
	Consumibles de Computo	18
	Copias	53
	Productos de Higiene Personal	25
¿Qué otras Papelerías conoce	Kiosco	28
	MG	28
	Yaretd	15
	Tavo's	12
	Torres	10
	Tony	10
¿Regularmente a qué hora visita más una papelería	8:00 am – 11:00 am	20
	11:00am – 2:00 pm	15
	2:00 pm – 5:00 pm	49
	5:00 pm – 9:00pm	81
¿Cuánto compra en promedio a la semana de éstos artículos?	\$1 a \$30	56
	\$31 a \$60	45
	\$61 a \$100	40
	\$100 a \$200	24
	Más de \$200	0
Se pretende ofrecer el servicio a domicilio de entrega de papelería, ¿Cómo le gustaría realizarlo?	Vía telefónica	129
	Internet	30
	Personalmente	6
¿Con que frecuencia pediría este servicio a domicilio?	Diario	12
	Una vez por semana	93
	Dos veces por semana	23

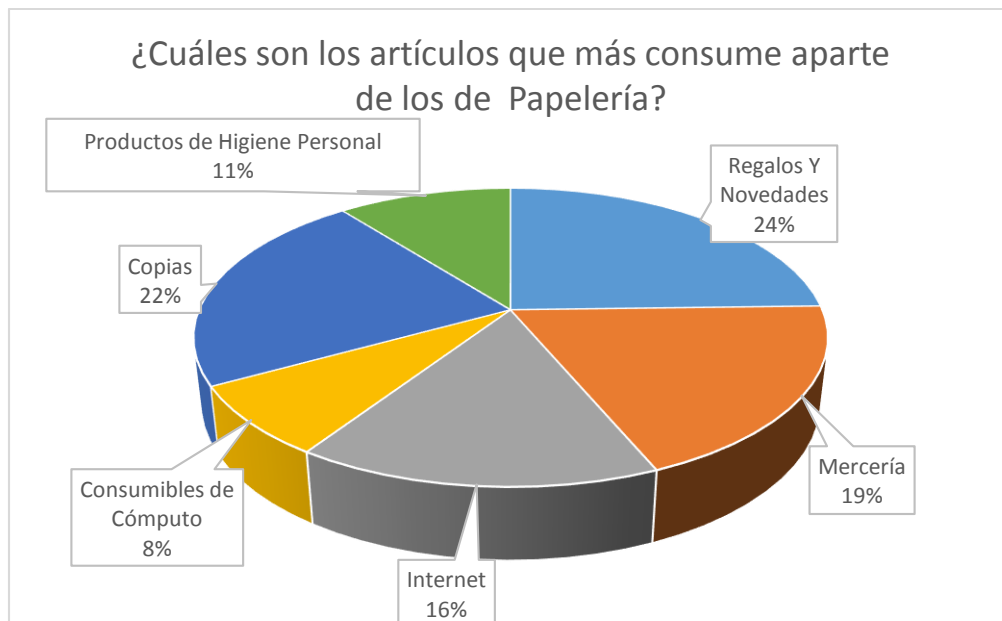
	Tres veces por semana	14
	Una vez por mes	23
-¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio de entrega a domicilio?	\$5.00	65
	\$10.00	66
	\$15.00	20
	No pagaría	6
	Sobre monto	8
¿Conoces y haz comprado en Papelería San Andrés (él Chucho)?,	Si	147
	No	18
Sí tu respuesta es afirmativa, ¿Cómo calificarías el servicio?	Malo	0
	Regular	15
	Bueno	89
	Excelente	43
¿Qué otros artículos o Servicios le gustaría que ofreciera papelería San Andrés?	Renta de Internet, impresiones	54
	Impresiones	22
	Más regalos	7
	Recarga de cartuchos	3
	Artículos deportivos	5
¿Si se realizaran cambios al establecimiento cuáles recomendaría?	Ampliación	66
	Espacio para clientes	16
	Que se vean los productos	6
	Orden de los Productos	3
	Más Personal	6

Gráfica 1



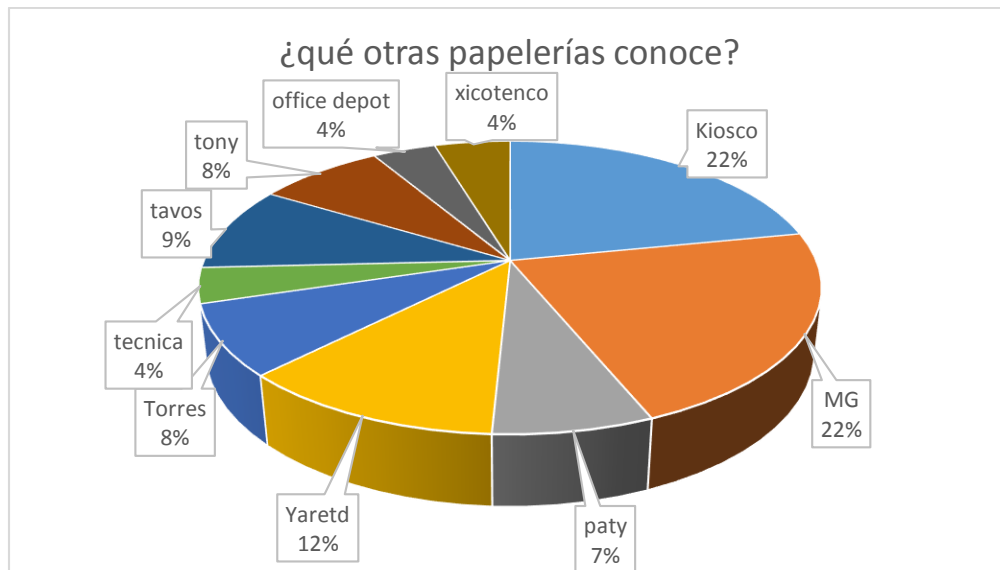
El 52% de los encuestados fueron hombres y 48% mujeres.

Gráfica 2



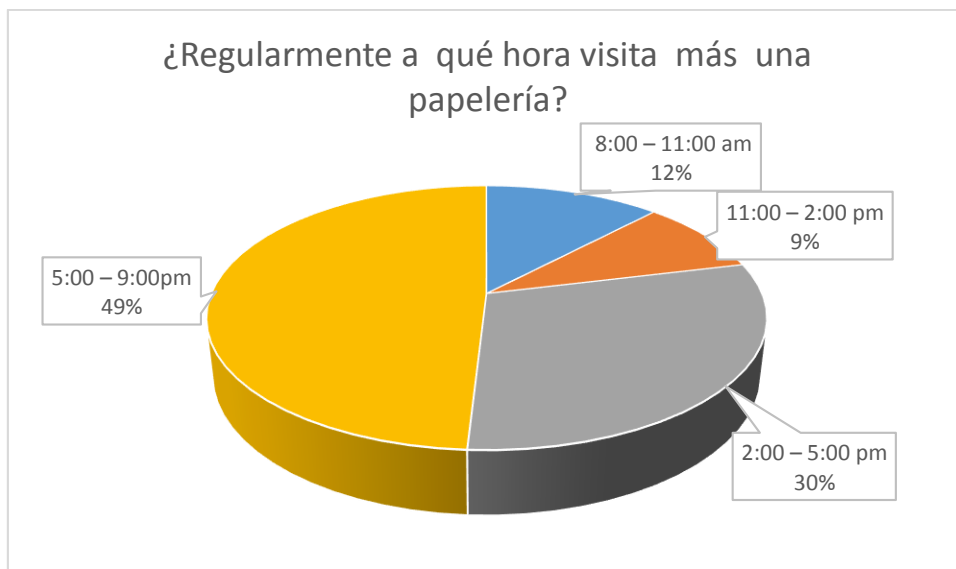
Aparte de los artículos de Papelería que ofrecen estos establecimientos, los regalos y novedades son lo que más buscan y representan un 24% de menciones. Seguido de las copias con un 22% y artículos de mercería en menor medida.

