



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

Plan de negocios para la gestión y expansión de una comercializadora de artículos y marcas distintas

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:
Fabíola Mónica Rubio Núñez

Dirigido por:
Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

M en I. Martín Vivanco Vargas
Secretario

M.A. María Elena Díaz Calzada
Vocal

Suplente

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro
Octubre/2019
México

RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis es identificar la metodología necesaria para la creación de un plan de negocios para la gestión en la expansión de una empresa de distribución y venta de diferentes artículos y marcas en el área Metropolitana de Querétaro. Se determinó como objetivos específicos describir el proceso para la construcción de un plan de negocios y desarrollar un plan de negocio para un distribuidor de diversas marcas para el estado de Querétaro. El estudio responde a la pregunta ¿Un plan de negocios asegura la expansión de una empresa? Se trata de una investigación descriptiva de campo y transversal, de corte cuantitativo, a su vez basada en el estudio bibliográfico, en un diseño de estudio no experimental. La hipótesis plantea, la elaboración de un plan de negocios facilita el plan de expansión de la empresa “Multimarcas Querétaro”, para ello se elaboró un cuestionario de sondeo el cual se aplicó a treinta clientes actuales de la empresa, como a clientes potenciales, donde se consideró el punto de vista y preferencia de los usuarios, así se concluye que un plan de negocios facilita la gestión empresarial para la expansión de un negocio con estas características.

(Palabras clave: gestión, plan de negocio, expansión)

SUMMARY

The principal objective of this present thesis is to identify the necessary methodology for the creation of a business plan for the conception in the expansion of a company for distribution and sale's of different articles and designer name brand's at the metropolitan area in the city of Querétaro, Qro, México. It has been determined as specific objectives to describe the process for the construction of the business plan and the development of the business plan for the distributor of diverse designer name brand's for the Querétaro state in Querétaro, Qro, México. The study response to the question ¿the business plan assures the expansion of the company? Its about a descriptive investigation of a transversal field of the quantitative cut, at the same time based on its bibliographic study, in a non experimental study of a design. The hypothesis plant's, the elaboration of the business plan it facilitates the plan to expand of the company "Multimarcas Querétaro", therefore an elaborate questionnaire figure where the point of views have been considered in the preferenses of the actual client's and potencial costumers, that concludes the business plan that facilitates the conceptions of the company for the expansion of the business with these characteristics.

(Key words: management, business plan, expansion)

DEDICATORIAS

Jorge Padrón Martínez,

Por su apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de este viaje.

Paula Sayuri Padrón Rubio y Jorge Alexander Padrón Rubio,

Por ser mi inspiración para la superación constante.

AGRADECIMIENTOS

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 maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino dentro del posgrado, y que nos dejaron un pedacito de su esencia en cada clase impartida, lo cual me ayudo a ser mejor estudiante y mejor persona.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por dejarme ser parte de esta gran familia.

INDICE

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Gestión	15
2.1.2. Plan de negocio	19
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1. Justificación	27
3.2. Planteamiento del problema	28
3.3.1. Objetivo general	30
3.3.2. Objetivos específicos	30
3.4. Definición de las variables	30
3.4.1. Gestión	30
3.4.2. Plan de negocio	31
3.5. Hipótesis	31
4. METODOLOGÍA	32
4.1. Tipo de estudio	33
4.2. Instrumento	33
4.3. Tamaño de la muestra	34
4.4. Procedimiento	34
4.4.1. Fase preparatoria	35
4.4.2. Etapa reflexiva	36
4.4.3. Etapa de diseño	36
4.4.4. Trabajo de campo	37
4.4.5. Acceso a campo	37

4.4.6. Recolección de información	37
4.4.7. Fase analítica	38
4.4.8. Fase Informativa	38
5. RESULTADOS	38
Apartados del Plan de Negocio	38
Plan de negocios para la gestión de la distribuidora “Multimarcas Querétaro”	42
5.1. Datos generales de la empresa	42
Producto	43
Plan estratégico	44
Logotipo	45
Slogan	46
E-ubicación	46
Análisis FODA	46
5.2 Plan de marketing	48
Mercado Meta	73
Factores políticos y Legales	74
Objetivos del Marketing	75
Descripción del producto	76
Diseño del producto y/o servicio	77
Competencia	77
Alianzas estratégicas	78
Estrategia de precio	78
Estrategia de distribución y/o plaza	78
Estrategia de promoción	79
Estrategia de posicionamiento	79
5.3. Plan de operaciones	80
Plan de capital intelectual	81
Organigrama	81
Perfiles de puesto	82
5.4. Plan Financiero	87
Balance general	87
Estado de resultados	88
Flujo de efectivo	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS	95
APENDICE	97

INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Inflación en México	68
2	Tipo de cambio	69
3	Población total del estado de Querétaro	70
4	Mercado meta de Multimarcas Qro	73
5	Balance general 2017	87
6	Estado de resultados 2017	88
7	Balance general 2018	89
8	Estado de resultados 2018	90
9	Flujo de efectivo 2018	91

INDICE DE FIGURAS

Figura		Pagina
1	Apartados generales de un plan de negocios	19
2	Secuencia de pasos para un plan de negocios	20
3	Etapas de investigación	32
4	Producto que se distribuye en “Multimarcas Qro”	41
5	Frecuencia con la que visitan la tienda	48
6	Dificultades para llegar a la tienda	49
7	Referente a la gestión y expansión de la empresa	50
8	De la posible ubicación	51
9	Puntualidad en la entrega del producto	52
10	Condiciones en las que se entregan los productos	53
11	Garantía de calidad	54
12	Satisfacción en la calidad al cliente	55

13	Del apoyo que se le brinda al cliente	56
14	Existencia del producto	57
15	De la disposición para atender al cliente	58
16	Evaluación del servicio al cliente	59
17	Actualización del producto	60
18	Competitividad de los precios	61
19	Amabilidad del personal	62
20	Identificación de las necesidades del cliente	63
21	Percepción del cliente con respecto a la competencia	64
22	Efectividad para atender las solicitudes del cliente	65
23	Referente a la comunicación empresa – cliente	66
24	Grafica de ocupación por rango de edad	70
25	Ingreso promedio de la población ocupada	71
26	Descripción del producto	75
27	Diseño del servicio	76
28	Fases del proceso de la atención al cliente	79
29	Organigrama	80

30	Perfil del puesto del Gerente general	81
31	Perfil del puesto de la encargada de tienda	82
32	Perfil del puesto del encargado de sistemas	83
33	Perfil del puesto del encargado de la contabilidad	84
34	Perfil del puesto del encargado del área de logística	85

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis busca proporcionar herramientas necesarias para la gestión y expansión de una empresa dedicada a la distribución de diversos productos para el uso de toda la familia como lo son: calzado, ropa, bolsas, accesorios, así como también para la imagen del hogar como cobijas, cortinas, entre otras; el cual se encuentra ubicado en el área metropolitana del estado de Querétaro. Se determinó como objetivos específicos describir el proceso a seguir para la construcción de un plan de negocio así como desarrollarlo para un distribuidor de artículos personales y del hogar.

El estudio pretende responder la interrogante ¿Un plan de negocio asegura la correcta gestión y expansión de una empresa? Y esto fue posible gracias al método de investigación el cual fue descriptivo, 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 4.1 millones de empresas, Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99.80% del total de las empresas en México, ocupan el 72% del total de la fuerza de trabajo y contribuyen con el 52% del PIB nacional. CONDUSEF (2015). Donde el 65% de ellas desaparece antes de los 2 años de vida (INEGI, 2014). 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, 2015) 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 y expansión empresarial.

En relación a la hipótesis planteada en la investigación para la presente tesis, se determinó que existe una correlación de causalidad entre la construcción del plan de negocios y la gestión y expansión de una comercializadora de artículos y marcas distintas en el área metropolitana de la ciudad de Querétaro, con la intención de probar que la hipótesis planteada es correcta así como entender la metodología que se aplicó, se considera de importancia mencionar que esta investigación es de corte cualitativa, transversal.

Para el análisis de la información se diseñó y aplico una encuesta descriptiva, del tipo no experimental, no probabilística por así convenir al presente documento, con la cual se recolecto la suficiente información empírica para evidenciar la hipótesis planteada.

La presente investigación aborda desde el marco teórico los temas de gestión empresarial tomando como base los trabajos expuestos por Hugo Gaspar Hernández Palma 2 (2011), Hernández y Rodríguez, Pulido Martínez (2011), Hernández (2015), León (2007), Posteriormente se abordan temas del Plan de negocio como herramienta administrativa desde la perspectiva de Linda Pinson (2003), MNE González (2008), González (2008), para así culminar con el tema de expansión de negocios propuesto por la ASBTDC (2018) y (Duarte 2010).

En base a los resultados obtenidos en la investigación y con el análisis de resultados de la encuesta se llegó a la conclusión que el plan de negocios es una herramienta útil en la gestión empresarial y en este caso en la expansión de un distribuidor de marcar distintas, ya que la mayoría de las personas encuestadas contestaron que si les gustaría que se abriera un nuevo distribuidor en la zona norte de la ciudad a diferencia de la zona que se había planteado originalmente, que fue la zona sur.

En este mismo instrumento también se abarcaron cuestiones de la calidad tanto en el servicio como en los productos que se distribuyen dando como resultado que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran satisfechas en estos rubros; además se pudo concluir que la edad de nuestros usuarios oscila entre los 25 a 55 años de edad, y que cuentan con un poder adquisitivo medio a alto.

2. MARCO TEÓRICO

Esta investigación se centra en la gestión y expansión de un distribuidor tomando como herramienta de creación el Plan de Negocio; buscando asentar las bases metodológicas para darle continuidad y gestión en su expansión a una empresa distribuidora de artículos para la familia y el hogar, en el área metropolitana de Querétaro.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Gestión

El fin principal de cualquier institución es el logro de las utilidades, estas pueden darse cuando se cuenta dentro de la organización a un buen directivo, ayudado de varias herramientas y una correcta gestión de los recursos, tanto económicos, humanos, técnicos, y materiales; La palabra gestión viene del latín *gestio*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho, concluido), participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo *-tio* (*-ción* = acción y efecto). De ahí también la palabra *gestionar*. Por su parte la Real Academia de la Lengua Española, (2017) dice que la palabra *gestionar* hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que *gestionar* es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Gestión empresarial.

Según Hugo Gaspar Hernández Palma (2011), el concepto de *gestión empresarial*, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas

tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

Por consiguiente, la gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de nuevas sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para el permanencia en el mercado y satisfacciones a cliente en cualquier parte del mundo.

Para Hernández y Rodríguez, (2011), la gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivos, pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia.

La gestión establece directrices estratégicas en tanto fija los elementos constantes que permiten adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final y esencia.

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos económicos, humanos, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.

Hernández (2013) plantea un Modelo de Gestión empresarial. El inicio del siglo XXI presenta situaciones preocupantes para el futuro de la economía e incertidumbres importantes para la nueva sociedad de la información y el conocimiento, así mismo, la crisis relativa a los valores, confianza, seguridad, ética y la transparencia en las transacciones económicas fundamentales vienen dificultando la perspectiva de una temprana recuperación.

Las organizaciones han tenido que evolucionar ya que la crisis actual también está influida por la demanda de nuevas formas de gestionar la creación de valor. Estos planteamientos tienen una importancia cada vez más elevada en la estructura de valor, donde los activos intangibles y la calidad total son estratégicamente una herramienta fundamental para la gestión de las organizaciones.

Desde hace más de una década, tanto la comunidad académica como el mundo empresarial reconocen el papel estratégico que ocupa el conocimiento de las organizaciones por alcanzar el éxito. De igual forma, la investigación sobre los intangibles y la implicación en la creación de valor empresarial ha sido muy amplia, considerando que las diferentes aproximaciones al estudio del conocimiento de las organizaciones se orientan hacia los procesos de creación, asimilación, difusión y explotación de los

intangibles o hacia la medición de las distintas manifestaciones en las que se puede presentar el conocimiento CIC (2007), entre las que destaca el capital intelectual.

Muchos han sido los esfuerzos que se han hecho para delimitar el concepto de capital intelectual ya que en los modelos tradicionales no se reconocía o al menos, no con la importancia debida. Es por ello, que los investigadores, expertos, entidades e instituciones se han preocupado especialmente en los últimos años por conocer cómo se crea, cómo se mide, cuáles son los indicadores que lo representan y cómo se debe gestionar el capital intelectual, tanto en su consideración dinámica como en su faceta de flujos de conocimiento Stewart (1997).

Para León (2007) en materia de gestión empresarial, es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras

2.1.2. Plan de negocio

En el estado de Querétaro existe un gran porcentaje de personas que se adentran a la aventura de emprender, pero así como las empresas aparecen suelen desaparecer, la mayoría por falta de conocimientos administrativos, un plan de negocios es un documento en el cual se pretende evaluar los aspectos de la viabilidad del negocio.

Según Galán (2014) El Plan de negocios es un documento con el que habitualmente las empresas o firmas plantean un nuevo proyecto comercial centrado en un bien o servicio. A través de su contenido, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación.

Según Galán (2014) en el plan de negocios se interpreta el entorno de la actividad que desarrolla la empresa en cuestión, analizando y evaluando los posibles resultados que podrían obtenerse de lograrse los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocios contenga en sus páginas las diversas variables que conforman estos objetivos y los recursos que será necesario dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y su consecución prevista.

Por lo tanto, se habla de un documento que se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio y que recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas. En ese sentido, es habitual en nuevos emprendedores la necesidad de elaborar uno de cara a plantear su línea a seguir en el futuro a la hora de comenzar un nuevo reto empresarial.

