

PLAN DE NEGOCIOS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA PULQUERIA EN EL MUNICIPIO DE ORIZABA, VER.

AUTORES:

JAVIER ORTEGA ROMERO
CÉSAR ARTURO ROSAS JUÁREZ
ADAN MONTERROSAS CASTILLO
SUSANA ISABEL CASTILLO MARTÍNEZ
FERNANDO URIBE CUAUHTZIHUA
CARLOS HUMBERTO DIMAS GARCÍA

ISBN: 978-607-59479-3-8



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

ITSZ
INGENIEROS



Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA PULQUERIA EN EL MUNICIPIO DE ORIZABA, VER.

AUTORES:

JAVIER ORTEGA ROMERO
CÉSAR ARTURO ROSAS JUÁREZ
ADAN MONTERROSAS CASTILLO
SUSANA ISABEL CASTILLO MARTÍNEZ
FERNANDO URIBE CUAUHTZIHUA
CARLOS HUMBERTO DIMAS GARCÍA

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

Editorial

© Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

 **Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Calle Emiliano Zapata, 15, Col. El Tanque.

C.P. 91156, Xalapa, Veracruz, México.

Tel. (228) 2014857

www.grepxa.mx

Sello editorial: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-59479-3-8



Primera Edición

Ciudad de Edición: Xalapa, Veracruz, México.

Presentación en medio electrónico:

Libro digital descargable

Formato PDF 6 MB

ISBN: 978-607-59479-3-8

Fecha de aparición: 20/12/2022

Xalapa-Enríquez, Ver., a 20 de diciembre de 2022.

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA) hace constar que el libro:

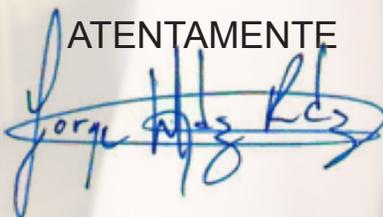
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA
PULQUERIA EN EL MUNICIPIO DE ORIZABA, VER”**

Fue publicado por nuestro sello editorial con **Nº 978-607-59391** y registrado con el **ISBN 978-607-59479-3-8**, ambos otorgados por la Agencia Mexicana de ISBN, con fecha de aparición del **20 de diciembre de 2022**, cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

La obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en **Editorial Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página.
<https://grepxa.mx>

ATENTAMENTE


Jorge Hernández Rodríguez
Director General

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	2
Antecedentes.....	3
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
Plan de negocios.....	9
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	24
Método.....	25
Estudio de mercado.....	26
Estudio técnico.....	27
Estudio de la organización.....	28
Estudio financiero.....	29
CAPÍTULO 4: RESULTADOS “PLAN DE NEGOCIOS”.....	32
Resumen ejecutivo.....	33
Descripción de la idea de negocio.....	34
Análisis estratégico.....	36
Estudio de mercado.....	37
Propuesta de marketing.....	43
Estudio técnico.....	45
Estudio organizacional.....	52
Estudio financiero.....	60
Estudio de impacto social.....	66
CAPÍTULO 5: CONCLUSIÓN.....	68
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	70
ANEXOS.....	75
AGRADECIMIENTOS - DEDICATORIA.....	84





CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

ANTECEDENTES

El pulque es una bebida tradicional mexicana que se obtiene a través de la fermentación de la savia azucarada conocida como agua miel proveniente de diferentes especies de maguey (Álvarez-Duarte et al., 2018). Esta bebida es consumida por las poblaciones indígenas y mestizas de muchas regiones del país, particularmente en las áreas de la meseta central. Se caracteriza por ser una bebida alcohólica, blanca con olor fuerte y viscosa. El tiempo de fermentación de esta bebida puede durar de 12 a 48 horas a 25° C, cuidando que los recipientes no tengan ninguna sustancia que inhiba los microorganismos mesofílicos. A medida que pasa el tiempo se presentan cambios importantes como un incremento en el porcentaje de etanol y formación de exopolisacaridos como B-glucanos y dextranos que generan un incremento en la viscosidad transformando el fluido de newtoniano a no newtoniano (Cervantes y Pedroza, 2007).

El consumo del pulque era inducido desde edades tempranas; era usual dar de beber aguamiel o pulque a los niños en el desayuno o la comida, lo cual propiciaba apego hacia la bebida. Además, el pulque se tomaba en fiestas: bodas, bautizos, festividades religiosas, como la dedicada a la Santa Cruz, patrona de los pulqueros, e incluso en funerales. En México, su consumo tiene una larga historia. Desde los inicios de la época colonial y hasta mediados del siglo pasado, este fermento tuvo un gran arraigo entre la población del centro del país. La ciudad de México era el principal punto de comercialización del producto, debido al gran número de pulquerías existentes: en 1950 se calculaba que había alrededor de 8,594 establecimientos. Su ingesta era generalizada en las distintas clases sociales, aunque predominaba entre los indígenas, los campesinos y los sectores populares urbanos que en parte estaban conformados por personas que habían migrado de localidades rurales (Valadez Montes, 2014).

A mediados del siglo XIX, se comienza a perfilar el desarrollo de la industria pulquera. A finales del siglo el pulque se comienza a producir en gran escala gracias a la concentración de la tierra en unas cuantas manos es el momento de auge de las grandes haciendas pulqueras de Hidalgo y Tlaxcala. Durante este periodo, mientras gobernaba Porfirio Díaz existió un discurso ambivalente alrededor del pulque: los que buscaron erradicarlo por considerar que su consumo provocaba en las clases bajas alcoholismo y degradación física; por otro lado, los que defendieron a la industria del pulque. Para defenderse ante el desprestigio que tenían las pulquerías y el pulque, los hacendados enviaron escritos dirigidos a estancias del gobierno, para pedir que no se considerara a la bebida como el único factor en los índices de criminalidad de las ciudades (Rojas Rivas & Carlos Viesca González, 2017). Para apoyar sus argumentos, presentaron estudios científicos que demostraban que el consumo de pulque era benéfico, señalando que además de ser una bebida alimenticia e higiénica, y una bebida que podía usarse con fines medicinales. El pulque llegó a su fin cuando cayó el régimen de Porfirio Díaz. Los gobiernos posrevolucionarios de las primeras décadas del siglo XX promovieron campañas antialcohólicas que pretendieron acabar con el consumo de pulque (Rojas Rivas & Carlos Viesca González, 2017).

Las pulquerías eran los lugares donde la gente pobre solía consumir en exceso el pulque y donde se llegaba a vender un producto de mala calidad debido a la codicia de los encargados de dichos establecimientos que adulteraban el preciado líquido. Por ello, desde el siglo XVII habían aparecido diferentes leyes que buscaron ordenar los establecimientos de expendio de pulque. En ese momento resultaba importante regular la calidad del

producto, la higiene del lugar, así como el comportamiento de los consumidores, pues se prohibía consumir alimentos y beber pulque hasta llegar a la embriaguez, y se castigaba a quienes provocaban desórdenes. Si bien resultaba positiva la utilización de la planta del maguey y el consumo de pulque con fines terapéuticos, había otros productos como lo era el henequén una fibra que se extraía de un maguey producido en Yucatán, además también se elaboraba mezcal y azúcar (Balladares Gómez, 2015).

Rojas y Viesca (2017) hacen un esbozo de algunos elementos históricos del pulque y las pulquerías del municipio de Toluca en el periodo de 1841-1920, particularmente sobre la producción, comercialización y consumo, utilizando la microhistoria con información obtenida del archivo histórico del municipio de Toluca y fuentes bibliohemerográficas, sus resultados mostraron una producción significativa del pulque, la existencia de un gran número de establecimientos, la importancia del rol de la mujer en la comercialización, la contribución del ferrocarril a la distribución de esta bebida ya personajes de la aristocracia pulquera como Ignacio Torres Adalid o Tirso parra tenían numerosas pulquerías en la ciudad y muy probablemente lograron transportar esta bebida desde los llanos de Apan hasta Toluca, a través del ferrocarril.

