Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en administración

"Plan de Negocio para la gestión de una manufacturera Curados de Mezcal en el área Metropolitana de Querétaro"

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

Zaira Yared González Servín

Santiago de Querétaro, Mayo/2015

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

Universidad Autónoma De Querétaro
Facultad De Contaduría Y Administración
Maestría En Administración

PLAN DE NEGOCIO PARA LA GESTIÓN DE UNA MANUFACTURERA CURADOS DE MEZCAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración, Alta Dirección

Presenta:
Zaira Yared González Servín

Dirigido por:
M.A. Andrés Rafael González Basaldua

SINODALES

M.A. Andrés Rafael González Basaldua
Presidente
_____
Firma

Dra. Ma. Luisa Leal García
Secretario
_____
Firma

M. I. Martín Vivanco Vargas
Vocal
_____
Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Suplente
_____
Firma

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Suplente
_____
Firma

_____
Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y Administración

_____
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Mayo/2015
México

RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis es identificar la metodología necesaria para la creación plan de negocios para la gestión de una manufacturera de Curados de Mezcal en el estado de Querétaro zona metropolitana. Se determinó como objetivos específicos describir el proceso para la construcción del mismo y desarrollarlo. El estudio pretende responder la interrogante ¿Un plan de negocio asegura la correcta gestión de una empresa? Y esto fue posible gracias a los métodos de investigación descriptivo, histórico, deductivo y de análisis. Como técnicas se utilizaron las documentales (bibliográfica y hemerográfica), así como también el método de la encuesta cualitativa en su modalidad no experimental, no probabilística por conveniencia. Se tienen como variables de investigación Plan de Negocios como variable independiente y variable dependiente la Gestión. Con respecto a la hipótesis de investigación planteada para la presente tesis, la cual guarda una relación de causalidad entre la construcción del plan de negocio y la gestión de acuerdo al siguiente planteamiento: H: La construcción de un plan de negocio para la creación de una manufacturera "Curados de Mezcal" en el área metropolitana de Querétaro facilita su gestión. Con el propósito de probar la hipótesis planteada y comprender la metodología utilizada, se considera vital mencionar que esta investigación se encuentra insertada dentro del paradigma de investigación cualitativo con temporalidad transversal. Se realizó la prueba de la hipótesis al concluir que un plan de negocios facilita la gestión empresarial basada en información confiable y certera, de los factores que participan la consolidación empresarial.

(**Palabras clave**: gestión, plan de negocio, mezcal, curados de mezcal)

SUMMARY

The main objective of this thesis is to identify the methodology necessary for creating a business plan for the administration of a mescal manufacturing company in the State of Querétaro. Specific objectives were determined to be a description of the process for carrying this out and its development. The study attempts to answer the question: Does a business plan assure the correct administration of company? This was possible thanks to descriptive, historical, deductive and analytical research methods. Documental techniques (biblio0graphic and periodicals and newspapers) were used, as well as the qualitative survey method in its non-experimental, non-probabilistic by convenience modality. As research variables, the business plan was the independent variable and the dependent variable, administration. Regarding the research hypothesis set forth for this which bears a causality relation between the marking of the business plan and its administration in accordance with the following: H: The drawing up a business plan for the creation of a mescal manufacturing company in the metropolitan area of Queretaro facilitates its administration. With purpose of testing this hypothesis and understanding the methodology used, it is vital to mention that this study is found within the paradigm of qualitative research with cross-sectional temporality. The hypothesis was tested upon concluding that a business plan facilitates company administration, based on trustworthy and true information about the factors that participate in company consolidation.

(**Key words**: administration, business plan, mescal)

DEDICATORIAS

Alejandra Servín Ruiz y Mario González Díaz,
Por su apoyo incondicional durante toda mi vida.

Cael Sinaí González Servín y Adiar Maximiliano González Servín,
Por su cariño.

Levi Jonathan García Núñez
Por su apoyo, paciencia y compresión a lo largo de este viaje.

AGRADECIMIENTOS

A Asesor, mi asesor por su orientación y dedicación para la elaboración de esta tesis.

A mi asesora metodológica Dra. Ma. Luisa Leal García por su gran apoyo y sabios consejos para la elaboración y diseño de esta tesis.

A mis profesores por compartir día a día su conocimiento y consejos a lo largo de este camino.

A la Secretaria Ejecutiva y Comité de Planeación de esta máxima casa de estudios por la oportunidad brindada para la culminación de los estudios de posgrado.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por dejarme ser parte de esta gran familia y seguir siendo 100% UAQ

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Gestión	3
2.1.2 Plan de Negocio	9
2.1.3 Mezcal como principal materia prima	34
2.2. Investigaciones Relacionadas	39
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1. Justificación	42
3.2. Planteamiento del problema	42
3.3 Objetivos	45
3.3.1. Objetivo General	45
3.3.2. Objetivos Específicos	45
3.4 Definición de las variables	45
3.5 Hipótesis	46
4. METODOLOGÍA	47

4.1. Diseño del Estudio 47

4.2 Instrumento 49

4.3 Procedimiento 50

5. RESULTADOS 52

5.1 Apartados del plan de negocio 52

5.2 Plan de negocio para una manufacturera de curados 56

5.2.1. Resumen Ejecutivo 58

5.2.2. Historia 59

5.2.3. Producto 69

5.2.4. Plan estratégico 61

5.2.5. Plan de Marketing 67

5.2.6. Plan de operaciones 98

5.2.7. Plan de capital Intelectual 100

5.2.8 Plan financiero 107

CONCLUSIONES 122

REFERENCIAS 124

APÉNDICES 128

Apéndice A. Abreviaturas y Siglas 129

Apéndice B. Cuestionario 130

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas		Página
1	Tipo de Cambio del dólar americano en el 2014	83
2	Mercado Meta Mexcalli	88
3	Competencia Directa Mezcamaica	91
4	Competencia Indirecta mezcales jóvenes	92
5	Competencia Indirecta	93
6	Indicadores de Precio	94
7	Indicadores de Precio	94
8	Tiempo de elaboración	99
9	Tiempo de elaboración por jornada en horas	100
10	Condiciones Laborales	105
11	Salarios	107
12	Proveedores Mezcal	107
13	Costos de Frutos-Hierbas	108
14	Costos de los Biselados	109
15	Datos de los proveedores en Biselados	109
16	Costos de las botellas de vidrio	110
17	Datos de los proveedores de botellas de vidrio	110
18	Costos de las cajas de cartón	111
19	Datos de los proveedores de cajas de cartón	111
20	Costos de los materiales de producción	112
21	Costos de otros equipos	112
22	Proveedores de otros equipos	113
23	Costos de producción por 500 unidades	115

24	Punto de Equilibrio	116
25	Inversión Inicial y proyección a 2 y 3 años (430 unidades)	118
26	Salarios	119
27	Detalle de los cálculos salariales	120
28	Detalle de los cálculos salariales	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Funciones de la Gestión Empresarial	5
2	Gestión del personal	6
3	Apartados generales de un Plan de Negocio	11
4	Apartados del Plan de organización	12
5	Apartados del Plan de mercadeo	14
6	Apartados del Plan de financiero	17
7	Esquema de un Plan de Negocio	21
8	Plan de negocio de una Nueva empresa y Empresa en Marcha	22
9	Proceso de desarrollo de un plan de Marketing	25
10	Plan de Operaciones	26
11	Pasos necesarios para integrar un Plan de Negocio	28
12	Apartados del plan de negocio. Idea de valor	29
13	Apartados del plan de negocio. Marketing	30
14	Apartados del plan de negocio. Recursos Materiales	31
15	Apartados del plan de negocio. Recursos Humanos	32
16	Apartados del plan de negocio. Recursos Financieros	33
17	Apartados del plan de negocio. Implantación y Operativo	33
18	Apartados del plan de negocio. Resumen Ejecutivo	34
19	Proceso para la elaboración de Mezcal	37
20	Proceso para la elaboración de Curados de Mezcal	51
21	Apartados del Plan de negocio Mexcalli	52
22	Sabores de Mexcalli	59

23	Botella de Mexcalli etiqueta	60
24	Botella de Mexcalli frente	60
25	Logo de Mexcalli	62
26	Gráfica sobre el sexo de los encuestados	68
27	Gráfica sobre la edad de los encuestados	69
28	Gráfica sobre el estado civil de los encuestados	70
29	Gráfica sobre los dependientes económicos de los encuestados	70
30	Gráfica sobre el nivel socioeconómico de los encuestados	71
31	Gráfica sobre las preferencias en bebidas alcohólicas de los encuestados	72
32	Gráfica sobre las preferencias en Mezcal de los encuestados	73
33	Gráfica sobre la frecuencia de consumo de Mezcal en los encuestados	74
34	Gráfica sobre la frecuencia de compra de Mezcal en los encuestado	75
35	Gráfica sobre la forma de adquisición de Mezcal en los encuestados	76
36	Gráfica sobre los factores de influencia al elegir un Mezcal en los encuestados	77
37	Gráfica sobre las nociones del curado de Mezcal en los encuestados	78
38	Conciencia de algún establecimiento de Curados de Mezcal en Querétaro	79

39	Gráfica sobre la cantidad monetaria que está dispuestos a pagar por 1 botella de 1L de Curado de Mezcal	80
40	Gráfica sobre las preferencias de los sabores disponibles en los encuestados	81
41	Gráfica sobre la inflación en México 2013-2014	82
42	Gráfica sobre las tasas de empleo y desempleo 2014 en Querétaro	83
43	Gráfica sobre la ocupación por rama de actividad económica en Querétaro 2014	83
44	Gráfica sobre la ocupación por edad en Querétaro 2014	84
45	Ingreso promedio de la población ocupada nacional 2014	85
46	Gráfica sobre la ocupación por edad en Querétaro 2014	85
47	Diseño del producto	90
48	Distribución	95
49	Proceso de elaboración de curados de mezcal Mexcalli	99
50	Organigrama Mexcalli	100
51	Condiciones Laborales	106
52	Gráfica de costos fijos y variables	114
53	Gráfica del punto Equilibrio	117
54	Distribución porcentual de la inversión inicial en 1 año	118

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis busca brindar herramientas necesarias para la creación y gestión de una empresa especialista en curados de Mezcal en el área metropolitana del estado de Querétaro. Se describir el proceso a seguir para la construcción de un plan de negocio así como también desarrollarlo a detalle, estos apartados constituyen los objetivos específicos de esta investigación.

El estudio pretende responder la interrogante ¿Un plan de negocio asegura la correcta gestión de una empresa? Y esto fue posible gracias a los métodos de investigación utilizados los cuales fueron descriptivo, histórico, deductivo y de análisis, teniendo como variable independiente V(I): Plan de Negocios y variable dependiente V(D): Gestión.

La problemática radica en la consolidación empresarial, ya que la economía mexicana se encuentra constituida principalmente por las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Considerando como un sector estratégico para el crecimiento y desarrollo del país con un total de 4.3 millones de empresas, (CONDUSEF, 2011). Donde el 65% de ellas desaparece antes de los 2 años de vida (INEGI, 2011). Si bien existen áreas de oportunidad que las empresas no están cubriendo según menciona la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en su guía Empresario PyMe menciona que las áreas de oportunidad para dichas empresas son netamente administrativas. A partir de esta problemática se consideró que un plan de negocio facilitaría la gestión empresarial.

Con respecto a la hipótesis de investigación planteada para la presente tesis, la cual guarda una relación de causalidad entre la construcción del plan de negocio y la gestión de acuerdo al siguiente planteamiento: H: La

construcción de un plan de negocio para la creación de una manufacturera “Curados de Mezcal” en el área metropolitana de Querétaro facilita su gestión. Con el propósito de probar la hipótesis planteada y comprender la metodología utilizada, se considera vital mencionar que esta investigación se encuentra insertada dentro del paradigma de investigación cualitativo, transversal. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta descriptiva, no experimental, no probabilística por conveniencia. Lo cual permitió recabar la suficiente evidencia empírica que puso a prueba la hipótesis planteada.

La presente investigación aborda desde el marco teórico los temas de gestión empresarial tomando como base los trabajos expuestos por Pedro Rubio Domínguez (2006), Ariel Rementería Piñones (2008) y Peter Druker (2001). Posterior mente se abordan temas del Plan de negocio como herramienta administrativa desde la perspectiva de Linda Pinson (2003), Karen Weinberger (2009) y Rafael Alcatraz Rodríguez (2011). Es de vital importancia mencionar la naturaleza del insumo principal que se pretende comercializar el Mezcal en base al Plan de Negocios que se desarrollo por tal motivo se tocan temas histórico sociales de la introducción de este destilado a la cultura, sus medios de obtención así como también la curación de este para obtener el producto final.

2. MARCO TEÓRICO

Esta investigación se centra en la gestión de una manufacturera tomando como herramienta de creación el Plan de Negocio; buscando sentar las bases metodológicas para para la creación y gestión de una empresa manufacturera de Curados de Mezcal en el área metropolitana de Querétaro

La materia prima principal para la elaboración de dicho producto es el mezcal, es por ello que se abordan temas de esté, desde sus inicios, como fue la combinación de conocimientos entre las culturas prehispánicas y españoles, para dar paso al proceso de destilación medio por el cual se obtiene el Mezcal, hasta nuestros días con las principales normas que lo rigen.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Gestión

A lo largo de la historia el objetivo primordial de las organizaciones es obtener beneficios, ya sea financieros, materiales o intelectuales, una empresa si no cuenta con algún beneficio pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Por tal motivo se utilizan diferentes herramientas para el logro objetivos empresariales que consigan obtener los beneficios antes mencionados, mismos que son creados por el nivel directivo de la empresa con ayuda de la gestión.

La gestión proviene del latín “gestio,gestionis” que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Asimismo la real academia de la lengua española ha definido la gestión como la acción y efecto de gestionar, es decir, hacer diligencias contundentes al logro de un negocio. Buscar los medios idóneos para la proliferación empresarial es tarea del gestor. La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa se

auxilian de herramientas administrativas, un gestor dispondrá de tres herramientas principales. (Rubio, 2006)

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad

En esta sección, se mencionan y se describen los diversos enfoques de distintos autores que han expuesto ideas sobre la gestión empresarial. Los autores que se estudian en esta sección son Pedro Rubio Domínguez (2006), Ariel Rementería Piñones (2008) y Peter Druker (2001).

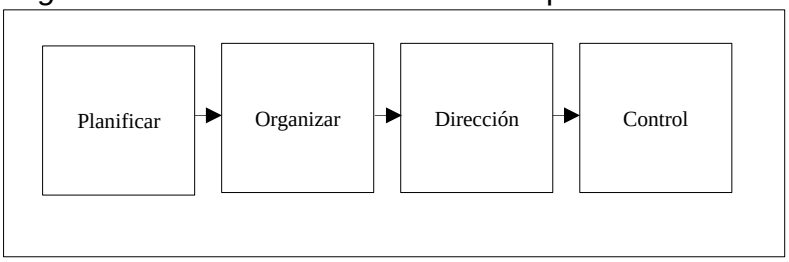
Gestión empresarial, Pedro Rubio Domínguez (2006)

Rubio (2006) menciona que la gestión es un proceso que busca la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. Una empresa generalmente ofrece bienes y servicios, en función de los gustos y preferencias de su mercado meta, el objetivo primordial de estas empresas es su cliente, una empresa deberá funcionar de manera óptima, garantizando benéficos. Para que esto se logre necesita de la gestión, la cual esta a cargo de los directivos que se encargaran de la obtención de resultados empresariales.

Para llegar a estos resultados Rubio (2006) presenta un proceso de gestión que un directivo o gestionador debe seguir para realizar una correcta implementación y llegar a los fines que requiere. Este proceso inicia con la planificación, el directivo debe conocer la situación actual y hacia donde se quiere dirigir, conociendo las oportunidades el empresario se percatara de sus

áreas de mejora y estará en condiciones para crea los objetivos corporativos que le ayudara a llegar a las metas planteadas, los responsables del alcance de las metas son los empleados por tal motivo el siguiente punto que Rubio menciona es la organización de su capital intelectual, mismo que le ayudara a alcanzar sus objetivos, un directivo debe involucrar a sus empleados asegurando que la comunicación organizacional se de en todos los niveles, para dar paso a siguiente punto la dirección que marcara el rumbo de la empresa en función de la planeación, para finalizar con un sistema de control que verifique si se alanzaron los propósitos que se plantearon. Asimismo se debe contar con un organigrama o como Rubio lo menciona una estructura empresarial que minimizara los conflictos y evitara tareas repetitivas, la cual debe estar en función del tipo de empresa, el área geográfica donde se localice, la línea de productos que maneje y las tareas que se realicen, este proceso se muestra en la figura 1.

Figura 1. Funciones de la Gestión empresarial



Fuente: Rubio, P. (2006, s.p.)

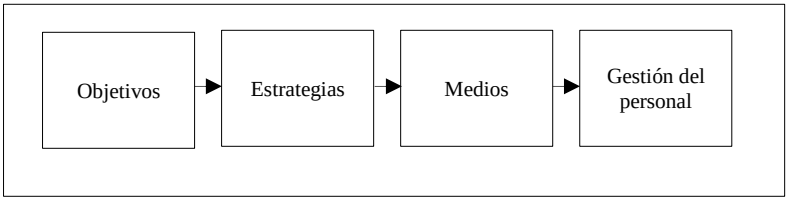
Gestión empresarial, Ariel Rementería Piñones (2008)

El término de gestión dado por Rementeria (2008) pertenece al ámbito directivo. Los objetivos empresariales debe ser planteados por los directivos de la organización, son ellos, quien deben fijar el rumbo a seguir y cuáles será las

metas que se deben alcanzar, ya que cuentan con un panorama global de la situación empresarial.

Cabe señalar que gestión proviene del latín gestio, término que según Rementería (2008) alude a la acción de administrar. Es decir, una actividad profesional que busca establecer los objetivos y medios para su realización, sin embargo, requiere que se precisen la organización de sistemas, se elabore una estrategia y se incluya al personal. Donde enfatiza que en el concepto gestión es muy importante la acción, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia; sino como parte de la administración, o un estilo de administración. Por consiguiente se establece que toda empresa debe ser regida por objetivos encaminados a la consolidación y perdurabilidad, esa consolidación se lograra a partir de la maximización de los recursos disponibles para la creación del bien o servicio, esos recursos son administrados por los empleados de la empresa, para logar que un empleado trabaje de manera óptima Rementería (2008) recomienda establecer objetivos, estrategias de desarrollo y medios para que realicen sus actividades con esto se logara la gestión del personal. Figura 2

Figura 2. Gestión del personal



Fuente: Remetería, A. (2008, s.p.)

Gestión empresarial Peter Drucker (2001)

Peter Drucker es considerado como el padre de la gestión, para él la gerencia es el factor determinante de las organizaciones; donde su principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia. La gerencia está compuesta por gestores o capital intelectual tomador de decisiones, estos son un órgano específico de la empresa que tornan productivos los recursos. El capital intelectual es el que va obtener los beneficios necesarios para la proliferación empresarial.

Drucker (2001) menciona que hay que abandonar la idea de que los trabajadores se gestionan por medio de una estructura muy jerárquica o por una muy plana. Hay que saber liderar los trabajadores y esto se logra a partir de herramientas humanísticas. Asimismo advierte que no se debe catalogar a los empleados en puestos rígidos sino potenciar su capacidad productiva y capitalizar sus puntos fuertes e incursionar el conocimiento. Hoy en día los empleados no son un recurso para la empresa sino son fuente de conocimiento intelectual, son seres humanos pensantes con sentimientos y aspiraciones. Las herramientas humanísticas son parte fundamental de la gestión.

Drucker (2001) propone que en primer lugar se debe prestar atención al organigrama o como él lo llama la estructura de gestión, misma que debe acomodarse a cada empresa de acuerdo con sus especificidades. Toda empresa cuenta con una serie de características que enmarcan su identidad a partir de dichas características se debe crear una estructura de gestión. Cada empresa es diferente dado que los factores internos y externos que la enmarcan lo son, es por ello que se debe crear una estructura de gestión a la medida.

Para Drucker (2001) toda gerencia eficiente debe establecer la misión de la institución y un propósito específico, esto le ayudara a sus empleados a conocer la razón de ser de la empresa, en otras palabras, para que fue creada, si un empleado conoce el nivel de impacto que tiene su trabajo en la empresa lo ayudara a ser más comprometido beneficiando en primer lugar a la empresa.

Por otro lado el propósito de toda empresa menciona Drucker (2001) es crear clientes con la disposición a pagar bienes y servicios, que permitan convertir esos recursos en riqueza.

Mismo que propone dos funciones básicas para toda empresa, la primera función es el mercado, se debe conocer y comprender a los clientes, de tal forma que los bienes o servicios respondan a sus gustos y necesidades. La segunda función consiste en la innovación el cual radica en convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades de negocio rentables.

Según Drucker (2001) los objetivos son necesarios en todas las áreas donde este en juego el éxito del negocio. Además de estas funciones existen otros objetivos que deben plantearse. Los recursos como objetivo dependen de tres factores de producción el humano, capital y los recursos físicos. La productividad cuarto objetivo propuesto, el cual debe estar encaminado a los recursos y su utilización de forma productiva y esta debe ir en aumento con el paso del tiempo.

Y por último la responsabilidad social donde las empresas deben asumir el impacto sobre la comunidad, este último hoy en día debe tomarse en cuenta ya que el planeta pasa por un quiebre climático donde las empresas juegan un factor primordial para su conservación.

Finalmente, Drucker menciona que existe el requisito de la obtención de beneficios, la ganancia no es un objetivo, sino un requisito que se fija en función de las necesidades, riegos y estrategias empresariales.

2.1.2. Plan de Negocio

Cada día surgen nuevas empresas, muchas de las cuales están desapareciendo debido a diversas razones, algunas causas que se mencionan en la Guía Empresario PyME de la Comisión nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2011) son la ausencia de una cultura empresarial, falta de análisis estratégico, mala administración, mala previsión financiera, adquisición de deudas sin previsión, centralizar el poder, ausencia de controles, falta de planeación entre otros, mismos que podrían combatirse si se contara con un plan de negocio previo a la apertura de la empresa en su estado ideal, y si se encuentra en proceso de desarrollo, su creación serviría de base para alcanzar objetivos y fijar estrategias, proporcionado un panorama global del situación de la empresa. (*García, 2008)*

La elaboración de un Plan de Negocio tiene como principal objetivo determinar la viabilidad financiera y comercial de una idea de negocio. La función del mismo una vez construido es servir como guía para la toma de decisiones, mostrando las características reales del negocio administrativas y financieras. En esta sección, se mencionan y se describen los diversos enfoques de distintos autores que han expuesto ideas sobre los Planes de Negocio, que ayuden a determinar y analizar la factibilidad de la creación de Curados de Mezcal.

Se describen los enfoques de tres autores, exponiendo sus procedimientos para la adecuada realización de un plan de negocio, los autores, Linda Pinson (2003) Karen Weinberger (2009) y Rafael Alcatraz Rodríguez (2011).

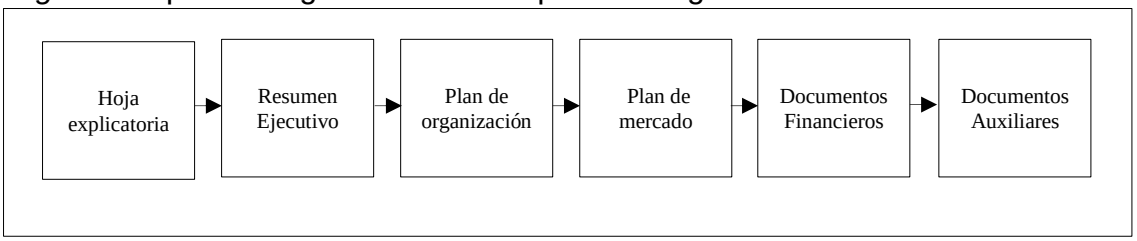
Plan de Negocio de Linda Pinson, 2003

Para poder desarrollar un plan de negocio, se debe contar previamente con la idea de negocio global, es decir se debe saber qué tipo de bien o servicio se desarrollara y las características principales con las que este contara, mismas le darán sentido a la idea a de negocio, a partir de aquí un plan de negocio toma sentido.

Como Pinson (2003) lo indica antes de empezar a construir un plan de negocio se debe crear una estrategia de salida, es decir, conocer hacía donde se dirige el negocio, fijar los objetivos generales y el tiempo necesario para lograrlos, ya que si se desconoce las metas, el plan de negocio carecerá de sentido y no será una herramienta de control. Estas características brindaran un panorama real de la situación en la que se desarrollara el plan de negocio.

Pinson (2003) afirma que un plan de negocio debe ser claro, conciso y exitoso, este nos servirá de guía durante la existencia del negocio, nos proporciona las herramientas para analizar los distintos escenarios y generar una planeación que ayude a culminar exitosamente las metas planteadas, así como también los posibles cambios que podría sufrir y como enfrentarlos. Ella ofrece un listado de apartados generales que debe contener un plan de negocio, mismos que se muestran en la figura 3.

Figura 3. Apartados generales de un plan de negocio



Fuente: Pinson, L. (2003, p.6)

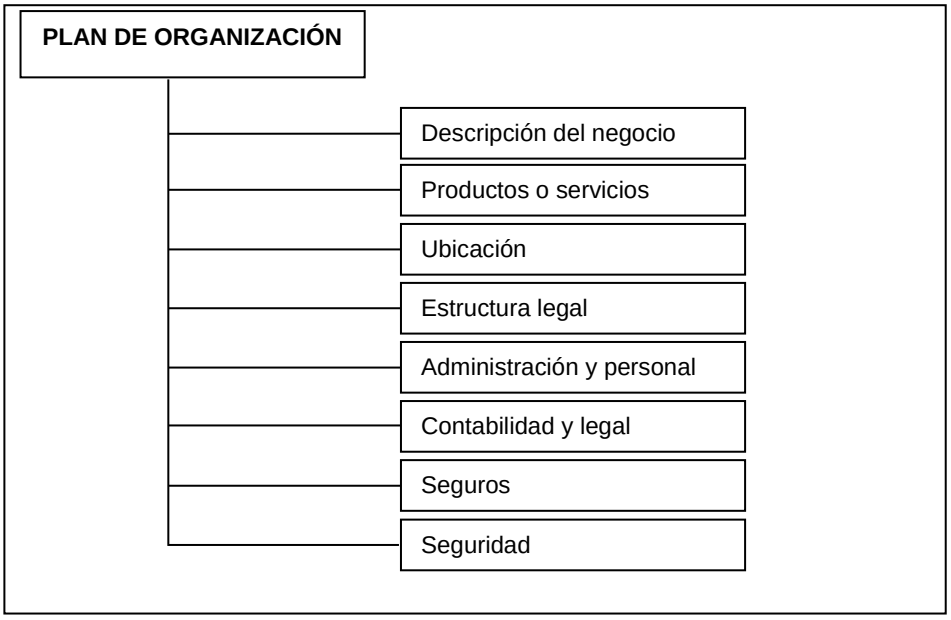
Una hoja de presentación o como Pinson (2003) lo llama hoja exploratoria es un apartado donde se muestra los datos principales del negocio como el nombre, giro, los datos principales de las personas a cargo y algunos datos generales que servirán de referencia, seguido de esto el índice o tabla de contenido le ayudara al lector a encontrar rápidamente los apartados del plan de negocio.

Parte importante de un plan de negocio es el resumen ejecutivo, puesto que un inversionista antes de revisar el plan completo, leerá el resumen, esquema que detalla el plan de negocio y tomara la decisión de continuar la revisión o pasarla por alto. Pinson (2003) recomienda escribirlo una vez culminado el plan de negocio ya que la información necesaria para su redacción estará disponible y se cuentan con más herramientas para poder exponer la razón de ser del plan de negocio.

Posteriormente se inicia detallando las características empresariales del negocio esto da paso para hablar sobre historia, misión, visión, políticas, organigrama, es decir una descripción de la empresa, aquella información que le su identidad.

Es aquel que nos brinda una idea de cómo funciona la empresa y como hace posible la producción, aquí se enmarca las características visionarias de la empresa aquellas metas que se desean alcanzar y el tiempo disponible para alcanzarlas, se da la oportunidad de describir cuales son las bondades de nuestro producto. Pinson (2003) recomienda que un plan de organización deba contener los siguientes apartados de forma concisa y clara (figura 4):

Figura 4. Apartados del Plan de organización



Fuente: Pinson, L. (2003, p. 27)

Para Pinson (2003) una descripción del negocio debe iniciar con describir cual es el sector industrial al que pertenece, cual es el giro de la empresa y cuál es el bien o servicio que se ofrece, se debe describir el pasado, presente y futuro de la empresa, pasado refiere a la historia empresarial, presente a la situación actual que se vive y futuro las proyecciones que se tienen.

