



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

Plan de negocios para la gestión de una empresa comercializadora de chocolates

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Wendy Yolanda Arriaga Ortiz

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

**SINODALES**

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Presidente

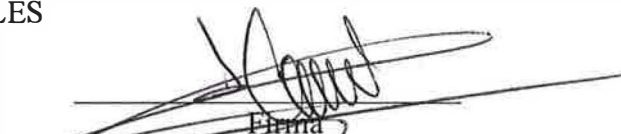
M.I. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

M.A. Andrés Rafael González Basaldua  
Vocal

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Suplente

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

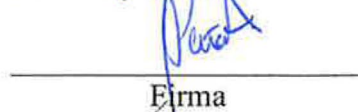
  
Director de la Facultad

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña

Director de Investigación y Posgrado

## RESUMEN

El objetivo principal de la siguiente investigación es detallar los pasos necesarios para gestionar de manera exitosa la creación de una empresa utilizando como herramienta un plan de negocios. El plan de negocios detalla las etapas necesarias a conocer para disminuir la incertidumbre respecto al futuro de la empresa. Es pieza fundamental en la formulación de estrategias para la implantación y operación ya que permite tener un panorama general de la empresa, sus recursos humanos, materiales y financieros; además del indispensable conocimiento del mercado. El modelo es aplicado a una empresa comercializadora de chocolates, donde se utiliza un diseño no experimental, transaccional, correlacional, descriptivo y de campo. Se realiza una matriz estratégica de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del negocio, se elabora un Mapa Estratégico en el cual se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa y un Balance Scorecard como herramienta para la evaluación de estrategias (desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). La encuesta de investigación de mercado se formuló con 16 preguntas que ayudaron a obtener datos para la codificación y análisis necesario en el conocimiento del público objetivo. Una vez aplicada la metodología se comprobó la hipótesis inicial la cual señala que el plan de negocios facilita la gestión de una empresa al detectar oportunidades (necesidades, problemas y carencias), aprovechar los recursos, establecer sistemas de operación diaria, diseñar estrategias adecuadas para minimizar riesgos y mejorar los rendimientos, y fijar objetivos estratégicos.

**(Palabras clave:** Plan de negocios, gestión, estrategias)

## SUMMARY

The main objective of this study is to present the necessary steps to successfully manage the creation of a business using a business plan as a tool. The business plan details the stages necessary in order to decrease uncertainty regarding the business's future. It is a key piece in the creation of strategies for implementation and operation since it makes possible a general panorama of the company, its human, material and financial resources; it is also indispensable in gaining knowledge of the market. The model was used with a company that sells chocolates. A non-experimental, transactional, correlational, descriptive and field design was used. A strategy matrix was made of the strengths, opportunities, weaknesses and threats (FODA, from its initials in Spanish) of the business. A strategic map was created in which the logical chain of the company's objectives is clarified, and a balance scorecard was used as a tool in evaluating strategies (financial performance, knowledge of client, internal processes, learning and growth). The market research survey contained 16 questions that aided in obtaining data for the codification and necessary analysis of knowledge of the target. Once the methodology had been applied, the initial hypothesis was proven, a hypothesis that points out that a business plan facilitates the creation of a business, as it detects opportunities (needs, problems and deficiencies), takes advantage of resources, establishes daily operation systems, designs the appropriate strategies for minimizing risks and improving yields and sets forth strategic objectives.

**(Key words:** business plan, management, strategies)

## DEDICATORIAS

A Dios, Por todo lo maravilloso que existe en mi vida.

A mi madre por enseñarme que los límites no existen.

A mis hermanos de quienes estoy profundamente orgullosa.

A mi esposo, amante, amigo y compañero de vida, por estar conmigo en cada momento apoyando mis decisiones con amor.

A mi dulce Andrea y a mi pequeño Nicolás, por enseñarme lo que es el amor más puro y verdadero.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores de la Maestría quienes afianzaron los deseos de continuar preparándome, en especial a la Dra. María Luisa Leal por ser mi guía en la preparación de esta tesis.

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Querétaro y a la Facultad de Contaduría y Administración por permitirme continuar mis estudios en esta institución, de la cual estoy orgullosa de pertenecer.

## INDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
<b>1. GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	3
1.2.1. Historia de la industria chocolatera	3
1.2.2. Beneficios del chocolate	5
1.3. Justificación	7
1.4. Planteamiento del problema	7
1.5. Objetivo general y específicos	8

1.6.	Marco teórico	8
1.6.1.	Gestión	8
1.6.2.	Plan de negocios	12
1.7.	Casos de éxito	21
2.	ESTUDIO DE MERCADO	22
2.1.	Investigación de mercado	22
2.2.	Objetivo	22
2.3.	Definición de variables e Hipótesis	23
2.4.	Metodología	23
2.4.1.	Definición del universo	23
2.4.2.	Tamaño y tipo de muestra	23
2.4.3.	Diseño y tipo de estudio	24
2.4.4.	Instrumento	25
2.5.	Planificación del trabajo de campo	25
2.6.	Análisis de la información	25
2.7.	Oportunidad de mercado	44
2.8.	Análisis de resultados	44

<b>3. PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>45</b>
3.1. Plan estratégico	45
3.1.1. Nombre de la empresa	45
3.1.2. Misión, Visión y Valores	45
3.1.3. Análisis FODA- Matriz de estrategias	46
3.1.4. Mapa Estratégico	48
3.1.5. Balance Scorecard	50
3.1.6. Portafolio de productos	54
3.1.7. Logotipo	55
3.1.8. Slogan	55
3.1.9. Estructura organizacional	56
3.1.10. Cultura organizacional	58
3.2. Plan de marketing	59
3.2.1. Objetivos del marketing	59
3.2.2. Estrategia de precio	60
3.2.3. Estrategia de plaza	60
3.2.4. Estrategia del producto	61



3.2.5. Estrategia de promoción	62
3.2.6. Diagrama de Gantt- Calendarización de apertura	64
3.3. Plan de administración	64
3.3.1. Listado secuencial de actividades de un día	65
3.3.2. Equipo e instalaciones	68
3.3.3. Identificación de proveedores	68
3.3.4. Competencia actual y potencial	69
3.3.5. Manejo de inventarios y flujo de reabastecimientos	69
3.3.6. Controles de calidad	71
3.3.7. Estructura legal de la empresa	71
4. ANALISIS FINANCIERO	74
4.1. Estado de resultados proyectado	74
4.2. Comprobación de Hipótesis	79
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS	83
APENDICES	86

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Ciclo de vida de un proyecto de nuevo negocio.	11
2	¿Qué implica el plan de creación de empresas (plan de negocio)?	13
3	Diagrama de Gantt	64
4	Actividades diarias Supervisor de Ventas y Vendedora	66
5	Actividades diarias Director y Coordinador de MKT	67
6	Costos de Equipo	68
7	Costo Unitario del chocolate	74
8	Gastos de Venta y Administración	75
9	Depreciación de activo fijo	76
10	Fuentes de financiamiento externa	77
11	Estado de Resultados proyectado	77
12	Punto de Equilibrio	78

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Principales países productores de cacao	4
2	¿Cuál es su sexo?	26
3	¿Cuál es tu edad?	27
4	¿Te gustan los chocolates?	28
5	¿Con que frecuencia consumes chocolates?	29
6	¿Por qué razón compras chocolates?	30
7	¿En dónde compras comúnmente los chocolates?	31
8	¿Qué marca de chocolate es la que más consumes?	32
9	¿Al momento de comprar chocolates que es lo que más tomas en cuenta?	33
10	¿Qué tipo de chocolate prefieres?	34
11	Tu sabor favorito de chocolate es:	35
12	Prefieres chocolates con:	36
13	¿Cuál de los siguientes beneficios conoces del chocolate?	37
14	¿En qué momento del día prefieres consumir un chocolate?	38

15	¿Cuánto estas dispuesto a pagar por 100 grs del chocolate de tu preferencia?	39
16	¿Cuántas chocolaterías conoces en Querétaro? Mencionalas	40
17	¿Te agradecería una chocolatería con servicio de "mesa de chocolates" para tus fiestas?	41
18	¿De cuál de estas opciones recuerdas un anuncio de chocolates?	42
19	¿Por cuál de las siguientes promociones te sientes atraído al conocer un nuevo producto?	43
20	Matriz FODA y Análisis Matriz de estrategias	47
21	Mapa estratégico	50
22	Elementos relacionados con el BSC	52
23	Balance scorecard de la tienda-boutique " <i>Xocolatl</i> "	52
24	Logotipo de la tienda boutique " <i>Xocolatl</i> "	55
25	Organigrama	56
26	Cartel a utilizar en puntos de venta	63
27	Estructura Analítica aplicada al proyecto	65
28	EBITDA	78

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1. Introducción**

La creación de una nueva empresa implica un reto importante para cualquier empresario que para enfrentarse a competidores consolidados en un mercado globalizado deberá valerse de todo su conocimiento y capacidad para plantear las estrategias correctas que lo conduzcan al éxito.

¿Pero cómo puede un empresario prepararse para este reto? No existe una receta 100% efectiva, pero existen metodologías que orientan en el camino para lograr cumplir cada una de las etapas de la gestión de una empresa.

El objetivo de este trabajo es señalar los pasos necesarios plasmados en un plan de negocios, por esta razón ha sido estructurado en 4 capítulos.

Las generalidades del proyecto y su Marco Teórico son estudiados en el primer capítulo. En el segundo capítulo se desarrolló un estudio de mercado a través de encuestas efectuadas al público objetivo logrando conocer las tendencias de consumo del mismo. En el tercer capítulo se desarrolla un plan de negocios dividido en tres etapas:

a) Un plan Estratégico, que detalla la estructura organizacional de la empresa b) Un Plan de Marketing con las estrategias para el lanzamiento y la introducción de la empresa al mercado c) Un Plan de Administración estratégico con las actividades secuenciales para una operación eficiente. En el cuarto capítulo se elaboró un análisis financiero donde se planteó un estado de resultados proyectado a 5 años.

Para finalizar se han incluido propuestas y conclusiones que explican de manera clara y elocuente como se percibe el proyecto en términos de oportunidad y crecimiento.

Toda la información aquí descrita esta principalmente dirigida a la gestión de una empresa comercializadora de chocolates, sin embargo, la metodología descrita es útil para cualquier tipo de empresa, ya que muestra de forma sencilla y rápida los factores a considerar para conducirlos al éxito.

## 1.2. Antecedentes

### *1.2.1. Historia de la industria chocolatera*

En este apartado se hace una descripción de la industria del chocolate globalmente y como ha florecido desde su inicio en México.

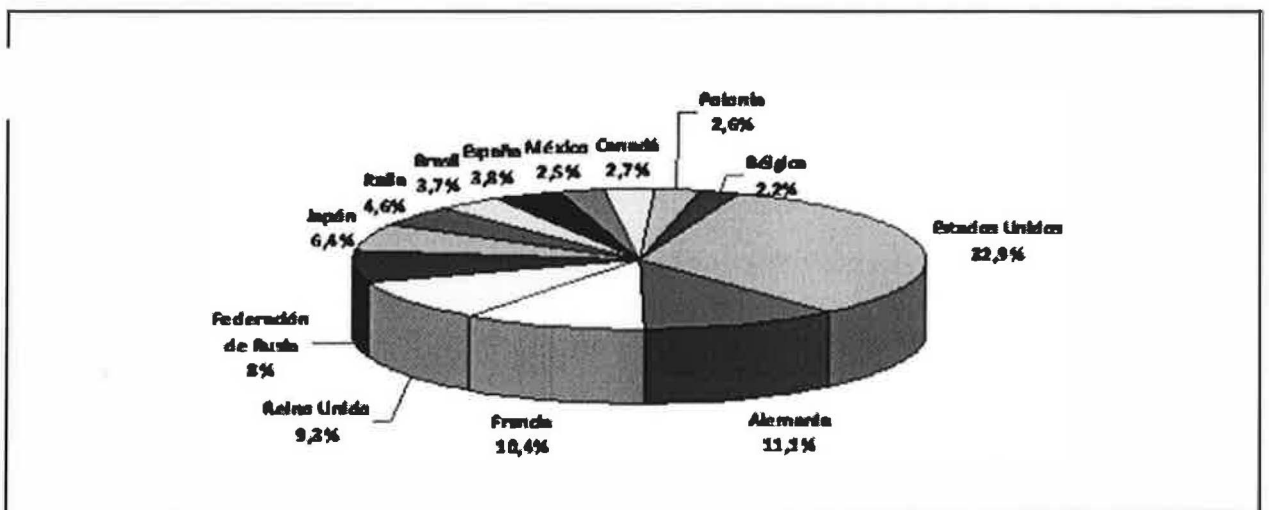
De acuerdo a la leyenda, el árbol de cacao fue descubierto por el Rey Maya Quetzalcóatl, hace tres mil años. La bebida “*Xocolatl*” fue hecha quemando y exprimiendo los granos de cacao y mezclándolo con harina de maíz y chile piquín. Esta bebida fue particularmente la favorita de la corte de Moctezuma. Cuando el conquistador Cortés llegó a México en 1518, descubrió que los granos de cacao eran usados no sólo para bebidas, sino incluso como moneda. En 1528, Cortés introdujo el cacao en España. Los españoles hicieron un tipo diferente de bebida de chocolate al de los aztecas, mezclando pasta de cacao con azúcar, agregando canela y especias, adecuándolo al gusto de los europeos.

A principios del siglo XVII, la bebida de chocolate se extendió por Europa. En 1657 se estableció el primer local para beber chocolate en Londres. Hasta el siglo XVII, México permaneció como el mayor productor de cacao, y el cultivo se extendió al resto del mundo. A pesar de su expansión, la cantidad de producción de cacao fue relativamente pequeña. La mayor parte de los siglos XVIII y XIX, la producción fue dominada por Brasil y Ecuador. De cualquier forma desde los inicios del siglo XX, se comenzó a mover hacia África, donde hasta 1960 se producía casi el 75% del total mundial de cacao. El inventor del Chocolate como lo conocemos actualmente es desconocido, pero el primer chocolate comestible sólido fue vendido en Inglaterra en 1847, por Joseph Fry & Son's. En 1876 el chocolate con leche fue inventado en Suiza.

Fue el agradable sabor del chocolate, junto con las reducciones en los aranceles de importación, mejoras en el transporte y modernas técnicas de publicidad, que promovieron el gran crecimiento en el consumo, el cual ha sido el principal ímpetu de la industria chocolatera hasta nuestros tiempos.

Actualmente el chocolate es fabricado en muchos países y consumido en todas partes del mundo, con un consumo de alrededor de doce millones de toneladas anuales. La producción mundial de chocolate y de derivados del cacao ascendió a aproximadamente 4,6 millones de toneladas en 2003 según datos de Caobisco (Bruselas, Bélgica). Los principales países productores de chocolate son: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y Brasil (Campal, 2014). Durante el siglo XX, los Estados Unidos y Europa Occidental han sido los más grandes consumidores y productores de chocolate a escala mundial.

*Figura 1.1.* Principales países productores de cacao



Fuente: International Cocoa Organization (2007, s.p).



El recurso principal, sin embargo, se desarrolla en áreas tropicales, como Centroamérica, Brasil, Venezuela, la India occidental, Haití, Jamaica y África. En México, el consumo de chocolate crece a tasas anuales de 4.5%, el consumo nacional es de 650 gramos per cápita, lejos de los 12.3 kilos de los suizos. Sin embargo señala Noé Lecona, gerente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares menciona la histórica inversión por 370 mdd de chocolateras como: Hershey's, Barry Callebaut y la mexicana Turín debido a la confianza en el crecimiento del mercado mexicano (Campal, 2014).

### ***1.2.2. Beneficios del chocolate***

Por siglos, el cacao, el ingrediente principal en chocolate, se ha utilizado para promover salud y bienestar. Las civilizaciones antiguas refirieron al cacao como *regalo de dioses* y lo utilizaron como alimento altamente codiciado y como tipo de moneda. Theobroma, el nombre científico para el árbol de cacao, significa el *alimento de dioses*. La palabra *cacao* vino de la adaptación española de la palabra *kakaw-tl de Olmec* (Morales, 2009)

El chocolate negro obtenido del cacao, tiene un alto contenido de los flavanoles epicatequina, catequina y procianidinas. Se ha demostrado que estos flavanoles ejercen poderosos efectos antioxidantes al inhibir la oxidación de las LDL, además de producir una disminución de la agregación plaquetaria, de la presión arterial. El efecto antioxidante y cardio-protector del chocolate ha sido demostrado en numerosos protocolos experimentales y estudios clínicos y epidemiológicos.

Al chocolate se le utilizaba tradicionalmente como energizantes y como tónico general para proteger contra enfermedades.