En México, existen una gran cantidad de bebidas de índole patrimonial como el sotol, bacanora, mezcal, el sisal, el colonche, pozol. Del Carmen & Muñoz-Aparicio Cecilia, 2021 analizo algunos aspectos de la bebida blanca, con el fin de impulsar una estrategia de mercadotecnia turística que podría tener éxito al difundir información sobre su tradición, proceso de elaboración, modalidades de preparación, rutas, haciendas y pulquerías, promocio el valor ancestral que forma parte del folklore mexicano a través de una investigación documental con un enfoque cualitativo y consulta de fuentes secundarias, concluyó que existe una escasa difusión de la imagen del pulque y poco conocimiento acerca de sus propiedades, sugiere que es necesario reevaluar la bebida tanto a nivel nacional como internacional por parte de los organismos responsables.

Por otra parte (Álvarez-Duarte et al., 2018) realizó una investigación en la cual documentó el aprovechamiento del maguey pulquero en las localidades de Puebla y Tlaxcala, a través de un muestreo estratificado y entrevistas estructuradas, recolecto datos taxonómicos, socioeconómicos de las gestión y actividades de productores, tlachiqueros y consumidores, concluyó que existen siete tipos de magueyes pulqueros cultivados en promedio, al igual que muchas prácticas tradicionales han sido sustituidas y que no necesariamente han mejorado el proceso de elaboración del pulque, reitera que la permanecía de esta tradición dependerá de las acciones efectuadas e conjunto por las autoridades, los miembros de la cadena productiva, investigadores y programas que incentiven el interés por el pulque y el crecimiento de esta planta.

En el 2010 un grupo de estudiantes del Instituto Politécnico Nacional de México presentaron una tesis sobre “Estrategias de exportación del pulque enlatado” en la cual realizaron un estudio minucioso de cada una de las características y cualidades del pulque, así como del legado que se ha remontado de generación en generación, mencionan que el pulque es un producto de alta calidad tan fuerte como la planta de donde proviene y además es un producto altamente higiénico que es inspeccionado y evaluado por las instituciones correspondiente, aunado a esto elaboraron una investigación, análisis y evaluación de los mercados en los que el pulque podría participar con grandes posibilidades de éxito, cabe destacar que para su estudio crearon y diseñaron los requerimientos necesarios de



presentación y manipulación ya que es un producto de rápida fermentación, en un estudio comparativo entre una lata de aluminio y envase de vidrio optaron por el primero como mejor opción, establecieron una marca, un eslogan, empaque y embalaje.

En su estudio no solo investigaron los requisitos legales, tratados, exigencias normativas y de higiene, sino que también determinaron que para hacer llegar el pulque al mercado meta la ruta más conveniente es que este saldrá de hidalgo hasta el puerto de Veracruz vía terrestre, ya estando allí podría ser manipulado y colocado a bordo de algún buque de carga para su correspondiente destino (Breña Cervantes et al., 2010).

Planteamiento del problema

El consumo del pulque ya sea por costumbre o por gusto también ha disminuido, debido a la propaganda negativa que se dio en el pasado al proceso de su elaboración y la consideración de que esta bebida es solo para los pobres; poco atractiva a los consumidores por su consistencia y sabor. El conocimiento tradicional del cultivo y aprovechamiento del maguey pulquero se ha deteriorado y concentrado solo en personas mayores de edad, como consecuencia de la sustitución de esta planta por aquellas con beneficios económicos a corto plazo. La pérdida de la identidad pulquera se refleja en el reemplazo de herramientas tradicionales por aquellas que no muestran innovación ni mejoras en la calidad de aguamiel (Álvarez-Duarte et al., 2018).

En el aspecto profesional se busca contribuir a salvaguardar una de las muchas tradiciones mexicanas, que si bien ha enfrentado distintos obstáculos de ideología que las personas se han impuesto, es un producto 100% natural, tienes raíces y fuertes tradiciones que datan del siglo XI posee un gran pasado mítico y religioso relacionado con importantes épocas de la cultura mexicana (Bravo Hernández, 2015).

Hay una gran necesidad de mayor atención y trabajo en conjunto entre las autoridades competentes, investigadores y productores, mediante la implementación de programas que incentiven el interés e incremento del cultivo de esta planta; porque si no hay maguey, “no hay planta de las maravillas” (Álvarez-Duarte et al., 2018).



JUSTIFICACIÓN

El pulque es considerado como una de las bebidas alcohólicas mexicana más antiguas, producida a través de la fermentación del aguamiel; la savia dulce extraída de varias especies de agave, de gran valor cultural que sin embargo se ha visto envuelto en distintas controversias, difamaciones y mitos sobre su origen. A pesar de todos estos hechos el pulque es una bebida que ha pasado de generación en generación, ya sea por su valor nutricional, propiedades naturales y beneficios a la salud, es por esta razón que se busca recuperar este gran patrimonio gastronómico a través de un negocio dedicado a la comercialización de pulque (Ballesteros y Sánchez,2021).

Este gran patrimonio constituye una herencia que bien vale la pena y resulta viable rescatar para las futuras generaciones, ya sea desde el punto de vista cultural o como parte de las tradiciones culinarias de la cocina tradicional mexicana (Hernández Bravo,2015).

Este proyecto de emprendimiento está enfocado en la penetración de nuevas generaciones jóvenes de 20 a 30 años, a través de una imagen innovadora y un estatus que permita competir contra otros productos del sector como lo son la industria cervecera, buscando salvaguardar el consumo del pulque como parte de nuestras raíces culturales, hábitos y costumbres (Rojas y Viesca, 2017).

El proyecto tiene distintos beneficios de utilidad metodológica, ya que a través de esta podrán realizarse futuras investigaciones para la conservación de este patrimonio de la cultura mexicana que es el consumo del pulque, y por qué no, quizás abrir las puertas a nuevos mercados internacionales (Valadez Montes, 2014).



OBJETIVOS

General

- Evaluar la factibilidad de implementar una pulquería en la ciudad de Orizaba Veracruz.

Específicos

- Determinar al mercado potencial para la idea de negocio a través de un estudio de mercado.
- Establecer los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo el proyecto.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio.





CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

PLAN DE NEGOCIOS

Es una herramienta que permite a las organizaciones trazar una ruta por medio de la cual alcanzará todos y cada uno de sus objetivos y metas propuestas, destacando entre ellas la rentabilidad esperada, también, permite abordar y ofrecer soluciones para cada uno de los posibles obstáculos que se presenten durante su implementación y desarrollo de actividades en el futuro (Gaytán Cortés,2020).

Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica ¿puede hacerse?, económica ¿dará los resultados esperados? y financiera ¿existen los recursos necesarios? (Arias Montoya et al., 2008).

En distintas situaciones de una empresa se hace fundamental tanto para un empresario, como para una gran compañía, mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio (García Iruela, 2009).

El plan de negocios permite reunir y visualizar en un solo documento toda la información de una organización, brindando un panorama de la viabilidad del negocio, además de que permite evaluar, implementar lineamientos, buscar alternativas y proponer planes de acción que ayudarán a la puesta en marcha el negocio, permitiendo que la organización cumpla con el plan estratégico que trazo y sobre todo logre sus metas financieras de rentabilidad (Arias Montoya et al., 2008).

En el plan de negocios se establecen las metas de corto mediano y largo plazo que espera alcanzar la organización, estas metas deben ser trazadas con objetivos concretos y específicos que permitan a cada uno de los involucrados desarrollarlos existiendo articulación entre los diferentes departamentos involucrados, por lo tanto permite focalizar las mejores oportunidades de negocio, identificando sus alcances, determinando en que negocios incursionar y sobre todo visualizando y cuantificando la cantidad de recursos tangibles e intangibles que compromete en el proyecto, sirviendo estos recursos como referente para fijar las metas y exigir la utilidad y rentabilidad que se debe de generar (Arias Montoya et al., 2008).

Objetivos generales

En general, los objetivos por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.



Componentes

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los puntos que se desarrollarán en el documento incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Foda, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera (Gaytán Cortés, 2020).