Gráfica 3



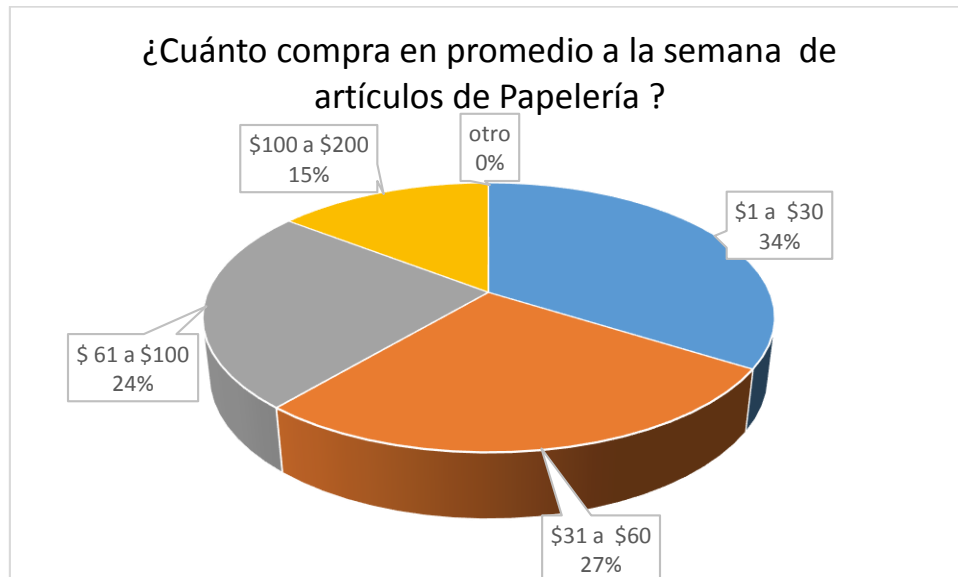
La principal competencia de Papelería San Andrés, la encontramos con papelería el kiosco con el 22% Y papelería MG con 22%, y papelería Yaretd con el 12%.

Gráfica 4



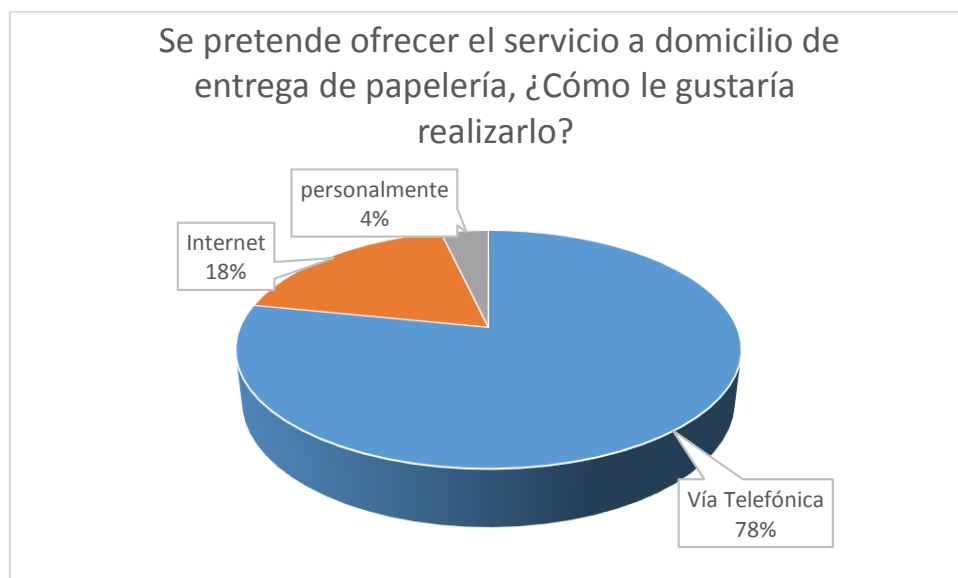
El horario que tienen más demanda los artículos de Papelería es el de 5:00 de la tarde a las 9:00 de la noche de acuerdo a los encuestados con el 53% de menciones.

Gráfica 5



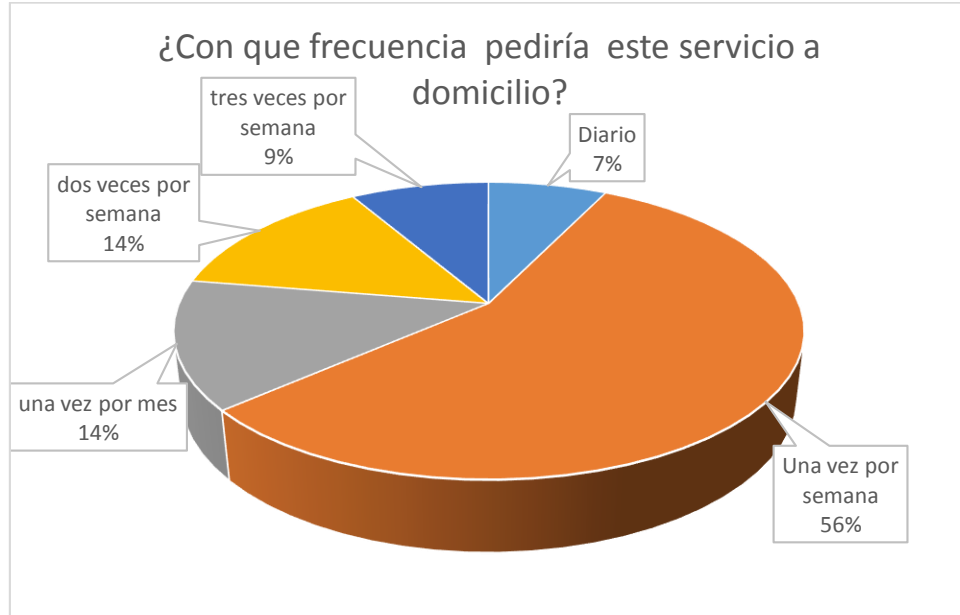
El consumo promedio de artículos de papelería a la semana lo encontramos en el rango de \$1 a \$30 pesos. Por lo cual se necesitan de muchas ventas individuales para tener una buena ganancia.

Gráfica 6



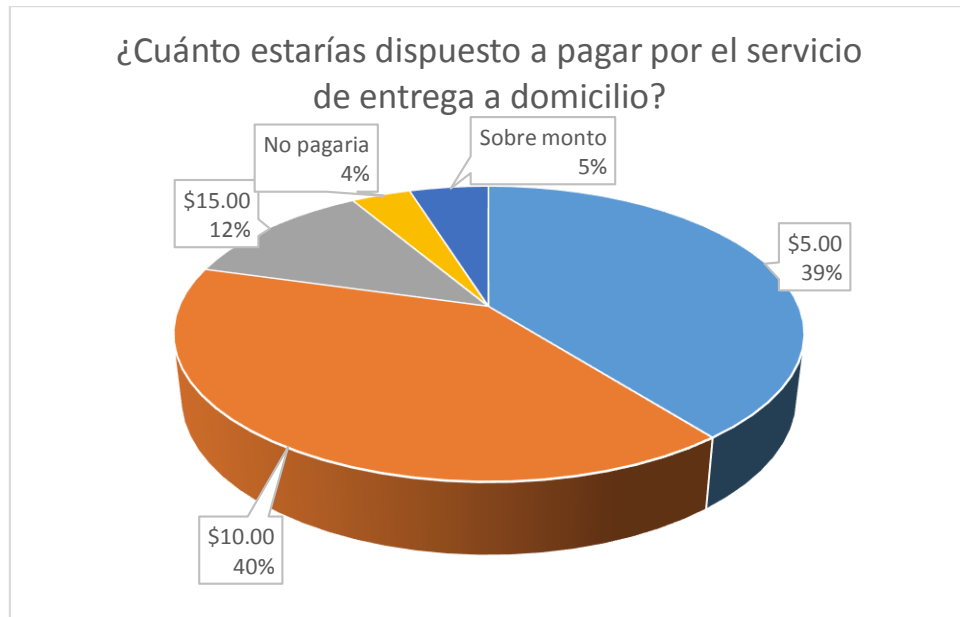
Los encuestados prefieren hacer pedidos de entrega de Papelería a domicilio por medio del teléfono, por un amplio margen con el 78% frente a las redes sociales y el uso de Internet. y solo un 4% no le interesa o prefieren ir personalmente al establecimiento.