Dentro de las directrices que se marcan dentro del plan, pueden encontrarse las diferentes alternativas que el negocio a poner en marcha supone, con la idea de estudiar

su viabilidad económica o técnica. Es decir, se plantea si la consecución de objetivos es posible desde un punto de vista financiero, si este trabajo se traducirá en beneficios en un tiempo determinado y si la empresa tiene los medios suficientes para ponerlo en marcha.

El plan de negocios adquiere una gran importancia para las empresas al lanzar un producto o servicio o acometer nuevas metas empresariales, ya que es la información que se da a conocer a la hora de buscar financiación externa o la aprobación de los propios directivos de la compañía para iniciar el proyecto. Por este motivo, el plan debe ofrecer una imagen sólida y bien detallada de lo propuesto en él.

Alternativamente, un buen plan de negocios debe ser completo y abarcar con totalidad los aspectos y factores principales que conforman el proyecto a analizar con todo detalle. También debe estar correctamente organizado para su fácil y rápida consulta.

Linda Pinson (2003) considera que en todos los negocios se pueden beneficiar con la preparación de un plan cuidadosamente concebido. Hay tres razones principales para escribir ese plan. Hay un beneficio adicional si la empresa hace negocios con otros países.

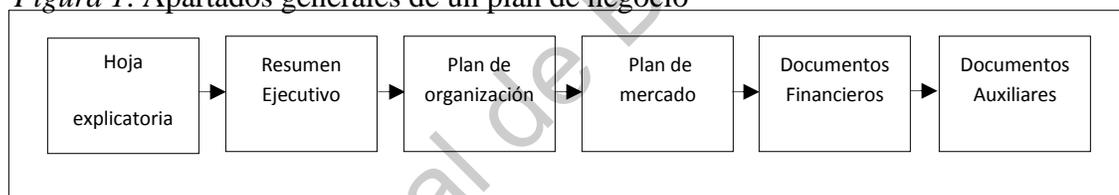
Su plan de negocio le servirá de guía durante la existencia de su negocio. Es un plano que le proporcionará las herramientas para analizar su negocio e implantar cambios. Para que sea de valor, su plan del negocio se tiene que mantener al día. Entonces se le podrá agregar declaraciones financieras recientes, podrá actualizar sus hojas de tarifas, reciente información del mercado y otros datos que usted obtenga.

El plan de negocio es un requisito si se piensa buscar financiamiento. Le ofrecerá a los probables prestamistas o inversionistas información detallada de todos los aspectos del pasado de su compañía, así como las operaciones actuales y futuras proyecciones.

Obviamente, si su negocio es nuevo, Ud. No tendrá un historial. El plan de negocio de una compañía nueva tendrá que depender de los records crediticios y las declaraciones financieras de individuos involucrados en su negocio. Ellos le darán al prestamista o al inversionista una visión interna de la manera en que Ud. dirige sus negocios personales. La manera en que se dirigen los negocios de la compañía es un reflejo del estilo administrativo de la persona.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de los apartados generales de un plan de negocio, así como este ejemplo existen combinaciones variadas en el contenido de este documento ya que este se adecua al giro, tamaño, y estructura de una organización.

Figura 1. Apartados generales de un plan de negocio



Fuente: Pinson, L (2003)

Según el criterio de Pérez (2008) existe un Plan de Negocios para emprendedores; el plan de negocios en la actualidad muchas personas deciden emprender sus propios proyectos su propia empresa pero muchas fracasan por diversos motivos entre los que pueden citarse: Los productos que ofrece la empresa no corresponden con los objetivos de la misma. La competencia es más fuerte de lo que se pensó, poca demanda del producto Costo de producción muy alto, falta de liquidez para seguir produciendo y dar a conocer el producto en el mercado Falta de calidad Introducción inoportuna del producto al mercado, sin embargo la principal causa de fracaso en las nuevas empresas es la falta de

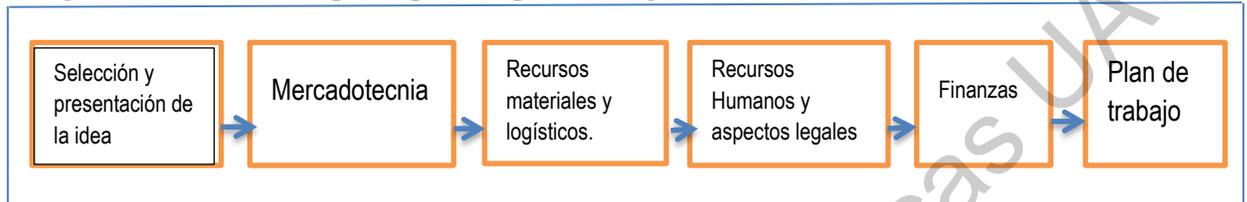
una adecuada planeación por que los emprendedores no planean “ya que la empresa es muy pequeña y no necesita planeación” “No debo perder tiempo Lo que quiero es empezar ya” “No se cómo hacerlo Es muy complicado”, ¡No es necesario Espero tener suerte” “Además mi producto es muy bueno Sera todo un éxito”, Mi padre mi amigo y muchos otros no planearon y tienen mucho éxito”.

Pero que es y para qué sirve un plan de negocios Siempre que un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto ya sea lucrativo o no debe auxiliarse de una herramienta para incrementar su probabilidad de éxito un plan de negocios El plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos y que se convierte en la guía de sus actividades diarias. El plan de negocios ayuda a Poner en claro las ideas, detectar las oportunidades Anticiparse a cualquier riesgo o problema que pueda presentarse estudiar la factibilidad real de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal tiempo y dinero significativo, obtener financiamiento ya sea mediante préstamo bancario o por inversionistas, buscar futuros empleados, revisar periódicamente los avances y fijar nuevas rutas de acción; Entonces conviene desarrollar un plan de negocios ¡Por supuesto! El plan de negocios sirve como carta de presentación ante posibles socios proveedores a instituciones bancarias con él se puede verificar también que tan acertada es la idea.

Contenido del plan de negocios: El plan de negocios no es un documento estadístico por el contrario se trata de un plan dinámico, cambiante y adaptable que se renueva de manera forzosa con el tiempo de acuerdo con la respuesta y resultados que se obtienen; Cada plan de negocios es tan diferente como cada emprendedor y cada idea por

lo que no se puede establecer una guía para todos por igual, sin embargo para tener un plan de negocios completo se recomienda seguir una secuencia de pasos que a continuación se presenta.

Figura 2. Secuencia de pasos para un plan de negocios



Fuente. Elaboración propia (2017)

Cada uno de estos pasos puede resumirse de la siguiente manera:

- Selección y presentación de la idea. Es la sección que sirve para darle forma a la idea justificando su creación y redactando entre otros puntos misión, objetivos y ventajas del mismo.
- Mercadotecnia. Punto relativo a los probables clientes potenciales donde están cuantos son y donde compran para diseñar un buen plan de introducción al mercado.
- Recursos materiales y logísticos. Se planean aspectos como las necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad.
- Recursos humanos y aspectos legales. En esta sección se revisarán los aspectos relacionados con el personal, puestos y funciones específicas así como el marco legal a que deberá sujetarse la empresa.
- Finanzas. Este rubro se refiere a la cantidad de dinero necesaria para iniciar la empresa donde se obtendrá y cuáles serán los gastos y ganancias en un periodo determinado.

- Plan de trabajo. Se requiere elaborar un cronograma de las actividades que marquen los tiempos para iniciar las operaciones de la empresa. Lo anterior debe incluir una portada con los datos del autor, un índice y al final una sección de anexos donde el emprendedor pueda anexar todos los documentos que ayuden a la mejor comprensión o verificación de los datos presentados en el plan de negocios.

2.1.3 Expansión de un negocio

Crear una empresa es un proyecto que requiere de tiempo y de la dedicación de la persona emprendedora. Para conseguir que el negocio comience a dar resultados, uno de los requisitos imprescindibles es el plan de negocio, un documento en el que se recogen una planificación estudiada y elaborada sobre la viabilidad de la empresa, una vez que el negocio ya está en funcionamiento y que resulta rentable, puede que sea el momento de pensar en la expansión del negocio. Para ello, es importante elaborar un plan de expansión.

Según la ASBTDC (2014) el crecimiento de un negocio a menudo implica varios pasos que van desde la identificación de la oportunidad de seleccionar una ubicación, la determinación de una estrategia de marketing, el análisis de las implicaciones de flujo de efectivo, y la obtención de financiación.

Al considerar las oportunidades de mercado, así como un lugar potencial, se puede ayudar mediante la realización de estudios de mercado a medida para el negocio en un área geográfica de destino específico o comparar el potencial de mercado entre las diferentes áreas. Esta investigación de mercado no sólo se puede utilizar para tomar mejores decisiones de negocio, también se puede utilizar para demostrar a un prestamista

potencial que sus planes son razonables cuando la empresa esté buscando financiación, con la intención de crecimiento y expansión de la empresa.

Uno de los factores estratégicos en el crecimiento empresarial de la PYME es la divulgación de sus productos y servicios en los mercados donde se pretende penetrar. La comunicación debe ser una herramienta de divulgación y de mostrar como sus productos están en capacidad de ofrecer beneficios y cubrir necesidades. Duarte (2011),

Emprender no ha sido fácil. *“Sin embargo, una cualidad que define a los emprendedores exitosos es el esfuerzo adicional que imponen a sus propias situaciones, que los lleva a superar los sin saberes y los sinsabores de la creación de empresas, como la falta de capital, la incredulidad y el desánimo”*, comenta Santos sobre la experiencia adquirida en el proceso de crear su empresa.

La consolidación progresiva del mercado local le brinda confianza al empresario PYME para iniciar nuevas estrategias de expansión, identificando nuevos Mercados.

Una de las grandes debilidades de la PYME es la falta de conocimiento para participar en mercados en constante crecimiento y poder tomar decisiones sustentadas y planificadas para subsistir en el entorno de la globalización.

La apropiación de un mercado comienza con su conocimiento.

Gracias a las TIC, buena parte del trabajo se puede hacer a distancia y a bajo costo.

Antes de iniciar un proceso comercial, se tienen que llevar a cabo los siguientes pasos para poder expandirse:

- Estudiar detalladamente el mercado donde aspira a ingresar con sus productos.

- Identificar sus características, su comportamiento y su cultura de consumo.
- Identificar las necesidades no cubiertas por el mercado, así como las posibles oportunidades que estén latentes allí.
- Medir la participación posible en el mercado y trabajar de la mano de los gremios sectoriales.
- Conocer e identificar la competencia del mercado a penetrar. Buscar que debilidades y fortalezas tiene y diseñar su estrategia comercial y mercadeo para reemplazar esas debilidades expuestas por la competencia.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas de la región y generar asociaciones productivas que le permitan ingresar en el nuevo mercado y ser aceptado.
- Aplicar, una vez ingrese en el nuevo mercado, todas las estrategias que utiliza para la consolidación del negocio en su mercado natural.
- Asociarse es un factor estratégico para competir en mercados locales, esta puede ser la estrategia más poderosa para enfrentar los cambios y sobrevivir en una competencia que es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas, ricos y pobres.

La respuesta de la PYME al mercado global y la intensificación de la competencia en los mercados internos y externos Y su eficiencia en mercados más competitivos se puede dar a través de la asociación, como una estrategia de consolidación.

Este sistema de cooperación conjunta entre empresas puede concretarse de diferentes maneras, como son las alianzas estratégicas, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los capitales de riesgo, entre otros.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Al realizar un plan de negocio se pretende que la microempresa que ya está establecida, crezca y a su vez genere nuevas fuentes de empleo directas y fuentes de empleo indirecta, beneficiando a la comunidad donde se instalara, al igual que Multimarcas Querétaro, resultara beneficiada al realizar el plan de negocios, ya que a través de este se busca tener una visión más clara sobre la dirección que debe llevar la empresa ya que los objetivos del negocio serán más claros. Se utilizara el plan de negocios para definir y administrar objetivos específicos y medibles, como lo son las ventas, los márgenes de ganancias, los lanzamientos de nuevas temporadas y productos; es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona brindando una mayor oportunidad de permanencia del negocio, a través del tiempo; se pretende

diseñar su imagen empresarial para así facilitar el reconocimiento de esta empresa sobre otras del mismo giro.

La importancia del tema radica en la parte social, ya que al generarse nuevas fuentes de empleo tanto directas como indirectas se contribuye a un bienestar social y económico dentro de la entidad.

El conocimiento de una metodología puede ayudar en un momento dado a cualquier empresario a tener las herramientas necesarias al abrir un negocio, al darse el crecimiento así como en la expansión del mismo, logrando disminuir la incertidumbre y el riesgo, a su vez puede adquirir la confianza de futuros inversionistas.

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 (2015).

A pesar de que las nuevas empresas proliferan las empresas manufactureras son las que más probabilidades tienen de seguir existiendo con el paso del tiempo en comparación con otros rubros, con una esperanza de vida de 9.5 años a nivel nacional, y con un promedio de vida de 12.2 años a nivel local, comparadas con las del sector servicios que duran, en promedio, ocho años a nivel nacional y a nivel local 8.9 años, y

las del giro comercial, con 6.6 años nivel nacional, y 7.6 años nivel local (El economista, 2018).

De lo anterior surge la interrogante:

¿Un plan de negocio asegura la correcta gestión y expansión de una empresa?

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, mucho menos llega a la expansión, la presente investigación propone un plan de negocio en base a dichas cuestiones, como punto central para la gestión y expansión de una distribuidora de artículos diversos, en el área Metropolitana del estado de Querétaro, buscando su consolidación y expansión abriendo una nueva sucursal en otro punto de la capital queretana.