Pasos a seguir en la elaboración

Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Está diseñado para capturar el interés de los tomadores de decisiones y debe contener un breve resumen de los aspectos principales del negocio. En particular deben resaltarse los productos y servicios, la propuesta de valor para el cliente, los mercados relevantes, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, la experiencia de los administradores, los requerimientos financieros y el posible retorno de la inversión. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas. El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación (Arias Montoya et al., 2008).

Estudio de mercado

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El entendimiento de los clientes y sus necesidades constituye la base de un plan de negocio exitoso, en sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente. Tanto el tamaño del mercado potencial del negocio como sus expectativas de crecimiento constituyen dos de los motores de la viabilidad de un proyecto empresarial y deben estar incluidos explícitamente en el plan de negocio (Gaytán Cortés, 2020)

El fin de esta investigación es ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado y verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado (Tovar Reyes & Vázquez Carbajal Yahaira Yuriria, 2016) .



8P's del Marketing (Marketing mix)

Según la misión que tenga una organización, ésta se dedicará a la fabricación y venta de bienes, o a ofrecer servicios en el mercado. La teoría del marketing explica que mientras las primeras deben implementar un mix de marketing basado en las 4P, las firmas de servicios necesitan una mezcla más amplia de estrategias y actividades que engloban un total de 8P (Celano Gómez, 2021).

Ante un cliente que cada vez demanda algo más que un simple objeto y bienes que se diferencian cada vez menos, son los servicios los que comienzan a ocupar un rol fundamental en las compañías manufactureras. Esto hace que una empresa que fabrica y/o vende bienes no sólo defina su mix de marketing de acuerdo a las clásicas 4Ps, sino que tenga en cuenta las 8Ps del marketing de servicios: además de producto, precio, plaza y promoción, se deben pensar los procesos, las personas, la productividad y calidad, y la presencia (o entorno físico). Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (Celano Gómez, 2021).

Producto

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las P's restantes están bien ejecutadas. Consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas. ¿A que nos referimos con productos de servicios?

El concepto de producto y servicio a evolucionado y ha pasado de la separación de un producto tangible y uno intangible a uno donde una porción importante que pagan los clientes es por el valor que le añaden los elementos del servicio, para crear un valor añadido a los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009).

Precio

La segunda P de la mezcla de marketing para las empresas fabricantes es el precio. “La estrategia de fijación de precios es muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo a factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados”, determinar el precio de un producto no es tarea sencilla, y más cuando una compañía ofrece al mercado una gran variedad de productos que se diferencian entre sí por determinadas características. En este sentido, el precio es una forma de comunicarle al mercado qué posicionamiento está buscando la empresa para sus productos. De todas las variables que influyen en la demanda de un producto el precio es la que ha recibido mayor atención por parte de los economistas (Celano Gómez, 2021).



Plaza

La mayoría de los fabricantes de bienes no vende sus productos directamente a los usuarios finales, sino que entre ellos suelen existir intermediarios. Por plaza se entiende “las decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse el producto a los clientes, así como los canales empleados. La entrega puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos o ambos (Celano Gómez, 2021).

Promoción y publicidad

Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos, como los vendedores o el personal que tiene contacto con el cliente, sitios web, pantallas en equipo de autoservicio y por medio de diversos medios publicitarios (Lovelock & Wirtz, 2009).

Personas

La interacción entre los clientes y el personal de contacto impacta, positiva o negativamente, en el posicionamiento que la compañía tendrá en la mente del consumidor. Si bien este tipo de interacciones se vuelven mucho más importantes cuando lo que se está entregando son servicios, por la mayor participación que tendrá el cliente en ese proceso, a la hora de vender un bien industrial, la fuerza de ventas suele tener una relación cercana y estrecha con sus consumidores y potenciales clientes. En términos estratégicos, el personal representa una fuente importante para la diferenciación de los productos. Aún las empresas manufactureras de bienes industriales deben tener bien definido cada uno de estos factores porque, de tenerlo, se convertirá en un diferencial clave para su éxito. Tener empleados capacitados, motivados y bien remunerados hace que éstos se orienten más hacia los clientes y respondan más rápido a sus necesidades; sean capaces de personalizar el producto o de recomponerlo en tiempo real. Es más probable que los empleados que tienen facultades respondan en forma positiva a las fallas y que apliquen estrategias efectivas para solucionarlas. Los empleados que tienen facultades suelen estar más contentos con su trabajo y consigo mismos. Conceder facultades aumenta los costos de la organización: tendremos que invertir más en la remuneración y el reclutamiento, a efecto de asegurarnos que hemos facultado a las personas correctas (Celano Gómez, 2021).



Procesos

Los procesos son la arquitectura de los productos y servicios, describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación de productos y servicios lenta, frustrante y de mala calidad. Asimismo, los procesos inadecuados impiden que el personal que atiende a los clientes realice bien su trabajo, lo cual provoca una baja productividad y un mayor riesgo de fallas. Las empresas fabricantes de bienes suelen tener muy bien definidos sus procesos productivos. O, por lo menos, saben que deberían tenerlos si quieren reducir sus costos y utilizar más eficientemente sus recursos. La manera en la que una empresa hace su trabajo, es tan importante como lo que hace. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces (López Chila & Molina Avellán, 2011).

Presencia

Un producto habla por sí mismo, ya que el cliente puede verlo, probarlo, guardarlo, compartirlo... sin embargo, no sucede lo mismo con un servicio. El servicio se agota en el mismo momento en que se consume. Es intangible. Sin embargo, los clientes se harán una idea respecto a la calidad que el servicio podría tener por medio de la presencia, el entorno físico o los elementos que sí son perceptibles. Por presenciarse entiende la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles que ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes (Celano Gómez, 2021).

Productividad y calidad

Para lograr una productividad óptima, es clave que las compañías conozcan si sus clientes están satisfechos o no con los productos y servicios que reciben. Las medidas de satisfacción de los clientes se obtienen básicamente de manera directa o indirecta:

Medidas indirectas: Consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de venta, las utilidades y las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están o no cumpliendo o superando sus expectativas.

Medidas directas: Suelen ser obtenidas por medio de encuestas de satisfacción de los clientes. Dentro de una estrategia integral de marketing, la productividad y la calidad deben ser vistas como complementarias. “Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad



y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. A su vez, el mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor”. Las medidas para mejorar la calidad de los bienes se han concentrado, en gran medida, en los productos mismos y, concretamente, en eliminar sus fallas. Al principio, estas medidas estaban basadas en la revisión rigurosa de todos los productos terminados, antes de que estuvieran en contacto con el cliente. En fechas más recientes, el control de calidad se ha concentrado en el principio de garantizar la calidad durante el proceso de fabricación, en “hacer las cosas bien desde la primera vez” y en bajar a cero las fallas al final de la línea de producción (Lovelock & Wirtz, 2009).

Estudio técnico

La determinación del espacio físico y su distribución para realizar una actividad productiva es un problema frecuente en la historia de la producción, en especial para la industria de manufactura, donde recursos como el espacio, los materiales y el tiempo son limitados y costosos, básicamente en el estudio técnico se definen aspectos que deben contener el plano de las instalaciones, los materiales maquinaria, equipo y tecnologías necesarias para el funcionamiento del proyecto (Romero Duque et al., 2015).

Para Flórez (2010) citado por Velásquez (2020) determinar la capacidad instalada que requiere el montaje de la empresa se encuentra dentro de la etapa de perfectibilidad que se propone como los pasos que se deben seguir para la proyección de la nueva empresa. Propone identificar las instalaciones, la maquinaria y equipo, materias primas y las tecnologías requeridas para el funcionamiento de la empresa, es preciso tener en cuenta dos variables muy importantes: localizarlo cerca donde se encuentran las materias primas e insumos o en donde están sus consumidores finales. La toma de la decisión de ubicación, se concentrará al analizar detenidamente las variables de costos de transportes de insumos o de productos, la disponibilidad del recurso humano, de vías y medios de comunicación y de normas legales favorables.