Gráfica 7



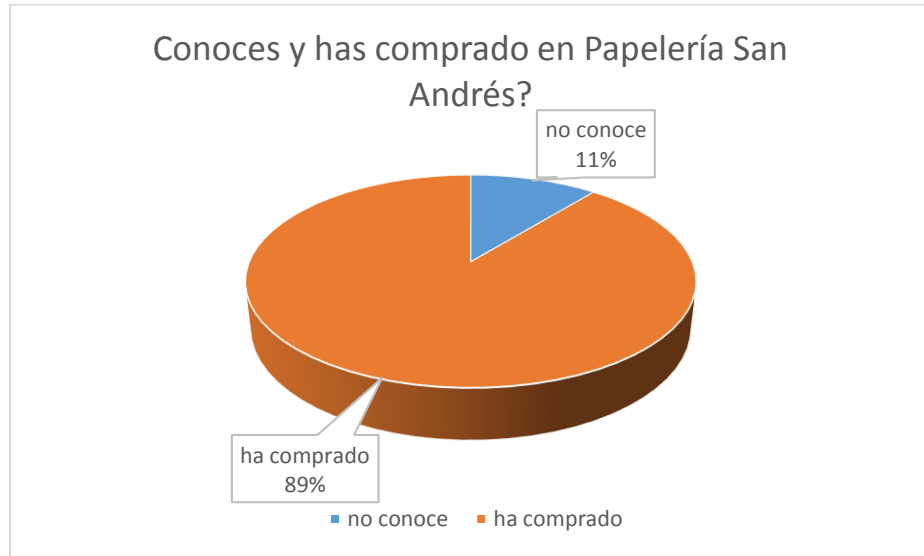
El servicio tendría mayor demanda en compras de una vez a la semana con el 56%.

Gráfica 8



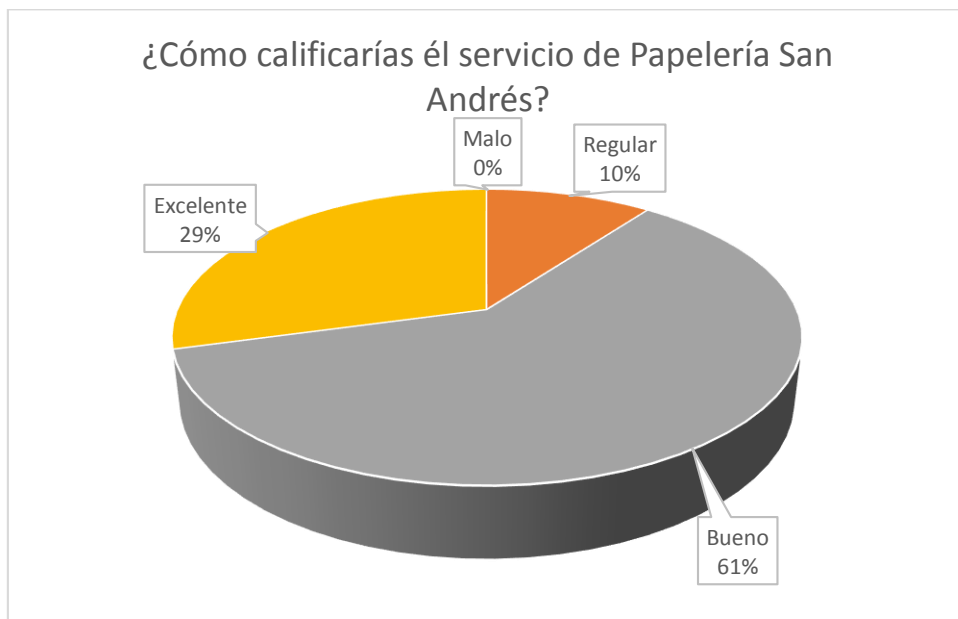
La mayoría de los encuestados pagaría \$10.00 pesos por la entrega de papelería de domicilio, con el 40% de menciones, pero muy de cerca se encuentran los que pagarían \$ 5.00 con el 39% de menciones.

Gráfica 9



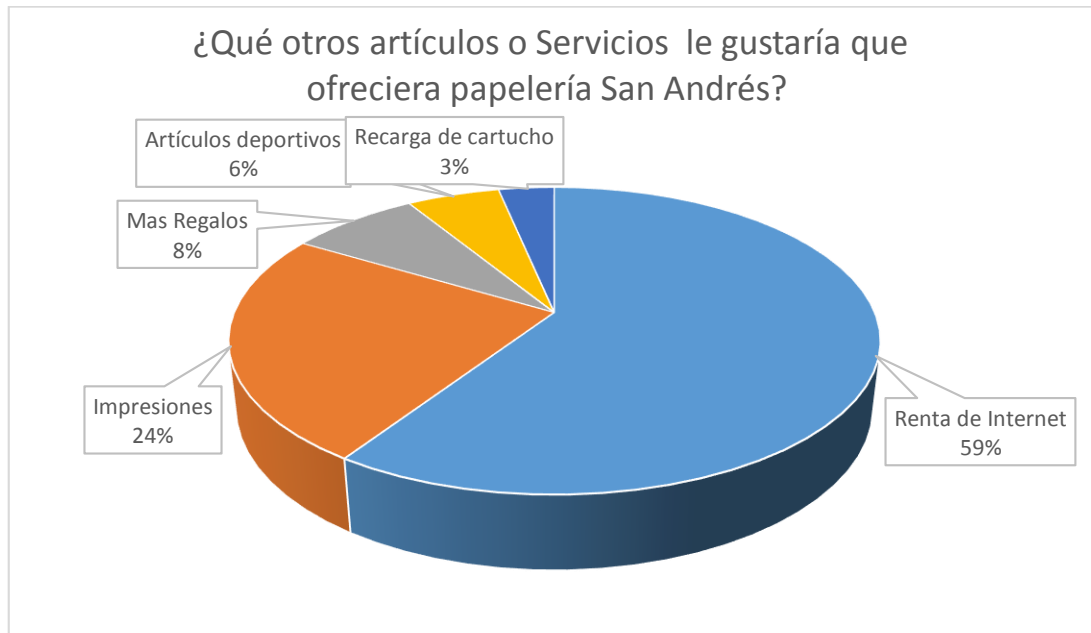
Se tiene buena presencia en el mercado ya que el 89% de los encuestados ha comprado en el establecimiento.

Gráfica 10



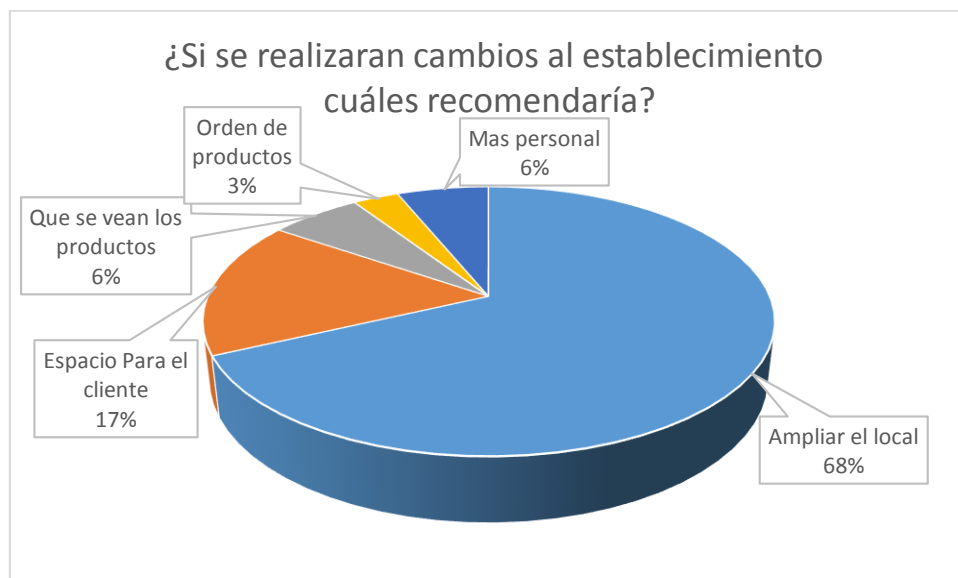
La calificación que le dan los clientes al servicio de ventas al mostrador es “bueno” a “excelente” de acuerdo a los encuestados.