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 el sector terciario en este rubro se contemplan los bienes y servicios INEGI (2016), Francisco Garrido Patrón aseguró que aunque el motor de la economía estatal históricamente ha sido la producción manufacturera, en los últimos tres años el sector Comercio y Servicios ha crecido a una tasa promedio anual del 7.3 por ciento Vázquez (2008).

Se sabe que actualmente el estado de Querétaro está en crecimiento recibiendo diariamente 23 familias que vienen de otros estados (INEGI, 2016) lo que provoca que

las distancias sean cada vez mayores, debido al crecimiento de la mancha urbana, haciendo los traslados de un punto a otro más tardados y con el creciente tráfico vehicular hace recorrer mayores distancias, al buscar rutas alternativas para llegar a los diferentes destino, sean oficinas, puntos de venta, etc., por lo cual se requiere de diversos puntos de distribución donde las afiliadas puedan surtir su pedido de una manera más rápida, acortando distancias, sin filas para recibir su pedido, ya que el sistema logístico establecido dentro de la empresa trabaja para estos fines.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

- “Identificar la relación entre el plan de negocios, la gestión y expansión de una empresa comercializadora a través de un plan de negocios”

3.3.2. Objetivos específicos

- Describir las características del plan de negocios
- Describir las características de la gestión
- Describir las características de la expansión

3.4. Definición de las variables

3.4.1. Gestión

La gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno

en que se desenvuelven los organismos sociales productivos, pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía y el marco legal, cultural y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia.

Hernández (2011)

3.4.2. Plan de negocios

El Plan de negocios es un documento con el que habitualmente las empresas o firmas plantean un nuevo proyecto comercial centrado en un bien o servicio. A través de su contenido, la compañía trata de evaluar las características de este proyecto para su posterior presentación (Sánchez 2014).

3.4.3. Expansión de la empresa

Una vez que la empresa se ha consolidado puede contemplar su expansión, mediante un crecimiento interno (orgánico), es decir, ampliando la capacidad de la propia empresa (nuevas plantas, sucursales...) o externo (inorgánico), mediante la adquisición de otras empresas. En ambos casos, el planteamiento financiero es similar al efectuado en el momento de constitución de la empresa. Al tratarse de la inmovilización de recursos durante mucho tiempo, será necesario disponer de recursos estables CONDUSEF (2017).

3.5 Hipótesis

El contar con un Plan de Negocios contribuye a la gestión y expansión de la empresa
Multimarcas Qro,

4. METODOLOGÍA

La investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y lograr hallazgos significativos que aumenten sus conocimientos y le den sentido a aquellos problemas. Sin embargo, para que los hallazgos sean consistentes y confiables deben obtenerse mediante un proceso que implica la concatenación lógica de una serie de etapas. Únicamente los estudios que se lleven a cabo según el método científico podrán considerar sus hallazgos como significativos para la ciencia e integrarse al conjunto de conocimientos comprobados.

El presente de México manifiesta nuevos retos y problemas, por ello resulta indispensable conocer los fenómenos que ocurren a nuestro alrededor. El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática tiene como misión el generar, integrar y proporcionar información estadística y geográfica de interés nacional, de ahí resulta que la investigación se convierte en una estrategia indispensable para generar y aportar información prioritaria que ayude en el conocimiento de nuestra realidad y sus resultados se conviertan en un factor que oriente los mecanismos de atención de las demandas sociales de la Política Social en nuestro país. (INEGI, 2016).

El método que se utilizó para realizar el presente proyecto será el método analítico ya que este permite distinguir los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Al utilizar este método permite analizar la parte mecánica y cada parte dinámica - operativa de la empresa, reconociendo sus partes vulnerables, y sus aciertos, lo cual se reflejara en la comprobación de la hipótesis planteada, dará respuesta a la pregunta de investigación, finalmente se mostrara la forma en que se llevó a cabo la recopilación y el tratamiento de los datos empíricos.

4.1. Tipo de estudio

Para la presente investigación se utilizaron los métodos de investigación descriptiva, histórica, deductiva y de análisis, en tanto que trata de describir las características más importantes del Plan de Negocios centrado en una distribuidora de artículos diversos 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 gestión y expansión de una distribuidora de artículos de diversas marcas. (Rodríguez, 1999).

4.2. Instrumento

Se aclara que en ocasiones se emplean de manera indistinta las palabras técnica e instrumento de investigación; un ejemplo es lo que ocurre con la entrevista que es una técnica, pero cuando se lleva a cabo, se habla entonces de la entrevista como instrumento. Las técnicas más comunes que se utilizan en la investigación cualitativa son la observación, la encuesta y la entrevista y en la cuantitativa son la recopilación documental,

la recopilación de datos a través de cuestionarios que asumen el nombre de encuestas o entrevistas y el análisis estadístico de los datos Godínez (2013), Como instrumento de investigación se utilizó la técnica de encuesta diseñando y aplicando un cuestionario en el cual se buscó obtener información con referencia a la calidad del servicio brindado, si a los clientes les interesa una nueva ubicación donde se puedan surtir de nuestros productos, con la intención de establecer la posibilidad de expansión de la empresa Multimarcas Qro.

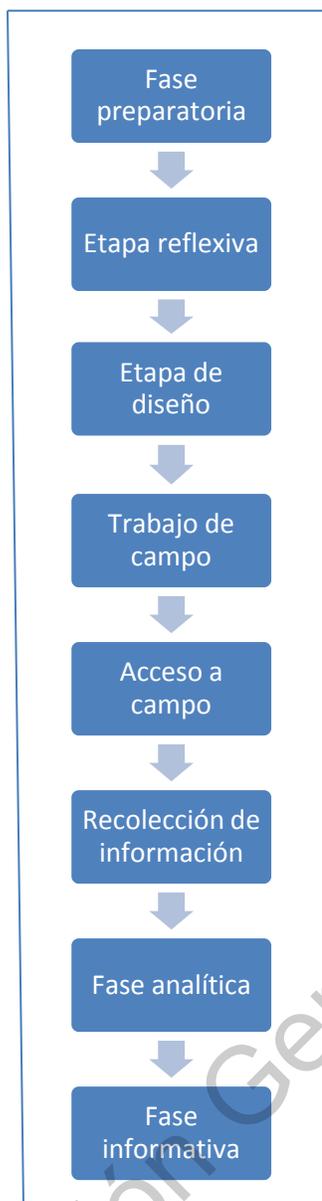
Se elaboró un cuestionario con 23 preguntas categorizadas (cerradas), con 5 preguntas orientadas hacia la expansión de la empresa y 18 preguntas con referencia a la gestión actual de la distribuidora “Multimarcas Qro.”, mismas que fueron validadas por pares y por experto (apéndice). La ventaja al utilizar la encuesta como método de investigación es su versatilidad con la que se puede recabar información acerca del mercado meta y marcar tendencias hacia la gestión y expansión de la distribuidora en cuestión.

4.3. Tamaño de la muestra

En las investigaciones cualitativas la recolección de la información se realiza a partir de diseños muestrales, puesto que en la mayoría de ocasiones sería imposible recabar información de todo el universo poblacional objeto de estudio. La investigación cualitativa se trabaja normalmente con muestreos no probabilísticos, ya que habitualmente no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra, sino aquellos que convengan a las características de la misma investigación y corresponda a los recursos con los que se cuenta, en base a lo anteriormente expuesto se determinó que una muestra de 30 personas es la indicada.

4.4. Procedimiento

Figura No. 3 Etapas de investigación



Elaboración: Fuente propia (2017)

4.4.1. Fase preparatoria

En la primera etapa el investigador, tomando como base su propia formación investigadora, sus conocimientos y experiencias sobre los fenómenos educativos y, claro

está, su propia ideología, intentará establecer el marco teórico-conceptual desde el que parte la investigación

4.4.2. Etapa reflexiva

Una vez identificado el tópico, el investigador suele buscar toda la información posible sobre el mismo, en definitiva se trata de establecer el estado de la cuestión, pero desde una perspectiva amplia, sin llegar a detalles extremos. Libros, artículos, informes, pero también experiencias vitales, testimonios, comentarios, habrán de manejarse en este momento de la investigación. Un tema de investigación siempre se elige por alguna razón, por algún motivo. En este momento es bueno que el investigador especifique las razones que lo han llevado a considerar como objeto de estudio el tópico seleccionado. Éstas pueden ser personales, profesionales, sociales, científicas o de cualquier otro tipo.

4.4.3. Etapa de diseño

En esta etapa se planifica los pasos que se tomaran en cuenta en la investigación tales como

- 1) marco teórico
- 2) Cuestiones de investigación.
- 3) Objeto de estudio.
- 4) Métodos de investigación.
- 5) Triangulación.
- 6) Técnicas e instrumentos de recogida de datos.
- 7) Análisis de datos.
- 8) Procedimientos de consentimiento y aprobación.

4.4.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo es el conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que se suscita el conjunto de hechos o acontecimientos de interés para la investigación.

4.4.5. Acceso a campo

Si en las fases de preparación había que tener en cuenta la formación y experiencia del investigador, en este momento del estudio resulta de una importancia crucial algunas características del mismo que permitirá el avance de la investigación. Como nos recuerda Noguera (2015) “la investigación cualitativa será todo lo buena que sea el investigador”. Debe de estar preparado para confiar en el escenario (lugar de estudio), ser paciente y esperar hasta que sea aceptado por los informantes, tener capacidad de adaptación y “ser capaz de reírse de uno mismo” Lima (2015). Es preciso ser persistente, la investigación se hace paso a paso, los datos se contrastan una vez y otra... Además debe tener una buena preparación teórica sobre el tópico objeto de estudio y sobre las bases teóricas y metodológicas de las ciencias sociales en general, y de su campo de estudio en particular

4.4.6. Recolección de información

A lo largo de la segunda fase de la investigación, en la que se incluye la recolección de datos, el investigador cualitativo habrá de seguir tomando una serie de decisiones modificando, cambiando, alterando o rediseñando su trabajo. La duración de las entrevistas, las cuestiones a realizar, el tiempo de dedicación se desarrollara con un carácter flexible a partir de normas básicas sobre las que se dan un gran acuerdo entre los investigadores cualitativos.

4.4.7. Fase analítica

El análisis de datos cualitativos va ser considerado aquí como un proceso realizado con un cierto grado de sistematización que, a veces, permanece implícita en las actuaciones emprendidas por el investigador. En este sentido, resulta difícil hablar de una estrategia o procedimiento general de análisis de datos cualitativo, con la salvedad de que lo que pueda inferirse a partir de las acciones identificadas en un análisis ya realizado. No obstante, tomando como base estas inferencias, es posible establecer una serie de tareas.

Estas tareas serian:

- a) Reducción de datos.
- b) Disposición y transformación de datos.
- c) Obtención de resultado y verificación de conclusiones.

4.4.8. Fase Informativa

El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. De esta forma, el investigador no solo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que comparte esta comprensión con los demás.

5. RESULTADOS

Apartados del Plan de Negocio

El apartado de plan de negocios que se utilizó para el presente proyecto es el que propone: Linda Pinson ya que se considera que los apartados que utiliza son los más pertinentes para realizar el análisis para la comercializadora Multimarcas Querétaro, los apartados que propone son los siguientes a continuación se detallara cada uno de ellos.

1) Presentación. Datos Generales de la Empresa

- Nombre
- Dirección
- Teléfonos
- Logo
- Nombres de propietarios y/o responsables
- Nombre de quien elaboro

2) Historia: Breve síntesis del nacimiento de la empresa

3) Producto: Descripción del producto

4) Plan Estratégico:

- Misión
- Visión
- Valores
- Logo
- Slogan
- Ubicación
- Análisis FODA

5) 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

6) Plan de Operaciones

- Objetivos de operaciones
- Procesos de producción
- Tiempo y unidades de producción

7) Plan de Capital Intelectual

- Organigrama
- Perfiles de puesto
- Condiciones Laborales

8) 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

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Plan de negocios para la gestión de la distribuidora “Multimarcas Querétaro”

5.1. Datos generales de la empresa

Nombre: Multimarcas Querétaro

Director general: L.A. Fabiola Mónica Rubio Núñez

Ciprés mexicano # 112 col. Los cipreses

Delegación. Epigmenio González

e-ubicación: Multipedidos@gmail.com



Multimarcas Querétaro



442-504-82-15



Tel. 2-53-89-69

Producto

Multimarcas Querétaro, ofrece el servicio de distribución y venta de diferentes artículos provenientes de diferentes marcas, las marcas a las cuales está asociada son las siguientes:

Proveedor de blancos	
Proveedor de zapatos para dama, caballero y niños.	

Proveedor de ropa de mezclilla, pantalones, ropa casual.	
Proveedor de ropa, zapatos, accesorios y bolsas para dama.	
Proveedor de blancos	
Proveedor de ropa tipo boutique, zapatos, accesorios y bolsas para dama.	
Proveedor de blancos	
Proveedor de ropa diferentes líneas solo para dama.	
Proveedor de zapatos y ropa para dama, caballero y niños.	
Proveedor de ropa, zapatos, accesorios, blancos, aparatos electrónicos, celulares y de gimnasio, para toda la familia.	
Proveedor de zapatos para toda la familia y ropa para dama.	
Proveedor de zapatos, ropa para toda la familia.	
Proveedor de zapatos para toda la familia, ropa para dama y caballero.	
Proveedor de zapato, ropa y accesorios para toda la familia en México y E. U.	
Proveedor de zapato para toda la familia	
Proveedor de ropa calidad boutique y accesorios para dama.	