Los productos o servicios que la empresas ofrecerá al público es la esencia de una empresa ya que es a partir de estos que obtendrá las utilidades. Pinson (2003) menciona una serie de recomendaciones que se deben tomar en cuenta

al desarrollar este punto, las cuales ayudan a tener un plan más completo y con esto más herramientas de éxito. Se debe describir el proceso de producción para el caso de un bien y para el caso de un servicio el modelo a seguir para brindarlo, se debe ofrecer una descripción detallada, se recomienda utilizar diagramas para este punto ya que se cree que ayudara a identificar las etapas de producción y servirá como representación visual del desarrollo del producto.

Daba la naturaleza del negocio se debe decidir la ubicación, ya que, si se cuenta con un producto que dependa de la ubicación del negocio este apartado se omitirá para abordarse en el proceso de mercadeo pues su localización dependerá de su mercado meta. Para el caso de las manufactureras se describirá los metros disponibles para el negocio, la localización y las características de las instalaciones información que será respaldada con documentos legales mismos que se incluirán en el apartado de anexos.

Pinson (2003) recomienda incluir una hoja de trabajo del análisis del sito, es una sección donde se debe describir como se tomó la decisión de optar por esa ubicación, cuáles fueron las opciones con sus ventajas y desventajas abordando todos los tópicos importantes para la elección. En la estructura legal se debe detallar la situación legal de la empresa es decir si es de propiedad única, social o corporativa.

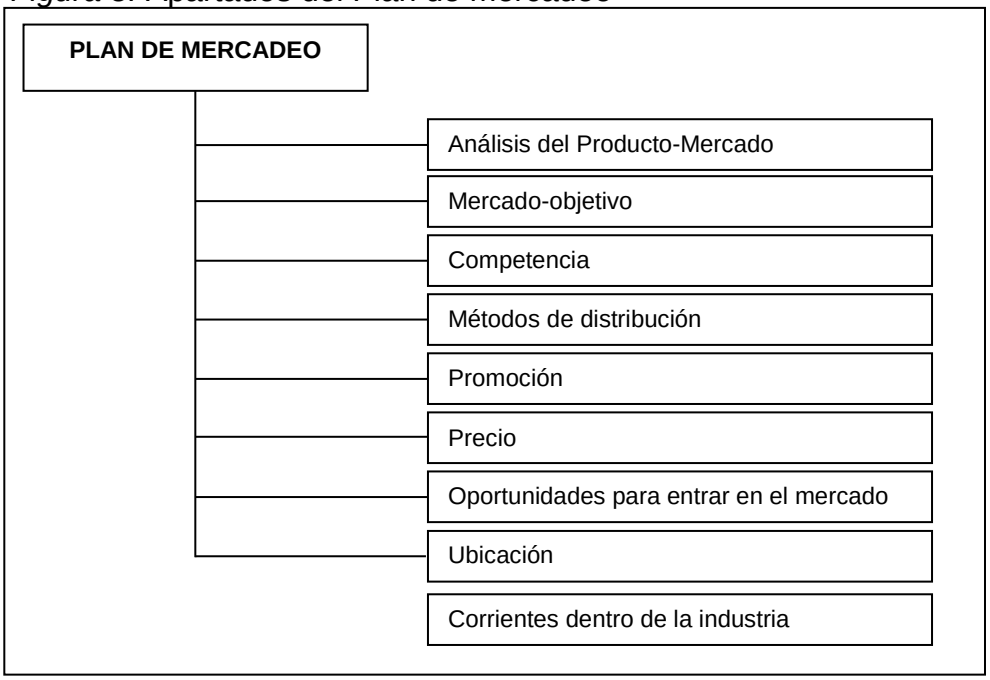
El capital intelectual es parte primordial para cualquier empresa, se debe contar con un diagrama organizacional y perfiles del puesto para cada área contemplada en el organigrama, es necesario incluir una proyección de la organización en términos de personal, si, así se contempla en las estrategias de crecimiento, es necesario sustentar con bases probatorias la expansión empresarial y el impacto administrativo y financiero (Pinson, 2003). Este

apartado es primordial para cualquier empresa y no debe importar el tamaño de la misma se debe contar con un organigrama y sus perfiles de puesto.

La maximización de los recursos estará a cargo de la persona de contabilidad, Pinson afirma se debe contar explicar las habilidades de la persona elegida así como también sus competencias, de ser posible se debe detallar las herramientas utilizadas para la contabilidad.

El apartado del mercadeo se dedica a llevar el producto o servicio al mercado meta, cubre los detalles del cliente, busca saber gustos y preferencias sobre el bien o servicio que se ofrecerá, sobre el monto que se está dispuesto a pagar y brinda un panorama general sobre el mercado meta, es necesario e indispensable para cualquier empresa contar este análisis. Pinson (2003) recomienda que un plan de mercado deba contener los siguientes apartados de forma concisa y clara (figura 5):

Figura 5. Apartados del Plan de mercadeo



FUENTE: Pinson, L. (2003, p. 39)

Antes de iniciar el plan de mercadeo se debe analizar la necesidad que se va a satisfacer y cuáles serán los clientes específicos, a partir de estas premisas se determinara si el cliente conoce su necesidad o hay que iniciar por que el cliente se dé cuenta que tiene una necesidad y que el producto o servicio que se ofrece cubría esa necesidad, esto ayudara a que el plan de mercadeo tenga un sentido Pinson (2003).

Un mercado es un grupo de clientes que tiene un grupo de características que los distingue (Pinson, 2003), se deben conocer esas características para que el bien o servicio que se ofrece se amolde a esas características. En esta sección se explicara cómo se realizó la investigación de mercado, cuáles fueron los recursos y los resultados. Es importante conocer la demografía, ingresos, edad, características, tipo de cliente, hábitos, tradiciones entre otros apartados indispensables para conocer al mercado meta.

Pinson ofrece dos tipos de competencia directa e indirecta, la primera consiste en ofrecer el mismo producto o servicio en el mismo mercado y la indirecta difiere en que el mercado objetivo no es el mismo. En este apartado se debe identificar ambos tipos de competencia.

Otro apartado que Pinson (2003) recomienda son los métodos de distribución donde se incluirá la manera en que el bien es transportado físicamente o en que forma el servicio se hace disponible. Todo lo anterior debe estar fundamentado con información financiera que brinde una idea del costo y como impactara en las finanzas. Sin olvidar las tarifas por impuestos, cuotas y otras restricciones gubernamentales que generen costos para la empresa. Se recomienda contar con una lista de ventajas y desventajas de los diversos métodos de distribución y las razones de preferencia, esto nos ayuda a tomar

una decisión en base a indicadores confiables buscando que se obtenga el mayor provecho.

Seguido de esto se debe contar con un plan de mercadotecnia que englobe un serie de campañas ya sea digitales o impresas que ayuden a dar a conocer el bien o servicio a los futuros clientes, Pinson (2003) menciona que estos debemos buscar medios que hagan llegar al cliente la siguiente premisa “El producto es bueno e indispensable”.

Se puede optar por publicidad pagada, páginas amarillas, correo directo, periódicos, medios digitales como Facebook, pops informativos, mismos que ayudaran a cubrir el objetivo de este apartado.

El precio es un apartado es de suma importancia al construir un plan de negocios ya que es a partir del precio que se obtengan las ganancias y se mida el éxito del negocio, se recomienda determinar el precio desde una investigación de mercado y un análisis de las consideraciones financieras es decir, a partir de los gastos de producción y las posibilidades económicas del mercado meta. (Pinson, 2003)

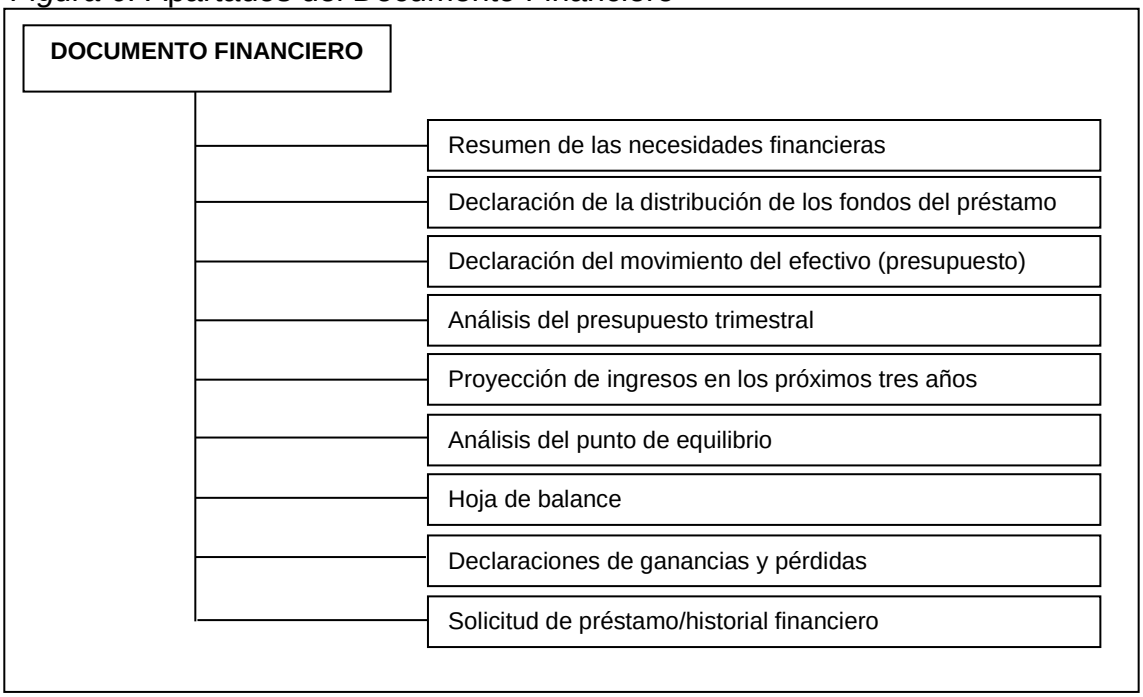
En cuanto al diseño del producto se debe tomar en cuenta el mercado objetivo, ya que lo que atrae en primera instancia a un cliente es el diseño del producto, se debe prestar atención al empaque y a los costos que genere, mismos que se reflejaran en los costos de producción. En esta sección Pinson (2003) menciona que las características a tomar en cuenta son el producto, empaque y el logotipo.

Cuando ya se cuenta con el análisis del mercado y se sabe el perfil del cliente se debe buscar una ubicación que cubra las necesidades del producto.

Pinson (2003) recomienda construir un listado de los posibles establecimientos buscando el más adecuado para el bien o servicio a ofrecer.

El apartado financiero muestra los registros de las finanzas del pasado, las actuales y las proyectadas a futuro. Un documento financiero es la interpretación cuantitativa de lo planteado en los apartados anteriores, estas proporcionan un medio realista sobre el éxito o fracaso de la empresa, es a partir de los datos financieros que se puede predecir la continuidad empresarial. Se debe crear un documento financiero de acuerdo al capital disponible, si se requerirá de un préstamo bancario, un ángel o se cuenta con capital propio. Pinson (2003) recomienda que un documento financiero debe contener los siguientes apartados de forma concisa y clara (figura 6):

Figura 6. Apartados del Documento Financiero



Fuente: Pinson, L. (2003, p. 59)

Para conocer las necesidades de capital de la empresa se elabora un resumen de las necesidades financieras, en caso de que la empresa requiera

fuentes de capital, este apartado cubren las necesidades de capital en función del proveedor de capital. Se debe plasmar el monto necesario y cual serán los beneficios obtenidos tras ese capital. Pinson (2003)

Ya que se detectaron las necesidades de la empresa se debe realizar un presupuesto o como Pinson (2003) lo denomina una declaración pro forma del movimiento del efectivo. Existe otra herramienta que según Pinson (2003) ayuda a saber si se opera, o no, dentro de las proyecciones, y ayuda a guardar el control de todas las fases de las operaciones de la empresa y se le conoce con el nombre de Análisis del presupuesto trimestral.

Es importante para todo negocio conocer sus finanzas en cualquier periodo, pero existen ciertas herramientas que ayudan a la planeación y consolidación de estrategias y estas son las proyecciones, Pinson (2003) nos menciona que una proyección es una declaración pro forma de ingresos (o ganancias y pérdidas) en un periodo de tiempo, y recomienda contar con una proyección de los ingresos en los próximos tres años.

Para Pinson (2003) el análisis del punto de equilibrio es el punto en que los costos de la compañía coinciden exactamente con el volumen de ventas, y en el cual el negocio ni ofrece ganancias ni ha causado gastos. Este documento es importante ya que ayuda a verificar que se esté trabajando sin generar pérdidas de capital.

Existen declaraciones financieras que son verdaderas y reflejan las actividades pasadas de la empresa. Estas solo son necesarias cuando la empresa ya se encuentra en desarrollo y cuenta con un historial financiero previo, no es el caso para las empresas de recién creación. Pinson (2003) recomienda las siguientes:

- Hoja de balance
- Declaración de ganancias y pérdidas
- Solicitud de préstamo/historial financiero

Para finalizar el plan de negocio Pinson (2003) plante un análisis de la situación financiera, a partir de los documentos financieros generados.

- Análisis de liquidez
- Análisis de costeabilidad
- Medida de las deudas
- Medidas de ingresos
- Análisis de declaraciones financieras verticales
- Análisis de declaraciones financieras horizontales

Plan de negocio de Karen Weinberger Villarán, 2009

Weinberger (2009) define al plan de negocio como un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, su elaboración requiere de un gran esfuerzo por parte del empresario y su grupo de colaboradores, ya que la mayoría de las veces el análisis es minucioso y a detalle, pero este es determinante para el éxito o fracaso de una idea de negocio o como ella le llama una iniciativa empresarial, un plan de negocio para Weinberger (2009) es un proceso de recopilación y análisis de información que permita evaluar la viabilidad de una idea de negocio. Esta información se integra a partir de los objetivos, estrategias y presupuestos empresariales, evaluación financiera y otros aspectos administrativos, lo que nos lleva a determinar si el proyecto es viable en

términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros. Herramientas que facilitan la consolidación empresarial y buscan forjar un panorama situacional, para que el empresario o el tomador decisiones se vea beneficiado y su iniciativa empresarial prospere.

Cabe señalar que un plan de negocio tiene dos funciones generales el primero es interno o administrativo y el segundo es externo o financiero. Weinberger (2009) enlista una serie de puntos internos y externos en los que el plan de negocios puede ayudar a la gestión empresarial:

Internas

- Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
- Evaluar el potencial real de la demanda y las características del mercado objetivo.
- Establecer un plan estratégico para la empresa.
- Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.

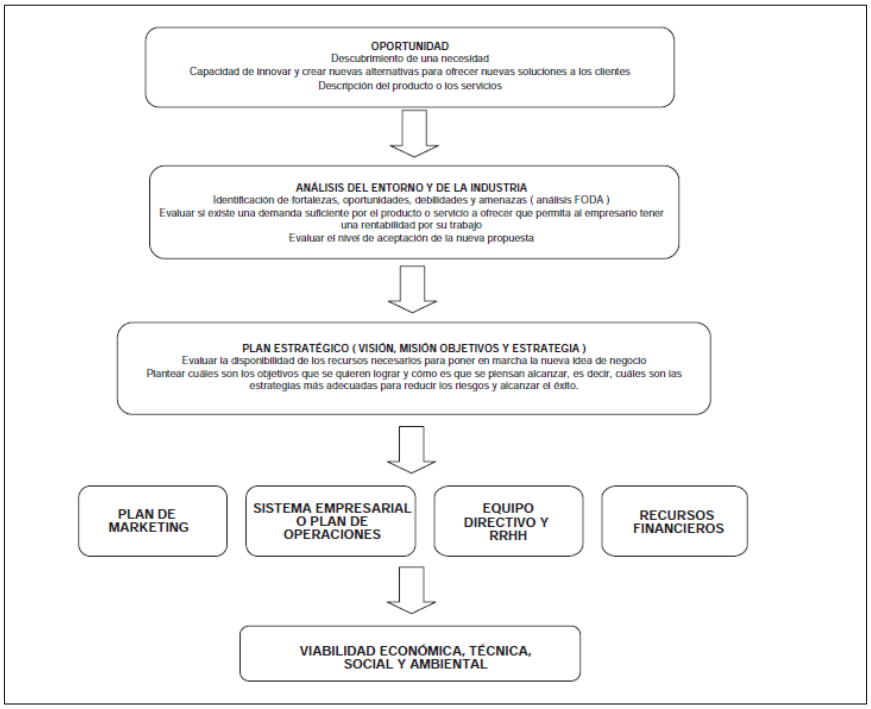
Externas

- La búsqueda de recursos financieros.

- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión.

Propone una serie de pasos necesarios para completar el plan de negocio. Los cuales se muestran de manera gráfica en la figura siguiente (Figura 7)

Figura 7. Esquema de un plan de negocio



Fuente: Weinberger , K. (2009, p. 34.)

Para iniciar la elaboración de un plan de negocio Weinberger (2009) hace hincapié en contar con una idea de negocio, esta se encuentra a partir de una oportunidad de negocio detectada por el empresario, una idea muy genérica y poco específica pero se debe trabajar para lograr tener una idea concreta y un plan de negocio ayuda con la delimitación y el posicionamiento de la idea de negocio en un contexto actual y realista, toda idea de negocio debe ser creada con la firme convicción que perdurara en el tiempo.

Weinberger (2009) diferencia entre un plan de negocio para una empresa ya creada y para una empresa en creación, busca atacar los puntos de importancia para cada caso y enlista una serie de tópicos que ayudan a su consolidación. Los puntos específicos del plan de negocios para ambas empresas según Weinberger (2009) se muestra a continuación en la figura 8.

Figura 8. Plan de negocio Empresa en marcha y nueva empresa

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberger , K. (2009, p. 43)

En cualquier documento es importante incluir un formato de presentación donde se plasmen datos relevantes que nos brinden una idea sobre la finalidad del documento así como las personas que participaron en su elaboración. Antes del resumen ejecutivo Weinberger (2009) recomienda incluir una hoja de presentación, posteriormente debe contener un índice para ayudar a los

interesados a ubicar los posibles temas de su interés sin perderse en el documento.

Asimismo se debe incluir un resumen ejecutivo, una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios. Estos apartados deben tomarse en cuenta en ambos casos en una empresa en marcha y una nueva empresa.

Cuando se escribirá un plan de negocio para una empresa en marcha se debe incluir una descripción de la empresa, una explicación breve de la historia de la empresa, la razón social, estructura empresarial (principales), sector empresarial en el que se desarrolla, cuales son los bienes o servicios que la empresa ofrece, para finalizar con resultados financieros y económicos (liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera).

Para una nueva empresa Weinberger (2009) recomienda iniciar con la formulación de una idea de negocio, observar el entorno buscando alguna necesidad insatisfecha, para convertirla en una oportunidad y crear un modelo de negocio.

Por consiguiente se hace un análisis del entorno el cual permita verificar las amenazas o dificultades que esta idea representa, recordando que es una idea nueva y que se debe prestar interés en el ingreso de esta en el mercado. Weinberger (2009) presenta una serie de factores que se deben analizar en este apartado como lo son sociales, político legales, tecnológicos y ambientales.

Es importante conocer el mercado al que estará dirigido el producto por ello un sondeo de mercado es importante para una empresa en recién creación o una en marcha. Weinberger (2009) afirma que un buen estudio de mercado

contara con entrevistas a expertos del sector, grupos de enfoque (clientes potenciales) y encuestas al público en general. Siendo estos instrumentos de investigación de tipo cualitativo dependiendo la metodología utilizada. Se deben analizar los clientes, los competidores y los proveedores para que el análisis este completo.

De igual manera es importante analizar la industria a la cual pertenece el bien o servicio ofrecido, el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten ente ellos o que son sustitutos cercanos.

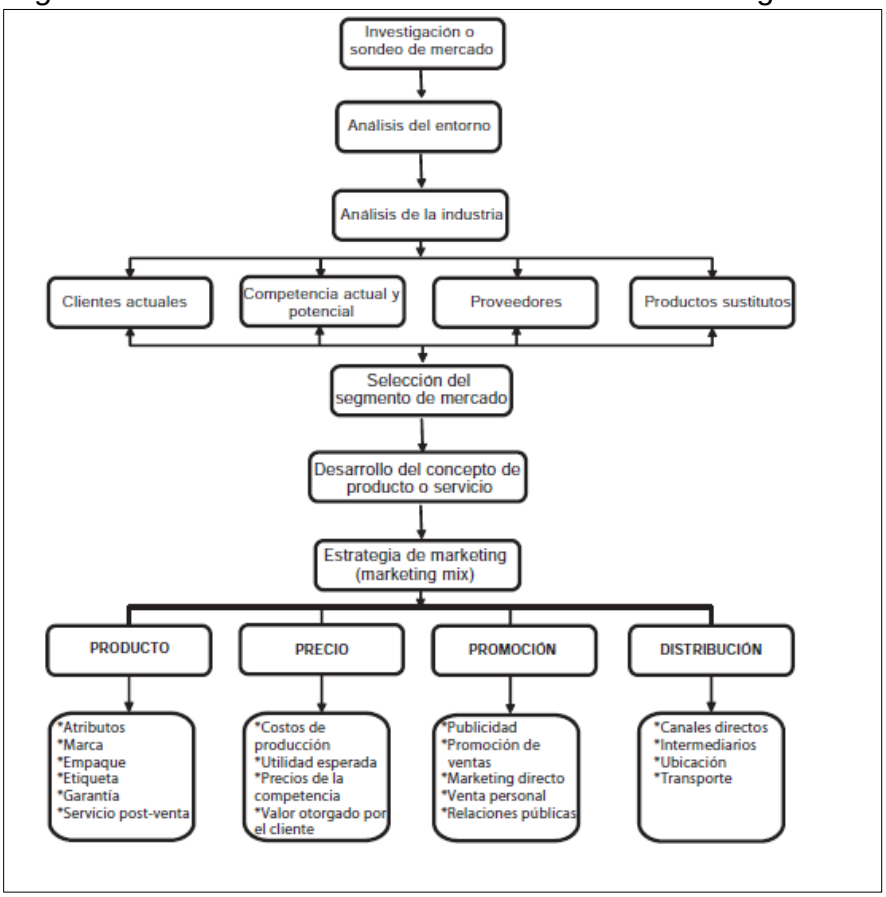
Otro apartado relevante en el plan de negocio descrito por Weinberger (2009) es el planeamiento estratégico el cual inicia con un análisis FODA, cuando es una empresa en marcha es necesario mostrar cuáles son sus recursos, capacidades y aptitudes centrales.

El planeamiento estratégico para una empresa nueva debe contar con la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, ventajas competitivas y las alianzas estratégicas. Los cuales guiaran a la empresa hacia la consolidación.

Un plan de marketing es indispensable para cualquier empresa (figura 9), este inicia con la definición del segmento de mercado o el público objetivo al que se pretende llegar y cual es posicionamiento que la empresa quiere llegar, es decir como quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada. El siguiente paso es establecer los objetivos de marketing estos debe estar en función de las ventas, diversificación, satisfacción de los clientes, participación del mercado, Weinberger (2009) dice que estos deben ser sencillos, precisos, medibles y razonables.

Un plan de marketing también debe estar compuesto según Weinberger (2009) por la mezcla del marketing definida por las 4P, producto, precio, promoción y plaza, mostrado en la figura siguiente.

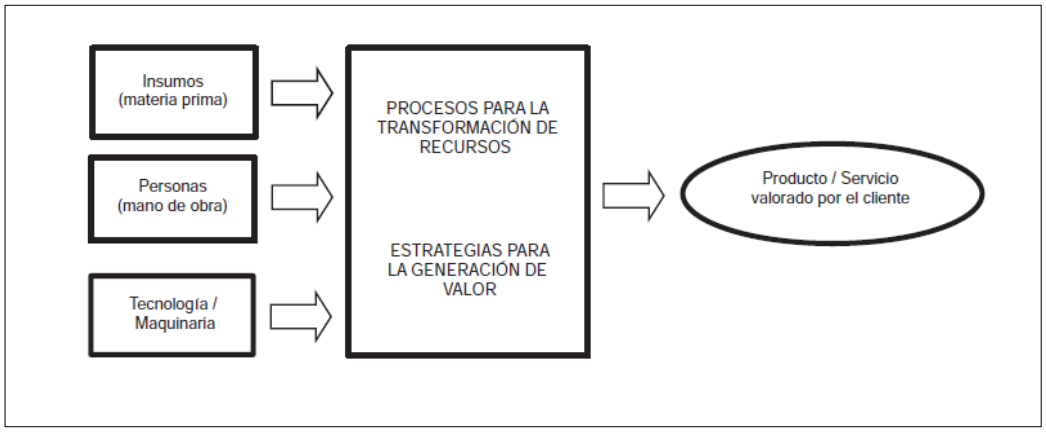
Figura 9. Proceso de desarrollo del Plan de Marketing



Fuente: Weinberger, K. (2009, p. 70)

Un plan de operaciones es otro apartado del plan de negocios descrito por Weinberger (2009) el cual engloba una serie de apartados descritos a partir de la producción que se desea conseguir, este consiste en fijar los objetivos, procesos, estándares de producción, así como el presupuesto de inversión para una empresa nueva, para una empresa en marcha es importante analizar la infraestructura disponible y en base a esta fijar los apartados antes mencionados, el plan de operaciones se muestra en la figura siguiente (figura 10).

Figura 10. Plan de operaciones



Fuente: Weinberger , K. (2009, p. 77)

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos según la metodología descrita por Weinberger (2009). El capital intelectual es el elemento clave del éxito empresarial y puede ser un punto diferenciador de otros bienes o servicios disponibles en el mercado. Se debe crear un organigrama a partir de las funciones principales, así como también los cargos que serán permanentes y cuáles pueden ser externos, así mismo se debe crear los perfiles de puesto donde se detallen las actividades a realizar por los empleados. Es importante contar con un plan de selección de personal eficaz.

Para Weinberger (2009) un organigrama debe ser la representación gráfica de la estructura de la organización, se puede conocer cómo se han agrupado las áreas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización.

Ahora bien, el plan financiero permitirá conocer si el plan de negocio resultara económica y financieramente viable afirma Weinberger (2009).

El plan financiero permite determinar los recursos económicos necesarios para la realización de la idea de negocio, determina los costos totales del negocio es decir costos de producción, ventas y administración. Determina las fuentes de financiamiento así como las ventajas y desventajas de cada alternativa, permiten proyectar los estados financieros los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa, y evalúa la rentabilidad económica y financiera del plan de negocio. El cual permitirá tomar una decisión si se debe crear o no la empresa para el caso de una empresa nueva y para el caso de una empresa en marcha si se debe continuar en operación.

Plan de negocio de Rafael Alcatraz Rodríguez, 2011

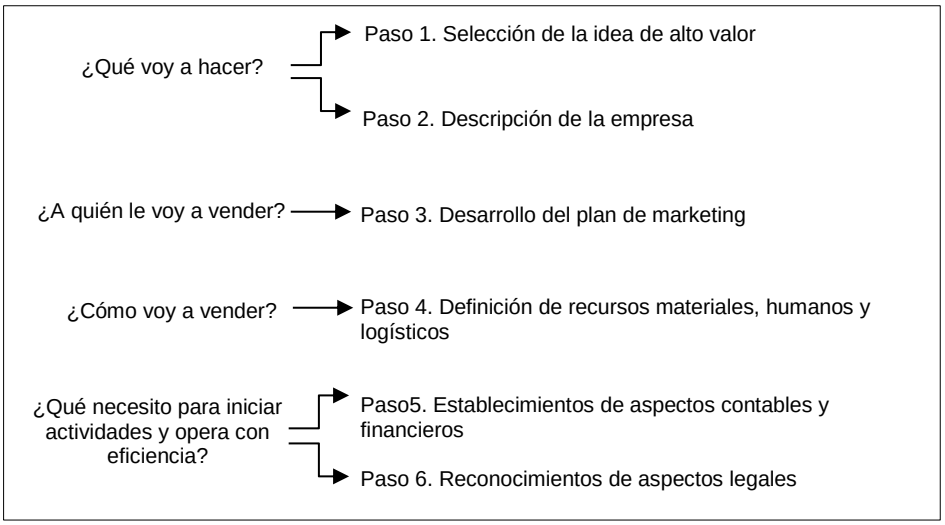
Cuando se cuanta con una idea de negocio, se debe hacer uso de herramientas administrativas que ayuden a plasmar esta idea y sea dirigida al éxito. Como Alcatraz (2011) lo indica debe contar con una guía que ayude a evaluar un proyecto y que este sea encaminado a convertirse en una empresa real.