Tamaño

Hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante el estudio del proyecto. Es importante definir la unidad de medida del producto y la cantidad a producir por unidad de tiempo, por ejemplo: metros, libras, toneladas, etc. producidos por unidad de tiempo (diario, semanal, mensual, anual, etc.), o bien puede dimensionarse por el monto de la inversión asignada al proyecto, por el número de puestos de trabajo creados, por el espacio físico que ocupe sus instalaciones, por la participación que la empresa tenga en el mercado y por el volumen de ventas alcanzados (Arias Montoya et al., 2008).



Capacidad diseñada

Corresponde al máximo nivel posible de producción con el que son diseñados los equipos. Generalmente una empresa no debe trabajar al máximo su capacidad diseñada, por cuanto es difícil lograr unificar la capacidad de todas las máquinas que intervienen en el proceso de producción.

Capacidad instalada

Corresponde a la capacidad máxima disponible de producción permanentemente de la empresa (Guijarro-Cagua & Rivas-Vallejo, 2017).

Capacidad utilizada

Es la fracción de capacidad instalada que se utiliza y se mide en porcentaje. Es aconsejable que las empresas no trabajen con un porcentaje de capacidad instalada superior al 90%, porque, en condiciones normales, no podrá atender pedidos extraordinarios (Guijarro-Cagua & Rivas-Vallejo, 2017).

Magnitud del mercado

Es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del plan de negocio; por lo tanto, la estimación del tamaño más indicado de un proyecto, dependerá de los ingresos de la población, de la estructura de precios que se defina, de los costos unitarios de producción y de los resultados que produzca la proyección de la demanda a atender (López Infante, 2020).

Disponibilidad de materias primas e insumos

La disponibilidad oportuna de materias primas e insumos facilitarán la elaboración del producto final a un buen costo. Si, por el contrario, la disponibilidad de las materias primas es de tipo estacional, es decir, se encuentran en determinadas épocas del año, obligará al proyecto a definir una capacidad de almacenamiento y conservación de materias primas, que garantice una producción y comercialización oportuna de los productos con los que se van a atender al consumidor final.

Localización

Se habrá de realizar el análisis de las variables que permitan determinar el lugar donde se ubicará el proyecto, teniendo en cuenta los criterios de maximización de utilidades y minimización de los costos de producción y gastos operacionales. El estudio de localización comprende la identificación de zonas geográficas, que van desde un concepto amplio, conocido como macrolocalización, hasta identificar una zona urbana o rural más pequeña, conocida como microlocalización, para finalmente determinar un sitio preciso o ubicación del proyecto (Romero Duque et al., 2015).

Método de Brown y Gibson

Combina factores posibles de cuantificar como mano de obra, insumos, transporte, etc. con una serie de factores subjetivos relevantes para el proyecto que se emprendería, como por ejemplo agua, servicios, educación, vivienda. A estos factores tanto los objetivos como los subjetivos, se le asignan valores ponderados de peso relativo, se combinan y se decide cuál es la localización más conveniente (Cardona, 2005).



Etapas del método

1) Asignar un valor relativo a cada factor objetivo (FO) para cada localización y calcular su peso en cada localización. Los factores objetivos (FO) son posibles de cuantificar en términos de costos (de mano de obra, de materia prima, de transporte, etc.), lo que permite calcular el costo total de cada localización optativa C_i . El FO_i se determina multiplicando C_i por la suma de los recíprocos de los costos de cada lugar ($1/C_i$) y tomando el recíproco de su resultado. Es decir:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{l=1}^n 1/C_l}$$

Al ser siempre la suma de los FO_i igual a 1, el valor que asume cada uno de ellos es siempre un término relativo entre las distintas alternativas de ubicación.

2) Estimar el valor relativo de cada factor subjetivo (FS). Para determinar el valor relativo de los factores subjetivos FS_i , debe determinarse una calificación W_j para cada valor subjetivo ($j = 1, 2, n$) mediante la comparación pareada de dos factores. Según esto, se escoge un factor sobre otro (calificación de 1 al más relevante y de 0 al menos importante), o bien, ambos reciben igual calificación. Luego se da a cada localización una ordenación jerárquica en función de cada factor subjetivo R_{ij} . En cada localización, se combina la calificación del factor W_j con su ordenación jerárquica R_{ij} y se determina así el factor subjetivo FS_i de la siguiente manera:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} \cdot w_j$$

3) A partir de allí se calcula el índice de importancia relativa de cada factor.

4) Combinar los factores objetivos y subjetivos asignándoles una ponderación relativa a cada uno (K).

5) Calcular la medida de preferencia de localización (MPL) y se elige la de mayor MPL, mediante la aplicación de la siguiente expresión:

$$MPL_i = k (FO_i) + (1-k) (FS_i),$$

donde la importancia relativa que existe a su vez entre los factores objetivos y subjetivos, hace necesario ponderar con un valor k a un grupo de factores y $1-k$ al otro grupo. La alternativa elegida es aquella que obtenga el mayor valor de medida de preferencia MPL (Cardona, 2005).



Distribución de la planta por el método SLP

La planeación sistemática de la distribución en planta (SLP, por sus siglas en inglés de Systematic Layout Planning) es una herramienta que permite una utilización eficiente de los recursos, organización de las áreas de trabajo y equipos de la industria, optimización de los procesos, mayor nivel de competitividad y mejoramiento continuo, ya que no solo abarca un estudio cuantitativo de las dimensiones de la planta, también evalúa de manera cualitativa las relaciones entre áreas, el flujo de materiales, la comodidad de los trabajadores y los requerimientos específicos de los procesos y almacenamientos. Adicionalmente, es la metodología más aceptada y utilizada para la resolución de problemas de distribución de planta (Torres soto et al.,2020).

Fases de desarrollo del modelo SLP

Las cuatro fases o niveles de la distribución en planta, que además pueden superponerse uno con el otro, son:

Fase I: Localización. Aquí debe decidirse la ubicación de la planta a distribuir. Al tratarse de una planta completamente nueva se buscará una posición geográfica competitiva basada en la satisfacción de ciertos factores relevantes para la misma.

Fase II: Plan de distribución general. Aquí se establece el patrón de flujo para el total de áreas que deben ser atendidas en la actividad a desarrollar, indicando también (para cada una de ellas) la superficie requerida, la relación entre las diferentes áreas y la configuración de cada actividad principal, departamento o área, sin atender aún las cuestiones referentes a la distribución en detalle.

Fase III: Plan de distribución detallada. Aquí se debe estudiar y preparar en detalle el plan de distribución alcanzada en el punto anterior e incluye el análisis, definición y planificación de los lugares donde van a ser instalados/ colocados los puestos de trabajo, así como la maquinaria.

Fase IV: Instalación. Aquí se deberán realizar los movimientos físicos y ajustes necesarios, conforme se van instalando los equipos y máquinas, para lograr la materialización de la distribución en detalle que fue planeada (Gutiérrez Villegas et al., 2015).

Identificación y selección de procesos

La descripción hace referencia a los equipos de transformación como a los sistemas complementarios de generación o acometidas de energía, agua, gas o vapor, acceso a vías primarias o secundarias, eliminación de residuos, etc. Esta descripción en lo posible debe estar complementada con diseños, gráficos, diagramas de flujo y todo aquello que permita un mejor conocimiento de la opción técnica seleccionada (López Infante, 2020).



Estudio organizacional

Dependiendo del bien que se produzca y/o del servicio que se preste será necesario definir la estructura orgánica que más se ajuste al proyecto. Por tanto, teniendo en cuenta su proceso administrativo se define con que personal y cómo van a atenderse las áreas de producción, administración, financiera y de comercialización en el plan de negocio. (Gutiérrez Villegas et al., 2015)

Desde el inicio de la formulación del plan de negocio, conviene definir la estructura organizacional que más se ajuste al desarrollo de cada una de las etapas del mismo, incluyendo una estructura orgánica eficiente, que permita lograr los objetivos propuestos, así como el ente empresarial que más se ajuste a los intereses de los inversionistas(Gutiérrez Villegas et al., 2015).

Es importante realizar una identificación plena de todas las actividades a realizar en la ejecución del plan de negocio, las cuales se agrupan por áreas, ya sea de producción, administrativa, financiera y de comercialización. Igualmente es importante determinar los requerimientos del personal que va a realizar las funciones definidas a cada área dentro de la empresa (Flórez ,2010).