Figura 5. del producto que se distribuye en “Multimarcas Qro”

Fuente: Elaboración propia (2017)

Plan estratégico

- Misión

Somos una empresa de servicios ubicada en la zona norte en el estado de Querétaro, que se dedica a la venta y distribución de diversos artículos de uso familiar, buscamos ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes actuales y potenciales, a través del uso de nuestros conocimientos logísticos, para que el producto llegue en tiempo y forma tal como lo solicitaron.

- **Visión**

Ser una empresa reconocida en el estado por la calidad de su servicio, seguir creciendo como empresa contar con otra sucursal, logrando la consolidación de la empresa y sus filiales.

- **Valores**

Honestidad.

Con nuestros clientes y proveedores, ser ejemplo a seguir por nuestra competencia, y servir de inspiración para nuestros colaboradores.

Compromiso.

Poner el máximo empeño posible para entregar a nuestros clientes su pedido completo en tiempo y forma.

Cooperación.

Trabajar en conjunto clientes. Proveedores y nosotros para alcanzar las metas y esto se convierta en una relación ganar-ganar.

Logotipo

Figura 4. Logotipo de la empresa



Elaboración: Fuente propia (2019)

Slogan

La calidad en el servicio al cliente es lo que nos distingue

E-ubicación

Multimarcas Querétaro, cuenta con una dirección de correo electrónico, que es la siguiente; multigro@alive.com, así como perfil de Facebook y pagina comercial de

Facebook, las cuales aparecen como  Multimarcas Querétaro y Multimarcas sucursal

2, también se cuenta con la herramienta de watts up  442-171-79-27

Análisis FODA

Fortalezas

- Buena atención al cliente
- Se distribuyen varias marcas en un solo lugar
- Se aceptan devoluciones de todas las marcas y se cambia producto entre marcas
- Se cuenta con cartera de clientes
- Los mismos clientes recomiendan el lugar
- Cuenta con la fidelidad de los clientes

- El tiempo de espera para la entrega de los productos es muy corto.
- Atención personalizada
- Rápida respuesta a las posibles problemáticas que surjan
- Se cuenta con varios medios de comunicación para el enlace entre cliente y empresa, haciendo más cómodo el servicio para el cliente.
- Se cuenta con fechas establecidas con los proveedores tanto para realizar pedidos como para recogerlo.
- Sistema logístico bien definido
- Descuentos y promociones para los clientes
- No contamos con stock lo que permite el retorno de la inversión casi instantáneamente
- Presencia en el mercado por medio de la publicidad en internet
- Convenios con las diferentes marcas
- Comunicación directa y periódica con los proveedores
- Confianza de los proveedores hacia Multimarcas
- Se manejan marcas que la competencia no
- Experiencia en el ramo

Oportunidades

- Ampliar nuestra cartera de clientes por medio de estrategias de marketing
- Pocos competidores en el área
- Se puede ampliar la cartera de proveedores
- Utilización de medios electrónicos

- El pago de la renta y servicios dentro del local son mínimos o no existen.
- Cambiar la ubicación de la matriz de una colonia a una avenida principal
- Aprovechar la experiencia y las conexiones con proveedores para abrir otra sucursal.

Debilidades

- Algunas marcas no se encuentran en la entidad
- No se tiene una imagen empresarial propia
- Cierta grado de complejidad para llegar al local
- Falta de publicidad
- Falta de presencia del dueño en las sucursales.

Amenazas

- Paquetería a veces se tarda en llegar más de lo esperado generando la no entrega del producto a tiempo.
- Inestabilidad económica del país
- Entrada de nueva competencia
- El aumento de los energéticos reduce las ganancias

5.2 Plan de marketing

- ***Encuesta***

Para llevar a cabo el plan de marketing se realizó una encuesta en la cual el objetivo principal es conocer la aceptación de la próxima apertura de un nuevo punto de distribución de las diferentes marcas que se manejan, y con estos resultados realizar una proyección de crecimiento de la misma empresa.

La encuesta fue aplicada a personas que oscilan entre los 25 y 55 años principalmente mujeres, en su mayoría asociadas (clientas) de la empresa.

- ***Análisis de la información recopilada***

Se realizó la encuesta de manera 100% presencial a los clientes de “Multimarcas Querétaro” y estos fueron los resultados que arrojaron:

Figura No.5 Referente a la frecuencia en que visitan el establecimiento



Fuente: Elaboración propia (2018)

De la interpretación de los datos de la figura No. 5, el 50% de los encuestados visitan el establecimiento una vez a la semana mientras que el 40% nos visita con regularidad dos veces por semana solo una pequeña muestra del 10% nos visita una vez cada quince días, estos resultados son en base a la frecuencia en que solicitan los servicios logísticos.

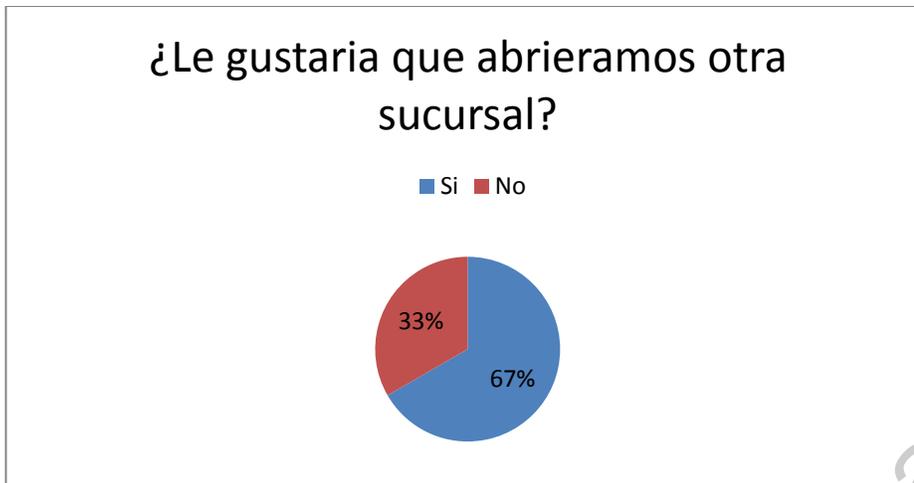
Figura No. 6 Referente a la dificultad que representa para los asociados el llegar al local.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se puede apreciar en la figura No 6 Del total de la muestra el setenta y tres por ciento contestó que no le es difícil trasladarse al lugar donde estamos ubicados, inclusive algunos comentaron que les quedaba de paso a la escuela o a sus hogares o incluso a sus trabajos. Solo el veintisiete por ciento contestó que tenía alguna dificultad para llegar al local.

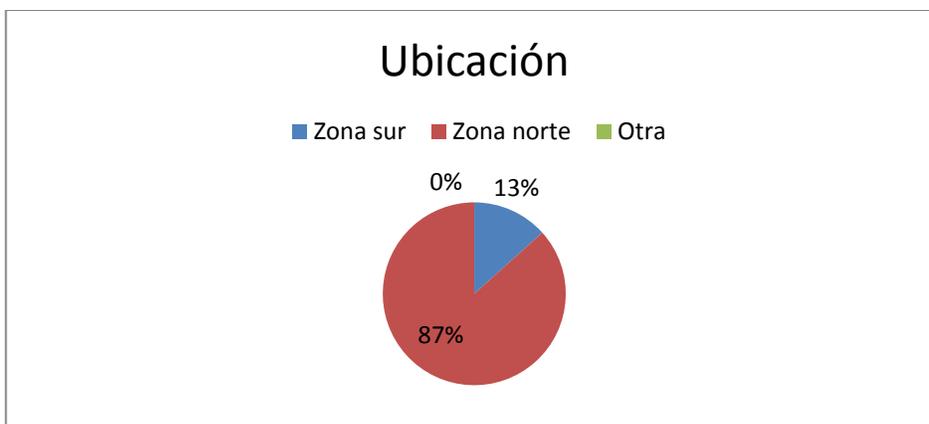
Figura No.7 Referente a la expansión de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No 7 se les pregunto acerca de la apertura de un nuevo punto de venta a lo cual se obtuvieron los siguientes resultados; el 67% dice que si pero expresaron que les gustaría que fuera en la misma zona norte, el 33% que contesto que no, dieron como argumento que están satisfechos con la ubicación ya que les queda de paso y por lo tanto no les interesa tanto otro lugar de distribución.

Figura No. 8 Referente a la zona donde les gustaría que esta se ubicara



Fuente: Elaboración propia (2018)

Con respecto a las respuestas a la pregunta planteada de la figura No. 8, el 87% prefiere que la ubicación de la nueva sucursal sea en la zona norte, ya que los encuestados en su mayoría vive por este rumbo, o desempeñan sus actividades en la zona, el 13% restante comentaron que les gustaría la nueva sucursal en la zona sur, ya que esa zona les queda de paso en su trayecto a sus actividades, y el 0% opino que en otra zona.

La encuesta se dividió en dos partes, una sobre la expansión de la empresa y la otra sobre el nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales, con la intención de detectar y establecer mejoras en el servicio actual, y adoptarlas en el nuevo punto de venta.

A continuación se muestran los resultados para la parte de la satisfacción del cliente sobre la calidad del servicio que recibe.

Figura No. 9 Referente a la puntualidad en la entrega del producto



Fuente: Elaboración propia (2018)

Los resultados a esta pregunta son los que se muestran en la figura No 9, y son los siguientes; 73% de los encuestados consideran que la empresa siempre es puntual en las entregas, mientras que el 27% restante piensa lo contrario, el 0% representa a la respuesta “nunca” al ser una empresa donde se distribuyen diferentes marcas, no depende directamente de la empresa el porcentaje de existencias en el stock, estos datos son solamente de los proveedores, cabe mencionar que cuando hay más incidencias por falta de existencias de los productos es al finalizar las temporadas primavera - verano, otoño – invierno.

Figura No. 10 Referente a las condiciones en que se entregan los productos.



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 10 se muestran los resultados a la pregunta que hace referencia en las condiciones en que se entregan los productos, el 93% de los encuestados contestaron que siempre se entregan los productos en óptimas condiciones mientras que el 7% respondieron que a veces, la empresa se hace responsable cuando existe alguna inconformidad por parte del cliente en cuanto a las condiciones del producto, aunque cabe mencionar que antes de entregar los productos a los clientes, estos son verificados por la encargada de la tienda, los productos que no cumplen o que tienen algún defecto son regresados al proveedor, pero se le avisa al cliente de lo acontecido.

Figura No. 11 Referente a la garantía de calidad



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 11 se muestran los siguientes resultados a la pregunta si se cambiaba la mercancía en mal estado, el 77% dice que siempre mientras que el 23% comenta que algunas veces, esto se debe a que los cambios por garantía se realizan de acuerdo a lo estipulado en las políticas de calidad que cada una de las diferentes marcas que se distribuyen en Multimarcas Querétaro; de lo cual se deduce que para los cambios por defecto solamente la empresa que representa la marca es la única que decide si se realiza el cambio del artículo, se repara dicho artículo o se devuelve al cliente en las condiciones en que este lo haya presentado.

Ninguno de los encuestados marco la opción de nunca lo que lo deja con un 0%.

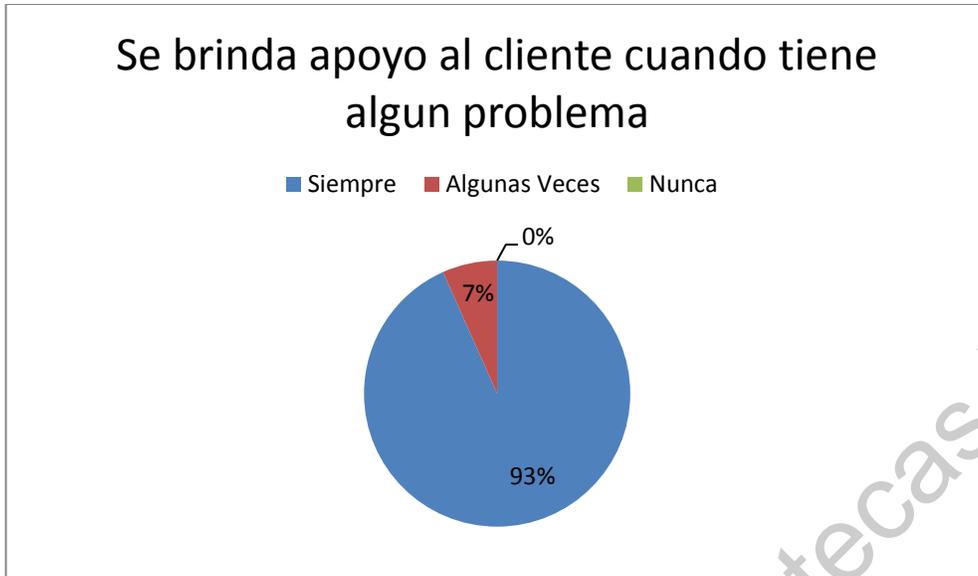
Figura No. 12 Referente a la satisfacción del cliente en su atención



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura número 12 se muestran las respuestas a la pregunta con referencia a la satisfacción del cliente, el 97% contestó que siempre es buena la atención al cliente, mientras que el 3% dice que algunas veces, 0% contestó que nunca, esto se debe a que el producto llega en tiempo, la atención es personalizada, por lo tanto no hay filas, el tiempo de espera es casi nulo, y se utiliza más de una vía de comunicación entre empresa y cliente.

Figura No. 13 Referente al apoyo que se brinda al cliente al existir algún inconveniente



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No 13 nos muestra que el 93% de los encuestados contestó que siempre se les apoya al existir un problema, el 0% contestó que nunca, solo el 7% contestó que algunas veces, lo que significa que existe una buena atención al cliente por parte del personal de Multimarcas lo que se traduce en un nivel de satisfacción alto en este rubro.

