

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE INGENIERIA Y NEGOCIOS
TECATE, BAJA CALIFORNIA**

Área de Posgrado



**“Determinación de estrategias para
la competitividad de la empresa
Mercado Río Grande”**

TESIS

Que para obtener el título de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

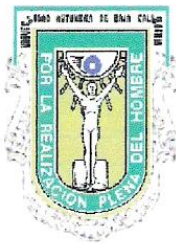
MARTHA PAOLA ZAYAS VALDEZ

DIRECTOR DE TESIS

M.A. JANETTE BRITO LAREDO

Tecate, Baja California, México

Abril de 2011



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración

Campus Tijuana

Maestría en Administración

**DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA MERCADO RÍO GRANDE**

Tesis para obtener el Grado de

Maestra en Administración

Presenta

Martha Paola Zayas Valdez

Aprobado por

Janette Brito Laredo

Norma L. Vizcarra Vizcarra

Sínodo

Dora Nidia Ruíz Chávez

Sínodo

Tecate, B. C. Abril del 2011

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mis padres que gracias a su ayuda incondicional hicieron posible la culminación satisfactoria de este trabajo logrando en mí una profesionista y una mejor persona.

A mis hijas Gemma Yulizza y Tiana Sophia por el tiempo que no estuve y no les dedique, por soportar mis malos humores y regaños, y aun así siempre tener para mí besos, abrazos y mi frase favorita "Mami: Te Amo".

Su hija, Esposa y Mamá

Martha Paola Zayas Valdez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi esposo Xavier Alonso por darme la fuerza necesaria para no declinar en los momentos más difíciles y demostrarme que caminando juntos ambos nos fortalecemos.

A mis suegros por contribuir, con su ayuda y orientación, al logro exitoso de este tan importante momento de mi vida profesional.

Quiero darles las gracias a todos los maestros y compañeros, que han hecho posible la realización del presente trabajo, con cita especial a Janette Brito Laredo (catedrática, coordinadora y directora del presente estudio) porque con sus exigencias pedagógicas, supo despertar en mí el espíritu de superación.

Martha Paola Zayas Valdez

PRESENTACIÓN

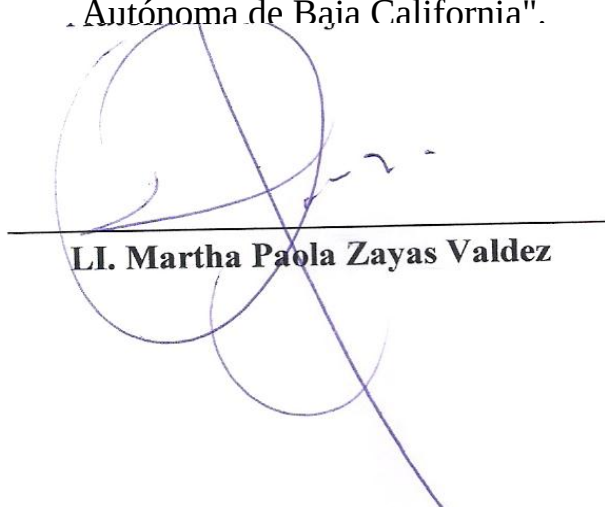
En la actualidad no debemos detener la imaginación.

Debemos retar nuestras aptitudes creando, desarrollando e innovando estrategias que hagan a nuestra organización progresar en este mercado tan cambiante, globalizado y cada vez más competitivo.

Martha Paola Zayas Valdez

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, denominada 'Determinación de estrategias para la competitividad de la empresa Mercado Río Grande', le corresponde exclusivamente a L.I. Martha Paola Zayas Valdez; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Autónoma de Baja California".



L.I. Martha Paola Zayas Valdez

Índice de contenido

Índice de tablas	XII
Índice de figuras	XIII
Índice de Anexos	XIV

Capítulo I Naturaleza del Problema

1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 General	4
1.3.2 Específico	4
1.4 Justificación	5
1.4.1 Conveniencia	5
1.4.2 Relevancia social	6
1.5 Hipótesis	7
1.5.1 Hipótesis Nula	7
1.6 Marco Contextual	7
1.6.1 La problemática de las Pequeñas y Medianas empresas en América Latina	7
1.6.2 La problemática a nivel nacional	10
1.6.3 La problemática en contexto estatal	11

Capítulo II Marco Teórico

2.1 Antecedentes	12
2.2. La empresa	13
2.2.1 Clasificación de las empresas	14
2.2.2 Objetivos de las empresas	14
2.3. La PyME	15
2.3.1 La estratificación en México y otros países	16

2.3.2 El comercio y su importancia en nuestro país.....	18
2.3.2.1 Factores que determinan la baja productividad de las PyMEs	20
2.3.2.2 Factores que determinan la estabilidad, posicionamiento y competitividad de las PyMEs.....	22
2.4. Administración de la Empresa	23
2.4.1 El Proceso Administrativo	23
2.4.2 La Planeación Estratégica	24
2.4.3 Control de Gestión en la empresas	25
2.4.3.1 Importancia del CG	26
2.4.3.2 El cuadro de mando integral, una herramienta de control y competitividad en las empresas.....	26
2.4.4 Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	28
2.4.4.1 Fortalezas y Debilidades	29
2.4.4.2 Oportunidades y Amenazas	30
2.4.4.3 Estrategias	30
2.4.5 Importancia de la Estructura Organizacional.....	30
2.4.6 Ventajas Competitivas	31
2.4.6.1 Ventajas competitivas de la Naciones.....	31
2.4.6.2 Generando ventajas competitivas mediante el Plan de negocios	33
2.5 Plan de Negocios (PN)	33
2.5.1 Objetivo de la elaboración e implementación de un plan de negocios	33
2.5.2 Objetivos de la elaboración e implementación de un Plan de negocios	34
2.5.3 Elementos de un Plan de Negocios	34
2.6 El ambiente interno de las empresas	35
2.6.1 Determinación de la demanda Genérica.....	35
2.6.2 Determinar Oferta y la Demanda	37

2.6.3 Tipos de Mercados	38
2.6.4 El enfoque Boston Consulting Group y su aportación.....	38
2.6.5 El Posicionamiento de la empresa en los mercado competitivos.....	40
2.7 Mercadotecnia en la Empresa	40
2.7.1 Definición de mercadotecnia	40
2.7.2 Importancia de la mercadotecnia	41
2.7.3 Transformar una Marca en icono	42
2.7.4 El mercado	43
2.7.4.1 Clasificación de los mercados	44
2.7.4.2 Segmentación de mercados	44
2.7.5 Investigación de mercados (IM)	45
2.7.5.1 Importancia y beneficios de realizar una IM.....	46
2.7.5.2 Pasos de la IM	47
2.8 Productividad en las PyMEs	48
2.9 El modelo del negocio	49
2.10 El modelo financiero	49
2.11 Control y evaluación del plan	51

Capítulo III Metodología

3.1 Diseño de la investigación realizada	53
3.2 Metodología aplicada	53
3.3 Proceso para el análisis de los resultados	56

Capítulo IV Plan de Negocio

4.1 Resumen ejecutivo	58
Abstract	60
4.2 Introducción	62
4.3 Análisis de la compañía	63
4.3.1 Objetivo General	63

4.3.2 Misión	63
4.3.3 Visión	63
4.3.4 Valores	63
4.3.5 Frase de compromiso	64
4.3.6 Estrategias y metodología	64
4.3.7 Situación actual de la empresa	64
4.3.8 Carácter del proyecto	65
4.3.9 Importancia del proyecto	66
4.4 Análisis del entorno	66
4.4.1 Análisis del Macro ambiente	66
4.4.1.1 Ambiente demográfico	66
4.4.1.2 Ambiente geográfico	70
4.4.1.3 Ambiente económico	70
4.4.1.4 Ambiente tecnológico	73
4.4.1.5 Ambiente político	73
4.4.2 Análisis del Micro ambiente	74
4.4.2.1 Proveedores	74
4.4.2.2 Competencia	76
4.4.2.3 Clientes	78
4.5 Análisis Interno de la Empresa	78
4.5.1 Determinación de la demanda genérica	78
4.5.2 Determinación de la oferta (Capacidad de Producción)	83
4.5.2.1 Oferta Actual	83
4.5.2.2 Oferta Estimada	84
4.5.3 Tipos de mercados al menudeo y mayoreo	84
4.5.4 Aplicación del método FODA	85
4.5.5 Posicionamiento (Mediante Diferencias y Planificación)	86
4.6 Plan de Mercadotecnia	87
4.6.1 Análisis de Mercado	88
4.6.1.1 Segmentación del Mercado	88
4.6.1.2 Validación de la ventaja competitiva	88

4.6.2 .Producto (Elementos)	89
4.6.3 Precio	90
4.6.4 Plaza	90
4.6.5 Promoción	90
4.6.6 Estrategias del Plan de Marketing	91
4.6.7 Estrategias de Mercadotecnia	92
4.6.7.1 Objetivos de Mercadotecnia	92
4.7 Plan de Producción	93
4.7.1 Equipo necesario para Producción	93
4.7.2 Determinación del Proceso	94
4.7.3 Descripción del proceso de transformación.....	94
4.7.4 Tecnología aplicada	95
4.7.5 Logística de abastecimiento	95
4.7.6 Costos de mano de obra (Insumos directos e indirectos).....	95
4.7.7 Reservas	96
4.7.8 Residuos y contaminantes	96
4.7.9 Requerimientos Institucionales (permisos).....	97
4.7.10 Croquis del negocio MRG	98
4.7.11 Descripción de la Planta e Instalaciones.....	99
4.7.11 Técnicas de productividad implementadas a MRG.....	100
4.8 Modelo del Negocio	103
4.8.1 Organigrama	104
4.8.2 Manual de Organización	105
4.8.2.1 Descripción de puestos	104
4.8.2.2 Políticas del negocio	112
4.8.2.3 Aspectos Legales	113
4.9 Modelo Financiero	115
4.9.1 Análisis del punto de equilibrio	115
4.9.2 Costos de Iniciación y Operación	117
4.9.3 Ingresos Proyectados	118
4.9.4 Análisis de Flujo de Caja	120

4.9.5 Análisis de retorno sobre la inversión	121
4.9.6 Estado de resultados proyectado	122
4.9.7 Estado de posición financiera proyectada	123
4.10 Control y Evaluación del Plan de Negocios	124
4.10.1 Cuadro de mando integral: CMI	124
4.10.2 Las cuatro Perspectiva	125

Capítulo V Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Introducción	126
5.2 Resultados por estrategias	126
5.2.1 Estrategias Organizacionales	126
5.2.2 Estrategias de Mercadotecnia	127
5.2.3 Estrategias de Producción	127
5.2.4 Estrategias Financieras	127
5.3 Hipótesis	127
5.3.1 Prueba de Hipótesis Nula	128
5.4 Conclusiones por áreas	128
5.4.1 Estructura Organizacional	128
5.4.2 Plan de Mercadotecnia	128
5.4.3 Plan de Producción	129
5.4.4 Plan Financieras	129
5.4.5 Plan de Control	129
5.5 Recomendaciones	130
5.5.1 Recomendaciones para MIPyMEs	130
5.5.2 Recomendaciones para Futuras investigaciones.....	131

Referencias Bibliográficas	132
---	-----

Anexos	139
---------------------	-----

Índice de Tablas, Figuras y Anexos

Tabla	pagina
1. Representación gráfica de micro empresarios capacitados por el centro de atención empresarial (CAE) en 2009 y 2010.....	3
2. Índice de competitividad Nacional	11
3. Clasificación de las empresas	14
4. Objetivos que debe cumplir una empresa	15
5. Clasificación de las PyMEs en México	17
6. Factores que determinan la baja productividad o cierre de las PyMEs	20
7. Factores que han determinado la estabilidad, posicionamiento y establecimientos de giro similar mostrados como competencia para MRG.....	22
8. Ventas de años 2002-2008	64
9. Proyecciones de población para Baja California (Tasa Crecimiento Total).....	67
10. Principales grupos de edad en la ciudad de Tecate.....	68
11. Datos de AGEB's que corresponden a los alrededores de MRG.....	69
12. Comportamiento de tasa inflacionaria en México.....	71
13. Listado de Proveedores de MRG	74
14. Ventas al mayoreo estimadas 2010	83
15. Ventas actuales proyectadas a cuatro años con venta ha menudeo de productos marinados Delicias Rio Grande	83
16. Ventas al menudeo y mayores estimadas 2011, abarcando solo el 65% de la demanda	84
17. Análisis y desarrollo de Estrategias mediante el FODA.....	86
18. Precios otorgados por compañías Costco y Equipándose	93
19. Materia Prima, Proveedores y precios (2010)	96
20. Punto de equilibrio proyectado	115
21. Costos de Iniciación y Operación la empresa MRG.....	117
22. Ingresos totales de MRG, proyectados a 5 años.....	119

23. Proyección de flujos de efectivo	120
24. Valor presente neto y Tasa de retorno proyectado.....	121
25. Estado de resultados proyectado	122
26. Estado de posición financiera proyectada	123
27. Las Cuatro perspectivas del CMI, sus objetivos e indicadores para MRG 2011-2015	125

Figura	pagina
1. Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector.	17
2. Representación de contribución al PIB, por unidades económicas.....	18
3. Representación de unidades económicas por clasificación de empresas, tasa de empleo y contribución al producto interno bruto.....	19
4. Rotación de propietarios entre 1997 y 2001	21
5. Perspectivas del cuadro de mando integral	27
6. Esquema del ciclo de funcionamiento del cuadro de ando integral.....	28
7. Matriz BCG de crecimiento-participación	39
8. Polígono de frecuencia que muestra las ventas 2002 al 2010.....	65
9. Pirámide poblacional del Municipio de Tecate por edad y sexo, 2008.....	68
10. Mapa de Tecate dividido por 28 AGEB´S	69
11. Mapa geográfico de Tecate	70
12. PIB por sector de actividad económica	81
13. Frecuencia de consumo de la población muestra local al menudeo.....	81
14. Posicionamiento estratégico en la ciudad de Tecate.....	87
15. Imagen tentativa del producto ya empacado Delicias Rio Grande (empacado al vacío)	89
16. Imagen de la actividad de degustación implementada por MRG.....	90
17. Ejemplo de un <i>flyer</i> detallado para promover actividades y especiales semanales.	91
18. Croquis y mapa de Google Maps de la empresa MRG.....	98
19. Descripción del local e instalaciones de MRG por colores y figuras.....	99
20. Recipiente anterior azul, actual transparente y bascula.....	101

21. Lista receta tipo <i>check list</i>	102
22. Organigrama actual de la empresa MRG	103
23. Organigrama sugerido para la empresa MRG	105
24. Modelo Financiero	114
25. Gráfica del Q pollo marinado 2011-2015	116
26. Gráfica del Q puerco marinado 2011-2015	116

Anexo	pagina
1. Reporte de contratos por giro causante	139
2. Herramienta de Captación 1	146
3. Herramienta de Captación 2	147
4. Imagen de los Indicadores de CMI	148
5. Pantalla de capturas para alimentar el CMI	149
6. Pantalla de capturas de cursos y capacitaciones	150
7. Plan Nacional Financiera	151
8. Plan Chi- A (Chiapas Autentico)	152
9. Plan Quick Mart	153
10. Plan de Internet Bussines Service	157
11. Clasificación de carne en Baja California	174

Capítulo I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

Estudios realizados por entes especializados, como el Instituto Nacional de Estadística Geográfica (INEGI), Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), entre otros, detectan que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son organismos con deficiencias y barreras de diferente índole como por ejemplo, el gobierno y las políticas que las rigen y/o el personal mal capacitado que las administra, quienes por lo general no cuenta con visión para inyectar nuevas ideas para hacer negocio, lo cual repercute en el poco aprovechamiento de las oportunidades que pudiesen presentarse.

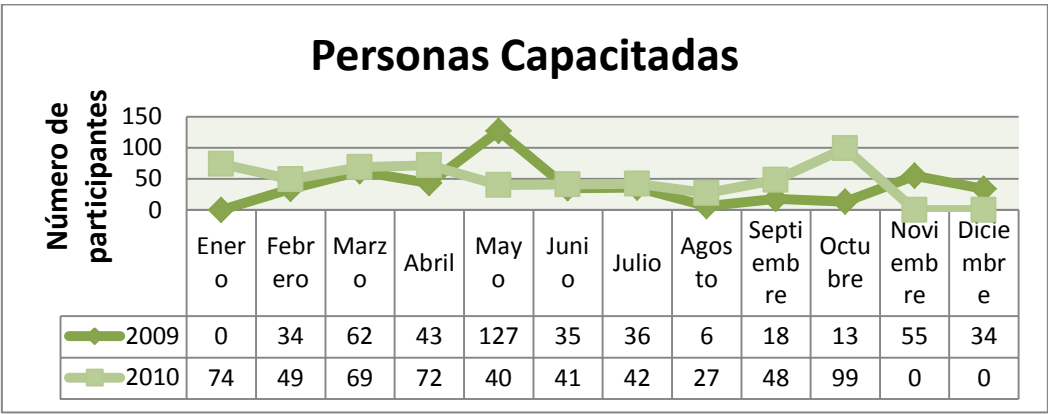
Debido a la importancia que este sector tiene en nuestro país, las políticas públicas del Gobierno de México han puesto empeño en apoyar a este tipo de empresas. La Secretaría de Economía canaliza fondos para el crecimiento del sector con la creación de una subsecretaría dedicada a impulsar el desarrollo en México de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), como es el caso de:

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) quien, tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores.

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) tiene como objetivo general incrementar la competitividad, productividad, calidad y la responsabilidad social de las MIPyMEs, promoviendo la igualdad de condiciones para hombres y mujeres, para lograr su permanencia y consolidación.

El Centro de Atención empresarial (CAE) es un organismo de la Secretaría de Desarrollo Económico que brinda orientación sobre las opciones de financiamiento disponibles para los negocios; y enlaza a las empresas con los programas de capacitación asesoría y asistencia técnica para fortalecer su operación. Lamentablemente estos servicios no abarcan a todas las PyMEs de la región y solo son algunas personas las beneficiadas (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1. Representación gráfica de microempresarios capacitados por el Centro de Atención empresarial (CAE) en 2009 y 2010.



Fuente: Centro de Atención Empresarial Tecate (2010).

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad tanto en México, como a nivel mundial, las PyMEs desempeñan un papel muy importante en la economía, debido a la generación de ingresos y creación de empleos.

Según el CAE (2010), en Baja California el 99.5 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas, además éstas emplean al 68% del personal ocupado.

La importancia de las PyMEs específicamente en el municipio de Tecate Baja California, es indiscutible, ya que es una de las principales fuentes de ingresos para un gran número de familias que habitan en la región.

Es por esto que la presente investigación tiene como fin encontrar las fortalezas y áreas de oportunidad de Mercado Río Grande, para ello se desarrolla un plan de negocio y se buscan estrategias competitivas que impacte en la competitividad de empresa, la localidad y con ello la del Estado de Baja California.

1.2 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles serán las estrategias más factibles que incrementen la competitividad en la empresa MRG?
2. ¿La estructura financiera es óptima para la empresa Mercado Río Grande?
3. ¿El desarrollo e introducción de productos innovadores llevará a MRG penetrar en el Mercado Potencial?

1.3 Objetivos

Los siguientes objetivos tienen la finalidad de identificar e implementar estrategias de mejora a la empresa Mercado Río Grande.

1.3.1 General

Elaborar un plan de negocios para determinar estrategias que incrementen la competitividad de la empresa Mercado Río Grande (MRG).

1.3.2 Específicos

1. Formalizar tácticas para incrementar la competitividad.
2. Establecer estrategias de mercadotecnia.
3. Determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa.
4. Analizar la estructura Financiera de la empresa.

1.4 Justificación

El Instituto Nacional de Estadística Geográfica (2003), acierta que el comercio es una actividad abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (52.6%) se dedicó al comercio y tres de cada diez personas trabajan en el comercio (30.8%), sin embargo su aportación a la producción bruta total fue de sólo 13.2 % en ese mismo año.

La débil estructura organizacional y la fuerte competencia, han provocado bajas drásticas de pequeños negocios de arraigo en la ciudad de Tecate, dejando sin empleo a familias enteras, afectando así la economía.

Con la realización de este plan de negocios se desarrollaran estrategias que impulsen la competitividad de MRG, para lo cual necesitara implementar técnicas y controles, para ello requerirá personal de diferentes áreas y capacidades; ofreciéndole a la gente de Tecate oportunidades de empleo, desarrollo y crecimiento en la empresa.

1.4.1 Conveniencia

Según datos de Recaudación de Rentas Municipales de Tecate, existen en la ciudad alrededor de 1800 establecimientos PyMEs de giro comercial, de los cuales aproximadamente 300 corresponden a mercados del giro incluyendo mercados y abarrotes, muchos de los cuales desafortunadamente no cuentan con recursos económicos, desconocen los planes de financiamiento que otorga el gobierno o le temen a los créditos, por tales circunstancias, Tecate necesita fortalecer sus condiciones empresariales, para lograr que los negocios se posicionen como una empresa competitiva, con nuevas estrategias, logrando que las PyMEs de la ciudad se desarrollen.

Una microempresaria de la comunidad de Tecate dueña del Mercado Mares, Sra. Magdalena Elizarraras (entrevista personal, 1° de septiembre de 2010) dijo que el rápido crecimiento de la ciudad y la llegada de grandes empresas, como Soriana, Ley, Calimax, el Florido, El Famoso y CMark, provocó que en agosto de 2010, su negocio familiar de más de

veinte años tuviera que cerrar sus puertas, aún después de intentar mantenerse a través de diferentes estrategias, como la venta de comida rápida, menudo y pozole los fines de semana y un *drive-tru* para dar un mejor y más rápido servicio al cliente.

El entorno organizacional que vive hoy la ciudad es muy competitivo, ya que han ingresado comercios grandes, así como también una gran cantidad de tiendas de conveniencia (Oxxos, Extras, etc.) y desgraciadamente este problema no solo afecta a Mercado Río Grande (MRG), si no a todas las PyMEs de la ciudad, por ello este detallado estudio determinará diferentes estrategias para que la empresa MRG logre ser competitiva en todos sus ámbitos, logrando que no solo Mercado Río Grande se vea beneficiado, ya que se buscará la mejora de ventas en base a la introducción de productos de marca propia, la calidad en procesos internos, el producto y servicio al cliente, para satisfacer más allá la demanda de los clientes; logrando con este crecimiento la generación de empleos a la comunidad de Tecate.

Lo antes mencionado se controlará gracias a una herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual se basa en cuatro perspectivas por medio de indicadores.

1.4.2 Relevancia Social

En esta sección se menciona quienes serán los beneficiados con los resultados de esta investigación.

Se propondrán estrategias en base a reglas generales y estandarizadas, con lo cual se beneficiará la economía del abarrotes Mercado Río Grande (MRG), de las PyMEs que deseen tomar como ejemplo esta investigación y con ello la economía de la ciudad de Tecate, con la finalidad de ofrecer empleos de calidad, mejores precios y un servicio orientado al cliente, por lo cual los comercios necesitan saber sus áreas de oportunidad y al igual deben tener muy claras sus fortalezas y ventajas competitivas, así como también insatisfacciones y necesidades del cliente; sin olvidar visualizar siempre a la competencia más fuerte, con el fin no solo de imitarla, si no mejorar sus actividades que le dan ventajas.

Gracias a esta investigación se logrará hacer crecer la empresa, al desarrollar tácticas para competir y sobrevivir en una economía cada vez más competitiva y globalizada.

1.5 Hipótesis

¿Al elaborar un plan de mejoras y aplicar las estrategias Organizacionales, Financieras, de Mercadotecnia, Productivas y de Control, es posible incrementar la productividad y competitividad de la empresa MRG?

1.5.1 Hipótesis Nula

No existirá diferencia alguna en productividad y competitividad para la empresa MRG, en cuanto a la elaboración o no de un plan de mejoras y la aplicación de estrategias que de él se desarrollen.

1.6 Marco Contextual

A continuación se muestra la situación actual de las PyMEs en un enfoque general América latina, nacional y estatal.

1.6.1. La problemática de las Pequeñas y Medianas empresas en América Latina

Según estadísticas de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) en América Latina son muy importantes, ya que entre el 90 y 98% de estas unidades productivas generan alrededor del 63% del empleo y participan con hasta el 40% del PIB de las regiones (Universia Knowledge, 2008).

Las PyMEs se encuentran en grandes centros urbanos, ciudades intermedias, poblaciones pequeñas y los más remotos y apartados sitios rurales por lo cual el Banco

Mundial (BM) acierta que son el soporte del tejido social de todo el continente, más sin embargo, padecen diversos problemas que les restan eficiencia, productividad y competitividad, como por ejemplo Yarce M.J.¹(2008) comenta, *"Las PyMEs, son tantas sus dificultades como el mismo número de ellas, y aunque no existe Gobierno que las incorporen sus políticas sociales –incluidas leyes, decretos y resoluciones–, su rezago con la gran empresa es apreciable"*.

Por su parte Red PyMEs² (2008) en su artículo 'Los retos de las PyMEs en América Latina', explica que entre los trastornos que afectan a la pequeña y mediana empresa a nivel internacional se encuentra la informalidad, entendiendo por informalidad, a la ausencia de contratos de trabajo, no pago de prestaciones y aportes parafiscales, entre otros aspectos.

Betancur H³.(2008) señala que los problemas de las PyMEs están coligado a la escasa gestión empresarial en el área directiva, que aunado a la informalidad de estas unidades productivas que nacieron de la necesidad de muchos emprendedores y no de una decisión pensaba, constituyen un factor determinante que de igual manera les resta eficiencia, productividad y competitividad.

En base a este problema de informalidad que afecta a la competitividad de las PyMEs en América Latina, CNNExpansion en su artículo de 'Las PyMEs desdeñan el dinero plástico', informa que el nivel de informalidad de las PyMEs en México disminuyó en 2008, respecto al año anterior, al pasar de 25% a 20% en este año, sin embargo, que el 71% registra su empresa como persona física, lo que reafirma la tendencia de manejar asuntos empresariales como personales.

Por su parte Moreno T. (2008) comenta que la formalización en las empresas se da como consecuencia del creciente nivel de registro de las PyMEs y sus esfuerzos por profesionalizarse, por su parte Camacho (2008) puntualiza que vivimos en la sociedad de la

¹ Presidente del Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Consultor internacional y Profesor universitario.

² Red especializada para las PYMES Mexicanas, en donde las empresas se pueden publicitar de manera masiva, contactar con clientes y proveedores potenciales a través de los distintos foros, contar con asesores de expertos en línea en apoyo a su empresa y beneficiarse de los apoyos y diversos programas de gobierno y cámaras empresariales.

³ Director de Visión, la Unidad de Consultoría y Asesoría y formación empresarial de la Universidad de la Sabana (Colombia).

información, por ello América Latina requiere de gerentes capacitados y actualizados, generalmente los gerentes latinoamericanos son empíricos y no tienen el hábito de capacitarse o actualizarse de manera continua.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina (Fundes, 2008) presenta cifras donde nos habla de las PyMEs, sobre todo las más pequeñas y comenta que solo invierten el 2% de sus presupuestos en tecnología y señala Camacho que una empresa que no se actualice tecnológicamente, está condenada a un atraso en competitividad y productividad.

Como se puede contextualizar, este sector invierte poco en capacitación y tecnología, desafortunadamente y no en todos los casos, cuando lo hacen, adquieren equipos, maquinaria y software que no es el apropiado u original.

Moreno (2008), acentúa en su artículo en cuanto al uso de la tecnología y nos dice que México tiene el promedio más bajo de la región latinoamericana, ya que sólo el 25% de las empresas utiliza internet y quienes lo hacen buscan información o anunciarse, pero no realizan negocios en línea.

Las PyMEs en cifras, según CNNExpansion (2008)

1. Sólo 16% de las PyMEs, tienen algún tipo de crédito para su negocio
2. 83% cubre sus gastos con efectivo o cheques
3. Una de cada diez tiene página de Internet
4. 8% realiza exportaciones
5. 54% no pide información financiera a ninguna instancia.
6. 36,000 dólares anuales es el gasto de las PyMEs en México.

Las PyMEs, según el Banco Interamericano de Desarrollo, deben trabajar mucho en el tema de la innovación – Chile, Brasil y México-, son pioneros en la región; en aspectos como la asociatividad⁴ para poder competir internacionalmente; y en la creación de clúster para aumentar la productividad y competitividad.

⁴ Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

1.6.2. La problemática a nivel nacional

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA, 2006) presenta reporte denominado 'La Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPyME) juega un papel decisivo en la creación de empleos y la reducción de la pobreza', manifestando que absorben aproximadamente el 71% de la fuerza laboral, y aun mas, en el sector industrial: el 98% de las empresas son micro y pequeñas, el 1.6% medianas y el resto corresponde a empresas grandes. Estos datos en conjunto con lo planteado anteriormente sobre los niveles de producción que las PyMEs aportan al producto interno bruto (PIB), nos dan la pauta y razón de más para invertir en ellas.

Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación en México existe una empresa por cada 30 habitantes, mientras que en países desarrollados es de una por cada 10 personas (López, 2007).

Las PyMEs nos aportan un 16% al PIB y en conjunto los más de 3 millones de empresas generan aproximadamente el 52% del PIB, (CANACINTRA, 2006), por lo cual se considera importante analizar la situación, ya que INEGI sustenta que las PyMEs representan el 98% del total de las empresas en México.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) marca los elementos comunes, que para mejorar México su nivel de competitividad, debería tomar en consideración, de acuerdo a casos de éxito como Irlanda y Chile, países con condiciones similares, quienes nos demuestran que es posible lograr acuerdos con fundamentos dirigidos a la corrección estructural de aspectos que restaban flexibilidad a sus mercados. Estos elementos son: La creciente participación del comercio exterior, la liberalización profunda de sectores precursores, la promoción de la competencia como política de estado, la eficiencia en las funciones de gobierno (estado de derecho, clima de negocios y efectividad del gasto).

Corea del Sur destaca por su apuesta al desarrollo del capital humano como el recurso más valioso en la nueva economía y la base más sólida para el crecimiento sostenido.

1.6.3. La Problemática en contexto estatal

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) es un centro de investigación aplicada independiente, apartidista y sin fines de lucro que estudia fenómenos económicos y sociales que afectan la competitividad en el contexto de una economía abierta y globalizada. El objetivo principal del IMCO es generar propuestas de políticas públicas que fortalezcan la competitividad de México.

Según el IMCO (2009) la competitividad se define como la capacidad de atraer y retener inversiones. Este centro focaliza su investigación en base a diez factores (ver tabla 1.2), para determinar los niveles de competitividad nacional y poder realizar comparativas con otros países.

Tabla 1.2. Índice de competitividad Nacional.

Factores
1. Sistema de derecho confiable y objetivo. 2. Manejo sustentable del medio ambiente 3. Sociedad incluyente, preparada y sana. 4. Economía estable y dinámica. 5. Sistema político estable y funcional. 6. Mercado de factores eficientes. 7. Sectores precursores de clase mundial. 8. Gobiernos eficientes y eficaces. 9. Aprovechamiento de las relaciones internacionales. 10. Sectores económicos en vigorosa competencia.

Fuente: IMCO (2010).

El IMCO(2010) publicó los resultados del Índice de Competitividad Estatal titulado LA CAJA NEGRA del gasto público, el cual arroja cambios en cuanto a los grupos líderes competitivos en el cual destaca Baja California como el mejor, seguido por Chihuahua y Coahuila en cuanto al factor nueve, Aprovechamiento de relaciones internacionales⁵ (visualizar tabla 1.2).

⁵ Este factor califica la capitalización competitiva de los estados en su relación con el exterior.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

A continuación se definirán y conceptualizarán todos aquellos términos que se consideren necesarios, con el fin de lograr un entendimiento claro del presente, evitando ambigüedades en su interpretación.

2.1 Antecedentes

Según Ramirez, A. (2008), acierta que *"las empresas (PyMEs), independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que a un observamos en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencias, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaba a prestar servicios de distintas naturaleza"*.

De igual manera nos advierte la importancia de darse cuenta que hoy, como antes, las PyMEs se complementan, en mayor a menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en medio de bastantes desequilibrios entre ellas, sin embargo, hoy las PyMEs presentan la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen una relación forzosa con los ejes sociales en su entorno, sufriendo la influencia de las empresas mayores, que por lo general tienden a someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo y crecimiento.

2.2 La Empresa

Las empresas u organizaciones han evolucionado a través de la historia, dando como resultado organismos que son consumidos por la competencia o monstruos que se han fortalecido y adaptado a las necesidades y requerimientos económicos y sociales de la humanidad; desarrollándose en el mercado, innovando y mejorando productos, procesos o actividades.

Chiavenato, I. (2004) cita la definición de la empresa, como una unidad productiva o de servicio que se integra por recursos y se vale de la gerencia para lograr sus objetivos, todo ello constituida según aspectos prácticos o legales, por su parte INEGI (2004) nos define la empresa como una unidad organizacional productora de bienes o servicios, que se beneficia de un cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, especialmente para la colocación de sus recursos corrientes, también acierta que la empresa lleva a cabo una o más actividades en una o más localidades o puede ser una entidad legal única.

En base a estas definiciones se dice que la empresa es un grupo social con fines lucrativos, que realiza actividades encaminadas a la producción, venta o prestación de un servicio, valiéndose de una buena administración para lograrlo y así contribuir al sostenimiento económico, ofreciendo calidad en sus productos, manteniendo un buen servicio y generando empleos.

Puntualizamos en forma general lo que requiere la empresa para ser competitiva:

1. Llevar una buena administración
2. Calidad en sus productos
3. Brindar un buen servicio
4. Contribuir en sociedad, la ecología y nuestro ecosistema

2.2.3 Clasificación de las empresas

De acuerdo a la Secretaría de Economía (SE) las empresas se pueden clasificar en función a distintas características (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Clasificación de las empresas

Aspecto Jurídico	Carácter Económico	Actividad Económica	Finalidad Económica
1. Individual 2. Sociedad 3. Corporación	1. Publicas 2. Privadas	1. Productiva y/o comerciales 2. Empresas de servicios	1. Lucrativas 2. No Lucrativas

Fuente: Datos obtenidos de la Secretaria de economía (2010).

2.2.4 Objetivos de la Empresa

Según Ansoff (1976) los objetivos son *"una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos"*. Como sabemos las empresas son organismos que interactúan en un medio económico-social competitivo e influyen directamente en la vida del ser humano, por ello necesita cumplir con ciertos objetivos que les permitan satisfacer las demandas de la sociedad y las de su propia subsistencia.

Los objetivos que determine la empresa deben ir interconectados y apoyados entre sí, para que las personas de la organización orienten su actividad en un sentido que sea idóneo para los intereses de la organización y se vea reflejado su rentabilidad, eficiencia y eficacia (ver tabla 2.2 pág. 15).

Tabla 2.2. Objetivos que debe cumplir una empresa

Económicos	Sociales	Técnicos
Cumplir con los intereses monetarios	Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad	Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas, para contribuir al logro de sus objetivos.
Cumplir con los pagos a los proveedores y acreedores	Incrementar el bienestar socioeconómico de la región al consumir materia prima y servicios y crear fuentes de trabajo.	Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales.
Mantener el capital a valor presente.	Cubrir la seguridad social.	Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
Obtener beneficios por encima de los intereses bancarios para repartir utilidades	Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargos tributarios.	
Reinvertir en el crecimiento de la empresa.	Mejorar y conservar la ecología de la región dónde operaran, evitando la contaminación ambiental.	
	Producir productos que no sean dañinos al bienestar de la comunidad.	

Fuente: Elaboración propia, recopilación de autores varios.

2.3 PyMEs

Cuando se habla sobre las PyMEs, pequeñas y medianas empresas o MIPyME, usualmente se hace referencia a un concepto algo diverso, dependiendo el país, Martin Porta⁶ nos dice que *“Una empresa es considerada PyME en algunos países si tiene menos de 250 personas...”*

Según Garza C.⁷ (2000), la definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se ha basado en varios criterios, que son:

⁶Investigación "PyMEs", Universidad de Fasta, Argentina (2001)

⁷ Coordinador del programa emprendedor de la UANL. Ingenierías Oct-Dic 2000.

-
- El número de trabajadores que emplean.
 - El volumen de producción o de ventas.
 - El valor del capital invertido
 - El consumo de energía

2.3.1 La Estratificación en México y otros países

La estratificación se desprende de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aprobada por el Congreso de la Unión en 2002.

Según INEGI (2004) la estratificación de empresas, por tamaño, en México se establece con base en el sector económico y el número de empleados. (Tabla 2.3 pág.17). En el reporte de censos 2004, la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) reconocen dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación:

1. *Fines Legales y Administrativos*: las son las variables de personal ocupado, ventas anuales y los resultados de la hoja de balance anual.
2. *Fines Estadístico*: contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en dichos establecimientos.

Otras naciones europeas clasifican las PyMEs en función del personal ocupado y las ventas anuales, como es el caso de Hungría y Moldavia y algunos otros, como España, Holanda y Francia, definen estas empresas utilizando exclusivamente el criterio de personal ocupado, en el caso de Estados Unidos (EUA) el criterio de clasificación, en la mayor parte de las empresas, es el personal ocupado, excepto en algunas actividades económicas poco productivas en las que los ingresos anuales determinan aquellas que deben considerarse como pequeñas y medianas. (INEGI, 2004).

En México las empresas se clasifican por sector económico (manufacturero, comercio y servicios) en base al número de empleados, micro de 0 a10, pequeña de 11 a 50, mediana de 51 a 250 y grande de 251 en adelante (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3. Clasificación de las empresas en México

SECTOR	TAMAÑO			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufacturero	0-10	11-50	51-250	251 en adelante
Comercio	0-10	11-30	31-100	101 en adelante
Servicios	0-10	Nov-50	51-100	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

Los Censos Económicos de INEGI (2004), nos muestran que el 52 % del total de las empresas se ocupan en el sector comercio, 36 % en el sector servicios y 12 % en el manufacturero, de este total, las PyMEs orientan sus actividades en 63.4 % al comercio, 19.4 % a los servicios y 17.2 % a las manufacturas, tal como se muestra en la figura 2.1.

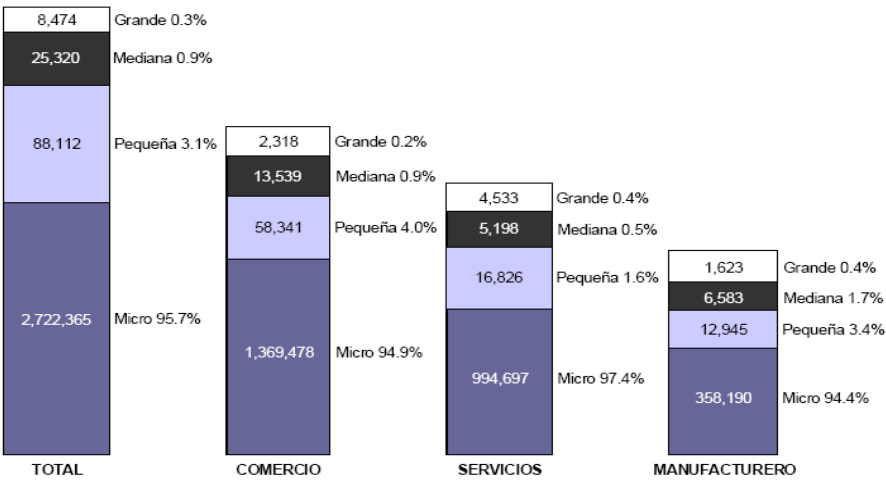


Figura 2.1. Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector

Fuente: INEGI 1999

2.3.3 El Comercio y su importancia en México

INEGI en su censo 2004 reporta que en base a el número de comercios en el país, el comercio es una actividad abundante, ya que una de cada dos unidades económicas (52.6%) se dedicó al comercio y tres de cada diez personas (30.8%), sin embargo su aportación a la producción bruta total fue de sólo 13.2 % (ver figura 2.2.).

Entendiendo por unidad económica como "*Establecimiento (desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, además se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios*". (Cuéntame Glosario, INEGI, 2009)

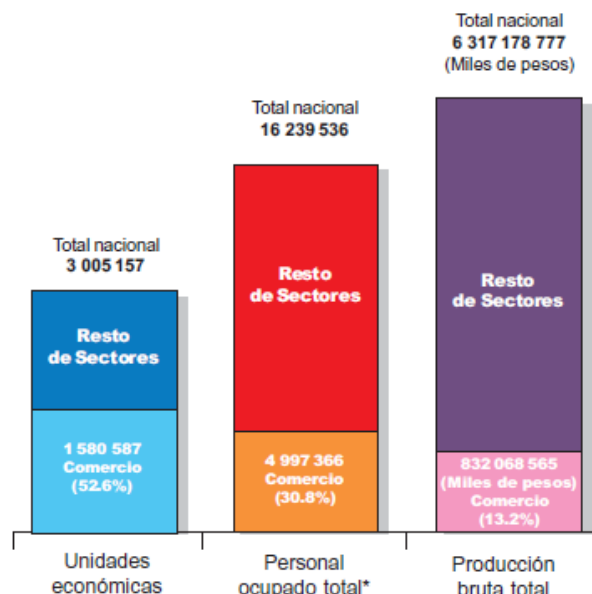


Figura 2.2. Representación de contribución al PIB, por unidades económicas

Fuente: INEGI 2004

Según la figura 2.3 (pág. 19) cabe comentar que las PyMEs representan en México el 99.8 % del total de unidades económicas, el 72.1 % del total de los empleos y tan solo el 52 % del total de la producción (PIB), mas sin embargo, el 0.2 % corresponde a empresas grandes las cuales generan casi el 28% del empleo y su participación al PIB es del 48%. Por ello es indispensable hacer crecer a las PyMEs con estrategias encaminadas a crear ventajas competitivas que logren como consecuencia un efecto favorable al PIB.

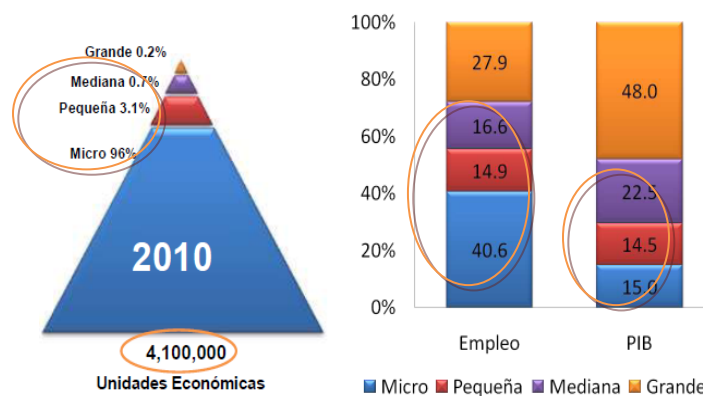


Figura 2.3. Representación de unidades económicas por clasificación de empresas, tasa de empleo y contribución al producto interno bruto.

Fuente: SPYME 2010

Gallup Consulting (2007) realizó un estudio de las PyMEs obteniendo algunos indicadores de la problemática:

- 1 Misión y visión poco claras
- 2 Objetivos imprecisos
- 3 Baja orientación a los servicios/ clientes
- 4 Controles administrativos deficientes
- 5 Comunicación deficiente
- 6 Bajo seguimiento
- 7 Bajos niveles de calidad
- 8 Fortalezas y debilidades sin analizar a fondo
- 9 Estructura administrativa inadecuada
- 10 Políticas y procedimientos no documentados
- 11 Sistemas de evaluación incompletos
- 12 Personal poco comprometido
- 13 Bajo sentido de urgencia

La tabla 2.4 nos muestra los factores que determinan la baja productividad de las PyMEs o el cierre de las mismas, según información de un estudio de FUNDES México⁸ (Barcelata, 2006) y El Banco Mundial en las PyMEs mexicanas (COMPITE, 2007).

Tabla 2.4. Factores que determinan la baja productividad o cierre de las PyMEs

Factores que determinan su baja productividad o cierre	
• Empresarios con pobre cultura empresarial • Desconocimiento de ventajas competitivas • Calidad del producto • Personal deficientemente capacitado • Escasez de capital y baja posibilidad de acceso a créditos. • Conseguir clientes • Conseguir proveedores • Contratar trabajadores calificados • Falta de previsión • Pobre vinculación con la tecnología e investigación. • La mala administración • Negligencia	• Falta de experiencia en el área administrativa • Adapta sus productos a los clientes • Atención desequilibrada • Ausencia de controles administrativos y financieros adecuados • Falta de Información para la toma de decisiones • Incapacidad del propietario • Falta de estudios de pre inversión • Asistencia crediticia inoportuna y/o lenta • Escasez de mano de obra realmente capacitada • Cuestiones institucionales • Inflación

Fuente: Elaboración propia.

En México, gran parte de las PyMEs son familiares acentúa el observatorio PYME México en su primer reporte de resultados 2002 y menciona que este tipo de estructuras se caracterizan principalmente por el estrecho nexo que existe entre las personas que las dirigen. Sin embargo, la falta de una preparación adecuada de los integrantes de la empresa (dado que las funciones se otorgan con base en los lazos existentes y no en las habilidades de la persona), es una limitación que pone de manifiesto las necesidades específicas para mejorar la capacidad de dirección y administración de estas empresas.

⁸ FUNDES promueve e impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina (MIPYME).

Otro factor importante y latente que existe en las PyMEs según el Observatorio Pyme, es la alta rotación entre los propietarios en los diferentes sectores (ver fig. 2.4)

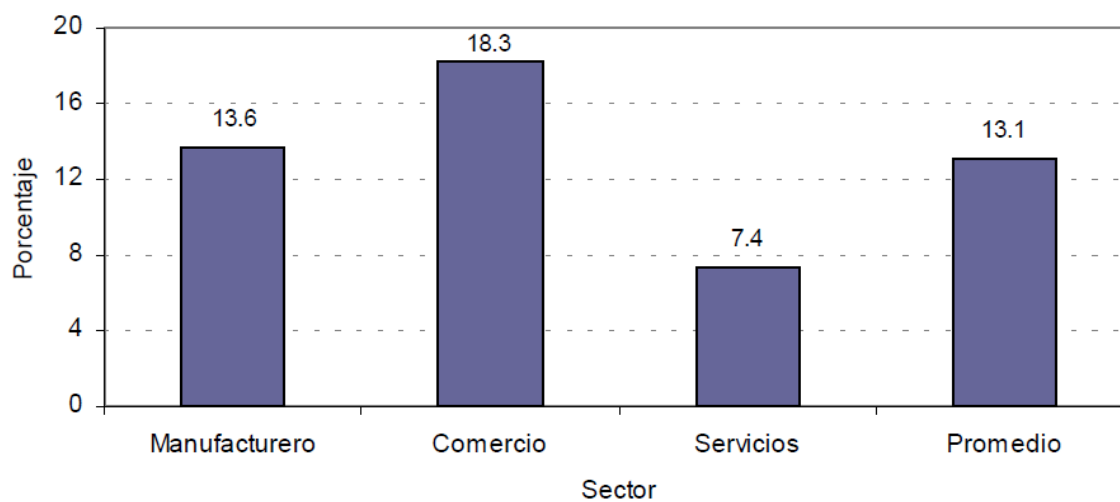


Figura 2.4. Rotación de propietarios entre 1997 y 2001

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002

El sector con mayor rotación es el de comercio, en dónde casi una de cada cinco empresas cambió de propietario luego de 1997, por su parte el observatorio PYME menciona que una característica inherente a las empresas mexicanas es la presencia de un gran número de negocios familiares: casi tres de cada cuatro establecimientos planean heredar la dirección a familiares directos. Por el contrario, apenas un 12 % de los actuales empresarios dejará la operación a los actuales gerentes de confianza, lo cual trae por consecuencia una persona en dirección, con poca o nada de experiencia, falta de liderazgo y desconocimiento en general del mercado comercial.

Nutini y Wolf nos hablan sobre cómo estas unidades domésticas, están ligadas a un modelo de comunidad cerrada, en la que la pertenencia está fundamentada en las relaciones de parentesco que dan acceso a la tierra y en la participación en las fiestas y mayordomías (Nutini, 1968; Wolf, 1975), por otro lado, nos comentan que una investigación realizada entre la clase social urbana, mostro que las unidades domésticas están integradas fundamentalmente por familias nucleares (padre, madre e hijos), económicamente independientes, que reconocen relaciones genealógicas bilaterales de hasta cuatro o más generaciones. En este sistema la herencia es igualitaria, pero los hombres heredan los bienes de producción, que por regla

general presentan las características de las empresas modernas (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006; Nutini, 2004; Hanono, 2004; Serna, 2003).

La tabla 2.5 muestra los factores comunes que han determinado la estabilidad, posicionamiento y competitividad de la PyMEs en el mercado, según información de INEGI (2004) y autores revisados.

Tabla 2.5. Factores que han determinado la estabilidad, posicionamiento y competitividad de las Pequeñas y medianas empresas.

Factores que han determinado la estabilidad, posicionamiento y competitividad de las PyMEs.
• Ser creativas, innovadoras, emprendedoras y siempre tener un objetivo que cumplir o metas que alcanzar. • Llevar un proceso Administrativo • La constante vigilancia del propietario, dueño u administrador. • No perder el rumbo o camino a seguir • Llevar una planeación estratégica periódica, en la que reubican sus objetivos, misión y visión. • No ver a la competencia como rival, si no como una opción de mejora y crecimiento (retos) • Buscar ventajas competitivas • Crean estrategias y toman decisiones rápidas y correctas • Mantienen a sus empleados motivados • Mantienen redes de comunicación entre sus departamentos y personal

Fuente: Elaboración propia según datos de INEGI (2004) y autores revisados.

Unos de los factores de importancia, para que las empresas puedan desarrollar características de mejora, es aprender a ser creativas e innovadoras y según la Real Academia Española (RAE) “*la palabra creativa implica tener la visión o la capacidad de crear ideas de*

mejora para tu negocio. Visualizar dónde deseas estar a futuro, siempre pensando en levantar, mejorar y desarrollar en todo su entorno tu empresa”. Asimismo menciona que la Innovación “no solo se refiere a la creación de algo nuevo, sino que lo que se cree sea algo novedoso dentro del entorno del negocio, como por ejemplo mejorar los procesos ya existentes , que el producto o servicio que otorgas sea mejorado y diferenciado, ya que esto implica beneficios”.

2.4 Administración en la Empresa

“La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.”, (Seidel, 2007).

2.4.1 El Proceso Administrativo

La obra de Munch y García (2004) nos presentan los fundamentos y principios básicos de la administración enfocada desde los puntos de vista profesional y académico de los autores, quienes nos dicen *“la administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”*(Munch,2004). A partir de esto es posible conceptualizarla como:

La correcta coordinación de todos los recursos con los que cuenta la empresa a través del proceso administrativo que consta según Koontz y O'Donnell (1995) de planeación, organización (integración), dirección y control, las cuales se describen brevemente.

Planeación - es fundamental sobre todo en entornos inciertos, ya que es una forma de mantener a la empresa lista para responder de forma rápida y coordinada (Much, 2004). En esta etapa dependiendo del nivel estratégico, ejecutivo u operacional, se crea o se reevalúa la misión, visión, filosofía, objetivos alcanzables, políticas, estrategias, programas y presupuestos, para ello se requiere también realizar a la empresa MRG un análisis FODA

(Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo anterior con el fin de dar un rumbo fijo a la empresa y organización, ya que sin él es como vagar en el infinito mar sin brújula.

Organización - es dar forma o estructura a la planeación, ya que se deben plantear las relaciones existentes entre las funciones, los niveles y las actividades para maximizar los recursos con los que cuenta la empresa, como humanos, materiales, financieros, etc. (Munch, 2004).

Dirección - es considerada una etapa primordial en el proceso administrativo, tanto como el hecho de administrar, ya que por medio de una buena dirección se logra coordinar el esfuerzo común de los subordinados, quienes podrán alcanzar las metas planeadas de la organización solo si el líder formal (gerente) o informal (ayudante del gerente) logran influir en sus empleados por medio de motivadores, incentivos, y sobre todo se verán motivados si observan, efectivas y eficientes toma de decisiones (Munch, 2004).

Control - última etapa y no menos importante, ya que esto significa controlar que lo actual sea como lo planeado, diseñado y capacitado, para retroalimentar y volver a iniciar el proceso, convirtiéndose en un ciclo en el que después de iniciado, no debemos tender a un fin, ya que eso implicaría la des actualización y cada vez menos rendimiento en el mercado. Esta es la etapa indispensable para completar el ciclo del Proceso, ya que es el encargado de verificar que se lleven a la práctica los procesos que se planearon y organizaron anteriormente, mediante controles, estándares, herramientas de calidad, etc.(Munch, 2004).

2.4.2 La Planeación Estratégica

Según Kotler, P. (2001) define la planeación estratégica como el *“proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado”*, de igual manera acentúa que el propósito de esta planeación es *moldear a la empresa de manera que produzca mayores ventajas competitivas que generen utilidades y crecimiento, por medio de la mejora de sus productos o servicios.*

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas claves, que son: (Kotler, 2001).

1. Manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones. (modelo BCG en apartado de mercadotecnia en la empresa pág. 39)
2. Evaluar los puntos fuertes del negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado, la posición y función de la empresa en ese mercado.
3. La estrategia.

En base a los puntos que plantea el autor y la idea general que se tiene sobre Planeación, podemos acentuar que la Planeación Estratégica es un proceso de declaración o reevaluación de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y metas que la empresa tiene actualmente en cada una de sus áreas o unidades de negocio.

Parte importante en este proceso, conlleva evaluar la situación actual del negocio: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio (FODA) para ello podemos valernos de la útil herramienta analítica FODA (ver pág. 28).

2.4.3 Control de Gestión en la empresa

Muñiz, L.(2003), define control *“como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de los que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar en cierta manera lo que pasara en el futuro”*. De igual manera nos dice que *“el Control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”*.

Gracias a las definiciones que Muñiz plantea podemos comentar que MRG no cuenta con un sistema de control, pero en su lugar cuenta con un sistema punto de venta el cual es de mucha ayuda para la impresión de reportes de ventas, estos servirán para alimentar un programa que ayude a visualizar como se están cumpliendo los objetivos de mercadotecnia, por medio de indicadores basados en objetivos específicos de ventas, propuestos en la planificación estratégica (ver capítulo IV pág.57).

2.4.3.1 Importancia del Control de Gestión

Muñiz comenta que la importancia de contar con un Control de Gestión (CG) en la empresa recae en diferentes variables como: reducir los riesgos y contingencias (se pueden dirigir y controlar los objetivos asignados a los diferentes responsables y su grado de cumplimiento), podemos anticipar el futuro a largo plazo, adaptar y modificar la estructura de la empresa en función de los resultados, de igual manera podemos adaptar y/o modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos.

2.4.3.2 El cuadro de mando integral, una herramienta de control y competitividad en las empresas

Según Kaplan y Norton (2000) *"El cuadro de mando integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro..."* y como acentúan los autores *"hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos"*.

Por ello el Cuadro de Mando Integral convierte la estrategia, misión y visión de una organización en un desarrollado conjunto de prevenciones, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Kaplan y Norton, 2000).

Esta herramienta de control pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los indicadores de actuación de esos objetivos financieros. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas (ver figura 2.5 pág. 27): las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, estas permiten que la empresa pueda seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro, acentúan Kaplan y Norton.

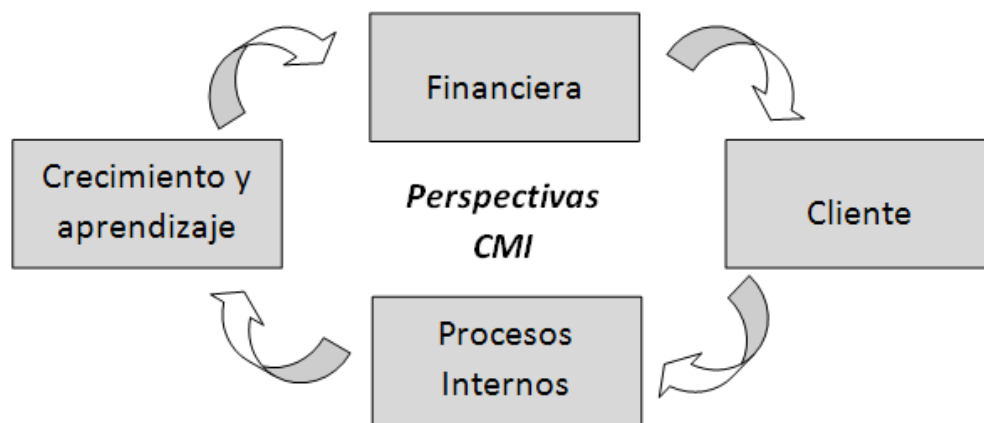


Figura 2.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia, libro CMI de Kaplan y Norton.

1. Perspectiva financiera: Reducción de egresos a través de la mejora de costos, como indicadores: reducción de egresos, recuperación de la cartera vencida, entre otros muchos.
2. Perspectiva del cliente: se enfoca en el objetivo de responder qué es lo que la empresa o unidad de negocio ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado.
3. Perspectiva del proceso interno: Los indicadores de esta perspectiva intentan satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas mediante la cadena de valor del proceso interno, dentro de sus tres etapas: innovación, operaciones y servicio postventa.
4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: Esta perspectiva está relacionada directamente con las competencias del personal, en base a sus capacitaciones, conocimientos adquiridos, utilización de tecnologías y motivación.

A continuación se muestra un esquema dónde se logran visualizar los aspectos más relevantes de los procesos de gestión decisivos que nos presenta el CMI como sistema de gestión (ver figura 2.6 pág. 28).