Gráfica 11



La renta de Internet, es un servicio demandado por los encuestados junto con las impresiones.

Gráfica 12



Los encuestados coinciden en recomendar una ampliación del local y en tener los productos a la vista.

4.7.3 Conclusiones del estudio de mercado

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron, Papelería San Andrés ésta bien posicionada en el mercado, los principales competidores son “Papelería MG” y “Papelería el Kiosco”, el servicio de atención en el local comercial lo consideran de bueno a excelente, pero a su vez los clientes recomiendan que les gustaría una ampliación del establecimiento y que se ofrezca el servicio de renta de Internet e impresiones.

Por otra parte, el servicio de entregas a domicilio tiene buena aceptación y en general los clientes están dispuestos a pagar por el servicio, donde el horario de mayor demanda es el de 5:00 pm a 9:00 pm. Y el medio por el cual prefieren realizarlo es por vía telefónica.

4.8 PROPUESTAS

Propuesta de Valor

Se plantea como modelo de negocio la entrega de mercancía a domicilio, ya que en el entorno actual, las personas buscan servicios que les permitan ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo. Mediante el uso de medios electrónicos, ya no es necesario que el cliente visite a la empresa para realizar sus compras, sino que ahora el cliente puede adquirir los productos desde la comodidad de su hogar.

Se pretende ir aumentando el radio de cobertura de este servicio, el cual se llevara a cabo con motocicleta, para la entrega de mercancía y se pondrá a tención en hacer de este servicio ágil y de calidad.

Se tienen conocimiento de los diferentes materiales-mercancías que utilizan los clientes, y donde se pueden conseguir, ya que se tienen identificado a los proveedores y clientes frecuentes, con lo cual se garantizara que se disponen de los materiales en todo momento. Dentro de las actividades claves a desarrollar en Papelería San Andrés, podemos citar, nivel óptimo de inventarios, atención al cliente, organización administrativa.

Dados los trámites y procedimientos, así como la adecuación de las instalaciones se tiene previsto iniciar operaciones de entrega a domicilio el lunes 6 de octubre de 2014.

4.8.1 Misión

Somos una empresa comercializadora de artículos de papelería, material escolar, regalos y novedades, que requieren nuestros clientes mediante la mejor atención, precio y calidad.

4.8.2 Visión

Ser líderes en el ramo papelero ofreciendo el mayor surtido, al menor costo con productos de calidad y la mejor atención.

4.9 Distribución y puntos de ventas

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa del productor al consumidor final, se escoge este sistema debido a que Papelería San Andrés es una prestadora de servicios y trata directamente con el cliente. En el nuevo modelo se hace la entrega de productos a domicilio, conforme la demanda aumente se considerara incrementar el equipo de reparto y el personal a cargo.

Diseño del proceso

- Prestador del servicio → Consumidor Final

Responsable

- Directamente el encargado según cada caso.

4.10 Promoción del Producto o servicio

Sistema de publicidad

El objetivo es empezar a dar a conocer la nueva imagen de Papelería San Andrés y a su vez el nuevo servicio de entregas a domicilio, se realizará en una casa de diseño e impresión publicitaria de la ciudad.

Se harán 1000 trípticos o folletos, y se mandaran a hacer 10 lonas publicitarias, también la creación de un sitio web y se utilizaran las redes sociales.

Nuevo logotipo



Slogan

“Más que una Papelería”

Volante

En Papelería San Andrés usted encontrara una gran variedad de productos de papelería, mercería novedades y regalos.... Todo al mejor precio y la mejor atención.

Aproveche en esta temporada escolar y surta sus listas escolares.

4.11 Fijación y políticas de precio

Costos fijos mensuales

Renta del local	\$ 4000
Luz	\$ 1200
Teléfono	\$ 230
Internet	\$ 299
Salarios	\$ 9 000
Gasolina	\$ 1000
Publicidad	\$ 1000
Total	\$16 729

Políticas de precio

- Los precios son menores que los de la competencia
- Se otorgara un descuento sobre el volumen de compra

Fijación de precios establecida por Papelería San Andrés

1. Determinación del costo total

Es el precio que nos dan los proveedores

2.- establezca el porcentaje de ganancia deseado

24% para mantener nuestros precios por debajo de nuestros competidores

3.- Calcule el precio de ventas que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución

$PV = CT + (CT \text{ multiplicada por porcentaje de ganancia deseada})$

Por ejemplo

Articulo	precio	+ % Ganancia (24%)=	precio de venta
Libreta profesional escribe	\$ 7.80	+ 1.872	= 9.60

4.- Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa)

En el caso de Papelería San Andrés el punto de equilibrio consiste en tener ganancias mínimas de 16 729 por mes, cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de la empresa.

$\text{Punto de equilibrio} = CF / (PV - CV)$

Si utilizamos por ejemplo, la venta de libretas profesionales con un precio de venta de 9.60, un costo de adquisición 8.70, el punto de equilibrio sería

$\text{Punto de equilibrio} = 16\,729 / (9.60 - 8.70) = 9\,294$ libretas al mes tendrían que ser vendidas es en cantidad cuanto tengo que vender para punto de equilibrio

4.12 Introducción al mercado.

Papelería San Andrés ya se encuentra en el mercado lo que se busca es darle otra imagen más atractiva y buscar más cliente se hará uso de los medios electrónicos para darla a conocer, así como repartición de volantes el gasto en publicidad es de 1 000 mensuales.

Tabla VI

Evaluación de riesgos y oportunidades de Papelería San Andrés

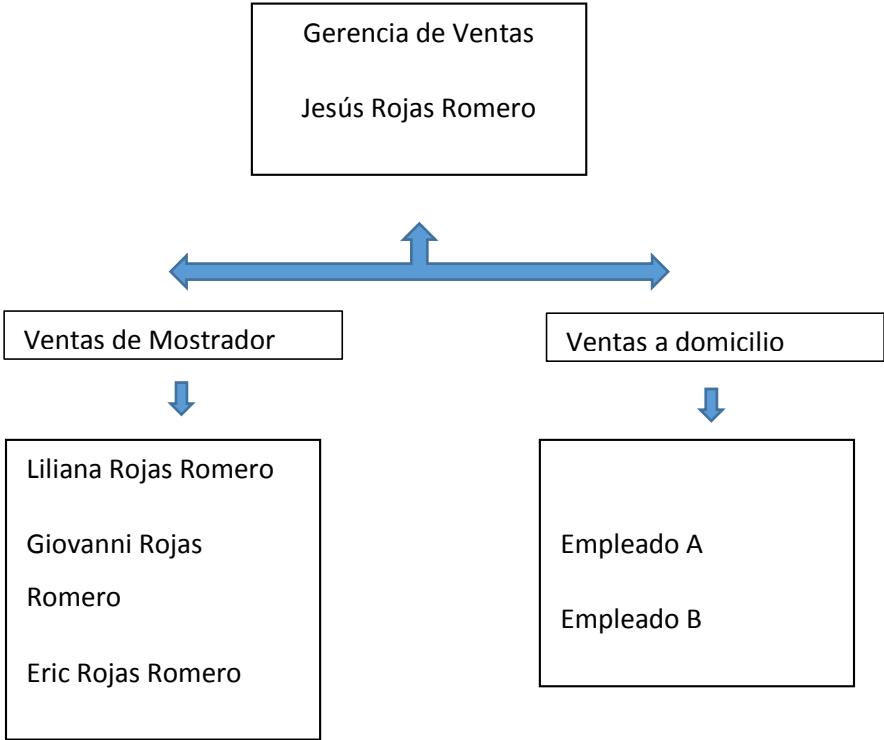
Riesgos	Acciones a realizar
1. que el Gobierno entregue Útiles escolares 2. que el servicio de entrega a domicilio no tenga la demanda esperada 3. que la competencia copie la idea de entrega a domicilio	1. ofrecer otros productos complementarios 2.- diseñar y desarrollar promocionales de tipo informativo y persuasivo 3.- diseñar una campaña con la intención de crear lealtad de marca
Oportunidades	Acciones a realizar
1. Entrega a domicilio es algo nuevo 2. Ofrecer el servicio de internet, impresión y asesoría de tareas.	1. promocionar los beneficios de este servicio 2. contratar alguien con el gusto de ayudar y saber dónde encontrar información.