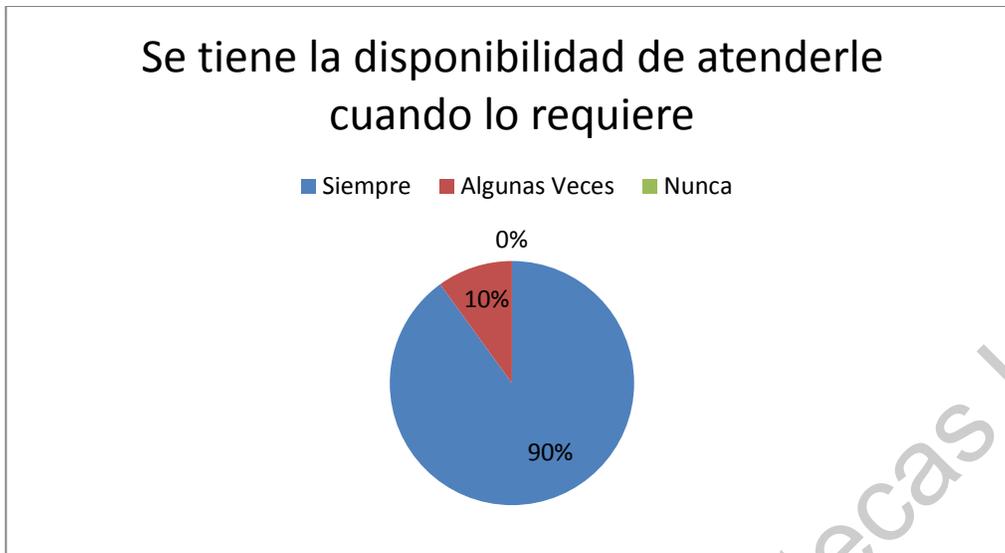
Figura No. 14 Referente a las existencias de los productos



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 14 Los resultados de la encuesta muestran que el 70% de los clientes encuestados respondieron que siempre surtimos los productos que encargan, el 0% respondió que nunca, mientras que el 30% respondió que algunas veces, esto se debe a que generalmente en cambio de temporada se comienzan a agotar los productos y es cuando los proveedores nos avisan de los faltantes en el inventario, dejando sin surtir los pedidos de los clientes ya que la nueva temporada está en puerta y con ella los nuevos modelos.

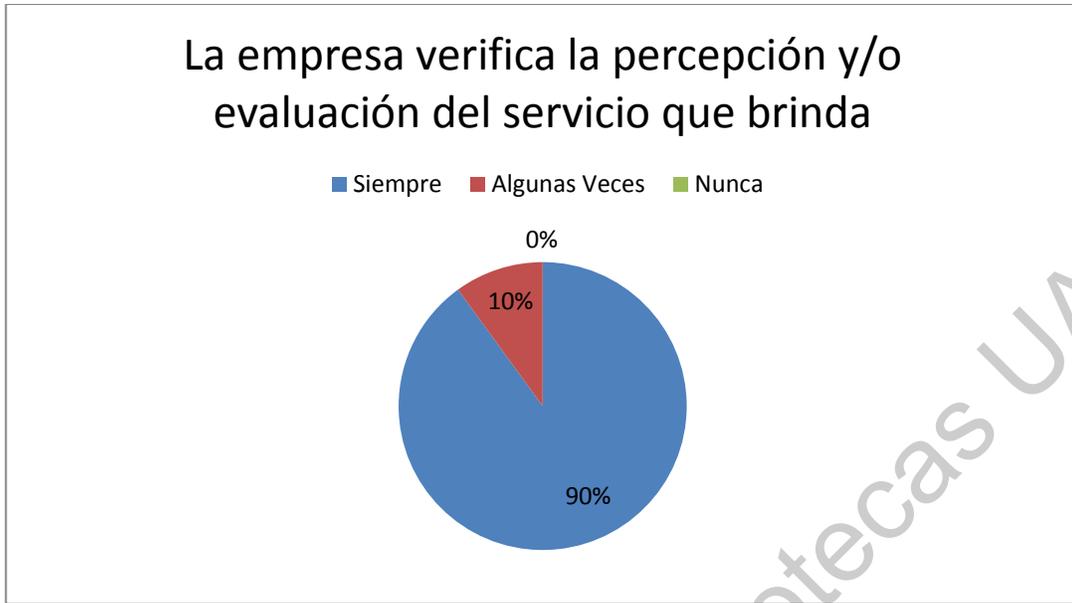
Figura No. 15 Referente a la disponibilidad de atender al cliente cuando lo requiere



Fuente: Elaboración propia (2018)

La figura No. 15 nos muestra que el 90% respondió que siempre se tiene la disponibilidad de atenderles cuando se requiere, mientras que el 10% contestó que algunas veces, cabe mencionar que contamos con un horario establecido, aunque este es limitado, se cumple en tiempo y forma.

Figura No. 16 Referente a la evaluación del servicio al cliente que se brinda



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 16 se señalan los resultados con respecto a la pregunta sobre la verificación y evaluación del servicio que brinda, el 90% respondió que siempre se verifica y evalúa el servicio que se brinda, el 0% indico que nunca, mientras que el 10% contesto que algunas veces, al ser una micro empresa la responsable de ella se asegura de escuchar las opiniones de las clientas verificando que la relación cliente- colaborador sea conforme a los valores declarados en la filosofía de la empresa y con la cordialidad que se debe mostrar, siendo serviciales y ayudando en lo posible a los clientes.

Figura No. 17 Referente a las actualizaciones de sus productos



Fuente: Elaboración propia (2018)

La figura No. 17 nos indica que el 93% contestó que siempre se actualizan los productos, 0% que nunca, mientras que un 7% mencionó que algunas veces, dado que el negocio de la empresa es por estacionalidad se concluye que siempre se tienen que actualizar los productos, en este caso la encuesta contestada con algunas veces la realizó una persona de nuevo ingreso, por lo tanto se considera que aún no tiene la experiencia necesaria sobre el funcionamiento y estacionalidad de las marcas.

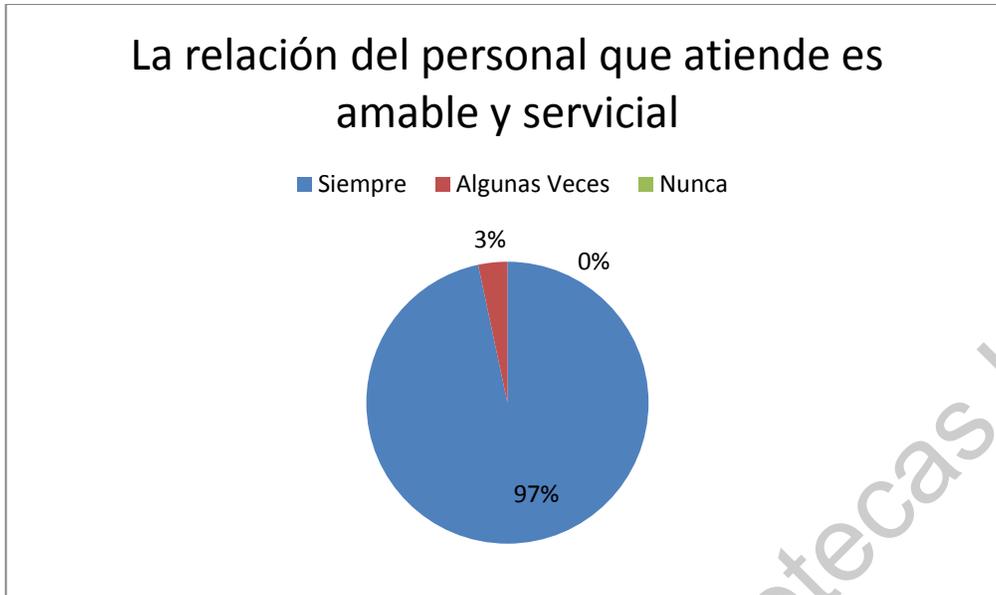
Figura No. 18 Referente a los precios competitivos



Fuente: Elaboración propia (2018)

En cuanto la percepción de los precios como se muestra en la figura No. 18, el 90% respondió que siempre se ofrecen precios económicos y competitivos, solo el 10% contestó que algunas veces, el 0% lo contrario, los precios que se manejan en Multimarcas Qro; son los establecidos por el proveedor, y estos están generalizados, aunque puede existir un margen de diferencia de 5 a 7% con respecto a la competencia.

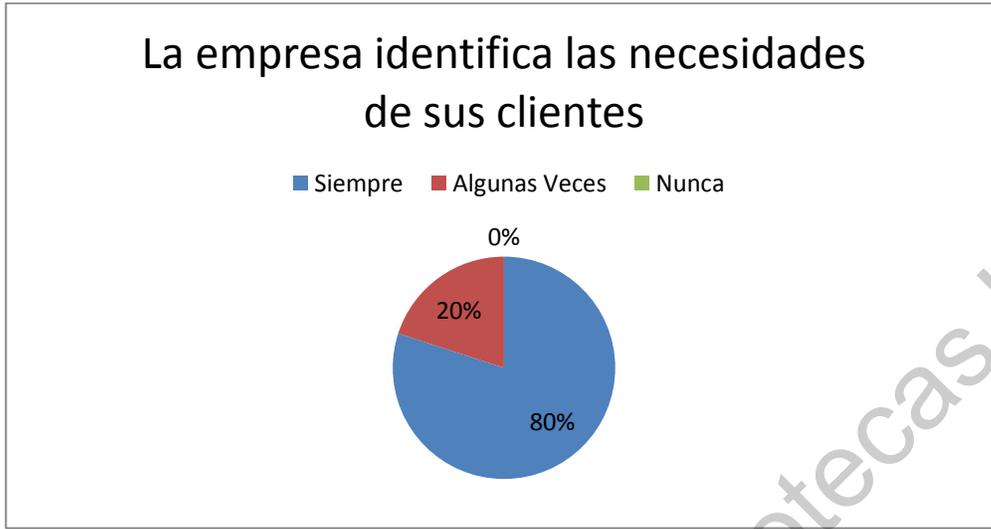
Figura No. 19 Referente a la actitud del personal con la clientela.



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 19, el 97% contestó que siempre la relación del personal es amable y servicial, el 0% indicó que nunca, solo un 3% contestó algunas veces, en cuanto a este punto, Multimarcas se asegura de otorgar capacitación al personal sobre la atención al cliente, no solo sobre cómo dirigirse a ellos, sino también la importancia de llevar a cabo la cadena logística de forma eficiente.

Figura No 20. Referente a la identificación de necesidades de los clientes



Fuente: Elaboración propia (2018)

La figura No. 20 nos muestra los resultados siendo que el 80% de los encuestados respondió que siempre se identifican sus necesidades, el otro 20% contestó que algunas veces, este es un punto crítico ya que engloba varias cosas, entre ellas la ubicación, la accesibilidad, los tiempos de entrega, es por eso que esta es un área de oportunidad donde se trabaja para mejorar de manera continua y permanente.

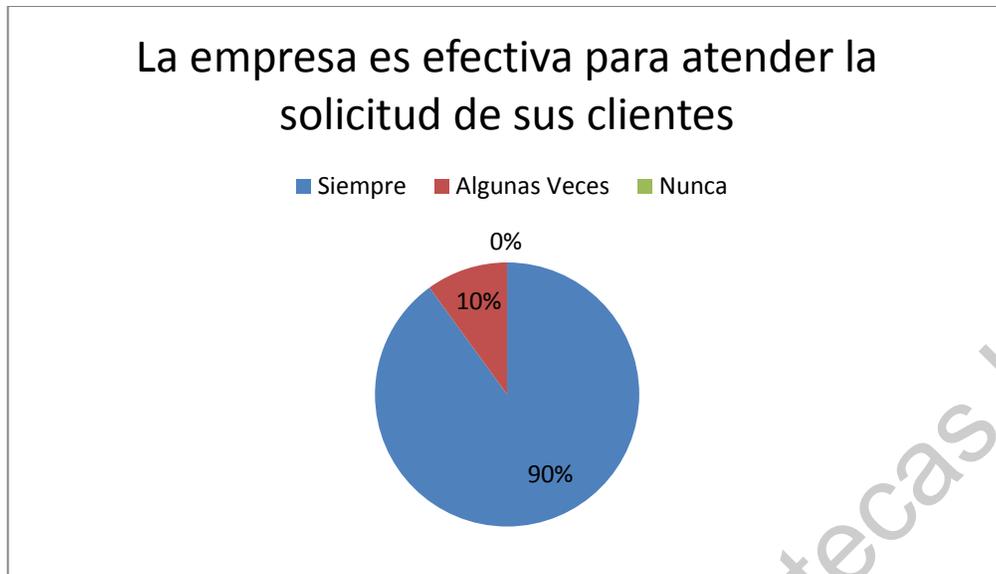
Figura No. 21 Referente a la percepción del cliente con la competencia



Fuente: Elaboración propia (2018)

Figura No. 21 referente a la pregunta sobre la percepción del cliente en el tema de la mejora de la empresa con respecto a su competencia, el 0% opina que nunca ha superado a la competencia, el 87% opina que la empresa ha mejorado a su competencia, mientras que el 13% opina que algunas veces la ha superado.

Figura No. 22 Referente a la efectividad para atender las solicitudes del cliente



Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura No. 22 se muestra que el 0% contestó que nunca es efectiva para atender la solicitud de sus clientes, el 90% opina que la empresa es efectiva para atender su solicitud, mientras que el 10% contestó que algunas veces, estos resultados están directamente ligados a la estacionalidad que maneja el proveedor y también a la espera del resurtido de los productos demandados.