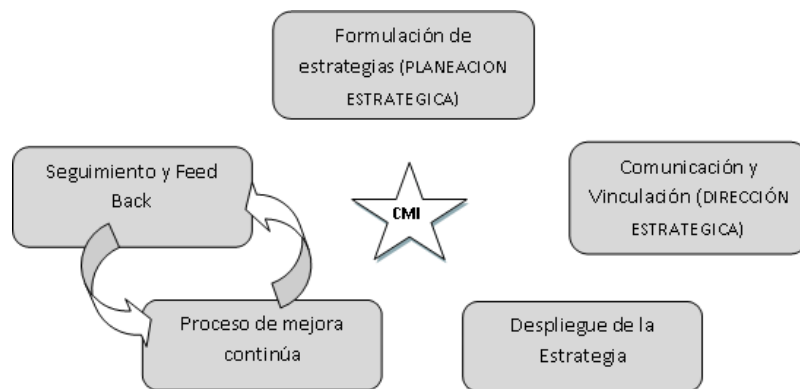


Figura 2.6. Esquema del ciclo de funcionamiento del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia, libro CMI de Kaplan y Norton.

2.4.4 Análisis FODA

Alvarado, E. (2002) en su estudio FODA realizado a la gerencia de Radio Aragua c.a. *“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados.”*

Las siglas FODA son abreviaciones, es la primer letra de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats).

Las fortalezas y debilidades representan las áreas internas de la organización, por lo que es permisible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

A continuación según Alvarado (2002) se definen las cuatro variables que implica el análisis de FODA.

- a) Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- b) Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- c) Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- d) Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.4.4.1 Fortalezas y debilidades

Según Porter (1991) *“Una empresa posee fortalezas que pueden ser empleadas para crear valor son atributos distintivos que brindan una ventaja competitiva, como por ejemplo: la adquisición o posesión de recursos escasos o únicos, como una patente, un desarrollo tecnológico, el talento creador, conocimiento y visión de estrategias, etc.”*

Las fortalezas para una empresa no lo son para todas o en todos los tiempos, o sea lo que en un tiempo es una fortaleza, mas adelante puede ocasionarle problemas.

Según Fred R. David las fuerzas y debilidades internas *“son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surge en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo de sistemas de información en una empresa.”*

Fred R. David (2003) señala que estas se determinan en relación con los competidores, de manera comparativa como por ejemplo una deficiencia o superioridad relativa.

2.4.4.2 Oportunidades y Amenazas

De igual manera Fred R. (2003) comenta que las oportunidades y amenazas son externas, y se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a la empresa en el futuro.

2.4.4.3 Estrategias

“Una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas, las cuales indican lo que una unidad de negocio quiere alcanzar” (Kotler, 2001).

Kotler (2001), acentúa que *“toda empresa debe adaptar una estrategia de marketing, una estrategia de tecnología y una estrategia de fuentes que sean compatibles...”*, aunque hay muchos tipos de estrategias, entre las ya mencionadas podemos agregar de atracción de clientes, de empuje, de sustentabilidad ambiental, entre otras, la cuales pueden ayudarnos a crecer en mercados globalizados y competitivos.

2.4.5 Importancia de una buena estructura organizacional

La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa, ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo, por tal una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Entendemos por estructuras organizacionales, como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la

planeación), además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

2.4.6 Ventajas Competitivas

Heizer y Render, (1991). *“La competitividad es la capacidad de una organización lucrativa o no, privada o pública, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”*

Ortiz A. comenta que Michael Fairbanks y Stace Lindsay (1997), de la empresa consultora de Michael Porter, han documentado cinco patrones que frenan la competitividad de las empresas locales en un país en desarrollo. Estos cinco patrones son: dependencia excesiva en la dotación de recursos básicos, como tierra, mano de obra, posición geográfica; la falta de acercamiento a los consumidores; desconocimiento de la posición relativa de su negocio con otras áreas locales; inadecuada integración hacia delante, y la falta de cooperación entre los elementos en la cadena en el sector industrial, especialmente en el rubro agroindustrial.

2.4.6.1 Ventajas Competitivas de las Naciones

Como cualquier empresa u organización es muy importante tener visualizado a nuestra competencia, no debemos verla con temor, pero si observarla y adelantarnos a los hechos, creando ventajas competitivas.

Es importante definir que es una ventaja competitiva, según Porter (1991) es *“la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industrial para innovar o mejorar”*. Ya con el concepto de Porter, podemos definirla como una condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores, lo que se refleja en un costo inferior; o realizar las actividades de una forma diferente que les

permite crear un mayor valor o ventaja para los compradores (clientes, etc.) y obtener un sobreprecio.

Porter realizó una investigación sobre las ventajas competitivas de las naciones en 1985, la cual duro cuatro años. En tal investigación se realizó un estudio empírico a diez naciones que destacaron en el comercio exterior, que son Alemania, Corea, Dinamarca, Estados Unidos, Italia, Japón, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza.

Para Porter, M.(1991), lo que determina el éxito de la empresa y su favorable competitividad, es la interacción de los elementos enunciados en el "Diamante de la ventaja competitiva", los cuales consisten en la relación entre demanda, industrias de apoyo, industrias vinculadas, precios, estrategia de la empresa, su estructura y competencia con otras y nos dice: *“La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda”*, por ello nos orienta a razonar en innovar o en el mejor de los caso, crear ventajas competitivas.

En el enfoque que Porter nos da, no importa tanto qué y cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con lo que se tiene. Además, los países más competitivos no sólo resultan ser aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

El modelo de Porter, otorga gran importancia al poder que tiene el estado de influir sobre el diamante a través de la forma cómo las leyes, normas y políticas afectan a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, el estado puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima nacional para la competitividad.

Más aún, nos advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del estado sobre la ventaja competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores dónde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional.

Para lograr ventajas competitivas Porter siguiere las siguientes estrategias

1. Crear presiones para la innovación

-
2. Buscar estímulo en los competidores más capaces
 3. Establecer sistemas de alarma anticipada
 4. Mejorar el rombo nacional, como la demanda interior.
 5. Saludar la rivalidad nacional, no verla como excesiva sino crecer y verla como una ventaja competitiva.
 6. Internacionalizarse para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones
 7. Utilizar alianzas solo selectivamente
 8. Situar la base de operaciones en un país que propicie la ventaja competitiva

2.4.6.1 Generando ventajas competitivas mediante el plan de marketing

Según Vásquez, J.R. *"Hoy en día la Mercadotecnia se ha convertido en factor importante para el desarrollo integral de la empresa, ya que pone a prueba lo de renovarse o morir, es por ello que es vital que las compañías generen valores agregados y ventajas competitivas sobre sus servicios"*. El autor comenta que el objetivo de realizar un plan de marketing en cualquier empresa o negocio es utilizar las herramientas de marketing a disposición de la empresa para posicionar el negocio o productos en la mente del consumidor como los mejores del mercado, mediante la estandarización de los servicios tanto en imagen, calidez en el trato, sazón en el producto; logrando con ello captación de nuevos clientes y generar lealtad en los ya existentes. (Vásquez, 2010)

2.5 Plan de Negocios

El plan de negocios (PN) es un documento que ayuda al empresario a tener un panorama sobre el mercado y su estrategia de negocio, este es utilizado por grandes empresas como también para PyMEs o nuevos emprendedores (INFOPYME).

La caja de herramienta de INFOPYME nos menciona que el plan de negocios ayudara a reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer las medidas o parámetros generales para ponerlo en marcha, en él se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos, este

debe ser capaz de guiar al empresario a través de caminos y alternativas distintas para evitar caminos erróneos y callejones sin salida.

2.5.1 Objetivo de la elaboración e implementación de un Plan de Negocios

Según Nacional Financiera (NAFIN) el objetivo e importancia de elaborar un plan de negocios recae en que los dueños u administradores del negocio puedan evaluar su idea empresarial y obtener las principales fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de su proyecto.

La implementación de este plan no depende solo de que el empresario desarrolle una buena idea de negocio, también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero, por lo tanto en este predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos y organizacionales, las propuestas estratégicas, de mercadotecnia y producción, además del buen control y evaluación, para comprobar lo planeado y corregir a tiempo, posibles daños colaterales.

2.5.3 Elementos de un plan de negocios

Se revisaron distintos planes de negocio con la intención de determinar los elementos necesarios e importantes que debe contener un plan de negocios, los planes referenciados son de Nacional Financiera, Lofran, Chi-A, International Bussiones Service y Quick Mart. (Anexos: 7,8,9 y 10), en base a la opinión de sus diversos autores, se mencionan los elementos desarrollados en el Plan de Negocios para MRG. (Cada elemento se desarrolla en el capítulo IV pág. 57).

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. Resumen ejecutivo | 7. Plan de Producción |
| 2. Introducción | 8. Modelo del negocio |
| 3. Análisis de la compañía | 9. Plan Financiero |
| 4. Análisis del entorno | 10. Control y evolución del PN |
| 5. Análisis Interno | |
| 6. Plan de mercadotecnia | |

2.6 El ambiente interno de las empresas

En este apartado se explica la manera en que se debe segmentar para concentrar la atención en la demanda genérica del producto o productos a lanzar al mercado, se detallaran los tipos de mercados que existen y la importancia del análisis de la cartera denominado BCG y como se determina el posicionamiento de la empresa.

2.6.1 Determinación de la demanda genérica

Según Urbina (2006) *"Se entiende por demanda la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado."*

"El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etcétera." (Baca U., 2006)

También nos menciona que el consumo nacional aparente (CNA), es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{Producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Urbina (2006) acierta que cuando existe información estadística resulta fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, y aquí la investigación de campo servirá para formar un criterio en relación de los criterios cualitativos de la demanda, esto es, conocer un poco más a fondo cuales son las preferencias y gustos del consumidor. Cuando no existen estadísticas lo cual es frecuente en muchos productos la investigación de

campo queda como el único recurso para la obtención de datos y cuantificación de la demanda, para los efectos del análisis, existen varios tipos de demanda, que se pueden clasificar según Urbina:

En relación con su oportunidad existen dos tipos:

- a) Demanda insatisfecha, en la que lo producido u ofrecido no alcanza a producir los requerimientos del mercado.
- b) Demanda satisfecha, en lo que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que este requiere.

Se pueden conocer dos tipos de demandas satisfechas:

- Satisfecha saturada, la que ella no puede soportar una mayor cantidad del bien en el servicio, pues se está usando plenamente. Es muy difícil encontrar esta situación en un mercado real.
- Satisfecha no saturada, que es la que se encuentra aparentemente satisfecha pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas, como las ofertas y la publicidad.

En relación con su necesidad se encuentran dos tipos:

- a) Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios que son los que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento, y están relacionados con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.
- b) Demanda de bienes no necesarios o de gusto que es prácticamente el llamado consumo suntuario, como la adquisición de perfumes, ropa fina y otros bienes de este tipo. En este caso la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

En relación con su temporalidad, se reconocen dos tipos:

- a) Demanda continua es la que permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento, como ocurre con los alimentos cuyo consumo irá en aumento mientras crezca la población.

-
- b) Demanda cíclica o estacional es la que en alguna forma se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales, como regalos en la época navideña, paraguas en la época de lluvias, enfriadores de aire en tiempo de calor, etc.

De acuerdo con su destino, se reconocen dos tipos:

- a) Demanda de bienes finales, que son los adquiridos directamente por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
- b) Demanda de bienes intermedios industriales, que son los que requieren algún procesamiento para hacer bienes de consumo final.

2.6.2 Determinación de la oferta y la demanda

Fisher, L. (2005) acentúa que *"en cualquier momento, los precios de un producto estarán fijados por el mercado. Las fuerzas impersonales prevalecerán sobre cualquier sentimiento personal, los consumidores individuales pueden influir muy poco en los precios que pagan, cuando los precios se dicen que están fijados por el mercado, entran en juego las leyes de la oferta y la demanda"*.

Según Fisher (2005) la demanda se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los variados precios que el mercado oferta, por ello muchas veces el precio estará determinado por la demanda ya que esta constituye una serie de relaciones y cantidades, si la demanda incrementa producirá una elevación el precio si por el contrario la demanda baja significara una baja sustancial en los precios, de igual manera, la ley de la oferta según Fisher dice *"Las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado tiende a variar en relación directa al movimiento del precio, esto es, si el precio baja la oferta baja y esta aumenta si el precio aumenta..."*, por ello tenemos que la oferta, la cual se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado, se determina en base al número de firmas en el sector industrial, la capacidad productiva, los costos variables y las técnicas de producción.

2.6.3 Tipos de mercados

Fisher (2005) Divide el mercado en cinco, el potencial, el disponible, el meta y el penetrado (ver pág. 81 tipos de mercados de la investigación).

Mercado potencial: son todos los que podrían comprar nuestro producto.

Mercado disponible: es el mercado acotado o segmentado por secciones o colonia al que se tiene disposición y se infiere que puede comprar el producto.

Mercado Meta: es el mercado disponible que cuenta con las características y variables específicas que marcan nuestro producto como por ejemplo el nivel socioeconómico, el grado de preparación, la edad de las personas, etc.

Mercado Penetrado: es una porción del mercado meta al cual puedes penetrar en base a una investigación y a tu competencia.

2.6.4 El enfoque Boston Consulting Group y sus aportaciones

Según Kotler y Armstrong (2008) el enfoque Boston Consulting Group (BCG) se refiere al análisis de la cartera de negocio, por medio del cual la dirección evalúa los negocios y productos que constituyen la empresa, la cual querrá invertir más recursos en sus negocios más rentables, reducir gradualmente o desechar los más débiles, también definen Cartera de negocio como *"El conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa"*, ya definidos también se les denomina Unidad estratégica de negocio (UEN), la cual es una entidad de la empresa con misión y objetivos aparte y se puede planificar con independencia de los demás negocios de la empresa, pudiendo ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división, o incluso un producto o marca individuales.

Al utilizar el enfoque BCG, la empresa clasifica todas sus UEN según la matriz de crecimiento-participación, como se muestra en la figura 2.7 pág.51. En el eje vertical, la tasa de crecimiento es una medida de que tan atractivo resulta el mercado. En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado, en ella podemos distinguir cuatro tipos de UEN, Estrellas, Vacas de Dinero, Signo de interrogación y perros.

Estrella: son negocios con alto crecimiento y alta participación, necesitan fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se detendrá y se convertirá en vaca de dinero.

Vacas de Dinero en efectivo: son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado, por lo que producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN.

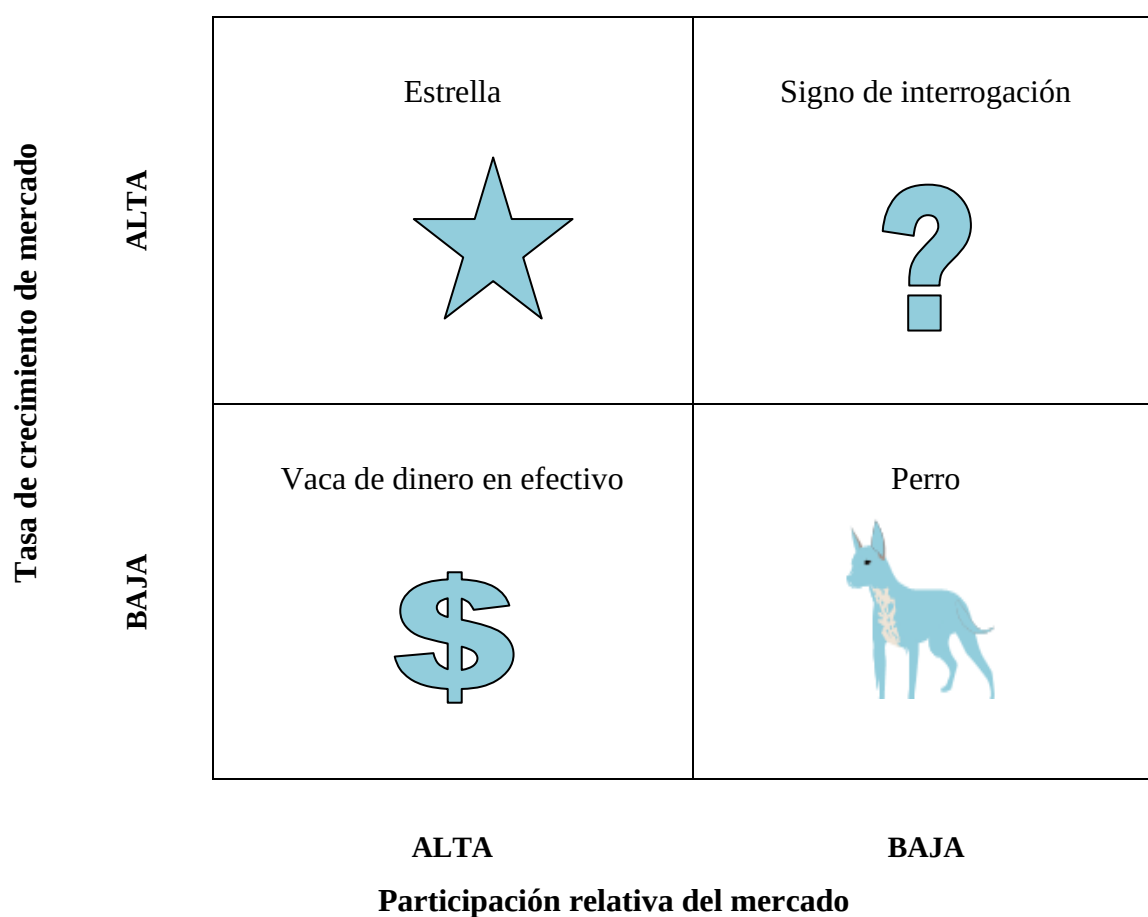


Figura 2.7. Matriz BCG de crecimiento-participación

Fuente: Libro Kotler y Armstrong (2008) pág. 41.

Signo de interrogación: son unidades de negocio o productos con baja participación en mercados de alto crecimiento, requieren mucho dinero para mantener su participación, no

digamos para incrementarla. En estos se debe tener habilidad de determinar en cuales se invertirá para convertir en estrellas y cuales se deberán discontinuar.

Perros: estos son negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación, estas pueden generar suficiente dinero para mantenerse A sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

2.6.5 El posicionamiento de la empresa en los mercados competitivos

El posicionamiento según Kotler y Armstrong (2008), " *Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.*"

Al posicionar su producto, la empresa identifica primero las posibles ventajas competitivas en las cuales podría cimentar su posición. Para obtener ventajas competitivas, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos meta, entonces si la empresa promete valor mayor, deberá entregar ese valor mayor. Por lo tanto, un posicionamiento eficaz parte de la diferenciación de la oferta de marketing, de modo que brindemos más valor a los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2008).

2.7 Mercadotecnia en las empresas

La mercadotecnia es un concepto que abarca un proceso detallado sobre la empresa o negocio, por medio del cual la empresa observa el entorno, se fija metas y estrategias a seguir; con ello lograr una visión más amplia de la situación y no perderse entre la competencia y la globalización de mercados.

2.7.1 Definición de mercadotecnia

Kotler P.(2001) nos define marketing como una gestión humana que está relacionada con los mercados, con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos, de igual manera

afirma que este concepto se apoya en 4 pilares 1) mercado meta, 2) necesidades del cliente, 3) marketing integrado y 4) rentabilidad, todo ello para lograr su cometido.

Entendemos por Mercadotecnia el proceso integral y detallado de los negocios desde que se localiza un territorio en el que se puede vender, se hace una investigación de mercados, se desarrolla un plan de ventas y se realizan una serie de acciones todas con la finalidad de vender más y de provocar que el producto se posicione en la mente del consumidor.

2.7.2 Importancia de la mercadotecnia en las empresas por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

De acuerdo a JICA (2009) la importancia de la mercadotecnia se distingue cuando se tiene el cuidado e interés para detenernos a reflexionar en lo que sucede en cualquier situación en la que consumimos o disfrutamos algún producto o servicio, por ejemplo: la marca de los cigarros que normalmente fuma una persona, se ha preguntado cómo y por qué llegó a sus manos y cuál es la verdadera razón para que compro esa marca en lugar de otras.

La cadena de actividades de planeación y control, ventas, distribución, el diseño de la publicidad, la selección de los medios publicitarios para persuadirle, la logística que está detrás de la marca, seguramente que a una persona común ni le interesa ni le ve sentido saberlo, sin embargo para la empresa esa persona es muy importante y sin que se diera cuenta se ocupó de crearle la necesidad y de que formara parte del grupo de consumidores de cigarros que a diario producen millones de utilidades a los dueños de las tabacaleras. (JICA, 2009)

El que la gente consuma, el que compre una marca y no otra, el que sea fiel a esa marca y a la empresa, son cuestiones que le importan mucho a la Mercadotecnia, esa es su razón y su propósito: cautivar la actitud de consumo de los clientes.

Detrás de ese propósito fundamental existen tres ejes comerciales según JICA, que la empresa procura mantener en niveles altos:

- Lograr el presupuesto de ventas en unidades y en ingresos.

-
- Mantener e incrementar la participación de mercado.
 - Lograr la recuperación de su inversión e incrementar la rentabilidad.

Con estos tres ejes la mercadotecnia atiende el corto y largo plazos de la empresa, le interesa lograr la facturación necesaria para darle solidez a sus finanzas, pretende mantener e incrementar el número de clientes y el índice de sus ventas a través del tiempo, y se orienta a obtener mayor utilidad por producto o servicio, así como a generar más de ellos: nuevos, diferentes e innovadores de acuerdo a la evolución de los mercados.

Hacer mercadotecnia por lo tanto, significa enfocar los esfuerzos en la labor más redituable de toda empresa que es la venta y la facturación, establecer las bases estructurales para competir de manera exitosa en el futuro y lograr ventajas estratégicas con base en el conocimiento profundo de los clientes y sus necesidades.

2.7.3 Transformar una Marca en Icono

Una marca se define según Holt (2003) como un nombre, un símbolo, un dispositivo o una composición de estas unidades, que identifica los productos y servicios de la empresa, además de distinguirlos de los productos y servicios de la competencia.

La marca comercial ofrece a los clientes una calidad permanente en relación con los bienes o servicios que representa y contribuye a su promoción. El autor nos dice que existen miles de marcas alrededor del mundo, pero por que deben preocuparse por ser iconos, si ya lograron posicionarse como marcas; la clave para esto es el simbolismo, el foco estratégico, está en lo que la marca representa, no en cómo se desempeña, ya que esto es lo único que producirá el cambio de marca a icono. *“La gente siempre necesita mitos”*, acentúa el Autor, *“historia simples con personajes que los convenzas de una realidad y argumentos que muevan sentimientos y nos ayuden a encontrarle sentido a la vida”*.

Holt (2003) dice *“Los iconos pueden llegar a ofrecer ideales por los cuales vivir y nos ayudan a resolver las preguntas más desconcertantes de la vida, ya que son mitos*

encapsulados lo que los vuelve más accesibles”(nos habla de que por lo regular tomamos los iconos o personajes que promocionan los productos, los hacemos parte de nuestra vida y con ello llegamos a experimentar mitos en cada consumo del producto o servicio. También comenta que *“Cuando una marca logra crear un mito, el cliente lo percibe personificado en el producto, así que compra el producto para consumir el mito y establecer una conexión con el autor, personaje, etc”*. Entonces la idea es lograr una ideología nacional y si cambia el rumbo de esta saberse adaptar a las siguientes.

La idea es interesante, ya que te alienta a fructificar y dejar de pensar en pequeño, visualizar el entorno cultural y político en el que se mueve el mundo, ya que a través de lograr plasmar tu imagen, diseño o marca como un icono lograras mejorar y estarás incorporando una estrategia más para abatir a la competencia.

2.7.4 El Mercado

Según Fisher (2005) se puede definir mercado dependiendo del enfoque que se le desea dar al término, para efectos de mercadotecnia define *" un mercado son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio"* para dar más énfasis a este concepto la autora nos menciona que deben existir tres aspectos más: 1) la presencia de uno o más individuos con necesidades y deseos, 2) un producto que pueda satisfacer tal demanda y 3) las personas que ponen los productos disposición de los individuos a cambio de una remuneración.

De igual manera Fisher (2005) reitera que también se puede hablar de mercado real, que son los clientes o personas que normalmente adquieren el producto; mercado potencial que son todos aquellos que podrían comprarlo, meta: son todos aquellos clientes que según ciertas características pueden comprarlo, penetrado es el real que se logra captar.

Urbina (2006) aporta su definición de mercado y dice *"entiéndase por mercado el área en que concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados."*

2.7.4.1 Clasificación de los Mercados

Existen diferentes tipos de mercado entre ellos podemos hablar del mercado del consumidor, mercado del productor, del revendedor, del gobierno y el internacional, esta clasificación depende del tipo de empresa de que se trate (Fisher, 2005).

Fisher divide los mercados en seis tipos:

Mercado internacional: comercializa bienes y servicios en el extranjero.

Mercado nacional: efectúa intercambios de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coincide con los límites políticos.

Mercado de intercambio comercial al mayoreo: se desarrolla en áreas en que las empresas trabajan al mayoreo dentro de la ciudad.

Mercado metropolitano: cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.

Mercado local: puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de una área metropolitana.

2.7.4.2 Segmentación de Mercados

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios sub mercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos u necesidades de compra de los consumidores (Fisher, 2005).

Es importante e indispensable segmentar el mercado, ya que este es muy amplio y en él se presentan distintos tipos de consumidores, con diferentes necesidades y deseos; además de que debemos agruparlos de acuerdo a características afines que se enlacen al producto como por ejemplo: segmentación geográfica, demográfica, psicografica o conductual.

2.7.5 Investigación de Mercados (IM)

Kotler y Armstrong (2008) definen Investigación de mercados como *"Un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización"*. Mencionan los autores que el proceso de la investigación de mercados abarca cuatro pasos: Definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación para recopilar información, implementar el plan de investigación y analizar los datos e interpretar e informar los resultados.

Según Urbina (2006) la investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y este tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe ser sistemática.
- b) El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- d) EL objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones. Urbina (2006).

Urbina (2006) comenta que la investigación de mercados tiene una aplicación muy amplia como en las investigaciones sobre publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado, etc. Sin embargo, en los estudios de mercado para un producto nuevo muchos de ellos no son aplicables, ya que el producto aun no existe. A cambio de eso las investigaciones se realizan sobre productos similares ya existentes, para tomarlos como referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evaluación del nuevo producto:

-
- a) Cuál es el medio publicitario más usado en productos similares al que se propone lanzar al mercado.
 - b) Cuáles son las características promedio en precios y calidad.
 - c) Qué tipo de envase es el preferido por el consumidor.
 - d) Que problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos similares y que características le dirían a un nuevo productor.

2.7.5.1 Importancia y beneficios de la Investigación de Mercados

Como antes ya se mencionó una Investigación de Mercados (IM) es una colección objetiva y sistemática de datos, con su respectivo análisis acerca del mercado objetivo, acerca de nuestros competidores y el entorno, que nos permite incrementar el conocimiento que tenemos para tomar decisiones. La información producida, guiará las decisiones en nuestro negocio, pero no es una actividad que debemos realizar una sola vez, sino que deberemos mantenerla actualizada a lo largo de nuestro proyecto. Esta información guiará nuestras decisiones estratégicas.

Algunos de los beneficios que traerá a la empresa el realizar una investigación de mercado son:

- i. La IM guiará la comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales
- ii. Se formularan campañas de marketing más efectivas a la gente a la cual se quiere llegar, y en el modo que ellos quieren.
- iii. Nos ayudara a identificar oportunidades de mercado
- iv. A minimiza el riesgo de hacer negocios
- v. Puede indicarnos que un mercado está saturado con el producto / servicio que se deseamos ofrecer, dándonos oportunidad para tomar otros caminos.
- vi. Entre muchos más.

2.7.5.2 Pasos de la investigación de mercados

A continuación se redactan los pasos a seguirse en la IM según Urbina (2006)

- a) Definición del problema. Tal vez esta es la tarea más difícil, ya que implica que se tenga un conocimiento completo del problema. Si no es así, el planteamiento de solución será incorrecto. Debe tomarse en cuenta que siempre existe más de una alternativa de solución y cada alternativa produce una consecuencia específica, por lo que el investigador debe decidir el curso de acción y medir sus posibles consecuencias.
- b) Necesidades y fuentes de información. Existen dos tipos de fuentes de información: las fuentes primarias, que consisten básicamente en investigación de campo, y las fuentes secundarias, que se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) y estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa). El investigador debe saber exactamente cuál es la información que existe y con esa base decidir dónde realizara la investigación.
- c) Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos. Si se obtiene información por medio de encuestas habrá que diseñar esta de manera distinta a como se procederá en la obtención de información de fuentes secundarias. También es claro que es distinto el tratamiento estadístico de ambos tipos de información. Cada uno de estos aspectos se estudia en partes posteriores.
- d) Procesamiento y análisis de los datos. Una vez que se cuenta con toda la información necesaria proveniente de cualquier tipo de fuente se continúa con el procesamiento y análisis. Recuerde que los datos recopilados deben convertirse en información útil que sirva como base en la toma de decisiones, por lo que un adecuado procesamiento de tales datos es vital para cumplir ese objetivo. Este análisis también se estudiará en partes posteriores.
- e) Informe. Ya que se ha procesado la información adecuadamente, solo faltará al investigador rendir su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso.