También ha sido usado para estimular el apetito, aumentar la resistencia física, y para reducir la fatiga. Algunas culturas lo usaban como afrodisíaco.

Documentos de la era colonial temprana incluían instrucciones para el uso medicinal del cacao.

El *Código Badianus* (1552) mostraba el uso de las flores del cacao para tratar la fatiga, mientras que el *Código Florentine* (1590) ofrecía una prescripción de los granos de cacao, maíz y la hierba *tlacoxochitl* (*Calliandra anomala*) para aliviar la fiebre, problemas respiratorios y cardíacos. Desde el siglo XVI hasta principios del XX, los manuscritos producidos en Europa y Nueva España revelaron más de 100 usos medicinales del cacao.

Los tres roles específicos que se le atribuían eran:

- 1) tratar personas emaciadas para la ganancia de peso
- 2) estimular el sistema nervioso en casos de apatía, cansancio y debilidad
- 3) mejorar la digestión y la eliminación de desechos a nivel renal e intestinal.

Además de feniletilamina, el cacao es rico en alcaloides, como la cafeína y la teobromina. Alcaloides también presentes en plantas como el café (*Coffea arabical.*), el té (*Camellia sinensis*), el mate (*Ilex paraguensis*), el naranjo (*Citrus sinensis*), y el limón (*Citrus limón*). Estos alcaloides excitan el sistema nervioso, haciendo que estemos más activos y despiertos frente a los estímulos exteriores (Botanical, 2014).

### **1.3. Justificación**

El mercado actual es cada vez más competitivo, encontramos productos de cualquier lugar del mundo a nuestro alcance, lo cual obliga a los nuevos empresarios a conocer el mercado, desarrollar habilidades comerciales y financieras que los ayuden a identificar necesidades y crear oportunidades.

Muchos son los emprendedores que tienen iniciativa, sienten esa pasión por la conquista y se lanzan a la creación de su propio negocio; sin embargo muy pocos conocen los pasos previos que deben analizar para alcanzar el éxito.

El objetivo principal de la presente investigación es identificar la metodología de un plan de negocios para la gestión de una comercializadora de chocolates, a través de un estudio de mercado y de la competencia, de la elaboración de una matriz FODA y de un plan financiero que permita conocer la rentabilidad del proyecto. El conocimiento de una metodología puede ayudar en un momento dado a cualquier empresario a tener las herramientas necesarias al abrir un negocio logrando disminuir la incertidumbre y el riesgo.

### **1.4. Planteamiento del problema**

La creación de una tienda-boutique de chocolate nace de la idea de enaltecer la aportación mexicana de chocolate en el mundo. El promover un lugar único donde la vista, el gusto, el olor y el tacto se deleiten, así como la oportunidad de ofrecer productos de diseño, playeras, tazas, y todo lo imaginable en relación al chocolate.

Se busca motivar en el consumidor un gusto asiduo al chocolate comunicando los beneficios que aporta, la herencia histórica- gastronómica que representa y sobretodo crear un lazo emocional con este producto tan nuestro, el *xocolatl*.

### **1.5. Objetivo general**

Identificar la metodología de un plan de negocios para la gestión de una comercializadora de chocolates

### **1.6. Objetivos específicos**

Describir el proceso de un plan de negocios

Desarrollar el proceso de gestión de una empresa comercializadora de chocolates

### **1.7. Marco teórico**

Dentro de este apartado se hace mención de algunos conceptos importantes de la gestión y del plan de negocios que son necesarios para el adecuado entendimiento del proyecto a desarrollar.

#### **1.7.1. Gestión**

Viene del latín *gestio-gestionis* que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “*la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad*” (Heredia, 1985, p. 25). Según Remetería es la “*actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal*” (Remetería, 2008, p. 1).

Al respecto Remetería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Pese a que algunos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las modernas escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, solo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que comienza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Desde entonces ha sido vista, indistintamente, como “*un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial*” (Espasa Calpe, 2008, p. 1), como una “*función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización*” (Restrepe, 2008, p. 2), que enfatiza en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998, p. 55).

Restrepe, (2008, p. 2) plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “*el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado*” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

Las funciones básicas de la gestión. Según Chiavenato, Fayol divide las empresas en seis grupos de funciones generales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (Chiavenato, 1989, p. 79). Chiavenato alega el argumento de Fayol que las funciones administrativas contienen los elementos de la administración, constituyentes del proceso administrativo y difieren de las otras cinco anteriores (Chiavenato, 1989). Chiavenato las denomina funciones universales de la administración. Ellas serían: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

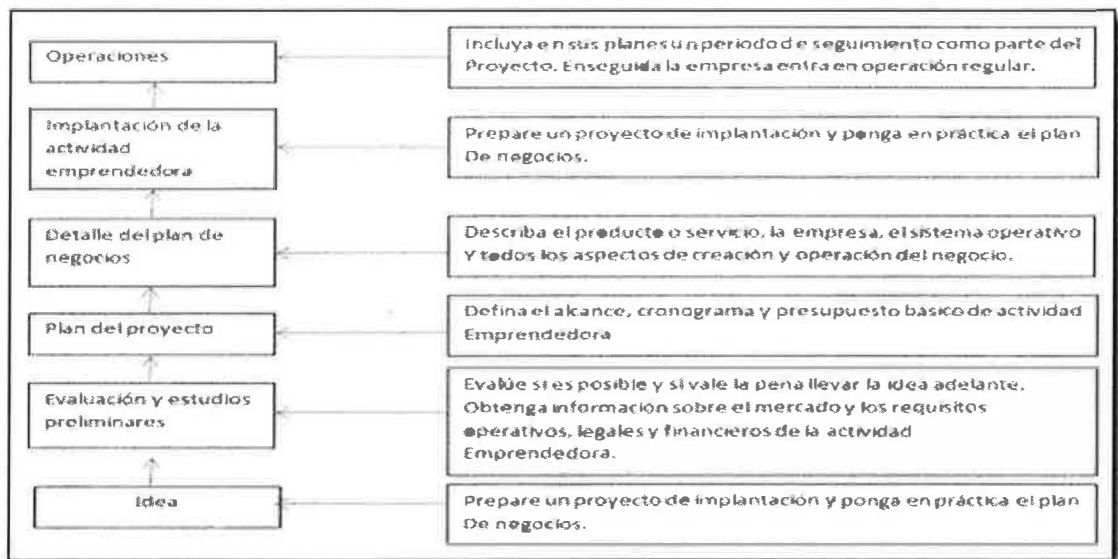
La generación de la idea es la única parte del proyecto que depende en forma exclusiva del emprendedor. Antes de concretar una idea del nuevo negocio y asumir compromisos irreversibles, sería prudente realizar un estudio sencillo de la viabilidad mediante el cual el emprendedor pueda saber si es posible y si vale la pena llevar adelante la idea (Amaro, 2012).

El estudio de la viabilidad debe enfocarse sobre todo en:

- a) La demanda del producto o servicio
- b) Las fortalezas y debilidades de la competencia existente y potencial.
- c) Los requisitos operativos para ofrecer el producto o servicio:  
instalaciones, maquinas, componentes.

- d) La existencia de proveedores de máquinas, componentes, materias primas para desarrollar nuevos productos.
- e) Los requisitos legales para el funcionamiento del negocio
- f) La licencia para montar el negocio en el establecimiento elegido
- g) La necesidad de inversiones en comparación con los recursos del emprendedor.

Tabla 1.1

*Ciclo de vida de un proyecto de nuevo negocio*

Fuente: Amaro(2012,p.217).

El plan de negocios complementa el plan de proyecto. Se trata de una descripción detallada de la actividad emprendedora: el producto o servicio y todos los aspectos de la administración de la empresa, como si estuviera operando. El plan de negocios proyecta la imagen de la empresa que todavía existe, pero en el que muestra una visualización de como será, de modo que se puedan analizar de forma anticipada los problemas a resolver

y tomar decisiones. La preparación del plan de negocios también debe tratarse como una fase de un proyecto cuyo producto es el plan de negocios (o plan de negocio).

El plan de negocios permite establecer el producto o servicio que el emprendedor desea ofrecer, el mercado y la estrategia para conquistarlo, y las condiciones necesarias para transformar la idea en una empresa en operación. Además de ser una herramienta para el propio emprendedor, el plan de negocios puede ser un instrumento necesario para obtener la licencia de funcionamiento, buscar financiamiento, explicar la oportunidad a inversionistas potenciales y hasta participar en concurso de actividad emprendedora (Amaro, 2012).

### **1.7.2. *Plan de negocios***

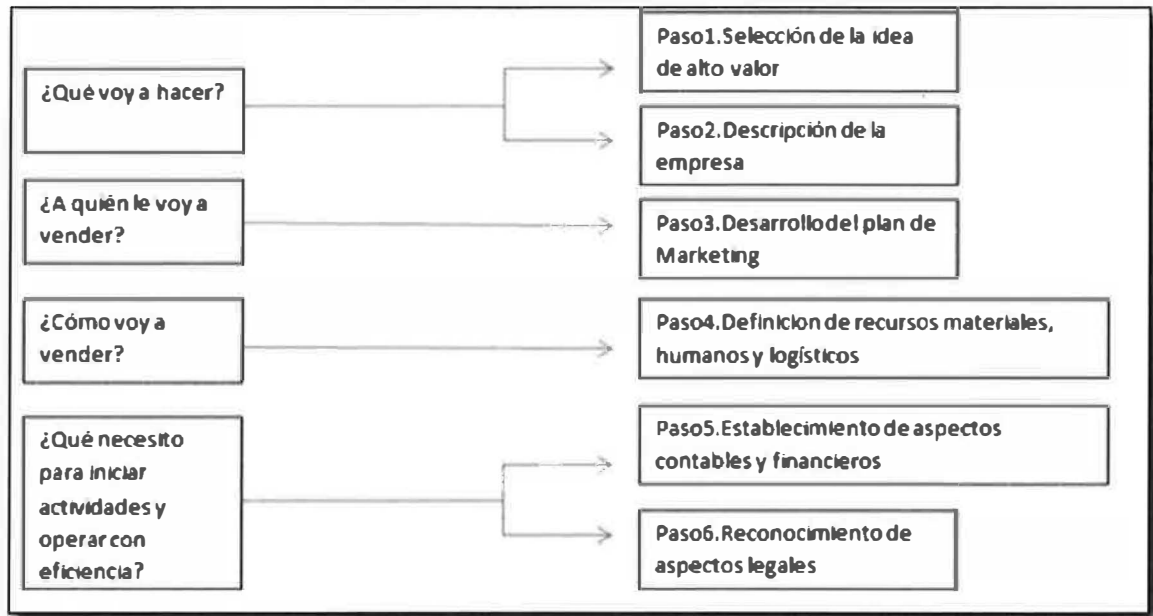
Al inicio de un nuevo negocio un emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercara al logro de sus metas y objetivos, y lo guiara en la realización de sus actividades (Filion, 2011).

Sin embargo de acuerdo a Louis Jacques Filion, el valor más importante en un plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además de un documento *vivo* que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo. Un plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo (Filion, 2011).



Tabla 1.2

*¿Qué implica el plan de creación de empresas(plan de negocio)?*



Fuente: Filion (2011, p.41).

Según Filion, el Plan de Negocios es una guía de suma utilidad, ya que indica la secuencia recomendable para el establecimiento de una empresa. Es importante aclarar que no existe un plan perfecto, sin embargo se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación:

#### Sección 1. *Encontrar una idea de alto valor.*

Se le considera de alto valor cuando satisface una necesidad específica de un segmento de población definido. El producto, proceso o servicio es el elemento clave para satisfacer la necesidad, solucionar el problema o atender la oportunidad detectada. Por lo tanto, la creatividad que imprima a estas tareas será el eje central del desarrollo del concepto o modelo de negocio a generar.

La recomendación es agregar valor (o descomodizar) a cualquier bien o proceso que se ofrezca como base del modelo de negocio, para así generar el máximo de ventajas y elementos diferenciadores posibles (en seguida se darán las definiciones correspondientes) que permitan posicionarse rápidamente y permanecer en el mercado.

Los elementos de la primera sección del plan son:

- a) Justificación
- b) Descripción detallada
- c) Nombre de la empresa
- d) Clasificación de la empresa en el giro
- e) Definición del lugar físico
- f) Tamaño de la empresa (para cumplir con los datos fiscales)
- g) Misión
- h) Visión
- i) Objetivos
- j) Ventajas competitivas
- k) Lista de apoyos ya sea técnicos o profesionales

## *Sección 2. Marketing del nuevo negocio*

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

Los componentes de la segunda sección del plan de negocios son:

- a) Segmento de mercado, descripción detallada de las características de los clientes potenciales
- b) Lista de los principales competidores
- c) Descripción del estudio de mercado, incluyendo método y detalles de aplicación.
- d) Resultado gráfico y conclusiones del estudio de mercado
- e) Listado de Riesgos y oportunidades
- f) Descripción detallada del producto o servicio
- g) Marca
- h) Logotipo
- i) Eslogan
- j) Los medios publicitarios
- k) Mensaje Publicitario
- l) Diseño de un tríptico o cartel
- m) Promociones de venta
- n) Plan de introducción al mercado
- o) Canal de distribución
- p) Estrategia de precio
- q) Políticas de precio
- r) Fijación de precio

### Sección 3. *Recursos materiales para iniciar y desarrollar un plan de negocios*

La tercera parte de un plan de negocios se enfoca en el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto y/o la prestación de servicios. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos para iniciar y operar el negocio.

Los componentes de la tercera sección del plan de negocios son:

- a) Listado secuencial de todas las actividades
- b) Diagrama de flujo
- c) Listado de equipo, herramientas e instalaciones necesarios.
- d) Diseño de la planta de producción
- e) Listado de la materia prima
- f) Opciones de proveedores
- g) Manejo de inventarios
- h) Capacidad instalada
- i) Controles de calidad y procedimientos de mejora continua

### Sección 4. *Recursos humanos para la operación y administración del negocio*

La adecuada planeación del personal necesario para operar y administrar el negocio permite lograr la eficiencia y por consiguiente, la optimización de recursos de la empresa.

Una buena idea para iniciar con esta sección es revisar los objetivos de la empresa y cotejarlos con los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y donde se hace, cuanto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quien debe hacerlo.

Los componentes de la cuarta sección del plan son:

- a) Lista de las actividades a realizar
- b) Organigrama
- c) Funciones específicas por puesto
- d) Manual operativo por puesto de trabajo
- e) Manuales operativos de la empresa
- f) Políticas operativas de la empresa
- g) Proceso de selección y contratación del personal
- h) Administración de sueldos y salarios
- i) Personalidad jurídica elegida

#### Sección 5. *Recursos Financieros*

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

Los componentes de la quinta sección del plan son:

- a) Listado de conceptos de entradas y salidas
- b) Capital Social necesario para iniciar operaciones
- c) Fuentes de financiamiento
- d) Proyecciones financieras (Flujo de efectivo, Estado de Resultados, Balance General)

- e) Indicadores Financieros (Valor de la inversión en el tiempo, tiempo de recuperación de la inversión, retorno sobre la inversión, punto de equilibrio)

#### Sección 6. *Plan de trabajo de implantación y operativo*

El plan de trabajo consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos.

Los componentes de la sexta sección del plan de negocios son:

- a) Programa de actividades
- b) Grafica de Gantt. Útil para interpretar más fácilmente la calendarización de las actividades que habrán de realizarse.

#### Sección 7. *Resumen Ejecutivo*

El Resumen ejecutivo es el condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general, se coloca al inicio del plan y debe contener, en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito en el proyecto.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, de manera que lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se utiliza a manera de presentación del documento completo.

El contenido de la séptima sección del plan de negocios es el siguiente:

- a) Sobre la empresa: nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- b) Sobre marketing: descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas.

- c) Acerca de los recursos materiales: proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones
- d) Acerca de los recursos humanos: organigrama general.
- e) En cuanto a finanzas: capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento.
- f) Por último, sobre el plan de trabajo: la fecha en la que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio

El plan de negocios ayuda al emprendedor a concretar y estructurar en un documento su idea de empresa. Dicho documento pretende ser holístico, ya que en él se incluyen todas las áreas de la compañía (marketing, finanzas, recursos humanos, etcétera). Asimismo, el plan de negocios permite al emprendedor entender la integración de dichas áreas y la sinergia que puede haber entre ellas. Este documento debe ser dinámico y evolutivo, lo que significa que debe revisarse periódicamente y adaptarse a las situaciones (internas y externas) y a los retos (internos y externos) que se presenten en la empresa (Filion, 2011).