Figura No. 23 Referente a la comunicación de la empresa hacia el cliente



Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se muestra en la figura No. 23 el 93% de los clientes encuestados considera que se tiene una comunicación constante con ellos para dar a conocer las novedades y nuevos productos, el 0% opina que nunca, mientras que el 7% considera que solo algunas veces se mantiene este tipo de relación, a pesar de que la empresa cuenta con cuatro herramientas que la mantiene en contacto directo con el cliente, las cuales son; las redes sociales como wats up, Facebook, teléfono local, correo electrónico, y celular.

Análisis del entorno

Factores económicos

Inflación: Se refiere al aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo.

Otra forma de definirlo es como la disminución del valor del dinero respecto a la cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con dicho dinero

Tabla No 1

Sobre la inflación en México

Inflación en:			
Ene		2017	
Inflación medida por:	Mensual	Acumulada en el año	Anual
INPC índice general	1.03	6.15	6.63
INPC subyacente^{1/}	0.34	4.43	4.90
INPC no subyacente	3.06	11.41	11.97

Fuente: Banco de México (2017)

Tipo de cambio

Relación de equivalencia entre dos monedas de diferentes países que sirve de referencia para las transacciones comerciales

Tipo de cambio del dólar americano en el periodo de enero a diciembre del 2017

Tabla No.2

Del tipo de cambio

<i>Tipo de cambio del dólar americano 2017</i>						<i>Fuente Banco de México</i>		http://www.banxico.org.mx/			
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre	Nov	Dic
20.6100	20.7908	19.9957	18.7900	18.9500	18.6909	18.0600	17.8646	17.8145	18.1500	19.1478	18.6229

Fuente: Banco de México (2017)

Factores poblacionales

Niveles de empleo y desempleo

En el Estado de Querétaro en el periodo del tercer trimestre del 2017 de la población económicamente activa el 63.1% pertenecen al género masculino mientras que el 36.9% son del género femenino, como se aprecia en la siguiente tabla, en la cual se muestra la población total en Querétaro y a nivel nacional.

Tabla No. 3

Población total de Querétaro y a nivel nacional

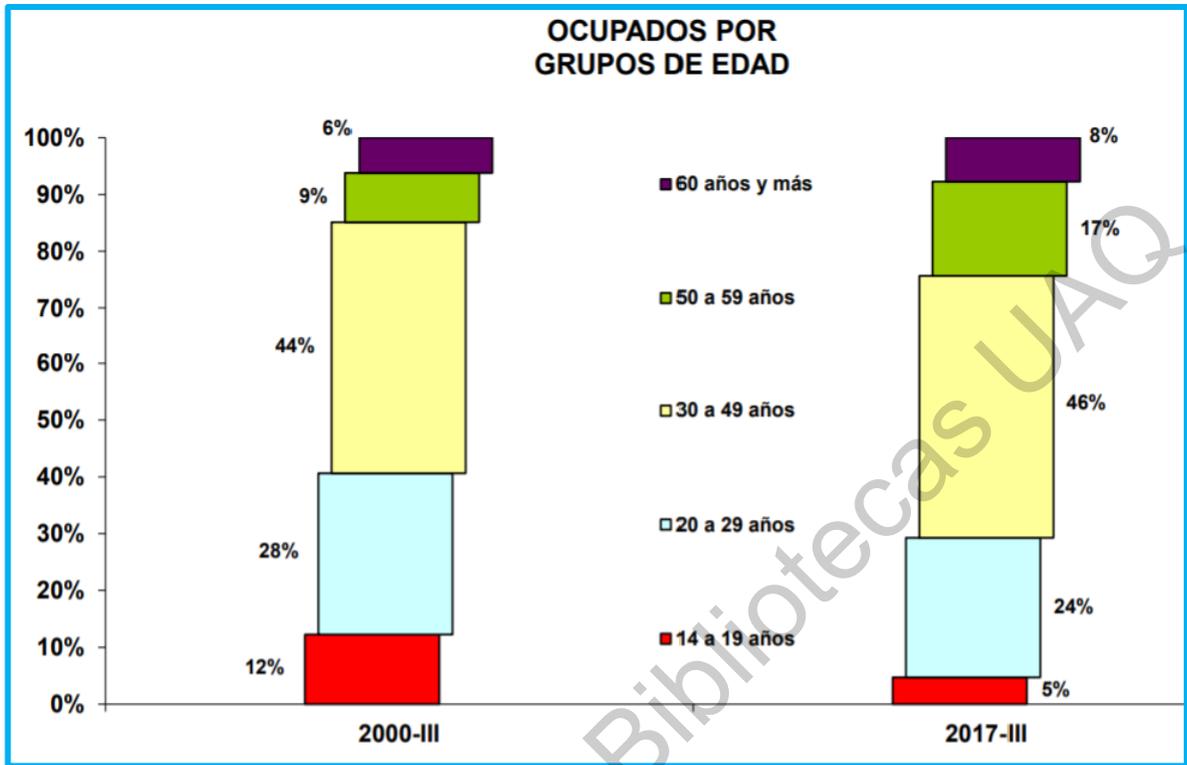
OCUPACIÓN Tercer trimestre 2017 (Personas)							
Concepto	Nacional			Querétaro			Participación B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Ocupados por rama de actividad económica	52,438,646	62.1	37.9	790,941	63.1	36.9	1.5
Actividades agropecuarias	6,954,738	89.5	10.5	51,880	92.5	7.5	0.7
Industria Manufacturera	8,803,438	62.6	37.4	179,981	67.5	32.5	2.0
Industria Extractiva y Electricidad	416,136	86.9	13.1	8,570	93.5	6.5	2.1
Construcción	4,198,567	96.4	3.6	83,455	95.4	4.6	2.0
Comercio	9,602,025	48.3	51.7	130,708	51.8	48.2	1.4
Transportes y comunicaciones	2,679,458	87.6	12.4	44,310	86.2	13.8	1.7
Otros servicios	17,267,115	45.5	54.5	257,788	45.0	55.0	1.5
Gobierno y organismos internacionales	2,175,566	62.3	37.7	32,865	59.5	40.5	1.5
No especificado	341,603	67.1	32.9	1,384	78.2	21.8	0.4
Ocupados por nivel de ingreso	52,438,646	62.1	37.9	790,941	63.1	36.9	1.5
No recibe ingresos	3,437,846	59.3	40.7	41,578	62.8	37.2	1.2
Menos de un S.M.	6,479,244	45.9	54.1	48,216	30.9	69.1	0.7
De 1 a 2 S.M.	14,559,055	58.0	42.0	150,362	49.8	50.2	1.0
Más de 2 a 5 S.M.	17,777,478	69.5	30.5	293,155	73.4	26.6	1.6
Más de 5 a 10 S.M.	2,191,782	73.4	26.6	34,800	78.8	21.2	1.6
Más de 10 S.M.	530,738	71.9	28.1	4,991	87.0	13.0	0.9
No especificado	7,462,503	63.9	36.1	217,839	62.7	37.3	2.9

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

- Rangos de edad de la población económicamente activa

Como se puede observar en la tabla No.3 El rango de edad donde se encuentra la mayor proporción de población económicamente activa en el 2017, está entre los 30 y 49 años, que representa el 46% del total de la población, el grupo que le sigue está en el rango de 20 a 29 años con el 24%.

Figura No. 24 Grafica de ocupación por rango de edad

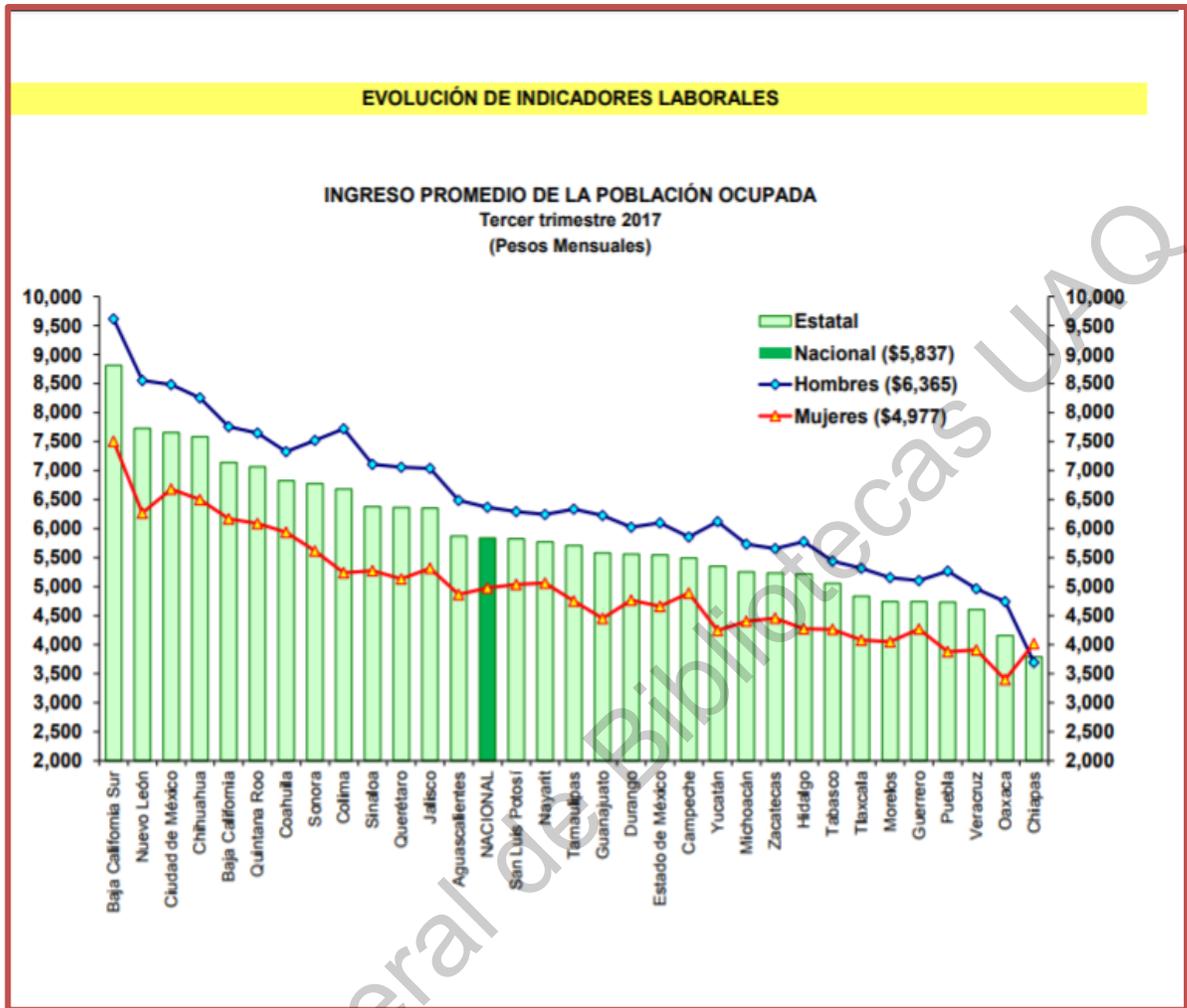


Fuente: STPS (2017)

Ingreso promedio de la población económicamente activa en Querétaro

El ingreso promedio en el estado de Querétaro según el INEGI es de \$6,500.00 pesos, la media nacional es de \$6,000.00 pesos ubicando los ingresos del estado de Querétaro por encima de la media.

Figura No. 25 Ingreso promedio de la población ocupada



Fuente: INEGI (2017)

Mercado Meta

Con base a los resultados arrojados en las encuestas y a las características de los clientes con los que actualmente cuenta Multimarcas, se determinó que la expansión de la empresa es viable, pero al contrario de lo que se creía, que era la ubicación en la zona sur, los usuarios prefieren la zona norte, así como la identificación de nuestros asociados que son personas ambos sexos que oscilan entre la edad de 25 a 55 años, lo que se sustenta en el análisis poblacional donde el 75% de la población total en Querétaro, se encuentra entre los 29 a 49 años de edad, con respecto al nivel socioeconómico al que está dirigido nuestro servicio es principalmente a la clase medio, y media alta, que radiquen en el área metropolitana del Estado de Querétaro, ya que es esta la que tiene la posibilidad económica de consumir productos por catálogo, a continuación se muestra una tabla con el resumen del mercado meta.

Tabla No. 4

Del mercado meta “Multimarcas Querétaro”

VARIABLE	DETALLE
Edad	25-55 años
Sexo	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Nivel socioeconómico	Media – Alta
Ubicación	Zona Metropolitana de Querétaro

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Factores políticos y Legales

Para aperturar un nuevo punto de venta en el Municipio de Querétaro, se deberá contar con los siguientes requisitos, para darle seguimiento con el nuevo Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE)

- a) Formato FM-170303-022 llenado correctamente.
- b) Identificación oficial vigente del solicitante o su representante legal y del/de la propietario/a del predio en su caso (IFE, INE, pasaporte, cédula profesional y FM2 o residencia permanente para extranjeros).
- c) Comprobante de Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (R.F.C).
- d) 2 fotografías del inmueble a puerta cerrada que muestren la altura, niveles y colindancias del predio.
- e) Fotografías del espacio de trabajo, vista general del interior del local, del centro de carga eléctrica y, en su caso, de las instalaciones de gas. Mínimo una de cada una.

Documentos adicionales para casos específicos:

- f) Para personas morales: Acta constitutiva inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, o dependencia afín.
- g) Constancia que acredite la representación legal, en caso de no figurar en el acta constitutiva (poder notarial, acta de asamblea).
- h) Para establecimientos que generen más de 400 kg al mes de basura: Contrato privado o municipal de recolección de residuos urbanos, en caso de contar con él. Si lo presenta, se exenta el pago por recolección de residuos.
- i) Si cuenta con Dictamen de Uso de Suelo anterior al año 2001, debe presentar dicho documento.