De acuerdo Alcatraz (2011), el valor más importante en un plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación, para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Un plan de negocio permite unir esfuerzos de cada área del negocio, visualizando áreas de oportunidad; Según Alcatraz (2011) un plan de negocio ayuda a detectar oportunidades (necesidades, problemas y carencias) en las que un ejecutor de idea de negocio debe ponerse a trabajar para que pueda anticiparse a riesgos innecesarios, visualizar conceptos innovadores y obtener financiamientos.

Alcatraz (2011) propone ciertos pasos que debe tener todo plan de negocios como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Pasos necesarios para integrar un plan de negocios



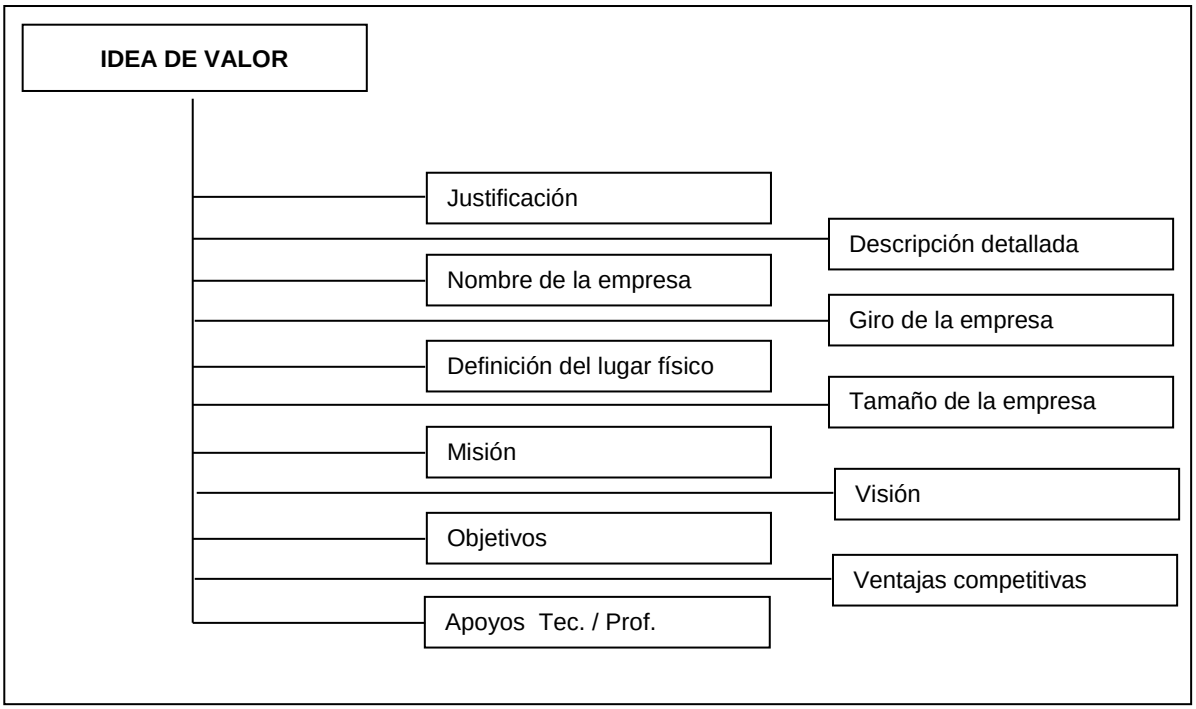
Fuente: Alcatraz, R. (2011, p. 35)

Todas las empresas que ofrecen bienes y servicios tienen características diferentes por tal motivo Alcatraz (2011) mención que no existe un plan perfecto, sin embargo se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación donde se muestran las secciones más importantes que un plan de negocios debe contener

En la sección uno Alcatraz (2011) considera que una idea de alto valor, es cuando satisface una necesidad específica de un segmento de población definido. El bien o servicio es el elemento clave para satisfacer la necesidad. Por lo tanto, la creatividad que imprima a estas tareas será el eje central del desarrollo del modelo de negocio a generar. La recomendación es agregar valor a cualquier bien o servicio que se ofrezca como base del modelo de negocio, para así generar el máximo de ventajas y elementos diferenciadores posibles que permitan quedarse en la mente del cliente generando una lealtad hacia el bien o servicio.

Los elementos que Alcatraz (2011) considera primordiales en un plan de negocio se muestran en la figura 12.

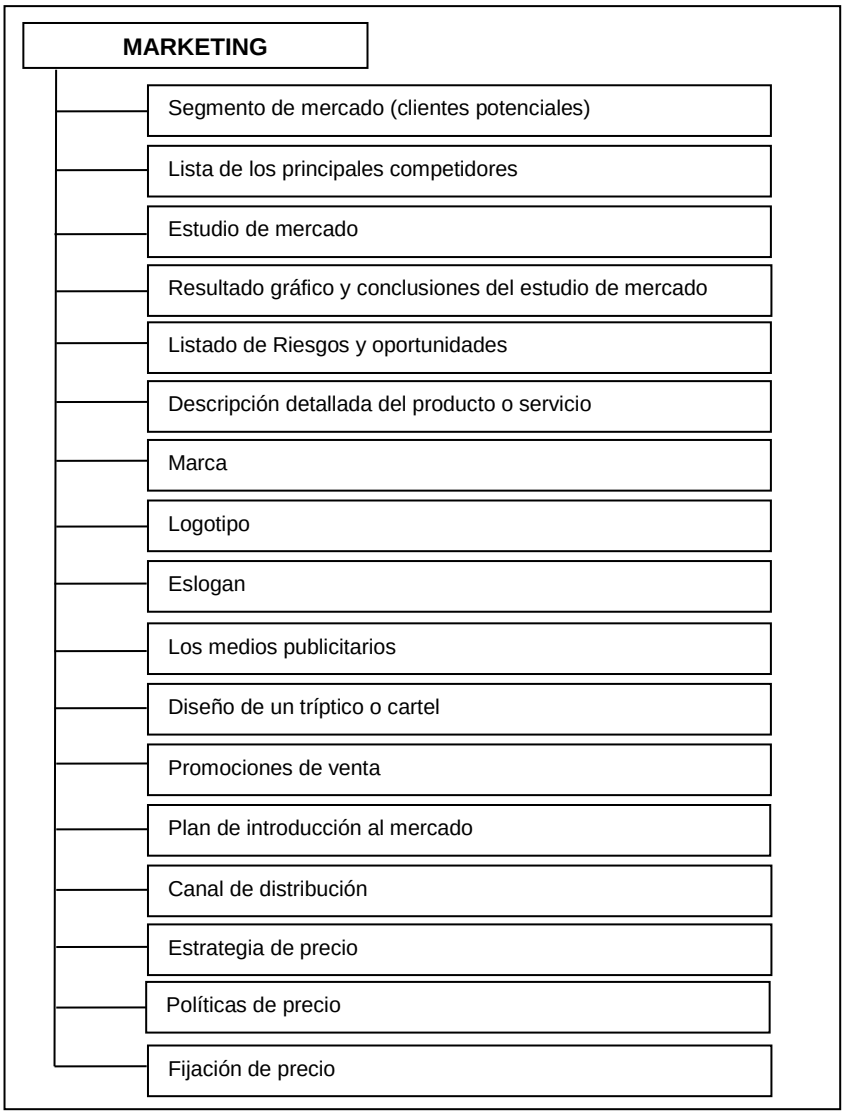
Figura 12. Apartado del Plan de Negocios. Idea de valor



Fuente: Alcatraz, R. (2011, s.p.)

La segunda sección del plan de negocios es el marketing según Alcatraz (20011), el cual mediante sus cuatro elementos básicos (producto, precio, plaza y promoción), ayuda a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse de este. Esta sección se inicia con un estudio de mercado, que permite al emprendedor conocer o identificar quienes son, como son y donde están los clientes potenciales para s producto o servicio. Los elementos que Alcatraz (2011) considera indispensables en la segunda sección del plan de negocios son (figura 13):

Figura 13. Apartados del Plan de Negocio. Marketing

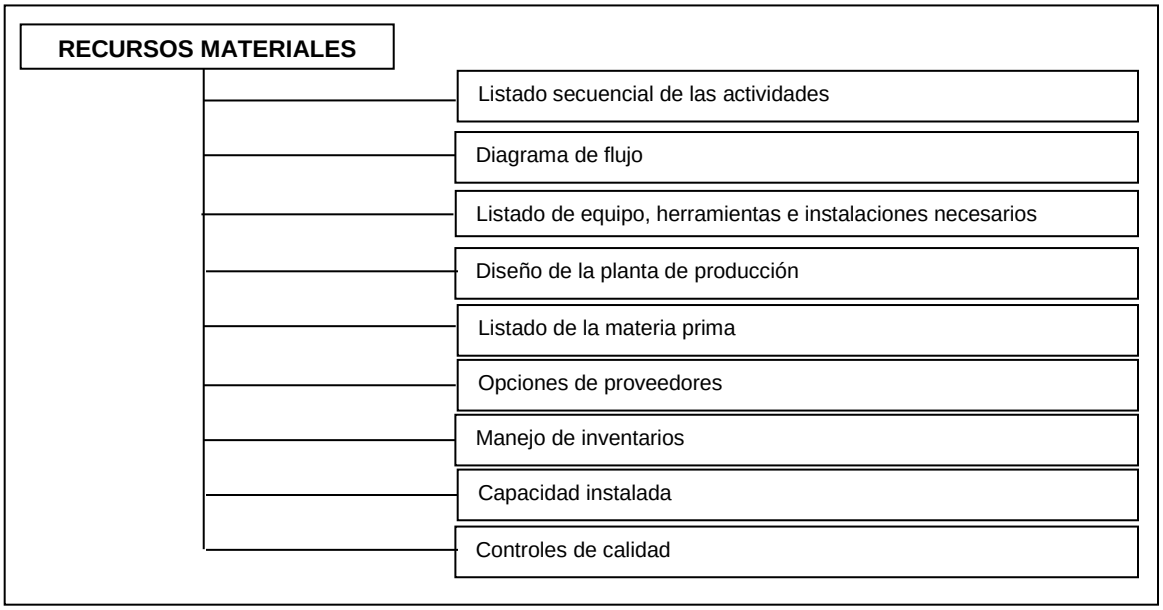


Fuente: Alcatraz, R. (2011, s.p.)

Un plan de negocios debe contener un apartado el cual mencione las características técnicas para la elaboración del bien o servicio a ofrecer, ya sea proceso de producción, para un bien o los pasos a seguir para ofrecer un servicio, la sección tercera propuesta por Alcatraz (2011) habla acerca de recursos materiales para iniciar y desarrollar un plan de negocios, se debe enfocar en el desglose de los procesos productivos. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos para iniciar y operar el negocio.

Los componentes de la tercera sección del plan de negocios propuestos por Alcatraz (2011) son los que se muestran en la figura 14.

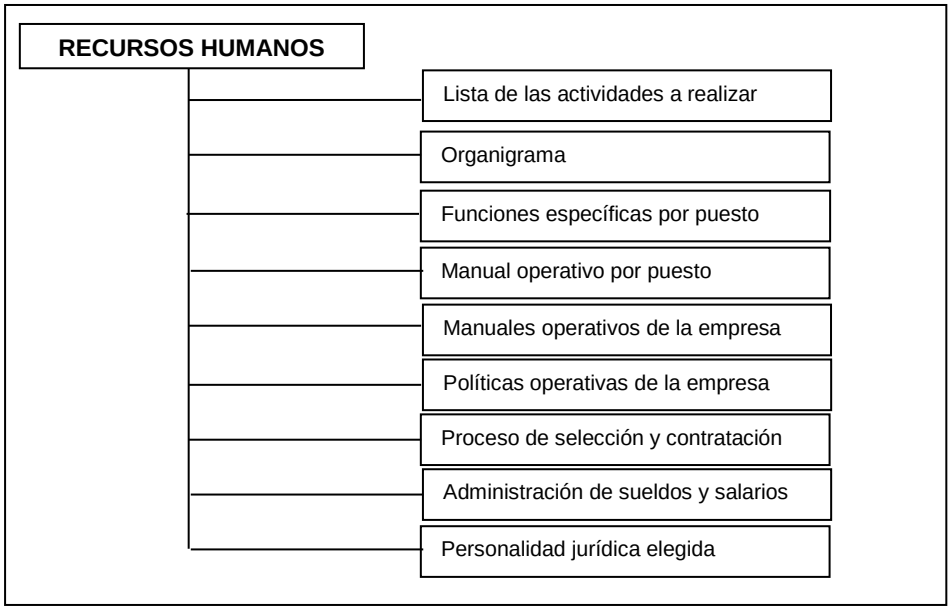
Figura 14. Apartados del Plan de Negocio, Recursos Materiales



Fuente: Rafael, A. (2003, s.p.)

Como en toda idea de negocio el recurso humano juega un papel importante para la realización del bien o servicio a ofrecer en la cuarta sección se menciona los recursos humanos y la administración del negocio. Alcatraz (2011) recomienda que esta sección se inicie revisando los objetivos de la empresa y cotejarlos con los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y donde se hace, cuanto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quien debe hacerlo, herramientas con las que se construirá esta sección. Los componentes de la cuarta sección del plan referidos al recurso humano propuestos por el autor son los que se muestran en la figura 15.

Figura 15. Apartados del Plan de Negocio, Recursos Humanos

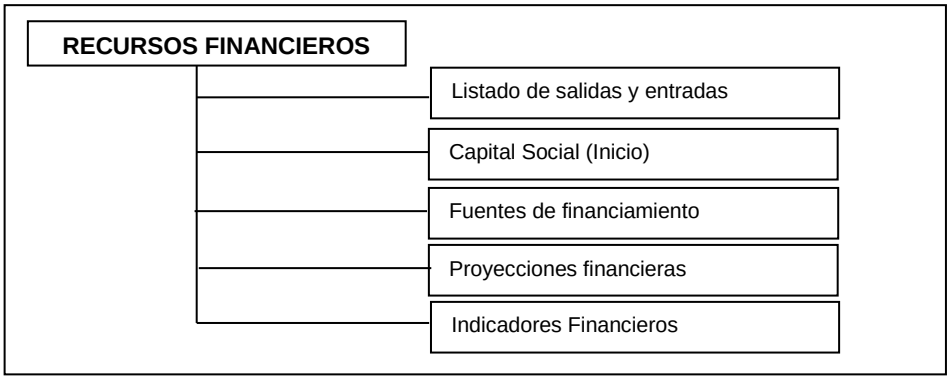


Fuente: Rafael, A. (2011, s.p.)

Definir de forma anticipada el sistema financiero y contable de la empresa permite al emprendedor tomar decisiones más acertadas y mantener una supervisión constante de la salud financiera del negocio. El sistema financiero y contable que define Alcatraz (2011) es el proceso de llevar las cuentas, diseñar las alternativas para disminuir costos y aumentar las ganancias y, en última instancia, para tomar decisiones con base en información económica confiable y actualizada.

Los componentes de la quinta sección propuestos por alcatraz son los que se muestra en la figura 16.

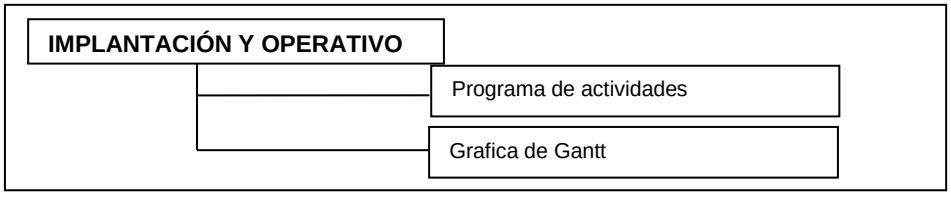
Figura 16. Apartados del Plan de Negocio, Recursos Financieros



Fuente: Rafael, A. (2011, s.p.)

Alcatraz (2011) propone para su sexta sección un plan de trabajo de implantación y operativo el cual consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos. Los componentes que propone se muestran en la figura siguiente. (Figura 17)

Figura 17. Apartados del Plan de Negocio, Implantación y Operativo

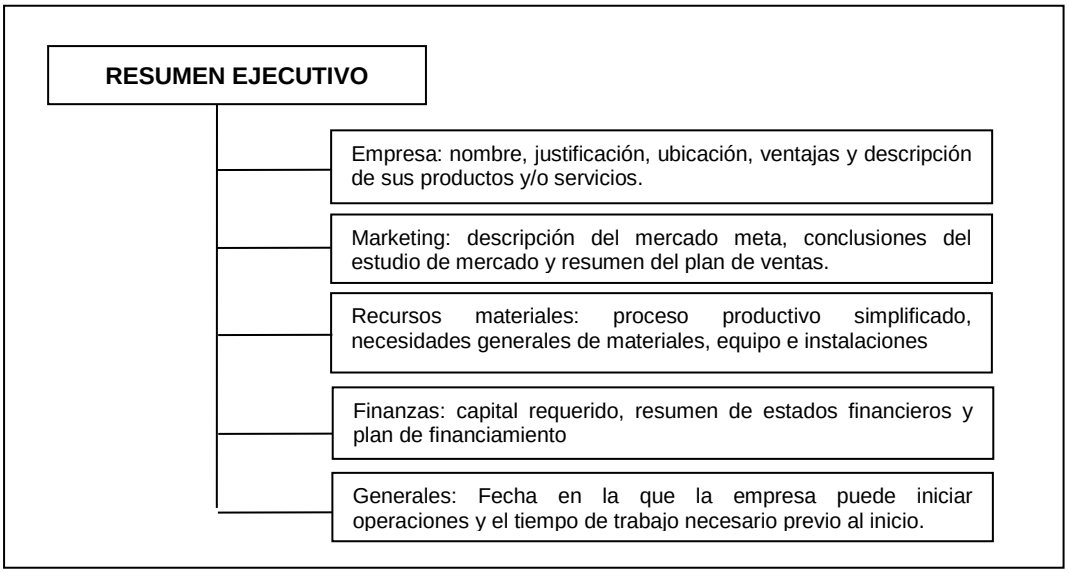


Fuente: Rafael, A. (2011, s.p.)

La última sección del plan de negocio es el resumen ejecutivo donde se va a encontrar una síntesis de lo presentado durante el plan de negocio. Para Alcatraz (2011) es un condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general, se coloca al inicio del plan y debe contener, en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito en el proyecto. El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, de manera que

lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se utiliza a manera de presentación del documento completo. El contenido de la séptima sección del plan de negocios propuesto es el siguiente (figura 1)

Figura 18. Apartados del Plan de Negocio, Resumen Ejecutivo



Fuente: Rafael, A. (2011, s.p.)

2.1.3. Mezcal como principal materia prima

Una bebida legendaria de raíces mexicanas y de propiedades 100% naturales, es el Mezcal.

Monterrosa (2005) afirma que el proceso de destilación era conocido por culturas prehispánicas antes de la colonización española teoría que aún no es aceptada científicamente, Sanches (1989) afirma que este proceso fue introducido por los Españoles, lo cierto es que esta bebida proveniente de una destilación cuenta con una denominación de origen Mexicano, gracias a la Organización Mundial para la Propiedad intelectual (OMPI) con sede en Ginebra Suiza y fue otorgada en 1996.

La denominación de origen pertenece a los estados Oaxaca, Guerrero, San Luis Potosí, Zacatecas, Durango, Guanajuato y Tamaulipas. (OMPI, Enero 1996).

El termino Mezcal según Rodríguez Villegas (2014) proviene del Náhuatl Mexcalmetl, deriva de *mexcalli* (*metl* o *meztl:* maguey e *ixcall:* cocer) maguey cocido lo que da una idea del proceso para su obtención. Mientras que agave es el nombre científico que le dio al maguey el naturalista sueco Carlos de Linneo a mediados del siglo XVIII (del vocablo grecolatino agavus).

Sanchez (1989) señala que en la época prehispánica en el centro- sur de México se hacía uso de la planta del maguey, con sus jugos se obtenía el pulque y otros tepaches, bebidas fermentadas que se utilizaban para rituales o para consumo de ancianos, para fabricar guisados y panes; de sus hojas se obtenían fibras vegetales para la confección de cuerdas, sogas y ropa; de las púas(espinas) se fabricaban agujas o clavos; pero es hasta la llegada de los españoles a Mesoamérica aproximadamente en 1519, cuando se introduce el proceso de destilación a la cultura prehispánica y se obtiene por primera vez un destilado. Surgiendo así el destilado de agave ahora conocido como mezcal.

Cabe señalar que en la actualidad existen investigaciones Monterrosa (2005) en etapa de desarrollo las cuales afirman que la destilación ya se conocía por las culturas prehispánicas y la empleaban en la elaboración de bebidas de agave, incluso algunos artesanos de origen zapoteco que elaboraban Mezcal y que tienen conocimiento del contexto histórico como Monterrosa (2005) se atreven a afirmar que sus antepasados ya conocían el proceso de destilación, por lo cual ellos mencionan que el mezcal no es una

bebida mestiza (aportación prehispánica, aportación española) sin embargo estas aseveraciones no tienen sustento científico para ser aceptadas.

Cuando los españoles introdujeron la fase de destilación al proceso de producción de sus bebidas alcohólicas, surgieron licores con un alto grado de contenido alcohólico, los cuales originalmente les llamaron vino de agave o vino de mezcal según Sanchez (1989).

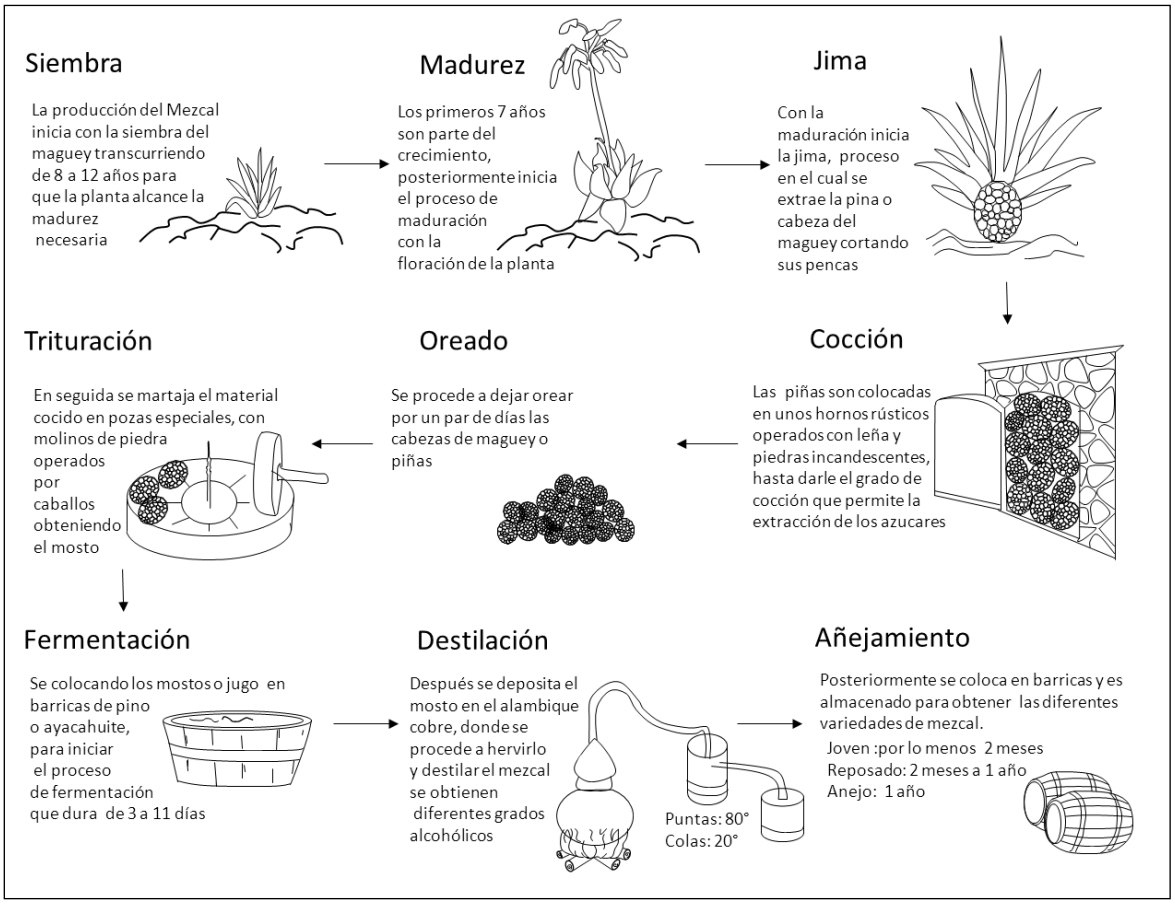
Sanchez, (1989) y Chagoya, (2004), menciona que el proceso de producción del Mezcal inicia con la siembra del maguey transcurriendo de 8 a 12 años para que la planta alcance la madurez necesaria, los primeros 7 años son parte del crecimiento, posteriormente inicia el proceso de maduración, la señal de maduración es la floración de la planta, con la presencia de calehual o quiote, que es removido tras el último año alcanzando la madurez final. Con esto se inicia la jima, proceso en el cual se extrae la piña o cabeza del maguey cortando sus pencas.

Las piñas son colocadas en unos hornos rústicos operados con leña y piedras incandescentes, hasta darle el grado de cocción que permite la extracción de los azucares, la cocción es determinante en la calidad del mezcal, este proceso es desarrollado por los maestros mezcaleros expertos en la producción del mezcal, la cual dura de 3 a 6 días.

Se procede a dejar orear por un par de días. En seguida se martaja el material cocido en pozas especiales, con molinos de martillos o con herramientas de impacto, colocando los mostos o jugo en barricas de pino o ayacahuite. El proceso de fermentación dura de 3 a 11 días, después es depositado en el alambique cobre, donde se procede a hervirlo y destilar el mezcal que se produjo durante la fermentación, este se obtiene después de que

los vapores de los alambiques se han enfriado (proceso de destilación). Durante el proceso de destilación se obtienen los mezcales de diferentes grados alcohólicos, los primeros de ellos, con niveles muy altos del alcohol llamados puntas con 80 grados, y las últimas llamadas colas contienen una graduación muy baja 20 grados. Posteriormente se coloca en barricas y es almacenado para obtener las diferentes variedades de mezcal, el destilado joven es aquel que se almacena por lo menos dos meses, mezcal incoloro, el destilado reposado es almacenado de dos meses a un año en barriles de roble blanco, añejo almacenado por lo menos un año. La descripción del proceso de producción se muestra en la figura siguiente número 19.

Figura 19. Proceso para la elaboración del Mezcal



Fuente: Chagoya (2004, s.p.)

El instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) define al mezcal como una bebida alcohólica obtenida por la destilación y rectificación de los mostos preparados con los azucares extraídos del tallo y la base de las hojas de los agaves mezcaleros los cuales son sometidos previamente a la fermentación con levaduras. La elaboración del mezcal se encuentra reglamentada en la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-94.

También señala que el mezcal es un líquido transparente con cualidades organolépticas particulares en olor y sabor, característico de acuerdo al tipo de agave utilizado y al proceso con el que es elaborado, es incoloro o ligeramente amarillo si es anejo o reposado,

El IMPI define que existen dos tipos de mezcal:

Tipo I, es elaborado con 100% de jugo de agave; este proviene de los mostos o jugos que única y exclusivamente contiene azucares derivados de los agaves que indica la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-94 y se pueden comercializar las presentaciones joven, reposado, añejo y abocado.

Tipo II es aquel que proviene de los mostos que indican en la Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-94 y a los que se les ha adicionado hasta un 20% de otros azucares.

2.2. Investigaciones relacionadas

Existen investigaciones relacionadas al tema de la presente tesis a continuación se mencionan algunas de estas:

2.2.1. García Domínguez, Mauro. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. Revista de Administração da Unimep, Mayo-Agosto, 137-176.