Un plan de negocios ayuda a enfocarse en su concepto. Un plan de negocios demuestra a inversionistas dos aspectos positivos del emprendedor: Primero que actúa en forma seria, y segundo que conoce su negocio (Weltman, 1998). Contar con un plan de negocio abrirá las fuentes de financiamiento, será un proceso de búsqueda de información largo pero necesario, donde las cifras serán clave y el éxito o fracaso dependerán de realizarlo o no.

Una de las razones principales que explican el fracaso de un negocio es la falta de un plan adecuado. Al considerar el concepto de planificación de negocios, salen a relucir factores críticos (Pinson, 2003).

a) Todo negocio necesita un plan. Los propietarios de negocios exitosos generalmente han tomado el tiempo para evaluar todos los aspectos de sus negocios, y han preparado planes para el futuro.

b) Todas las instituciones crediticias requieren un plan de negocio. Los prestamistas y los inversionistas comparten el riesgo en su negocio. Su plan de negocio es la única manera con que cuentan para decidir si toman o no el riesgo.

c) Pocos dueños de negocios saben cómo escribir un plan de negocio. Aunque el propietario puede comprender algunos de esos vocablos, no es corriente que él o ella tengan un concepto de cómo combinarlos en un plan operable.

De acuerdo con Pinson, todos los negocios se pueden beneficiar con la preparación de un plan cuidadosamente concebido.

Hay tres razones principales para escribir ese plan. (Pinson, 2003)

- a) Servirá de guía durante la existencia del negocio.
- b) Servirá como requisito en caso de buscar financiamiento.
- c) Evaluará el potencial de su negocio en un mercado.

Una de las principales razones que explican el fracaso en los negocios es la falta de planificación. *“El negocio que falla en planificar, planifica para fallar”*.



### **1.8. Casos de éxito**

La Implementación de un caso de éxito de acuerdo a Borello (1994), se da en primera instancia identificando y priorizando la actividad principal del negocio tomando en cuenta la demanda del mercado. En este caso Borello ejemplifica un caso de éxito en el cual describe a una tienda pequeña relacionada con la venta de equipo de radio y televisión así como servicio de reparación.

En este sentido se realizó un plan de negocios donde se obtuvo como resultado que el enfoque comercial de la tienda debería de ser la reparación de equipo de radio y televisión, siendo su segundo paso la alianza con cadenas de tiendas que carecían de servicio técnico como servicio de garantía, situación que aprovecho la tienda de electrodomésticos.

De acuerdo con Hernández (2011), menciona un caso de éxito en México, se trata de un plan de negocios desarrollado por una organización enfocada a la enseñanza del Tae Kwon Do, destacando que su mayor logro consistió en identificar la necesidad de diferentes horarios de entrenamiento que demandaban las personas para llevar acabo la práctica de artes marciales.

En este sentido Hernández afirma que dicha empresa pudo identificar y clasificar a los interesados de acuerdo a su nivel de habilidades, con lo que se pudo fomentar la confianza y competitividad de los practicantes. Hernández concluye que el éxito en un plan de negocios radica en la utilización de los instrumentos que permiten estimar la demanda potencial del mercado, teniendo especial atención en detectar los requerimientos específicos de los clientes de acuerdo a sus necesidades.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1. Investigación de mercado

La investigación de mercados es una de las funciones de la mercadotecnia que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia. Dando a conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, etc.), cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos, entre otros. Según Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa". Es por ello que debemos considerar este importante apartado para la obtención de datos en nuestra investigación, ya que por medio de los resultados obtenidos tomaremos las mejores decisiones para alcanzar el éxito que buscado.

### 2.2. Objetivo

- a) Incentivar el gusto por el chocolate ofreciendo variedad que agrade a los diversos paladares.
- b) Atraer consumidores asiduos a la tienda-boutique gracias a la selección de productos de calidad y a los productos innovadores existentes.
- c) Desarrollar estrategias de mercadotecnia para crear una experiencia única al cliente.
- d) Proponer un modelo que permita un eficiente manejo de operaciones.

### **2.3. Definición de variables**

Variable Independiente: Plan de Negocios

Variable dependiente: Gestión de una empresa comercializadora de chocolates

### **2.4. Hipótesis**

Un plan de negocios facilita la gestión de una empresa comercializadora de chocolates

### **2.5. Metodología**

#### ***2.5.1. Definición del Universo***

Para la correcta selección de una muestra es importante definir a la población en la que se está interesado, una vez identificado se podrá delimitar a el grupo de análisis. Para el presente caso serán hombres y mujeres, de 15 a 55 años, que gustan de chocolates y realicen compras en la plaza comercial “Sendero” en la ciudad de Querétaro.

#### ***2.5.2. Tamaño y tipo de la muestra***

Se realizaran 30 encuestas para la conocer el grado de aceptación del nuevo producto. Esta muestra es del tipo no probabilístico dado que fue realizada en un lugar en específico y a personas que cumplieran ciertos rangos de edad por así requerirlo en la investigación.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2010, p.189) la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

### ***2.5.3. Diseño del estudio***

El caso de investigación presenta un diseño experimental, entendiendo como una situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes o causas para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes o efectos (Hernández et al, 2010).

### ***2.5.4. Tipo de estudio***

Para la obtención de datos se realizó un estudio descriptivo, de campo, correlacional y transversal.

#### *Investigación Descriptiva*

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Describe tendencias de un grupo o población (Hernández et al, 2010).

#### *Investigación Correlacional*

Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández, 2010).

#### *Investigación de campo*

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de la investigación conocidos o en desarrollo (Tamayo, 1998).

#### *Estudios Transversales*

Implican la recolección de datos en un solo periodo de tiempo (Hernández, 2010).

### **2.5.5. Instrumento**

Entendiendo el instrumento como el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sampieri, 2010).

Para el presente caso se elaboró un cuestionario con 14 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas que se aplicaron en el centro comercial Sendero en la ciudad de Querétaro, lugar donde se tiene considerado abrir la tienda-boutique *Xocolatl*.

Con ella se busca obtener datos que permitan la codificación y análisis necesario para extrapolar los resultados a la población considerada.

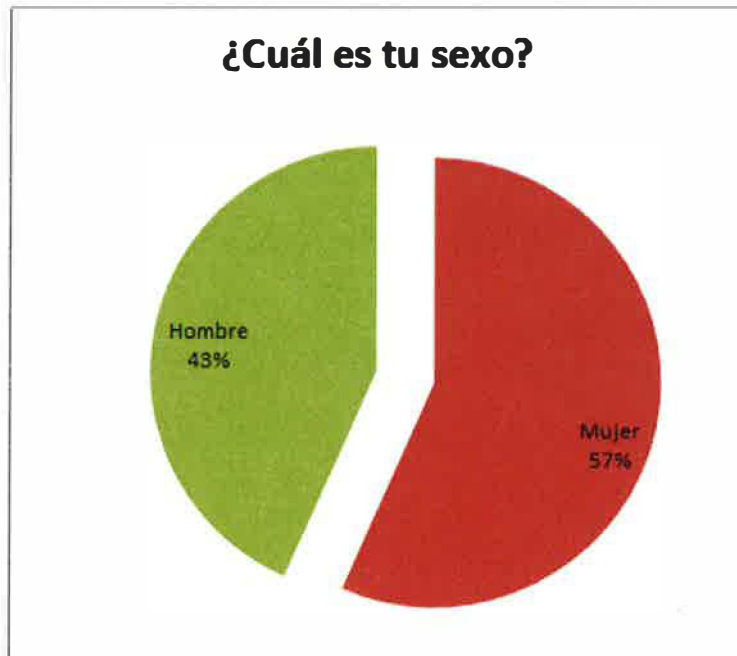
### **2.6. Planificación de trabajo de campo**

Se aplicaron cuestionarios a una muestra de 30 posibles consumidores y compradores, los cuales pertenecen a la población asidua a la plaza comercial Sendero y están dentro del mercado potencial buscado por la empresa.

### **2.7. Análisis de la información**

A continuación se presentan gráficamente los resultados de la encuesta, la cual se encuentra en el Apéndice de este proyecto.

Figura 2.1. ¿Cuál es tu sexo?

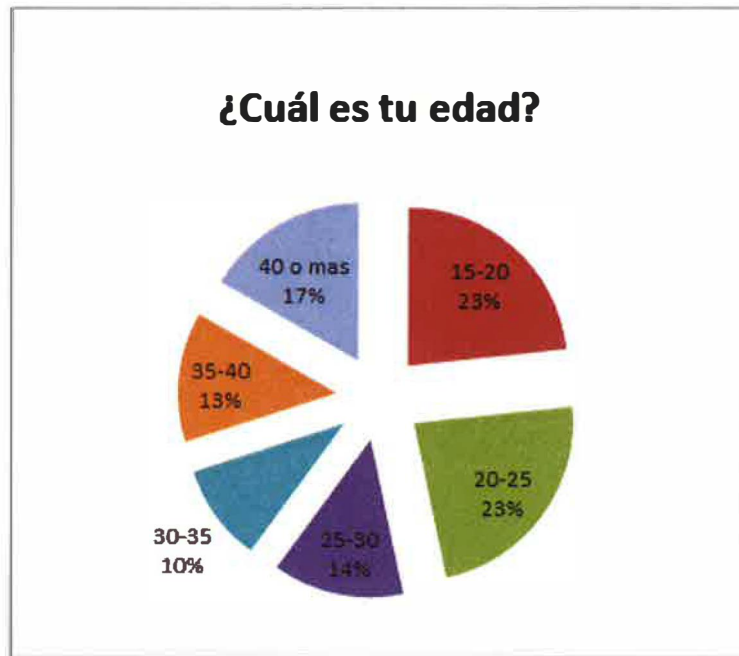


Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar los gustos de hombres y mujeres por el chocolate.

Como se aprecia en la figura 2.1 fueron encuestadas 57% mujeres contra un 43% de hombres, se buscó establecer un equilibrio en la cantidad de personas a encuestar ya que se deseaba obtener la mayor cantidad de información respecto a la aceptación que tendría la tienda para ambos sexos.

Figura 2.2. ¿Cuál es tu edad?

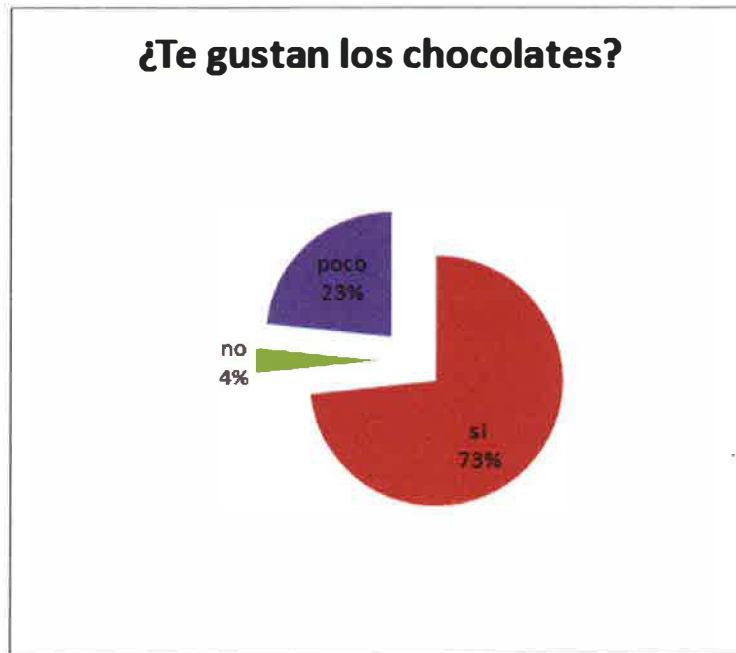


Fuente: Elaboracion Propia.

Como se puede observar en la figura 2.2 la mayor cantidad de los encuestados están entre los rangos de 15 a 25 años con un total de 46% de la población, lo que nos ayudara a planear estrategias que vayan enfocadas a personas en este rango de edad, seguido tenemos a las personas de 40 años o más las cuales están representadas por un 17%, lo cual nos indica que este segundo grupo de personas también estarán representando un mercado potencial al cual dirigir los esfuerzos para atraerlos a la compra.

Los demás grupos de edades tienen solo el 10% de la presencia en la plaza y podrían ser considerados como un mercado a desarrollar para el futuro del negocio.

Figura 2.3. ¿Te gustan los chocolates?



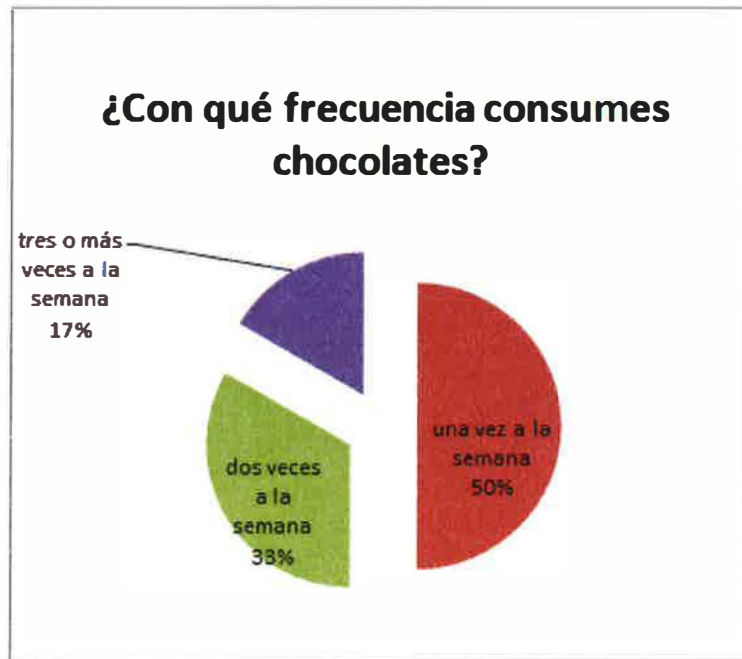
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se considera como la pieza modular de la investigación ya que esta nos determinara que tan aceptada o no será la tienda. En la figura 2.3 podemos apreciar que el 73% de la población entrevistada gusta de consumir chocolates, lo cual es información sumamente valiosa ya que es la base de todos los productos ofrecidos en tienda.

Se tiene un 23% como segunda posición los cuales dicen que les gusta un poco el chocolate, lo que podría significar un grupo de clientes a los cuales se debe convencer de las variedades, sabores, calidad y beneficios de su consumo, buscando con ello que se vuelvan consumidores potenciales en poco tiempo.



Figura 2.4. ¿Con qué frecuencia consumes chocolates?

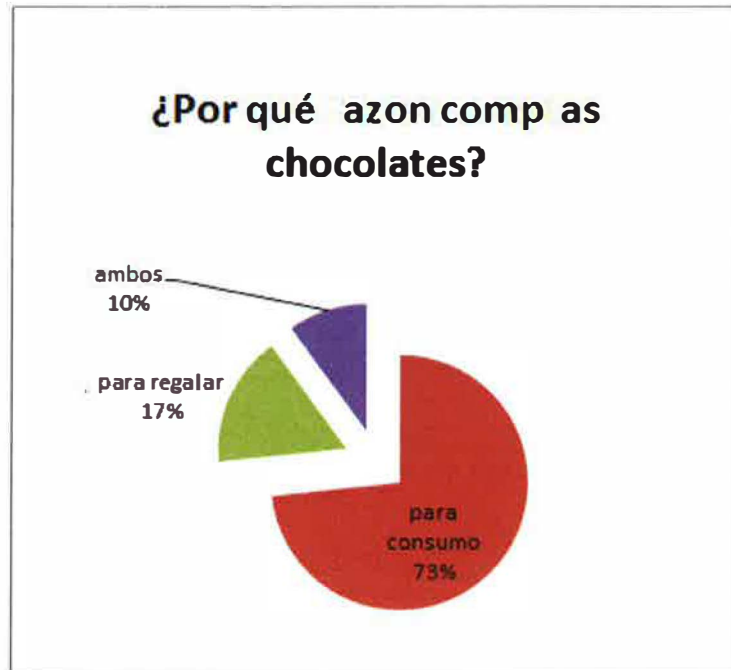


Fuente: Elaboración propia.

Para la tienda es importante conocer la frecuencia con la que las personas suelen consumir un chocolate ya que de eso depende la periodicidad de visitas y volumen de compra que se estará manejando en el negocio.

Es satisfactorio el resultado obtenido de acuerdo a la figura 2.4 donde muestra que el 50% de las personas encuestadas consumen al menos una vez a la semana algún chocolate, seguido tenemos un 33% de personas con 2 veces a la semana y al último a aquellos que será más sencillo volver clientes frecuentes ya que su consumo de compra es muy alta con tres o más veces a la semana, los cuales representan un 17% del total encuestado.

Figura 2.5. ¿Por qué razón compras chocolates?