Objetivos del Marketing

Dentro de los objetivos trazados para la empresa Multimarcas Querétaro se encuentran los siguientes:

1. Atraer a nuevos socios que prefieran nuestro servicio de distribución al de la competencia.
2. Ser una empresa reconocida por la distribución de productos de calidad, así como por la variedad de marcas que manejamos.
3. Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores.
4. Apertura de un nuevo punto de venta y distribución.
5. Ofrecer productos a precios competitivos que permitan a nuestra clientela obtener una ganancia, así como obtener precios preferenciales al utilizar los productos para autoconsumo.

Descripción del producto

Multimarcas Querétaro ofrece un servicio de venta y distribución de las siguientes marcas:

- Nike
- Adidas
- Cklass
- Andrea
- Price shoes
- Rinna bruni
- Surat
- La palestina

- Bl shoes
- Terra
- Oggi
- Vianey
- Stefano di Roma
- Intima
- Impuls
- Modaclub
- Castalia
- Trevo



Diseño del producto y/o servicio

Figura. 27 Diseño del servicio



Fuente: Elaboración propia (2017)

Competencia

Nuestra competencia directa se encuentra concentrada en la zona centro del estado de Querétaro y nosotros nos localizamos en la zona norte y sur de la ciudad, lo que significa un punto de ventaja, sin embargo dentro de nuestro sector tenemos localizado un distribuidor que se encuentra a tres colonias alejado de nosotros, lo cual deja una distancia considerable entre la ubicación de nuestro local y la de ellos, esta competencia lleva por nombre “angélica”.

Alianzas estratégicas

Multimarcas Querétaro, cuenta con alianzas estratégicas con cada una de las marcas que trabaja distribuyendo sus productos, ya que obtiene beneficios económicos, publicitarios y de distribución al dar a conocer su marca entre nuestra cartera de clientes.

Estrategia de precio

Nuestros precios están sujetos a las listas que maneja la bodega estando estandarizados, lo que no permite una competencia desleal entre distribuidores, favoreciendo que la diferenciación sea en el servicio que se le da al asociado.

Estrategia de distribución y/o plaza

Multimarcas Querétaro cuenta con dos páginas comerciales en redes sociales, las cuales se controlan por medio de tres perfiles personales, estas son atendidas por las personas que aparecen como administradores de dichas páginas, así como whatsapp, teléfono local y correo electrónico, herramientas que son utilizadas para mantener contacto directo con los clientes; de esta manera se ahorra tiempo y recursos económicos por desplazamiento

del cliente al realizar sus pedidos por estos medios, también se les proporciona información sobre el estatus en que se encuentra su pedido.

Estrategia de promoción

Dentro de las estrategias que se tienen previstas para promocionar a la empresa se encuentran:

1. Volanteo intensivo por un mes
2. Volanteo permanente en la zona
3. Promotoreo que consiste en dar a conocer la marca por medio del cambaceo que es promocionarlo casa por casa, el cual es patrocinado por la empresa con la que estemos trabajando su apertura.
4. Perifoneo que acompaña a las personas encargadas de cambacear.
5. Telemarketing invitando a nuestra cartera de clientes a conocer la nueva colección que se maneja en la temporada vigente.

Estrategia de posicionamiento

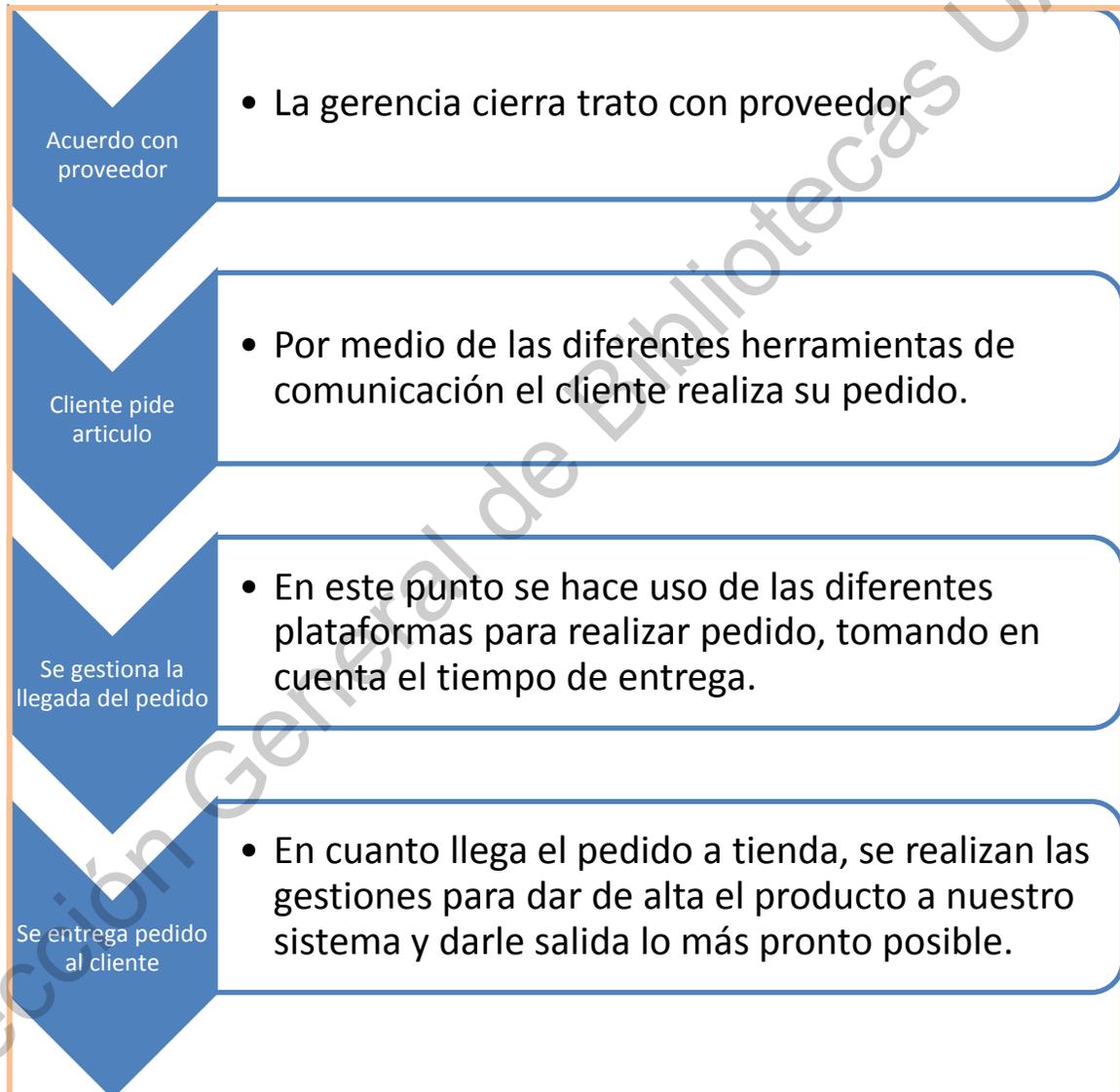
El posicionamiento se llevara a cabo por medio de:

1. La entrega a tiempo (distribución)
2. Calidad en el servicio al cliente (personal calificado para atender posibles contingencias y tomar decisiones).
3. Precios justos
4. Promociones que sean pensando en el beneficio del cliente sin comprometer las operaciones de la empresa.

5.3. Plan de operaciones

Las fases que se llevan a cabo dentro de la organización para la atención de nuestros clientes se encuentran reflejadas en la siguiente figura.

Figura No 28. Fases del proceso de atención al cliente



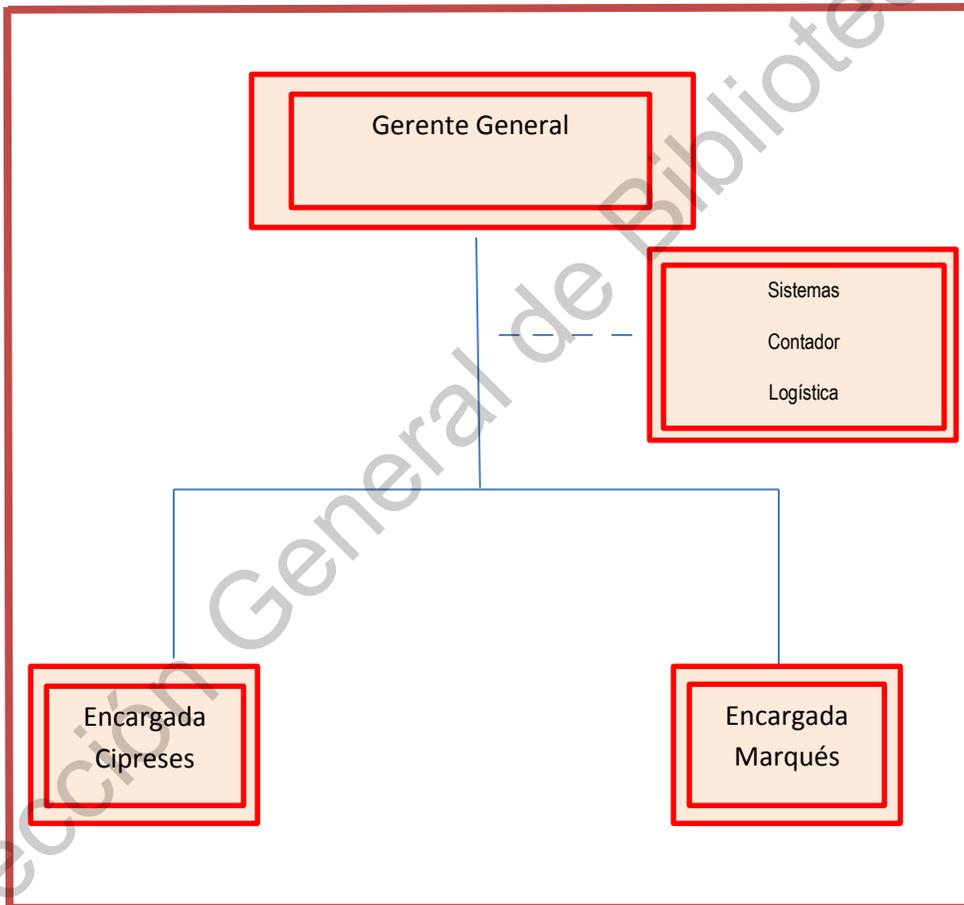
Fuente elaboración propia (2017)

Plan de capital intelectual

Organigrama

En la actualidad Multimarcas Qro, cuenta con una encargada por tienda, un gerente general, dos personas en la logística, soporte técnico (sistemas).

Figura No. 29 Del organigrama



Fuente: Elaboración propia (2017)

Perfiles de puesto

Figura No. 30. Perfil de puesto para el Gerente General

	
PUESTO	Gerente General
DEPENDE DE:	N/A
SUBORDINADOS	Sistemas, Contador, logística, encargada de tienda
FUNCION BÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el adecuado funcionamiento de la organización, asegurando la optimización de sus recursos, manteniendo y mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia de sus procesos.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones óptimas tanto con los proveedores internos como externos. • Tomar las decisiones necesarias para la coordinación y actualización de los procesos de Multimarcas • Debe estar al día con respecto a la competencia y las nuevas tecnologías para elaborar los planes de acción necesarios para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. • Procurar la rentabilidad de la empresa. • Buscar siempre conseguir nuevos arreglos y nuevos proveedores con quien hacer equipo para la distribución de la marca.
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ética y principios • Discreción • Orientación a resultados por objetivos • Habilidad de comunicación • Manejo de conflictos • Habilidad para negociar • Visión holística para los negocios

Fuente. Elaboración propia (2018)

Figura No. 31. Del perfil del puesto para encargada de tienda

 <p>Multimarcas Dyo.</p>	
<p>PUESTO</p>	<p>Encargada de tienda</p>
<p>DEPENDE DE:</p>	<p>Gerencia general</p>
<p>SUBORDINADOS</p>	<p>N/A</p>
<p>FUNCION BÁSICA</p>	<p>Hacerse cargo de todo lo referente a los procesos para otorgar un servicio de distribución y post venta de alta calidad.</p>
<p>RESPONSABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el directorio de clientas • Es la responsable de recibir el pedido que vaya llegando • Acomodar la mercancía en los racks correspondientes • Comunicar a las clientas cuando llega el pedido • capturar y administrar los pedidos en el programa destinado para ello • realizar pedidos por medio de plataformas proporcionadas por los proveedores • cobrar las cuentas de las clientas • administrar las cuentas publicitarias en Facebook • recibir los productos y realizar notas de devoluciones para las clientas
<p>COMPETENCIAS REQUERIDAS</p>	<p>Control de inventarios Gusto por la atención del cliente Control de inventarios Manejo de pc</p>

Fuente elaboración propia (2018)

Figura No. 32. Del perfil de la persona encargada de sistemas

	
PUESTO Staff	Sistemas
DEPENDENCIA DE:	Gerencia general
SUBORDINADOS	N/A
FUNCION BÁSICA	Auxiliar en el soporte técnico informático
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la instalación y actualización de programas informáticos en los equipos de cómputo. • Realiza el respaldo de la información almacenada en los equipos de cómputo. • Dar mantenimiento a los equipos. • Orientar a los usuarios respecto del manejo de paquetería y programas computacionales instalados en los equipos.
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de instalación, soporte y reparación de bienes informáticos

Fuente elaboración propia (2018)