2.8 Productividad en las PyMEs

Según Casanova (2002) *"la productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida."*

Existen diferentes técnicas aplicadas que ayudan a incrementar la productividad en las empresas a continuación se mencionan algunas, las cuales involucrando a todos los empleados y aplicándose de la manera correcta logran que la empresa sea más eficiente y eficaz en sus procesos:

1. Push & Pull Production Systems (Sistemas de Jale y empuje):

"Bonney y otros (1999) definen un sistema pull como un sistema en que el flujo de información de control tiene sentido contrario al flujo de material, y un sistema push como un sistema en que el flujo de información de control y el flujo de materiales tienen el mismo sentido." CEPADE⁹ (2005).

2. Poka-Yoke Systems (Sistema Poka Yoke):

Según Ribera (2009) un dispositivo Poka Yoke es cualquier mecanismo que ayuda a prevenir los errores antes de que sucedan, o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y lo corrija a tiempo.

3. Lean Manufacturing (Manufactura esbelta):

Según González C.(2007), Lean Manufacturing se define como una filosofía enfocada a la reducción de desperdicios tal concepto surge principalmente del Sistema de Producción de Toyota (Toyota Production System, TPS).

4. Six Sigma:

Según López (2001), la misión del 6 σ es proporcionar la información adecuada para ayudar a la implementación de la máxima calidad del producto o servicio en cualquier actividad, así

⁹ Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas

como crear la confianza y comunicación entre todos los participantes, debido a que la actividad del negocio parte de la información, las ideas y la experiencia, y esto ayuda a elevar la calidad y el manejo administrativo.

5. Sistemas ISO (ISO9000, ISO14000, etc):

La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo con objeto de facilitar el intercambio internacional mercancías y los servicios, y a la cooperación que se convierte en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica (CONAM¹⁰, 2009).

2.9 El modelo del negocio

Con lleva la visualización del organigrama actual y proyectado, un manual de organización (la descripción de puestos de trabajo actuales y los sugeridos), las políticas del negocio y los aspectos legales de la empresa.

2.10 El modelo Financiero

El modelo financiero con lleva el desarrollo de siete puntos importantes que a continuación de describen según Lawrence J. G. (2000).

1. Análisis del punto de equilibrio: es el nivel de ventas en el que se cubren todos los costos operativos fijos y variables, dónde el nivel de las utilidades equivale a cero. (ver teorema 2.1).

Teorema 2.1. Fórmula para el cálculo del Punto de equilibrio

$$Q = CF/P - CV$$

Dónde:

- Q es el Punto de equilibrio

¹⁰ La Conferencia Nacional de Alcaldes de México es una iniciativa de FENAMM que aspira a representar al total de los Municipios del país, y al total de las asociaciones que agrupan a los Presidentes Municipales surgidos de todas las fuerzas políticas

-
- CF son los costos fijos
 - P precio de venta
 - CV son los costos variables

El otro análisis del punto de equilibrio y el usado en el plan de negocios se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas. (ver teorema 2.2)

Teorema 2.2. Fórmula para el cálculo del Punto de equilibrio unitario

$$Q.U = \frac{CF * UP}{VT - CV}$$

Dónde:

- Q es el Punto de equilibrio unitario
 - CF son los costos fijos
 - UP son las unidades producidas
 - VT son las ventas totales
 - CV son los costos variables
2. Costos de Iniciación: La cuota de Costos de Iniciación asignable a una unidad de costeo se determina en base a:
- a- Las unidades previstas de elaborar en el Período de Iniciación
 - b- Los consumos en exceso previstos para el Periodo de Absorción
 - c- Las unidades previstas de elaborar en el Período de Absorción
3. Costos de Operación: Representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima, hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio, integrado por: Materia Prima, Sueldos y Salarios y Gastos Indirectos de Producción.

-
4. Ingresos Proyectados: los ingresos proyectados son los fondos que se presupuesta obtener en un plazo de tiempo en base a las ventas que se pretenden realizar en el mismo periodo.
 5. Análisis de Flujo de Caja: se calcula restando los desembolsos de efectivo de los ingresos de efectivo en cada periodo, si se suma el efectivo inicial y el flujo de efectivo neto de la empresa, se obtiene el efectivo final de cada periodo.
 6. Análisis del valor presente neto y retorno sobre la inversión: Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa [simplificando, ingresos menos gastos netos] (ver teorema 2.3).

Teorema 2.3. Fórmula para calcular el VPN

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

Dónde:

- I es la inversión
 - Q es el flujo de caja
 - n es el año
 - r la tasa de interés con la que estamos comparando
 - N el número de años de la inversión
7. Para calcular la TIR hay que seleccionar arbitrariamente una tasa de interés (con la que se calculó el Valor Presente Neto VPN de los flujos de efectivo del negocio). En este tipo de operaciones si la tasa de interés aumenta el VPN disminuye y viceversa.

2.11 Control y Evaluación del Plan de Negocios

La parte final del plan de negocios es el control y evaluación del mismo, para ello se define control según Laudon y Laudon (2004) *"son todos los métodos, políticas y procedimientos organizacionales que garantizan la seguridad de los activos de la*

organización, la exactitud y confiabilidad de sus registros y el apego a los estándares fijados..."

Según Kaplan y Norton (2000) *"El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, tal debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación"*.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre las medidas objetivas más duras, las más suaves y subjetivas (Kaplan y Norton, 2000).

Capítulo III

METODOLOGÍA

Se muestra la metodología aplicada en la investigación presente, se describe el diseño y tipo de investigación que se realizó, las estrategias utilizadas en el estudio y se define el método para el análisis de los resultados.

3.1 Diseño de la investigación realizada

De acuerdo con Eyssautier de la Mora (2006) esta es una investigación administrativa ya que se llevó a cabo un proceso organizado, sistemático, crítico y científico de captación de información sobre aspectos administrativos para la obtención de resultados y respuestas exactas a problemas específicos.

El presente estudio se efectuó con el propósito de resolver problemas específicos y los resultados de esta investigación tendrán aplicaciones inmediatas a los problemas que experimenta la empresa y de los cuales una acción o decisión debe ser tomada, por lo tanto esta es una investigación administrativa de tipo aplicada.

3.2 Metodología aplicada

La metodología para llevar a cabo esta investigación fue por medio de la aplicación de un Plan de Negocios para la empresa. Se realizó un análisis de diferentes modelos de acuerdo a diversos autores y en base a esto se elaboró un plan de negocios considerando los siguientes elementos:

Análisis de la Compañía:

- Objetivos
- Visión
- Misión

-
- Valores de la empresa
 - Frase de compromiso
 - Estrategias y metodologías
 - Situación actual de la empresa
 - Carácter del proyecto
 - Importancia del Proyecto

Análisis del entorno e interno de la empresa:

1. Análisis del entorno:

Análisis del Macro ambiente:

- Ambiente Demográfico
- Ambiente Geográfico
- Ambiente Económico
- Ambiente Tecnológico
- Ambiente Político

Análisis del Micro ambiente:

- Proveedores
- Competencia
- Clientes

2. Análisis Interno de la Empresa:

- Determinación de la demanda Genérica
- Determinar Oferta
- Tipos de Mercados
- Aplicación del método FODA
- Posicionamiento

Plan de Marketing

- Análisis de Mercado:

Segmentación del Mercado

Validación de la ventaja competitiva

Investigación de Mercado.

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Estrategias del Plan de Marketing
- Estrategias de Mercadotecnia
 - Objetivos de Mercadotecnia

Plan de producción

- Equipo necesario para producción.
- Determinación del proceso
- Descripción del proceso de transformación.
- Tecnología aplicada
- Logística de abastecimiento
- Costos de mano de obra
- Reservas
- Residuos y contaminantes
- Requerimientos Institucionales
- Croquis y descripción de la planta e instalaciones
- Técnicas implementadas

Modelo del Negocio

- Organigrama
- Manual de Organización:
 - Descripción de puestos
- Políticas del negocio
- Aspectos legales

Modelo financiero

- Análisis del punto de equilibrio
- Costos de iniciación y operación
- Ingresos proyectados
- Análisis de flujo de caja
- Análisis de retorno sobre la inversión
- Estados financieros proyectados

Control y Evaluación del Plan de Negocios:

- Cuadro de Mando Integral

3.3 Proceso para el análisis de los resultados

El recurso utilizado para valorar la hipótesis de investigación es el modelo de un Plan de Negocios, el cual consideró elementos Organizacionales, Financieros, Mercadológicos, Productivos y de Control con el fin de incrementar las estrategias competitivas en la empresa.

Capítulo IV

PLAN DE NEGOCIO

4.1. Resumen Ejecutivo

Sin duda alguna las micros y pequeñas empresas tienen un papel relevante dentro de la economía nacional, en el municipio de Tecate una de las principales fuentes de ingresos es precisamente la MYPIME debido al ingreso que aportan y la generación de empleos, sin embargo, es necesario buscar estrategias competitivas que le permitan a las Micro y pequeñas empresas tener una mejor posición en el mercado. Es por esto que en la presente investigación se consideraron algunas estrategias competitivas enfocadas a la MYPIME Mercado Río Grande (MRG).

Como parte de su estrategia de Mercadotecnia producirá y promoverá una marca propia, tanto para venta al menudeo como al mayoreo, en una línea denominada Delicias Río Grande, como son:

1. Chorizo¹¹ con la tradicional receta Río Grande en empaques de medio kilo y un kilo.
2. Piernitas de Pollo adobadas con salsa picosa Río grande.
3. *Piernitas deshuesadas adobadas con salsa picosa Río grande.
4. *Pierna de puerco adobadas con salsa picosa Río grande.
5. Pechugas Adobadas Light, libres de grasa, adobadas con salsa picosa Río grande.
6. Salsas Casera Roja y Verde (cocidas y asadas).

De acuerdo al giro de la empresa y a las estrategias antes mencionadas se estima un crecimiento acumulado arriba del 24 % (2011-2015), ya que la idea central de esta línea, además de ser consumida, es la atracción del cliente logrando con ello la venta de otros productos de consumo diario como son leche, tortillas, huevo, etc., nombrando de manera interna a nuestra nueva línea de productos "productos anzuelo", con los cuales se lograra la atención y atracción del cliente.

¹¹ Este producto se vende actualmente y está considerado en las ventas actuales a menudeo.

* por introducción solo se iniciara el proyecto con estos dos productos de la línea.

Los clientes fuertes y potenciales de la empresa MRG son locales, los cuales corresponden a familias, amas de casa y los comedores de las empresas como Lala y Schlage de México.

Para que MRG pueda alcanzar sus objetivos de producción y ventas, necesitara una inversión aproximada de \$6,480,242.00 M.N. La compañía planea tener un retorno de la inversión del 22% para el 2014 y un 12% en el 2013.

Se proyecta una demanda total de 3500 kilos anuales, se contempla que como parte de las estrategias, esta demanda será cubierta en su totalidad en el 2013, cubriendo en el 2011 un 65% de esta demanda e incrementarla en 2012 a un 80% debido a publicidad y promociones implementadas como parte de las estrategias ya marcadas el plan mercadológico. Para años posteriores (2015) se contempla que la demanda incrementara en base a la tasa de crecimiento que maneja la ciudad, correspondiente a un 5.2% anual (tabla 4.2 pág. 67).

La estrategia de MRG es basan en la Innovación y diferenciación, ofreciendo a los clientes calidad en productos y servicios, su ventaja competitiva actual es la venta de productos de carnicería a restaurantes PyMEs y a clientes locales (a granel).

Las ventajas competitivas futura de MRG son:

1. Ampliar la cartera de cliente de restaurantes
2. La venta de estos productos empacados al vacío (para mejorar la presentación e higiene)
3. Abrir línea de distribución a encargadas de comedores, en las empresas industriales.

Todos los objetivos antes planeados se vigilaran y evaluaran por medio de una herramienta de control de gestión denominada cuadro de mando integral, en base a sus cuatro perspectivas por medio de indicadores que ayuden a visualizar de manera rápida y confiable la situación actual y futura de la empresa.

4.1. Abstract

Undoubtedly, the micro and small enterprises play an important role in the national economy in the municipality of Tecate one of the main sources of income is precisely the MSME because they bring income generating jobs, however, it is necessary look for competitive strategies that enable micro and small enterprises have a better market position. That is why in this investigation were considered some competitive strategies focused on market MSME Rio Grande (MRG).

As part of its marketing strategy will produce and promote a brand for both retail and wholesale, in a line called Delicias Rio Grande, including:

1. Chorizo recipe with the traditional packaging Rio Grande in half a kilo and a kilo.
2. Chicken legs marinated with spicy sauce Rio Grande.
3. * Legs marinated boneless spicy sauce Rio Grande.
4. * Leg of pork marinated in spicy sauce Rio Grande.
5. Adobo chicken breasts, free of fat, marinated in spicy sauce Rio Grande.
6. Homemade Sauces Red and Green (cooked and roasted).

According to the company's turnover and strategies mentioned above estimated cumulative growth above 24% (2011-2015), as the central idea of this line, in addition to being consumed, the customer attraction thereby achieving the sales of other dairy products such as milk, tortillas, eggs, etc., internally naming our new product line "bait products," which was achieved with care and customer attraction.

Strengths and potential customers of the company are local MRG, which correspond to families, housewives and corporate canteens as Schlage Lala and Mexico.

For MRG enable its production and sales, you will need an investment of approximately \$ 6,480,242.00 MN, the company plans to have an ROI of 22% by 2014 and 12% in 2013.

Projected a total demand of 3500 kilos per year, it is contemplated that as part of the strategies, this demand will be covered in full in 2013, covering in 2011 to 65% of this demand and increase it in 2012 to 80% due to advertising and promotions implemented as part of the strategies marked the marketing plans. For subsequent years (2015) envisaged that demand will increase based on the rate of growth that the city operates, corresponding to 5.2% per annum (Table 4.2 pg. 67).

MRG's strategy is based on innovation and differentiation, providing customers with quality products and services, its current competitive advantage is the sale of products to restaurants, butchers and local clients SMEs (bulk).

The MRG future competitive advantages are:

1. Expand the customer base of restaurants
2. The sale of these products packaged under vacuum (to improve the presentation and hygiene)
3. Open distribution line catering to managers in industrial enterprises.

All the above objectives are to monitor and evaluate planned by a management control tool called the Balanced Scorecard, based on four perspectives through indicators that help visualize quickly and reliably the current situation and future company.

4.2. Introducción

Mercado Río Grande (MRG) es una empresa que nace en 1980, ubicada en calle Dr. Arturo Guerra # 29, colonia Loma Alta en Tecate, Baja California, la cual desde sus inicios es de giro comercial dedicada a la venta de productos básicos y de consumo final, como abarrotes en general, frutas, verduras, carnicería y bebidas alcohólicas; consolidada como una pequeña empresa.

Se llevaron a cabo 215 encuestas aplicadas en las diferentes colonias alrededor del mercado MRG y cinco entrevistas telefónicas a empresas de comedores (ver anexo 2 y 3), en base a los resultados se determinó que la población media-alta consume o está dispuesta a consumir el pollo y puerco marinados; y que existen tres comedores que nos comprarían dos veces al mes el producto al mayoreo.

La estrategia competitiva que pretende implementar Rio Grande es la venta de productos empaquetados de marca propia al mayoreo y menudeo del área de carnicería, ya que es el giro por el cual se ha posicionado de manera natural.

La línea de productos se denominara Delicias Rio Grande, la cual consta de productos de carnes (pollo y puerco) en diferentes presentaciones y cortes, marinadas en salsa tipo adobo estilo Rio Grande; en un futuro se pretende crecer la línea e introducir carnes de res marinadas.

Las diferentes presentaciones son:

1. Pollo y Puerco Marinado.

En un Futuro:

- Carne de Res marinada. (algún corte en especial como Lomo Fino, Guiso Simple, Guiso Especial, Sancochado de Costillar, Sancochado de Punta de Pecho, etc.)
- Piernas de pollo marinadas.
- Piernas de pollo deshuesadas marinadas
- Pechugas de pollo marinadas sin grasa, bajas en sal.

Los productos que se manejan tienen un tiempo corto de vida, por lo que se agregara conservador natural en el marinado y se procuraran las mejores y más frescas carnes para ofrecer mayor calidad al consumidor y cliente final.

La presentación del producto será en empaque de plástico, empacado al vacío con el logo de Mercado Río Grande, la reseña del tipo y cantidad (medio y un kilo) así como también la descripción de ingredientes que con lleva en producto, fecha de empaquetado y caducidad (ver imágenes en pág. 89-90).

4.3 Análisis de la compañía

En este apartado se detallan la esencia propia de la empresa MRG

4.3.1 Objetivo General de MRG

Atender la demanda actual de alimentos de carnicería y abarrotes en general.

4.3.2 Misión MRG

Somos una organización dedicada a satisfacer las necesidades básicas de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad, a precios accesibles y competitivos

4.3.3 Visión MRG

Lograr establecer empresas competitivas “MRG” en la localidad, innovando productos de acuerdo a las necesidades que se presenten, buscando los mejores precios y calidad para nuestros clientes.

4.3.4 Valores de MRG

Respeto: Buscamos mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Honestidad: Siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externos.

Justicia: Dando a cada quien lo que corresponde, la justicia es dignidad y equidad para todos.

Responsabilidad: Cumplimos de manera oportuna y precisa con las actividades propias de cada puesto para llegar a las metas fijadas.

Compromiso: Nos dedicamos a llegar al objetivo establecido y cumplimos responsablemente con las actividades propias del puesto.

Disciplina: Cumplimos normas y políticas que apoyan nuestro trabajo.

Innovador: Promovemos el cambio permanente en nuestros productos y servicios como el medio más importante para estar cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.

4.3.5 Frase de compromiso

Productos de calidad y confianza, MRG Siempre pensando en usted.

4.3.6 Estrategias y metodologías

Introducir productos innovadores con la marca propia de la empresa, por medio de una línea de productos denominada Delicias Rio Grande la cual estará enfocado a 3 tipos de segmento, primero al segmento de la gente que desea calidad en las carnes y rapidez en su preparación, como segundo, las personas que se encuentran en régimen de buena alimentación (dieta) y como tercero, personas con régimen especializado por enfermedad, como diabetes, colesterol entre otros, ofreciendo productos sin grasa y bajos en sales.

4.3.7 Situación actual de la empresa

Mercado Río Grande (MRG) ubicado en Tecate Baja California desde hace 15 años, es administrada en la actualidad (2011) por el Ing. Xavier Alonso Esparza Elizarraras, quien proviene de familia comerciante y nos presenta estados financieros dónde se puede apreciar que la situación de las ventas, en los últimos seis años, ha tenido un comportamiento inestable a la baja.

Tabla 4.1. Ventas de años 2004-2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	5,592,387	6,893,854	8,125,789	8,467,338	8,306,599	7,461,671	7,411,525	7,361,673

Fuente: Estados financieros de la Empresa MRG.

En la tabla 4.1 (pág.61) y figura 4.1 se puede apreciar un incremento en ventas a partir del 2003 marcando una etapa de madurez a finales del 2004 con un máximo de ventas en 2006, para adentrar en un periodo de disminución de ventas que se ha prolongado hasta la fecha, esto debido a la crisis y la introducción de nuevas cadenas de mercados de conveniencia, entrando a una etapa de bajas ventas en el 2007 a la fecha, obligando a MRG a implementar estrategias de competitividad.

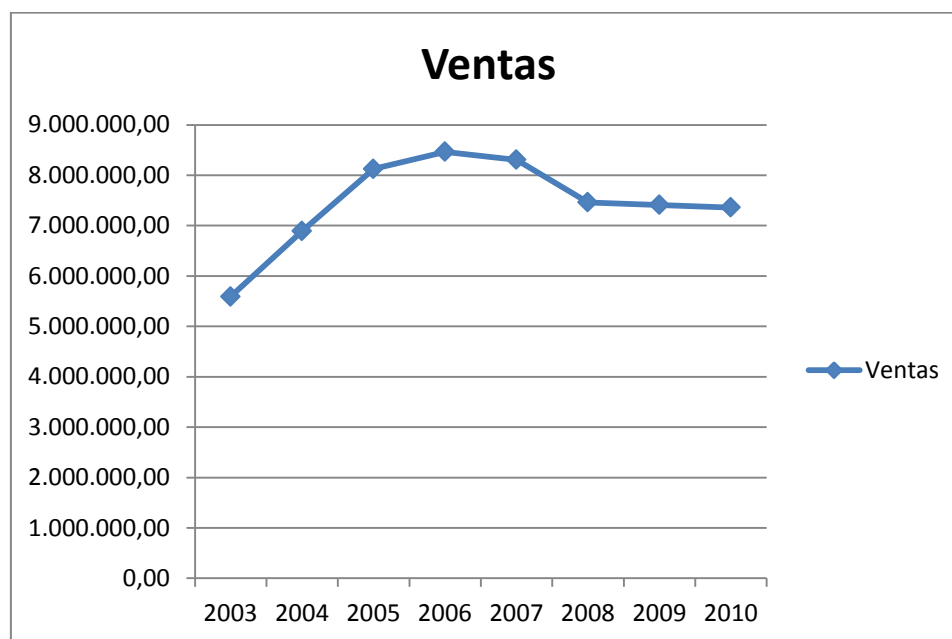


Figura 4.1. Polígono de frecuencia que muestra las ventas 2003 al 2010

Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 4.1. (Datos sin re-expresar)

4.3.8 Carácter del proyecto

El proyecto de mejora que se llevó a cabo en la empresa MRG, tiene como interés la capacitación, desarrollo y bienestar del equipo de trabajo, lo que a su vez generara bienestar en sus familias, todo con el fin de tener un ambiente de trabajo agradable, sano y productivo, que se verá reflejado en un excelente servicio al cliente y en la economía de la empresa.

4.3.9 Importancia del proyecto

Debido a la crisis internacional por la que atraviesa nuestra economía, la cual se ve drásticamente reflejada en los bolsillos de la sociedad y con ello a los pequeños negocios; es necesario implementar estrategias con las que logren sobre llevar estos periodos de bajas ventas.

La economía familiar es desestabilizada y las parejas se ven en la necesidad de salir al área de trabajo, lo cual afecta la alimentación familiar por la falta de tiempo para cocinar; la estrategia de mejora de MRG es lograr que las familias logren tener una alimentación de preparación y cocimiento rápido, saludable y agradable al paladar.

4.4 Análisis del entorno de la empresa

En este apartado se mostraran todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; fuerzas que dan forma a las oportunidades o que pudiesen presentar una amenaza para la empresa.

4.4.1 Análisis del Macro ambiente

Se desarrollan como parte del macro ambiente fuerzas como las demográficas, geográficas, económicas, tecnológicas y las políticas.

4.4.1.1 Ambiente demográfico

Según datos que muestra el plan de desarrollo municipal de Tecate sobre INEGI, la ciudad de Tecate cuenta con 101 993 habitantes, de los cuales 55 268 son hombres, lo que representa 54.18%, y 46 725 mujeres conformando 45.81% de la población. En relación con el total de habitantes del estado de Baja California, Tecate representa el 3.31%. En la zona rural viven 17 582 personas (17.24%), mientras que en la zona urbana hay 84 411 habitantes (82.76%).

Según datos de CONAPO la tasa de crecimiento poblacional correspondiente a Baja California y a cada uno de los estados proyectados para 2006, en el podemos visualizar que la ciudad de Tecate tuvo un crecimiento poblacional del 5.2 %, el cual se tomara como referencia para ampliar la demanda en base al crecimiento anual proyectado (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2. Proyecciones de población para Baja California.(Tasa Crecimiento Total)

Baja California Proyección de población 2000-2006	
MUNICIPIO Y ESTADO	T.C.T
BAJA CALIFORNIA	4.0
Ensenada	3.9
Mexicali	2.3
Rosarito	7.7
Tecate	5.2

Fuente: Estimaciones del CONEPO en base a datos del censo INEGI 2000

El Plan de desarrollo Municipal de Tecate (2008-2010) argumenta que la población de Tecate, como las del resto de las ciudades de Baja California, ha ido cambiando, al mostrar indicadores que se salen de los tradicionales.

Por ejemplo, la pirámide de población por edad y sexo ha ido perdiendo su forma original, convirtiéndose en una forma geométrica estilizada, con la base ancha ampliada y una estructura piramidal en sus últimos escaños; esto sucede porque la mayoría de la población de la ciudad es la que representa población con menor rango de edad. De los cero a los 34 años las cantidades fluctúan entre ellas manteniendo casi las mismas cantidades, y empieza a reducirse de los 39 años a los 85 años y más. La parte superior curiosamente si representa la figura de una de la pirámide (ver figura 4.2).

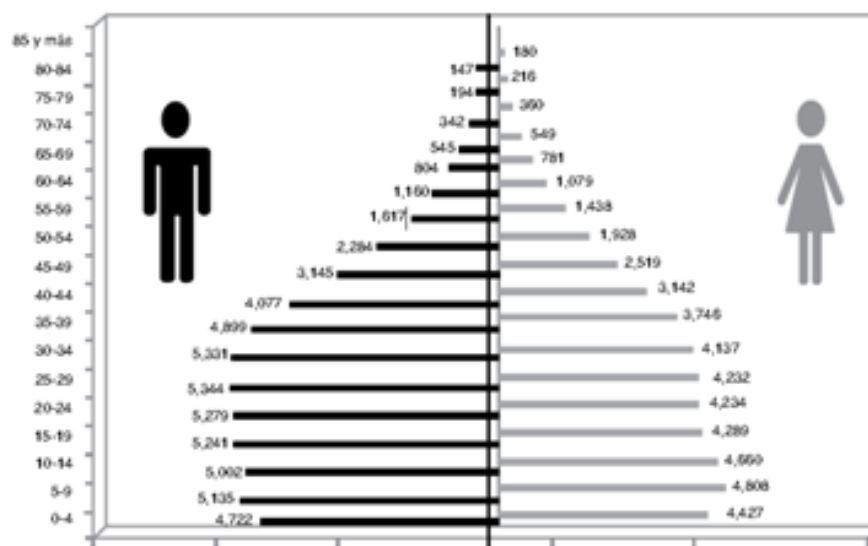


Figura 4.2. Pirámide poblacional del Municipio de Tecate por edad y sexo, 2008

Fuente: Plan Municipal de desarrollo 2008-2010

De igual manera según el plan municipal de desarrollo 2008-2010, Tecate cuenta con tres grupo de edad principalmente de 0 a 14 años que corresponden al 28.19% de la población total, de 15 a 64 años un 67.77 y de 65 y más, le corresponde un 4.04%, el segmento que el plan para MRG contempla, por el tipo de producto de consumo, se encuentra en el segundo grupo (ver tabla 4.3).

Tabla 4.3. Principales grupos de edad en la ciudad de Tecate

PRINCIPALES GRUPOS DE EDAD		
0 a 14	28,754	28.19%
15 a 64	69,121	67.77%
65 y mas...	4,118	4.04%

Fuente: Plan Municipal de desarrollo 2008-2010

Tecate no cuenta con datos sobre la situación económica promedio de cada individuo u hogar, según INEGI en el año 2000 se realizaron encuestas que proporcionaban este tipo de información pero únicamente a la capital del estado; y haciendo una excepción, a Tijuana por su gran población flotante la cual sigue en aumento (INEGI, 2009)

Por tal situación INEGI (2009) nos facilita el acceso a la base de datos denominada Área Geográfica de Estadística Básica (AGEB'S), la cual nos proporciona los datos por secciones o capas del municipio deseado, el cual es equivalente al censo de E.U. *census tract block group*.

Tabla 4.4. Datos de AGEB's que corresponden a los alrededores de MRG

052-9		051-4	
Población Total:	3101 hab	Población Total:	4866 hab
Total de hogares:	782	Total de hogares:	1221
Población con menos de dos salarios mínimos:	511 hab	Población con menos de dos salarios mínimos:	936 hab
Dos o más salarios mínimos:	205 hab	Dos o más salarios mínimos:	281 hab.

Fuente: Elaboración propia con datos otorgados por INEGI (2009).

Tecate se encuentra dividido en 28 AGEB's y cada grupo de colonias (cada AGEB's) es nombrada de acuerdo a una nomenclatura propia, en tabla 4.4 se muestran los agebs 052-9 y 051-4 tomados como referencia, ya que colindan con la empresa MRG, para la determinación de la muestra en el plan mercadológico (ver figura 4.3 pág.68, los agebs antes mencionados señalados con una estrella).



Figura 4.3. Mapa de Tecate dividido por 28 AGEB'S, las estrellas indican los AGEB's tomados como referencia en la investigación.