Resumen

México necesita más empresas. Requiere empresas sólidas que se mantengan firmes ante las exigencias del clima competitivo que impera actualmente. Tan sólo uno de los síntomas que agudiza esta necesidad es la escasa oferta laboral que año con año miles de jóvenes enfrentan al salir de la universidad. Para aspirar a un crecimiento empresarial competitivo, es necesario dejar de lado prácticas erróneas como la de fundar negocios con base en la sola intuición de los emprendedores. Ahora se vuelve fundamental el empleo de herramientas que permitan valorar objetivamente la viabilidad de una empresa. Una de estas herramientas la proporciona el plan de negocios. Esta necesidad de incorporar los recursos de la planeación de negocios cobra mayor importancia en las localidades semiurbanas del país, donde el éxito de las micro y pequeñas empresas se debe muchas veces a la improvisación más que a la preparación. Sin una dirección estratégica, estas empresas se vuelven vulnerables ante la aparición de competidores externos que ponen en riesgo su supervivencia. Bajo las premisas anteriores se propuso diseñar un plan de negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en la Ciudad de Juchitán, Oaxaca. El autor observó la posibilidad de ampliar las operaciones del negocio que poseen sus padres (Restaurante Los Chapulines)

en esta ciudad folklórica del Istmo de Tehuantepec. Luego de concretar el desarrollo de este trabajo, esa posibilidad inicial es ahora un proyecto latente. El plan de negocios prueba la viabilidad de establecer Los chapulines para chi neu' como un nuevo negocio de comida para llevar. A través de las siguientes páginas se expone el proceso para realizar el plan de negocios.

2.2.2. Merchán Paredes, Luis. (2002), Estructura De Desarrollo De Un Plan De Negocios De E-Business, Colombia, Revista Ingenierías, ISSN: 0123-5842

Resumen

Quizás los emprendedores de negocios virtuales asumen que las estadísticas e impacto mundial de por si son una garantía de éxito en sus proyectos y no asume una clara etapa de planeación que permita traducir y cuantificar todas las variables en el papel. Por encima de todo, un negocio virtual es UN NEGOCIO y no un proyecto de tecnología. El presente artículo propone una guía en donde se definen los elementos básicos de un BUEN plan de negocios.

2.2.3. Gutiérrez Diez , Maria del Carmen; Sapién Aguilar,Alma; Piñón Howlet, Laura (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México., Chiuahua, Mexico. Revista: European Scientific Journal, Octubre. Edición, Vol.9, No.28 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Resumen

Las microempresas (PyME) como columna vertebral de las economías nacionales presentan graves carencias. Por lo tanto, un análisis de su desempeño organizacional es vital para poder sugerir esquemas de apoyo. El

presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico en 69 microempresas del sector turístico de la ciudad de Tapachula, Chiapas, México, en un muestreo dirigido y no probabilístico. La información fue recabada entre los años 2010 y 2011. Se elaboró un instrumento que consistió de 46 preguntas; de los cuales; 22 fueron dicotómicas y el resto fueron preguntas con respuestas abiertas. Se evaluaron los siguientes indicadores; tecnologías de información y comunicación, calidad, capacitación y administración. Los resultados mostraron que las PyME presentan problemas los cuales son característicos de este sector: falta de tecnología, capacitación y conocimiento básico del concepto de calidad, así como y gestión administrativa y fiscal deficiente.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Este proyecto se realiza para brindar herramientas necesarias para la creación de una empresa especialista en curados de Mezcal en el estado de Querétaro. Muchos son los emprendedores que tienen una idea de negocio pero pocos son los que llegan realizarla dado que muy pocos conocen los pasos previos que deben analizar para alcanzar el éxito. El objetivo principal de la presente investigación es identificar la metodología de un plan de negocios para la gestión de una manufacturera de curados de Mezcal.

El conocimiento de una metodología puede ayudar en un momento dado a cualquier empresario a tener las herramientas necesarias al abrir un negocio, logrando disminuir la incertidumbre y el riesgo, a su vez puede adquirir la confianza de un inversionista y llegar a consolidarse.

3.2. Planteamiento del problema

La necesidad de consolidación empresarial en México es un problema latente, ya que la economía mexicana se encuentra constituida principalmente por las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Considerando como un sector estratégico para el crecimiento y desarrollo del país con un total de 4.3 millones de empresas, conforman el 99% del sector empresarial en México, contribuyen con el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 72% del empleo en México (CONDUSEF, 2011).

Hechos que nos revelan cuál es el motor impulsor de la economía mexicana y cuán importante es el desarrollo prospero de dichas empresas. Para lograr el bienestar de su pueblo.

Si bien es cierto que constituyen parte importante de la economía mexicana el 65% de ellas desaparece antes de los 2 años de vida (INEGI, 2011). Por tal motivo, es de vital importancia generar condiciones que las guie hacia un pleno desarrollo y contribuyan aún más con la economía mexicana. De lo anterior surge la interrogante: ¿Un plan de negocio asegura la correcta gestión de una empresa?

Si bien existen áreas de oportunidad que las empresas no están cubriendo según menciona la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en su guía Empresario PyMe, donde nos menciona tras un estudio realizado cuales son las principales causas para la consolidación empresarial en México resaltando la falta de capacitación en el área administrativa y sus ramificaciones así como también su incapacidad para manejar adecuadamente sus recursos financieros. (CONDUSEF, 2011)

Gutiérrez Diez en su artículo desempeño organizacional de microempresas en México menciona que la falta de tecnóloga, capacitación, gestión administrativa y fiscal deficiente son parte de carencias que sufren las empresa. (Diez, 2013)

En el artículo Las PyMes: El cuarto sector de la economía nos menciona que la ausencia de profesionalización en las actividades administrativas aumenta el fracaso (Romero, 2012)

Con base a los estudios realizados con anterioridad por los pensadores de esta disciplina podemos constatar que existen diversas cuestiones

principalmente administrativas por las cuales una empresa no llegan a consolidarse, la presente investigación propone un plan de negocio en base a dichas cuestiones, como punto central para la creación de una manufacturera en el área Metropolitana del estado de Querétaro, buscando su consolidación y verificando su rentabilidad.

De los 32 estados de México, Querétaro cuenta con una localización estratégica para los negocios debido a su cercanía con la Ciudad de México y los principales puertos del país, es una de las ciudades idóneas para la proliferación empresarial, sin olvidar que esta vías de desarrollo. La economía queretana se encuentra constituida principalmente por industria manufacturera uno de los sectores más dinámicos de la economía local representando el 28.3% del PIB estatal en 2011, 2.0% del PIB nacional (INEGI, 2011)

El plan de negocios estará ligado a la industria manufacturera como micro empresa de elaboración de bebidas destiladas de agave, para su posterior fermentación. (Clave: 312142, SCIAN)

Hoy en día existen bebidas tradicionales como lo es el tequila y la cerveza que son del gusto de los mexicanos, pero existe una bebida poco comercial, que se está introduciendo cada más en el gusto de los Mexicanos.

El Mezcal del náhuatl Mexcalli que significa maguey cocido, es un destilado de agave que en su forma natural muestra un sabor fuerte pero puede ser suave cuando la bebida es dulce, resultado de la curación con ingredientes como frutos o hierbas.

Una correcta combinación de hierbas y frutos puede originar curados de mezcal suaves al paladar, con un sabor único y exquisito. Que pueden ser

incorporados al mercado queretano, buscando las condiciones idóneas para su proliferación.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la metodología necesaria para la creación plan de negocios para la gestión de una manufacturera de Curados de Mezcal en el estado de Querétaro.

3.3.2. Objetivos Específicos

Describir el proceso para la construcción de un plan de negocios.

Desarrollar un plan de plan de negocio para una manufacturera de Curados de Mezcal en el área metropolitana de Querétaro.

3.4. Definición de las variables

V (I): Plan de Negocios

Karen Weinberger Villarán (2009) define al plan de negocio como un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación, este es determinante para el éxito o fracaso de una idea de negocio es un proceso de recopilación y análisis de información que permita evaluar la viabilidad de una idea de negocio. Esta información se integra a partir de los objetivos, estrategias y presupuestos empresariales, evaluación financiera y otros aspectos administrativos, lo que nos lleva a determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros.

V (D): Gestión

Pedro Rubio Domínguez (2006) menciona que la gestión es un proceso que busca la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

3.5. Hipótesis

La construcción de un plan de negocio para la creación de una manufacturera *Curados de Mezcal* en el área metropolitana de Querétaro facilita su gestión.

4. METODOLOGÍA

La palabra método deriva de las raíces griegas: meta *por medio de, hacia, a lo largo de* y odos *camino, vía o ruta*, De ahí que existe un método cuando se sigue un camino, cuando se procede conforme a una regla o vía, cuando mediante una serie de actividades sujetas a un plan previo se obtiene un determinado fin o se logra hacer algo. Los métodos, por ser guías, nos ayudan a utilizar de forma mejor los medios racionales existentes, a fin de acceder al conocimiento de la realidad y actuar sobre ella (Rodriguez, 1999)

Para hacer una buena investigación se requiere seguir una serie de pasos, métodos y técnicas que permitan obtener resultados confiables.

En el presente capitulo se da a conocer el diseño metodológico que se aplicó para el desarrollo de esta tesis, el cual permitió llevar a cabo la comprobación de la hipótesis planteada, dar respuesta a la pregunta de investigación, así como a la definición y descripción de la población de estudio, y finalmente se muestra la forma en que se llevó a cabo la recopilación y el tratamiento de los datos empíricos.

4.1. Diseño del estudio

La presente investigación utiliza los métodos de investigación descriptivo, histórico, deductivo y de análisis, en tanto que trata de describir las características más importantes del Plan de Negocios centrado en una manufacturera de curados de mezcal en el área metropolitana de Querétaro, se buscara describir las maneras y formas en que se presenta en un determinado contexto. (Campbell, 1973); Histórico ya que permite plantear el desarrollo

temporal de los Planes de negocio desde la perspectiva de distintos autores en distintas épocas, Deductivo ya que parte de principios generales a fin de llegar a una conclusión particular y de análisis ya que procede de lo compuesto a sus elementos, se analiza el plan de negocios como un todo hasta llegar a sus partes, con el fin de desarrollar un plan de negocio dedicado, es decir un plan de negocios para la creación de Curados de mescal. (Rodríguez, 1999)

Para implementar los métodos antes descritos se hace uso de las técnicas. Una técnica es la forma de actuación concreta, el modo particular de recorrer el camino, el procedimiento operativo para la presente investigación serán las técnicas documentales y de campo. (Rodríguez, 1999)

Dentro de las técnicas documentales que se utilizaran será la bibliográfica revisando libros de distintos autores, con los temas centrales Pymes en México, Gestión Empresarial, Plan de negocios, Mezcal y Curados de mezcal. Otra técnica documental a utilizar es la hemerográfica revisando revistas científicas con el fin de contar información pertinente de los temas centrales de la presente, así como también periódicos con el fin de encontrar noticias relevantes sobre el Mezcal.

Por otro lado se requiere de una técnica donde se pueda tener un contacto directo con los posibles clientes a fin de obtener características que definan patrones de compra, gustos y preferencias así como también la cantidad monetaria para la adquisición del producto ofrecido. Por ello se utiliza la encuesta cualitativa como técnica de estudio. Esta recolección de datos, no experimental, trata de centrar el interés en una rigurosa recopilación de los mismos y un análisis refinado mediante el uso de diversas técnicas. (Kerliger, 1982) Siendo útil para describir las características de una población, con el

objetivo de obtener información en relación a los atributos de la variable en cuestión. Su temporalidad es transversal no ponderada, efectuándose en una sola ocasión. (Reidl, 2013)

4.2. Instrumento

Un instrumento de investigación es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sampieri, 2010). Como técnica de investigación se utilizó el método de encuesta, utilizando un cuestionario para obtener información acerca de los gustos y preferencias de los futuros clientes con el objetivo de evaluar la factibilidad en la introducción de curados de mezcal.

La investigación por encuestas consiste en establecer reglas que permitan acceder de forma científica a lo que las personas opinan (León, 1993). Con esta técnica se presentan cuestiones a un conjunto de individuos, para conocer sus actitudes con respecto al tema o temas objeto de estudio en este caso el ingreso de los curados de mezcal “Mexcalli” en área metropolitana de Querétaro.

Se elaboró un cuestionario con 14 preguntas dicotómicas (abiertas) y 2 preguntas categorizadas (cerradas), con 16 preguntas el total mismas que fueron validadas por pares y por experto (anexo 1). La ventaja al utilizar la encuesta como método de investigación es su versatilidad con la que se puede recabar información acerca del mercado meta y marcar tendencias hacia el producto en cuestión.

4.2.1. Definición del universo

Para la presente investigación se requiere datos que revelen información sobre los gustos y preferencias de los posibles clientes, aportando datos estadísticos

al plan de negocio que ayuden a contrastar los datos financieros obtenidos teóricamente contra las condiciones del mercado meta se busca obtener indicios sobre la introducción de los curados de Mezcal en el área metropolitana del estado de Querétaro. Con el objetivo de evaluar la factibilidad en la introducción de estos, los tópicos generales a tratar son frecuencia de consumo, preferencias del consumidor, rango de precio. La población que se desea estudiar son personas de 25 a 50 años, con gusto por las bebidas alcohólicas preferentemente obtenidas del agave, sexo indistinto, que vivan en la zona metropolitana de Querétaro.

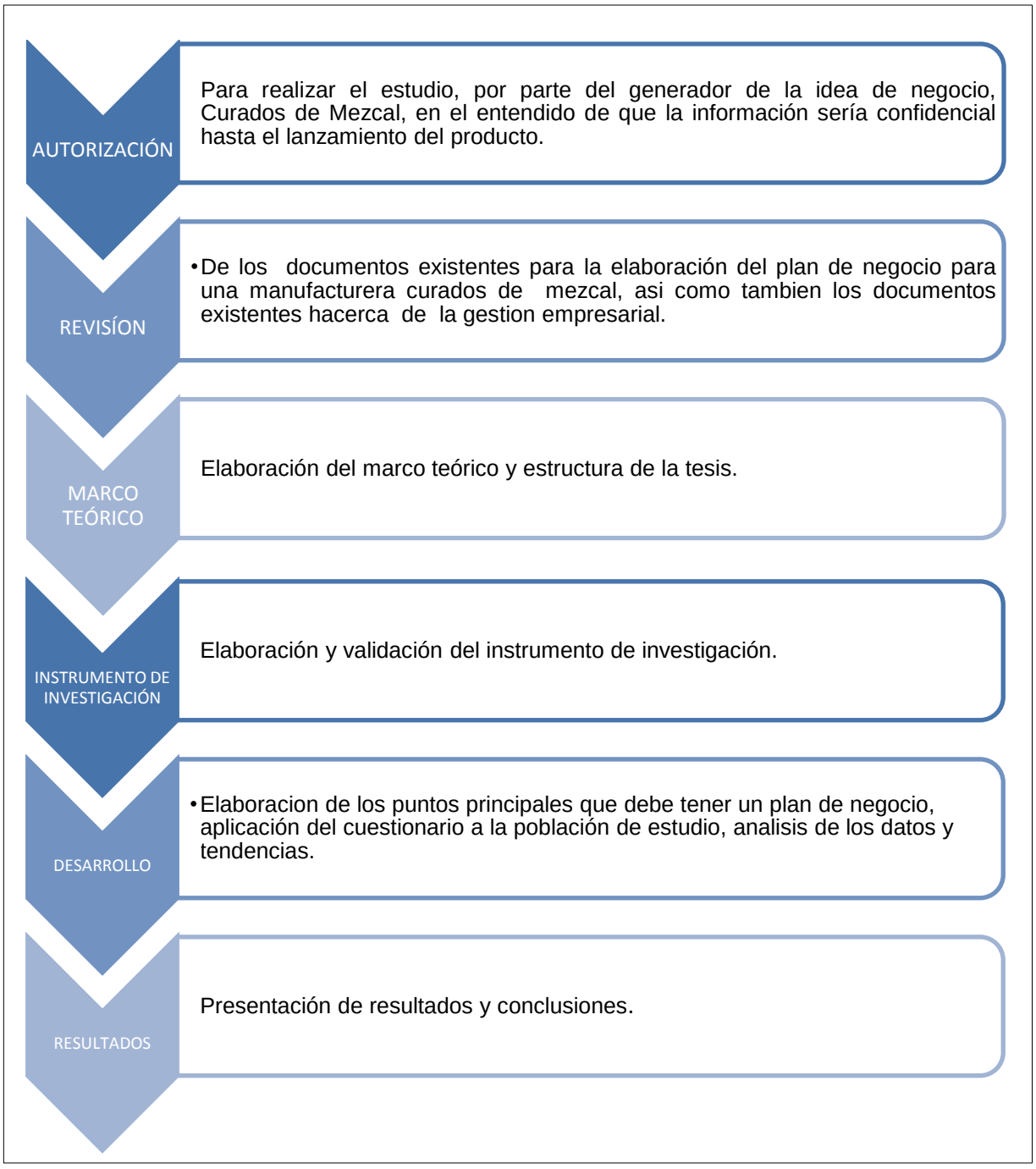
4.2.1 Tamaño y tipo de muestra

Según Sampieri (2010), la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. La muestra para la presente investigación atiende a los objetivos definidos en el apartado anterior, de tal manera que se encuestaran a 30 personas, siendo una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características y recursos de esta investigación.

4.3. Procedimiento

A continuación se muestran las etapas que siguió esta investigación con el fin de comprobar la hipótesis planteada.

Figura 20. Etapas de la investigación



Fuente: Elaboración propia

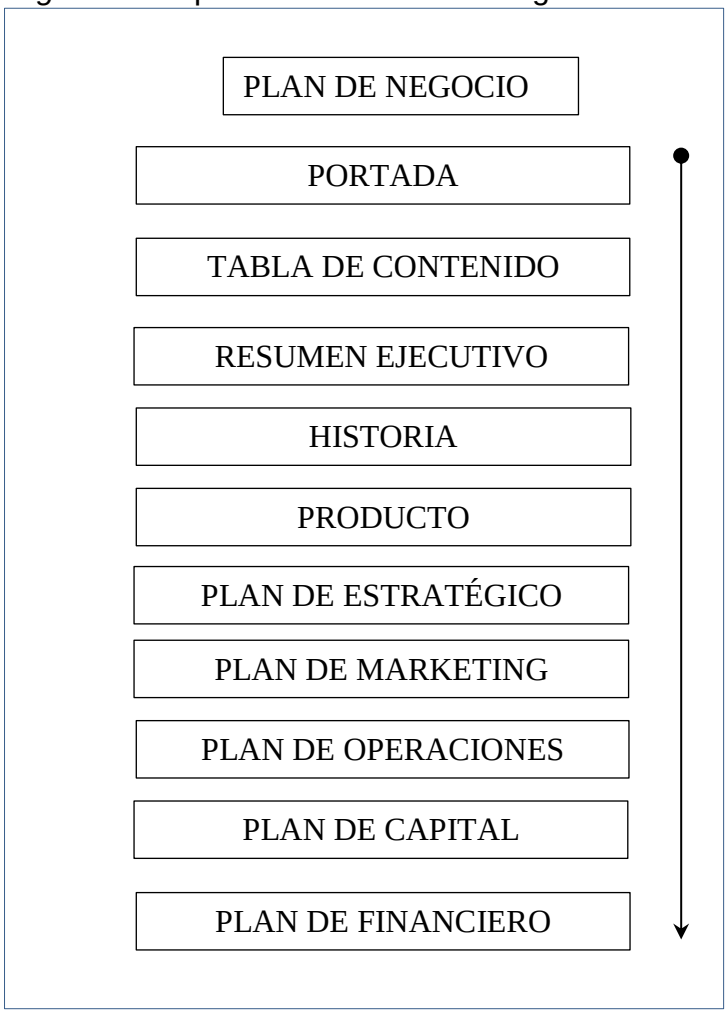
5. RESULTADOS

Los resultados a su vez se dividen en dos secciones la primera sección es el apartado del plan de negocio y la segunda sección es el desarrollo del plan de negocio especializado en la manufactura de curados de mezcal.

5.1. Apartados del Plan de Negocio

El plan de negocios utilizado fue el de Karen Weinberger Villarán, (2009), el cual tiene los apartados que se muestran en la figura siguiente (figura 21):

Figura 21. Apartados del Plan de negocio Mexcalli



Fuente: Elaboración propia

De los puntos mencionados en la figura 21, a continuación se detallan las características principales que deben contener.

1. Presentación. Datos Generales de la Empresa
    - Nombre
    - Dirección
    - Teléfonos
    - Logo
    - Nombres de propietarios y/o responsables
    - Nombre de quien elaboro
    - Fecha
2. Tabla de contenido. Esquema de los títulos del Plan de Negocio
3. Resumen Ejecutivo. Síntesis del contenido del Plan de negocio
4. Historia: Breve síntesis del nacimiento de la empresa
5. Producto: Descripción del producto
6. Plan Estratégico:
    - Misión
    - Visión
    - Valores
    - Logo
    - Slogan
    - Ubicación
    - Análisis FODA

7. Plan Marketing
    - Encuesta
    - Análisis de la información
    - Análisis del entorno
    - Factores Económicos
    - Factores poblacionales
    - Factores políticos y Legales
    - Mercado Meta
    - Objetivos del Marketing
    - Descripción del producto
    - Diseño del producto
    - Competencia
    - Estrategia de precio
    - Estrategia de distribución
    - Estrategia de promoción
    - Estrategia de posicionamiento
8. Plan de Operaciones
    - Objetivos de operaciones
    - Procesos de producción
    - Tiempo y unidades de producción
9. Plan de Capital Intelectual
    - Organigrama
    - Perfiles de puesto
    - Condiciones Laborales

10. Plan financiero

- Análisis de Costos
- Costos
- Punto de equilibrio
- Capital de trabajo
- Fuentes de financiamiento
- Flujo de caja
- Análisis de rentabilidad
- Estado de resultados
- Balance General

5.2. Plan de negocio para una manufacturera de curados de mezcal

Mexcalli

Curados de muestra tierra

Director General. Ing. Zaira Yared González Servín
e-ubicación. www.mexcalli.mx mexcalli @mexcalli
Tel. (442) 2 61 20 30
Móvil. (442) 4 24 33 92

Octubre 2014

5.2.1. Resumen Ejecutivo

Actualmente el estado de Querétaro carece de una empresa manufacturera de curados de mezcal. Si bien existen establecimientos que ofrecen macerados hechos al instante, no existe marca alguna que ofrezca curados con una gama en sabores.

Nos hemos dado a la tarea de crear **Mexcalli** una empresa dedicada a la manufactura de Curados de Mezcal 100% Naturales, **curados de nuestra tierra**.

Contamos con un proceso de fermentación riguroso y especial cuidado en los insumos de curación seleccionando productos orgánicos de la más alta calidad.

El mercado meta al cual esta dirigidos los productos **Mexcalli** son adultos de entre 25 y 35 años principalmente, solteros principalmente sin limitación, sin distinción en sexo y con un nivel socioeconómico medio.

Mexcalli pretende ser una empresa productora de curados de mezcal reconocida por el mercado Queretano y líder en su ramo.

Se requiere de un capital de inversión de 1,030,034.32 para operar en un año con una producción de 500 botellas mensuales (rango medio de producción) dando una ganancia bruta de 1,200,000.00, para finalizar con una utilidad bruta de 169,965.68, con lo que se podría cubrir pagos de un préstamo a 6 o más años.

5.2.2. Historia

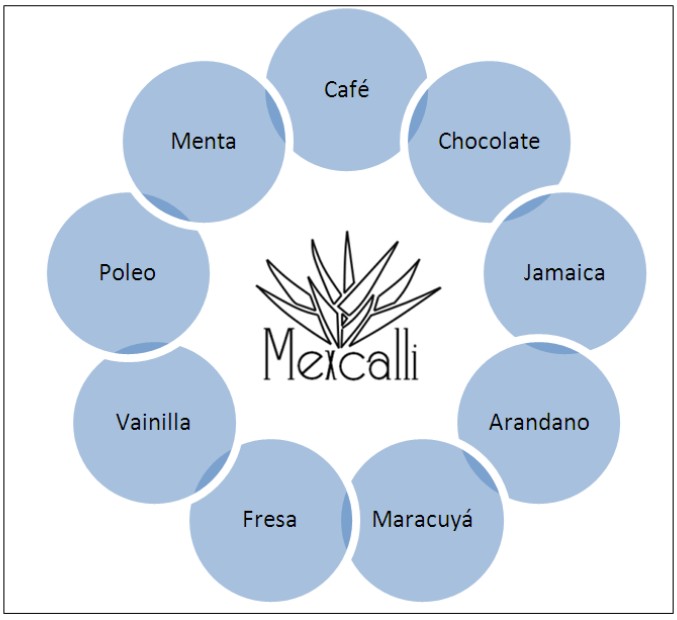
Mexcalli nace la inquietud de buscar bebidas diferentes, 100% Mexicanas y suaves al primer contacto del paladar. Se buscó un concepto artesanal que enmarcara las raíces mexicanas, encontrando que la mezcla de mezcal, un destilado de agave, cuyo proceso de producción es hasta el día de hoy puramente artesanal, daba la base para nuestro producto y al combinarlo con frutas y otros ingredientes se creaba ese sabor suave que se requería.

Así se crea Mexcalli curados de mezcal bebidas de nuestra tierra.

5.2.3. Producto

Mexcalli ofrece una variedad de curados de mezcal, bebidas que se crean a partir de mezcal joven, macerados de frutas y un proceso de fermentación alcohólica. Este proceso logra obtener una bebida con sabor a fruta en primera instancia dejando el sabor característico del mezcal. Los sabores que Mexcalli ofrece son (figura 22):

Figura 22. Sabores de Mexcalli



Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Botella de Mexcalli etiqueta

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Botella de Mexcalli frente

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Plan Estratégico

Misión

Somos una empresa manufacturera de curados de mezcal, deleitamos a nuestros clientes con una gama de sabores exquisitos al paladar.

Visión

Ser una empresa productora de curados de mezcal reconocida por el mercado Queretano y líder en su ramo.

Valores

- ✓ EL **COMPROMISO** DE MEXCALLI

  En Mexcalli concebimos una gestión basada en el progreso continuo, basada en el compromiso hacia los clientes y encaminado al logro de resultados.

- ✓ LA **HONESTIDAD** EN MEXCALLI

  En Mexcalli se valora la honestidad, que se traduce en la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada, con una intención beneficiosa. Buscamos ser honestos con nuestros clientes ofreciendo curados de mezcal de calidad a precios accesibles.

- ✓ EL **ESFUERZO** DE MEXCALLI

  La energía con la que se trabaja para conseguir resultados exitosos sin conformarse solo de los mismos sino, del trabajo y las fuerzas invertidas positivamente en el cumplimiento de la tarea principal de Mexcalli crear mezcales exquisitos al paladar.

- ✓ LA **INNOVACIÓN** ES PARTE DE MEXCALLI

  Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y demás factores que potencian la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo y consolidación de la organización.

- ✓ LA **RESPONSABILIDAD** CON LA QUE TRABAJA MEXCALLI

  Es el valor que asignamos a la capacidad de las personas de comprometerse y de cumplir las promesas que hacen a entera satisfacción del otro. En Mexcalli la responsabilidad está centrada en cumplir los gustos del cliente.

Logo (figura 25)

Figura 25. Logo de Mexcalli

Fuente: Elaboración propia

Slogan

Se buscó contar con un slogan que marcara la diferencia con otros productos y fuera fácil de recordar, siendo el slogan de Mexcalli:

Curados de nuestra tierra

e-Ubicación

Dado la evolución de los e-negocios y al mercado meta que se está dirigiendo Mexcalli, la ubicación de Mexcalli para los clientes será dentro de la nube, es decir de manera digital se podrá contactar por página la internet www.mexcalli.mx, Facebook Mexcalli y twiter @Mexcalli.

Análisis FODA

Fortalezas:

1. Sabor inigualable
2. Calidad de los productos
3. Buena atención al cliente
4. Se cuenta con todos los sabores disponibles en cualquier época
5. Precios accesibles a los consumidores
6. Ubicación
7. Descuentos y/o promociones a los clientes

De lo anterior se obtiene:

- El sabor presentado por Mexcalli y la variedad de sus productos no se encuentra en el mercado.

- La calidad del producto es una de las mejores ventajas, ya que si el cliente queda satisfecho, es un cliente cautivo. Mexcalli busca materias primas de excelencia para que el producto final sea exquisito al gusto.
- La atención al cliente se logra gracias al mundo digital, se encuentran redireccionado los canales de comunicación hacia los teléfonos inteligentes con conectividad a internet las 24hrs de día asegurando una contestación rápida.
- El estar pendiente del stock del producto permite llevar un control eficiente, así se asegura contar con todos los sabores disponibles.
- La fijación de precios está en función costo de producción, monto disponible que está dispuesto a pagar el cliente y el precio fijado por los competidores.
- La página de internet permite que cualquier cliente tenga acceso al producto, el estar presente en las redes sociales permite estar conectado con el mercado meta.
- Los descuentos y promociones motivan al cliente a seguir consumiendo.