4.13 Sistema y plan de ventas.

Plan de Ventas

- 1.- no se pagarán comisiones por lo menos éste año.
- 2.- se otorgara descuento del 5% en compras superiores de \$ 1 000.
- 3.- se atraerán clientes con un trato amable.

Figura 5, Organigrama de ventas.



Ventas esperadas

Área de Venta	Proporción de las ventas
Ventas de mostrador	85%
Ventas a domicilio	15%

4.14 Producción

Objetivos de Producción de Papelería San Andrés.

A corto plazo

Incrementar las ventas en un 25%, se logrará mediante mejoras en la atención al cliente así como mejoras administrativas y la introducción del servicio de entrega a domicilio.

Mediano Plazo

Crecimiento del 100% del mercado en la localidad de Cholula y la consolidación del servicio de entregas a domicilio, y la apertura de una sucursal.

Largo Plazo

En 5 años se espera el Crecimiento del 30% del mercado abarcado en el mediano plazo. Y apertura de otra sucursal, con la perspectiva de ser mayoristas papeleros.

Especificaciones del servicio

Es la venta de artículos de Papelería, Mercería, artículos escolares, consumibles de cómputo, regalos y novedades, así como servicios de copias fotostáticas, engargolado y Enmicado. Actualmente se ofrecen de venta al mostrador, pero se quiere implementar la venta con entrega a domicilio, en la cual el cliente hace su pedido desde su casa, ya sea vía telefónica o por medio de internet, para que de esta manera Papelería San Andrés surta su pedido y haga la entrega en el domicilio del cliente por medio de un repartidor en motocicleta y se haga el pago, contra entrega de la mercancía.

Proceso de Producción de Papelería San Andrés

La empresa prestara el servicio los 7 días de la semana, con un horario de 9:00 am a 10:00 pm.

Proceso de Prestación de Servicios de Papelería San Andrés

- 1.- El cliente llega al local.
- 2.- El personal de Mostrador le da la bienvenida y toma el pedido.
- 3.- Le enseña los artículos que pidió y le pregunta si necesita algo más.
- 4.- Se cierra la venta y el personal de mostrador cobra en la caja punto de venta.
5. Se hace entrega de la mercancía.

Proceso de Prestación de Servicios de Papelería San Andrés entrega a domicilio

- 1.- El cliente llama por teléfono o por medio de internet hace un pedido.
- 2.- Un encargado de ventas pregunta, ¿es la primera vez que utiliza el servicio?, si la respuesta es afirmativa se registran los datos del cliente en la computadora, si ya se tiene registrado se continua con la toma del pedido.
- 3 . Los datos que se capturan son teléfono, nombre, dirección, algún lugar de referencia, iglesia, escuela, comercio. etc.
4. Se continua con la toma del pedido. Y se hace la confirmación del monto de compra, y le pregunta con cuanto va a pagar o si su pago es exacto, para que lleve cambio el repartidor:
- 5.- El personal de ventas surte el pedido y se lo entrega al repartidor con las indicaciones así como le muestre en google earth donde es el lugar aproximado.
6. El repartidor se traslada al hogar del cliente y hace la entrega de mercancía contra recibo del dinero.
- 7: El repartidor entrega el dinero al personal de ventas y se registra en el punto de venta.

Figura 6.

Diagrama de Flujo del proceso de prestación del servicio de Papelería San Andrés, Servicio de entrega a domicilio

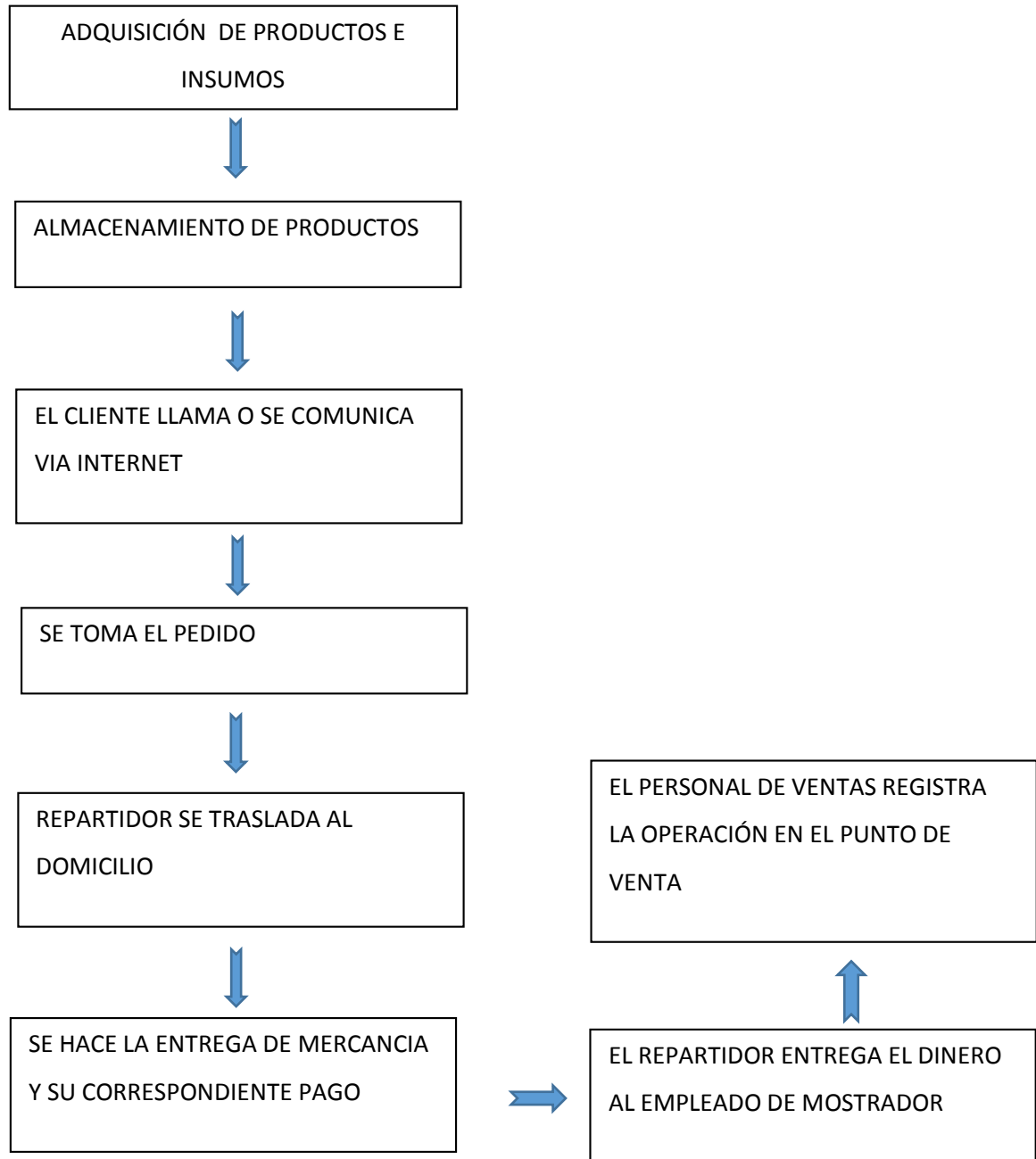


Tabla VII

Maquinaria, utensilios y objetos a utilizar Entrega a domicilio

Equipo / Herramienta	Cantidad
Computadora de escritorio	1
Impresora	1
Lector código de barras	1
Línea telefónica	1
Internet	1
Motocicleta	1
Sistema punto de venta	1
Escritorio	1

Evaluación de la tecnología que empleara Papelería San Andrés

Se instalara un punto de venta para tener un mejor control de los inventarios, se necesita de una computadora, impresora de ticket, lector de código de barras, y un programa de punto de venta, el cual se pedirá asesoría con el ingeniero en sistemas para que nos recomiende he instale alguno con su respectiva capacitación.