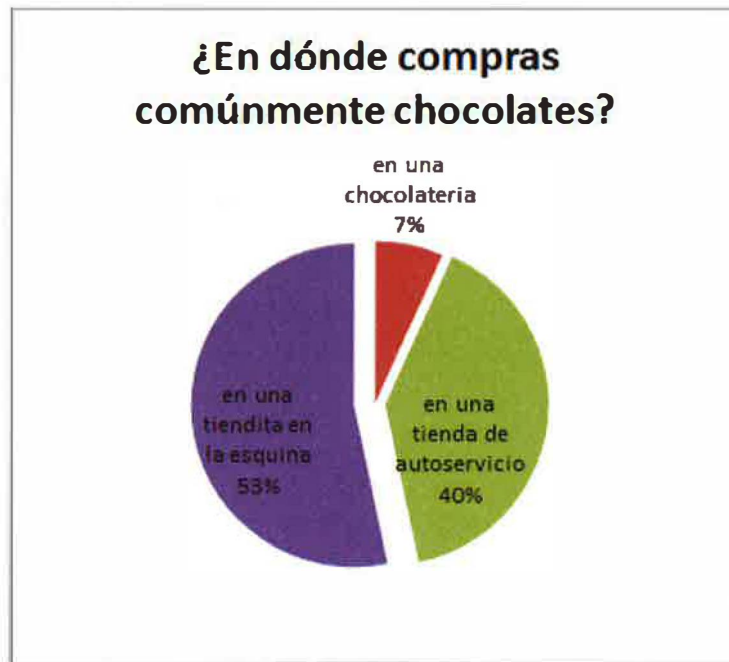


Fuente: Elaboración propia.

Otra pregunta importante dentro de la presente encuesta es conocer la razón por la que las personas compran un chocolate, esto ayudara a establecer las condiciones idóneas de venta de los productos para hacerlos más atractivo a la compra.

En la figura 2.5 se obtuvo una mayoría representado por un 73% de la población que compra los chocolates para consumo, por lo cual se debe ofrecer variedad de chocolates en presentaciones pequeñas para captar a este consumidor. Como segundo grupo están aquellos que solo compran para regalar representado con un 17%, ellos en particular serán atendidos de forma tal que se logre cumplir con las expectativas para ser considerados como lugar de compra preferido, así como buscar a un mediano plazo atraerlos también como consumidores.

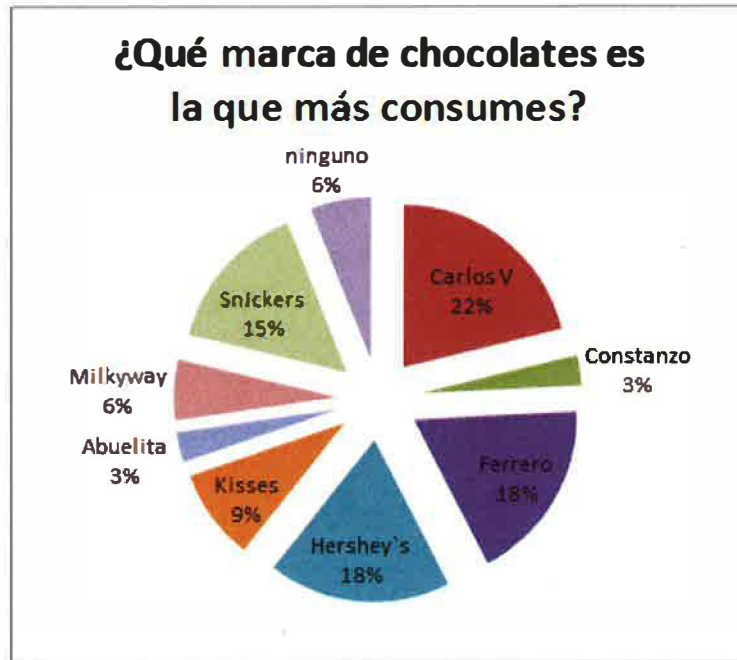
Figura 2.6. ¿En dónde compras comúnmente los chocolates?



Fuente: Elaboración propia.

Aunque el chocolate es un dulce conocido y consumido por muchas personas, la asociación del mismo para comprarlo en un lugar especializado dadas las características del producto en cuanto a sus variedades y sabores no es muy común entre la población, así se muestra en la figura 2.6. En la cual el 53% de la población lo consume en alguna tienda de la esquina lo cual nos dice que son chocolates de las marcas más comunes en el mercado, pero que no ofrecen en muchos casos una variedad para satisfacer todos los gustos. Como segundo lugar se encuentran a las personas que lo compran en una tienda de autoservicio ya que lo consideran como un producto más dentro de la lista de despensa, sin embargo no tienen la diversidad de presentaciones para que la compra sea más satisfactoria. Solo se tiene a un 10% de la población que conoce tiendas especializadas en este producto y realiza su compra en las mismas.

Figura 2.7. ¿Qué marca de chocolate es la que más consumes?

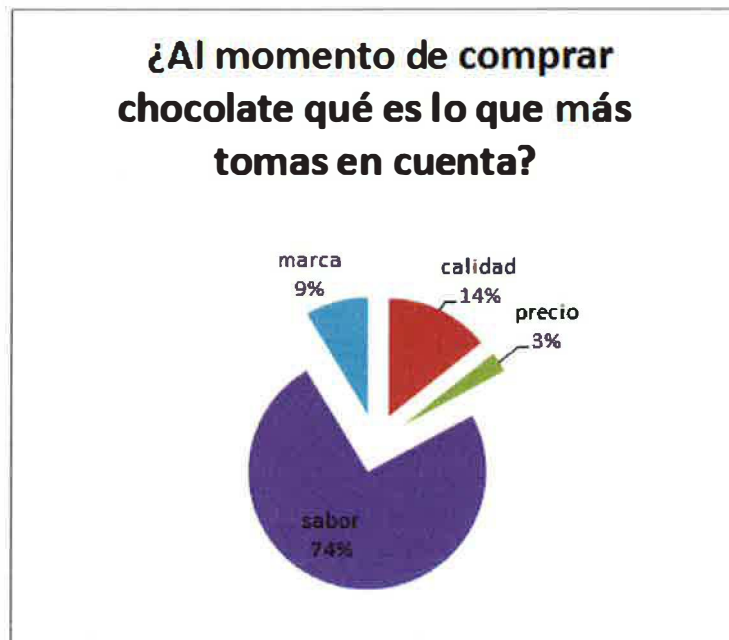


Fuente: Elaboración propia.

Esta figura 2.7 se puede apreciar el gusto por determinados chocolates y marcas, así se puede identificar cuál de ellas representa una competencia para la tienda-boutique *Xocolatl*. Las principales son Carlos V con el 22% y le siguen con puntuaciones muy parecidas Snickers, Hershey's y Ferrero. La empresa deberá tener estrategias que busquen competir en el mercado para ganar el gusto y la confianza en la marca.

Como se observa solo una pequeña parte de la población consume los chocolates que podrían ser comparados en calidad y sabor con los que se estarán ofreciendo, aquí representado por un 3% con la marca Constanzo.

Figura 2.8. ¿Al momento de comprar chocolates qué es lo que más tomas en cuenta?



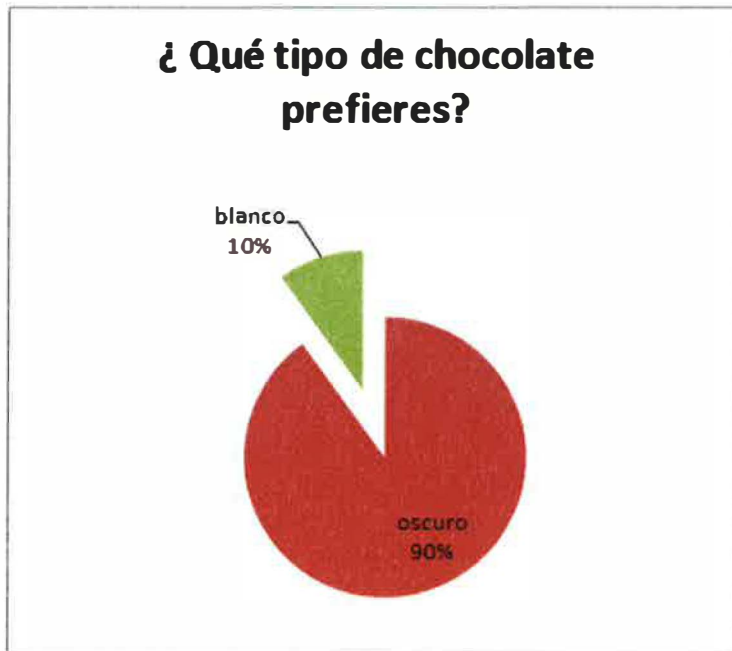
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 2.8, el sabor es la parte más importante para el cliente que decide comprar un chocolate, razón por la cual se debe tomar en cuenta los gustos del público para tener siempre los sabores que atraigan a la mayor cantidad de personas amantes del chocolate.

Al ser la calidad la segunda más importante se deben establecer normas de calidad que ayuden a mantener productos frescos, con deliciosos sabores, en excelentes condiciones para que se logren convertir en una opción al consumidor.

Se desarrollaran estrategias para que los clientes conozcan la tienda y se vuelvan clientes fieles a la marca, ya que es algo que los consumidores aprecian.

Figura 2.9. ¿Qué tipo de chocolate prefieres?

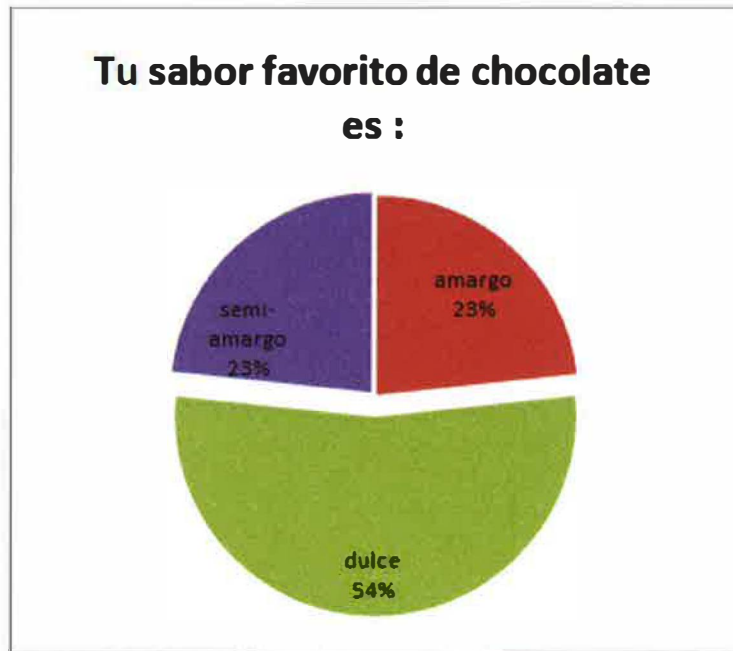


Fuente: Elaboración propia.

El mundo del chocolate es tan amplio en sabores y tipos que parece mentira que todo se determine en dos: oscuro o blanco. Sin embargo son estos la base sobre los cuales se hacen todos los productos y gracias a la información contenida en la figura 2.9 se puede conocer cual deberá ser la base para la gran mayoría de chocolates que se ofrezcan. El chocolate oscuro tiene una penetración en la mente del consumidor ya que además de ser un chocolate a base de cacao, tiene también mayor número de beneficios al consumirlo.

Se buscara tener disponibilidad de chocolate blanco para complacer a las personas que lo busquen, sin embargo se especializara en lo que más se consume: el oscuro.

Figura 2.10. Tu sabor favorito de chocolate es:

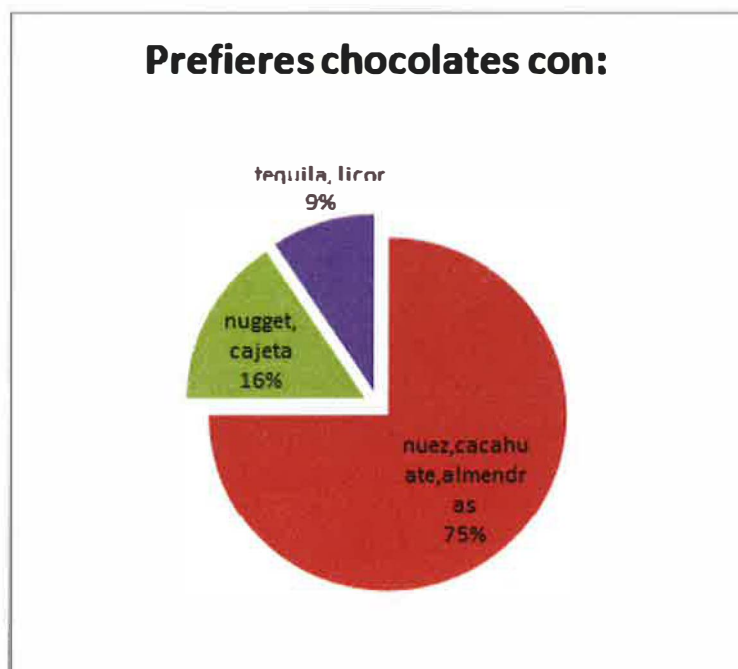


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura 2.10 se tiene mayor consumo en chocolates con sabor dulces, por lo cual se buscara satisfacer esta necesidad con producto en tienda. Al ofrecer el semi-amargo y el amargo en el mismo nivel de consumo con un 23% sera tambien necesario variedad en ambos sabores en la proporcion que signifique un nivel de inventario adecuado al nivel del consumo del cliente.

Dado que en esta tienda-boutique se quiere resaltar las bondades de este maravilloso producto se realizaran estrategias con busca de dar informacion acerca de lo bueno que es consumir principalmente chocolate amargo.

Figura 2.11. Prefieres chocolates con:



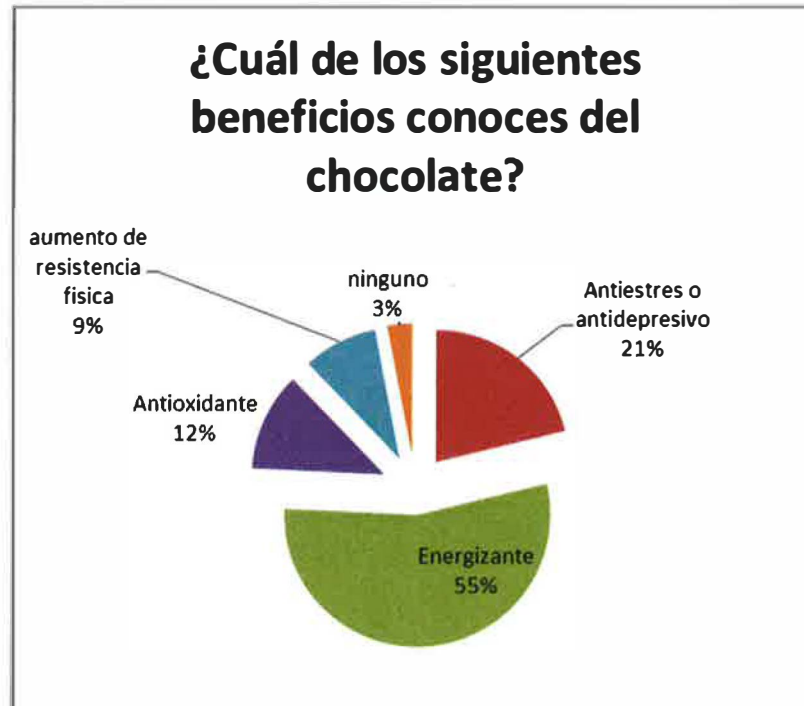
Fuente: Elaboración propia.

Para poder saber cuáles son las variedades que más se deben considerar para tener disponibles y en las cantidades correctas en tienda, esta pregunta ayudara a determinarlo. Como se aprecia en la figura 2.11 la mayoría de las personas encuestadas prefieren chocolates que contengan algún tipo de granos naturales como son: las nueces, almendras, cacahuates, piñón, etc.

Seguidos en gusto por aquellos que prefieren algo más suave de relleno como algún tipo de cajeta, mermelada, etc.



Figura 2.12. ¿Cuál de los siguientes beneficios conoces del chocolate?