Oportunidades:

1. Es un producto novedoso
2. Pocos competidores directos
3. Se puede surtir a restaurantes y bares
4. Se puede encontrar materia prima con un costo menor
5. Ampliar el mercado
6. Es posible ampliar la base de clientes

7. Utilización de los medios digitales

De lo anterior se obtiene:

- Los curados de mezcal es un producto novedoso en el área metropolitana del estado de Querétaro.
- En el mercado Queretano solo existe un productor de curados de mezcal pero este solo ofrece sabor Jamaica.
- No solo se puede vender al público al menudeo se puede surtir establecimientos con afluencia de clientes.
- Se puede comprar la materia prima a productores sin intermediarios.
- Existen segmentos del mercado que no han sido explotados, por lo que con una investigación, la empresa podría beneficiarse para introducir los mezcales en dichos segmentos.
- Ampliar la base de los clientes a otros municipios de Querétaro.
- Los medios digitales logran que se cubra otros mercados sin necesidad de estar al pendiente de ellos, ya que el internet es un medio de comunicación que llega a una diversidad de clientes.

Debilidades:

1. No se cuenta con un local para exhibición de los productos.
2. La materia prima se traslada de otros estados.
3. Embace decorado de manera artesanal.
4. Sabores son hechos a base de fruta y algunas son estacionales.
5. Existen competencia con un posicionamiento.
6. Se debe iniciar con un financiamiento bancario.
7. Falto de experiencia práctica del dueño.
8. Se debe crear estrategias varias.

9. Los clientes no conocen el producto.

De lo anterior se obtiene:

- El no estar presente físicamente, genera en los clientes desconfianza.
- En Querétaro no se fabrica Mezcal es por ello que se trae de otros estados incrementando el precio de venta.
- Las botellas son decoradas de manera artesanal lo que implica tiempo de producción.
- Existen frutas como lo es la mandarina que es solo de época invernal lo que implica que en otras estaciones no se encuentren disponible.
- Los competidores directos tienen años de experiencia en el mercado mezcalero.
- El financiamiento para arrancar la operación es bancario, limitando la liquides.
- El dueño no tiene experiencia práctica en el sector.
- Se debe crear un plan de marketing profundo a fin de maximizar las ganancias.

Amenazas:

1. Ingreso al mercado de grandes competidores.
2. Reducción de la calidad del producto por costos excesivos.
3. Inestabilidad económica y política.
4. Incremento de la competencia en el sector.
5. El costo de traslado desde los productores resulta excesivo.
6. El comprar a intermediarios resulta en incremento de la materia prima.

De lo anterior se obtiene:

- El ingreso al mercado de grandes competidores es una de las amenazas más constantes, pues el no estar alerta y actualizados de todos los cambios que se dan en el mercado puede ser perjudicial, por lo que se debe tener un plan adecuado para revertir la situación.
- En reducción de la calidad de productos generan una mala imagen para la empresa.
- La inestabilidad económica y política es un factor que definitivamente está fuera del control de Mexcalli.
- El incremento de la competencia en el sector, ya que el mezcal está iniciando su auge en el mercado tanto nacional como internacional.
- El traslado del mezcal desde Oaxaca o Zacatecas resulta muy costoso.

5.2.5. Plan de Marketing

Encuesta

Para este apartado se elaboró un cuestionario con 14 preguntas dicotómicas (abiertas) y 2 preguntas categorizadas (cerradas), con 16 preguntas el total, misma que se encuentra en el Anexo 1, al final del presente trabajo.

La encuesta realizada llevo por nombre Introducción de curados de mezcal en área metropolitana de Querétaro.

El objetivo de la encuesta fue:Evaluar la factibilidad en la introducción de curados de mezcal en área metropolitana de Querétaro.

Los tópicos generales analizados fueron:

- Datos generales del encuestado
- Frecuencia de consumo
- Cantidad que pagarían por el producto

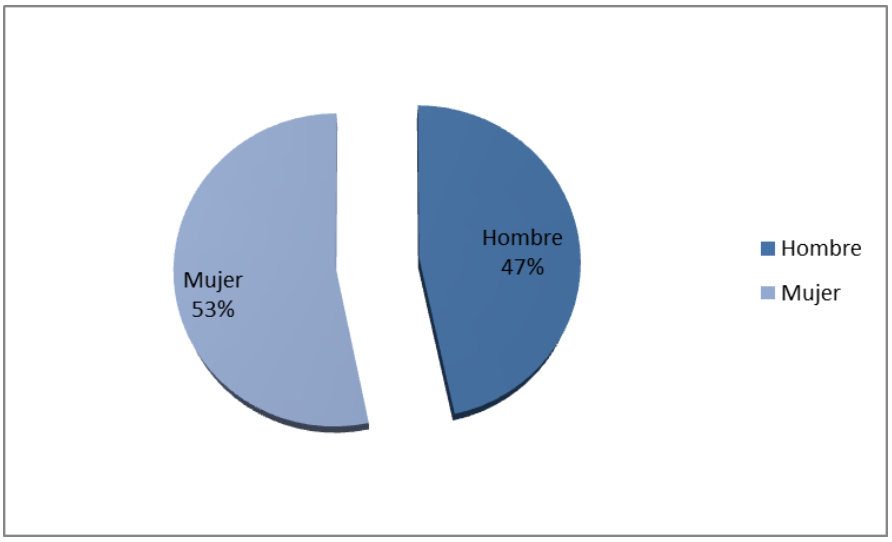
- Preferencias del consumidor
- Mercado

La encuesta fue aplicada a personas de 25 a 50 años, con gusto por las bebidas alcohólicas y que radiquen en el área metropolitana del estado de Querétaro. Los datos fueron manejados en forma estrictamente confidencial y se presentan los resultados obtenidos a continuación.

Análisis de la información

Se realizó la encuesta por muestreo en dos de manera presencial 57% y vía electrónica 33%. A continuación se muestran los resultados que arrojó el estudio.

Figura 26. Gráfica sobre el sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

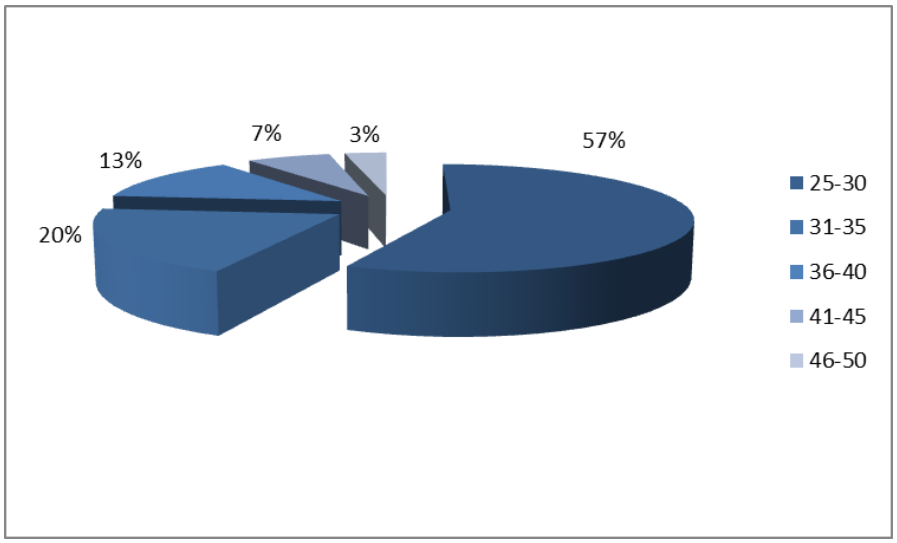
De la interpretación de los datos figura 26

El producto a ofrecer puede ser consumido por ambos sexos, por lo que se buscó contar con un equilibrio en la muestra analizada, donde el 53% de la muestra corresponde a mujeres y el 47% a hombres.

El producto a ofrecer busca ser una bebida que cubra un mercado completo, es decir, sea del gusto de mujeres y hombres, para las mujeres un

gusto dulce, suave al primer contacto, para concluir en un sabor fuerte y ahumado al roce con la garganta, sensación característica de esta bebida, con lo cual se busca agradar a los hombres.

Figura 27. Gráfica sobre la edad de los encuestados

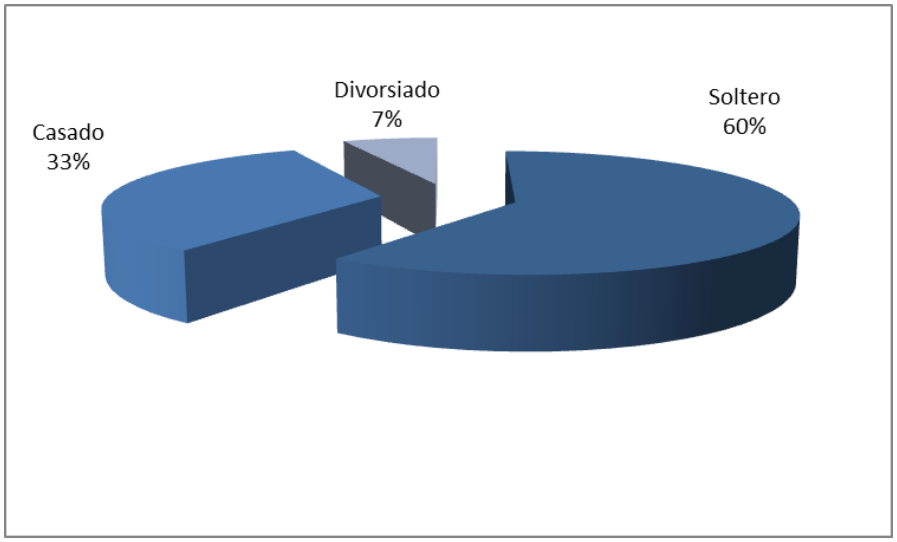


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 27

Dado que el producto a ofrecer pertenece a la categoría de bebidas alcohólicas y sujeto a las especificaciones vigentes en México hasta la fecha de esta investigación, se busca que el mercado objetivo en edad este por arriba de los 18 años, por lo tanto la población objetivo para la presente encuesta fue de 25 a 50, donde el mayor porcentaje se dio en la categoría de los 25 a 30 años con un 57%, para seguir con un 20% en la categoría de 31 a 35, por lo que podemos concluir que el mercado objetivo oscila entre los 25 y 35 años, esto trae consigo un estrategia de introducción ya que se busca posicionar los curados de mezcal en los principales bares del área metropolitana de Querétaro donde la edad de los consumidores asiduos oscila en la edad de nuestro mercado objetivo (INEGI, 2011).

Figura 28. Gráfica sobre el estado civil de los encuestados

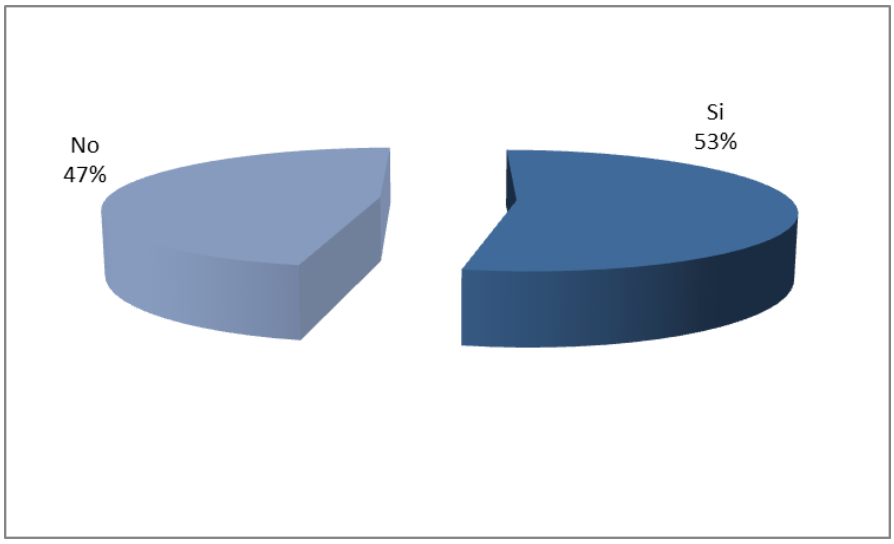


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 28

De la muestra analizada un 60% dijo estar soltero, el 33% dijo estar casado y solo el 7% divorciado.

Figura 29. Gráfica sobre los dependientes económicos de los encuestados

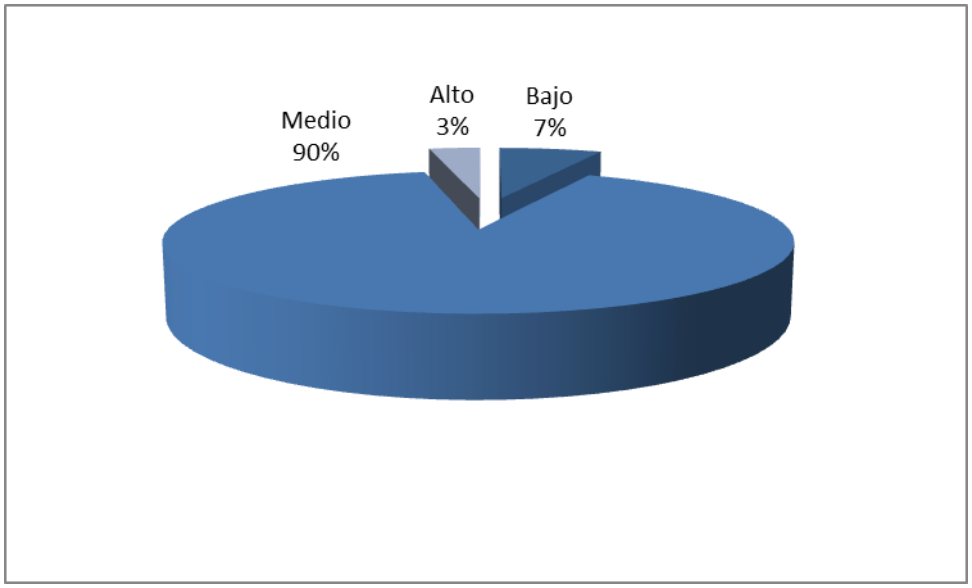


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 29

Es importante saber si el cliente en cuestión tiene dependientes económicos ya que nos da una idea del dinero disponible para la adquisición del producto, de los encuestados el 47% no tiene dependientes económicos y el 53% si los tiene.

Figura 30. Gráfica sobre el nivel socioeconómico de los encuestados

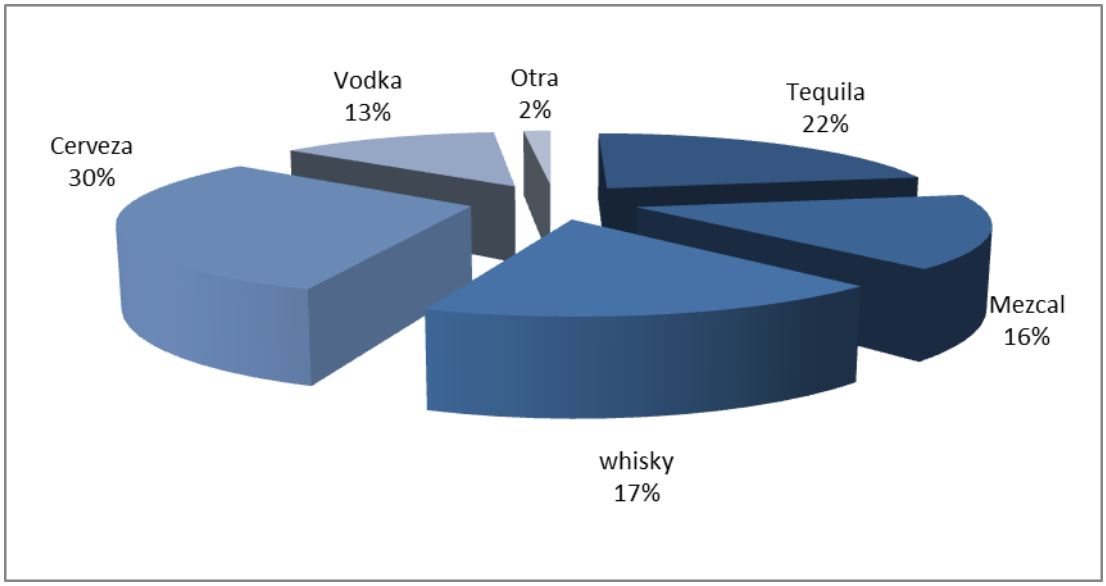


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 30

Los niveles socioeconómicos manejado para la presente encuesta fueron alto, medio y bajo; siendo medio el más elegido con un 90%, y las categorías restantes solo obtuvieron un 10% entre ambas. Con lo que se concluye que los encuestados dicen pertenecer a nivel socioeconómico medio.

Figura 31. Gráfica sobre las preferencias en bebidas alcohólicas de los encuestados



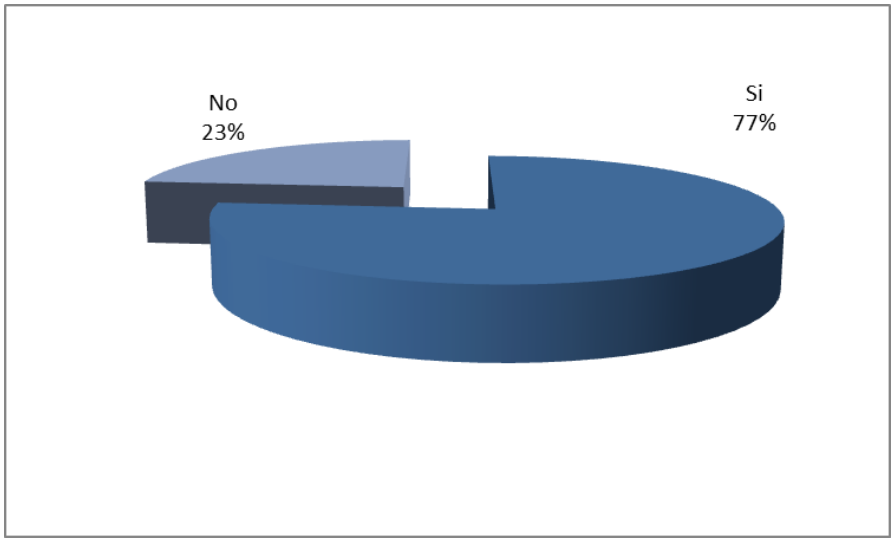
Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 31

Es necesario conocer las preferencias de consumo en bebidas alcohólicas de los encuestados, el 30% de los encuestados dijo gustarle la cerveza con un 30%, en segundo lugar se coloca el tequila bebida destilada de agave de la familia del Mezcal con un 22%, con un 17% y en tercer lugar se encuentra el whisky, un punto por debajo y en cuarto lugar el Mezcal materia prima del producto ofrecido y con un 15% las bebidas restantes.

El mezcal se encuentra 14 puntos porcentuales por debajo de la bebida con más votos y solo 6 puntos porcentuales del tequila bebida hermana del Mezcal. Se puede concluir que el Mezcal aunque no es del gusto total de los consumidores encuestados se encuentra en la media del ranking con mayor posibilidad de situarse en los primeros lugares si se cuenta con una publicidad pertinente para el producto ofrecido.

Figura 32. Gráfica sobre las preferencias en Mezcal de los encuestados

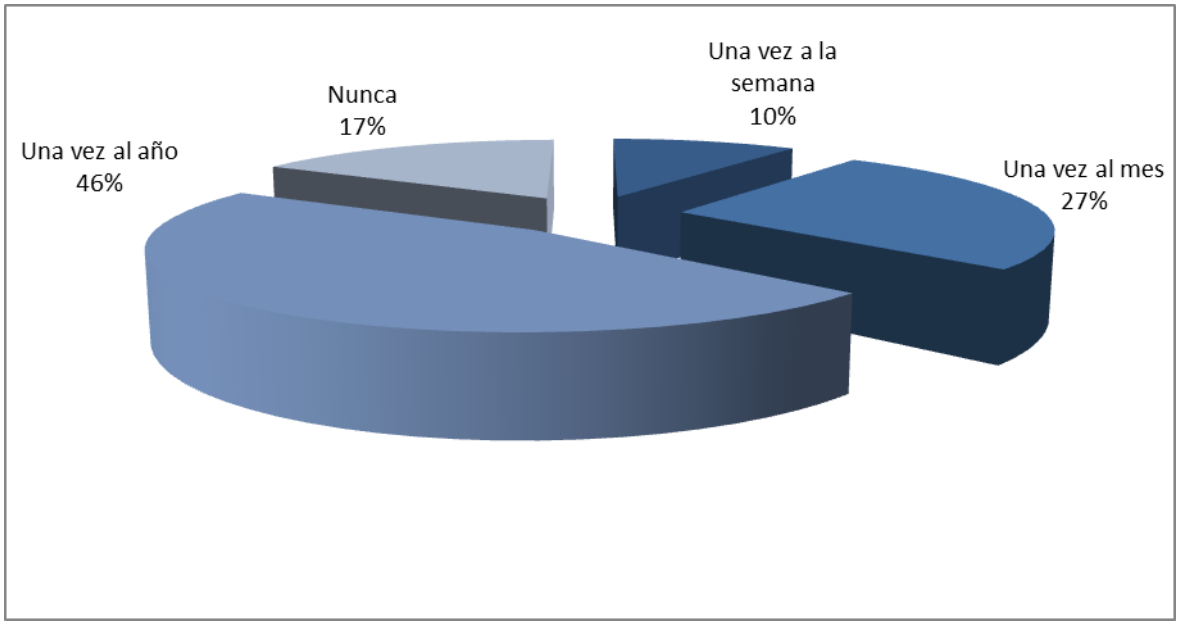


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 32

Del total de encuestados el 77% dijo tener gusto por el mezcal ya que es una bebida natural, similar al tequila y con rico sabor ahumado. El 23% dijo no tener gusto por el mezcal dado que tiene un sabor fuerte. Se puede concluir que la estrategia de introducción de curados de mezcal ataca ambos gustos por un lado no pierde la esencia del mezcal presentando el sabor ahumado y por otro lado la bebida al primer contacto ofrece un sabor característico según la materia prima con la que es curado, la variedad en sabor que ofrece el producto son sabores afrutados y frescos.

Figura 33. Gráfica sobre la frecuencia de consumo de Mezcal en los encuestados

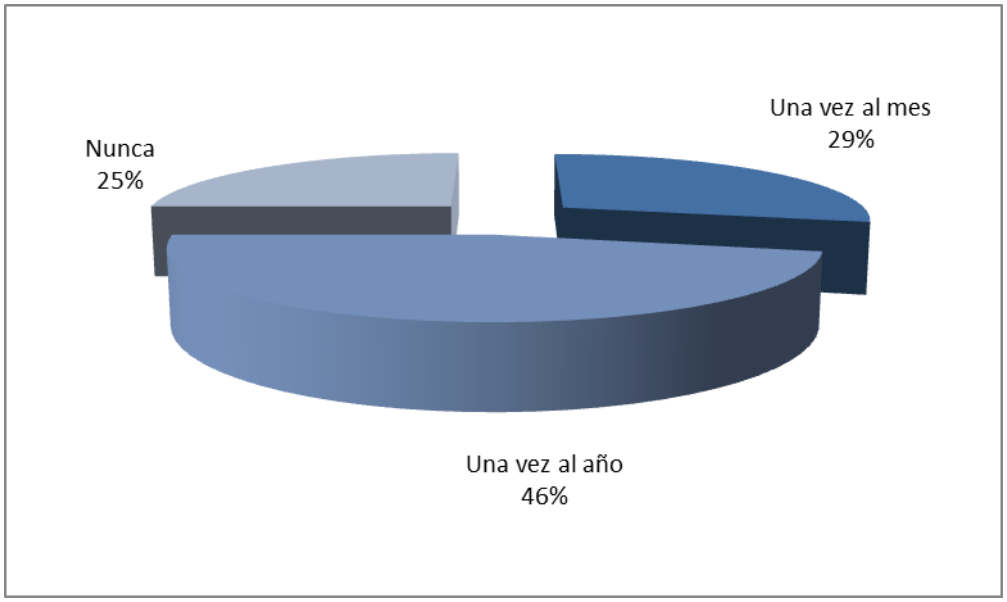


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 33

En cuanto a la frecuencia del consumo de mezcal del 46% dijo solo consumirla una vez al año principalmente en invierno. El 27% dijo consumirla una vez al mes principalmente en fiestas familiares, el 10% dijo consumirla una vez a la semana como aperitivo después de la comida y solo el 17% dijo no haberla consumido nuca. Esto nos revela que la temporada para lanzamiento atiende a meses invernales de diciembre a marzo con una serie de degustaciones para dar a conocer el producto, la publicidad manejada en medios debe estar en función de las reuniones familiares.

Figura 34. Gráfica sobre la frecuencia de compra de Mezcal en los encuestados

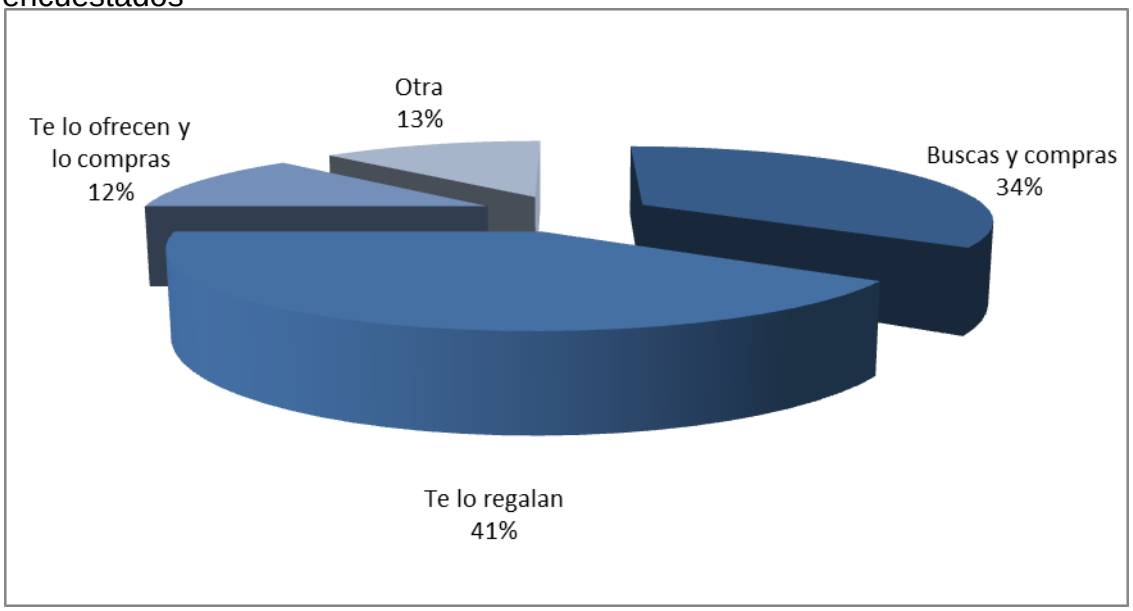


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 34

La frecuencia de compra en presentaciones de 1L en botellas de mezcal revelo que el 46% compra una botella al menos una vez al año, el 29% dijo comprarla una vez al mes y el 25% admitió no haberla comprado nunca. De lo anterior se puede concluir que el mercado no compra botellas regularmente por lo que se debe crear estrategias para cambiar tal hecho y así beneficiar al producto ofrecido.