La estructura en una organización debe dirigirse de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la organización y que puedan alcanzar sus metas, la estructura organizacional se define en tres componentes: 1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. 2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. 3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Frente a estos nuevos retos y exigencias algunos autores señalan las claves que hay que considerar para el diseño de la estructura organizacional como: Organización sin fronteras. -Se refiere a facilitar las relaciones internas y que se genere una red de integración con proveedores, clientes, distribuidores y competidores, con la finalidad de brindar un servicio de calidad. Estructuras más planas. - Significa la eliminación de jerarquías de alto nivel “menos cantidad en gerentes y jefes” pero esto implica que los empleados fomenten autodisciplina, responsabilidad, valores, ética y capacitación para empoderarse de sus procesos y funciones. Se enriquece la tarea. - Se refiere cuando las personas aplican sus conocimientos con la libertad y la responsabilidad de realizar sus actividades, los resultados de esas tareas son satisfactorias cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos. Formas fluidas y transitorias. - el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno.



Organigrama

Un organigrama es el instrumento dónde se representa la estructura organizacional de una empresa, designando la acción de cada integrante. Los objetivos del organigrama son: mostrar los principales puestos, indicar los principales canales de comunicación (quien reporta a quién), las funciones de cada integrante.

Requerimiento de mano de obra

La mano de obra constituye un importante recurso en la operación de todo proyecto. Por tanto, es necesario identificar y cuantificar el tipo de personal que el proyecto requiere, así como determinar las remuneraciones que implica, mostrado en la tabla No.1

Tabla No.1 Mano de obra requerida

Personal de la pulquería Mayáhuel		
Área	Puesto	No. de personal requerido
Gerencia	Gerente	1
Administrativa	Facturación y caja	1
Producción	Jefe de producción	1
	Barman/Cocinero(a)	1
	Ayudante de cocina	1
	Mesero(a)	2

Fuente: Elaboración propia

Descripción de puestos, perfil de puestos y funciones

La descripción de puestos es una técnica en la que se clasifican las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Teniendo como objetivos evitar duplicidad y fuga de autoridad, delimitar funciones y responsabilidades, dar a conocer con precisión las actividades, entre otras.

Estudio económico-financiero

Comprende el monto total de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

En el estudio financiero de un plan de negocio, intervienen una serie de variables que, al ser evaluadas, en las cuales se encuentran el análisis detallado de las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento, los ingresos que se esperan generar y los costos de producción y gastos de operación y financiamiento, entre otros (UNAM, 2018).

Componentes como la inflación y devaluación, se tienen en cuenta en las proyecciones financieras, por cuanto estas afectan la rentabilidad financiera, al incidir en las inversiones fijas y en la cuantificación de las necesidades de capital de trabajo. Generalmente las inversiones en los proyectos se realizan en la etapa de instalación; algunas se ejecutan durante la operación del mismo, para reemplazar equipos obsoletos o desgastados o para aumentar la producción(UNAM, 2018).

Rentabilidad.

La estrategia financiera es una parte muy importante de la del plan de negocios, ya que abarca todas las decisiones de inversión y financiamiento necesarias para lograr el máximo beneficio reflejado en la utilidad y rentabilidad (Leonardo Morales Cardoso & Rizo Aldeguer, 2019).

La planeación financiera cuantifica los recursos tangibles e intangibles que serán utilizados en la realización de proyectos que mostraron viabilidad, asegurándose de contar con los recursos financieros suficientes para la realización del mismo, cumpliendo con los objetivos propuestos de utilidad y rentabilidad de manera efectiva, eficaz y satisfactoria(Leonardo Morales Cardoso & Rizo Aldeguer, 2019).

Inversiones Fijas

Se deben determinar los montos de inversión y el cronograma de realización de compra de maquinaria y equipos, las instalaciones donde va a funcionar el proyecto, los muebles y enseres, los vehículos, las licencias, franquicias, derechos de explotación del subsuelo, adecuación de los locales, los registros de marcas y patentes, la constitución de la sociedad, etc. Pudiéndose clasificar en inversiones no depreciables, depreciables, agotables, diferibles y gastos preoperativos, identificando sus valores y los momentos en que se deben hacer. Para su elaboración es muy útil la utilización de herramientas de planeamiento y control gerencial como las Barras de Gantt, si las actividades a realizar son sencillas o el PERT – CPM si estas son más complejas(Gaytán Cortés, 2020).

Inversiones diferidas

Desembolsos que realiza una empresa para la puesta en marcha del plan de negocio, tales como: estudios técnicos, económicos y jurídicos, gastos de creación, montaje, ensayos y puesta en marcha, pago por uso de marcas y patentes y gastos para la capacitación y entrenamiento del personal. Las normas tributarias permiten amortizar los activos diferidos en los primeros cinco años del proyecto(Cardona, 2005).

Capital de trabajo

Es la inversión líquida que debe tenerse para que la empresa comience a brindar el servicio. Contablemente se define como activo circulante menos pasivo circulante. El monto del capital de trabajo depende de los recursos necesarios para atender gastos administrativos de corto plazo (salarios, arriendos, servicios), de la duración del proceso técnico de transformación, del valor de inventarios, de la política de crédito sobre las ventas y del período de pago sobre las compras (Arias Montoya et al., 2008).



Costos de producción

Los costos de producción están conformados por las partidas que intervienen directamente en la producción: materia prima, envases, otros materiales, luz, agua, mano de obra, combustible, mantenimiento(López Infante, 2020).

Inventario de materias primas

Se debe tener presente el comportamiento de las materias primas. Si estas se encuentran cerca de la fábrica, si su oferta es abundante y el transporte es eficiente y confiable, se pueden mantener inventarios bajos. Cuando se trata de insumos importados, es común que el inventario de materias primas sea de un tiempo más amplio, aplicando el concepto de costo de reposición, que es el tiempo que se necesita para disponer nuevamente de estos inventarios(López Infante, 2020).

Gastos administrativos

Relacionados con el área administrativa como sueldos y prestaciones, depreciaciones sobre activos fijos, amortización de diferidos, seguros; impuestos de catastro y otros como papelería y artículos de oficina, comunicaciones, transportes, viáticos, investigación y desarrollo, etc.(López Infante, 2020).

Gastos de ventas

Son los relacionados con el área de ventas, como sueldos y prestaciones, comisiones de ventas, gastos de publicidad, asistencia técnica a clientes, gastos de distribución, fletes, empaques, bodegaje, operación de los puntos de venta, etc. (Burbano, 2017).

Fuentes de financiación

Antes de evaluar una inversión, hay que establecer si los requerimientos de recursos de dinero son superiores a los resultados esperados. Si esto llegare a suceder, habría que replantear el tamaño del plan de negocio, redefinir el segmento del mercado, estructurar la política de precios, a fin realizar los ajustes necesarios para que el plan de negocio genere los recursos que este demande. Si esto no es posible, se puede llegar a tomar la decisión de abandonar la elaboración del proyecto. Las fuentes de financiamiento pueden ser de tipo interno o externo, las internas corresponden a la generación interna de recursos y las externas, corresponden a la consecución de préstamos en el sector financiero (Flórez, 2010).

Evaluación financiera

La evaluación financiera, analiza las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual. Su análisis considera la inversión como el menor consumo presente y la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la recuperación que debe incluir esa recompensa (Gaytán Cortés, 2020).



Flujo neto de efectivo.

Teóricamente el flujo neto de efectivo es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa que vuelve a ser utilizado en su proceso productivo, lo que representa disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos en que incurre la empresa, lo que le permite obtener un margen de seguridad para operar durante el horizonte del proyecto, siempre y cuando dicho flujo sea positivo (Flórez ,2010).

Estados Financieros Proforma

Los estados financieros proforma tienen como objetivo pronosticar un panorama futuro del proyecto, y se preparan a través de la información recopilada de los presupuestos estimados de cada uno de los rubros que se invierten desde la ejecución del proyecto hasta su operación. Se los utiliza principalmente, para realizar evaluaciones y para la toma de decisiones de carácter económico, por lo que, deben contener en forma clara y comprensible la información relevante de la empresa expresada en términos monetarios(Vélez Pareja, 2001).