4.4.1.2 Ambiente Geográfico

El municipio de Tecate, Baja California, colinda al norte con los Estados Unidos de América, al sur con el municipio de Ensenada, al este con el municipio de Mexicali y al oeste con el municipio de Tijuana. Sus coordenadas geográficas son: al norte $32^{\circ} 38'$; al sur $32^{\circ} 07'$ de latitud norte; al este $115^{\circ} 43'$; al oeste $116^{\circ} 48'$ de longitud oeste. La altura de la ciudad es de 540 metros sobre el nivel del mar. La superficie total de Tecate comprende un total de 3 578 454 km², que representa 5.11 % del estado de Baja California (ver figura 4.4).



Figura 4.4. Mapa geográfico de Tecate

Fuente: Mapas de UABC Ensenada.

A futuro la empresa MRG debe plantearse competir a nivel internacional, colocando sus productos en Estados Unidos (EUA) aprovechando la cercanía con este país, para ello deberá investigar las reglamentaciones sanitarias, de transporte y demás, que conlleven la importación, distribución y venta de estos productos alimenticios.

4.4.1.3 Ambiente económico

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Hoy en día las políticas de los países como México se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas, ya que representan una actividad importante en la participación de la economía

(PIB), en particular por su bajo nivel de productividad y su importante aportación a la generación de empleos. Por lo anterior el plan de mejora para MRG desea contribuir a la economía de nuestro país haciendo competitiva a la empresa, generando empleos y utilidades, teniendo mayor participación en el estado.

Dentro del entorno económico se habla sobre el índice inflacionario el cual afecta no solo a la pequeñas empresas, pero si es más dramático que para las grandes empresas, a continuación muestra el comportamiento de la tasa inflacionaria desde el año 2005 - 2009 con estimaciones del Banco de México¹³ para 2010 y 2011 y un proyectado en base a un promedio con años anteriores para los años 2013, 2014 y 2015 (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5 Comportamiento de tasa inflacionario en México

Comportamiento de la Inflación en México	
2015	3.42%
2014	3.67%
2013	3.67%
2012	3.68%
2011	3.63%
2010	4.00%
2009	3.70%
2008	6.53%
2007	3.33%
2006	3.92%
2005	3.33%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco de México.

El Producto Interne Bruto (PIB) es el nombre que damos al valor monetario total de los bienes y servicios finales que produce un país en un año dado. Es la suma de los valores monetarios del consumo, la inversión bruta, las compras de bienes y servicios para el Estado y las exportaciones netas.

¹³ Encuesta Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: Enero de 2010, febrero 02 del 2010.

El PIB puede medirse como flujo de productos o como flujo de ingresos:

- 1- PIB como flujo de productos = suma del flujo anual de bienes y servicios finales.
- 2- PIB como suma de ingresos = suma de los ingresos de los factores: salarios, intereses, alquileres y beneficios.

Ambos flujos son exactamente iguales; dan el mismo resultado.

El PIB es la producción total de bienes y servicios finales. El PIB no comprende los bienes intermedios. En el PIB se incluye el valor añadido para evitar la doble contabilización. Para medir el PIB utilizamos el patrón de medida de los precios de mercado. Para ello se utiliza como patrón de medida un índice de precios que es el indicador del precio medio de una cesta de bienes:

- a- PIB nominal: es el PIB a los precios corrientes de un año.
- b- PIB real: es la medición del PIB con un conjunto de precios constantes. Se halla dividiendo el PIB nominal por un índice de precios: el deflactor del PIB.

El PIB sólo contiene, en lo que hace referencia a los gastos del Estado, el gasto público en bienes y servicios y excluye el gasto en transferencias. El PIB incluye los impuestos directos e indirectos.

Concepto	2007	2008	2009
Producto interno bruto, a precios de mercado	8 818 616 217	8 953 330 599	8 415 521 558
Impuestos a los productos, netos	459 303 904	466 193 463	438 221 855
Valor agregado bruto a precios básicos	8 359 312 313	8 487 137 136	7 977 299 703
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	318 840 267	325 141 647	324 551 124
Minería	452 813 227	446 138 907	435 305 983
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	117 607 644	114 873 187	117 203 433
Construcción	578 426 928	596 209 767	557 762 577
Industrias manufactureras	1 560 461 832	1 549 092 386	1 396 623 537
Comercio	1 366 967 249	1 395 345 201	1 199 122 236
Transportes, correos y almacenamiento	616 787 987	616 902 332	576 928 020
Información en medios masivos	298 439 207	322 370 301	324 991 059
Servicios financieros y de seguros	246 104 163	200 063 060	273 370 007

Figura 4.5 PIB por sector de actividad económica 2007-2009.

Fuente: INEGI Sistema de cuentas nacionales de México, Cuantías de Bienes y Servicios 2005-2009, primera versión.

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

4.4.1.4 Ambiente tecnológico

En puntos anteriores se menciona la importancia que con lleva el tema de la tecnología y la actualización de los negocios y sobre algunas cifras desalentadoras como que "*... solo invierten el 2% de sus presupuestos en tecnología...*" y de cómo las empresas que no se actualizan tecnológicamente, estarán condenadas a un atraso en competitividad y productividad. (Camacho, 2008).

También se comentaba, que no en todos los casos, pero cuando los negocios deciden adquirir equipos, maquinaria y software se dejan impresionar por los bajos costos de equipos o software no originales.

Actualmente la empresa Mercado Río Grande implemento un sistema punto de venta con valor comercial de \$ 2,242.00 dólares el cual consta de un monitor 15 pulgadas, torre o CPU, teclado, caja o registro, bascula digital, escáner y sistema. También, la empresa cuenta con caja fuerte, sistema de alarmas y cámaras en cada uno de las áreas del establecimiento, lo cual implica un mejor y más completo servicio al cliente.

En cuanto a tecnología los dos primeros productos que saldrán a la venta de la línea Delicia Rio Grande, requieren de una maquina selladora al vacío con un costo de alrededor de \$1,600.00 M.N. (precio variable de empresa Cosco Tijuana, 2010), con ella se empacaran bolsas de 1/2 y 1 kilo de producto para su venta individual.

4.4.1.5 Ambiente político

El gobierno en México se preocupa aún más por la PyMEs del país, por ello ha implementado medidas de apoyo con organismos como: la Secretaría de Desarrollo Económico, fondo Pyme, SIEM¹⁴, entre otros, los cuales tienen diferentes actividades, en su mayoría encaminadas a beneficiar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), tales son, diferentes tipos de créditos (financiados con tasas de interés más bajas que los bancos), cursos,

¹⁴ Sistema de Información Empresarial Mexicano, dónde podrás encontrar clientes, proveedores y herramientas para el desarrollo de tu negocio, además, conocer los programas de apoyo que ofrece la Secretaría de Economía.

pláticas, conferencias para empresarios y el público en general, entre otros, con el fin de informar y capacitar al pequeño empresario.

Este trabajo de investigación otorga la posibilidad factible de un crédito, por medio de alguno de los organismos antes mencionados, quienes se encargaran de estudiar y evaluar tal posibilidad, ya que uno de los requisitos indispensables y primarios es la entrega de un plan de negocios dónde se valide la factibilidad y viabilidad del proyecto a emprender.

4.4.2 Análisis del Micro ambiente

En este apartado se menciona a los proveedores, a la competencia y a los clientes de MRG en cuanto a la nueva línea de productos denominada Delicia Rio Grande.

4.4.2.1 Proveedores

La tabla 4.6 muestra los datos de los proveedores que influyen en la producción de los productos Delicias Rio Grande.

Tabla 4.6. Listado de Proveedores a integrar para los nuevos productos

Nombre	Dirección	Teléfono	Producto que provee
Pither S.A. de C.V	Anahuac 5751 tercera etapa Rio Tijuana, B.C.	(664) 626264	Verduras y chiles secos
La triunfadora	Av. Ferrocarril 410-A Fracc. Los españoles, La mesa Tijuana, B.C.	(664) 6217022	Especies
Vista el mar	Km. 103.5 Tecate-Ensenada, B.C.	(668) 1746355	Pollo, vinagre y achiote
Crista puro	c. 3ra. 1030, zona centro, Ensenada, B.C.	(668) 1740861	Agua
La Canasta	Tijuana, B.C.	(664) 6270323	Puerco
Cosco	vía rápida, zona rio Tijuana, B.C.	Conocido	Mini empacadora al vacío y film
Equipándose	Tijuana, B.C.	(664) 9710074	Film plástico (bolsas)

Fuente: Elaboración Propia, datos de MRG

4.4.2.2 Competencia

Según el padrón que realiza la dependencia municipal denominada Recaudación de Rentas municipales, existen alrededor de 1800 comercios en la ciudad de Tecate y sus alrededores, de los cuales se consideran aproximadamente 300 establecimientos tipo abarrotes, mini abarrotes, mercados, mini mercados y súper mercados, los cuales son comercios similares al giro de Mercado Rio Grande. Con estos datos se da un acercamiento de lo que es la competencia indirecta que enfrenta MRG en la ciudad (se anexa reporte Contrato por giro causante anexo 1).

Se detallan ventajas y desventajas de cada uno de los locales o establecimientos que se detectan como competencia directa en la ciudad.

Mercado El Rey # 2 actualmente cuenta con instalaciones amplias e iluminadas, estacionamiento para más de dos autos, precios similares a Rio Grande, alta cartera de clientes locales, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, ofrece productos congelados americanos como vegetales, papas fritas y helados. Algunas de sus desventajas es que no ofrecen carnes mexicanas (carne de calidad media-baja, congeladas y americanas) El mercado Mi Pueblo, cuenta con instalaciones amplias, estacionamiento exclusivo de 4 o 6 autos, gran espacio para almacén, precios similares a Rio Grande, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras; como desventajas podemos observar, ofrecen mal servicio a sus clientes, no ofrecen carnes mexicanas, ofrecen carnes de calidad media-baja (congeladas y americanas).

Súper Soriana, cuenta con ventajas muy competitivas para Rio Grande, ya que además de sus instalaciones amplias e iluminadas, amplio estacionamiento para más de 70 autos, gran espacio para almacén, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, cuenta con servicio de panadería en el cual ofrece todo tipo de pan, pasteles, tortillas de harina y maíz a buen precio, puede ofrecerle al cliente precios muy competitivos por su gran compra al mayoreo, por de mas comentar, cuenta con una cartera de clientes y proveedores amplia; como desventajas podemos mencionar que debido a su moderada rotación de empleados, ofrecen

mal servicio a sus clientes, no ofrecen carnes mexicanas, solo ofrecen carnes de calidad media-baja (congeladas y Americanas), existe problema de etiquetado del producto (precios inciertos) y las maquinas verificadoras de precios, por lo regular están fuera de servicio, lo cual genera desconfianza en el consumidor.

Súper Ley, cuenta con amplio estacionamiento exclusivo para más de 70 autos, gran espacio para almacén y compra al mayores, precios competitivos, cartera de clientes y proveedores amplia, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, cuenta con servicio de panadería en el cual ofrece todo tipo de pan, pasteles, tortillas de harina y maíz a buen precio y ofrece productos congelados americanos como vegetales, papas fritas, nieves, etc.; como desventajas podemos mencionar, cuenta con poco espacio para transitar entre pasillos, ofrecen mal servicio a sus clientes, no ofrecen carnes mexicanas, solo ofrecen carnes de calidad media-baja (congeladas y Americanas).

Almacenes El Florido, cuenta con instalaciones amplias e iluminadas, amplio estacionamiento para más de 10 autos, gran espacio para almacén, compra y venta al mayoreo, precios muy competitivos, una cartera amplia de proveedores y clientes (industriales y generales), espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, venta de carnes al mayoreo a precio muy competitivo y ofrece productos congelados como quesos, carnes, vegetales, papas fritas, entre otros; como desventajas el florido no ofrece carnes mexicanas, ofrecen carnes de baja calidad congelada y en su mayoría americana.

Calimax, cuenta con amplio estacionamiento exclusivo dividido en dos secciones, frente para más de 20 autos y de lado izquierdo a la entrada para más de 20 autos, gran espacio para almacén y compra al mayores, precios competitivos, cartera de clientes y proveedores amplia, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, cuenta con servicio de panadería en el cual ofrece todo tipo de pan, pasteles, tortillas de harina y maíz a buen precio y ofrece productos congelados americanos como vegetales, papas fritas, nieves, etc.; como desventajas podemos mencionar, que según datos obtenidos de los clientes, ofrecen mal servicio, no ofrecen carnes mexicanas, solo ofrecen carnes de calidad media-baja (congeladas y Americanas), actualmente han abriendo una nueva sucursal denominada

Calimax Los Olivos, la cual tiene, además de las ventajas y desventajas comentadas, estacionamiento para más de 70 autos.

Mercado Mini Todo, cuenta con *drive-true*, instalaciones amplias e iluminadas, estacionamiento para más de diez autos, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras; como desventajas mencionaremos que no cuentan con servicio de carnicería, tienen poco surtido de abarrotes y mucho espacio sin uso.

Carnicería El Famoso, cuenta con instalaciones bien iluminadas, estacionamiento exclusivo para tres autos, gran espacio para almacén, compra y venta al mayoreo, servicios de asado de carnes, precios muy competitivos, cartera de clientes amplia, espacio para diferentes productos y refrigeradores extras, ofrece productos congelados americanos como vegetales, papas fritas, etc; sus desventajas abarcan desde mal servicio a sus clientes, ofrecen carnes de baja calidad congeladas y en su mayoría americanas.

CMart, es una de las cadenas más nuevas en Baja California, cuenta con instalaciones bien iluminadas, limpias, organización, empleados capacitados, poco personal, se encuentran en constante revisión (*shoppers*), estacionamiento exclusivo para 3 autos, ventas al mayoreo y menudeo, precios competitivos, todos los productos son de marca propia, tienen pocos aparadores para la mercancía pero manejan productos de gran variedad como vegetales, papas fritas, quesos, laterías, salsas, panes, etc. y maneja paquetes o combos para la atracción de clientes, su desventaja: no puede introducir a la venta mercancía que no sea de su línea y ofrecen carnes de baja calidad.

Su Karne, es una de las cadenas categorizadas por los clientes de nivel medio superior como de prestigio, calidad y precios razonables, cuenta con instalaciones bien iluminadas, limpias, organización, empleados capacitados, poco personal, productos frescos, estacionamiento exclusivo para 3 autos, se encuentra al costado de un establecimiento con tránsito mayoritario de clientes, ventas al mayoreo y menudeo, precios competitivos, todos los productos son de marca propia, tienen pocos aparadores para la mercancía su desventaja:

no puede introducir a la venta mercancía que no sea de su línea y no venden productos de abarrotes.

4.4.2.3 Clientes

De acuerdo al giro, posicionamiento actual y mercado objetivo planteado con la introducción de la línea de productos Delicias Rio Grande, el mercado fue segmentado en: familias y amas de casa: que buscan carne de calidad, buena atención, alimentación rápida y saludable, PyMEs del giro: que deseen vender el producto Delicias Rio Grande en su local o empresa, Clientes Industriales como restaurantes y comedores: que desean dar carne de calidad a sus clientes y otros clientes foráneos: los cuales no son concurrentes (Tijuana, Ensenada, Rosarito y San Diego).

Actualmente los clientes fuertes de la empresa MRG son locales, los cuales corresponden a familias y amas de casa.; Sanos Alimentos, Baja Cheff y Disflor corresponden a una parte del mercado meta (los clientes mayoritarios que se pretende acaparar).

4.5 Análisis Interno de la Empresa

En este apartado nos concentraremos en determinar las demandas y el posicionamiento que tiene esta línea de producto en la ciudad de Tecate, específicamente en las colonias investigadas y comedores investigados.

4.5.1 Determinación de la demanda Genérica

La demanda genérica es concentrarse en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva la empresa o negocio, con una estrategia propia, Mercado Río Grande (MRG), como parte de su estrategia, desarrolla una línea de productos denominada Delicias Rio Grande, como parte de la etapa de iniciación se enfocara a dos segmento de la ciudad de Tecate, en un futuro se planea adentrar a nuevos mercados, como lo son nuevos comedores y restaurantes PyMEs.

Segmento 1: consumidor local.

Segmento 2: consumidor industrial (comedores)

Como no es posible entrevistar a todos los elementos del universo (consumidor local) se selecciona sólo una parte de ellas las cuales deben de tener las características similares, por tal se aplicó el muestreo estratificado, este tipo de muestreo sigue los lineamientos de dividir la población, pero en grupos o sub grupos excluyentes y colectivamente exhaustivos, estratos que reúnan características homogéneas.

La región urbana de la ciudad de Tecate corresponde a 22,300 hogares lo cual representa, para la investigación, su mercado potencial o real, este mercado no cumple con algunas características para ser un consumidor del producto ya que el pollo marinado es un producto caro (dirigido a la clase media-alta), por lo cual se segmentara.

Por medio de una herramienta denominada Área Geográfica de Estadística Básica (AGEB'S) a la cual solo se puede tener acceso desde el sistema INEGI, se logró recabar información importante sobre la población correspondiente a dos AGEB's cercanos al mercado de abarrotes MRG, el universo total captado fue de 2,003 hogares correspondientes a las colonias Francisco villa, Juárez, Loma Alta, Braulio Maldonado y El paraíso (ver tabla 4.4 pág.69), este universo corresponde a todos los hogares de las seis colonias que engloban los dos AGEB's.

La línea de productos que se pretende sacar al mercado es un producto de especialidad, aunque corresponde a un alimento cotidiano y de bajo costo, es modificado a características de especialidad esto lo convierte en un producto de mediano costo, por lo tanto se determinó solo tomar en cuenta para la investigación a la población de nivel socioeconómico superior o igual a 2 salario mínimos diarios, para la venta al menudeo.

Con esto se llega al mercado Meta de 486 hogares, los cuales corresponden al nivel socioeconómico planteado.

La muestra se determinó en base a la fórmula de población finita (ver teorema 4.1 pág.77), con un 95% de confianza y un 5% de margen de error, con lo cual se llegó a la determinación de una muestra total de 215 hogares, sobre nuestra población segmentada de 489 hogares.

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Teorema 4.1. Fórmula para calcular la muestra sobre poblaciones finitas

Fuente: Laura Fisher (2001).

Dónde:

- z : Intervalo de Confianza que es el grado de dispersión de la media poblacional en una distribución normal, de los datos
- $p q = (p)$ probabilidad de que suceda el evento (q) probabilidad de que no suceda el evento.
- n = tamaño de la muestra
- e = Indica la precisión de los datos. En investigación de mercados regularmente se trabaja entre el $\pm 2\%$ y el $\pm 6\%$, el error máximo permitido es de $\pm 10\%$
- N =Tamaño del universo o población

$$n = \frac{4 pqN}{s^2 (N - 1) + 4 pq}$$

Teorema 4.2. Fórmula para calcular el intervalo de confianza del 95%

Fuente: Laura Fisher (2001).

Dónde:

- z : Intervalo de Confianza que es el grado de dispersión de la media poblacional en una distribución normal, de los datos
- $p q = (p)$ probabilidad de que suceda el evento (q) probabilidad de que no suceda el evento.
- n = tamaño de la muestra
- e = Indica la precisión de los datos. En investigación de mercados regularmente se trabaja entre el $\pm 2\%$ y el $\pm 6\%$, el error máximo permitido es de $\pm 10\%$
- N =Tamaño del universo o población

$$e = \sqrt{\frac{4pq (N - n)}{n (N - 1)}}$$

Teorema 4.3. Fórmula para calcular el grado de error de 5%

Fuente: Laura Fisher (2001).

Dónde:

- @: Intervalo de Confianza que es el grado de dispersión de la media poblacional en una distribución normal, de los datos
- p q = (p) probabilidad de que suceda el evento (q) probabilidad de que no suceda el evento.
- n = tamaño de la muestra
- e = Indica la precisión de los datos. En investigación de mercados regularmente se trabaja entre el $\pm 2\%$ y el $\pm 6\%$, el error máximo permitido es de $\pm 10\%$
- N =Tamaño del universo o población

Se desarrollaron dos herramientas de captación (ver anexo 2 y 3), la primera es una encuesta para estimar la demanda al menudeo y se llevaron a cabo de acuerdo a los AGEB's antes mencionados (ver ambiente demográfico pag.63-66), como resultado importante se determinó:

- El mercado al menudeo, que consume o está dispuesto a consumir este tipo de productos, es del 47.56 %. (se puede observar la frecuencia de consumo de los clientes de las cercanías; 44%corresponde a una vez por semana, 5% dos a tres veces por semana y el 0.56% corresponde a cada 15 días.)

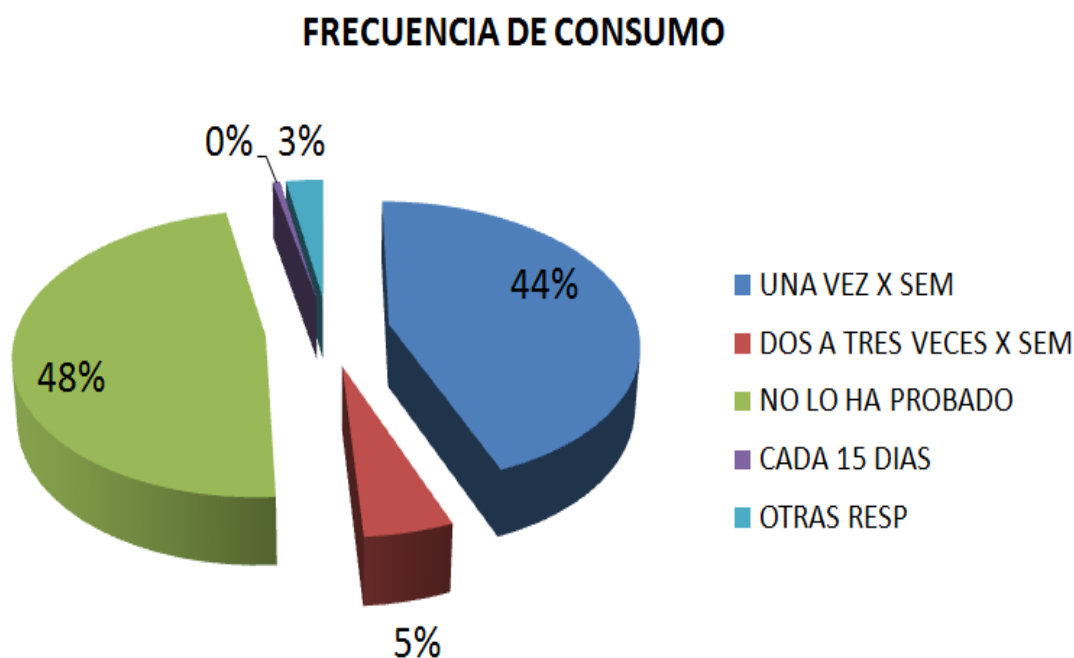


Figura 4.6. Frecuencia de consumo de la población muestra local al menudeo.

Fuente: Investigación de mercado realizada a MRG (2009).

Con estos porcentajes se determinó la demanda genérica de 13,245.63 kilos por año de la siguiente manera:

$$(486 \cdot .44\%) \cdot (4(\text{veces al mes}) \cdot 12) = 10,264.32 \text{ Kilos}$$

$$(486 \cdot .05\%) \cdot (10(\text{veces al mes}) \cdot 12) = 2,916.81 \text{ kilos}$$

$$(486 \cdot .056\%) \cdot (2(\text{veces al mes}) \cdot 12) = 65.31 \text{ kilos}$$

Dónde:

- 486 hogares= corresponde al universo segmentado por AGEB's con un nivel socioeconómico de 2 o más salarios mínimos
- % = frecuencias de consumo en porcentaje por semana
- Veces al mes = para determinar la frecuencia de consumo mensual
- 12 = para determinar la frecuencia anual

La demanda total al menudeo se logra determinar en base al competidor más alto que en el caso de MRG su competidor fuerte es Soriana dónde la población de Tecate le da un posicionamiento del 49.26 % y a MRG 4.69 % dónde se le multiplica la demanda genérica anual proyectada, dando un total de 621 kilos al año.

La segunda encuesta se realizó vía telefónica a las compañías de comedores Sanos Alimentos, Disflor y Baja Cheff, quienes se encargan de prestar sus servicios en la ciudad de Tecate y Tijuana, como se menciona en el área de los clientes potenciales, estas compañías se encargan de los comedores de empresas como Lala y Schlage de México.

Las compañías de comedores mencionan que cuentan con 250 comensales por empresa, y nos pueden consumir .160gr de pollo y/o puerco por platillo, en base a que no pueden repetir los platillos, nos consumirán dos veces al mes pollo y una vez al mes puerco, nos advierten que nos consumirán ocho meses ya que no trabajan todo el año. Con los datos antes mencionados se proyectan ventas (fijas) de 1920 kilos de pollo y 960 kilos de puerco marinados al año, lo cual se integra a la demanda proyectada (ver tabla 4.7 pág.82).

Tabla 4.7. Ventas al mayoreo estimadas 2011.

MAYOREO			
Pollo		puerco	
250	Comensales	250	comensales
0.16	cantidad en gr	0.16	cantidad en gr
2	veces al mes	1	veces al mes
80	Sano Alimentos	40	Sano Alimentos
80	Baja Cheff	40	Baja Cheff
80	Disflor	40	Disflor
240	kilos x mes	120	kilos x mes
1920	Anual	960	anual

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Determinar Oferta

Se determinara la capacidad de producción en base a la oferta actual y la estimada, tomando como referencia los objetivos de mercadotecnia, dónde se establece incrementar las ventas.

4.5.2.1 Oferta actual

Se refiere a las ventas actuales del producto pollo y puerco marinados sin ningún tipo de publicidad ni estrategia de atracción a clientes.

Tabla 4.8. Ventas actuales proyectadas a cinco años con venta al menudeo.

	AÑOS				
	2011	2012	2013	2014	2015
Meses	12	12	12	12	12
Unidades en kilos	291	301	312	324	335
Ventas estimadas (\$)	17860	25254	27260	29339	28000
(-) costos	\$2,879	\$2,985	\$3,094	\$3,208	\$3,318
Utilidad Bruta	\$14,981	\$22,269	\$24,166	\$26,131	\$24,682

Fuente: Elaboración propia

*El incremento en ventas por 5.2% del crecimiento de la población y costos se debe a la inflación (ver tabla 4.5 inflación ponderada 2009-2015)

4.5.2.2 Oferta estimada

La oferta estimada para el primer año es abarcando solo el 65 % de nuestra demanda, ya que es un producto que necesita ser degustado y promocionado por medio del área de mercadotecnia y eso implica tiempo de atracción al cliente (ver tabla 4.9)

Tabla 4.9. Ventas al menudeo y mayores estimadas 2011, abarcando solo el 65 % de nuestra demanda, cumpliendo con el objetivo de ventas marcado en.

2011	
	KILOS
	65%
POLLO MARINADO	2118
Venta al menudeo	198
Venta al mayoreo	1920
precio de venta	\$ 52
	\$ 110,149
PUERCO MARINADO	1166
Venta al menudeo	206
Venta al mayoreo	960
precio de venta	\$ 70
	\$ 81,686
INGRESOS	\$ 191,835
(-) COSTOS	\$ 97,970
UTILIDAD BRUTA	\$ 93,865

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Tipos de Mercados al menudeo y mayoreo

Mercado potencial: Toda la región urbana de Tecate 22,003 hogares

Mercado disponible: 2,003 hogares de las colonias cercanas al Mercado Río Grande.

Mercado Meta: el mercado meta de Río Grande es de 486 hogares comprendidas en las colonias: Loma Alta. Pedregal, Braulio Maldonado, Benito Juárez y Francisco Villa, con un nivel socioeconómico superior o igual a 2 salario mínimos diarios.

Mercado Penetrado: 47.56 % del total del mercado meta al menudeo y tres empresas de servicios a comedores de la ciudad.

4.5.4 Análisis FODA de la Empresa MRG

Fuerzas

1. Ubicación estratégica
2. Carne fresca (dos veces por semana 100% mexicana) de buena calidad garantizado.
3. Contrato con Coca-Cola para vender refrescos por caja a precio de agencia
4. Clientes fijos(industriales y consumidores)
5. Venta de minas de gas
6. Cuenta con subestación eléctrica y un banco de capacitores (ahorradores de energía eléctrica)
7. Clientes posicionados

Debilidades

1. Instalaciones en mal estado
2. Espacio muy reducido
3. El local no es propio.
4. La renta no es muy accesible, dada la ubicación.

Oportunidades

1. Solicitar un crédito a la Secretaria de Economía.
2. El clima templado y/o caluroso favorece la venta de carnes y cerveza.

Amenazas

1. Los negocios de conveniencia.
2. Los supermercados ya que ofrecen productos más baratos.
3. El gobierno por la posible aparición de nuevos impuestos.
4. El clima frio, ya que disminuyen las venta en cerveza y general productos de consumo.
5. El incremento anual de la renta

En la Tabla 4.10 se pueden observar las estrategias que se visualizan para la empresa en base al Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de MRG.