En cuanto al servicio de entregas a domicilio se realizara principalmente por vía telefónica ya que las encuestas demuestra su demanda por este medio, se necesitara para realizarlo además una conexión a internet y una computadora, se harán uso de las redes sociales Facebook principalmente, ya que la mayoría cuenta con estas aplicaciones, se usara Whatsapp, ya que se puede tener una mayor interacción y su uso es más extendido

1 **4.15 MODELO DE NEGOCIOS PAPELERIA SAN ANDRÉS**

2 Tabla VIII, Modelo Canvas

Asociaciones clave *Proveedores *Productos	Actividades Clave *Atención en punto de Venta *Renta de internet, impresiones	Propuesta de Valor *Variedad de productos en un mismo lugar *Entrega de productos a domicilio	Relación con el cliente *establecimiento comercial *servicio de atención al cliente *garantía	Segmento de Clientes * Estudiantes * Amas de Casa * Empresas * Escuelas
	Recursos clave *Variedad de productos en existencia *posicionamiento del mercado		Canales de Distribución *Entrega a domicilio * Venta en el local comercial *teléfono *internet	
Estructura de costos * Sueldos * Renta del local * Mantenimiento del equipo de reparto		Flujo de ingresos *Venta de mercancía *Renta de equipo para internet *Servicios Enmicados, Engargolado. *Copias		

3

Segmento de clientes

- Serán principalmente Estudiantes de Primaria, Secundaria y Bachiller.
- Amas de casa, que gustan de hacer manualidades y por otra parte apoyan en las tareas de sus hijos.
- Empresas, que requieren de suministros de Papelería, para poder desarrollar sus actividades productivas.
- Escuelas, que necesitan de materiales escolares y de diferentes servicios.

Propuesta de Valor

- Entrega de productos de papelería a domicilio.
- Variedad de productos en un mismo lugar, productos desde Papelería, mercería, Artículos de higiene personal, renta de Internet, impresiones.

Canales de distribución

- Entrega a domicilio, mediante motocicleta.
- Venta en el local comercial.
- Uso de medios electrónicos, para hacer llegar los productos al cliente.

Relaciones con los clientes

- Establecimiento comercial.
- Servicios de atención al cliente, buzón de sugerencias, servicios pos venta de quejas y sugerencias.
- Garantía.

Flujos de Ingresos

- Venta de mercancía.
- Renta de equipo para internet.

- Servicios, enmicados, engargolados, copias.
- Entregas de mercancía a domicilio.

Recursos Claves

- Variedad de productos en un mismo lugar.
- Inventario de productos.
- Posicionamiento del mercado.

Actividades Claves

- Mejor atención en punto de venta.
- Posicionar el servicio de entregas a domicilio.
- Ofrecer servicios de mayor valor en la renta de Internet, impresiones.

Asociaciones clave

- Proveedores.

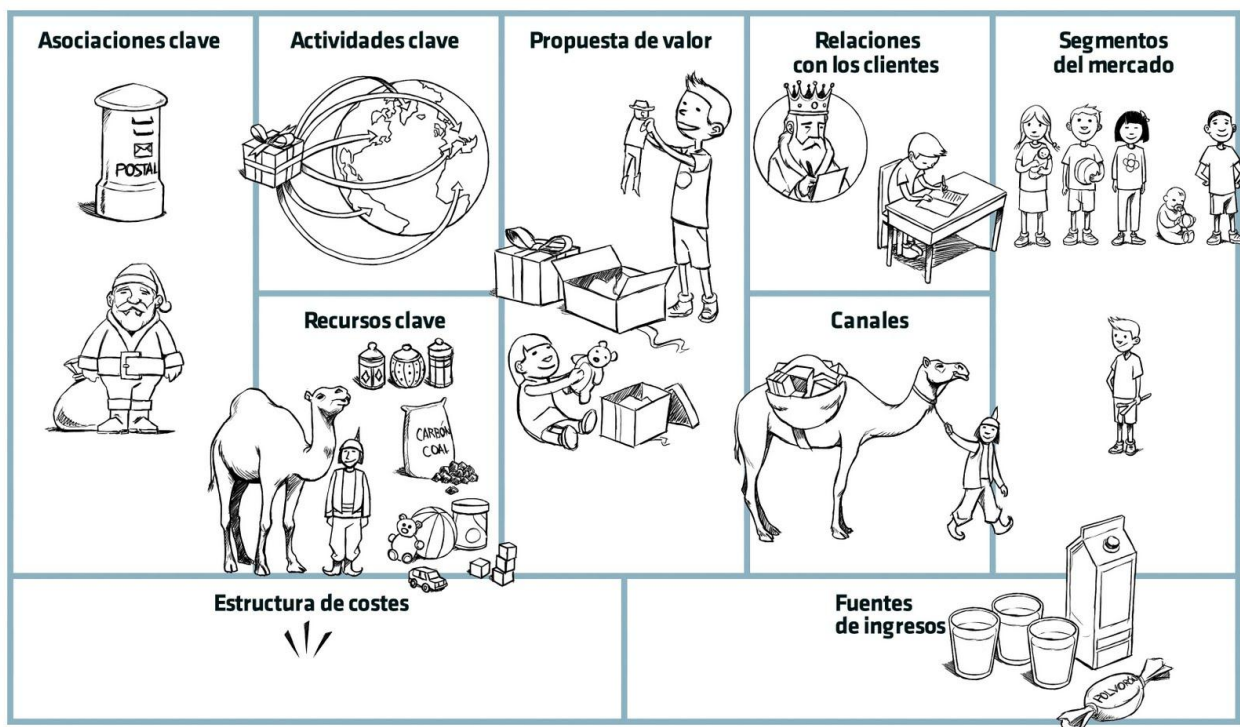
Costo de la estructura

- Sueldos.
- Renta de local.
- Mantenimiento de equipos.

Figura 7.

Modelo Canvas, sin palabras.

Es una tabla donde sin palabras se puede explicar gráficamente el funcionamiento del modelo de Canvas. Para Papelería San Andrés es primordial mostrar a los empleados y proveedores en que consiste el modelo y que mejor que con imágenes. Para que les sea más fácil de comprender.



Una Explicación Visual de  SinPalabras © 2011

(Ramirez, 2014)

Equipo, Herramientas e Instalaciones que emplea Papelería San Andrés

Equipo	Cantidad	Marca
Copiadora	1	Xerox
Multifuncional	1	Brother
Engargoladora arillo de metal	1	TWIN BLINDER
Engargoladora arillo de plástico	1	TAHSIN
Enmicadora tamaño credencial	1	GBC
Enmicadora tamaño documento	1	GBC
Muebles de oficina	Cantidad	Marca
Mesa de Trabajo	3	
Estanterías	27	
Góndola de pared	2	
Vitrinas	4	
Vitrina Cancel	1	
Muebles de Madera para monografías	5	
Mueble de Madera para Biografías	1	
Exhibidor de Papel Fantasía	1	
Panel Ranurado	2	

Equipo, Herramientas e Instalaciones que empleara Papelería San Andrés

Computadoras	6
Sistema punto de venta	1
Impresora ticket	1
Lector de código de barras	1
Sillas	6
Mesas de trabajo	6
Motocicleta	1
Línea telefónica	1
Conexión inalámbrica a Internet	1

Manejo de inventarios

Para considerar el punto de re orden, se tendrá en cuenta que se tiene un día para conseguir el producto con el proveedor. Se establece como política de inventarios, manejar un volumen de no menos de 20 productos de las mismas características, la adquisición de productos y abasto de inventarios se realizara cada tercer día

Tabla IX

Mano de obra requerida

Actividad	No. De personas	Tipo de Habilidad
Ventas al público en general	5	Excelente atención al cliente
Motociclistas	2	Responsabilidad, Conocimientos de la localidad, calles
Marketing	1	Facilidad de palabra Organización Planeación

Procedimientos de Mejora continúa

Se creara un buzón físico y virtual de comentarios, sugerencias y quejas, se mantendrá una excelente atención al cliente aún en situaciones en las que se vean mermadas las ganancias de la empresa.

Se considerara tener un orden en los productos y que se han visibles al cliente, en espacios limpios y con buena iluminación, así como una imagen de los empleados con un una playera distintiva.