Los estados financieros pro forma son comúnmente los siguientes: estado de resultados y balance general; estados que sirven como indicadores del comportamiento de la empresa en el futuro, acorde a los recursos de que dispone, a las utilidades que se generen en su actividad y a las obligaciones que deberá cumplir. De tal modo que los estados financieros pro forma en su conjunto, constituyen un medio muy recurrido para la toma de decisiones que competen principalmente a la propia empresa.

Estado de Resultados

El estado de resultados de utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos realizados para obtener dichos ingresos, es decir permite establecer en qué medida los capitales invertidos rinden utilidades o generan pérdida o (generalmente un año) como consecuencia de sus operaciones (Vélez Pareja, 2001).

Balance general.

El balance general es uno de los estados contables de mayor importancia en una empresa, puesto que muestra sintetizadamente su situación financiera durante un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto poseen los propietarios directos y accionistas de la empresa o incluso terceras personas como instituciones bancarias o de crédito; a través de la relación de valores de activo, pasivo y capital que se exponen en dicho documento (UNAM, 2018).

Punto de Equilibrio

Es aquella situación, en la que la empresa produce las unidades exactamente necesarias, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa



logra vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio, si no logra alcanzar el nivel de ventas correspondientes a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas. Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: el ingreso total, precio unitario de venta, los costos variables y costos fijos (Tovar y Vázquez, 2016).

Relación Beneficio / Costo

Representa el rendimiento que genera el proyecto expresado en el número de unidades monetarias recuperado por cada unidad de inversión. La estimación de la razón beneficio/costo se calcula sumando los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR y luego el total se divide para la inversión, obteniendo, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por unidad de inversión, constituyéndose como una medida de rentabilidad global.

La inversión es aconsejable si el resultado de la RB/C es mayor a la unidad, ya que existe beneficio por cada unidad monetaria recuperada; si la RB/C es = 0, el proyecto es indiferente, y si la RB/C es menor a la unidad indica que los costos del proyecto son mayores y no proporciona ningún beneficio a la inversión (Cardona, 2005).

Determinación de la Tasa de Descuento

Es la tasa mínima de ganancia sobre la inversión TMAR, la cual es empleada en la actualización de los flujos de caja. Constituye una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto (Cristancho Triana et al., 2021).

VAN Valor Actual Neto

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada. El VAN consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo que representa el valor del dinero en el tiempo, es decir la diferencia entre los beneficios y los costos traídos a su valor equivalente en el año cero es el Valor Actual Neto (Romero Hidalgo et al., 2018).

Tasa Interna de Retorno

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial, es decir la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero o a su vez que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada (Estrada López & Monsalve Velásquez, 2014).





CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

MÉTODO

La presente investigación fue desarrollada bajo el método mixto con el objetivo de mostrar mediante un plan de negocios la viabilidad de una pulquería en la ciudad de Orizaba Veracruz, se estableció una relación entre el método cualitativo basado en la subjetividad de población, y el método cuantitativo para la recopilación y análisis de datos (Núñez Moscoso, 2016), la metodología empleada se puede observar en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Actividades, métodos/técnicas y resultados esperados

Objetivo	Objetivo Específico	Actividades	Métodos/Técnicas	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar la factibilidad de implementar una pulquería en la ciudad de Orizaba Ver. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer al mercado potencial para la idea de negocio a través de un estudio de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Segmentación del mercado potencial, por edades, gustos, preferencias de consumo, género etc. ● Determinación de la demanda. ● Análisis del sector económico. ● Análisis de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión los datos socioeconómicos del INEGI. ● Metodología canvas. ● Matriz Eric. ● Matriz MEFI-MEFE 	<ul style="list-style-type: none"> ● Target. ● Posible demanda y oferta. ● Precios del producto. ● Principales competidores y productos sustitutos. ● Aspectos claves del negocio, como se relacionan y compensan entre sí. ● Creación de una estrategia mejor a la competencia. ● Evaluar los factores internos y externos para poder crear una ventaja competitiva.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar los requerimientos técnicos mínimos para llevar a cabo el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de la localización del establecimiento. ● Distribución de la planta. ● Determinación de la capacidad productiva de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Método Brown y Gibson. ● Systematic Layout Planning (SLP). ● Estudio de tiempos y movimientos. ● Diagramas de recorrido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación de la pulquería. ● Distribución de materiales y maquinaria. ● Capacidad de oferta. ● Proceso de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fijar un marco legal apropiado para la idea de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión e integración de requisitos de constitución y funcionamiento. ● Revisión de la normativa aplicable al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ley General De Sociedades Mercantiles. ● Revisión del código de comercio. ● Revisión de las NOM y las NMX. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta, requisitos y constitución de la empresa ● Normativa y reglamentación aplicable a la pulquería.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprobar la viabilidad financiera del plan de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de la inversión requerida para la apertura de la pulquería. ● Definición de factores financieros relevantes que midan la rentabilidad como punto de equilibrio, costos, gastos, ventas y flujos de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructuras de costos e inversión. ● Estados de resultados proforma. ● Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo de la inversión. ● Punto de equilibrio. ● TIR. ● Flujo de efectivo. ● VAN, Costo-Beneficio, PRI. ● Pronósticos de ventas. ● Rentabilidad.



ESTUDIO DE MERCADO.

Se recolecto Información a través de la aplicación de un formulario de Google, el cual consta de una serie de 23 preguntas, realizadas a 383 personas con el objetivo de identificar a la población con gusto por el pulque, así como conocer ¿cómo lo consumen?, ¿dónde lo compran?, ¿cómo lo compran? y ¿con qué frecuencia lo hacen?, de esta forma determinar la factibilidad de abrir una pulquería en el municipio de Orizaba Veracruz.

Determinación de la población y muestra

Para la determinación de la muestra y poder comprobar la factibilidad de proyecto se tomó como universo a la población de Orizaba, Veracruz; cuyo total es de 123,182 habitantes, de las cuales se estudiaron a hombres y mujeres de entre 20-30 años. Para la obtención de la muestra se utilizó como herramienta un software de calculadora muestral llamado SurveyMonkey, para la obtención de los resultados se consideró un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% con una heterogeneidad del 50% que dio como resultado una muestra de 383 personas .

A continuación, se describe la fórmula utilizada o Survey Monkey para la determinación de la muestra:

Tamaño de la muestra:

$$\frac{\frac{z^2 \cdot x \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \cdot x \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot N}\right)}$$

En donde:

N= Tamaño de la población

e =Margen de error (como decimal)

z=Nivel de confianza(cómo puntuación de Z)

p= Valor de porcentaje(cómo decimal)

Oferta

Se analizó la oferta con el propósito de determinar y medir las cantidades del producto que el proyecto puede y quiere poner a disposición del mercado meta, el análisis de la oferta tomo en cuenta varios aspectos que en definitiva condicionan la factibilidad y estabilidad de un proyecto:

Localización de la oferta.

Estructura de la producción (línea de productos)

Calidad y precio de los productos

Capacidad instalada y ocupada

Materia prima empleada y ocupada

Disponibilidad de mano de obra

Existencia de sustitutos

Fortalezas y debilidades de la competencia

Número de empresas del mismo tipo

ESTUDIO TÉCNICO.

Pulquería Mayáhuel tiene tres posibles zonas en la ciudad de Orizaba donde se puede establecer. Estas serían: colonia centro, colonia concordia y circunvalación norte, se utilizará el método de Brown & Gibson o también llamado el método sinérgico que combina los factores cuantitativos y cualitativos dando como resultado la mejor opción para el establecimiento de la planta. Las características que se tomaron en cuenta para seleccionar las zonas son costos de las rentas, costos de los arreglos que se le tengan que hacer al local, el flujo de personas, entorno social, vías de comunicación y seguridad, mientras que para una distribución óptima de materiales y maquinaria del establecimiento. Se utilizó el método de Systematic Layout Planning (SLP), diagramas de recorrido, estudios de tiempos y movimiento para identificar la forma más adecuada para realizar el proceso de producción y distribución del negocio.



ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN.

Se elaboró un organigrama es cual es el instrumento dónde se representa la estructura organizacional de una empresa, designando la acción de cada integrante. Los objetivos del organigrama son: mostrar los principales puestos, indicar los principales canales de comunicación (quien reporta a quién), las funciones de cada integrante, debido a que se elevan las probabilidades de éxito, ya que la organización indica cómo deben ser las funciones, las jerarquías y las actividades.

Pulquería Mayáhuel cuenta con 3 niveles jerárquicos.

El nivel estratégico representado por la dirección, compuesta por los accionistas de la pulquería, mismos que tomarán las decisiones en la mejor dirección estratégica de la pulquería. El siguiente nivel es el táctico, y está integrado por el jefe de producción y jefe administrativo, quienes se encargarán de cumplir las actividades planeadas por la dirección. El nivel operativo está conformado por los, meseros, cocinera(o) y caja quienes realizarán las actividades correspondientes a su puesto.



ESTUDIO FINANCIERO.

Para el estudio económico financiero se presentó de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, que comprendido el monto total de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

Los objetivos propuestos para el desarrollo de este estudio fueron:

Determinar el monto de inversión total requerido y el tiempo en que será realizada.

Llevar a cabo el presupuesto de ingresos y egresos en que incurrirá el proyecto.

Aplicar las tasas de depreciación y amortización correspondientes a activos tangibles e intangibles.

Analizar costos y gastos incurridos.

Sintetizar la información económico-financiera a través de estados financieros pro forma.

Determinar el punto de equilibrio.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio fue uno de los elementos centrales y más importantes del estudio financiero pues permitió determinar los niveles de ventas necesarios para cubrir los gastos totales, el punto donde la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias de esta forma es más fácil hacer la distinción del momento donde se empiezan a generar rendimientos.

Las fórmulas utilizadas fueron:

$$P. E. = \frac{CF}{P - CVu}$$

Donde:

CF-Costos fijos

P-Precio unitario

CV-Costos variables unitarios



VAN Valor Actual Neto

Consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo que representa el valor del dinero en el tiempo, es decir la diferencia entre los beneficios y los costos traídos a su valor equivalente en el año cero es el Valor Actual Neto.

La fórmula para obtener el VAN es:

Inversión inicial previa (I₀): Es el monto o valor del desembolso que la empresa hará en el momento inicial de efectuar la inversión.

Flujos netos de efectivo (F_t): Representan la diferencia entre los ingresos y gastos que podrán obtenerse por la ejecución de un proyecto de inversión durante su vida útil.

Tasa de descuento (k): también conocida como costo o tasa de oportunidad es la tasa de retorno requerida sobre una inversión refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente.

Inversiones durante la operación.

Número de periodos que dure el proyecto (n).

El Valor Presente Neto sirve para generar dos tipos de decisiones: Ver si las inversiones son factibles y ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos.

Los criterios de decisión se basan en lo siguiente:

VAN > 0: la tasa de descuento elegida generará beneficios.

VAN = 0: el proyecto de inversión no generará beneficios ni pérdidas, por lo que su realización resultará indiferente.

VAN < 0: el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$



Tasa Interna de Retorno

El objetivo de la TIR es mostrar el valor de rendimiento de la inversión realizada comparable a una tasa de interés expresado en porcentajes.

La tasa interna de retorno puede calcularse con la siguiente ecuación:

$$\text{TIR} = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+I)^n} = 0$$

En donde:

F_n es el flujo de caja en el periodo n .

n es el número de períodos.

I es el valor de la inversión inicial.

Y sus resultados se interpretan de la siguiente manera identificando “ r ” como el costo de oportunidad.

Si la TIR es $< r$ se determina que el proyecto debe ser rechazado.

Si la TIR es $> r$ entonces el proyecto será viable y puede ser aprobado.

En el caso de que la TIR = 0, el proyecto en principio debe ser rechazado.

Es cierto, que desde el punto de vista estratégico puro, se podría decidir invertir, pero a nivel financiero no compensa asumir dicho riesgo.





CAPÍTULO 4

RESULTADOS “PLAN DE NEGOCIOS”

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente plan de negocios está centrado en la comercialización del pulque una bebida tradicional de origen prehispánico, el cual fue considerada como una bebida sagrada y un gran símbolo de la tradición mexicana que perdura hasta la actualidad, cobro gran popularidad durante la época colonial ,pero tanto fue su popularidad entre los mexicanos , que se creó que tanto el gobierno como la iglesia crearon mitos antihigiénicos para detener el consumo del mismo.

Sin embargo, al día de hoy se está comprobado que es una bebida que cumple con todas las características de higiene y que además los conocedores aseguran que posee grandes propiedades benéficas para la salud es por esta razón que se considera que es una bebida con grandes oportunidades de competir con las bebidas de la actualidad.

El presente proyecto hace un esbozo en distintos elementos: estudios, archivos históricos y literatura con información relevante para el desarrollo del mismo ,con información tanto del pulque como de la elaboración y ejecución de un plan de negocios.

Primeramente, se presenta de forma detallada los antecedentes históricos los cuales mencionan tanto el origen del pulque , sus propiedades para posteriormente presentar el problema que gira en torno a la razón del porque debe realizarse este proyecto, estas bases teóricas brindan una información de forma conceptual que permiten el desarrollo del objetivo tanto especifico como de los objetivos generales.

En el capítulo 2 se plantea toda la teoría que fundamento este plan de negocios y la cual apoyo el proceso de investigación desde la recopilación de datos , pasando por el análisis hasta el desarrollo del proyecto .

En el estudio de mercado se engloba la información necesaria y especifica considerada necesaria para probar la viabilidad del proyecto comprende aspectos como el posible mercado meta, precio, competencia, las distintas opciones de plazas y medios de difusión que podrían emplearse para dar a conocer el producto .

Mas adelante se desarrollan los aspectos técnicos con información necesaria para el cálculo de la capacidad de producción la cual también es necesaria para determinar la oferta , por otra parte, se incluye técnicas necesarias que ayudaran al desarrollo del establecimiento como el Layout y la localización de la planta .

Por ultimo están la constitución de la empresa es decir cómo se dará de alta, los requisitos y la reglamentación a la que debe apegarse para funcionar como una empresa formal, además de contener la corrida financiera, uno de los apartados más importantes y que en gran medida determinan si el proyecto es factible o no, ya que en ella se concentra la inversión inicial necesaria , así como los distintos costos que debe cubrir la empresa ,flujos de caja y la rentabilidad, que al final es de lo que se trata toda esta investigación y el desarrollo de el plan de negocios , que el proyecto sea un negocio rentable .



DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En la actualidad ante una economía tan inestable como la que se vive en México y más ante la aun existente pandemia, donde factores como no solo la pérdida y disminución de fuentes de empleo, el bajo crecimiento de los sectores económicos, la pérdida de poder adquisitivo, el problema sanitario ocasionado por el Covid-19, etc. hacen que se acentúe la necesidad de evaluar todo proyecto que se desee emprender, ya que solo la intención y buenos deseos no son suficientes para que una idea de negocio sea exitosa, por ello es necesario emplear las técnicas de análisis necesarias para la reducción del riesgo, que evitaren invertir en un entorno tan cambiante y de gran incertidumbre.

Por esta razón el objetivo principal del presente plan de negocios es evaluar la rentabilidad y factibilidad de instalar un negocio dedicado a la venta de pulque natural y en distintos sabores en la ciudad de Orizaba, Veracruz.

Esta idea de negocio parte del respeto que se tiene por la cultura mexicana en general como lo pueden ser sus, costumbres, tradiciones y gastronomía ya que el pulque es considerado una de las bebidas más antiguas de México, debería ser considerado un error muy grande el hecho que cada vez se pierda la costumbre de consumirlo.

Definición del producto

El principal producto de la pulquería Mayáhuel será el pulque una bebida fermentada con un bajo grado alcohólico (2% a 8%) la misma que tendrá distintas presentaciones en cuanto a sabores que para objeto de estudio se mencionará con el nombre “Curados”. El pulque tanto natural como en curados se servirá para su consumo dentro de Mayáhuel en un jarro artesanal de barro de 500 ml acompañado de botanas como frituras, cacahuates y totopos de maíz.