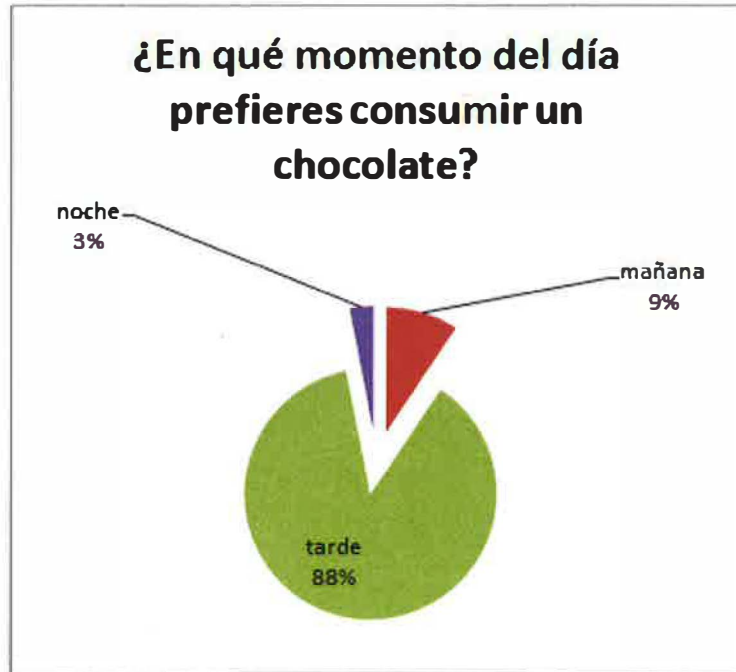


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la figura 2.12 la mayoría de las personas relaciona al chocolate por ser un producto energizante, sin embargo tiene muchas otras características que lo hacen bueno para la salud.

Al poder informar por medio de la tienda como es que el chocolate había sido utilizado por nuestros ancestros debido a la gran cantidad de beneficios que se obtiene de su consumo, se lograra gusto por consumirlo y a la vez satisfacción de estar consumiendo un producto tan nuestro como es el chocolate.

Figura 2.13. ¿En qué momento del día prefieres consumir un chocolate?

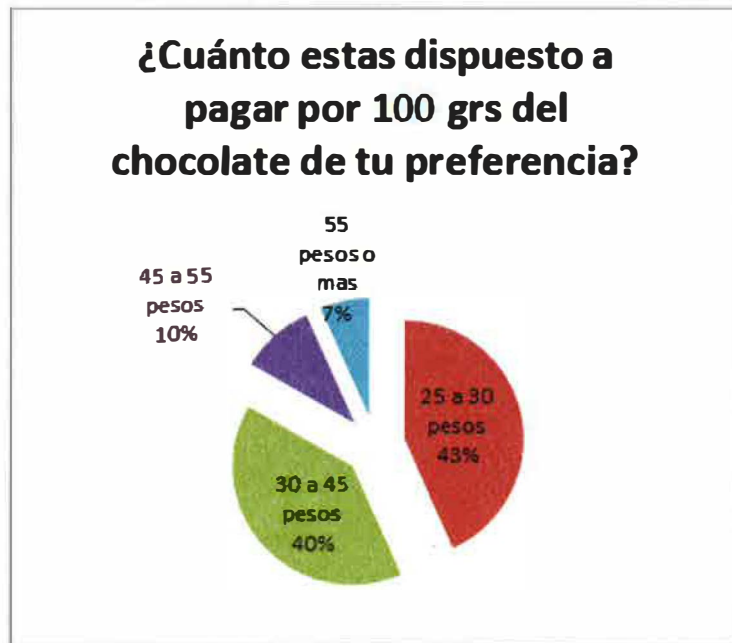


Fuente: Elaboración propia.

Con la figura 2.13 se conocen los horarios del día que el consumidor estará más atento a recibir noticias ya que su necesidad de consumo es más alta. Se deberán establecer estrategias para lograr que los clientes busquen en las tardes tener chocolates de la tienda, esto también nos indica que será necesario tener abierta la tienda en este horario para estar al servicio de la necesidad del cliente en el momento que lo requiera.

Es por ello que la hora de la comida de la vendedora será cubierta por otro integrante de la empresa, con el fin de cubrir esta demanda.

Figura 2.14. ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por 100 grs del chocolate de tu preferencia?

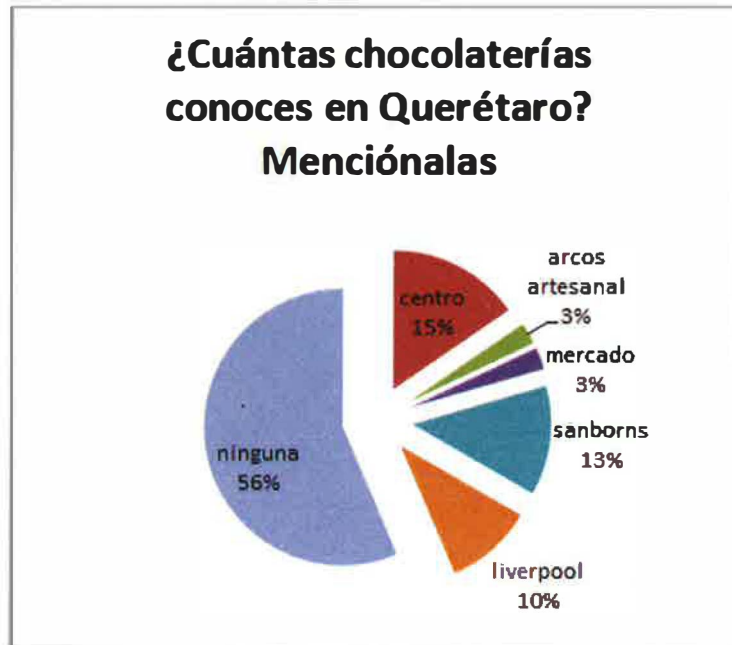


Fuente: Elaboración propia.

La figura 2.14 es muy importante ya que servirá de guía al momento de fijar precios, y aunque se está apegado al costo del producto también servirá para determinar el margen de ganancia y lo que el cliente está dispuesto a pagar. Aquí se tiene un margen amplio de compra en precios desde los 25 a los 45 pesos, lo que hace que se considere un espacio mayor entre ambos precios y así adecuarse a las exigencias del mercado.

En la estrategia de precio se deberán analizar las mejores técnicas para atraer al cliente y lograr un beneficio económico por su compra, además de no salir demasiado del rango que tiene en mente puede pagar.

Figura 2.15. ¿Cuántas chocolaterías conoces en Querétaro? Mencionalas

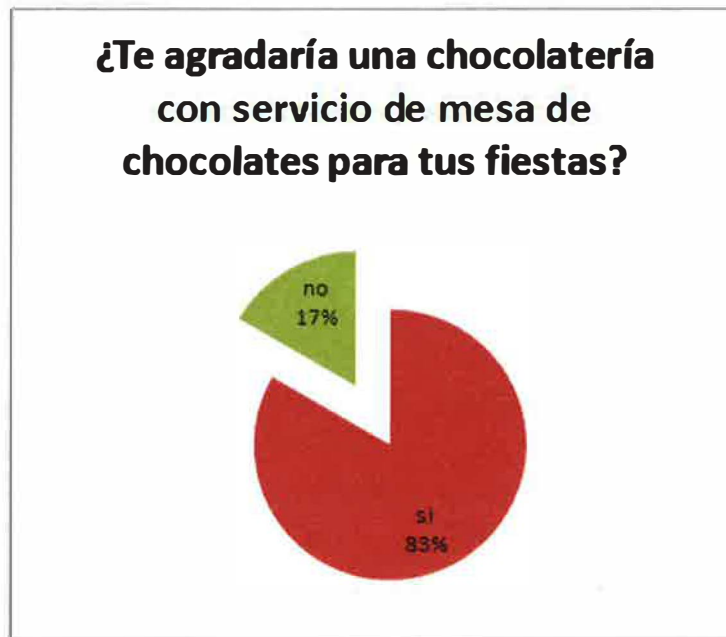


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la figura 2.15 la mayoría de los consumidores de chocolate no saben o identifican muy pocos lugares donde comprar chocolates, lo que hace una fortaleza para la tienda.

Como se puede ver el chocolate es comprado en tiendas que además de vender este producto comercializan otros que no tienen que ver con el mismo. Al poder contar con un lugar que sea 100% identificado por tener de base y de idea principal el chocolate será más sencillo que los consumidores los reconozcan y lo acepten como opción para sus compras.

Figura 2.16. ¿Te agradaría una chocolatería con servicio de mesa de chocolates para tus fiestas?

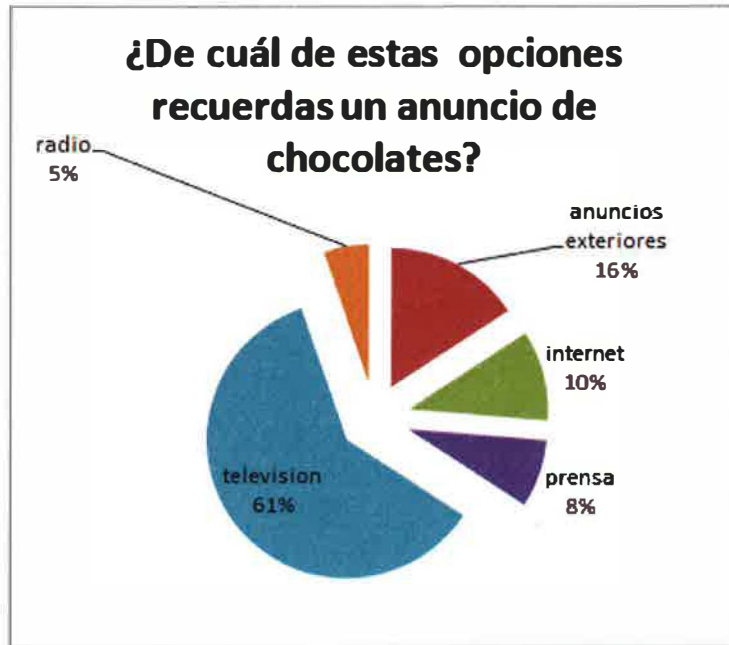


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2.16 se muestra la respuesta a la idea que tiene la tienda de ofrecer servicios de mesa de chocolates para fiestas y reuniones, la cual es aceptada ya que representa un 83% en la encuesta. Lo que la tienda quiere ofrecer es tener la disponibilidad de llevar a casa todas las variedades y que estas puedan ser adecuadas al tipo de evento; sea este bautizo, XV años, reuniones de algún tema en específico, etc.

Así como también se buscará ofertar por medio de ferias y exposiciones en las cuales los clientes buscan productos innovadores y de buen gusto.

Figura 2.17. ¿De cuál de estas opciones recuerdas un anuncio de chocolates?

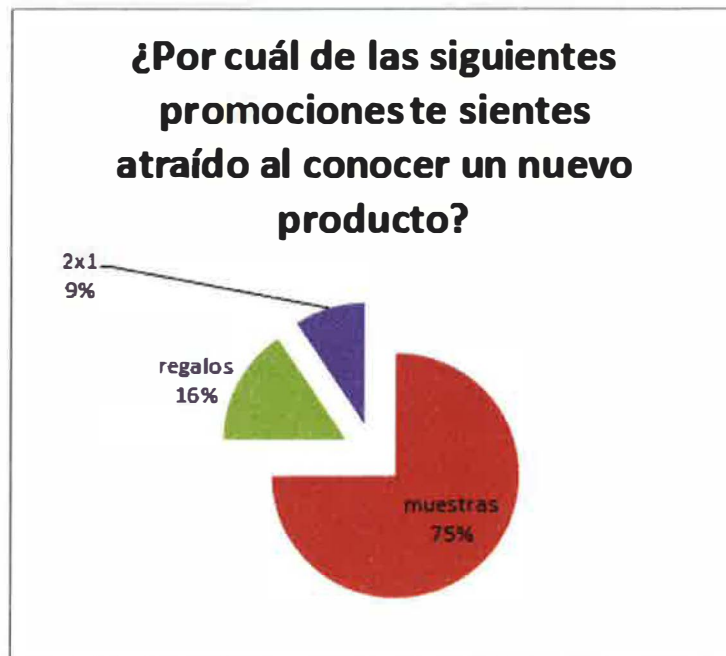


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2.17 se observa que el 61% de la población encuestada recuerda haber visto un anuncio de chocolate en la televisión. Esto va muy ligado con las marcas que identifican ya que la mayoría de ellas son anunciadas por este medio. Para la tienda la posibilidad de utilizar TV no se considerara debido al costo, por lo tanto utilizara para el lanzamiento de la tienda lo que obtuvo el segundo lugar en recordación, como en este gráfica podemos ver es el anuncio en exteriores. Se diseñaran estrategias que ayuden a que los carteles sean realmente atractivos al público e inviten a consumir los productos. Es un gran reto competir con empresas de renombre que dada la cantidad de productos que manejan pueden ofertarse en los medios más caros.

Para la tienda lo importante será crear una recordación por el excelente servicio, variedad de productos y sentimientos de identidad que despierten los productos.

*Figura 2.18.* ¿Por cuál de las siguientes promociones te sientes atraído al conocer un nuevo producto?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2.18 con un 75% de aceptación a las muestras en productos de lanzamientos ya que el consumidor sabe que lo que estará comprando y comprobará que el producto que cumpla sus expectativas.

Como segunda opción se tienen los regalos con un 16%. Es una opción importante a considerar dado que la tienda tendrá área de productos innovadores que podrían significar una atracción muy importante si se pueden hacer sorteos en la apertura de la tienda para obtener estos regalos cuando nos visiten. Gracias a esta información será posible determinar la estrategia para las cantidades de producto que se debe utilizar así como los costos que involucren y realizar aquella estrategia que más favorezca a la tienda al momento de comenzar operaciones.

## **2.8. Oportunidad en el mercado**

De acuerdo a Efraín Israde, director de nuevos negocios de la firma consultora LatinPanel México, estudios muestran que 3 de cada 10 personas acuden a un centro comercial una vez al mes y de ellos un adulto gasta en promedio de 200 a 300 pesos en un fin de semana en una visita a la plaza comercial de su preferencia. Aunado al creciente gusto de la población a realizar sus compras en centros comerciales debido a ser un centro de compras mas ágil, la convivencia social que representa y la seguridad del lugar, el establecimiento de la tienda-boutique *Xocolatl* en la plaza Comercial Sendero estará ofreciendo un nuevo concepto para las personas que gustan de este exquisito dulce. La población con mayor gusto por el chocolate está dentro del rango de 15 a 25 años, lo que beneficia la compra dado la afluencia de consumidores de estas edades a la plaza.

## **2.9. Análisis de resultados**

De acuerdo al análisis de resultados en la encuesta se obtuvo la siguiente información:

1. El gusto por productos con chocolate es alto, dado el consumo en promedio semanal aquí mostrado.
2. No existe una relación de lealtad a una marca de chocolate, la compra está determinado por la presencia en los puntos de venta frecuentados por el consumidor.
3. Solamente uno de los beneficios del chocolate es el más conocido—aporta energía- por el público, se necesita informar de los demás beneficios para aumentar su consumo.



### 3. PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.1. Plan Estratégico

##### 3.1.1. *Nombre de la Empresa*

Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.

La marca es, además del principal identificador del producto, un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores y dado que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no sólo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo. Por ello, la propuesta del nombre a la tienda-Boutique será *Xocolatl*, que significa chocolate en náhuatl ya que se desea enfatizar el sentido de origen y pertenencia de lo que consideraban los mayas un alimento de Dioses.

##### 3.1.2. *Misión*

Ofrecer deliciosos chocolates que cautiven con su sabor a todos los paladares

##### 3.1.3. *Visión*

Ser una tienda-boutique reconocida por la amplia variedad, exquisitos sabores y calidad de los chocolates que se comercializan.

### **3.1.4. Valores**

Para la tienda-boutique *Xocolatl* los valores son importantes ya que en ellos se traducen los comportamientos de las personas en sus labores sociales y personales razón por la cual son parte fundamental de la creación de la empresa.

#### *Honestidad*

Buena conducta y justicia, respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

#### *Integridad*

Contar con valores y principios éticos, alguien en quien se puede confiar.

#### *Amabilidad*

Voluntad de ayudar, acto o el estado de comportamiento caritativo a otras personas y seres.

#### *Optimismo*

Es la doctrina y la disposición de espíritu que aguarda lo mejor y lo más positivo de todo.

### **3.1.5. Análisis FODA**

Este análisis permite identificar la posición de la empresa en el mercado, identificando por medio de sus cuatro cuadrantes las estrategias que deberá seguir para volverse un negocio competitivo.

*Matriz FODA y Tipología de Estrategias*

Se utiliza la herramienta sugerida por de la matriz de estrategias combinadas basada en el análisis FODA. Las combinaciones propuestas son cuatro, las cuales pueden aplicarse de acuerdo al tipo de estrategia que la empresa desee desarrollar:

*Debilidades – Oportunidades*

Generan Estrategias Adaptativas donde el objetivo es mejorar las habilidades internas y así tomar ventaja de las oportunidades externas.