Figura No. 33. Perfil de puestos para contabilidad

	
PUESTO Staff	Contabilidad
DEPENDENCIA DE:	Gerencia general
SUBORDINADOS	N/A
FUNCION BÁSICA	Dirige y realiza las actividades contables de la empresa así como la interpretación de los documentos contables.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y organizar la información financiera de la empresa. • Efectuar el pago de impuestos correspondientes.
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Habilidad para la organización • Ser contador de profesión

Fuente Elaboración propia (2018)

Figura No. 34. Perfil de puestos para Logística

	
PUESTO Staff	Logística
DEPENDENCIA DE:	Gerencia General
SUBORDINADOS	N/A
FUNCION BÁSICA	Asistir a la gerencia en las actividades operativas relacionadas con las actividades del proceso operativo.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar las rutas de transporte para recoger cuando sea necesario las mercancías. • Viajar al lugar de entrega de mercancías, verificar que sean subidas al vehículo para ser transportadas a la empresa • Controlar los gastos de transporte
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Sentido del ahorro • Disponibilidad para viajar

--	--

Fuente. Elaboración propia (2018)

5.4. Plan Financiero

Balance general

Tabla No. 5

Balance general 2017

MULTIMARCAS QUERÉTARO			
BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
CAJA	\$17,310.34	PROVEEDORES	\$ -
BANCO	\$17,800.00	ACREEDORES DIVERSOS	\$ -
CLIENTES	\$ 5,000.00	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 17,219.80
INVENTARIO	\$10,000.00		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$50,110.34	TOTAL PASIVO	\$ 17,219.80
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
EQUIPO DE COMPUTO	\$10,000.00	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 15,570.34
DEP. ACUM. EQ. COMPUTO	-\$ 6,000.00	RESULTADO EJERCICIO 2017	\$ 29,320.20
MOB. Y EQ. DE OFICINA	\$10,000.00		
DEP. ACUM. MOB. Y EQ. DE OFICINA	-\$ 2,000.00		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$12,000.00	TOTAL DE CAPITAL	\$ 44,890.54
TOTAL ACTIVO	\$62,110.34	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 62,110.34

Fuente. Elaboración propia (2018)

Estado de resultados

Tabla No. 6

Estado de resultados (2017)

Dirección General de Bibliotecas UAQ

MULTIMARCAS QUERÉTARO					
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017					
VENTAS	420,000.00				
COSTO DE VENTAS	336,000.00				
UTILIDAD BRUTA		84,000.00			
GASTOS				37,460.00	
GASTOS DE OPERACIÓN		35,960.00			
SUELDOS	26,000.00				
TELEFONO / INTERNET	1,200.00				
AGUA	360.00				
LUZ	1,200.00				
PAQUETERIA	7,200.00				
GASTOS DE ADMINISTRACION		1,500.00			
PAPELERIA	1,300.00				
COMISIONES	200.00				
UTILIDAD EN OPERACIÓN				46,540.00	
ISR	13,962.00				
PTU	3,257.80	17,219.80			
UTILIDAD NETA				29,320.20	

Fuente. Elaboración propia 2018

Tabla No. 7

Balance general (2018)

MULTIMARCAS QUERÉTARO				
BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018				
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO CIRCULANTE	
CAJA	\$ 15,445.00		PROVEEDORES	\$ -
BANCO	\$ 34,500.00		ACREEDORES DIVERSOS	\$ 30,000.00
CLIENTES	\$ 12,000.00		IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 20,083.60
INVENTARIO	\$ 14,349.59			
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$ 76,294.59	TOTAL PASIVO	\$ 50,083.60
ACTIVO FIJO			PATRIMONIO	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 25,000.00		RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 15,570.34
DEP. ACUM. EQ. COMPUTO	-\$ 11,250.00		RESULTADO EJERCICIO 2017	\$ 29,320.20
MOB. Y EQ. DE OFICINA	\$ 11,000.00		RESULTADO EJERCICIO 2018	\$ 43,520.45
DEP. ACUM. MOB. Y EQ. DE OFICINA	-\$ 3,050.00			
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 54,000.00			
DEP.ACUM.EQ.DE TRANSPORTE	-\$ 13,500.00			
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 62,200.00	TOTAL DE CAPITAL	\$ 88,410.99
TOTAL ACTIVO		\$ 138,494.59	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 138,494.59

Fuente elaboración propia 2018

Tabla No. 8

Estado de resultados 2018

MULTIMARCAS QUERÉTARO					
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018					
VENTAS	456,000.00				
COSTO DE VENTAS	350,000.00				
UTILIDAD BRUTA		106,000.00			
GASTOS				36,919.92	
GASTOS DE OPERACIÓN		36,919.92			
SUELDOS	25,999.92				
TELEFONO / INTERNET	1,200.00				
AGUA	360.00				
LUZ	1,200.00				
PAQUETERIA	8,160.00				
GASTOS DE ADMINISTRACION		-			
PAPELERIA	-				
COMISIONES	-				
UTILIDAD EN OPERACIÓN				69,080.08	
ISR	20,724.02				
PTU	4,835.61	25,559.63			
UTILIDAD NETA				43,520.45	

Fuente elaboración propia (2018)

Flujo de efectivo

Tabla No. 9

Flujo de efectivo 2018

FLUJO DE EFECTIVO 2018													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
VENTAS	\$38,000.00	\$34,000.00	\$42,000.00	\$35,000.00	\$41,000.00	\$37,000.00	\$39,000.00	\$41,000.00	\$ 35,000.00	\$38,000.00	\$ 45,000.00	\$ 31,000.00	\$ 456,000.00
COSTO	\$30,400.00	\$27,200.00	\$33,600.00	\$28,000.00	\$32,800.00	\$29,600.00	\$29,200.00	\$30,800.00	\$ 26,000.00	\$28,400.00	\$ 34,000.00	\$ 20,000.00	\$ 350,000.00
GASTOS	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 3,201.66	\$ 38,419.92
SUELDOS	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 2,166.66	\$ 25,999.92
TELEFONO / INTERNET	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
AGUA	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
LUZ	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
PAPELERIA	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 108.33	\$ 1,300.00
COMISIONES	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 200.00
PAQUETERIA	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 8,160.00
UTILIDAD O REMANTE	\$ 4,398.34	\$ 3,598.34	\$ 5,198.34	\$ 3,798.34	\$ 4,998.34	\$ 4,198.34	\$ 6,598.34	\$ 6,998.34	\$ 5,798.34	\$ 6,398.34	\$ 7,798.34	\$ 7,798.34	\$ 67,580.08

Fuente. Elaboración Propia (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los argumentos teóricos que se han establecido a lo largo del presente proyecto, así como a la información recuperada tanto en internet como en los distintos

instrumentos de investigación utilizados y la evidencia empírica podemos llegar a los resultados finales de la presente investigación siendo estos los siguientes.

La economía en México es sustentada en su mayoría por las empresas en sus diferentes escalas, pequeñas, medianas e incluso la micro empresa, sin embargo la supervivencia de estas empresas en su mayoría es de corto periodo, algunas, las mejores estructuradas, que cuentan con un plan de negocios definido han ido sobreviviendo e inclusive alcanzando la punta del liderazgo, el contar con un plan de negocios es de relevancia ya que este es un auxiliar en la toma de decisiones porque abarca los aspectos más íntimos de la empresa hasta el más obvio, es decir te obliga a conocer desde lo más esencial del producto o servicio que se está ofreciendo y así fijar el rumbo que se quiere seguir a largo plazo fijando las estrategias que ayudaran a llegar a la meta fijada.

Como nos dimos cuenta y con base en las encuestas realizadas, en el apartado de marketing es fundamental poner especial cuidado en el servicio al cliente ya que este es nuestra carta de presentación y el que hace la diferencia entre la competencia y Multimarcas. Además de nuestro proceso logístico el cual ha sido funcional hasta el momento pero siempre se debe de tomar en consideración las opiniones de los asociados para mejorarlo; en cuanto al punto de abrir un nuevo punto de venta nos pudimos dar cuenta que los clientes gustan del servicio que la empresa les otorga dando su voto de confianza considerando un nuevo punto de apertura, así como la preferencia de la zona en la cual se daría dicha apertura.

La parte financiera es medular en la toma de decisiones ya que esta es la que nos indica si la empresa es viable, si tiene utilidad o pérdida, y en que parte del proceso se

pueden hacer cambios para beneficio de la misma empresa, como se pudo observar con los estados financieros presentados dentro del proyecto la expansión de la empresa Multimarcas es viable ya que se está trabajando con utilidad durante el ejercicio fiscal y se denota un incremento constante en el porcentaje de la misma utilidad.

Podemos concluir que un plan de negocios facilita la gestión y expansión empresarial ya que la toma de decisiones que tomara la administración de la empresa se basara en información confiable, certera y actualizada de los factores que participan en la consolidación de una empresa.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

REFERENCIAS

- ASBTDC. (2014). Recuperado el 15 de julio de 2017, de Arkansas small business and technology development center.: <https://asbtcd.org/>
- Center, A. S. (2018). *FUNDING YOUR SMALL BUSINESS*. U.S: e book by asbtcd.
- CONDUSEF. (2015). *Pymes. Educación financiera*, 2-4.
- Duarte. (2011). *Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones*. eBook.
- El economista. (2018). 5 perspectiva para 2018 - 2019. *El economista*, 3-17.
- G, V. L. (2013). *Academia*. Recuperado el 28 de DICIEMBRE de 2017, de Métodos, técnicas e instrumentos de investigación: <https://www.academia.edu>
- Galán, J. S. (2014). *Economipedia*. Recuperado el 6 de marzo de 2016, de <https://economipedia.com> › definiciones › plan-de-negocio
- Godínez, V. L. (2013). *Aademia*. Recuperado el 28 de diciembre de 2017, de Métodos, técnicas e instrumentos de investigación: <https://www.academia.edu>
- Gonzalez, D. (2008). *Plan de negocios para emprendedores al éxito*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- González, L. A. (2008). *itson.mx*. Recuperado el 21 de enero de 2017, de www.itson.com
- Hernández Sampieri, R. /. (2015). *Metodología de la investigación 5a ed*. Mexico, D.F.: México: McGraw-Hill Interamericana, 2013.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana de España.
- INEGI. (2016). Obtenido de <https://www.gob.mx> › cms › uploads › attachment › file › [I_Condiciones_ge...](#)
- J, H. (julio de 2013). Tesis doctoral. : *MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL. APLICACIÓN AL*. Cordoba, Cordoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- León, C. y. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Edición electrónica gratuita: Enciclopedia virtual.
- Lima, A. (25 de 01 de 2015). *Irislima*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de Investigación cualitativa y de campo: <https://www.prospera.gob.mx/.../Investigacion%20cualitativa%20y%20c>

- Noguera, I. (7 de Noviembre de 2015). *Prezzi*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:
<https://prezi.com/aokf42sv3gnk/proceso-de-la-investigacion-cualitativa>
- Palma, H. G. (3 de NOV de 2011). *Universidad Autónoma del Caribe*. Recuperado el 20 de ENERO de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Pérez, G. M. (2008). Tu plan de negocios paso a paso. *Entrepreneur*, 2-3.
- Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocio. Una guía gradual para levantar el negocio y asegurar el futuro de la compañía*. Chicago, IL. EUA: Printed.
- Portal de educación financiera para empresarios y emprendedores*. (2017). Recuperado el 15 de 11 de 2017, de Edufiemp: <https://www.edufinet.com/noticias-edufiemp>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA:. (2017). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.*, . Recuperado el 25 de 11 de 2017, de [versión 23.3 en línea]. : <https://dle.rae.es>
- Sánchez A.J, M. A. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13.
- Sánchez, José. (01 de 11 de 2015). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF,2015) Educación financiera,. *PYMES*, 2.
- Stewart, G. (1997). *Capital intelectual: la nueva riqueza de las organizaciones*. Doubleday New York, NY , EE. UU: MCB UP Ltd; <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=266020>.
- Vazquez, R. (2008). ECONOMÍA DINÁMICA Del Querétaro Industrial al de Servicios. *Real State* , 2.

APENDICE

Dirección General de Bibliotecas UAQ

APENDICE A

Encuesta

“Preferencia por un nuevo punto de venta de un distribuidor de marcas diversas”

Objetivo: conocer la preferencia de nuestros clientes hacia la apertura de un nuevo punto en la zona sur de la ciudad de Querétaro.

Nombre: _____

Es cliente frecuente de la empresa “Multimarcas Querétaro” Si _____ No _____

Con que frecuencia nos visita

1 vez a la semana _____ 2 veces por semana _____ otro: _____

¿Le es difícil trasladarse a nuestra sucursal ubicada en la col. Los cipreses?

Si _____ No _____ Porque _____

¿Le gustaría que abriéramos otra sucursal?

Si _____ No _____ Porque _____

Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, donde sería de mayor provecho la ubicación de la nueva sucursal:

Zona sur _____ zona norte _____ otro (donde) _____

A continuación las siguientes preguntas son con la finalidad de medir el nivel de satisfacción en el servicio que ofrece Multimarcas Querétaro.

La empresa casi siempre es puntual en la entrega de sus productos

APENDICE B

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ASBTDC: Centro de Desarrollo Tecnológico de Empresas Pequeñas en Arkansa

CONDUSEF. Comisión nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros.

I.V.A. Impuesto al valor agregado

INEGI. Instituto nacional de estadística y geografía.

ISR. Impuesto sobre la renta

MIPyME: Micro pequeña y mediana empresa

PROFECO. Procuraduría Federal del Consumidor

PyME. Pequeña y mediana empresa

SARE: Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE)

TIC'S Tecnologías de información y comunicación

V.D. Variable dependiente

V.I. Variable independiente

Dirección General de Bibliotecas UAQ