Tabla 4.10. Análisis y desarrollo de Estrategias mediante el FODA

	Debilidades	Amenazas
Fuerzas	-Mejorar la apariencia física del local, iluminación y distribución de los productos.	-Dar a conocer los tipos de beneficios y promociones que ofrece el mercado (como venta de refrescos a precio de agencia, entre otros) por medio de volante y/o radio.
Oportunidades	- Buscar un crédito accesible para la compra de un nuevo refrigerador para las carnes frías, el cual reduzca el espacio y mejore la calidad de las carnes.	-Implementar servicios extras (como pago de recibos), logrando así la entrada a nuevos clientes . -Degustación de productos

Fuente: Elaboración Propia

4.5.5 Posicionamiento

MRG es una empresa que ha logrado posicionarse en el mercado gracias a tres puntos importantes:

1. El no descuidar el tipo de carne que ofrece a sus clientes, buscando y ofreciendo siempre carne de alta calidad.
2. El Chorizo MRG: Un producto bastante común, pero que ha marcado diferencias en calidad, sabor y nutrientes, además de contener ingredientes que no causan o causan menos agruras a la población consumidora.
3. El servicio, experiencia y atención al cliente, que ofrecen sus carniceros.

En base a las respuestas de los clientes encuestados, MRG se encuentra posicionado en la ciudad de Tecate, como primera opción de compra por el 4.69 % del total de su mercado meta y comparando con su competencia mayor Soriana quien se encuentra posicionado como primer opción de compra por el 49.29 % del total del mercado meta, equivale a que mientras un cliente entra a MRG diez entran a Soriana '1-10' (ver figura 4.7).

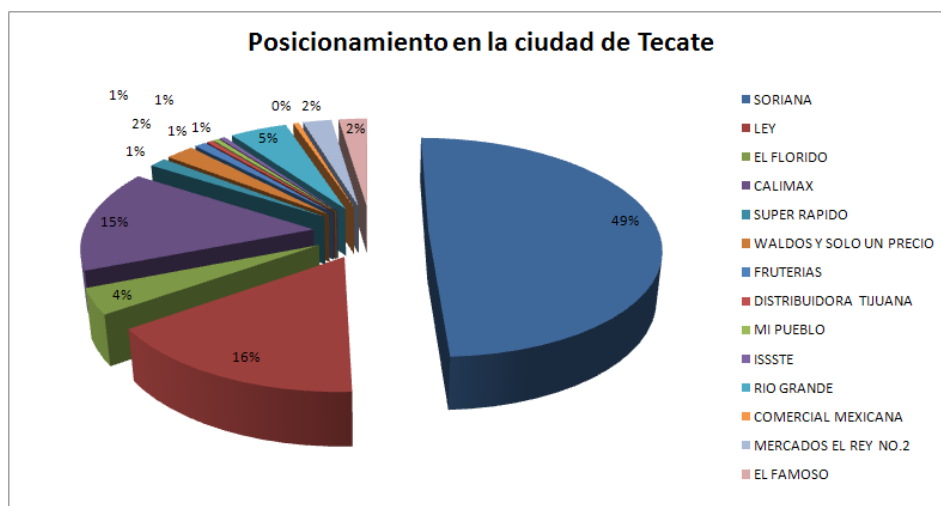


Figura 4.7. Posicionamiento estratégico en la ciudad de Tecate.

Fuente: Investigación de mercados MRG (2009).

4.6 Plan de Mercadotecnia

En este apartado veremos la implementación y desarrollo de un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa , en este describiremos aspectos tan importantes como las estrategias y objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

4.6.1 Análisis de Mercado

Primeramente daremos inicio con el análisis del mercado que corresponde a Segmentación del Mercado, Validación de la ventaja competitiva y por ultimo veremos el sustento del proyecto MRG.

4.6.1.1 Segmentación del Mercado

De acuerdo al giro, posicionamiento actual y mercado objetivo planteado con la introducción de la línea de productos Delicias Rio Grande, el mercado fue segmentado de la siguiente manera:

- Familias y amas de casa: familias que buscan carne de calidad, buena atención, y alimentación rápida y saludable.
- Microempresas: PyMEs del giro que deseen vender el producto Delicias Rio Grande en su local.
- Cliente Industrial: restaurantes y comedores que desean dar carne de calidad a sus clientes.
- Otros clientes: foráneos los cuales no son concurrentes (Tijuana, Ensenada, Rosarito y San Diego)

4.6.1.2 Validación de la ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de la empresa MRG son su ubicación estratégica, sus carnes frescas y de calidad, precios de mayoreo a la venta al público de refrescos Coca-Cola, sus clientes fijos, venta de minas de gas, ahorradores de energía eléctrica (subestación eléctrica y banco de capacitores) y el sistema de punto de venta que dará un giro de formalidad, presentación y confiabilidad a sus clientes, así como control para el propietario, ya que actualmente sufre de robo hormiga.

Existe la capacidad de influir en el consumidor adentrando en lo más profundo de su ser y lograr que cuando salga al exterior y al ver tu producto sienta la necesidad de consumirlo porque se identifica, se personifica con el producto o servicio.

Esto es lo que realmente necesitan los mercados como Rio Grande para lograr una ventaja competitiva al crear de su Marca un Icono como lo menciona Holt en su artículo.

Desgraciadamente no todo son ventajas también cuenta con grandes desventajas como poco estacionamiento, instalaciones reducidas, falta optimizar la distribución general, poca iluminación del local, falta publicidad y promociones, reducida cartera de clientes y proveedores, no contar con local propio (pago de renta).

4.6.2 Producto (Elementos)

La línea de productos Delicias Rio Grande consta de varios productos e ingredientes:

1. Chorizo con la tradicional receta Rio Grande en empaques de medio kilo y un kilo.
2. Piernitas de Pollo adobadas con salsa picosa Rio grande.
3. **Piernitas deshuesadas adobadas con salsa picosa Rio grande.
4. **Pierna de puerco adobadas con salsa picosa Rio grande.
5. Pechugas Adobadas Light, libres de grasa, adobadas con salsa picosa Rio grande.
6. Salsas Casera Roja y Verde (cocidas y asadas).

**por introducción solo se iniciara el proyecto con estos dos productos de la línea.

En figura 4.8 se muestra la tentativa imagen que tendrá el empaque al vacío de los productos Delicias Rio Grande



Figura 4.8. Imagen tentativa del producto ya empacado Delicias Rio Grande, (empacado al vacío).

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de carnes se encuentran el chorizo, el Pollo, Res o Puerco marinado, de acuerdo a los diferentes cortes se marinara y se empaquetara al vacío en bolsas de plástico, se colocara la etiqueta con el logo del producto, descripción de ingredientes, especificaciones y fecha de caducidad.

4.6.2 Precio

El precio se determinara en base a los costos y una proporción a la competencia, el cual para las carnes marinadas será entre \$54.00 M.N. por kilo de pollo y \$ 70.00 M..N. por kilo de puerco.

4.6.4 Plaza

Los productos serán vendidos en el establecimiento oficial de la empresa en empaques de medio kilo y un kilo o a granel, para el servicio de comedores se colocara en recipientes de cinco a 10 kilos, en el mismo establecimiento.

4.6.5 Promoción

Se implementara un día a la semana para poder degustar el producto, de esta manera el cliente probara y decidirá llevarse el producto.

Se promocionara el producto por medio de volantes, flayers y comunicados por radio FM y AM con la intención de que las amas de casa escuchen las especiales y novedades. (Ver figura 4.9 y 4.10 pág.91)



Figura 4.9. Imagen de la actividad de degustación implementada por MRG

Fuente: Elaboración propia

Logo actual de la empresa

Nombre de la empresa

Política de calidad plasmada como lema para los clientes

Logo e imagen de Actividad semanal que consiste en degustación.

Área donde se describe la actividad y el producto que se degustara en la semana

Área donde se colocan los productos que se encontraran en especial de sábado a lunes

Logos que indican el pago con tarjetas de Débito y/o Crédito

Área donde indica vales de despensa

Mercado Rio Grande

Las mejores carnes, calidad y confianza. Siempre Pensando en usted

Próximo Sábado 5 de Sep:
Degustación de Leche "PROTILECHE"

Especiales de HOY SABADO 28 al Lunes 31 de Agosto

Arroz \$ 12.50 Kg	Pierna Larga de Pollo \$ 17.90 kg	Menudo Fresco \$ 16.00 Kg
Hígado de Res \$ 13.90 kg	Aceite Sarita 900 ml \$ 18.50	Papa Roset \$ 7.00 kg
Frijol Pinto \$ 17.50 kg	Nutrileche Tetra pack \$ 10.50 lt	Sodas x caja a precio de Agencia

SOLO HOY SABADO TORTILLA MAIZ "AS" \$ 10.50 Kg

Se aceptan Vales de Despensa (también de Polímeros)

Calle Dr. Arturo Guerra no. 29, Col. Loma Alta Tel. 65 42910

Figura 4.10. Flayer o volante detallado para promover las actividades y especiales semanales.

Fuente: Elaboración propia

4.6.6 Estrategias del Plan de Marketing

- El Objetivo del Plan de Mercadotecnia es: Encontrar estrategias de mercado que logren captar información para incrementar las ventas
 - Ofreciendo una línea de productos con marca propia
 - Productos de especialidades dentro del área de carnicería.
- Manejando publicidad y promociones (Sábado de Muestras)

Las estrategias son:

- Introducir al Mercado una línea de productos denominada Delicias Rio Grande, dirigido a diferentes segmentos de mercado con lo cual se incremente la cartera de clientes.
- Diseñar la publicidad adecuada dónde se pueda promover tales productos.
- Posicionar al Mercado Río Grande mediante estrategias competitivas relacionadas con el lanzamiento de una nueva línea de productos de marca propia.
- Mercado Río Grande se propone una estrategia de crecimiento a largo plazo, que consiste en la ampliación del mismo local, para lo cual se pretende crecer físicamente una proporción de 450 m2.

4.6.7 Estrategias de Mercadotecnia.

Estrategias a Corto Plazo

1. Diseñar y Promocionar en tres meses, por diferentes medio de comunicación, los productos Delicias Rio Grande.

Estrategias a Mediano Plazo

1. Incrementar nuestra cartera de clientes.
2. Incrementar nuestras ventas de productos marinados

Estrategias a Largo Plazo

1. Ampliar nuestra línea de productos Delicias Rio Grande.

4.6.7.1 Objetivos de Mercadotecnia

Objetivos a Corto Plazo

1. Aumentar el nivel de ventas del 2011 (pollo y puerco marinado al menudeo) un 35% promedio

Objetivos a Mediano Plazo

1. Aumentar el nivel de ventas del 2012, (pollo y puerco marinado al menudeo) un 23% promedio.
2. Aumentar el nivel de ventas del 2013, (pollo y puerco marinado al menudeo) un 25% promedio.

4.7 Plan de producción

En él se determinaran puntos importante como la descripción del equipo necesario para la producción, los procesos necesarios, la tecnología aplicada, la logística de abastecimiento, los costos de insumos directos e indirectos, las reservas, residuos y contaminantes, los requerimientos institucionales, por último y no menos importante el croquis y descripción de las instalaciones del negocio.

4.7.1 Equipo necesario para Producción.

El personal requerido para la preparación, empaque y distribución de los productos Delicias del Rio Grande son los ya existentes (carnicero y el asistente del carnicero), cuando la línea se introduzca completa, se requerirá de analizar la nueva demanda y se estimara la necesidad de nuevas plazas con funciones específicas para esta línea.

El equipo físico y accesorios necesarios para el producto Delicias Rio Grande son: una maquina empacadora al vacío, film de plástico especial y etiquetas plásticas (ya se encuentran actualmente en MRG) (ver tabla 4.11.)

Tabla 4.11. Precios otorgados por Costo y Equipándose de Tijuana, B.C, vía telefónica.

Maquina empacadora al vacío	1500 M.N. + IVA
Film especial	500 M.N. CON 1000 BOLSAS

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Determinación del Proceso

1. Elaboración del adobo
2. La preparación de la carne a marinar (cortes específicos)
3. El marinado de la carne (ver descripción para el proceso de marinado)
4. El pesado del producto (1/2 y 1 kilo)
5. El empaquetado del producto en la bolsa con logo del producto
6. Colocado de etiquetas (descripción del producto y fecha de caducidad)
7. La distribución

Descripción para el proceso de marinado

1. En el caso del pollo se deja en el refrigerador a descongelar una noche.
2. Se corta o deshuesa la carne (pollo o puerco).
3. Se colocan la carne en un recipiente
4. Se marina con la salsa tipo adobo
5. Se deja reposar debidamente tapado y refrigerado toda la noche.

4.7.3 Descripción del proceso de transformación.

La materia prima como los ingredientes para el marinado llegan sellados y listos para su preparación, los chiles son limpiados y cocidos con agua purificada para después ser licuados con las especias e ingredientes correspondientes según la cantidad de adobo que se desea preparar. (Se sigue la receta establecida, para que el sabor no cambie a menos que sea modificada para su mejoramiento).

El producto de carnicería, las carnes blancas y rojas, son preparadas por los expertos y puestas a marinar, el producto es limpiado del exceso de marinado, empacado al vacío y etiquetado.

4.7.4 Tecnología aplicada

Se requiere de una licuadora para la elaboración del adobo (ya se encuentra en existencia en MRG), una maquina empaquetadora al vacío y un film especial para el producto marinado, así como etiquetas con precio por kilo, peso neto y especificaciones del producto como ingredientes (ver tabla 4.11 pág. 93).

4.7.5 Logística de abastecimiento

Las carnes (pollo y puerco) que contienen los productos a producir, son entregados directamente en el establecimiento MRG y el adobo con el cual se marinan es elaborado por los empleados.

Las bolsas dónde se empacaran las carnes marinadas se compraran en Tijuana cada dos meses.

La venta de producto al menudeo se manejara en el establecimiento de la empresa en paquetes de 1 kilo aproximadamente.

La venta y distribución al mayoreo implicara la compra de un auto compacto, económico, pero que contenga un área refrigerada o espacio para colocar un enfriador. (Esto ocasionará gastos que no se pueden solventar por iniciación del negocio) se negociara la entrega en el establecimiento MRG.

4.7.6 Costos

El costo unitario lo determina el administrador de MRG en base a su experiencia y a los precios que maneja el mercado similar.

Los costos fijos que afectan a los productos son: sueldos, electricidad, teléfono e internet, agua, renta del local, gas, papelería, seguros, publicidad, reparaciones, honorarios, etc. (ver tabla 4.14 pág. 114), los costos variables exclusivamente de los productos pollo y puerco marinado de la línea Delicias Rio Grande, se encuentran desglosado por materia prima y proveedor (ver tabla 4.12 pág. 96).

Tabla 4.12. Materia Prima, proveedores y precios (2010)

Materia Prima	Proveedor	Precio	costo x unidad	Comentario
Achiote	Vista al mar	\$ 17.00	8.5	Rinde para: 4.720 litros de adobo
Chiles secos	Pither S.A.C.V	\$ 49.08	120	
Cebolla	Pither S.A.C.V	\$ 2.65	14	
vinagre	Vista al mar	\$ 4.25	.5 lts	
Carne				se marina un total de 25.5 kilos
Pollo	vista al mar	\$ 137.50	1 dllr x kl.	
Puerco	Su Karne	\$ 585.00	45kl	
Agua	Cristapuro	\$ 9.00	1.50 gln	
Ajos	Pither S.A.C.V	\$ 4.95	25 kl	
Sal	Especies	\$ 3.36	3.5	1 kilo
Pimienta	Especies	\$ 7.60	9.5	paquetes de 25gr
Comino	Especies	\$ 5.00	7.5	
Costo del adobo =	\$ 4.03	para cada kilo de carne		
	\$ 21.80	por litro	mensual	
	costo	\$ 50.43	por 12.5 kilos de pollo	
	costo	\$ 52.45	por 13 kilos de puerco	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.7 Reservas

Los productos Delicias Rio Grande, cuentan con especies que prolongan su vida y duración, aun con estas características solo se producirá lo que se demande cada tercer día, por lo cual no se manejaran inventarios, almacenaje o reservas.

4.7.8 Residuos y contaminantes

Los productos Delicias Rio Grande, en su preparación, empaque y distribución no originan residuos o agentes contaminantes, por ser un producto 100% natural y comestible, el film con el cual será empacado al vacío es indispensable que sea de plástico para la conservación del producto.

4.7.9 Requerimientos Institucionales

El establecimiento Mercado Río Grande MRG, se encuentra debidamente registrado desde sus inicios, se tomaron en cuenta como referencia los requisitos que nos marca el Centro de Atención Empresarial por sus siglas CAE, quien cuenta con un sistema de apertura rápida de empresas estatales.

Trámites y requisitos en Tecate:

- Copia de identificación oficial con fotografía del solicitante (Credencial del IFE, Pasaporte o Cédula Profesional)
- Copia de comprobante de domicilio
- 4 fotografías de los diferentes puntos del predio interior (dimensiones del establecimiento) y exterior (colindancias)
- Copia simple del comprobante que acredite la posesión legal del local; (presentar contrato de arrendamiento o comodato o autorización del propietario del predio para explotar el giro en ese lugar, acompañado de la identificación del propietario)
- Pago del predial vigente
- En el caso de Personas Morales, presentar:
 - Original y copia simple del acta constitutiva
 - Original y copia simple del poder del representante legal

4.7.10 Croquis

A continuación se esboza la ubicación del Mercado MRG, sobre la avenida Dr. Arturo guerra pasando por el conocido Parque Los Encinos (área verde).



Figura 4.11. Croquis y mapa de Google Maps de la empresa MRG

Fuente: Google Maps.

4.7.11 Descripción del local e Instalaciones



COLOR	AREA
ROSA 	REFRIGUERADORES
CAFÉ 	ESTANTES ABARROTOS Y LICORES
VERDE 	VERDURAS
BLANCO 	CAJAS Y DULCERIA
NARANJA 	ALMACENES
ROJO 	ESTANTES EXCLUSIVOS

COLOR	AREA
AZUL 	AGUA PURIFICADA
GRIS 	AREA MINAS DE GAS
MORADO 	BANOS
NEGRO 	AREA BASURA

Figura 4.12. Descripción del local e instalaciones de MRG por colores y figuras

Fuente: Elaboración Propia

4.7.12 Técnicas productivas implementadas en MRG

A continuación se presentan cinco actividades Kaizen, los cuales logran una mejora continua en los procesos antes utilizados por la empresa MRG, logrando eliminar valor al cliente final y una mayor atracción del mismo.

En MRG se utiliza una salsa tipo adobo para marinar los productos Delicias Rio Grande, la cual es preparada por empleados del mismo negocio, con este se logra dar un distintivo sabor picoso y exquisito a las carnes.

Proceso para la preparación de la salsa tipo adobo:

1. Abrir y sacar la semilla de los chiles secos
2. Se pesa cada uno de los tipos de chiles según receta original Rio Grande
3. Se lava los chiles con agua fría
4. Se coloca agua purificada y los chiles en un recipiente.
5. Se deja hervir una hora a fuego lento y se deja enfriar
6. Se pesan las especias según receta original MRG
7. Se licuan los chiles (no se usa el agua en que se hirvió), las especias y agua purificada.

Nos percatamos que el recipiente en el que se almacena el adobo es oscuro y esto con lleva algunos inconvenientes y por falta de control el carnicero no observa que ya no tiene adobo suficiente para la venta y esto retrasa la preparación de la salsa, quedándose MRG sin producto hasta por 1 semana, ya que no se hizo el pedido a los proveedores correspondientes para surtir los ingredientes.

1. Se implementa un sistema Poka-Yoke: el recipiente anterior para la colocación de la salsa es azul oscuro, se decide cambiar a un recipiente transparente con un indicador (línea color rojo) con la cual se visualiza que ya debe prepararse más adobo (ver figura 4.13 pág. 101).

2. Se integra un sistema de inspección Kanban: como parte de sus actividades, el encargado de carnicería, debe verificar el recipiente e informar su nivel, de lo contrario esto origina

perdidas por hasta \$10, 065.00 M.N. anuales. (183 kilos por año sobre ventas actuales), molestias y desconfianza por parte de nuestros clientes y mala publicidad (de boca en boca, impactando nuestro indicador de clientes).



Figura 4.13 Recipiente anterior (azul), actual (transparente tapa verde) y bascula.

Fuente: elaboración propia

3. Actualmente se detecta que existen problemas de estandarización en la receta y se integró un *check list* dónde le especifique al encargado las cantidades necesarias de cada ingrediente y deberá marcar con una cruz los ingredientes ya agregados, con el fin de darle al cliente siempre un mismo sabor de marinado en sus carnes (ver figura 4.14 pág. 102).

También se integró una descripción completa de la manera en que se debe marinar y presentar el producto al cliente, con la intención de asegurar calidad y buen sabor en el producto.

4. Degustación de los productos Delicias del Rio Grande: Se dio inicio a una degustación en otoño del 2009 con un evento denominado **Sábado de Muestras** de las 10:30pm a las 2:30pm, representado con un *cheff* como logotipo distintivo, el cual se modificó a las dos semanas por Sábado de Muestras.

Elaborado: 14 de enero del 2009

Ingredientes	
Guajillo 293gr	
Pasilla 118gr	
Japonés 13gr	
Cebolla 134gr	
Ajos 50gr	
Achiote 152gr	
Comino 16gr	
Pimienta 15gr	
Laurel 5 hojas	
Orégano 2gr	
Sal 216gr	
Vinagre M 75mlt	
Agua 6+2.5 lts	

Figura 4.14. Lista con espacios tipo *check list* para una mejor observación de ingredientes que fueron introducidos en la salsa.

Se presentan inconvenientes:

- Inicialmente se colocaba la mesa dentro de las instalaciones del mercado, pero la falta de espacio impedía la buena atención al cliente.
- El cliente que no entraba hasta la parte dónde nos encontrábamos no se enteraba que estaba la degustación.
- El espacio reducido impide la buena presentación de los productos a degustar.
- El incremento de la cartera de clientes es mínima y lenta.

Resultados:

Se coloca una mesa rectangular más amplia en las afueras de las instalaciones del mercado (banqueta) y se pide al cliente pruebe los productos ya cocinados, se le muestran los productos que están a la venta en su estado original y se le entrega la receta para su preparación.

Con esta actividad se da a degustar productos de la línea Delicias Rio Grande y también productos que algún proveedor desee donar para la degustación, sin costo alguno.

Como actividad adjunta a esta se sigue la integración de **recetas Rio Grande**.

Costo: \$4,800.00 M.N. anuales

5. Para lograr mayor captación de clientes se implementó la publicidad en el periódico Punto y Aparte, donde clientes de otras colonias puedan enterarse y conocer el Mercado Río Grande, el producto a degustar de la semana y las especiales de la misma.

Costo: \$ 14,400.00 M.N. anuales (exhibición en la parte trasera del periódico toda la semana)

Se integró como parte de las actividades semanales volante dentro y fuera del mercado, donde el cliente pudiera enterarse del producto a degustar y las especiales de la semana.

Costo: \$ 4,560.00 M.N. anuales (800 volantes por mes)

Importante: (como una técnica de mejora se decidió suspender el costo de la actividad 3, hacer solo la actividad 4 y colocar en los cristales del mercado las especiales que de igual manera se visualizaban en el volante)

Nota: los costos están contemplados en balances y flujos de efectivo.

4.8 Modelo del Negocio

En apartado es el encargado de mostrar la estructura de la empresa MRG (el organigrama actual y sugerido), visualizar el manual organizacional, el cual abarca las descripciones de puestos de cada una de las áreas de trabajo y las políticas internas de la empresa.

4.8.1 Organigrama

MRG cuenta con tres áreas de trabajo internas y un empleado externo (*staff*). La administración es dirigida por el propietario del negocio, en el área de cajas turno matutino se encuentra la Sr. Aida y en el turno vespertino Sr. Alonso (propietario), en el área de carnicería se encuentra como encargado general el Sr. Leonel y como ayudante el joven Germán, en el área de abarrotes se encuentran laborando los jóvenes Jonathan en el turno matutino y Emmanuel en el turno vespertino.

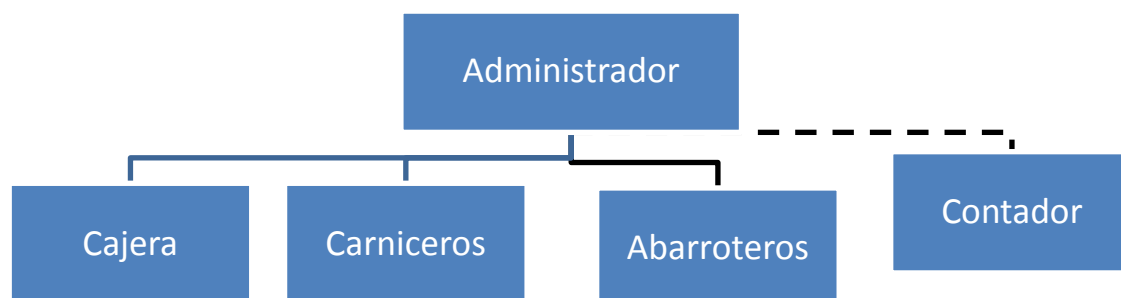


Figura 4.15. Organigrama actual de la empresa MRG

Fuente: Elaboracion Propia

El organigrama sugerido muestra además de organización y las líneas de mando, un puesto denominado auxiliar administrativo con el objetivo de controlar, coordinar y ejecutar las actividades que permitan el respectivo orden y normal funcionamiento del mercado abarrotes MRG, además de ayudar a la gerencia, en la toma de decisiones importantes para el negocio (ver figura 4.15 y 4.16 pág. 104-105).

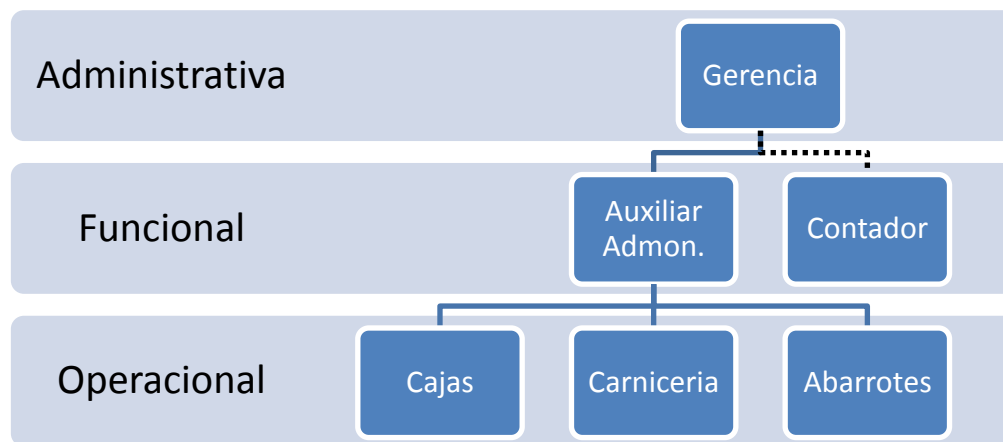


Figura 4.16. Organigrama sugerido para la empresa MRG

Fuente: Elaboracion Propia

4.8.2 Manual de Organización

En este apartado se observara la estructura organizacional de la empresa y se plasmaran las descripciones de puestos elaborados para cada área de la empresa y las recomendaciones o sugerencias en base a su estructura actual.

4.8.2.1 Descripción de puestos

A continuación se describen los propósitos y funciones que tienen cada uno de los puestos.

Análisis del puesto 1: Propietario o Gerente

Análisis del puesto 2: Cajas

Análisis del puesto 3: Abarrotes

Análisis del puesto 4: Carnicería

Análisis del puesto 5: Contador

Análisis del puesto 6: Sugerido

Análisis de Puesto 1

Propietario o gerente
Propósito:
Dirigir y coordinar actividades y/o proyectos encaminados a mejorar la calidad del servicio y atención al cliente, así como también buscar satisfacer sus necesidades.
Funciones específica:
- Establecerá y definirá las metas de la organización así como las acciones que se deben así como las acciones que se deben tomar para concretar la visión y misión de la empresa MRG - Genera nuevas ideas - Asignar los recursos en forma óptima, ordenar y distribuir el trabajo - Genera y coordina la realización y seguimiento de estrategias de ventas - Mantiene relación directa con proveedores - Búsqueda de nuevos productos y proveedores - Hacer pedidos de abarrotes y carnicería. - Autoriza y libera cheques

Análisis de Puesto 2

Cajas
Propósito:
Dar un buen servicio, atender y cobrar a los clientes. Atender al cliente con amabilidad y respeto, ayudarle en cualquier pregunta o duda que tenga para su comodidad.
Funciones específica:
- Encargada del sistema de cobranza (punto de venta) - Manejo de efectivo para pago a proveedores - Atención al cliente. - Hacer pedidos a proveedores constantes o rutinarios - Mantener limpiar su área de trabajo. - Realizar corte de caja al finalizar su turno

Análisis de Puesto 3

Abarrotes
Propósito:
Responsable y encargado del orden y limpieza del negocio así como pasillo, estantes, almacén y mercado en general.
Funciones específicas:
– Acomodar oportunamente la mercancía en estantes. – Frenteo de mercancía – Control y responsable de almacén en turno – Cenefeo de la mercancía – Revisar facturas (mercancía recibida a los proveedores) – Revisar caducidades de los productos – Informar al cajero de faltantes – Barrer, trapear y sacar basuras de las áreas de cajas, pasillos y almacén. – Mantener en buena presentación el departamento de verduras, revisando faltantes y cambiando los productos en estado de descomposición

Análisis de Puesto 4

Carnicería
Propósito:
Proporcionar al cliente la mayor calidad e higiene en servicio, carnes y otros productos del área, cuidando siempre mantener limpia su área de trabajo, vitrinas y utensilios u herramientas de trabajo.
Funciones específica:
– Prever las requisiciones del día. – Recibir mercancía (carne del rastro). – Limpiar y lavar los productos que ingresan. – Deshuesar o separar las diferentes partes de la res, pollo o puerco. – Hacer los cortes – Colocar la carne que será para venta, en el exhibidor. – Separar y preparar la carne que será utilizada para productos como los marinados, chorizo, etc. – Organizar entradas y salidas de carnes de manera que salga la carne más vieja. – Hacer pedidos de faltantes. – Revisar la calidad de la res. – Vigilar el cierre completo de puertas de vitrinas. – Limpiar e desinfectar dos veces por semana las vitrinas. – Lavar, cuidar y guardar en turno sus utensilios de trabajo.