Figura 35. Gráfica sobre la forma de adquisición de Mezcal en los encuestados

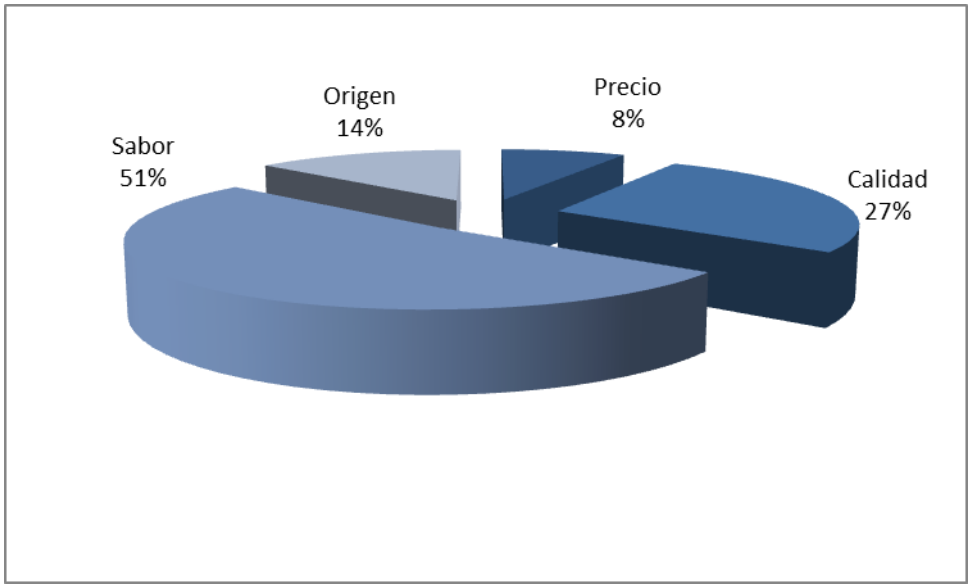


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 35

Sobre la forma de adquisición el 41% dijo que el mezcal solo lo consumía si se lo regalaban, el 34% admitió buscarlo y comprarlo, solo el 12% dijo comprarlo si alguien más se lo ofrecía. Se deben crear estrategias para que los posibles clientes no esperen a que les regalen el producto para consumirlo, se deben incrementar los clientes que busquen y compren por ellos mismos.

Figura 36. Gráfica sobre los factores de influencia al elegir un Mezcal en los encuestados

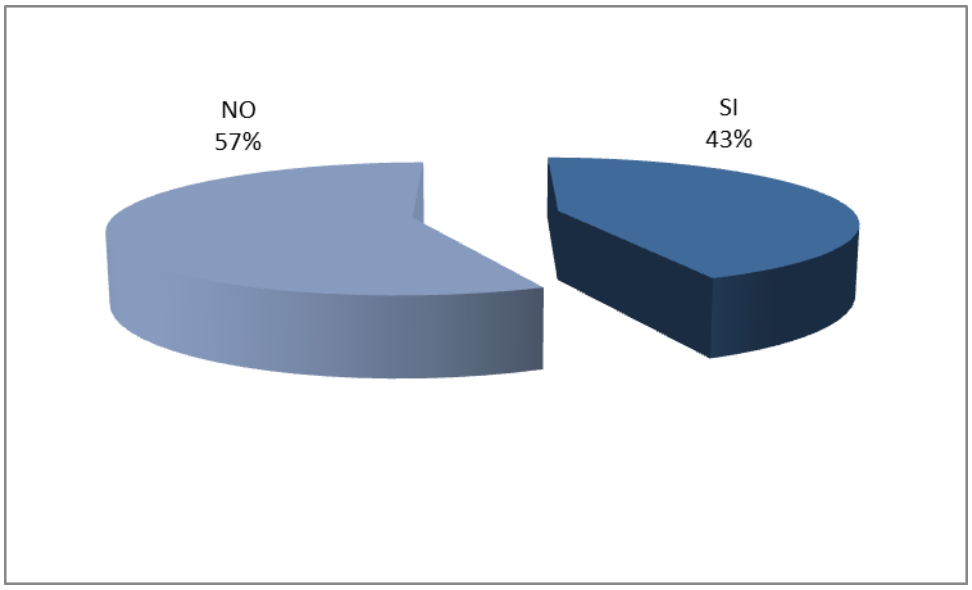


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 36

Los factores que se tomaron en cuenta al elegir un mezcal son el sabor, el origen, el precio y la calidad. Donde el primer lugar lo obtuvo el sabor con un 51%, 27% dijo elegirlo por su calidad, el 14% por su origen y solo el 8% por el precio. Los posibles clientes buscan un buen sabor como factor principal de lección.

Figura 37. Gráfica sobre las nociones del curado de Mezcal en los encuestados

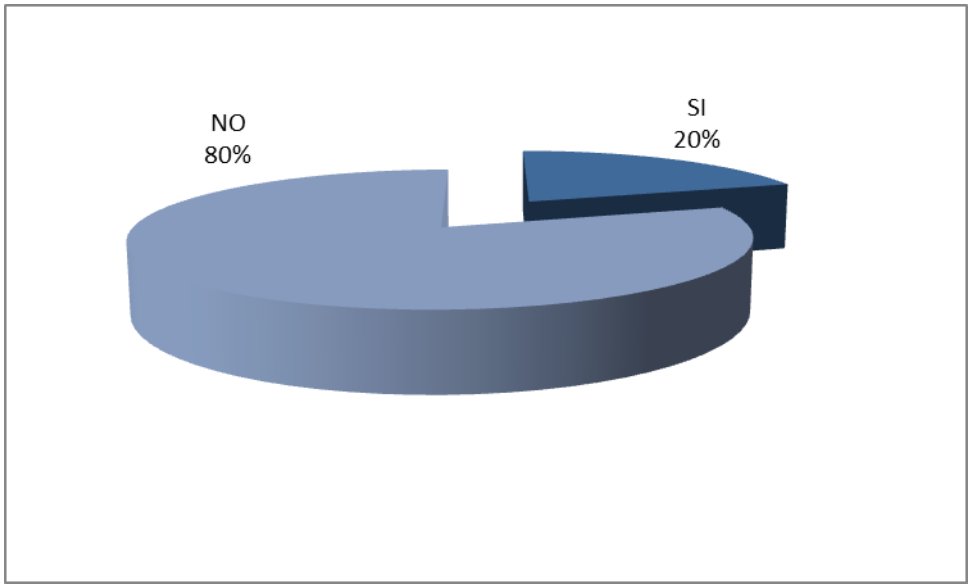


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 37

El producto a ofrecer son los curados de mezcal, lamentablemente los futuros clientes desconocen la existencia del producto o lo confunden con las cremas de mezcal bebidas a base de lácteos, un 57% de la población encuestada dijo no conocer los curados de mezcal y el 43% dijo si conocerlos. Se reitera lo importante que es contar con una campaña de publicidad así como también contar con las degustaciones, para dar a conocer el producto en cuestión.

Figura 38. Gráfica sobre la conciencia de algún establecimiento de Curados de Mezcal en Querétaro



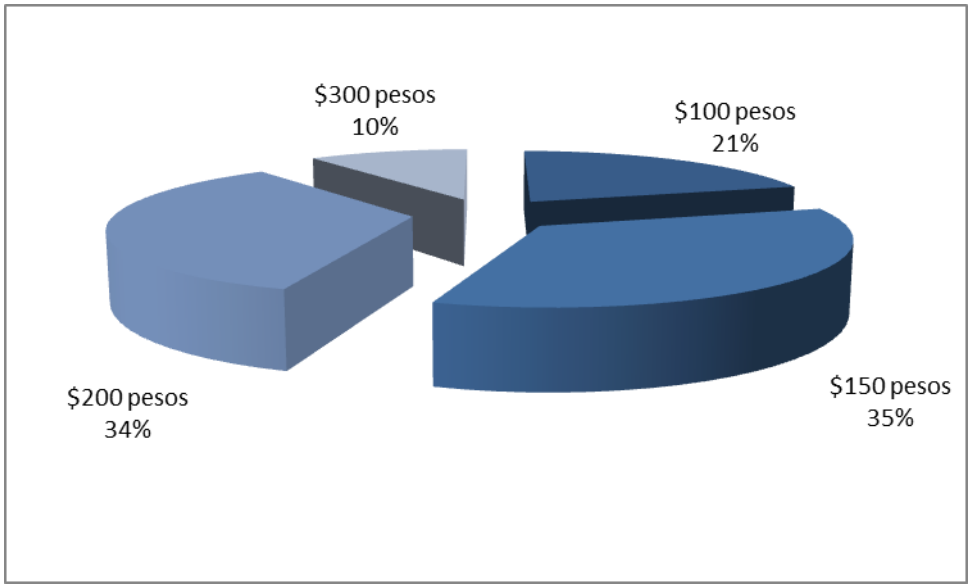
Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 38

Se le pregunto a los encuestados si conocían algún establecimiento de curados de mezcal en el área metropolitana de Querétaro el 80% dijo no conocer ningún establecimiento, el 20% dijo si conocer, os establecimientos de curados de mezcal que el público menciono son los que se enlistan a continuación, mismos que se podrían analizar y verificar si pertenecen a la competencia directa o indirecta del producto ofrecido.

1. Gracias a Dios
2. La pérdida
3. María y su bici
4. La europea

Figura 39. Gráfica sobre la cantidad monetaria que están dispuestos a pagar por 1 botella de 1L de Curado de Mezcal

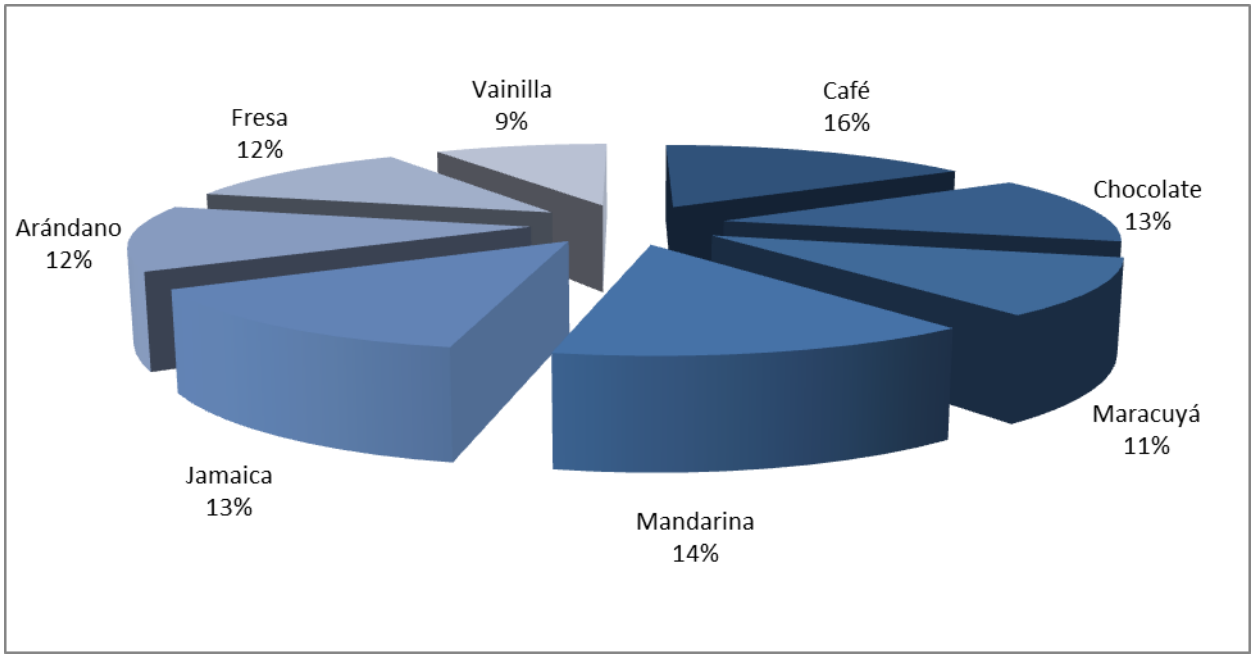


Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 39

Los encuestados dijeron estar dispuestos a pagar por una botella de 1L de curado de mezcal $150.00 pesos como monto máximo con un 35%, con un punto por debajo le sigue $200.00 pesos con un 34%, con un 21% se encuentra los que pagarían $100.00 pesos y el 10% pagaría $300.00 porque dicen conocer el trabajo artesanal que conlleva la elaboración del producto.

Figura 40. Gráfica sobre las preferencias de los sabores disponibles en los encuestados



Fuente: Elaboración propia

De la interpretación de los datos figura 40

Los sabores que se tiene hasta el momento en curados de mezcal son arándano, jamaica, chocolate, café, vainilla y fresa en producción de todo el año y solo estacional el maracuyá y la mandarina, por lo que fueron los sabores que se tomaron en cuenta en la encuesta donde el 16% dijo que le gustaría probar el de café, con un 14% el de mandaría y solo el 9% le gustaría probar el de vainilla. El ranking de sabores según los encuestados seria el siguiente.

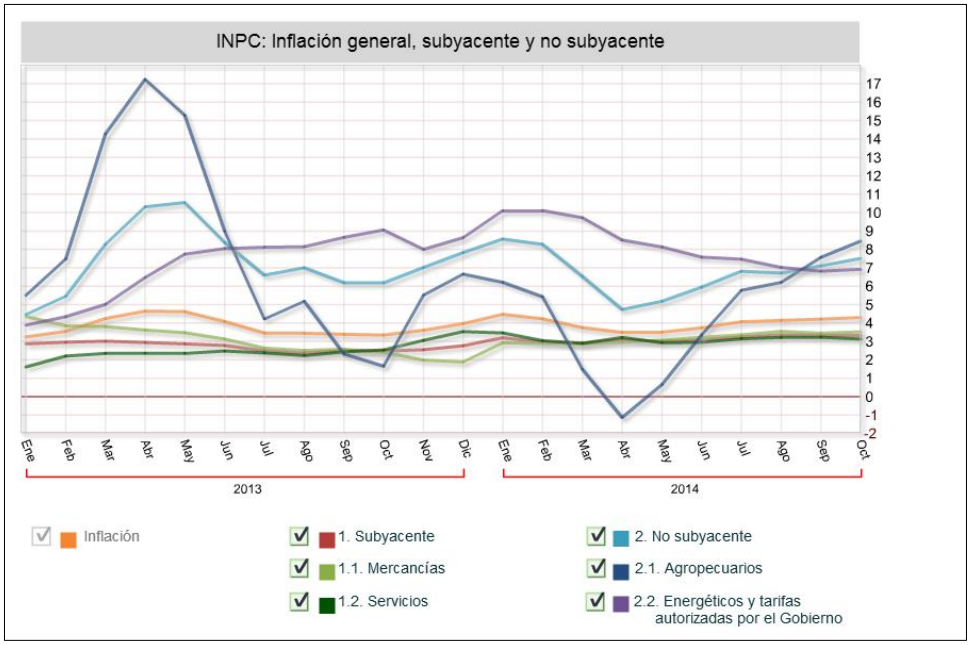
1. Café
2. Mandarina
3. Chocolate
4. Jamaica
5. Arándano
6. Maracuyá
7. Fresa
8. Vainilla

Análisis del entorno factores económicos

Inflación

Inflación subyacente y no subyacente en México en los periodos de 2013 y 2014. (Banco de México, 2014)

Figura 41. Gráfica sobre la inflación en México 2013-2014



Fuente: Banco de México

Tipo de cambio

Tipo de cambio del dólar americano en el 2014 de enero a octubre. (Banco de México, 2014).

Tabla 1

Tipo de Cambio del dólar americano en el 2014

Mes	Enero	Febr.	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Octubre
Promedio	13.11	13.30	13.20	13.07	12.94	12.99	12.98	13.15	13.22	13.47

Fuente: Banco de México

Factores poblacionales

Niveles de empleo y desempleo

En Querétaro en 2014 de la población económicamente activa el 37% son mujeres y el 63% son hombres. En la tabla siguiente se muestra la población total del estado de Querétaro y los niveles de empleo y desempleo por género, en comparativa con los niveles nacionales. Figura 42

Figura 42. Gráfica sobre las tasas de empleo y desempleo 2014 en Querétaro

POBLACIÓN
Tercer trimestre 2014
(Personas)

Concepto	Nacional			Querétaro			Participación
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	B/A (%)
Población total (PT)	**119,879,581**	**48.5**	**51.5**	**1,978,299**	**48.2**	**51.8**	**1.7**
Población menor de 14 años (Menores)	**30,445,644**	51.0	49.0	***508,062***	51.2	48.8	1.7
Población en edad de trabajar (PET)	**89,433,937**	47.6	52.4	***1,470,237***	47.2	52.8	1.6
Población Económicamente Inactiva (PEI)	36,985,227	26.6	73.4	695,493	29.6	70.4	1.9
Población Económicamente Activa (PEA)	52,448,710	62.4	37.6	774,744	63.0	37.0	1.5
Ocupados	49,702,475	62.4	37.6	721,527	61.8	38.2	1.5
Desocupados	2,746,235	62.3	37.7	53,217	78.6	21.4	1.9

Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Nov 2014

Ocupación por rama de la actividad económica

En la figura siguiente 43 se muestra la población nacional y del estado de Querétaro, según la rama de actividad económica donde la industria manufacturera en el estado de Querétaro emplea a 152,906 de los cuales el 64.2% son hombres y el 35.8% son mujeres.

Figura 43. Gráfica sobre la ocupación por rama de actividad económica en Querétaro 2014

OCUPACIÓN
Tercer trimestre 2014
(Personas)

Concepto	Nacional			Querétaro			Participación
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	B/A (%)
Ocupados por rama de actividad económica	**49,702,475**	**62.4**	**37.6**	**721,527**	**61.8**	**38.2**	**1.5**
Actividades agropecuarias	6,977,119	89.8	10.2	52,826	89.1	10.9	0.8
Industria Manufacturera	7,928,504	63.5	36.5	152,906	64.2	35.8	1.9
Industria Extractiva y Electricidad	395,783	85.8	14.2	7,265	79.5	20.5	1.8
Construcción	3,788,017	96.5	3.5	75,372	97.8	2.2	2.0
Comercio	9,702,089	49.2	50.8	130,452	49.3	50.7	1.3
Transportes y comunicaciones	2,385,477	88.7	11.3	35,656	88.4	11.6	1.5
Otros servicios	15,950,589	45.2	54.8	239,481	45.8	54.2	1.5
Gobierno y organismos internacionales	2,298,899	62.3	37.7	26,385	56.2	43.8	1.1
No especificado	275,998	71.1	28.9	1,184	84.0	16.0	0.4
Ocupados por nivel de ingreso	**49,702,475**	**62.4**	**37.6**	**721,527**	**61.8**	**38.2**	**1.5**
No recibe ingresos	4,058,679	60.1	39.9	50,427	67.1	32.9	1.2
Menos de un S.M.	6,096,169	47.5	52.5	34,269	26.1	73.9	0.6
De 1 a 2 S.M:	12,315,124	56.8	43.2	103,682	41.7	58.3	0.8
Más de 2 a 5 S.M.	18,123,453	69.9	30.1	315,149	69.8	30.2	1.7
Más de 5 a 10 S.M.	2,667,299	68.6	31.4	40,813	70.0	30.0	1.5
Más de 10 S.M.	684,697	77.4	22.6	12,068	87.7	12.3	1.8
No especificado	5,757,054	63.7	36.3	165,119	61.1	38.9	2.9

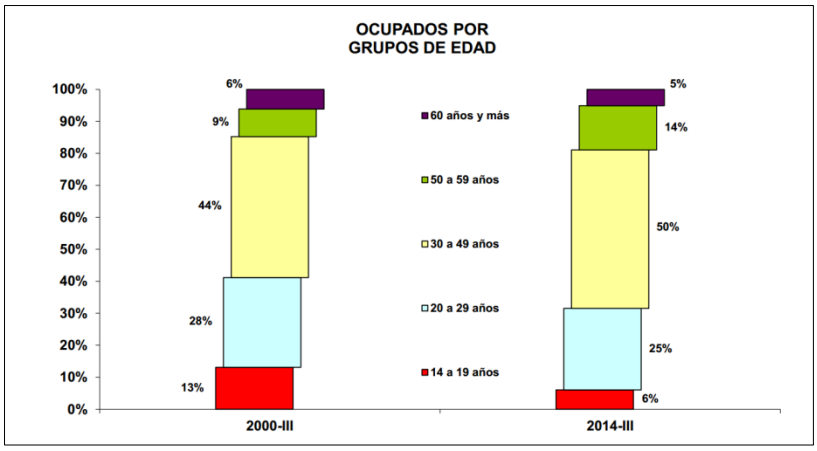
FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Nov 2014

Rangos de Edad de la población ocupada

La ocupación por edad de los queretanos con mayor índice es la de 30 a 49 años, con un 50% para 2014 le sigue la población de 20 a 29 años con un 25%, con esto es un 75% de la población total. Figura 44.

Figura 44. Gráfica sobre la ocupación por edad en Querétaro 2014

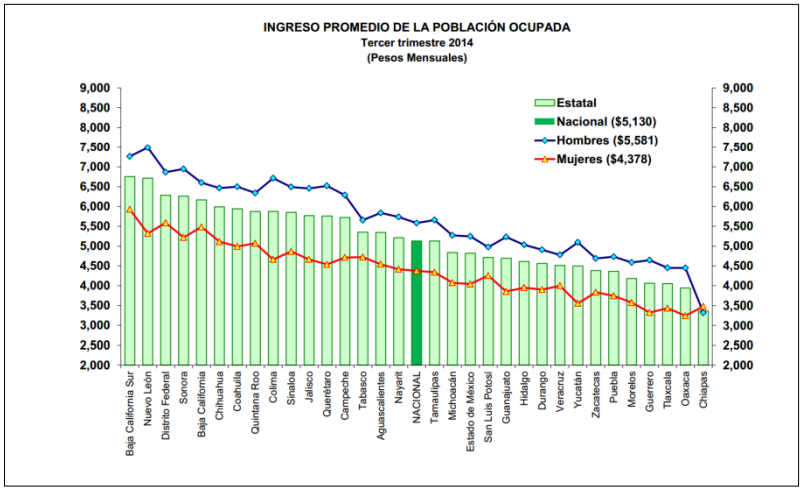


Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Nov 2014

Ingreso de la población ocupada en México

El ingreso promedio de la población ocupada es de 5,500 pesos ubicando a Querétaro por arriba de la media nacional, colocándolo en el ranquin nacional en la posición 12 de 32 estados. Figura 45

Figura 45. Ingreso promedio de la población ocupada nacional 2014



Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Nov 2014

Escolaridad población ocupada

El nivel de educación de la población ocupada en nivel superior es de 153,166 personas de las cuales el 56.4% son hombres y solo el 43.6% son mujeres, y la posición de trabajo que mayor porcentaje tiene es la de empleadores, le sigue trabajadores por su cuenta, trabajadores sin pago y al final trabajadores asalariados. Figura 46

Figura 46. Gráfica sobre la ocupación por edad en Querétaro 2014

OCUPACIÓN
Tercer trimestre 2014
(Personas)

Concepto	Nacional			Querétaro			Participación
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	B/A (%)
Ocupados por nivel de educación	**49,702,475**	**62.4**	**37.6**	**721,527**	**61.8**	**38.2**	**1.5**
Sin instrucción	2,066,335	64.0	36.0	22,074	64.1	35.9	1.1
Primaria	14,478,864	66.4	33.6	180,598	64.5	35.5	1.2
Secundaria y media superior	23,772,034	62.3	37.7	365,156	62.6	37.4	1.5
Superior	9,355,126	56.3	43.7	153,166	56.4	43.6	1.6
No especificado	30,116	63.7	36.3	533	100.0	0.0	1.8
Ocupados por posición en el trabajo	**49,702,475**	**62.4**	**37.6**	**721,527**	**61.8**	**38.2**	**1.5**
Empleadores	2,093,514	80.8	19.2	30,008	79.1	20.9	1.4
Trabajadores asalariados	33,439,926	62.5	37.5	523,261	61.2	38.8	1.6
Trabajadores por su cuenta	11,208,119	62.8	37.2	141,484	64.2	35.8	1.3
Trabajadores sin pago	2,960,916	47.3	52.7	26,774	41.2	58.8	0.9
Otros trabajadores	0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0

FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Nov 2014

Factores políticos y legales

Para la constitución de una nueva empresa en el estado de Querétaro es necesario seguir los siguientes puntos.

1. Permiso para constituirse como persona moral el cual se pide en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Acta Constitutiva, la expide un Notario o Corredor Público.
3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes acudiendo al Servicio de Administración Tributaria (SAT).
4. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores, este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público.

5. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio, a cargo del Corredor o Notario y lo debe presentar ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
6. Inscripción de la Empresa en la Tesorería General del Estado.
7. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción, se obtiene en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.
8. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.
9. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud.
10. Inscripción en el SIEM. Realizar este trámite en la Cámara Empresarial Correspondiente.
11. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. En la Secretaría del Trabajo para concretarlo

Mercado Meta

En base a la encuesta aplicada y las características que los clientes han arrojado a lo largo de la presentación de Mexcalli, se determinó el mercado meta. Ya que la encuesta fue realiza con causa, es decir a clientes potenciales, Presentando un 77% la edad de consumo está entre 25 y 35 años respectivamente, esto se sustenta también en el análisis poblacional donde el rango de edad 29 a 49 años representa el 75% de la población total en Querétaro, el sexo es indistinto ya que se busca agradar al público en general,

el estado civil es preferentemente soltero con un 60%, aunque no importa el estado civil de los clientes no limita su venta por este hecho, pero un cliente soltero cuenta con más poder de adquisición para este artículo que es de lujo ya que no pertenece a la canasta básica de productos.

El nivel socioeconómico a la que está dirigido nuestro producto es medio con un 90% y preferentemente se busca que los clientes vivan en el área metropolitana de Querétaro, posibilitando una entrega ágil. El resumen del mercado meta se muestra en la tabla 2, mostrándose a continuación.

Tabla 2

Mercado Meta Mexcalli

VARIABLE	DETALLE
Edad	25-35 años
Sexo	Ambos
Estado civil	Solteros*
Nivel socioeconómico	Medio
Ubicación	Área metropolitana de Qro.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos de Marketing

1. Incentivar el gusto por los curados de mezcal Mexcalli, ofreciendo variedad que agrade a los diversos paladares.
2. Atraer consumidores asiduos a la marca Mexcalli, gracias a la selección de productos de calidad y a los productos innovadores existentes.
3. Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores
4. Ofrecer productos a precios competitivos logrando una ventaja competitiva sin afectar demasiado los márgenes de ganancia determinados para el óptimo funcionamiento de la tienda.

Descripción del producto

Mexcalli ofrece una amplia variedad de curados de mezcal en base a macerados de frutas criollas y hierbas orgánicas, incrustando un sabor afrutado al mezcal base primaria de los curdados, al primer contacto ofrece un sabor suave característico de la fruta de curación para posteriormente obtener una descarga de mezcal con sabor ahumando.

Los sabores disponibles son:

- Café
- Mandarina
- Chocolate
- Jamaica
- Arándano
- Maracuyá
- Fresa
- Vainilla
- Poleo

Los sabores en desarrollo son:

- Frambuesa
- Tamarindo
- Menta

Los sabores que les gustaría probar a los clientes potenciales según los resultados de la encuesta realizada son:

- Nanche
- Mango

- Guayaba
- Limon
- Piñon
- Durazno
- Pepino
- Tejocote
- Tuna
- Frambuesa

Diseño del producto

Figura 47. Diseño del producto

Fuente: Elaboración propia

Competencia

Competencia directa

Botellas

Se ofrece una mezcla de mezcal, jamaica y miel de agave, llamado Mezcamaica, con solo 124 calorías es una bebida suave y ligera. De venta en la Europea, los precios por botella se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Competencia Directa Mezcamaica

Mililitros	**946Ml**	**463ml**	**295ml**
Precio	194.00	114.00	79.00

Fuente: Europea, Nobiembre 2014

Materias Primas:

- El mezcal proviene de Santiago de Matatlan, Oaxaca, mezcal añejado 1 año en barricas de roble blanco.
- Jamaica natural deshidratada, proveniente de Altamirano, Guerrero.
- Miel de Agave 100% orgánica, proveniente de Guadalajara, Jalisco.

Competencia indirecta

La competencia indirecta para Mexcalli son bebidas alcohólicas que se puedan tomar en lugar de un curado de Mezcal.

El sector de curados de mezcal en el estado de Querétaro es poco explotado, Existen establecimientos donde se vende cocteles preparados a base de mezcal, ninguno de estos ofrece un curado de frutas por fermentación alcohólica. Donde el precio por coctel con es de 70 a 80 pesos ofrecido en vasos de 100 a 150mil. Los establecimientos son:

1. Gracias a Dios
2. La pérdida
3. María y su bici

Mezcales jóvenes

No se encuentra otras bebidas registradas con las características de Mexcalli, sin embargo se muestra en la tabla siguiente 4 una lista de precios de mezcales jóvenes en botellas de 750ml, el mezcal joven es el tipo de mezcal que se utiliza para la elaboración de Mexcalli. Estos precios se verificaron en la Europea a noviembre 2014.