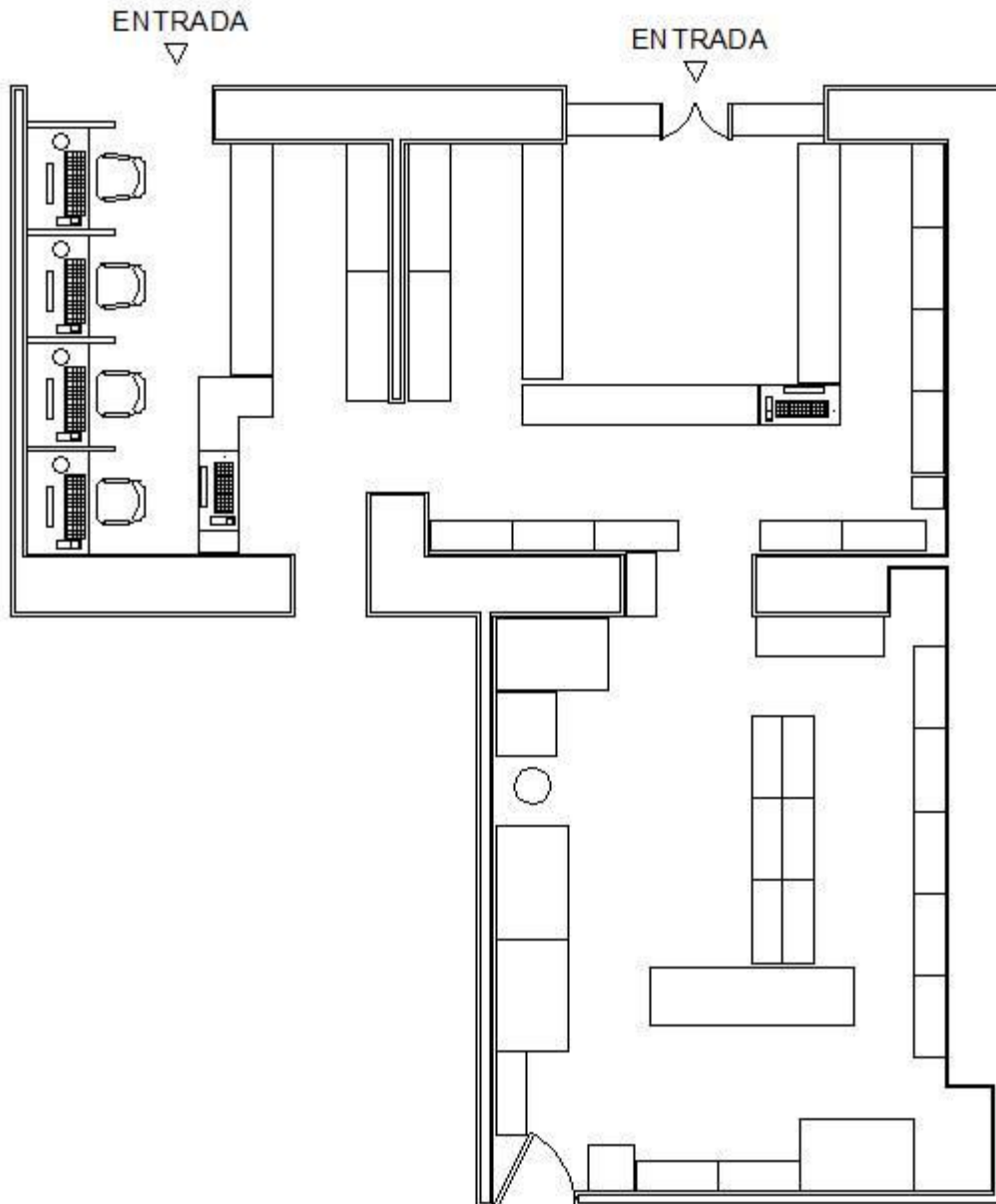
Se entregara la mercancía en buenas condiciones y en los medios necesarios para su buena conservación es decir papeles extendidos, se enredaran tratando de no maltratarlos, y los demás artículos otorgando bolsas de plástico biodegradables

En el área de marketing, se considera de las primordiales, se estarán buscando formas o medios de llegar a más clientes. En el área de finanzas se mantendrá especial atención con el fin de tener las mayores ganancias.

Figura 8

Propuesta de ampliación

Se proyecta una ampliación del local, ya que existe un local junto el cual se puede habilitar para ofrecer el servicio de café Internet, impresiones y consumibles de computo. También se considera la instalación de un punto de venta.



Propuesta de Modificación de Fachada

Como parte de la nueva Imagen se recomienda cambiar la fachada del local, al mismo tiempo que se hace una ampliación del local y se cuenta con más espacio para ofrecer la renta de Internet, impresiones y ofrecer consumibles de computo. También tener un espacio para la atención de clientes.

La nueva fachada contempla la inclusión del nuevo logotipo y de una imagen más moderna y atractiva.



4.16 Marco legal

Papelería San Andrés, está constituida como persona física con actividad empresarial, a nombre de José Jesús Galdino Rojas Deaquino. Y de acuerdo al crecimiento de la empresa, se constituirá como una sociedad anónima dividida en capitales iguales.

Se dará a los trabajadores ante el IMSS, para que cuenten con los beneficios en cualquier eventualidad, y las prestaciones de acuerdo a la ley.

Relación ante el SAT

Se ésta dado de alta ante el SAT, como persona física con actividad empresarial. Anteriormente dentro del Régimen de Pequeños Contribuyentes, pero con las reformas fiscales de este año se incorpora a esta empresa al Régimen de Incorporación Fiscal en el cual se mencionan como beneficios:

- Al estar dentro de la formalidad, se tiene acceso a créditos para la vivienda, a seguridad social y a servicios de salud a través del IMSS
- El primer año fiscal no se pagaran impuestos, pero se van ir incrementando en 10% hasta llegar al 100% en 10 años.
- Se tiene la posibilidad de emitir facturas, y vender a clientes que antes no se les vendía por esta cuestión.

Licencia de funcionamiento

El trámite se realiza en el H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula, en la dirección Av. 16 de Septiembre 102, Centro.

Requisitos

- Copia del uso de suelo específico (tramitar ante la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología)
- Copia del dictamen de protección civil (tramitar ante la dirección de protección civil)

- Alta de Hacienda (CIS de Puebla edificio sur)
- Pago de servicio de limpia.
- Copia del pago de agua potable y o drenaje y saneamiento
- Licencia de salubridad solo si aplica (CIS de Puebla edificio sur)
- Copia de identificación del propietario del negocio
- Copia del comprobante de domicilio del propietario del negocio
- Copia del acta constitutiva (persona Moral)

Costos:

Formato de solicitud de licencia (\$ 34.00 dirección de giros comerciales)

Licencia de funcionamiento y/o cedula de empadronamiento \$176.00

CONCLUSIONES

Los modelos de negocios, son el factor de éxito de las empresas, el encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes se traducirá en una mayor ganancia de las empresas.

La implementación del modelo de negocios en papelería San Andrés traerá una mayor satisfacción de los clientes, ya que se ofrecerán nuevos servicios. Se espera que tenga buena demanda ya que el estudio de mercado refleja que los clientes les gustaría que les lleven sus productos de Papelería a domicilio.

El modelo de negocios de Canvas es el que mejor se puede adecuar a Papelería San Andrés, dada su flexibilidad y su fácil comprensión, además de que en tan solo en una hoja puede quedar plasmado.

La nueva imagen de la empresa con la creación de su logo y slogan, dará como resultado que se posicione aún más la empresa en el mercado. Si bien los resultados de las encuestas mostraron el buen posicionamiento del mercado, se necesita de llegar a más clientes y con el servicio de entregas a domicilio, se logrará.

Se plantea una reorganización del establecimiento para que los clientes tengan a la vista los productos, así como una ampliación del local para poder ofrecer el servicio de Internet e Impresiones

La reorganización administrativa y la contratación de más personal, permitirá ofrecer un mejor servicio, rápido y de calidad.

Se propone una ampliación del establecimiento, ya que los clientes la consideran necesaria, en donde se destinara una parte para ofrecer el servicio de renta de internet e impresiones. Y más espacio para venta al público, así como exhibidores.