Análisis de Puesto 5

Contador Externo
Propósito:
El contador externo reúne, analiza e interpreta la información para la toma de decisiones de la gerencia, y da transparencia y solidez a la administración del negocio, mediante su enfoque global y estratégico en un ambiente de alta competencia.
Funciones específica:
– Elaborar y vigila el cabal cumplimiento del pago de impuestos y demás obligaciones fiscales. – Se encarga de la elaboración e impresión de la nómina semanal. – Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable del mercado.

Análisis de Puesto 6 Sugerido

Auxiliar Administrativo
Propósito:
Coadyuvar debidamente la gestión del negocio mediante las labores asistenciales requeridas, así como controlar, coordinar y ejecutar las actividades que permitan el respectivo orden y normal funcionamiento del mercado abarrotes MRG, a fin de garantizar calidad en nuestros productos y servicios.
Funciones específica:
– Guía y orienta al propietario o gerente – Propone nuevas ideas de negocio – Revisa y analiza estados financieros para la toma de decisiones – Supervisa la atención al cliente – Autoriza y libera cheques – Busca nuevos clientes – Busca fuentes de financiamientos – Administración de personal – Mide resultados y satisfacción con los diferentes proveedores y clientes. – Realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo – Responsable de presentarse y solicitar los reportes de ventas por semana, alimentar el sistema (CMI) y mostrar resultados por mes al propietario.

4.8.3 Políticas del negocio

Políticas internas a todo el personal

1. La hora de apertura del negocio es a las 7:00 am y la hora de cerrar es a las 10:00 pm.
2. Tener una actitud de servicio y atención a los clientes.
3. Mantener las diferentes áreas limpias y en orden.
4. Tener una buena presentación e imagen dentro del mercado.
5. Puntualidad y asistencia.
6. Responsabilidad ante todo.
7. Ofrecer siempre la mejor calidad a nuestros clientes.
8. Orientación al cliente.
9. Informar de cualquier inconveniente dentro de la tienda.

Personal de carnicería

1. Higiene y seguridad de la industria alimenticia.
2. Tener conocimiento de los diferentes tipos de carne (vacuno, cerdo).
3. Usar uniforme color blanco, mandil, guantes, gorra o cofia, botas de hule especiales.
4. Higiene personal.
5. Conocimiento de conservación de la carne.
6. Elaborar cada 15 días el producto chorizo.
7. Preparación y revisión de nivel de adobo
8. Checar mermas y maduración de la carne.
9. Flexibilidad.
10. Orientación al cliente.
11. Contar con las medidas de prevención y protección adecuadas para su área.

4.8.4 Aspectos Legales

Mercado Río Grande está registrada ante la Secretaría de Administración Tributaria en el régimen de personas físicas en el precepto de Pequeños Contribuyentes y cumple correcta y oportunamente con el pago de los siguientes impuestos: Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)y, en general, con sus obligaciones fiscales y legales.

La línea de productos Delicias Rio Grande, se encuentra estrictamente sujeta y al día, con las normas exigidas en Ley de Fomento Agropecuario y Forestal del Estado de Baja California la cual tiene por objeto la organización, control, sanidad, protección, explotación racional, fomento y conservación de la actividad agropecuaria, en el Estado.

De acuerdo con la Secretaría de Salud y Fomento Agropecuario (mayo 2009), en México, la clasificación de la carne de bovinos se rige por la norma mexicana NMX-FF-078-SCFI-2002. Según se establece, esta norma tiene cobertura nacional y se instrumentará en las plantas de sacrificio y rastros TIF (Tipo Inspección Federal) registrados por SAGARPA que operan bajo condiciones de sanidad e higiene establecidas en la norma oficial mexicana NOM-08-ZOO-1998 (ver anexo11).

4.9 Modelo financiero

Plasmaremos la factibilidad o no factibilidad del proyecto mediante algunos análisis financieros indispensables como lo son el punto de equilibrio, los ingresos proyectados, los costos de iniciación y operación que implicara el proyecto, el flujo de caja y por último marcar cual será la tasa de retorno de la inversión para el proyecto.

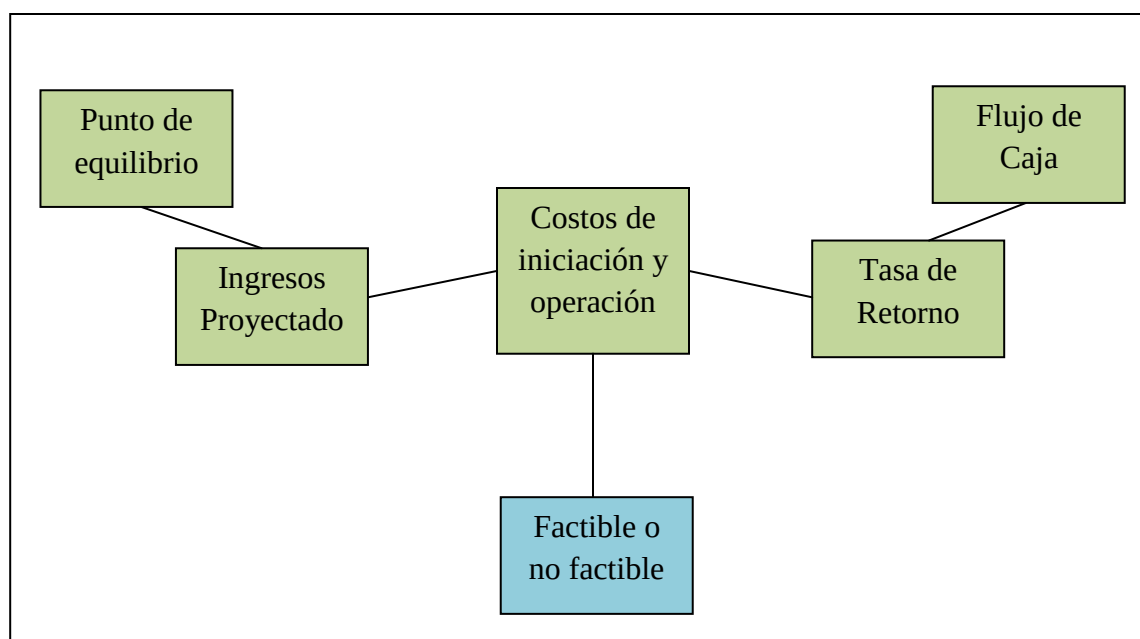


Figura 4.17. Modelo Financiero.

Fuente: Elaboración propia en base a plan de negocios elaborado.

4.9 1 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) nos permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos (se ve expresado en pesos y unidades) además, nos muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de ventas de MRG generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se analizó esta tan importante herramienta.

Para la introducción de los dos productos de la línea Delicias Rio Grande para el año 2011, se centra en la venta mínima de 18kg de pollo por año y 48 kg de puerco por año (ver tabla 4.13).

Tabla 4.13. Punto de equilibrio proyectado 2011-2015

MERCADO RIO GRANDE						
PUNTOS DE EQUILIBRIO 2011-2015						
		2011	2012	2013	2014	2015
Pollo marinado						
0.1%	(F) Costos fijos	\$ 642	\$ 667	\$ 694	\$ 722	\$ 751
	(V) Costos variables	\$ 17	\$ 18	\$ 19	\$ 19	\$ 20
Punto de equilibrio mensual (\$)		\$ 945	\$ 981	\$ 1,021	\$ 1,063	\$ 1,106
Punto de equilibrio mensual (kg)		18	17	17	17	17
Puerco marinado						
0%	(F) Costos fijos	\$ 824	\$ 856	\$ 890	\$ 927	\$ 964
	(V) Costos variables	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60	\$ 62
Punto de equilibrio mensual (\$)		\$ 3,354	\$ 3,483	\$ 3,625	\$ 3,773	\$ 3,927
Punto de equilibrio mensual (Kg)		48	48	48	48	48
Índice inflacionario		1.0363	1.0414	1.0406	1.0407	1.0407

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

Fuente. Elaboración propia

*El PE que se especifica en la tabla es mensual.

Los Puntos de equilibrio reflejan el nivel mínimo mensual por año en pesos y volumen que MRG deberá vender para no incurrir en pérdidas (ver figuras 4.18 y 4.19).

Gráfica del Q pollo Marinado 2011-2015

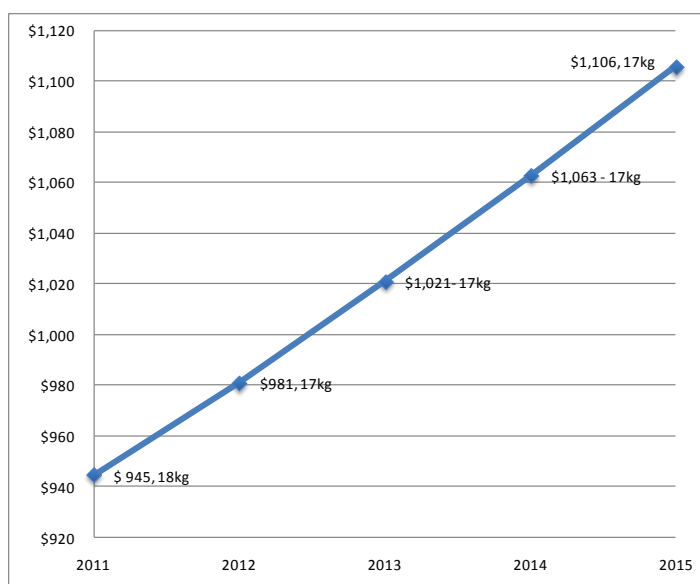


Figura 4.18. Pollo marinado, proyección mensual del punto de equilibrio de los años 2011-2015

Fuente: Elaboración propia

Gráfica del Q puerco Marinado 2011-2015

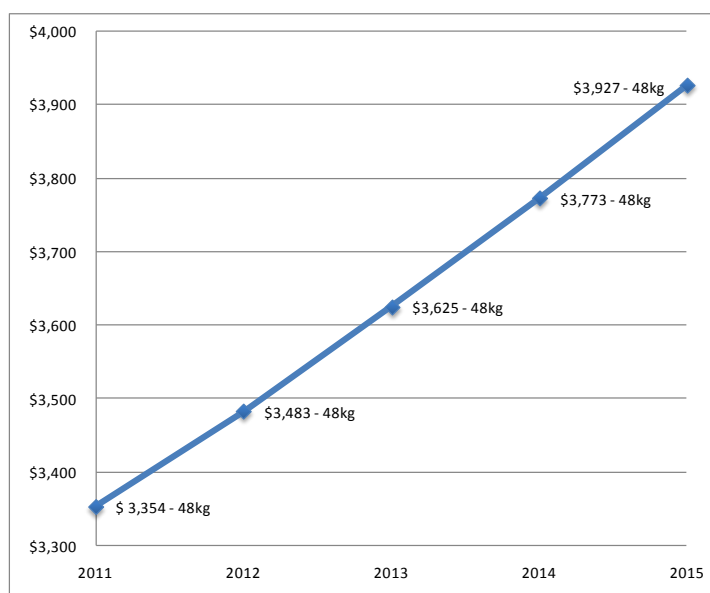


Figura 4.19. Puerco marinado, proyección mensual del punto de equilibrio de los años 2011-2015

Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Costos de Iniciación y Operación

En la siguiente sección se presentan los costos totales y necesarios para iniciar la operación de los productos Delicias Rio Grande, en la tabla 4.14 se muestran los costos variables totales, así como el prorratio de estos, para el pollo y puerco marinados.

Tabla 4.14. Costos de la empresa MRG, proyectados a cinco años.

MERCADO RIO GRANDE					
COSTOS PROYECTADOS 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
COSTOS FIJOS					
SUELDOS	\$ 81,478	\$ 84,851	\$ 88,296	\$ 91,890	\$ 95,630
ELECTRICIDAD	\$ 116,397	\$ 121,216	\$ 126,137	\$ 131,271	\$ 136,614
TELEFONO E INTERNET	\$ 10,489	\$ 10,923	\$ 11,366	\$ 11,829	\$ 12,310
AGUA	\$ 7,760	\$ 8,081	\$ 8,409	\$ 8,751	\$ 9,108
RENTA DEL LOCAL	\$ 201,173	\$ 209,502	\$ 218,008	\$ 226,880	\$ 236,114
GAS	\$ 180	\$ 188	\$ 195	\$ 203	\$ 212
PAPELERIA	\$ 44,619	\$ 46,466	\$ 48,353	\$ 50,321	\$ 52,369
SUGUROS Y FINANZAS	\$ 8,622	\$ 8,979	\$ 9,344	\$ 9,724	\$ 10,120
PUBLICIDAD Y PROM	\$ 21,002	\$ 21,872	\$ 22,760	\$ 23,686	\$ 24,650
REPARACIONES	\$ 25,866	\$ 26,937	\$ 28,031	\$ 29,171	\$ 30,359
HONORARIOS	\$ 56,905	\$ 59,261	\$ 61,667	\$ 64,177	\$ 66,789
PAGO DE PRESTAMO					
INTERESES					
**OTROS	\$ 2,073	\$ 508	\$ 635	\$ 668	\$ 702
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 576,564	\$ 598,784	\$ 623,200	\$ 648,572	\$ 674,976
COSTOS VARIABLES UNITARIO					
POLLO MARINADO	\$ 17	\$ 18	\$ 19	\$ 19	\$ 20
PUERCO MARINADO	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60	\$ 62
Incremento inflacionario	1.0363	1.0414	1.0406	1.0407	1.0407
COSTOS VARIABLES ANUALES					
POLLO MARINADO	\$ 36,607	\$ 38,945	\$ 41,669	\$ 43,674	\$ 45,790
PUERCO MARINADO	\$ 61,623	\$ 66,791	\$ 73,133	\$ 77,092	\$ 81,305
OTROS INGRESOS	\$ 6,103,122	\$ 6,355,791	\$ 6,613,836	\$ 6,883,019	\$ 7,163,158
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 6,201,351	\$ 6,461,527	\$ 6,728,638	\$ 7,003,786	\$ 7,290,254

** se refiere a la maquina empacadora al vacio la cual cuesta 1500 pesos, el empaque (\$500 pesos/1000 bolsas)

las etiquetas cuestan \$ 50 centavos (se aplica la tasa de inflacion correspondiente)

c * Se integran \$6000 pesos en 2011 por publicidad y prom: Radio (\$500 pesos por mes)

Fuente: Elaboración propia

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

4.9.3 Ingresos Proyectados

Los ingresos proyectados para los próximos 5 años posteriores contemplan dos características:

1. Todas las proyecciones incluyen las ventas actuales de la empresa
2. En 2011 a 2015 se agrega un incremento de inflación ya que todos los costos fueron cotejados con proveedores en 2010 (todo lo proyectado es con estas referencias).

Cumpliendo con los objetivos de mercadotecnia plasmados se pretende alcanzar la demanda total de 3500 kilos anuales al menudeo (dato demostrado en la investigación de mercado realizada en 2009), será cubierta en su totalidad en el 2013; en el 2011 se cubrirá un 65% y en 2012 se pretende lograr un incremento 15% debido a publicidad y promociones implementadas logrando así acaparan el 80% de la demanda (3500 kilos).

Nota: los porcentajes proyectados son tomados como base de los objetivos de la empresa planteados en las estrategias de mercadotecnia.

Para la venta de productos al mayoreo, la proyección de ventas es estacionaria ya que solo durante estos tres años no abarcaremos otros comedores, por su parte las empresas de servicios de comedor, nos indican que en Tecate solo tienen una empresa a la cual prestan sus servicios y estas no manejan más de 250 platos por comedor. En años posteriores (2014-2015) se contempla solo un incremento en ventas debido al crecimiento de la población de la ciudad de Tecate, correspondiente a un 5.2% anual (ver tabla 4.2 pág.67), ya que la estrategia futura es la introducción de la línea completa Delicias Rio Grande para lo cual se requerirá hacer una nueva investigación.

Con la introducción y promoción de dos productos de la línea Delicias Rio Grande se proyecta un crecimiento promedio por los 5 años, del 6% en la utilidad neta de la empresa (ver tabla 4.17 pág.121), e ingresos brutos por encima del 25% más que en el 2010 (ver tabla 4.15 pág. siguiente 119).

Tabla 4.15. Ingresos totales de MRG, proyectados a 5 años.

MERCADO RIO GRANDE					
INGRESOS PROYECTADOS 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
	65%	80%	100%		
POLLO MARINADO	2118	2164	2225	2241	2258
Venta al menudeo	198	244	305	321	338
Venta al mayoreo	1920	1920	1920	1920	1920
precio de venta	\$ 54	\$ 56	\$ 58	\$ 61	\$ 63
VENTAS POLLO	\$ 114,147	\$ 121,441	\$ 129,933	\$ 136,185	\$ 142,783
PUERCO MARINADO	1166	1213.6	1277	1293	1311
Venta al menudeo	206	253.6	317	333	351
Venta al mayoreo	960	960	960	960	960
precio de venta	\$ 70	\$ 73	\$ 76	\$ 79	\$ 82
VENTAS PUERCO	\$ 81,686	\$ 88,537	\$ 96,945	\$ 102,193	\$ 107,778
OTROS INGRESOS					
100% 2010 Ventas	\$ 7,628,902	\$ 7,944,739	\$ 8,267,295	\$ 8,603,774	\$ 8,953,948
indice inflacionario	1.0363	1.0414	1.0406	1.0407	1.0407
INGRESOS POR VENTAS	\$ 7,824,736	\$ 8,154,716	\$ 8,494,173	\$ 8,842,152	\$ 9,204,509
	6%	11%	15%	20%	25%

Nota: la suma de las cifras puede no coincidir con el total debido al redondeo

Fuente: Elaboración propia.

4.9.4 Análisis de Flujo de Caja

Para determinar el flujo de efectivo de la empresa se contemplaron los ingresos proyectados quienes representan el efectivo disponible a lo cual se le descontaron los costos totales e impuestos por pagar, generando nuestros flujos de efectivo a cinco años (ver tabla 4.16)

Tabla 4.16. Proyección de flujos de efectivo 2010-2015

MERCADO RIO GRANDE					
FLUJOS DE EFECTIVO 2011-2015					
	2011	2012	2013	2014	2015
APORTACIO SOCIAL	\$ -				
SALDOS ANTERIORES	\$ 659,763	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111
INGRESOS	\$ 7,824,736	\$ 8,154,716	\$ 8,494,173	\$ 8,842,152	\$ 9,204,509
EFFECTIVO DISPONIBLE	\$ 8,484,499	\$ 9,547,253	\$ 10,652,794	\$ 11,800,407	\$ 12,995,620
COSTOS FIJOS					
SUELDOS	\$ 81,478	\$ 84,851	\$ 88,296	\$ 91,890	\$ 95,630
ELECTRICIDAD	\$ 116,397	\$ 121,216	\$ 126,137	\$ 131,271	\$ 136,614
TELEFONO E INTERNET	\$ 10,489	\$ 10,923	\$ 11,366	\$ 11,829	\$ 12,310
AGUA	\$ 7,760	\$ 8,081	\$ 8,409	\$ 8,751	\$ 9,108
RENTA DEL LOCAL	\$ 201,173	\$ 209,502	\$ 218,008	\$ 226,880	\$ 236,114
GAS	\$ 180	\$ 188	\$ 195	\$ 203	\$ 212
PAPELERIA	\$ 44,619	\$ 46,466	\$ 48,353	\$ 50,321	\$ 52,369
SUGUROS Y FINANZAS	\$ 8,622	\$ 8,979	\$ 9,344	\$ 9,724	\$ 10,120
PUBLICIDAD Y PROM	\$ 21,002	\$ 21,872	\$ 22,760	\$ 23,686	\$ 24,650
REPARACIONES	\$ 25,866	\$ 26,937	\$ 28,031	\$ 29,171	\$ 30,359
HONORARIOS	\$ 56,905	\$ 59,261	\$ 61,667	\$ 64,177	\$ 66,789
PAGO DE PRESTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
**OTROS	\$ 2,073	\$ 508	\$ 635	\$ 668	\$ 702
COSTO VARIABLES	\$ 6,201,351	\$ 6,461,527	\$ 6,728,638	\$ 7,003,786	\$ 7,290,254
IMPUESTOS X PAGAR	\$ 314,046	\$ 328,322	\$ 342,700	\$ 356,938	\$ 371,784
TOTAL COSTOS	\$ 7,091,962	\$ 7,388,633	\$ 7,694,539	\$ 8,009,296	\$ 8,337,014
SALDO	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111	\$ 4,658,607

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

Fuente: Elaboración propia

4.9.5 Análisis de retorno sobre la inversión

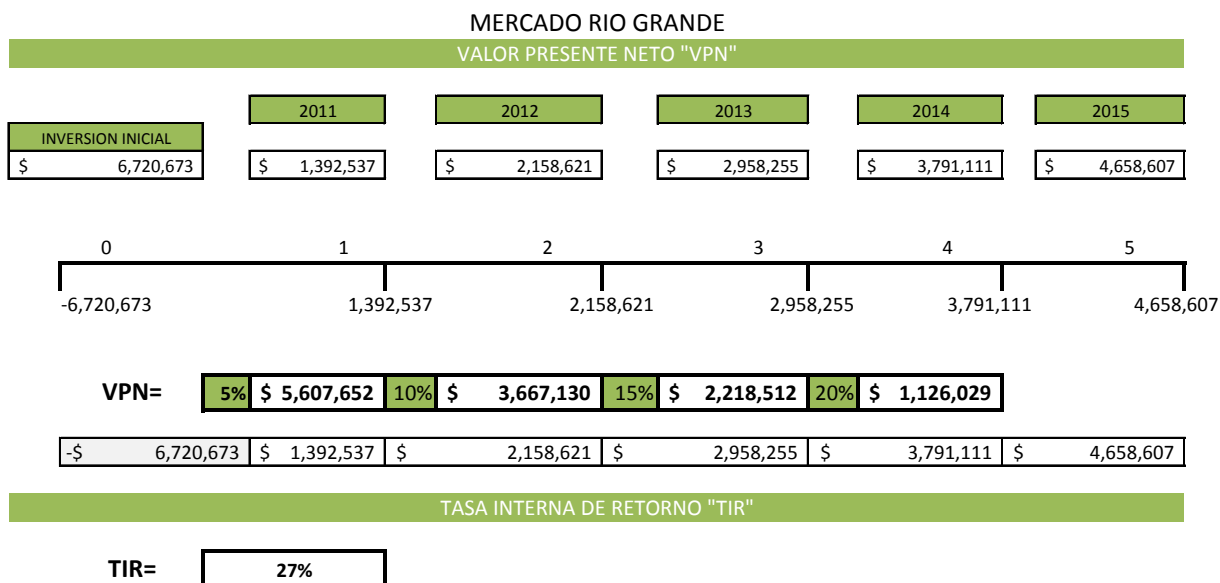
Como se comenta anteriormente, las proyecciones y totales marcados son incluyendo las ventas actuales de la empresa y los productos innovadores a introducir, en este caso el pollo y puerco marinados a la venta al menudeo y mayoreo.

La tasa de descuento que optimiza el proyecto de inversión es al 5% y la inversión es maximizada a \$5,607,652 M.N. y aunque la tasa fuese del 20% sería maximizada a \$1,126,029 M.N. , por lo que se concluye que el proyecto es factible (ver figura 4.17).

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero, en la figura 4.17 es considerado en base a la inversión total necesaria para trabajar un año y los cinco flujos de efectivo que se proyectaron.

Podemos observar el TIR que manejara el proyecto en base a esta inversión y flujos de efectivo es óptima generando un 27% de retorno a cinco años, es mayor que la tasa de interés que se proyecta en el cálculo del VPN, lo que se plantea es que el rendimiento que se obtendrá es mayor que si decidiéramos no ejecutar el proyecto e invertir el dinero a plazos fijos.

Figura 4.17. Valor presente neto y Tasa de retorno de la inversión a cinco años.



Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo
Fuente: Elaboración propia

4.9.6 Estado de Resultados proyectado

El estado de resultados proyecta los ingresos y gastos durante el periodo de 5 años, con el objetivo de poder conocer si la entidad podrá obtener beneficio por la gestión que se proyecta realizar; este indicador es de gran importancia para la empresa MRG pues el mismo nos permite realizar un primer juicio acerca de que si en el momento de fijar el precio de venta de los productos Delicias Rio Grande, este responde a los parámetros y objetivo trazados por la empresa anteriormente comentados. Se puede visualizar un porcentaje de crecimiento promedio durante los 5 años del 6%, que es generado por dos productos (pollo y puerco marinados) de más de 50 que maneja MRG en todo su negocio (ver tabla 4.18).

Tabla 4.18 Estado de Resultados proyectado 2011-2015

MERCADO RIO GRANDE					
ESTADO DE RESULTADOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS					
POLLO MARINADO	\$ 114,147	\$ 121,441	\$ 129,933	\$ 136,185	\$ 142,783
PUERCO MARINADO	\$ 81,686	\$ 88,537	\$ 96,945	\$ 102,193	\$ 107,778
OTROS INGRESOS	\$ 7,628,902	\$ 7,944,739	\$ 8,267,295	\$ 8,603,774	\$ 8,953,948
VENTAS NETAS	\$ 7,824,736	\$ 8,154,716	\$ 8,494,173	\$ 8,842,152	\$ 9,204,509
COSTO DE VENTAS	\$ 6,201,351	\$ 6,461,527	\$ 6,728,638	\$ 7,003,786	\$ 7,290,254
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,623,385	\$ 1,693,189	\$ 1,765,535	\$ 1,838,367	\$ 1,914,255
GASTOS					
SUELDOS	\$ 81,478	\$ 84,851	\$ 88,296	\$ 91,890	\$ 95,630
ELECTRICIDAD	\$ 116,397	\$ 121,216	\$ 126,137	\$ 131,271	\$ 136,614
TELEFONO E INTERNET	\$ 10,489	\$ 10,923	\$ 11,366	\$ 11,829	\$ 12,310
AGUA	\$ 7,760	\$ 8,081	\$ 8,409	\$ 8,751	\$ 9,108
RENTA DEL LOCAL	\$ 201,173	\$ 209,502	\$ 218,008	\$ 226,880	\$ 236,114
GAS	\$ 180	\$ 188	\$ 195	\$ 203	\$ 212
PAPELERIA	\$ 44,619	\$ 46,466	\$ 48,353	\$ 50,321	\$ 52,369
SUGUROS Y FINANZAS	\$ 8,622	\$ 8,979	\$ 9,344	\$ 9,724	\$ 10,120
PUBLICIDAD Y PROM	\$ 21,002	\$ 21,872	\$ 22,760	\$ 23,686	\$ 24,650
REPARACIONES	\$ 25,866	\$ 26,937	\$ 28,031	\$ 29,171	\$ 30,359
HONORARIOS	\$ 56,905	\$ 59,261	\$ 61,667	\$ 64,177	\$ 66,789
PAGO DE PRESTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
**OTROS	\$ 2,073	\$ 508	\$ 635	\$ 668	\$ 702
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 576,564	\$ 598,784	\$ 623,200	\$ 648,572	\$ 674,976
UTILIDAD ANTES IMPTOS	\$ 1,046,821	\$ 1,094,406	\$ 1,142,334	\$ 1,189,795	\$ 1,239,279
IMPUESTOS X PAGAR	\$ 314,046	\$ 328,322	\$ 342,700	\$ 356,938	\$ 371,784
UTILIDAD NETA	\$ 732,774	\$ 766,084	\$ 799,634	\$ 832,856	\$ 867,495
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO PROMEDIO					6%

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

Fuente: Elaboración propia

4.9.7 Estado de Posición Financiera o Balance General Proyectado

El Balance General o también nombrado Estado de Situación Patrimonial, es proyectado a 5 años con el fin de poder visualizar y a futuro, tomar decisiones, clarificar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio y por ultimo formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y sobre todo evaluar la gestión de la administración, a través de una evaluación global de la forma en que esta maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa ya que son uno de los puntos manejados alrededor del presente trabajo de investigación.