Tabla 4

Competencia Indirecta mezcales jóvenes

Mezcal	Precio
MEZCAL CHA CHA CHA	306.04
VALIENTE	365.4
SANTA PEDRERA	350
AMORES	407.37
RESERVA DE DON CHUY	212.9
WAHAKA	399.18
ZACBE	450.36
RECUERDO DE OAXACA	62
8 VIBORAS	428.86
EL TINIEBLO	405
ALACRAN	399
ROMPECORAZON	399
BOTICA PAPALOTE	307
SAN COSME	296.83
TIPITOCHE BLANCO	122.82

Fuente: Europea, noviembre

Otras bebidas alcohólicas

Se tomó la consulta del índice de precios promedio para bebidas alcohólicas en el estado de Querétaro con clave de ciudad 39, en el mes de Octubre del 2014, proporcionada por el INEGI. Donde la bebida registrada de precio promedio más alto es el Brandy de la marca Torres 10 o Gran Reserva con $384.29 por botella de 1L y la menor es el vino de mesa de la marca Padre Kino, tinto con $70 por botella de 1L. Los resultados se muestran en la tabla 5

Tabla 5

Competencia Indirecta

GENÉRICO	ESPECIFICACIÓN	PRECIO PROM	CANT	UNID
Vino de mesa	FRONTERA, TINTO, SHIRAZ, BOTELLA DE 750 ML	149.33	1	LT
Vino de mesa	PADRE KINO, TINTO, BOTELLA DE 1 LT	70	1	LT
Brandy	DON PEDRO, GRAN RESERVA, ESPECIAL, BOTELLA DE 1 LT	141	1	LT
Brandy	TORRES 10, GRAN RESERVA, BOTELLA DE 700 ML	384.29	1	LT
Brandy	LOS REYES, AÑEJO, BOTELLA DE 940 ML	86.17	1	LT
Brandy	PRESIDENTE, SOLERA, BOTELLA DE 940 ML	108.11	1	LT
Tequila	EL JIMADOR, REPOSADO, BOTELLA 950 ML	163.15	1	LT
Tequila	SAUZA, REPOSADO, HORNITOS, BOTELLA DE 1 LT	290	1	LT
Tequila	JOSE CUERVO, REPOSADO, ESPECIAL, BOTELLA DE 990 ML	117.31	1	LT
Tequila	CORRALEJO, REPOSADO, BOTELLA DE 700 ML	281.79	1	LT
Cerveza	PACIFICO, CLARA, PAQ DE 6 BOTELLAS DE 325 ML C/U	33.97	1	LT
Cerveza	SOL, CLARA, PAQ DE 6 BOTELLAS DE 355 ML C/U	32.96	1	LT
Cerveza	CORONA, CLARA, CAJA DE 24 BOTELLAS DE 355 ML C/U	26.41	1	LT
Cerveza	VICTORIA, OSCURA, PAQ DE 6 BOTELLAS DE 325 ML C/U	35.13	1	LT
Cerveza	NEGRA MODELO, OSCURA, BOTELLA DE 355 ML	36.62	1	LT
Cerveza	INDIO, OSCURA, BOTELLA RET DE 1.2 LT	24.58	1	LT
Cerveza	BARRILITO, CLARA, BOTELLA DE 325 ML	36.92	1	LT

Fuente: INEGI, 2014

Estrategia de precio

La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de Mexcalli presentada a detalle en el plan de operaciones y plan financiero, los precios de la competencia directa se encuentran en el apartado de competencia y la percepción

de los clientes descrita en el apartado de análisis de los resultados de la encuesta. (tabla 6)

Tabla 6

Indicadores de Precio

ORIGEN	PRECIO
Costos de producción	$186.21
Competencia directa	$194.00
Encuesta	$150.00
Promedio	$176.76

Fuente: Propia

Como técnica de precios se pretende manejar tres tipos de precio alto, medio y bajo tabla 7. Estos servirán para determinar las posibles promociones, pensando siempre que no se debe afectar las cuestiones financieras de Mexcalli.

Tabla 7

Indicadores de Precio

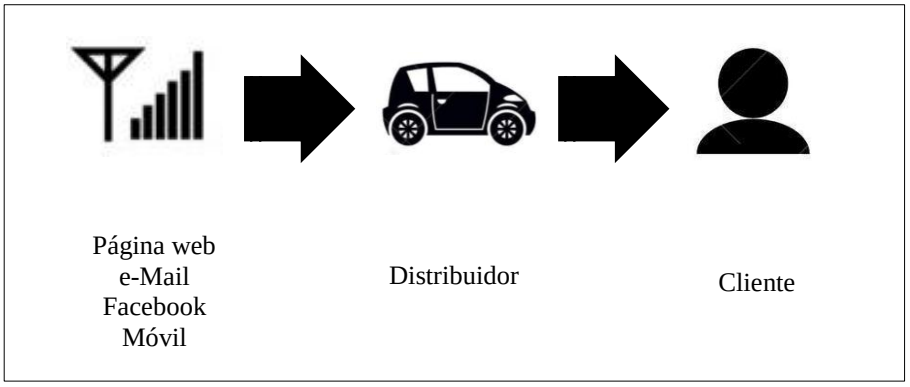
Precio	Precio
Precio Alto	$220.00
Precio Medio	$200.00
Precio Bajo	$190.00

Fuente: Propia

Estrategia de distribución o plaza

Los productos de Mexcalli estarán disponibles a la venta por internet en la página web www.mexcalli.mx, en el Facebook y vía telefónica. El personal de Mexcalli estará al pendiente de las herramientas digitales ya que contara con una cobertura de internet las 24hrs al día. De esta manera le facilitara al cliente la adquisición del producto, ahorrando costos de plaza a Mexcalli.

Figura 47. Distribución



Fuente: Propia

Estrategia de promoción

Las estrategias de promoción esta basadas en los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

1. De acuerdo a los gustos y preferencias de los encuestados en bebidas alcohólicas el mezcal obtuvo solo el 16% en el cual analizaron seis tipos de bebidas

   De tal manera se debe crear una estrategia que invite a los clientes a probar Mexcalli.

2. En el gusto por el mezcal el 77% dijo gustarle el mezcal porque es una bebida natural y con sabor ahumado.

De tal manera que se debe crear una estrategia para reforzar las características de Mexcalli, 100% Natural conservando su sabor ahumado.

3. El 23% de los encuestados dijo no gustarle el mezcal porque tiene un sabor fuerte.

   De tal manera que se debe crear una estrategia para reforzar las características de Mexcalli, debido al proceso de curación al que es sometido Mexcalli encierra un sabor a frutas un tanto dulce, que al primer contacto es suave.

4. De acuerdo a las características que el cliente toma en cuenta el sabor obtuvo el primer lugar y la calidad el segundo.

   De tal manera que se debe crear una estrategia para reforzar las características de Mexcalli, el sabor es exquisito y la calidad de sus productos 100% naturales lo que la hace una bebida inigualable.

5. Un 57% de la población encuestada dijo no conocer los curados de mezcal y el 43% dijo si conocerlos.

   De tal manera que se debe crear una estrategia para dar a conocer el producto, enfocado a sus características principales.

Las estrategias aplicadas a las problemáticas anteriores son las siguientes:

Demostración

Se realizaran degustaciones de los productos Mexcalli con el fin de que los clientes conozcan el producto, esta degustación en primera instancia estará dirigido a clientes con gusto por el mezcal, para posteriormente concentrarse en

los clientes que no conocen el producto o que no lo han tomado y que a su experiencia les parece muy fuerte el sabor.

Muestras Gratis

Se realizaran botellas con shots (150mi) de Mexcalli, para que el cliente pueda degustar el exquisito sabor de Mexcalli.

Publicidad Digital

Se realizara publicidad vía facebook con baners informativos, que transmitan las características esenciales del producto, se desplegaran anuncios sobre las promociones disponibles, por correo electrónico

Descuentos

Se realizara un descuento del 10%, a las personas que compren más de una botella, esto por introducción del producto y solo por el primer mes de venta.

Se venderá al 2x1 si y solo si las finanzas lo permiten.

Cupones cliente frecuente

Se repartirán cupones cliente frecuente con diez compras se llevara un producto gratis.

Paquetes Estacionales

Se armaran paquetes estacionales con precios accesibles, dos o tres productos presentando los curados que se produzcan en esa época.

Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento será diferenciador bajo las premisas:

- 100% Natural
- Exquisito sabor
- Combina las bondades del mezcal y el sabor a frutas

5.2.6. Plan de Operaciones

Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales están creados bajo los estándares de producción y los costos de producción de Mexcalli. El detalle de los costos y punto de equilibro necesarios para la fijación de los objetivos operacionales se detallan en el apartado del plan financiero.

- La meta de producción mensual es de 520 unidades.
- El nivel de inventarios de insumos debe estar por arriba los 2 kilogramos por insumo a excepción de los temporales y la vainilla, estos pueden ser nulos o medios respectivamente.
- Se espera incrementar el número de unidades en función a la respuesta de la demanda.
- El tiempo de espera para la estrega de un producto debe ser 3 semanas como máximo.

Premisas a considerar:

- La producción mensual no debe llegar 430 unidades (min), ya que genera pérdidas financieras.

Proceso de producción

El proceso de producción consiste en verter de 100 a 150 gramos de macerado de frutos o hierbas, posteriormente con un embudo de vidrio se vierte el mezcal hasta ¾ de la botella y se agrega 25 gramos de miel se tapa con un corcho y se agita durante dos o tres minutos, nuevamente se abre la botella y se llena dejando solo el cuello de botella vacía. Se deja reposar en un lugar obscuro y fresco libre de humedad por 5 semanas aproximadamente y cada semana se agitará un par de minutos y se destapará hasta la tercera semana. (figura 49)

Figura 49. Proceso de elaboración de curados de mezcal Mexcalli

Fuente: Propia

Tiempo y unidades de producción

El tiempo de producción de una botella de curado de sabor indistinto es de 15 minutos el desglose se muestra en la tabla 8, posteriormente observamos la producción en función del tiempo y las unidades de nuestro maestro mezcalero, donde la producción estimada oscila entre 460 y 520 que son los rangos aceptables de producción, teniendo una producción máxima de 576 botellas, en base a la jornada diaria donde los minutos por jornada son 360 como máximo el desglose de producción se encuentra en la tabla 8 y 9.

Tabla 8

Tiempo de elaboración

Proceso	Tiempo (min)
Curado	5
Llenado	7
Endulzante	2
Agitar	1
T Total:	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Tiempo de elaboración por jornada en horas

Jornada (min)	Tiempo por botella (min)	Producción diaria (und)	Producción mensual (und)	Tiempo Disponible (min)	Estatus
360	15	24	576	0	Máxima
344	15	23	550	16	Máxima aceptable
325	15	22	520	35	Media
288	15	19	460	73	Media aceptable
275	15	18	440	85	Mínima
269	15	18	430	91	Mínima aceptable

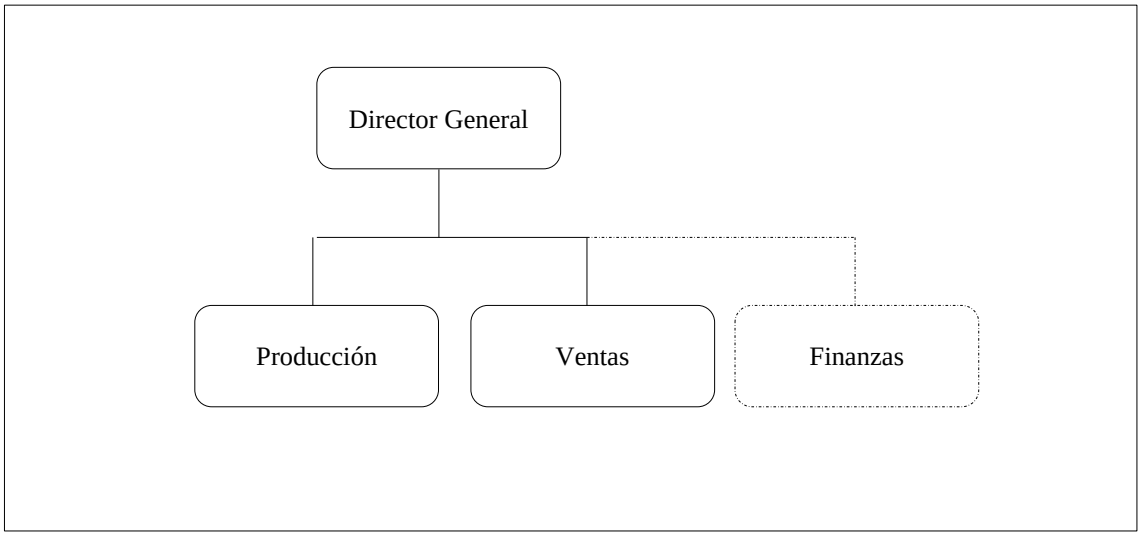
Fuente: Elaboración propia

5.2.7. Plan de Capital Intelectual

Organigrama

El organigrama de Mexcalli es el siguiente, para posteriormente describir los perfiles de puesto de cada integrante del equipo Mexcalli. (Figura 50)

Figura 50. Organigrama Mexcalli



Fuente: Propia

Perfiles de puesto

Mexcalli
Formulario D1

División o departamento	Dirección	
Ubicación	Colonia El Vergel, avenida Belén 10-45. Santiago de Querétaro	
Puesto	Director General	
Depende de	NA	

Nivel o grado Maestría en Administración	Tipo de puesto (Marque con X): [X] Jornada completa [ ] Media jornada [ ] Honorarios [ ] Becarios	Horas____40____ / semana (Marque con X) [ ] Externo [X] No externo

DESCRIPCIÓN GENERAL

Dirigirá la empresa y será la representación legal, judicial y extrajudicial, establecerá políticas generales que regirán a la empresa enfocadas al cumplimiento de la visión y misión. Desarrolla y define los objetivos organizacionales así como las estrategias para su alcance. Establecer las estrategias de marketing de la empresa Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además representa los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que se requieran.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Tres o más años de experiencia en administración de empresas

Tres o más años en manejo de personal con visión humanística

COMPETENCIAS

Visión de negocios integral

Orientación a resultados por objetivos

Planificación estratégica

Liderazgo

Negociación

Comunicación efectiva

Manejo de conflictos

REVISADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
APROBADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
FECHA DE PUBLICACIÓN	25 días del mes de Noviembre
FECHA DE CONTRATACIÓN	NA

Mexcalli
Formulario D1

División o departamento	Producción	
Ubicación	Colonia El Vergel, avenida Belén 10-45. Santiago de Querétaro	
Puesto	D + I	
Depende de	Director General	

Nivel o grado Indistinto	Tipo de puesto (Marque con X): [X] Jornada completa [ ] Media jornada [ ] Honorarios [ ] Becarios	Horas____30____ / semana (Marque con X) [ ] Externo [X] No externo

DESCRIPCIÓN GENERAL

Responsable de la elaboración de los curados de Mezcal, encargado del desarrollo de nuevos sabores y productos, control de inventarios y control de costos de materias primas.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Dos años como maestro mezcalero o a fin.

COMPETENCIAS

Trabajo bajo presión
Gusto por la innovación
Conocimientos sobre mezcal y fermentados
Control de inventarios

REVISADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
APROBADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
FECHA DE PUBLICACIÓN	25 días del mes de Noviembre
FECHA DE CONTRATACIÓN	NA

Mexcalli
Formulario D1

División o departamento	Ventas	
Ubicación	Colonia El Vergel, avenida Belén 10-45. Santiago de Querétaro	
Puesto	Ventas y Entrega	
Depende de	Director General	

Licenciatura Administración	Tipo de puesto (Marque con X): [X] Jornada completa [ ] Media jornada [ ] Honorarios [ ] Becarios	Horas____40____ / semana (Marque con X) [ ] Externo [X] No externo

DESCRIPCIÓN GENERAL

Responsable de la atención directa con el cliente para la entrega y venta, control de inventarios productos Mexcalli, encargado practico del marketing. De ser posible con conocimiento de herramientas de diseño.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en ventas
Marketing
Diseño

COMPETENCIAS

Creativo
Trabajo bajo presión
Saber escuchar
Facilidad de palabra
Empático
Actitud de servicio

REVISADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
APROBADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
FECHA DE PUBLICACIÓN	25 días del mes de Noviembre
FECHA DE CONTRATACIÓN	NA

Mexcalli
Formulario D1

División o departamento	Finanzas	
Ubicación	Colonia El Vergel, avenida Belén 10-45. Santiago de Querétaro	
Puesto	Contabilidad General	
Depende de	Director General	

Licenciatura Administración	Tipo de puesto (Marque con X): [ ] Jornada completa [ ] Media jornada [X] Honorarios [ ] Becarios	Horas____NA____ / semana (Marque con X) [X] Externo [] No externo

DESCRIPCIÓN GENERAL

Selecciona, diseña, y utiliza las técnicas y procedimientos apropiados para solucionar problemas contables, revisión, análisis y proyección de estados financieros. Conocimiento en la aplicación de aspectos tributarios e impositivos.

REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL

Administración Financiera

Administración Contable

COMPETENCIAS

Responsable

Honrado

Con ética

Proactivo

REVISADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
APROBADO POR	Ing. Zaira Yared González Servín
FECHA DE PUBLICACIÓN	25 días del mes de Noviembre
FECHA DE CONTRATACIÓN	NA

Condiciones laborales

Las condiciones laborales están sujetas a la Ley Federal del Trabajo vigente a noviembre 2012. En la tabla siguiente 10, se enmarcan las condiciones laborales.

Tabla 10

Condiciones Laborales

Puesto	Tipo de jornada	Jornada de trabajo (hrs x día)	Jornada de descanso (día)	Prima dominical (salario diario)	Prima vacacional (Salario diario)	Aguinaldo (días)	Seguro Social
Director	Jornada Diurna	8	2	24%	25%	20	Si
Producción	Jornada Diurna	6	2	24%	25%	20	Si
Ventas	Jornada Diurna	8	2	24%	25%	20	Si
Finanzas	Por Horas	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia

Bono

Para el caso de las ventas de se pagara una bonificación si realiza una entrega en día descanso.

Días de descanso obligatorios

Los días de descanso obligatorio se encuentran señalados en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo y son los siguientes:

- El 1o. de enero
- El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- El 1o. de mayo
- El 16 de septiembre
- El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre

- El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo
- Federal
- El 25 de diciembre
- El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral

Vacaciones

La siguiente tabla resume los días a que se tiene derecho de vacaciones según el periodo trabajado. (figura 51)

Figura 51. Condiciones

Antigüedad en la empresa	Días de vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 años	12 días
6 años	12 días
7 años	12 días
8 años	12 días
9 años	14 días
10 a 13 años	14 días
14 o más años	16 días

Fuente:

Salarios

Los salarios de Mexcalli están en función de Ley Federal del Trabajo en sus artículos 25,106-2, 107,133. Se pagara por quincena los días 15 y 30 de cada mes, para el caso del mes de febrero será el día 28, el salario está sujeto a deducciones de le como lo son ISR y IMSS, se toma en cuenta el subsidio al empleado en los caso que aplique. (tabla 11)

Tabla 11

Salarios

Puesto	Percepciones	Deducciones	Neto
Director	**$ 6,000.00**	**$ 758.40**	**$ 5,241.60**
Producción	**$ 4,000.00**	**$ 331.20**	**$ 3,668.80**
Ventas	**$ 3,000.00**	**$ 117.60**	**$ 2,882.40**
Finanzas	**$ 1,000.00**	**NA**	**$ 1,000.00**
Total Quincenal:	**$ 14,000.00**		
Total Mensual:	**$ 28,000.00**		

Fuente: Propia

5.2.8. Plan Financiero

Análisis de Costos

Mezcal

Al mezcal es la materia prima principal para el desarrollo del proyecto, el proveedor de zacatecas es el que ofrece el precio más atractivo aunque a este se le debe añadir el costo por transporte ya que requiere que se recoja el producto directamente en sus instalación y el costo por traslado por litro de mezcal es de 40 pesos respectivamente, con esto suma un costo total de $75.00 pesos respectivamente, lo que lo hace el proveedor elegido por Mexcalli. En segundo lugar se tiene el proveedor de Oaxaca 1 con un costo de $102.00 con costo de traslado incluido. En la tabla 12 se muestra el desglose de los proveedores.

Tabla 12

Proveedores Mezcal

Mezcal Joven (minero, espadín)								
Proveedor	**De venta en**	**L**		**Costo**		**Gastos de Transporte**		**Total**
Carlos	Oaxaca 1	1	$	100.00	$	2.00	$	102.00
Benjamín	Oaxaca 2	1	$	200.00	$	2.00	$	202.00
Eladio	**Zacatecas**	**1**	**$**	**35.00**	**$**	**40.00**	**$**	**75.00**
Centro	Querétaro	1	$	100.00	$	2.00	$	102.00

Fuente: Propia

Frutos o hierbas

Para el análisis de los insumos secundarios se buscó los precios promedios de las materias primas en la página web de PROFECO www.profeco.gob.mx/ en la lista de precios al consumidor de Querétaro tabla 13. Para el caso de la miel de abeja se traslada desde Jalpan el precio incluye costo de traslado.

Tabla 13.

Costos de Frutos-Hierbas

Insumos Frutas-Hierbas						
Curado	**Kg**		**Costo**		**Costo por botella**	**Unidades de producción**
Mandarina	1	$	13.43	$	2.24	6
Jamaica	1	$	115.90	$	5.80	20
Arándano	1	$	92.00	$	4.60	20
Maracuyá	1	$	180.00	$	18.00	10
Fresa	1	$	25.00	$	1.25	20
Café Gourmet Arábiga	1	$	124.00	$	3.10	40
Chocolate Oaxaca	1	$	180.00	$	9.00	20
Vainilla Vaina	1	$	1,450.00	$	14.50	100
Poleo	1	$	70.00	$	3.50	20
Miel de abeja	1	$	80.00	$	1.60	50
	Total:		2,330.33			

Fuente: Propia

Etiqueta

En el mercado existen dos tipos de biselado el rustico siendo este un poco menos prolijo que el completo, ya que el completo posterior al biselado pasa por un proceso de limpia para evitar imperfecciones, dado que nuestro proyecto se elabora de manera artesanal se optó por un biselado rustico con un costo de producción de $10.00 al mayoreo, donde el precio por mayoreo es de 12 botellas como mínimo. (tabla 14 y 15)

Tabla 14

Costos de los Biselados

Diseño botella				
Proveedor	**Tipo**	**Unidad**		**Costo (mayoreo)**
CROMATOGRAFIC	Biselado rustico	1	$	10.00
	Biselado completo	1	$	19.00
D SIGNA	Biselado rustico	1	$	15.00
	Biselado completo	1	$	19.00
EUCALIPTO	Biselado rustico	1	$	25.00
	Biselado completo	1	$	20.00

Fuente: Propia

Tabla 15

Datos de los proveedores en Biselados

Articulo	Nombre	Dirección	Tel
Biselado	CROMATOGRAFIC	Nicolás campa 80 sur, centro, Querétaro	(442)216-6928
Biselado	D SIGNA	Calle w de la barquera 8 a, Cimatario, Querétaro	(442) 307 1130
Biselado	EUCALIPTO	No. 232, El Carmen, Querétaro	(442)213-4756

Fuente: Propia

Envase

El envase será de vidrio, siendo este un envase tradicional con capacidad para un litro, el proveedor será Multi-Envases de Querétaro con un precio al mayoreo de $15.00, donde el precio por mayoreo es de 12 botellas como mínimo. (tabla 16 y 17)

Tabla 16

Costos de las botellas de vidrio

Botellas de vidrio					
Proveedor	**Empaque**	**L**	**Unidades**	**Costo Unitario**	**Total**
CIA VIDRIERA	Zig Zag Con Corcho 16.5 x 4cm 1pz	1	12	$ 15.47	$ 185.64
VIDRIERA QUERETARO	Rectangular Con Corcho 11x4.8cm 1pz	1	12	$ 15.47	$ 185.64
CIA VIDRIERA	Escalera Decorativa 21cm 1pz	1	12	$ 20.31	$ 243.72
MULTI-ENVASES DE QUERETARO	Tradicional	1	12	$ 15.00	$ 180.00

Fuente: Propia

Tabla 17

Datos de los proveedores de botellas de vidrio

Articulo	Nombre	Dirección	Tel
Botellas Vidrio	MULTI-ENVASES DE QUERETARO	Hidalgo 75, centro, Querétaro	(442) 214-5391
Botellas Vidrio	CIA VIDRIERA	Calle Coahuila 5, obrera, Querétaro	(442) 217 6779
Botellas Vidrio	VIDRIERA QUERETARO	Calle José María Pino Suarez 21, obrera, Queretano	(442) 217 0091

Fuente: Propia

Embalaje

Para el transporte de del producto, se requieren cajas de cartón reforzadas para transporte de material de cuidado con capacidad para 12 botellas de un litro, el proveedor que ofreció un precio razonable es Dcarton con un precio por caja al mayoreo de $15.26, este precio es para arriba de 12 piezas, si se adquiere más de 100 piezas se obtiene un descuento y mayor a 1000 y unidades el precio por caja es de $10.20. (tabla 18 y 19)

Tabla 18

Costos de las cajas de cartón

Caja de cartón					
Proveedor	**Unidades**		**Costo Unitario (mayoreo)**		**Total**
Dcarton Cajas de Carton	12	$	15.26	$	183.12
Corrugados Especializados	12	$	25.30	$	303.60
Foampack, S. De R.L. De C.V.	12	$	18.23	$	218.76

Fuente: Propia

Tabla 19

Datos de los proveedores de cajas de cartón

Articulo	Nombre	Dirección	Tel
Caja	Dcarton Cajas de Carton	Av Tecnológico 17 Santiago de Querétaro, QRO	01 442 216 2074
Caja	Corrugados Especializados	Canoas 5 2 de Abril, Santiago de Querétaro, QRO	01 442 234 5386
Caja	Foampack, S. De R.L. De C.V.	Av a Tlacote 414 Santiago de Querétaro, QRO	01 442 183 1894

Fuente: Propia

Materiales de producción y otros equipos

En cuanto a materiales de producción y otros equipos los proveedores se eligieron en base a costos, la lista de proveedores se muestra en la tabla 20. Para material de laboratorio se eligió Surtidor Quim Del Centro, para equipo de cómputo Accesorios Computacionales De Querétaro, para equipo de oficina Avery Dennison y para materiales de limpieza Maxi Plus, estos proveedores en promedio mostraron de 5 a 10 puntos porcentuales en por abajo de los otros ofrecidos por los otros proveedores . Se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 20

Costos de los materiales de producción

Materiales Producción			
Articulo	**Costo Unitario**	**Unidades**	**Costo Fina**
Garrafa de vidrio	$ 200.00	9	$ 1,800.00
Embudo De Vidrio Tallo Corto	$ 150.00	9	$ 1,350.00
Agitador vidrio	$ 10.00	9	$ 90.00
Cuchara metal	$ 3.00	9	$ 27.00
Bascula	$ 1,200.00	1	$ 1,200.00
Guantes	$ 200.00	1	$ 200.00
Uniforme	$ 250.00	1	$ 250.00
		Total:	4,667.00

Fuente: Propia

Tabla 21

Costos de otros equipos

Otros equipos			
Articulo	**Unidades**	**Costo Und**	**Costo Total**
Computadora	3	$ 9,000.00	$ 27,000.00
Impresora	1	$ 1,500.00	$ 1,500.00
Teléfono	1	$ 400.00	$ 400.00
Silla	3	$ 500.00	$ 1,500.00
Mesa	1	$ 800.00	$ 800.00
Estante	3	$ 200.00	$ 600.00
Refrigerador Industrial	1	$ 9,000.00	$ 9,000.00
Botes basura	4	$ 45.00	$ 180.00
Franelas	5	$ 20.00	$ 100.00
Cafetera	1	$ 300.00	$ 300.00
		Total:	$ 41,380.00