La reorganización administrativa planteada, permitirá un trabajo en equipo, y se creara un ambiente agradable tanto para los clientes como para los trabajadores.

Se hará un seguimiento posventa en las entregas a domicilio y se creara un buzón de sugerencias y quejas. Y se dará seguimiento oportuno.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los dueños de “Papelería San Andrés” llevar a cabo el modelo de negocios descrito en este estudio.
- Tomar en cuenta en todo momento la opinión de los clientes, en cuanto al servicio y a nuevos productos.
- Tratar de crear una relación de amistad con los clientes y proveedores.
- Publicitar el nuevo servicio de entregas a domicilio de manera estratégica.
- Tener las instalaciones con buen aspecto y funcionalidad, dar el mantenimiento adecuado a los equipos utilizados.
- Analizar y evaluar continuamente las actividades productivas, financieras y de organización de la empresa.
- Hacer uso de tecnologías como punto de ventas, para tener un mejor control de inventarios y de los recursos financieros.

Bibliografía.

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. México: Mc Graw Hill.

censos económicos . (2009). *INEGI*. Obtenido de

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/privado-paraestatal.asp>

censos económicos 2009. (2009). *INEGI*. Obtenido de

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/privado-paraestatal.asp>

Colin, B. (1996). *La esencia de la administración de pequeñas empresas*. México: Prentice Hall.

DENUE. (20 de Junio de 2013). Obtenido de INEGI DENUE 2013:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Preview.aspx>

Dieterich, H. (2000). *Nueva Guía para la Investigación Científica*. Ariel.

E. Hanke, J., & G. Reitsch, A. (1997). *Estadística Para Negocios*. Madrid: Mc Graw Hill.

García, d. L. (1998). *Un plan practico para la creación y desarrollo de pequeños comercios*. México: Diana.

Hellrieger, D., E. Jackson, S., & Slocum, J. W. (2002). *Administración: Un Enfoque basado en Competencias*. Thomson Learning.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

Morambio, J. (10 de AGOSTO de 2014). *Todo se comparte*. Obtenido de

<http://compartetuinformacion.blogspot.mx/2013/04/modelo-canvas.html>

Osterwalder, A., & Yves, P. (2009). *Business Model Genración: a handbook for visionaries, games changers, and challenhers*.

Ramirez, P. (10 de agosto de 2014). *Sin Palabras*. Obtenido de <http://sinpalabras-wordless.blogspot.mx/>

Rodríguez, G. G., Gil, F. J., & García, E. J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Madrid: ALJIBE.

Rodríguez, V. J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.

WIKIPEDIA. (11 de AGOSTO de 2014). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

Directorio de fuentes de Información

- www.google.com.mx
- www.inegi.org.mx
- www.economia.gob.mx
- www.impi.gob.mx
- www.sat.gob.mx

ANEXOS

Formato de Encuesta

Encuesta hecha por Papelería San Andrés

Hola, soy estudiante de la maestría de administración de Pymes y estoy realizando mi tesis acerca de la implementación de un nuevo modelo negocios en "Papelería San Andrés" que se dedica a la comercialización de artículos de papelería, material escolar, mercería, artículos de oficina, regalos. Con la novedad de entregas a domicilio y nos gustaría conocer su opinión.

Edad _____ Sexo: Masculino Femenino

1.- ¿Cuáles son los artículos que más consume aparte de los de Papelería?

a) Regalos y novedades b) Mercería c) Renta de internet d) Consumibles de cómputo e) copias f) Productos de higiene personal

2.- ¿Qué otras Papelerías conoce y por qué prefiere alguna de ellas? _____

3.-¿Regularmente a qué hora visita más una papelería?

8:00 – 11:00 am 11:00 – 2:00 pm 2:00 – 5:00 pm 5:00 – 9:00pm

4.- ¿Cuánto compra en promedio a la semana de éstos artículos?

a) \$1 a \$30 b) \$31 a \$60 c) \$ 61 a \$100 d) \$100 a \$200 e) otro\$_____

5.- se pretende ofrecer el servicio a domicilio de entrega de papelería, ¿Cómo le gustaría realizarlo?

a) Vía telefónica b) Internet c) otro _____

6.- ¿Con que frecuencia pediría este servicio a domicilio?

a) Diario b) una vez por semana c) una vez por mes d) Otra _____

7. -¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio de entrega a domicilio?

a) \$5.00____ b) \$10.00____ c) \$15.00__ d)otro_____

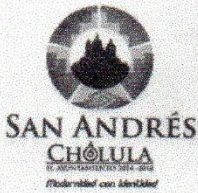
8- ¿Conoces y haz comprado en Papelería San Andrés (él Chucho)?, si tu respuesta es afirmativa, ¿Cómo calificarías el servicio?

a) Malo b) Regular c) Bueno d) Excelente

9.- ¿Qué otros artículos o Servicios le gustaría que ofreciera papelería San Andrés? _____

10.- ¿Si se realizaran cambios al establecimiento cuáles recomendaría?

¡Muchas Gracias!



H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula 2014 -2018

TESORERÍA MUNICIPAL
SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

FOLIO

0001

C. Tesorero Municipal

Con el fin de dar cumplimiento a la obligación contenida en el artículo 25 fracción 1, del Código Fiscal Municipal del Estado de Puebla y para efectos de empadronamiento manifiesto, bajo protesta de decir verdad los siguientes datos:

PARA USO DEL SOLICITANTE

Form fields for applicant information: Fecha de Presentación, Nombre del propietario, Razón Social, Domicilio, Entre qué calles, Colonia, Código Postal, Teléfonos, RFC, Correo Electrónico, Firma del propietario o representante legal.

SIN VALOR

TIPO DE EMPRESA

Form fields for company type: Persona Fisca, Persona Moral, Corporativo, Única, Matriz, Sucursal, Industria, Prestador de Servicios, Giro Reglamentado.

Form fields: Descripción del Giro, Fecha de inicio de Operaciones.

Anote en orden decreciente de importancia los cinco productos que fabrica, comercializa o servicios que ofrece:

Five horizontal lines for listing products or services.

Para uso exclusivo de la Tesorería

Importe

ORIGINAL

Sello de Giros Comerciales



SOLICITUD DE REGISTRO O PUBLICACIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

(Antes de llenar el formato, sírvase leer las consideraciones generales al reverso).

<p>Por la presente se solicita: (Marque sólo una opción)</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Marca</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Marca Colectiva</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Aviso Comercial</p> <p><input type="checkbox"/> Publicación de Nombre Comercial</p>	<p>Uso exclusivo Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.</p>	<p>Uso exclusivo IMPI, Oficinas Regionales del IMPI Etiqueta Precaptura.</p>
	<p>Sello, Fecha y hora de presentación, No. de folio de entrada.</p>	

I. DATOS DEL (DE LOS) SOLICITANTE (S)

01) Nombre (s):

02) Nacionalidad (es):

03) Domicilio del primer solicitante (calle, número y colonia):

Población y Estado:

Código postal: País:

04) Teléfono (clave):* Correo-e:*

II. DOMICILIO PARA OÍR Y RECIBIR NOTIFICACIONES

05) Calle, número y colonia:

Población y Estado:

Código postal:

06) Teléfono (clave):* Correo-e:*

07) Tipo de Marca: Nominativa Innominada Tridimensional Mixta

08) Fecha de primer uso: / / No se ha usado:

Día Mes Año

09) Clase: 10) Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial / Giro preponderante, en caso de Nombre Comercial:

Continúa en anexo

11) Denominación: (Solo marcas mixtas con denominación)	12) Signo distintivo:
13) Leyendas y/o figuras no reservables: (Sólo en caso de Marca). Continúa en anexo <input type="checkbox"/>	
14) Ubicación del establecimiento: Domicilio (calle, número y colonia): Población y Estado: Código Postal: País:	
15) Prioridad reclamada: (Sólo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en el extranjero) País (Oficina) de origen: Número: Fecha de Presentación Día Mes Año	

Reproduzca en este espacio el signo distintivo que desea proteger

Bajo protesta de decir verdad, el firmante manifiesta que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que en caso de actuar como mandatario, cuenta con facultades para llevar a cabo el presente trámite.

Nombre y firma del solicitante o su mandatario

Lugar y fecha