Este nos refleja, contablemente hablando, los activos, los pasivos y la diferencia entre estos o sea el patrimonio neto de la empresa MRG.

Tabla 4.19 Balance general MRG proyectado 2011-2015

MERCADO RIO GRANDE				
BALANCE GENERAL				
	2011	2012	2013	2014
ACTIVO				
CAJA Y BANCOS	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111
TOTAL ACTIVO	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111
PASIVO				
IMPUESTOS X PAGAR	\$ 314,046	\$ 328,322	\$ 342,700	\$ 356,938
TOTAL PASIVO	\$ 314,046	\$ 328,322	\$ 342,700	\$ 356,938
CAPITAL CONTABLE				
CAPITAL SOCIAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDADES ANTERIORES	\$ 659,763	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 732,774	\$ 766,084	\$ 799,634	\$ 832,856
TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111
TOTAL PASIVO+CAPITAL CONTABLE	\$ 1,392,537	\$ 2,158,621	\$ 2,958,255	\$ 3,791,111

*** YA ESTAN CONTEMPLADOS (DESCONTADOS) EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

Nota: la suma de las cifras parciales pueden no coincidir con el total debido al redondeo

Fuente: Elaboración propia

4.10 Control y Evaluación del Plan de Negocios

A continuación se redactan las formas en que se lograra cumplir con los objetivos y estrategias.

La herramienta creada e implementada en muchas empresas de éxito por Kaplan y Norton, se desarrollara para la empresa MRG, sistema desarrollado para el control y evaluación de objetivos de MRG.

4.10.1 Cuadro de mando integral: CMI

El sistema que se plantea es un programa creado en la plataforma de Microsoft Windows con el programa Excel, el cual contendrá los estados financieros, flujos de efectivo, puntos de equilibrio, ingresos y costos proyectados a cinco años enlazados.

Se implementara un área denominada ventas semanales, estas se alimentaran de manera manual al sistema por medio de los reportes que origina el sistema punto de venta, serán comparadas, por el sistema, con el promedio estimado, por el año correspondiente.

El encargado de alimentar el sistema será el auxiliar administrativo, quien es responsable de presentarse y solicitar los reportes de ventas por semana, alimentar el sistema y mostrar resultados por mes al administrador general de la empresa.

El CMI contendrá las cuatro perspectivas con indicadores a color, el cual generara comentarios para dar una visualización rápida y exacta del cumplimiento del objetivo o meta plasmada para ese año, así como también quien es el encargado directo o responsable de su cumplimiento (ver anexo 4,5 y 6).

4.10.1.1 Las cuatro perspectivas

A continuación se presentan las cuatro perspectivas, sus objetivos y la forma en que serán medidas (ver tabla 4.20 pág.122)

Tabla 4.20 Las cuatro perspectivas del CMI, sus objetivos e indicadores para MRG 2011-2015

Perspectiva	Objetivos anuales medibles	Indicador
Financiera	Incrementar las ventas un 65% en 2011 Incrementar las ventas un 15% en 2012 sobre las ventas del 2011 Incrementar las ventas un 20% en 2013 sobre las ventas del 2012 Incrementar las ventas a más del 5% en 2014 sobre las ventas del 2013 Incrementar las ventas a más del 5% en 2015 sobre las ventas del 2014	Ventas 2010 vs 2011 Ventas 2012 vs 2013 Ventas 2013 vs 2014 Ventas 2014 vs 2015
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente y la calidad de nuestros productos en base a sus sugerencias. Incrementar la cartera de clientes un 5% en el 2012 8% en el 2013 10% en el 2014 12% en el 2015	Buzón de sugerencias Comparación de clientes 2011 vs 2012 ... Se implementara una tarjeta de cliente distinguido o socio por medio de la compañía que instalo el punto de venta
Crecimiento y aprendizaje	Incrementar un 50% la capacitación del personal, cursos sobre atención al cliente y educación continua 25% anual 2011 y 2012	Actas de reconocimiento otorgadas por la dependencia o institución.
Procesos Internos	Incrementar un 100% la productividad del área de abarrotes en base a tiempos muerto con la implementación de técnicas Lean y Kanban (almacén) 20% anual 2011-2015	Reducción de horas extras por mes.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Introducción

Los resultados pretenden brindar información relevante para la toma de decisiones. Para obtener los resultados se llevó a cabo un plan de negocios que permitió determinar la factibilidad del proyecto.

Las hipótesis nulas se plantearon con el propósito de responder al problema de investigación que pretendió determinar ¿Cuáles serán las estrategias más factibles que incrementen la competitividad en la Empresa MRG? ¿La Estructura financiera existente es optima para la Empresa Mercado Río Grande? ¿El desarrollo e introducción de productos innovadores llevara ha MRG penetrar en el Mercado potencial?

A partir la aceptación o rechazo de la hipótesis nula se derivaron los resultados de esta investigación que se presentan detalladamente en este capítulo.

5.2 Resultados por estrategias

En esta sección se presentan los resultados obtenidos por medio del plan de negocios aplicado a la empresa Mercado Río Grande en base a la hipótesis planteada inicialmente: ¿Al elaborar un plan de mejoras y aplicar las estrategias Organizacionales, Financieras, de Mercadotecnia, productivas y de control, es posible incrementar la productividad y competitividad de la empresa MRG?

5.2.1 Estrategias Organizacionales

Las estrategias planteadas para la estructura organizacional y administrativa dónde sugerimos la integración de un auxiliar administrativo, quien como parte de sus actividades pueda encargarse del personal, la descripción de puestos y funciones de cada área, como

también la integración de misión, visión y valores, los cuales deben llegar a los empleados para que se integren hacia los objetivos de la empresa.

5.2.2 Estrategias de Mercadotecnia

El plan mercadológico concluyo que la investigación realizada detectó una demanda potencial de productos diferenciados en base a una alimentación rápida sana y de buen sabor, se integraron estrategias para incrementar las ventas y atraer más clientes.

5.2.3 Estrategias de Producción

El plan de producción dónde gracias a las herramientas de mejoramiento continuo como Kanban, que por lo general se observan aplicadas a macro empresas y/o industriales, se lograron grandes movimientos en procesos y actividades que restaban valor al cliente, con lo cual se incrementó la productividad del área de carnicería y con ello la competitividad de la misma.

5.2.4 Estrategias Financieras

El plan financiero en el cual se logró analizar a detalle la situación proyectada a cinco años en cuanto a la demanda, ingresos, costos y beneficios que traerían las estrategias planteadas como la línea de productos Delicias Rio Grande a la empresa, se consiguió visualizar un incremento del 25% acumulado en las ventas comparadas con las del año 2010 y por su puesto el valor presente neto quien nos proyecta una maximización de la inversión a 5 años con una tasa del 5% \$5,607,652 M.N. o al 27% con una maximización del \$20,251 M.N. y una tasa de retorno de la inversión del 27% a cinco años o una TIR del 16% a 4 años.

5.3 Hipótesis

A continuación se enuncia la hipótesis nula del estudio y se presentan los resultados obtenidos.

5.3.1 Prueba de Hipótesis Nula

La hipótesis nula H_0 declara que no existirá diferencia alguna en productividad y competitividad para la empresa MRG, en cuanto a la elaboración o no de un plan de mejoras y la aplicación de estrategias que de él se desarrollen.

Los resultados obtenidos, después de realizar el plan de negocios muestran que es posible incrementar la productividad y competitividad de la empresa MRG al elaborar un plan de mejoras y aplicar las estrategias Organizacionales, Financieras, de Mercadotecnia, productivas y de control por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación

5.4 Conclusiones por Áreas

Gracias a los diferentes elementos que contiene el plan de mejoras se lograron visualizar detalles importantes en la empresa Mercado Río Grande, a continuación detallan las conclusiones por cada uno de tales elementos.

5.4.1 Estructura Organizacional

Se detectó la posibilidad de cambiar la estructura jerárquica, se integraron misión, visión y valores acorde al giro y necesidades actuales de la empresa.

Se recomienda la integración de un auxiliar administrativo que realice actividades que agreguen valor al servicio y ayude a mejorar la competitividad de la empresa. (Ver descripción de actividades pág.103), también se detecta la necesidad de contratar a una persona más para el área de abarros, todo con la intención de mejorar el servicio (costos de sueldos y salarios contemplados en el área financiera).

5.4.2 Plan de Mercadotecnia

Gracias al plan mercadológico se pudo detectar la demanda actual que existe en la ciudad de Tecate para la introducción de los productos Delicias del Rancho la cual, en base a

un buen manejo de la publicidad y promociones, resulta muy viable el incremento de ventas al negocio actual de MRG.

5.4.3 Plan de Producción

El plan de producción con llevo la descripción de procesos y la implementación de actividades que mejoraran la productividad de los mismos, se implementaros cuatro actividades que resultaron muy optimas y dos de ellas sin costo alguno.

5.4.4 Plan Financiero

Se analizó a detalle la situación financiera de la empresa MRG a cinco años, con ello se logró visualizar un incremento del 25% acumulado en las ventas, comparadas con las del año 2010 y se proyecta una maximización de la inversión con una tasa del 5% \$5,607,652.00 M.N. o al 20% con una maximización del \$1,126.00 M.N. y una tasa de retorno de la inversión del 27% a cinco años o una TIR del 16% a 4 años.

Se recomienda para el año 2015 desarrollar una nueva investigación de mercado y ampliar su línea de productos, abarcar la preferencia y el consumo del cliente, por ello en 2014 y 2015 se considera el crecimiento de la población del 5.2% anual.

5.4.5 Plan de control

Se integra un sistema de control denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual, en base a indicadores fijados por la dirección en su plan estratégico, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, estas permiten que la empresa pueda seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

5.5 Recomendaciones

Las recomendaciones se han diseñado en base a dos enfoques MIPYME y próximas investigaciones.

5.5.1 Recomendaciones para la Micro y Pequeña empresa

A continuación se enlistan algunas recomendaciones con base en los resultados y conclusiones obtenidas, las cuales pretenden ser un factor la competitividad de la MYPIMES.

- I. La primera recomendación es en cuanto la capacitación del personal, se considera importante aprovechar la constante capacitación que proporciona la Secretaria de Desarrollo Económico para las PyMEs al tomar cursos de capacitación para los empleados que ayuden a mejorar las estrategias competitivas.
- II. Se recomienda el desarrollo de un plan estratégico que ayude a no perder el objetivo del negocio, en el cual puedan plantearse objetivos viables y medibles, de preferencia a corto y mediano plazo, ya que el entorno competitivo es muy cambiante y debemos estar atentos a todos los cambios.
- III. En cuanto a la estructura organizacional se considera importante revisar las jerarquías en la empresa, ya que un desorden en control de mando puede ser causante de baja productividad, así mismo administrar las actividades de los empleados y aún más importante mantenerlos estimulados y motivados.
- IV. Referente a la atención a clientes se recomienda colocar un buzón de sugerencias, a fin de localizar sus demandas y nuevas necesidades. Esto con el propósito de lograr brindar el mejor producto y servicio al mercado.
- V. En cuanto al producto se recomienda ser innovador pensar siempre en transformar o crear algo que te distinga de la competencia.

-
- VI. La recomendación en el ámbito financiero es tener un control y presupuesto para próximos años, a fin de fijar plazos de cumplimiento. Así como Integrar controles para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

5.5.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

El análisis de este tema es muy interesante y con un amplio campo de estudio para investigaciones futuras, por lo cual se mencionan algunas recomendaciones que podrían contribuir a mejorar las condiciones competitivas de la Micro y pequeñas empresas.

- I. Como punto inicial se recomienda ampliar la investigación a toda la ciudad de Tecate, ya que se detecta que la introducción de productos como Delicias Rio Grande, son de gran aceptación, no solo para la gente que consume carne, ya que es posible el lanzamiento de productos de soya con sabor a pollo, res o puerco adobado.
- II. Sería interesante para una futura investigación estudiar sobre el procedimiento de autorización que realiza el Rastro Municipal ya que se detectó que es un problema que tienen las PyMEs en el área de carnicería ya que esta dependencia no cuenta con controles adecuados de higiene, salubridad y seguridad además que no existe otra dependencia para sellar el ganado y dar autorización de su venta legal.
- III. Se recomienda investigar el comportamiento del consumidor en Tecate, a fin de conocer las características y motivadores de compra, ya que gran parte del problema es el desconocimiento de preferencias del cliente consumidor.

Se espera que el esfuerzo realizado en esta investigación sea de beneficio para el desarrollo competitivo de la Micro y Pequeñas Empresas en el país, en el Estado de Baja California y específicamente en el municipio de Tecate.

Referencias Bibliográficas

Banco de México (índices inflacionarios)

Recuperado Febrero 2011

<http://www.banxico.org.mx/PortalesEspecializados/inflacion/inflacion.html>

Barber K.,C. Fabre M.,J. Melendez L.,A.(2004).La Competitividad de las PyMEs en México.

Recuperado 18 de enero de 2009.

http://codice.unimayab.edu.mx/article.php?id_art=130

Casanova Fernando (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. Boletín n°153 Cinterfor Montevideo. (Informe).

Centro panamericano de Investigación. *¿Cuál es la aportación de las PyMEs en México?*.

Recuperado 6 de enero de 2009.

Chiaventato, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración.*

Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición

Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía. *Primer Reporte de Resultados 2002.* (Mar-03) Recuperado 6 de enero de 2009.p.1-105.

Comisión Nacional del Ambiente en Perú, CONAM(2009). Que es ISO?. Recuperado 12 de abril de 2009

[ttp://209.85.173.132/search?q=cache:7inOxGd3990J:www.conam.gob.pe/modulos/N_ISO/is_o_9001.asp+conam+iso&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://209.85.173.132/search?q=cache:7inOxGd3990J:www.conam.gob.pe/modulos/N_ISO/is_o_9001.asp+conam+iso&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx)

Consultoría Visión Sistémica. *Presentación de Configuraciones. Organizacionales Sistémicas.*

Recuperado 18 de enero del 2008.

www.iocti.com/page8.php

-
- Empresa ICEX. *Presentación de Las OPC y los diferentes tipos de estructuras organizacionales*. VII Reunión de la Red Iberoamericana de OPC, Santiago de Chile, 20-22 de abril de 2005. Recuperado 18 de Enero de 2008.
www.prochile.cl/difusion/red_iberoamericana/modulo1_espana.pdf
- Escorsa, P., Valls, J. (2005). *Tecnología e Innovación en la empresa*. Alfaomega. Segunda Edición.
- Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). *Metodología de la Investigación*. Desarrollo de la inteligencia. ed. Thompson. 5ª edición.
- Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Novena Edición.
- Gómez A. y Luis A. (2008, Sep) *Fortalezas, Aproveche sus ventajas. Pyme Adminístrate hoy*. 79, pág. 36-42.
- Gómez, J. y Fernández, L. (2008-2009) Conocimiento de los apoyos gubernamentales a las MIPyMEs entre los empresarios de Coatzacoalcos Ver. Recuperado 14 de enero de 2010
<http://cocytch.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20V/2.pdf>
- Gutiérrez, M., Rivera, Fco. A., Durán, A., Sastrón, Fco. CEPADE Revista DIGITAL. Paralelismo entre la teoría Transformación-Flujo -Valor (TFV) y los tipos de fabricación. Recuperado día 07 de febrero de 2009.
http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=31&artic=4
- Holt B. D. (marzo, 2003). '¿Cómo transformar una marca en icono?'. Harvard Business Review. Sec 11, 1-8.

Índices de competitividad del IMCO (2010), 'LA CAJA NEGRA del gasto público'
Recuperado febrero 2011
http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/Lacajanegradelgastopublico.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI). *Estadísticas 2004*.
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem05/estatal/bc/m003/index.htm>

Instituto Mexicano para la Competitividad. *Definición, Antecedentes y Factores de competitividad Nacional 2008*. Recuperado 20 de Enero de 2008.
<http://imco.org.mx/imco/paginaPrincipal.do>

Kaplan, R., Norton. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*.

Kotler P. y Gary A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. México. Paginas: 656

Kotler, Philip (2001). *Dirección de Marketing*. Person Prentice Hall. Decima edición.

Lawrence J. Gitman, (2000). *Administración Financiera*. Pearson Prentice Hall. Octava edición

Lloréns B.L. Castro M. Ma.L.(2007). *Didáctica de la Investigación. Una propuesta formativa para el desarrollo de la creatividad y la inteligencia*. Universidad Autónoma de Baja California.

Martínez,C.(2006). *Perspectivas y Competitividad de las PyMEs*. CANACINTRA.

Mendoza T.J. (2007, mayo). *La vida secreta de las PyMEs. Lideres Mexicanos*.113,74-83.

-
- Marchán, R. y Karina R. (2009). Tesis de Grado. "Análisis de competencias y habilidades para que un usuario utilice herramientas de inteligencia de negocios en las PyMEs del Ecuador". Facultad de ingeniería en electricidad y computación. Guayaquil, Ecuador
http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7537/2/___Tesis%20Karina%20Marchan.pdf
- Moreno, T (2008). *Las PyMEs desdeñan el dinero plástico*. CNNExpansion.com. recuperado 02 de febrero de 2009. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/10/28/las-PyMEs-desprecian-el-dinero-plastico>
- Munch G. y García M. (2005). Fundamentos de Administración. Trillas. Sexta Edición.
- Ortiz A. (2007). *Estrategias de dirección*. Recuperado 18 de enero de 2008.
http://ejecutivosdefinanzas.org.mx/articulos.php?id_sec=32&id_art=867&id_ejemplar=48
- Plan de Desarrollo de Tecate (2008). Total de Población y Hogares.
<http://www.bajacalifornia.gob.mx/conepo/seis/Publicaciones/2008/PSTecate.pdf>
Recuperado 20 de junio del 2009.
- Porter, M.(1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Ediciones Deusto, Cap 6.
- PyMEs, Perú(2002). *Las PyMEs y el reto de la competitividad y la globalización*.
<http://www.slideshare.net/fredypariapaza/las-PyMEs-y-el-reto-de-la-competitividad-y-globalizacin>
- Ramírez, A. (2008). Biblioteca de la Universidad de Sonora México. Tesis y documentos digitales. Capitulo 2 Historia de las PyMEs en México. pdf
<http://www.biblioteca.uson.mx/digital/tesis/docs/17693/Capitulo2.pdf>

-
- Red Pyme (2008). *Los retos de las PyMEs en América Latina*. Recuperado 21 de enero de 2009. <http://beta.americaeconomia.com/pymesglobales/los-multiples-retos-de-las-pymes-en-america-latina.html>
- Rodríguez V.(2002).*Administración de pequeñas y mediana empresas*. Thomson. Quinta Edición.
- Rodríguez,V. (2003).*Guía breve para la preparación de un trabajo de Investigación según el manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (A.P.A.)*. Recuperado 13 de enero de 2009. <http://biblioteca.sagrado.edu/pdf/guia-apa.pdf>
- Rivera, J. (2005). Operaciones. Profesor de la Escuela de dirección de la Universidad de Navarra. Recuperado el 24 de febrero del 2009)
<http://web.iese.edu/ribera/PDD2005/Docs/Lean%20Print.pdf>
- Salazar, A. (Dic., 2004) Profesora del IUPSM. *Estructura organizativa y tipos de organigramas*. adafrancyssalazar@hotmail.com
- Universo PyMe de Internet. Recuperado abril 2010
http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=589&Itemid=62
- Vásquez, J. (enero 2010). *Bonzái: generando ventajas competitivas mediante el plan de marketing*" en Contribuciones a la Economía.
<http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Velazquez. R., Muñoz Z.,Sanchez L.,Vega L. y Montero D. *Guía para obtener el Grado de Maestro en Administración*. Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado 03 de noviembre de 2008.

Zevallos, E. (2003). *Micro, Pequeñas y medianas empresas en América latina*. Revista de CEPAL 79. p.p.70 53-70.

Referencias bibliográficas de Planes de Negocios:

Empresa Lofran. Ejemplo de Plan de Negocios.

[http://webdelprofesor.ula.ve/economia/alibel/articulos_de_interes/Plan%20de%20Negocios%20\(Lofran\).pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/alibel/articulos_de_interes/Plan%20de%20Negocios%20(Lofran).pdf) Revisado 21 de noviembre de 2008.

Empresa Mexican Foods. Ejemplo plan de Negocios de exportación de esquites instantáneos.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/martinez_h_db/capitulo5.pdf
Revisado 01 de diciembre de 2008

Internet Business Services. (Oct 2006). I.B.S Formato para Plan de Negocios.

www.plannegocios.com. Revisado 4 de diciembre de 2008. Madrid, España.

Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia. Metodología para un plan de negocios.

Material de Capacitación para el proyecto SUCOF(1995-1999)

http://www.uaovirtual.edu.co/miPyMEs/Documentos/Planes%20de%20Negocio/busplan_esp.pdf

Universidad Estatal de San Angelo. Centro de Desarrollo para la Pequeña

Empresa Ejemplo Plan de Negocio a empresa Quick Mart, LLC.

http://sbdcnnet.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=116&Itemid=269 Revisado 13 de enero de 2009.

Universidad de Sonora. Programa ENTREPRENEUR. *Dinámicas para elaborar el Plan de Negocios*. Recuperado 13 de Enero de 2009.

a) <http://www.industrial.uson.mx/programaentrepreneur/dinamicas.htm>

b) [http://www.industrial.uson.mx/programaentrepreneur/DIN%C3%81MICAS%20PARA%20ELABORAR%20P.N/Plan%20de%20Negocios%20\(Lofran\).pdf](http://www.industrial.uson.mx/programaentrepreneur/DIN%C3%81MICAS%20PARA%20ELABORAR%20P.N/Plan%20de%20Negocios%20(Lofran).pdf)

Vázquez, J.I., Celaya F. R., Domínguez, L.H. Plan de negocio. Desarrollo de un plan de negocio con metodología de Nacional Financiera para una microempresa de giro comercial.

<http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/Agosto2008/nafin.pdf>

Anexos

Anexo 1. Reporte de Contrato por giro causante

En tesis impreso (2 hojas) o digital en CD

Anexo 2. Herramienta de Captación al menudeo

No.

Le agradecemos el tiempo que está tomando para el llenado de esta encuesta. El objetivo es saber sus necesidades y preferencias con el fin de fortalecer la introducción de una nueva línea de productos que mercado Río Grande ha creado para Ud.

HABITOS DE CONSUMO	
Integrantes en el hogar(#): _____	1.- Dónde realiza sus compras o mandado por lo general:
2.- Porque prefiere comprar en ese lugar: a) Especiales b) Variedad c) Precios d) Calidad y Frescura e) Costumbre f) Cercanía g) Rapidez y Confianza	
3. – Seleccione los productos que más compra en ese LUGAR? a. [] Pollo a. [] Leche a. [] Tortillas Harina a. [] Abarrotes a. [] Agua b. [] Puerco b. [] Huevos b. [] Tortillas Maíz b. [] Frutas y Verduras b. [] Soda c. [] Carne c. [] Quesos c. [] Pan c. [] Cerveza d. [] Embutidos	
4.- Cada cuanto realiza sus compras: a) Diario b) Por semana c) Por quincena d) Por Mes	
5.- Que días? a) Lunes b) Martes c) Miércoles d) Jueves e) Viernes f) Sábado g) Domingo	
6.- Conoce el Mercado Río Grande de la colonia Loma Alta? Si [] No []	
7.- En escala del 1 al 4 como considera usted a Rio Grande : 1 Muy Bueno 2 Bueno 3 Regular 4 Malo Servicio y atención al cliente [] Limpieza en vitrinas de carnes [] Comentarios: Calidad en carnes [] Limpieza en vitrinas de leche [] Variedad en productos [] Limpieza en pasillos y general [] Calidad en Frutas y Verduras []	
8.- Cada cuando consume pollo adobado de MRG : a) Diario b) 2 a 3 veces por semana c) 1 veces por semana d) No lo ha probado	
9.- A probado el Pollo adobado de Rio Grande: No [] Si [] Que le pareció:	
10.- Conoce el Sábado de Muestras de Rio Grande: No [] Si [] comentarios?	
11.- Le gusta la comida Picante: No [] Si [] En que intensidad de Picante: 4) Muy Alto 3) Alto 2) Medio 1) Bajo	

Anexo 3. Herramienta de Captación al mayoreo

No.

La encuesta siguiente fue captada vía telefonía a empresas que manejan el servicio de comedor en empresas maquiladoras y empresariales.

Nombre:

Empresa:

A qué empresa(s) en Tecate da el servicio de comedor?

A cuántos empleados da el servicio de comedor en esa o esas empresas?

Cuántas veces sirve pollo en sus platillos a la semana?

Cuántas veces sirve puerco en sus platillos a la semana?

Cuántas veces sirve chorizo en sus platillos a la semana?

Alguna marca de chorizo en especial?

Porque? Precio, calidad, costumbre, sabor, otro.

Manejan gramos en la porción de pollo, puerco y chorizo en sus platillos?

Si la respuesta es Si:

De cuanto es la porción de Pollo . Puerco . Chorizo .

Estarías interesado en comprar nuestros productos (pollo marinado RG, Puerco Marinado RG y chorizo RG?

Si la respuesta es Si:

Cuántas veces al mes? De...

Pollo _____ Puerco _____ Chorizo _____

Cuántos kilos consumirías al mes? de...

Pollo _____ Puerco _____ Chorizo _____

Anexo 4. Imagen de los indicadores de CMI

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Periodo del 2010 al 2014					
PERSPECTIVA FINANCIERA			PERSPECTIVA CLIENTES		
Incrementar las ventas			Incrementar la satisfacción del cliente	Incrementar la cartera de clientes	
a.	2010: 2%	Capturas sin terminar	a.	datos 2010 como comparativa	
b.	2011: 4%	Año no corriente	b.	2011: 5%	Año no corriente
c.	2012: 4%	Año no corriente	c.	2012: 8%	Año no corriente
d.	2013: 4%	Año no corriente	d.	2013: 10%	Año no corriente
e.	2014: 4%	Año no corriente	e.	2014: 12%	Año no corriente
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Capacitación de los empleados			Incrementar la productividad del area de abarrotes		
a.	2010		a.	2010	
b.	2011		b.	2011	
c.	2012		c.	2012	
d.	2013		d.	2013	
d.	2014		d.	2014	

Los indicadores financieros están enlazados a las ventas anteriores y actuales, proyectadas en los ingresos antes descritos (ver tabla 4.15 pág. 108).

Anexo 5. Pantalla de capturas para alimentar el CMI

CAPTURA DE VENTAS MENSUALES					
	2010	2011	2012	2013	2014
ENERO	0	0	0	0	0
FEBRERO	0	0	0	0	0
MARZO	0	0	0	0	0
ABRIL	0	0	0	0	0
MAYO	0	0	0	0	0
JUNIO	0	0	0	0	0
JULIO	0	0	0	0	0
AGOSTO	0	0	0	0	0
SEPTIEMBRE	0	0	0	0	0
OCTUBRE	0	0	0	0	0
NOVIEMBRE	0	0	0	0	0
DICIEMBRE	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0

Se ingresan de manera manual los datos obtenidos mes a mes del sistema punto de venta de la empresa MRG.

Anexo 6. Pantalla de captura de cursos y capacitaciones CMI

	AE	Acta entregada
	ANE	Actas no entregada

2010		
EMPLEADO	C1	C2
Leonel	AE	AE
Hugo	AE	AE
Jonathan	AE	AE
Emmanuel	AE	AE
German	AE	AE
Aida	AE	AE

2012		
EMPLEADO	C1	C2
Leonel	AE	AE
Hugo	AE	AE
Jonathan	AE	AE
Emmanuel	AE	AE
German	AE	AE
Aida	AE	AE

2011		
EMPLEADO	C1	C2
Leonel	AE	AE
Hugo	ANE	AE
Jonathan	AE	AE
Emmanuel	AE	AE
German	AE	AE
Aida	AE	AE

2013		
EMPLEADO	C1	C2
Leonel	AE	AE
Hugo	AE	AE
Jonathan	ANE	AE
Emmanuel	AE	ANE
German	ANE	AE
Aida	AE	AE

2014		
EMPLEADO	C1	C2
Leonel	AE	AE
Hugo	AE	AE
Jonathan	AE	AE
Emmanuel	AE	AE
German	AE	AE
Aida	AE	AE

En cada curso tomado por los empleados se le solicitara una copia del acta que lo reconoce como parte del grupo de capacitación.

Anexo 7. Plan de Nacional Financiera

En tesis impreso (2 hojas) o digital en CD completo

Anexo 8. Plan de Negocios Chi-A

En tesis impreso (2 hojas) o digital en CD completo

Anexo 9. Plan Quick Mart

En tesis impreso (3 hojas) o digital en CD completo

Anexo 10. Plan de Internet Bussines Service

En tesis impreso (3 hojas) o digital en CD completo

Anexo 11. Clasificación de carne en Baja California

En tesis impreso (11 hojas) o digital en CD completo