*Debilidades-Amenazas*

Generan Estrategias Defensivas, esta es la peor situación, de la que uno tiene que estar prevenido y prepararse para desarrollar tácticas defensivas

*Fortalezas – Oportunidades*

Generar Estrategias Ofensivas, en este punto se plantea tomar ventaja de las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.

*Fortalezas – Amenazas*

Determinan Estrategias Reactivas, en esta combinación se pueden utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las posibles amenazas externas.

*Figura 3.1. Matriz FODA y Análisis de Brechas*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
<b>Debilidades</b>	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Francés (2006, p.182)

Figura 3.2. Análisis y Matriz de Estrategias

<b>MATRIZ FODA</b>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	1.Capacidad de diferenciación 2.Buena Ubicación 3.Variedad de chocolates 4.Productos Innovadores 5.Servicios con diseños creativos	1.Falta de experiencia 2.No ser propietarios del local 3.Nuevos en el sector 4.Desconocimiento de la marca 5. No ser fabricantes
<u>OPORTUNIDADES</u>	<b>Estrategias</b>	
1.No existe oferta de tienda similar 2.Campañas para adquirir productos de México 3. Apertura de mercado 4.Tendencia a seguir tradiciones de consumo 5.Exhaltar beneficios del producto a la salud	<p><b>F1, O2, O4</b> Aprovechando las pautas publicitarias del gobierno para adquirir productos mexicanos, se dará énfasis en lo tradicional de los productos por medio de información en carteles ubicados en puntos de venta.</p> <p><b>F4, F5, O5</b> Tomando en cuenta los beneficios atribuidos al chocolate se tendrá una variedad de productos que hagan alusión a los beneficios para la salud.</p> <p><b>O1, D3</b> Tomando en cuenta que la tienda será nueva en el giro, se presentara en ferias y exposiciones buscando clientes potenciales para dar servicio en sus eventos.</p> <p><b>O3, D3</b> Para lograr el conocimiento de la marca, se estarán ofreciendo muestras de producto durante 3 fines de semana siguientes a la apertura de la tienda.</p> <p><b>A3, F1</b> La tienda tendrá en su stand frases con mitos del consumo del chocolate, buscando romper paradigmas y atraer a más consumidores.</p> <p><b>A5, F1</b> Al Se ofrecerán todos los productos con precios competitivos de acuerdo a los datos recabados en la encuesta y que han sido validados para garantizar un margen de utilidad equilibrado para la tienda.</p> <p><b>A2, D1</b> Se planearan visitas a fábricas para aprender de la producción del producto y lograr mantenerse a la vanguardia en información con productos de calidad.</p>	
<u>AMENAZAS</u>		
1.Competencia con marcas que tienen líneas de productos con chocolate 2.Apertura de negocios con el mismo concepto 3.Información no real referente al consumo del producto 4. No renovación de contrato de alquiler 5. Cultura de consumo sin lealtad a marca		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.6. Mapa Estratégico.

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa. Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Ver figura 3.3.

El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

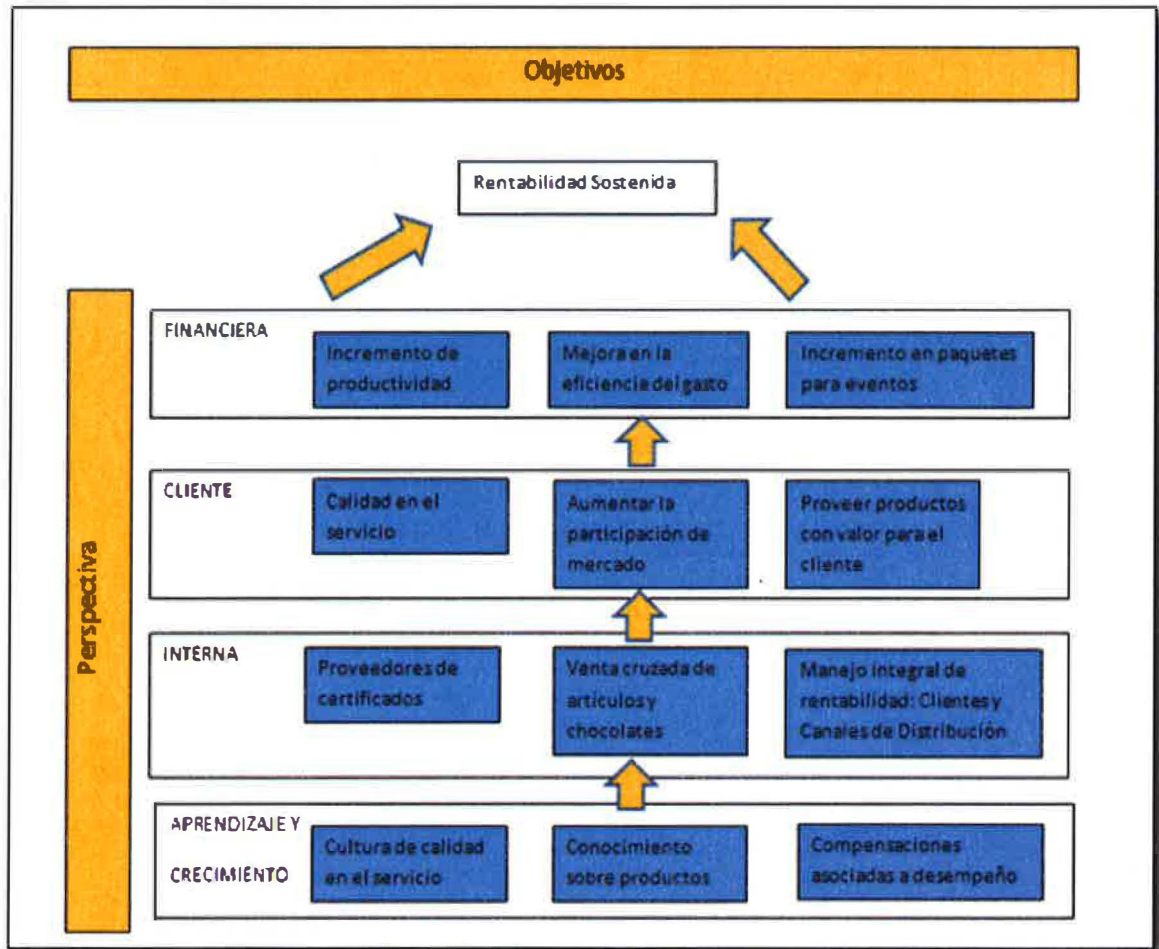
1) El primer nivel es la Perspectiva Financiera: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.

2) El segundo nivel es la Perspectiva del Cliente: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).

3) El tercer nivel es la Perspectiva Interna: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.

4) El cuarto nivel es la Perspectiva de Aprendizaje: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar.

Figura 3.3. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.7. BSC como modelo de la Administración por objetivos estratégicos

El BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton que se ha convertido en la principal estrategia en términos operativos y darla a conocer en todos los niveles de la operación es de suma importancia para el logro de objetivos de la empresa.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

Pueden ser operativos que se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes de los planes operativos, incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Indicadores estratégicos, se calculan a partir de los operativos. Las Metas son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado y se debe especificar:

- Cantidad
- Unidad de Medida
- Fecha.

En el Cuadro Integral de Mando (CIM), las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados.

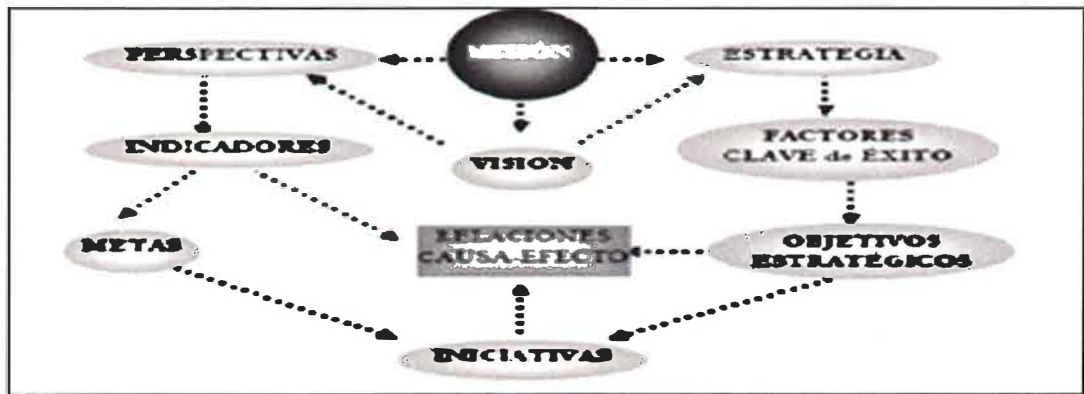
Iniciativas son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia.

Las iniciativas son de dos tipos: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa y las segundas la iniciativa de gestión en proyectos que cambia (Francés, 2006).

El Balanced Scorecard utilizara para llevar a cabo procesos de gestión estratégico. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

- 1.-Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.-Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.-Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.-Aumentar el feedback y formación estratégica.

Figura 3.4. Elementos relacionados con el BSC



Fuente: Santos C y Fildalgo C (2004,s.p.)

Figura 3.5. Balance Scorecard de la tienda-boutique Xocolatl.

BSC de la tienda-Boutique "Xocolatl"				
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas
Responsabilidad Financiera	Busqueda de proveedores certificados, con precios que permitan a la tienda seguir compitiendo en el mercado.	1. Lista de proveedores 2. Comparativo de precios con la competencia 3. Actualización de precios en el rango considerado por el cliente atractivo para compra.	Manejo de productos de calidad a precios competitivos	1. Establecimiento de auditoría para la compra de productos a nuevos proveedores 2. Investigaciones periódicas de mercado
	Financiamientos gubernamentales que permitan un crecimiento y posicionamiento del negocio	1. Estados Financieros 2. Record de pagos y doctos legales y financieros	Obtencion de prestamo para Pymes que ayude al desarrollo del negocio	1. Conocimientos financieros que ayuden a planear estrategias para el logro de metas.
Clientes	Posicionamiento de la marca	1. % ventas en tienda y en servicios de "mesa de chocolates" 2. tablas comparativas de ventas por mes	Identificación de marca y preferencia del cliente a la compra en la tienda	1. Apoyo en medios publicitarios 2. Calidad de productos y en el servicio
	Desarrollo de nuevos mercados en busca de consumidores potenciales	1. Tablas con estimacion de clientes por día 2. Reporte de ventas 3. ventas en ferias y exposiciones	Tener una tienda en cada plaza comercial dentro de la ciudad de Queretaro	1. Ofrecer articulos innovadores, chocolates de la mejor calidad y variedad. 2. Establecer vinculos de negocio con los dueños de salones de eventos 3. Presencia en todas las ferias y exposiciones de eventos sociales en Queretaro.

Fuente: Elaboración Propia



Figura 3.5. Balance Scorecard de la tienda-boutique *Xocolatl*. (continuación)

BSC de la tienda-Boutique "Xocolatl"				
Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativas
Procesos Internos	Venta Cruzada de artículos y chocolates	1. Ventas de productos relacionados con el chocolate 2. Ofertas en la compra de paquetes para eventos	Ventas de chocolates en tienda y eventos con un incremento de 10% anual	1. Oferta de paquetes en escuelas, salones de fiestas y empresas 2. Presencia en ferias y exposiciones dentro de la ciudad de Queretaro 3. Convenios con proveedores de productos innovadores alucivos al chocolate para atraer mas clientes
	Manejo Integral de rentabilidad: Clientes y canales de distribución	1. Información arrojada de encuestas 2. Reporte de ventas por evento	Tener cubiertos 120 eventos al año con la " mesa de chocolates" de la tienda.	1. Carteles con los servicios ofrecidos por la tienda en salones 2. Repartir de tripticos en empresas 3. Entregar volantes a la salida de escuelas para ofertar el servicio de "mesa de chocolates" en fiestas infantiles
Aprendizaje y Crecimiento (capacidades)	Cultura de calidad en el servicio	1. Encuestas de servicio 2. Información obtenida de monitoreos	Ser reconocidas por el cliente por la eficiencia en el servicio proporcionado	1. Constante capacitación al personal 2. Motivación al personal que logre destacar con el servicio al cliente
	Conocimiento sobre productos	1. Listado de productos 2. Evaluación sobre conocimiento de elaboración e historia de chocolate	Conocer los productos que se venden en la tienda, historia del chocolate, tradición y elaboración	1. Actualización en la información de procesos de elaboración del chocolate, asistiendo a fabricas productoras. 2. Conocer los productos que se venden

Fuente: Elaboración Propia

### ***3.1.8. Portafolio de productos***

En la tienda-boutique *Xocolatl* se venderán una amplia gama de chocolates para agradar los diferentes paladares.

#### ***Chocolate negro***

Que contiene un 43% de cacao. Su sabor es amargo y posee el menor porcentaje de azúcares y grasas.

#### ***Chocolate con leche***

Es la preparación normal del chocolate a la cual se le añade leche para disminuir el amargo sabor característico del cacao.

#### ***Chocolate blanco***

Se trata de un producto elaborado con manteca de cacao, azúcar y materias sólidas de la leche.

#### ***Chocolate con frutos secos o con cereales***

Deriva de un chocolate (solo o con leche) al que se le ha añadido entre un 8% y un 40% de avellanas, almendras, nueces, piñones o cereales tostados, enteros o troceados.

#### ***Chocolate con frutas***

Procede de un chocolate solo o con leche al que se le han añadido entre un 5% y un 40% de frutas, enteras o troceadas, desecadas o confitadas.

### 3.1.9. Logotipo

En el logotipo se busca crear un lazo de identidad con las raíces del chocolate en nuestra cultura. Por ello se utilizaron imágenes de cacao que identificaban los pueblos indígenas, así como la figura de caracol como margen, la cual era utilizada para señalar la comunicación o el lenguaje.

*Figura 3.2. Logotipo de la tienda boutique Xocolatl*



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1.10. Slogan

Por medio de este slogan se desea informar al público que el chocolate es parte de nuestra tradición e invitar a disfrutar de algo que pertenece a los mexicanos y de lo cual se deben sentir orgullosos.

**“Un sabor muy nuestro”**

### ***3.1.11. Estructura organizacional***

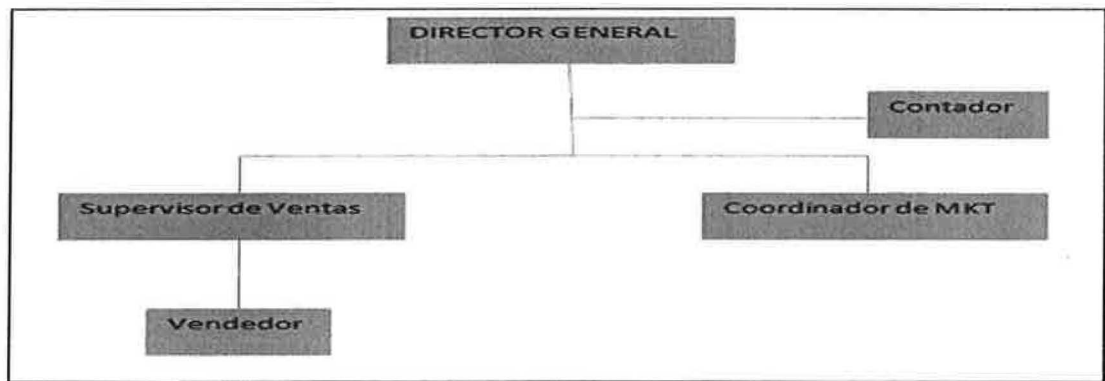
La estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, además describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización (Hodge, 2003).

La estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades (Johnson y Scholes ,1997)

#### *Organigrama*

Por medio de la figura 3.3 se representa la estructura formal de la tienda.

*Figura 3.3. Organigrama Tienda-Boutique Xocolatl*



Fuente: Elaboración Propia.

### *Definición de puestos*

#### *Director General*

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, establecimiento las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además representa los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que se requieran. Competencias: Visión de negocios, Orientación a resultados, Planificación estratégica, Liderazgo, Negociación, Comunicación efectiva.

#### *Coordinador de Mercadotecnia*

Encargado de establecer las estrategias de marketing de la empresa, realizando las actividades de publicidad y promoción, así como el desarrollo de una marca para la empresa, mantener los productos en el gusto de los clientes, promueve servicios o iniciativas que lleven a la empresa a posicionarse en la mente del consumidor. Competencias: Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Capacidad de análisis, Creativo, Dinámico e Iniciativa.

#### *Supervisor de Ventas*

Responsable de la elaboración de estrategias comerciales, desarrollo y ejecución de planes de ventas, impulsor de nuevos mercado, análisis de volumen de venta, costos y utilidades. Competencias: Trabajo bajo presión, Actitud de líder, Iniciativa propia, auto control, entusiasta.