Fuente: Propia

Tabla 22

Proveedores de otros equipos

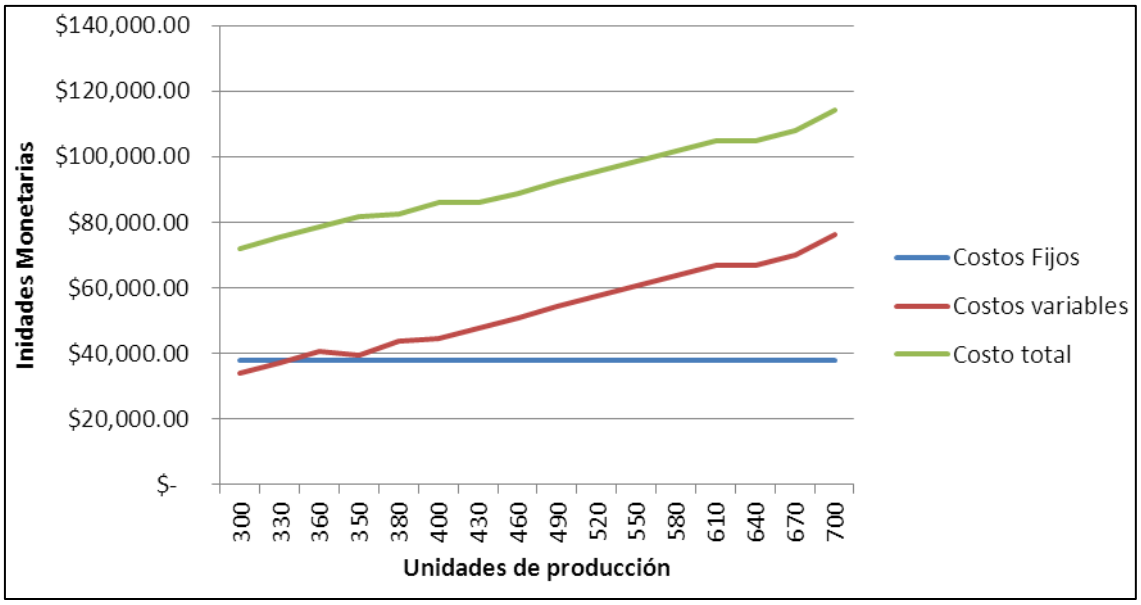
Articulo	Nombre	Dirección	Tel
MATERIAL DE LABORATORIO	CONSORCIO CIENTIFICO DEL BAJIO	CLL SN AGUSTIN DEL RETABLO 29, LOS ALCANFORES, QUERETARO.	(442) 224 1515
MATERIAL DE LABORATORIO	SURTIDOR QUIM DEL CENTRO	TECNOLOGICO 1, CENTRO, QUERETARO.	(442) 216 6633
MATERIAL DE LABORATORIO	ACCESORIOS PARA LABORATORIO	BLV BERNARDO QUINTANA ARRIOJA 4255 C, ALAMOS 2A SECCION, QUERETARO.	(442) 245 5425
EQUIPO DE COMPUTO	ITNWORKS	FRANCISCO VILLA S/N, PLAZA DE LAS AMERICAS, QUERETARO.	(442)403-7899
EQUIPO DE COMPUTO	ACCESORIOS COMPUTACIONALES DE QUERETARO	21 1022 NO. A, LOMAS DE CASA BLANCA, SANTIAGO DE QUERETARO.	(442)216-1329
EQUIPO DE COMPUTO	VINCULOS CORPORATIVOS	PINO SUAREZ 461 12, RINCONADA LA CAPILLA, QUERETARO.	(442)212-3139
EQUIPO DE OFICINA	ECKUAH COMERCIAL	AVE CONSTITUYENTES 155 6, CASA BLANCA, QUERETARO.	(442) 215 2786
EQUIPO DE OFICINA	AVERY DENNISON	AVE STA TERESA 513 44, CENTRO, QUERETARO, C.P. 76000, QRO.	(442) 393 0738
EQUIPO DE OFICINA	FEREGRINO RODRIGUEZ IVONNE LIZETTE	CLL 5 DE MAYO 4 2, LA CRUZ, SAN JUAN DEL RIO.	(427) 274 6864
MATERIALES DE LIMPIEZA	SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN LA LIMPIEZA INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL	TECNOLOGICO NTE 58 DESP 21, CENTRO, QUERETARO.	Tel: (442)215-4800
MATERIALES DE LIMPIEZA	MAXI PLUS	CORREGIDORA NTE. 306-31, ALAMOS 3A SECC, QUERETARO.	(442)225-5216
MATERIALES DE LIMPIEZA	PROMOTORA DE LIMPIEZA MEXICANA	AV. LA MONTAÑA 109- 1, PARQUE INDUSTRIAL QUERÉTARO, QUERETARO.	Tel: (442)240-9366

Fuente: Propia

Costos

Los costos finales se obtuvieron del análisis de costos, donde se analizaron tres proveedores por insumo y se elijo uno de acuerdo al precio, características del producto y las especificaciones detalladas a lo largo del plan de negocio. Los costos se detallan a un mes, donde los costos fijos ascienden a $38,018.33, los costos variables para una producción de 500 unidades es de $55,087.08, danto un total en costos de $93,105.41. En la gráfica 49 se muestra la tendencia de costos dependiendo del volumen de producción cuando la producción es de 300 unidades el costo variable es inferior al costo fijo por $3,953.33, cuando las unidades son mayores a 360 el costo variable empieza a estar por arriba del costo fijo con una tendencia a la alza en promedio de 1.26%, en la gráfica 52 se detallan los costos de forma numérica para una producción de 500 unidades.

Figura 52. Gráfica de costos fijos y variables



Fuente: Propia

Tabla 23

Costos de producción por 500 unidades

Materiales Directos					
Insumo	**Unidades**	**Costo Unitario**		**Total**	
Mexcal Carlos, Oaxaca	500	$	75.00	$	37,500.00
Frutas/Hierbas	500	$	7.50	$	3,750.00
Botellas Tradicionales	500	$	12.00	$	6,000.00
Biselado Rustico	500	$	10.00	$	5,000.00
Caja Cartón	33	$	15.26	$	503.58
Material Producción	1	$	2,333.50	$	2,333.50
			Subtotal:	$	55,087.08
Costos Indirectos de Fabricación					
Agua	1	$	120.00	$	120.00
Luz	1	$	200.00	$	200.00
Internet	1	$	450.00	$	450.00
Combustible	1	$	2,000.00	$	2,000.00
Papelería	1	$	500.00	$	500.00
Detergentes	1	$	300.00	$	300.00
Renta	1	$	3,000.00	$	3,000.00
Otros Equipos	1	$	3,448.33	$	3,448.33
Mantenimiento	1	$	1,000.00	$	1,000.00
			Subtotal:	$	11,018.33
Mano de obra directa					
Producción	1	$	8,000.00	$	8,000.00
			Subtotal:	$	8,000.00
Mano de obra indirecta					
Director	1	$	12,000.00	$	12,000.00
Ventas	1	$	6,000.00	$	6,000.00
Finanzas	1	$	1,000.00	$	1,000.00
			Subtotal:	$	19,000.00
			Total:	$	93,105.41

Fuente: Propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibro para Mexcalli se logra al producir 429.75 se tomara 430 unidades dado que se manejan botellas completas, es decir botellas de 1L, donde los costos fijo ascienden a 38,018.33 y los costos variables son $47,817.86 dando un costo total de $ 85,836.19 , los ingresos con un precio de venta de $200 son $ 86,000.00. Tabla 24 y figura 50.

Tabla 24

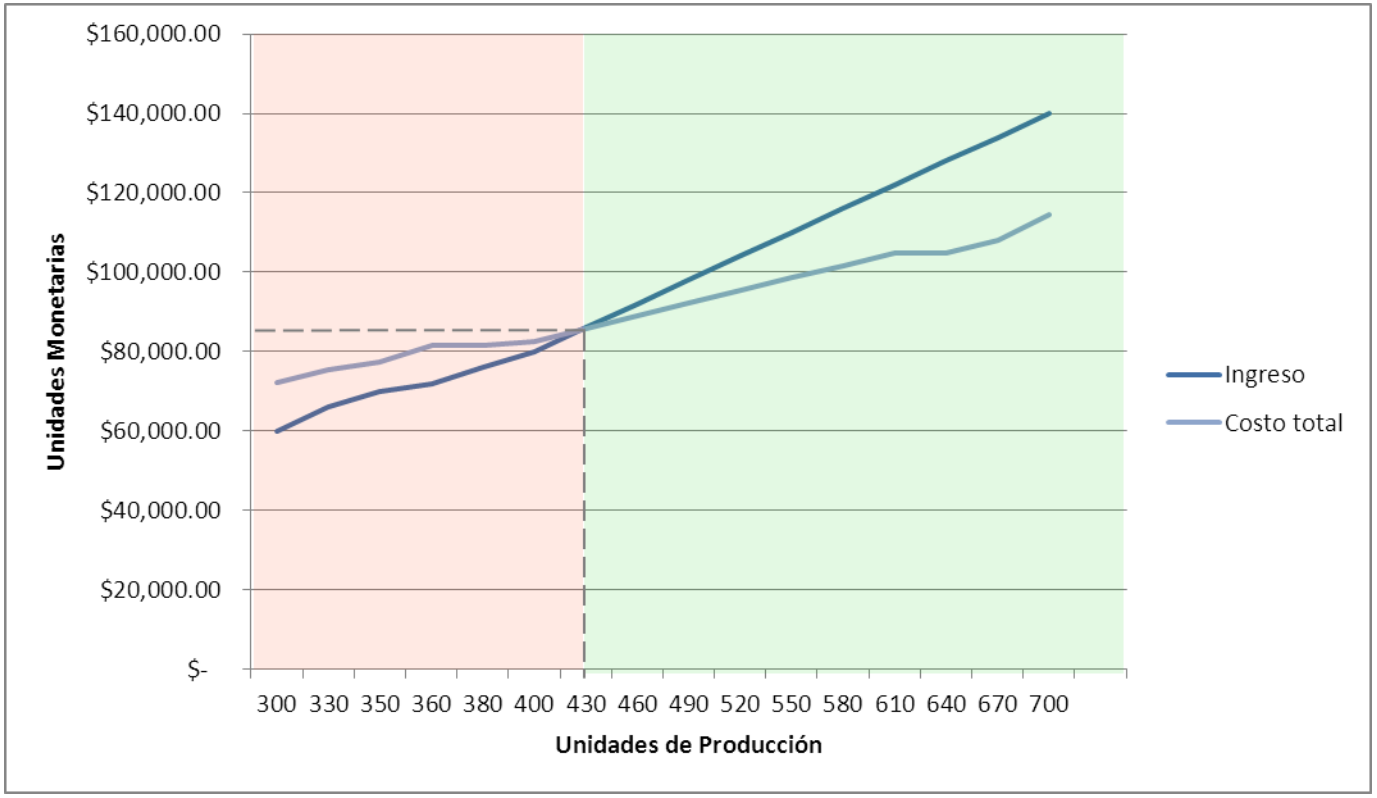
Punto de Equilibrio

Precio Venta	Ingreso	Cantidad	Costos Fijos	Costos variables	Costo total	Utilidades
200	$ 60,000.00	300	$ 38,018.33	$ 34,065.00	$ 72,083.33	-$ 12,083.33
200	$ 66,000.00	330	$ 38,018.33	$ 37,245.78	$ 75,264.11	-$ 9,264.11
200	$ 70,000.00	350	$ 38,018.33	$ 39,351.04	$ 77,369.37	-$ 7,369.37
200	$ 72,000.00	360	$ 38,018.33	$ 40,411.30	$ 81,610.41	-$ 9,610.41
200	$ 76,000.00	380	$ 38,018.33	$ 43,592.08	$ 81,610.41	-$ 5,610.41
200	$ 80,000.00	400	$ 38,018.33	$ 44,637.08	$ 82,655.41	-$ 2,655.41
200	**$ 86,000.00**	**430**	**$ 38,018.33**	**$ 47,817.86**	**$ 85,836.19**	**$ 163.81**
200	$ 92,000.00	460	$ 38,018.33	$ 50,861.30	$ 88,879.63	$ 3,120.37
200	$ 98,000.00	490	$ 38,018.33	$ 54,164.16	$ 92,182.49	$ 5,817.51
200	$ 104,000.00	520	$ 38,018.33	$ 57,329.68	$ 95,348.01	$ 8,651.99
200	$ 110,000.00	550	$ 38,018.33	$ 60,510.46	$ 98,528.79	$ 11,471.21
200	$ 116,000.00	580	$ 38,018.33	$ 63,675.98	$ 101,694.31	$ 14,305.69
200	$ 122,000.00	610	$ 38,018.33	$ 66,856.76	$ 104,875.09	$ 17,124.91
200	$ 128,000.00	640	$ 38,018.33	$ 66,856.76	$ 104,875.09	$ 23,124.91
200	$ 134,000.00	670	$ 38,018.33	$ 70,022.28	$ 108,040.61	$ 25,959.39
200	$ 140,000.00	700	$ 38,018.33	$ 76,368.58	$ 114,386.91	$ 25,613.09

Fuente: Propia

Con una producción de 430 unidades las utilidades gradualmente, por cada 30 unidades el incremento promedio es de $2, 819.22. Para que la ganancia se considere aceptable para Mexcalli, la producción mensual debe ser mayor a las 1,000 unidades, para términos de introducción del producto se debe inicializar por arriba del punto de equilibrio.

Figura 53. Gráfica del punto Equilibrio



Fuente: propia

Inversión inicial

La inversión inicial para que Mexcalli comience sus actividades por un año es de $ 1,030,034.32, en la tabla siguiente se muestra la inversión inicial en un año, y proyecciones en dos y tres respectivamente, en la figura 54 se muestra la distribución porcentual ente los distintos gastos donde el 56% lo tiene los materiales directos para la fabricación.

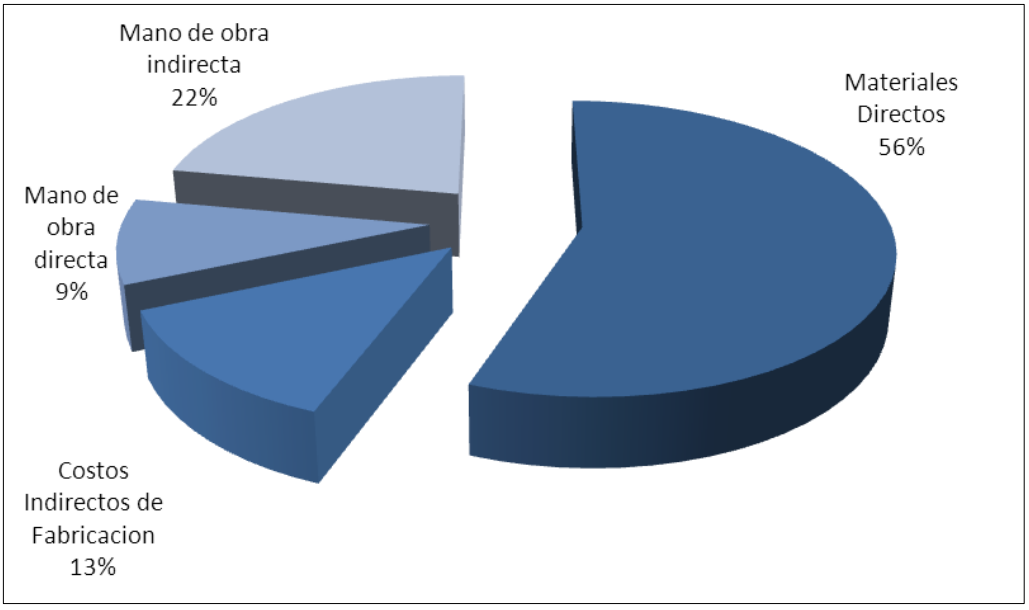
Tabla 25

Inversión Inicial y proyección a 2 y 3 años (430 unidades)

	1 MES	1 AÑO	2 AÑOS	3 AÑOS
Materiales Directos	$ 47,817.86	$ 573,814.32	$ 1,147,628.64	$ 1,721,442.96
Costos Indirectos de Fabricación	$ 11,018.33	$ 132,220.00	$ 264,440.00	$ 396,660.00
Mano de obra directa	$ 8,000.00	$ 96,000.00	$ 192,000.00	$ 288,000.00
Mano de obra indirecta	$ 19,000.00	$ 228,000.00	$ 456,000.00	$ 684,000.00
Total:	$ 85,836.19	$ 1,030,034.32	$ 2,060,068.64	$ 3,090,102.96

Fuente: Elaboración propia

Figura 54. Distribución porcentual de la inversión inicial en 1 año



Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo

Los salarios de Mexcalli están en función de Ley Federal del Trabajo en sus artículos 25,106-2, 107,133. Se pagara por quincena los días 15 y 30 de cada mes, para el caso del mes de febrero será el día 28, el salario está sujeto a deducciones de le como lo son ISR y IMSS, se toma en cuenta el subsidio al empleado en los caso que aplique.

En la tabla siguiente 26 se muestran los salarios, posteriormente se muestra el desglose de la misma tabla 27 y 28.

Tabla 26

Salarios

Puesto	Percepciones	Deducciones	Neto
Director	$ 6,000.00	$ 758.40	$ 5,241.60
Producción	$ 4,000.00	$ 331.20	$ 3,668.80
Ventas	$ 3,000.00	$ 117.60	$ 2,882.40
Finanzas	$ 1,000.00	NA	$ 1,000.00
Total Quincenal:	**$ 14,000.00**		
Total Mensual:	**$ 28,000.00**		

Fuente: Propia

Tabla 27

Detalle de los cálculos salariales

Calculo del sueldo Neto		
Salario Ordinario	6000	
Frecuencia de pago	15.2	
Salario diario Integrado	104.52	Para IMSS/INFONAVIT
Días del periodo de pago	15	SEMANA=7 QUNCENA=15
Percepciones		
Sueldo Ordinario	6000	
Total de percepciones:	6000	
Deducciones		
ISR	727.040152	
IMSS	31.356	
Subsidio al Empleo	0	
Total de deducciones:	758.40	
Neto a pagar	5241.60	

ISR de Percepciones Periódicas	
Percepciones grabadas	6000
(/) Días de periodo de pago	15.2
(X) Factor Mensual	30.4
(=) Gravadas Promedio Mensual	12000
Tabla Art. 113 LISR	
(-)Límite Inferior	10298.36
(=)Excedente	1701.64
(X)Tasa	21.36%
(=) Impuesto Marginal	363.470304
(+) Cuota fija	1,090.61
(=) ISR Promedio Mensual	1,454.08
(/)Factor Mensual	30.4
(X) Días de periodo de pago	15.2
(=)ISR de Periodo	727.040152

Fuente: Propia

Tabla 28

Detalle de los cálculos salariales

IMSS del Empleado		
Salario base de cotización	104.52	
(X) Tasa art 25	0.00	
(=) cuota diaria Art 25	0.00	
Salario base de cotización	104.52	
(-)3 SMGDF	201.87	67.29
(=) EXCEDENTE	0.00	
(X) Tasa art 106-2	0.00	
(=) Cuota diaria Art 106-2	0.00	
Salario base de cotización	104.52	
(X) Tasa art 107	0.00	
(=) Cuota diaria Art 107	0.00	
Salario base de cotización	104.52	
(X) Tasa de invalides y vida	0.01	
(=) Cuota de invalides y vida	1.05	
Subsidio al empleado		
Gravadas promedio mensual	12000	
Tabla subsidio al empleo	0	
(/) Factor Mensual	30.4	
(X) Días de periodo de pago	15.2	
(=) Subsidio del periodo	0	

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

En base a los argumentos teóricos establecidos dentro del marco teórico, así como la información recuperada a través de los instrumentos de investigación utilizados y la evidencia empírica que estos proporcionaron dieron origen a los resultados finales de esta investigación, formulando las siguientes conclusiones.

La economía en México está constituida por una alta aportación empresarial, como se estudió a lo largo de esta investigación y la ha presentado distintos investigadores como Diez en 2013 o Romero en 2012 cada día es más difícil la supervivencia empresarial, un plan de negocios brinda un panorama especifico en muchos sentidos administrativos y ayuda a los gestores o tomadores de decisiones a basar sus movimientos en información certera y confiable, un plan de negocio aborda las áreas sensibles de una empresa iniciando por conocer corazón del negocio, el bien o servicio que se quiere ofrecer, punto de partida para iniciar, para posterior mente saber hacia dónde se quiere dirigir el negocio marcando una visión a largo plazo, plan que lleva consigo estrategias que ayuden a posicionarnos donde se desea. Al constituir un plan de negocio nos pudimos dar cuenta que se puede visualizar las áreas de oportunidad y los puntos fuertes con los que cuenta la empresa, brindando así información que facilita su gestión entendiendo por gestión el proceso que busca la supervivencia y la competitividad de las empresas Rubio (2006) y un plan de negocios busca determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros.

Información que posibilita y ayuda en la toma de decisiones facilitando su gestión. Gracias a la recopilación y análisis de información se permitió evaluar la viabilidad de una idea de negocio en este caso los curados de Mezcal.

Dándonos cuenta que es una idea innovadora, existe un sector poco explorado en el estado de Querétaro, si bien existen macerados de Mezcal y coctelera que incorpora este destilado, Querétaro no cuenta con un productor de curados de mezcal que incorpore sabores frutales y de hierbas, un proceso de fermentación dedicado y productos orgánicos, logrando una idea 100% Natural plus que Mexcalli ofrece.

Se requiere de un capital de inversión de $1,030,034.32 para operar en un año con una producción de 500 botellas mensuales (rango medio de producción), con un maestro mezcalero los rangos de producción mensuales oscilan entre 460 y 576 unidades, con estos factores se obtiene $1,200,000.00, finalizando con una ganancia bruta de 169,965.68, con lo que se podría cubrir pagos de un préstamo a 6 o más años.

Se recomienda analizar factores de costos en base a la inversión de un inmueble para el desarrollo del proyecto así como también los salarios de los operarios. El marketing para el desarrollo de este proyecto es un punto fundamental y se debe prestar sumo cuidado, dados los resultados del cuestionario aplicado los posibles clientes confunden los curados con las cremas de mezcal, se recomienda prestar atención en los puntos que se mencionan en este apartado. Podemos concluir que un plan de negocios facilita la gestión empresarial basada en información confiable y certera, de los factores que participan la consolidación empresarial.

REFERENCIAS

Banco de México (2014).Tipo de cambio. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, Desde:http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/servicios/costo-anual-total-cat/%7BE22E38DC-9C61-F5DD-93EB-D660F33CE90A%7D.pdf

Banco de México (2014). Inflación en México 2013-2014. Recuperado24 de noviembre de 2014. Desde: http://www.banxico.org.mx/politica-monetaria-e-inflacion/material-de-referencia/basico/fichas-sobre-politica-monetaria-e-inflacion/inflacion/%7BCE357F1D-E5A2-0A63-3D1F-9C281D9783E0%7D.pdf

Cambell; Stanley, J. (1973), *Diseños experimentales y cuasi-experimentales de Investigación*. Buenos Aires: Amorrort.

Cominas, J. (1995). *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana (2ª ed.).* Madrid: Gredos.

Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras. Préstamos Bancarios. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014. Desde: http://www.condusef.gob.mx/index.php/component/ itpgooglesearch/search?gsquery=prestamos+bancarios.

Drucker, P. (2001), *Lo esencial de Drucker*, Estados Unidos: Harper Collins.

Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Estados Unidos: Harper Collins.

Fierro E., Ortiz, A. (2011). La tecnología del campo de experimentación a la parcela del productor. *Agroproduce*,(2), 5-22.

Filion, L.; Cisneros, L., y Jorge, H. (2011). *Administración de PYMES*. México: Person.

García, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, *Oaxaca*. *Administração da Unimep*, 6(2), 137-176.

Gestión. (s.f). Definición de Gestión. Recuperado el 2 de septiembre de 2014. Desde: http://www.rae.es/

Gestionar. (s.f). Definición de Gestionar. Recuperado el 2 de septiembre de 2014. Desde: http://www.rae.es/

Gutiérrez, D., (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal.* 9 (28), pp. 102-112.

Gutiérrez, M., Sapién, A., Piñón, L. (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal*. 9(28).

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2014). Precios de las materias primas. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014. Desde: http://www.inegi.org.mx/sistemas/preciospromedio_inpc/

Kerliger (1982), *Fundamentos de la Investigación de comportamiento*. México: Nueva editorial Interamericana,

Merchán, L. (2002), Estructura De Desarrollo De Un Plan De Negocios De E-Business, *Revista Ingenierías,* Colombia.

MEZCAMAICA (2014). Lista de precios de Mezcamaica. Recuperado el 15 de Enero de 2014. http://www.mezcamaica.com/

Norma Mexicana NMX-V-8-1993-SCFI (1994), Bebidas Alcohólicas-Mezcal-Especificaciones. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014. Desde: http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=220961

Norma oficial mexicana NOM-070-SCFI-1994 (1994), Bebidas Alcohólicas-Mezcal-Especificaciones. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014. Desde: http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=220961

Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocio*. *Una guía gradual para levantar el negocio y asegurar el futuro de la compañía.* Chicago:. Om-Im

Procuraduría Federal del Consumidor. Canasta básica, lista de precios. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014. Desde:http://www.profeco.gob.mx/precios/canasta/home.aspx?th=1

Rachman, D., Mescon, M., (1996). *Introducción a los negocios enfoque mexicano*, México: Mc Graw Hill.

Reidl, L., Gomez-Peresmitre, G. (2013), *Metodología de investigación en ciencias sociales*. México: UNAM

Rementeria, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.

Restrepe, G. (2008) El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica, Recuperado el 10 de noviembre de 2014. Desde: http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

Rubio, P., (2006). *Introducción a la gestión empresarial I*, España: Eumed.

Rubio, P, (2006). *Introducción a la gestión empresarial II*, España: Eumed.

Rodríguez, C. (1999), *Metodología Jurídica*. México: Oxford University Press.

Romero, M. (2012). Las pymes: el cuarto sector de la economía*. Global Conference on Business and Finance Proceedigs*,, 828-831.

Rodríguez,, Manuel (2014). *Diccionario náhuatl-español*, México: Aulex.

Sanchez, A. (2005). *Oaxaca tierra de Maguey y Mezcal*. México: ME

Watson, H., Olander, K. (1997) *Guía Del Emprendedor*, México: Pretince Hall.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.* Lima: Media Corp

World Intellectual Property Organization. 731 Mezcal. Recuperado el 24 de noviembre de 2014. Desde: http://www.wipo.int/ipdl/en/lisbon/key.jsp?KEY=731

APÉNDICES

APÉNDICE A
ABREVIATURAS Y SIGLAS

V(I). Variable independiente

V(D). Variable dependiente

P. Pagina

PP. Paginas

S.P. Sin página

Ed. Edición

Vol. Volumen

PyMEs. Pequeñas y medianas empresas

CONDUSEF. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

PIB. Producto Interno Bruto

SCIAN. Sistema de clasificación industrial de américa del norte

IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social

INFONAVIT. Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores

SIEM. Sistema de Información Empresarial Mexicano

SAT. Registro Federal de Contribuyentes acudiendo al Servicio de Administración Tributaria

ISR. Impuesto sobre la renta

PROFECO. Procuraduría Federal del Consumidor

APÉNDICE B

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN POSGRADO

Objetivo: Evaluar la factibilidad en la introducción de curados de mezcal en el área metropolitana de Querétaro. Es de suma importancia que se conteste absolutamente todas las preguntas de una manera veraz. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. Favor de marcar con una X la opción elegida.

1. ¿Sexo? a) Hombre b) Mujer

2. ¿Edad está entre? a) 25-30 b) 30-35 c) 35-40 d) 40-45 e) 45-50

3. ¿Estado civil? a)Soltero b) Casado c) Divorciado

4. ¿Dependientes económicos? Si ( ) No ( )

5. Nivel socioeconómico Bajo ( ) Medio ( ) Alto ( )

6. ¿Qué bebida prefieres? (puedes marcar más de una)

   a) Tequila b) Mezcal c) Wiski d) Cerveza e) Vodka f) Otra ¿Cuál?_____

7. ¿Te gusta el mezcal?

   a) Si b) No Porque _____

8. ¿Con que frecuencia consumes mezcal?

   a) Una vez a la semana b) Una vez al mes c) Una vez al año d) Nunca

9. ¿Con que frecuencia adquieres una botella de mezcal?

   a) Una vez a la semana b) Una vez al mes c) Una vez al año d) Nunca

10. ¿Cómo adquieres el mezcal?

    a) Buscas y compras b) Te lo regalan c) Te lo ofrecen y lo compras d) Otra. ¿Cuál? _____

11. Al momento de comprar una botella de alcohol, preferentemente Mezcal; ¿Qué es lo primero que tomas en cuenta?

    a) Precio b) Calidad c) Sabor d) Origen

12. ¿Conoce los curados de mezcal?

    a) Si b) No

13. ¿Conoces algún establecimiento que venda curados de mezcal en Querétaro?

    a) Si b) No ¿Cuál? _____

14. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una botella de 1L de curado de mezcal?

    a) $ 100.00 pesos b) $ 150.00 pesos c) $ 200.00 pesos d) Más de $300.00 pesos

15. ¿Ordena de acuerdo a tu preferencia, con el número 1 el que más te guste - 8 el que menos te guste?

__ Curado de café __ Curado de mandarina __ Curado de fresa
__ Curado de chocolate __ Curado de jamaica __ Curado de vainilla
__ Curado de maracuyá __ Curado de arándano

16. ¿Qué sabores de curado te gustaría probar?