### *Vendedor*

Encargado de la atención directa con el cliente en el punto de venta, control de inventarios, compromiso, responsable, Honrado, empático, servicial. Competencias: Saber escuchar, Creativo, facilidad de palabra

### *Contador*

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

### ***3.1.10. Cultura organizacional***

La cultura organizacional es la base para el crecimiento duradero y el soporte para el logro de objetivos de la organización por esta razón al fomentar un conjunto de hábitos, valores y comportamientos de las personas dentro de una empresa se están fortaleciendo los lazos internos de confianza y unión que son perceptibles también para el cliente.

Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2002). De Souza (1988) sugiere que la cultura se va formando entre las adaptaciones y readaptaciones de la conducta que se dan gradualmente. Así, las costumbres y tradiciones actuales de una organización se deben en gran medida a lo que hizo antes y al grado de éxito que tuvieron en esos empeños.

La cultura surge del hecho de que se retienen sólo a los empleados que comulgan con las ideas de los fundadores, los adoctrinan y socializan y ellos mismos sirven como modelos.

La tienda Boutique *Xocolatl* buscara alentar la iniciativa, liderazgo y creatividad de los empleados; así como fomentar el trabajo en equipo en el cual se desarrollen ideas que contribuyan a la eficiencia de la tienda.

### **3.2. Plan de marketing**

El Plan de Marketing servirá como herramienta para lograr convertirse en una empresa competitiva. Por medio de ella se creara una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez que proporciona información sobre la situación en la que se encuentra la empresa.

Este plan es de gran ayuda ya que nos permite saber el tiempo que tardara en cada etapa, las personas que estarán involucradas así como el monto económico a considerar.

#### **3.2.1. *Objetivos del marketing***

Como objetivos principales de este plan de marketing son:

- Posicionar la marca en la mente de los consumidores
- Vender el producto de forma local por medio de la tienda, así como también con el servicio de *mesa de chocolates* para eventos.

- Ofrecer productos a precios competitivos logrando una ventaja competitiva sin afectar demasiado los márgenes de ganancia determinados para el óptimo funcionamiento de la tienda.

### ***3.2.2. Estrategia de precio***

Para ofrecer precios competitivos, se deberá negociar con los proveedores contratos de compras periódicas que ayuden a mantener los costos controlados y así poder generar el 35% de ganancia deseado.

Por medio de la encuesta se obtuvo información sobre los montos que los consumidores están dispuestos a pagar por 100 gms del chocolate de su preferencia y se buscara apegarse a los mismos para la introducción de la marca al mercado.

Aunado a esto se realizó una comparación de precios en las principales tiendas de compra mencionadas por los consumidores para encontrar parámetros que ayuden a mantenerse dentro de la opción de compra del cliente.

### ***3.2.3. Estrategia de plaza***

Los centros comerciales surgieron en Estados Unidos en los años 50's y a partir de ese momento los países de Latinoamérica optaron por copiar el modelo. En México del 2006 al 2008 se pasó de 250 a 400 centros comerciales de diversos tamaños. Los centros comerciales han moldeado la compra de miles de personas, su punto de encuentro y de recreación por tal motivo es una opción excelente para una empresa que desea ser considerada por el cliente como un lugar de compra habitual (Gómez, 2009).



La tienda-boutique *Xocolatl* estará ubicada en la plaza comercial Sendero, en la calle Revolución # 99, colonia El Roció.

Es una de las plazas más concurridas de la ciudad, cuenta con seguridad en los estacionamientos, excelente fluidez de clientes especialmente los fines de semana, variedad de productos lo que atrae a personas de muchas edades y diferentes lugares de la ciudad.

#### ***3.2.4. Estrategia de producto***

Los productos que se ofrecen en la tienda-boutique *Xocolatl* son todos a base de los distintos tipos de chocolate, previamente descritos en el portafolio de productos, se comercializaran variedades de chocolate tipo confitería fina, los cuales estarán en estantes de cristal para que el cliente pueda visualizar los de su preferencia y hacer combinaciones según su gusto.

También se venderán productos en área llamada *autoservicio*, en esta ubicación se tendrán 5 repisas con productos de chocolate al mayoreo donde el cliente puede tomar su bolsa y con un cucharón tomar la cantidad que prefiera y solo dar la bolsa a la vendedora para pesarla, sellarla con el logo de la tienda y pagar por su compra.

Otros productos que se tendrán a la venta son tazas, playeras, muñecos de peluche, etc. Todo haciendo referencia al chocolate. En la tienda se tendrá un muestrario de los servicios *mesa de chocolates*, en la cual el cliente puede darse ideas para sus fiestas.

### ***3.2.5. Estrategia de promoción***

Como parte de la introducción de los productos al mercado se utilizarán las siguientes herramientas promocionales.

#### *Publicidad*

Es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. Para lograr cumplir con este efecto se utilizarán carteles gráficos con los beneficios del consumo. Ver figura 3.4.

#### *Promoción de Ventas*

Consiste en incentivos de corto plazo a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Gracias a la información recabada en la encuesta se puede saber que son muchas las personas que gustan de las muestras de producto para conocer una nueva marca o negocio, por ello a la apertura se estarán ofreciendo muestras para fomentar el consumo.

#### *Ventas Personales*

Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong, 2003). Para incentivar al consumo del producto, el supervisor de ventas estará prospectando citas con dueños de salones de fiestas, ofreciendo servicio de *mesa de chocolates* a escuelas y empresas; además de presentaciones en exposiciones y ferias para impulsar las ventas.

Figura 3.4. Cartel a utilizar en puntos de venta



**Chocolate**

**Xocolatl**  
The Art of Chocolate

*Un sabor  
muy Nuestro*

*Beneficios*

antioxidantes  
cardio-protector  
**Resistencia física**

**Afrodisíaco**  
**Revitalizante**

*estimula el apetito*  
*Eleva defensas*  
*Mejora la digestión*  
*Regula el colesterol*

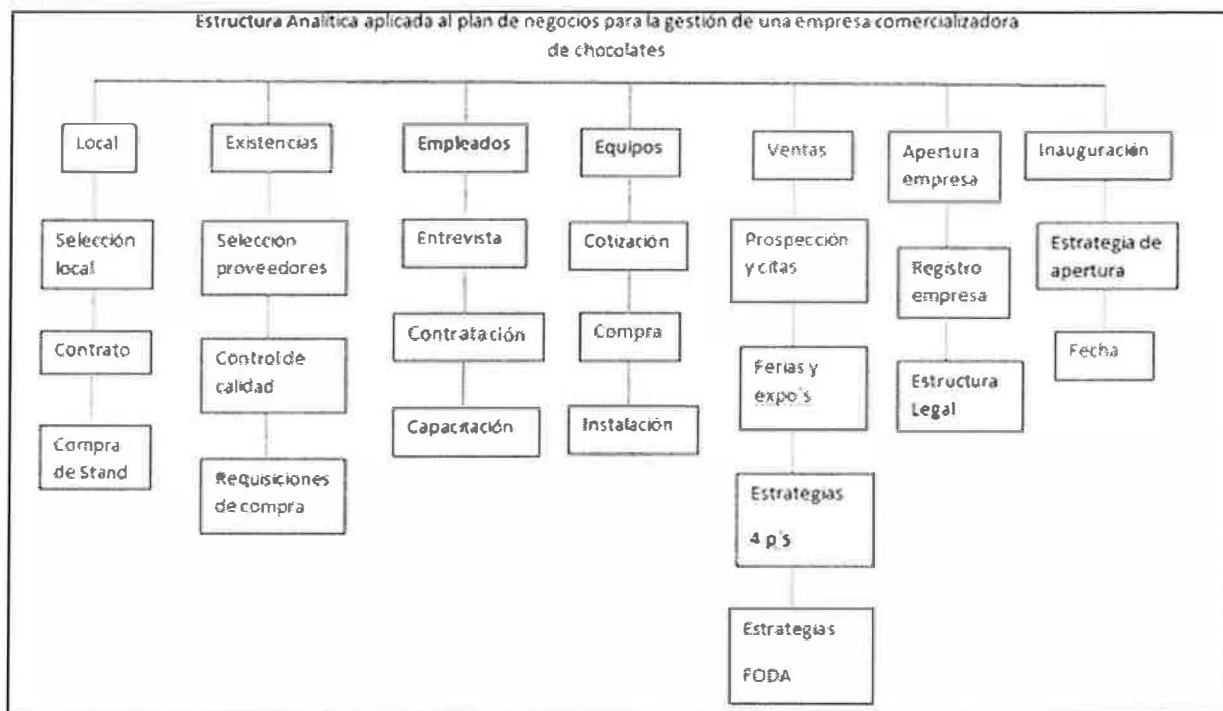
*Medicinal*  
**energizante**

Fuente: Elaboración Propia



En la tabla 3.4. Se detallada una estructura analítica con los pasos a seguir para lanzamiento del proyecto.

Figura 3.4. Estructura analitica aplicada al proyecto



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1. Listado secuencial de actividades de un día

Para cualquier negocio es importante tener detalladas las actividades que son parte de su operación diaria esto con la finalidad de establecer responsabilidades y compromisos específicos para el buen funcionamiento de la empresa.

En la tienda solo la vendedora tendrá horario completo, los demás integrantes están bajo contrato de medio tiempo y son responsables de realizar las actividades detalladas en los horarios que más convengan a las mismas.

Tabla 3.2

*Actividades diarias vendedora*

Hora	Actividad	
9.00 am	Limpiar los anaqueles y estanteria, asi como los productos para regalos / sacar anuncios del punto de venta	Ventas Atención al cliente
10.00 am	abrir tienda al publico	
10.30 am	acomodar producto en estantes	
1.00 pm a 3.00 pm	Comida	
3.00 pm	Relleno de cajas en area de autoservicio	
4.00 pm	recibo de nuevas cajas de chocolates y productos a inventario fisico/sistema	
5.00 pm	Relleno de producto en anaqueles	
6.00 pm		
7.00 pm	Envio de reporte de inventario a Gerente de Vtas	
8.00 pm	Corte de caja y cierre de tienda	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3

*Actividades diarias Supervisor de ventas*

Hora	Actividad	
9.00 am	Prospeccion de clientes y elaboracion de citas	Citas con clientes potenciales
10.00 am		
10.30 am		
1.00 pm a 3.00 pm	Comida	
3.00 pm		
4.00 pm		
5.00 pm		
6.00 pm		
7.00 pm	Revision de reporte de inventario	
8.00 pm	Envio de ordenes de compra a proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4

*Actividades diarias Coordinador de Mercadotenia*

Hora	Actividad	
9.00 am	Revisión y abastecimiento productos de tienda	Entrega de "mesa de chocolates" contratados
10.00 am	Agendar presencia en expo's, eventos, ferias, cumpleaños, etc.	
10.30 am	Preparación de material para las exposiciones y ferias en las que se promuevan nuestros productos	
1.00 pm a		
3.00 pm	Llegada a tienda para cubrir salida de vendedora	
3.00 pm	Elaboración de muestrario para ventas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5

*Actividades diarias Director General*

Hora	Actividad	
9.00 am	Revisar movimientos contables de la tienda	Visita a tienda /exposiciones y ferias
10.00 am	Envío de información a contador externo	
10.30 am	Revisión de estrategias que mejoren el proceso	
1.00 pm a		
3.00 pm	comida	
3.00 pm	Junta con personal para revisar problemas, status de eventos, movimientos de la tienda,	
4.00 pm	actualización de muestrarios, autorizaciones de	
6.00 pm	compras de artículos	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. Equipo e Instalaciones

Para llevar a cabo las operaciones diarias se requieren los siguientes equipos e instalaciones.

Tabla 3.6

#### *Costos de Equipo*

Artículo	Precio Unitario	Cantidad	Total
Computadora	7000	1	7000
Impresora	2500	1	2500
Caja registradora	4500	1	4500
Bascula	2500	1	2500
Telefono	400	1	400
Silla	250	2	500
Total			17400

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Identificación de Proveedores

Esta parte es esencial del negocio, ya que puede ser la clave del éxito de la tienda-boutique *Xocolatl*, ya que si se tienen proveedores con calidad de productos y con costos convenientes la rentabilidad de la empresa ayudara a tomar ventajas contra los competidores.

Sera importante considerar los tiempos de respuesta para el abastecimiento, la cantidad mínima requerida a la compra, los precios y la ubicación de los proveedores para lograr que la cadena de suministro sea la correcta para cubrir con las necesidades.

Lista de proveedores en el Anexo 2.



### ***3.3.4. Competencia actual y potencial***

Actualmente existen 3 chocolaterías en la ciudad de Querétaro y estas no son muy conocidas por el público lo que da una ventaja a la introducción de la tienda en el mercado. Los chocolates que se adquieren son consumidos en tiendas departamentales o tienditas de marcas reconocidas pero no tienen una variedad en sabores y presentaciones como lo tendrá una tienda especializada.

En la Plaza comercial Satélite se encuentra una dulcería que sería la competencia directa, sin embargo su oferta en chocolates es muy reducida. Dentro de la plaza también se ofertan varios tipos de productos para consumo inmediato – del tipo golosina- como son algodones de azúcar, manzanas caramelizadas, donas, helados, cocteles, etc. que ya están en el gusto del consumidor y serian parte de competencia indirecta.

### ***3.3.5. Manejo de inventarios y flujos de reabastecimiento***

Dadas las características del producto, se deberán tomar las siguientes consideraciones para el manejo de inventarios.

#### *Temperatura*

El ambiente de almacenamiento debe de estar a menos de 24° para evitar el ablandamiento del chocolate, de todas maneras el daño por un exceso de temperatura se limitara a un cambio temporal de color o forma y no afectara sus propiedades de fluidez ni de sabor al momento de ser consumido.

### *Humedad*

El chocolate es altamente hidrosopio (absorbe humedad) por lo que idealmente se busca que la humedad relativa ambiente este por debajo del 60% se debe intentar mantener los chocolates lo mas herméticamente cerrados para evitar el contacto con el aire húmedo.

### *Olores*

El chocolate, a través de su manteca de cacao es altamente receptor de aromas y olores sin necesidad de estar en contacto directo con la fuente. El chocolate debe estar siempre muy bien cerrado.

### *Flujos de reabastecimientos*

Para el caso de los chocolates finos, se estará manejando un stock que solo sirva para cubrir los estantes y mantener un inventario de 1 a 2 semanas que ayude a mantener el sabor y calidad del producto.

En el caso de los productos a granel ofertados como autoservicio, se deberá revisar el reporte diario de inventario para encontrar un punto de equilibrio óptimo para la compra, manteniendo siempre un stock adecuado requerido. Para los casos de eventos como ferias, exposiciones y eventos (mesas de chocolates) el servicio se deberá coordinar para que la comprar de los chocolates sea máxima con 5 días de anticipación al evento para tener productos de la mejor calidad y sabor.

### ***3.3.6. Controles de calidad***

Para efectos de mantener productos de calidad se deben buscar proveedores que cumplan con la regulación de productos de cacao. Se deben visitar las fábricas para asegurarse de las normas de higiene y calidad que se utilicen para la producción sean las adecuadas.

Ya que aunque no es una denominación de origen, la norma que entró en vigor a principios de la década del 2000, tuvo como objetivo ordenar el mercado, clasificarlo y organizarlo esto ayudara a que los proveedores estén siempre bajo esta norma. Juan Pablo Nava, director de Operaciones de Certificación Electrónica (NYCE), la institución responsable de clasificar los productos a base de cacao en México, afirma que la mayoría de los productos que certifica provienen de fábricas en el D.F., de Guadalajara y de Monterrey, las zonas más urbanizadas del país (Smilovitz,2014).

### ***3.3.7. Estructura legal de la empresa***

La estructura legal de la empresa es muy importante para comenzar con operaciones de manera ordenada aquí se detallan los pasos que deben de seguirse, sin embargo algunos pasos podrían omitirse de acuerdo a las características de la empresa y los productos.

1. Permiso para constituirse como persona moral. Se pide en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Protocolización del Acta Constitutiva. Se realiza ante el Notario o Corredor Público.

3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. Se solicita en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

4. Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite). Se debe asistir al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo.

5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores. Este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público.

6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio. Este paso también lo resuelve el Corredor o Notario y lo debe presentar ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

7. Inscripción de la Empresa. Se realiza ante la Tesorería General del Estado.

8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción. Se obtiene en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

9. inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.

10. inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud.

11. inscripción en el SIEM. Se deberá realizar este trámite en la Cámara Empresarial Correspondiente.

12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Se debe acudir a la Secretaría del Trabajo para concretarlo.

## 4. ANALISIS FINANCIERO

### 4.1. Estado de Resultados proyectado

El análisis financiero para la tienda-boutique *Xocolatl*, está basado en un Estado de Resultados proyectado a los siguientes 5 años, cuyos ingresos se estimaron en un costo de venta promedio de 8 pesos por chocolate, con un volumen para el año 1 de 108,480 piezas al año incrementando en un 10% por año subsecuente. También se está estimando un 5% del precio de venta, basado en un incremento de costos y gastos de 4.5%, estimado de inflación por año.

Tabla 4.1

#### *Costos Unitarios Estimados*

Costos unitarios	CU
Costo chocolates	4
Otros	1
Total	5

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.2.

*Gastos de Ventas Estimados*

<b>Gastos de ventas</b>		
Costo por viaje a exposiciones y ferias	500	
Viajes al mes	1	
Meses	6	3000
Visita a clientes	200	
Visitas por mes	8	
Meses	10	16000
<b>Total por año</b>		<b>19000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.3.

*Gastos de Administración*

<b>Gastos de administracion</b>	
Renta local	192,000
Luz	7200
Telefono	7200
Otros menores	10000
<b>Total por año</b>	<b>216,400</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los porcentajes de depreciación fueron calculados de acuerdo en el artículo 41 de la Ley del Impuesto sobre la Renta conforme a la tabla 4.4

Tabla 4.4

*Depreciación de activo fijo*

Equipo		% Dep	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Computo	9500	30%	2850	2850	2850	950	0
Equipo de transporte	80000	25%	20000	20000	20000	20000	0
Mobiliario	60000	10%	6000	6000	6000	6000	6000
<b>Totales</b>	<b>149,500</b>		<b>28,850</b>	<b>28,850</b>	<b>28,850</b>	<b>26,950</b>	<b>6,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la obtención del equipo necesario para las operaciones de la tienda se utilizaran primordialmente 3 financiamientos:

- Proveedores: Con créditos de 30 a 60 días
- Agencia de autos: A quienes se realizara la compra de un vehículo seminuevo a pagos aprovechando el beneficio para las empresas Pymes.
- Tarjeta de Crédito

A continuación la tabla 4.5 muestra montos, plazos, tasa de interés, costo de interés y capital a pagar por año.



Tabla 4.5

*Fuentes de Financiamiento*

Equipo	Monto	Tasa anual	Plazo	Intereses			Financiamiento
				Año1	Año2	Año3	
Carro	80000	12%	3	9600	8448	7434	
Equipo de c	9500	0%	2	0	0	0	
Mobiliario	60000	0%	2	0	0	0	
<b>Totales</b>	<b>149500</b>			<b>9600</b>	<b>8448</b>	<b>7434</b>	

Equipo	Monto	Tasa anual	Plazo	Capital			Financiamiento
				Año1	Año2	Año3	
Carro	80000	12%	3	26600	26600	26800	Agencia
Equipo de computo	9500	0%	2	4750	4750	0	Tarjeta de Credito
Mobiliario	60000	0%	2	30000	30000	0	Tarjeta de Credito
<b>Totales</b>	<b>149500</b>			<b>61,350</b>	<b>61,350</b>	<b>26800</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.6

*Estado de Resultado Proyectado*

Escenario Esperado	Crecimiento /inflacion	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
		1	2	3	4	5
Precio de venta promedio	5%	8	9	10	11	12
Volumen de chocolates	10%	108480	119328	131260.8	144386.88	158825.568
<b>Ventas</b>		<b>867840</b>	<b>1073952</b>	<b>1312608</b>	<b>1588255.68</b>	<b>1905906.82</b>
Costo Variable Unitario	4.50%	5	5.225	5.46	5.705	5.961
Comisiones		1800	1800	2880	2880	2880
CM unitario ( antes de comisiones)		3	3.775	4.54	5.295	6.039
<b>Costo Variable total + comisiones</b>		<b>542400</b>	<b>623488.8</b>	<b>716684</b>	<b>823727.1504</b>	<b>946759.211</b>
<b>Margen de contribucion</b>		<b>325440</b>	<b>450463.2</b>	<b>595924</b>	<b>764528.5296</b>	<b>959147.605</b>
<b>Margen de contribucion unitario</b>		<b>3</b>	<b>3.775</b>	<b>4.54</b>	<b>5.295</b>	<b>6.039</b>
<b>Costos Fijos</b>						
Gastos de venta	4.50%	19000	19855	20748	21681	22656
Gastos de administracion	4.50%	216400	226138	236314	246948	258060
<b>EBITDA</b>		<b>90040</b>	<b>204470.2</b>	<b>338862</b>	<b>495900</b>	<b>678432</b>
<b>EBITDA % sobre ventas</b>		<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>
Depreciacion		28850	28850	28850	26950	6000
Intereses		9600	8448	7434	0	0
Utilidad antes de impuestos		51590	167172.2	302578	468950	672432
ISR 30%		15477	50151.66	90773.41	140684.8589	201729.482
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>36113</b>	<b>117021</b>	<b>211805</b>	<b>328265</b>	<b>470702</b>

Fuente: Elaboración Propia

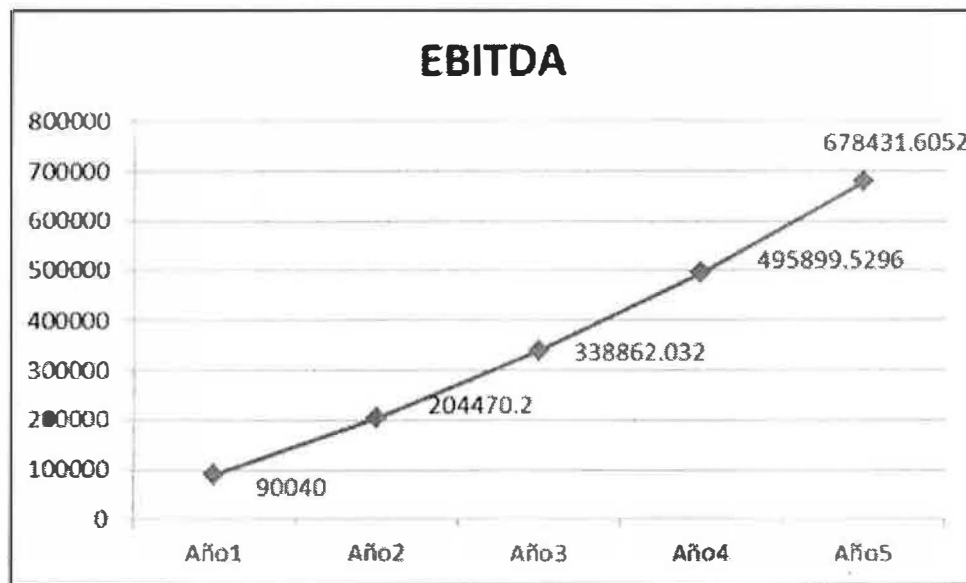
Tabla 4.7

*Punto de Equilibrio*

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Total de Gastos Fijos	273850	283291	293346	295579	286716
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>91283.33</b>	<b>75043.9735</b>	<b>64613.66</b>	<b>55822.28517</b>	<b>47477.3969</b>
Total de Gastos Fijos-Depreciación	245000	254441	264496	268629	280716
<b>Punto de Equilibrio Operativo</b>	<b>81666.67</b>	<b>67401.5894</b>	<b>58259.03</b>	<b>50732.5779</b>	<b>46483.8549</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3.4. Figura EBITDA Escenario Esperado



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2. Comprobación de Hipótesis**

Considerando la hipótesis formulada al inicio del proyecto llamado *Un plan de negocios facilita la gestión de una empresa comercializadora de chocolates* y una vez concluida la presente tesis podemos definir que fue comprobada ya que se generaron estrategias e identificaron las etapas necesarias para conducir a esta nueva empresa con las bases necesarias para participar competitivamente en el mercado.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

### **Propuestas**

La evaluación periódica del actual Plan de negocios ayudara a la empresa a no perder de vista los cambios en el entorno. Sera importante capacitar al personal para la adecuada comprensión de las herramientas aquí detalladas, como son la matriz FODA, balance scorecard, diagrama de Gantt, entre otras. Se deberá generar una lista de comparativos de proveedores donde se pueda llevar un record de las certificaciones, precios, tiempos de entregas, variedad de productos y detalles a la compra ya que estos serán la base principal de los productos a la venta y también son el costo más importante para la empresa. Se recomienda tener visitas a las fábricas o rutas del chocolate en México ya que serán de gran ayuda para conocer la base tradicional del producto y poder aprovechar la información en la atracción de clientes.

Es de suma importancia enfatizar que la marca debe estar constantemente en lugares relacionados al consumo de este dulce ya que de ello dependerá el aumento en ventas proyectado.

## Conclusiones

El éxito de un negocio depende del uso adecuado del plan de negocios, la profundidad con la que se aborden los temas de cada etapa dependerá de la necesidad del proyecto, sin embargo será la carta de presentación ante posibles socios, para la búsqueda de financiamiento o como base para las actividades a seguir de la operación en la empresa. Para la comercializadora de chocolates el presente plan ayudo a establecer alianzas con otros inversionistas que creen en el proyecto y debido al detalle del obtenido de la investigación se ha logrado conocer el mercado y desarrollar estrategias que ayuden a la rápida aceptación del producto. Sera importante que el plan vaya adaptándose al cambio en el entorno, revisarse con regularidad y corregirse en función de los éxitos y deficiencias de la operación. La empresa tiene un área de oportunidad favorable gracias al creciente gusto por consumo de productos del país, el gobierno está generando una cultura tradicional misma que la empresa utilizara para captar clientes.

Con base a la idea de exaltar los beneficios del chocolate será posible atraer más consumidores ya que se tiene poco o nulo conocimiento de las bondades del producto a la salud. Con la información generada en las encuestas se logró determinar el precio promedio aceptado para ser una empresa competitiva, las empresas que representan la competencia directa, los tipos de chocolates con mayor consumo y la frecuencia de compra; todo esto ayudo al desarrollo de la matriz FODA y al planteamiento de estrategias para entrar en el mercado y posicionar a la marca.

Las estrategias para el lanzamiento, manejo de los productos y lugar óptimo para la venta se desarrollaron de acuerdo a las 4 p's de mercadotecnia, el utilizar herramientas como el diagrama de Gantt y la estructura analítica de lanzamiento incrementan el éxito en el lanzamiento de la tienda. La generación del balance scorecard funcionara de guía

para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se han implementado. El análisis Financiero del negocio ayudo a obtener datos proyectados del comportamiento del negocio en los siguientes 5 años, la tendencia muestra un crecimiento constante que incentiva al empresario para la pronta apertura.

Por lo anteriormente expuesto y una vez concluido el presente trabajo, el caso de estudio del plan de negocios para la gestión de una empresa comercializadora de chocolates tiene grandes probabilidades de éxito.

## REFERENCIAS

- Amaro, C.A. (2012). *Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Prentice Hall.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Botanical (2014). *Propiedades del chocolate*. Obtenido el 11 de noviembre 2014 desde [www.botanical\\_online.com](http://www.botanical_online.com).
- Campal, C., Etxaniz, J., Imaz, I. (2014). *El chocolate*. Obtenido el 6 de octubre 2014 desde <http://paginaspersonales.deusto.es>.
- Chiavenato, A. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGrawHill.
- Cominas, J. (1995). *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana* (2ª ed.) Madrid: Editorial Gredos.
- De Heredia, R. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto - DIP – Project Management* (2ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- De Souza, A. (1988). *Cultura Organizacional* obtenido el 4 de octubre de 2004, desde <http://www.monografias.com/trabajos>.

Espasa Calpe (s.f). *Conceptos de gestión*. Obtenido el 13 de noviembre 2014 desde <http://www.monografias.com/trabajos>.

Filion, L.J., Cisneros, L.F. y Mejía-Morelos, J.H. (2011). *Administración de Pymes*. México: Pearson Education.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Estado de México: Pearson Prentice Hall

Gómez, T. (26 octubre 2009). *Centros Comerciales, Catedrales de Consumo. El universal*, obtenido desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/635697.html>.

Hernández, J.E. (2011) *Plan de negocios para la creación de una organización enfocada a la enseñanza del Tae Kwon Do en México*. Tesis Posgrado. Instituto Politécnico Nacional, México.

Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. (6ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

International Cocoa Organization (2007). *Bulletin, 2007*. Cifras en miles de toneladas. México.

Johnson, F. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. (3ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler Philip y Armstrong Gary. (2003), *Fundamentos de Marketing*, (6ª ed.), México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2002) *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, (1ª ed.) México: Prentice Hall.



Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocios*. México: Librería Hispanoamericana.

Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Remetería, A. (s.f). *Gestión*. Obtenido el 13 de noviembre 2014 desde <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>.

Restrepo, G. (2008). *El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica*. Disponible en [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html).

Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.). México: Prentice Hall.

Hernandez, S, Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Santos, C., y Fidalgo, C. (Septiembre, 2004). *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. pp. 85-116.

Smilovitz, E. *Chocolate Made in México ¿De calidad?* obtenido el 12 de octubre 2014 desde <http://www.altonivel.com.mx/22948-chocolate-made-in-mexico.html>.

Tamayo, M. (1998). *Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa Noruega Editores.

Weltman, B. (1998). *Inicie su negocio en casa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

# APENDICES

## APENDICE A

### CUESTIONARIO

Cuestionario aplicado al mercado meta para la obtención de información que soporte la creación y permanencia de la Tienda Boutique *Xocolatl*.

La finalidad de este cuestionario es identificar el gusto del consumidor por el chocolate.

Indicador: Frecuencia de consumo

Es importante que conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 10 minutos)

Instrucciones: Favor de marcar con una "X" a la respuesta que considere es más adecuada a su gusto o preferencia.

¿Cuál es tu sexo?                      a) Hombre                      b) Mujer

1. ¿Cuál es tu edad?

a)      15-20    b)20-25      c)25-30      d)30-35      e)35-40

2. ¿Te gustan los chocolates?    a) Si                                      b) No

3. ¿Con que frecuencia consumes chocolates?

a)      Una vez a la semana    b)Dos veces a la semana    c)Tres o más veces al  
mes

4. ¿Porque razón compras chocolates? a) Para consumo b) Para regalar

5. ¿En dónde compras comúnmente los chocolates?

a) En una tiendita de la esquina b) En una tienda de autoservicio

c) En una tienda de regalos d) En una chocolatería

6. Al momento de comprar chocolates ¿Cual es lo primero que tomas en cuenta? Enumere

a) Sabor

b) Precio

c) Calidad

d) Empaque

e) Marca

7. ¿Qué tipo de chocolate prefieres? a) Oscuro b) Blanco

8. Tu sabor favorito en el chocolate es:

a) Dulce

b) Amargo

c) Semi-amargo

9. Prefieres chocolates con:

a) nuez, cacahuete, almendras

b) nugget, cajeta

c) Tequila, licor

d) Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál de estos beneficios conoces del chocolate?

- a. Antiestress o antidepresivo
- b. Aumento de IQ
- c. Antioxidante
- d. Felicidad

11. ¿En qué momento del día prefieres consumir un chocolate?

- a) Mañana      b) Tarde      c) Noche

12. ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por 100 gramos del chocolate de tu preferencia?

- e. de 25 a 30 pesos
- f. de 30 a 45 pesos
- g. de 45 a 55 pesos
- h. de 55 o más

13. ¿Cuántas chocolaterías conoces en Querétaro, menciónalas?

14. ¿Te agradaría una chocolatería con servicio de mesa de chocolates para tus fiestas?

- a) Si                      b) No

## APENDICE B

### LISTADO DE PROVEEDORES

<p><b>Línlei, S.A. de C.V.</b> Av. 5 de Febrero No. 1702, Bodegas 8 y 9 Cd. Ind. Benito Juárez Querétaro, Querétaro. México</p>	<p><b>Creatividad y Desarrollo</b> <b>Mekka, S.A. de C.V.</b> José María Velasco # 84 San Juan del Río, Querétaro México Tel: 96278207</p>	<p><b>Confimex</b> Manuel María Contreras #133 Int. 301 Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500</p>
<p><b>En chocolate</b> Ojos de Santa Lucía 299-C Col. <del>Conty</del> 64860, Monterrey, N.L.</p>	<p><del>Cheeki</del> <b>Chocolatería Fina</b> Lago Bolsena No. 101 Col. Anáhuac 11320, México, D.F.</p>	<p><b>Creatividad y Desarrollo</b> <b>Mekka, S.A. de C.V.</b> José María Velasco # 84 San Juan del Río, Querétaro</p>
<p><b>Confimex</b> Manuel María Contreras #133 Int. 301 Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500</p>	<p><b>Fábrica de chocolate la</b> <b>Frontera</b> Periférico Norte No. 2040 Col. Las Flores 78109, San Luis Potosí,</p>	