Pulque sabor natural

En cuanto a las características del pulque de la pulquería Mayáhuel, esta que es una bebida fermentada tradicional de México, sobre el origen de la bebida, las doctoras en Antropología, Patricia Fournier García y Lourdes Mondragón Barrios, en un artículo publicado en la revista “Arqueología Mexicana”, identifican la preparación de la bebida desde finales del preclásico (antes del año 100 a.C.) en el centro de México, a partir del hallazgo de cántaros y ollas en los que se piensa que transportaban el aguamiel, este pulque es elaborado a partir de la fermentación de la savia popularmente conocida en México como aguamiel la cual se extrae del agave o maguey pulquero.

Entre sus características principales tenemos que es: una bebida alcohólica de aspecto blanco lechoso, olor fuerte, ligeramente espumoso y bebido algo viscoso, tiene un aroma ligeramente a planta, o ligeramente a almendras en su forma natural, en cuanto a los curados las características de olor y sabor dependerá de la fruta utilizada.



Curados

Esta variación del producto es básicamente pulque molido con fruta 100 % natural y la cual el sabor, olor y color será diferente en relación a la fruta utilizada, hasta el momento los sabores de curados de la pulquería Mayáhuel ya contemplados y los cuales se dedujeron de las encuestas realizadas a la muestra del mercado potencial; avena, mazapán, arándanos, piñón, jitomate ,melón. Mostrado en la tabla no. 2

Tabla no. 2 Sabores preferidos de curados

Sabores	¿Ha probado los curados, que sabores fueron sus preferidos ?	%
Avena	74	19.3%
Mazapán	167	43.6%
N/A	34	8.9%
Piñón	108	28.2%
Total, general	383	100.00%

Elaboración propia

Tabla no.3 Curados preferidos a probar

Sabores	¿Qué sabor de curados le gustaría probar?	%
Arándanos	27	7%
Avena	53	14%
Jitomate	130	34%
Melón	28	7%
N/A	34	9%
Piñón	111	29%
Total, general	383	100.00%

Elaboración propia

Nombre del proyecto o de la empresa

El nombre de la pulquería está inspirado en Mayáhuel la diosa del maguey que cuenta la leyenda que descendió a la tierra y se unió con Quetzalcóatl, formando un árbol de dos ramas entrelazadas. Considerado un acto de rebeldía les costó que los “tzitzimime” devoraran la parte del tronco que le correspondía a Mayáhuel, mientras la del dios permaneció intacto. Al volver a su forma terrenal, Quetzalcóatl enterró con dolor los restos de Mayáhuel y de ese sitio brotó el primer maguey y de donde proviene el pulque.

Imagen de la marca

Los elementos que forman parte del isologo de la pulquería Mayáhuel son dos imágenes del rostro de Mayáhuel diosa mexicana del maguey ,las cuales resguardan en el centro la imagen de una planta de maguey y el nombre de “Pulquería Mayáhuel”, los colores empleados son como predominante el verde en varias tonalidades presente en la planta y en la corona de la diosa, un tono café claro que simulan el color de la piel representado en el rostro de la diosa, con adornos de tono rojo que le dan ese toque de realeza y el color negro en el nombre para resaltar y dar fuerza al isologo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En la actualidad no es suficiente que una empresa produzca lo que el mercado exige o lo que sus clientes quieren, lo debe hacer “mejor”, ¿qué significa, mejor?, más rápido que la competencia, con más calidad que la competencia, más oportuno que la competencia, etc., es decir, “mejor que la competencia, es justamente por esto que la planificación de un proyecto de inversión funcione bajo el enfoque del análisis estratégico que provea los métodos y herramientas considerando los distintos elementos del entorno para una buena planificación (Alibel, 2006).

El análisis estratégico es un proceso de evaluación y preparación del diseño del futuro de un sector, un negocio o una empresa (Acevedo Borrego et al., 2010). Su objetivo es mostrar las debilidades, oportunidades y ventajas para competir, además de relacionar el desempeño de las estrategias con el crecimiento, elabora elementos que facilitan la discusión y unificación de los criterios de decisión así como los factores claves de desempeño y resultados de diversas concepciones directivas, donde el resultado esperado considera que, de una situación inicial donde el análisis y la proyección de largo plazo son insuficientes o inexistentes, se llegue a una nueva situación donde se posean las herramientas adecuadas para la preparación y elección de estrategias factibles y deseables.



ESTUDIO DE MERCADO.

Investigación de mercado.

Se realizó una investigación cuantitativa a una muestra de 383 habitantes de entre 20 y 30 años en la localidad de Orizaba Ver. y zonas aledañas para identificar a la población con gusto por el consumo de pulque, así como conocer ¿cómo lo consumen?, ¿de qué forma lo consumen?, ¿dónde lo compran?, ¿cómo lo compran? y ¿con qué frecuencia lo hacen? Dicha información se recolectó a través de un cuestionario en el formulario de Google con la intención de conocer si existe interés por parte de la población por el consumo de pulque y a través de estos determinar la factibilidad de establecer una pulquería.

Mercado meta

Se tiene como mercado meta a toda la población mayor de 18 años de Orizaba Veracruz y zonas aledañas, sin embargo como se busca atraer a una clientela joven ya que se pretende que el establecimiento tenga un perfil juvenil, pero contando con un estilo colonial reflejando del México antiguo, por lo que para objeto de estudio se realizara sobre la población de 20 a 30 años, sin descartar a la demás población pues se considera que el mercado no está grande para seccionar por edad o género, la pulquería se pretende establecer en una zona donde exista un número generoso de establecimientos dedicados a la venta de alimentos ya que esto provocaría una mayor afluencia de personas que podrían ser potenciales clientes.

Matriz FODA y DOFA

Pulquería Mayáhuel es un pequeño negocio que se dedica a la comercialización de pulque en distintos sabores, en la cual podemos destacar sus ventajas y oportunidades, pero también como todo negocio tiene debilidades y amenazas presentados en la figura no. 1

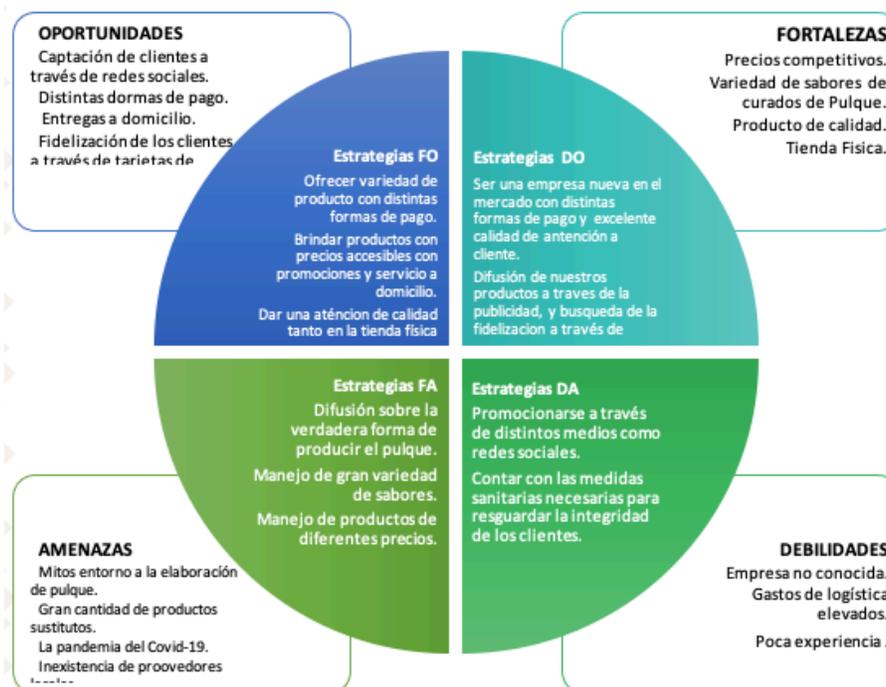


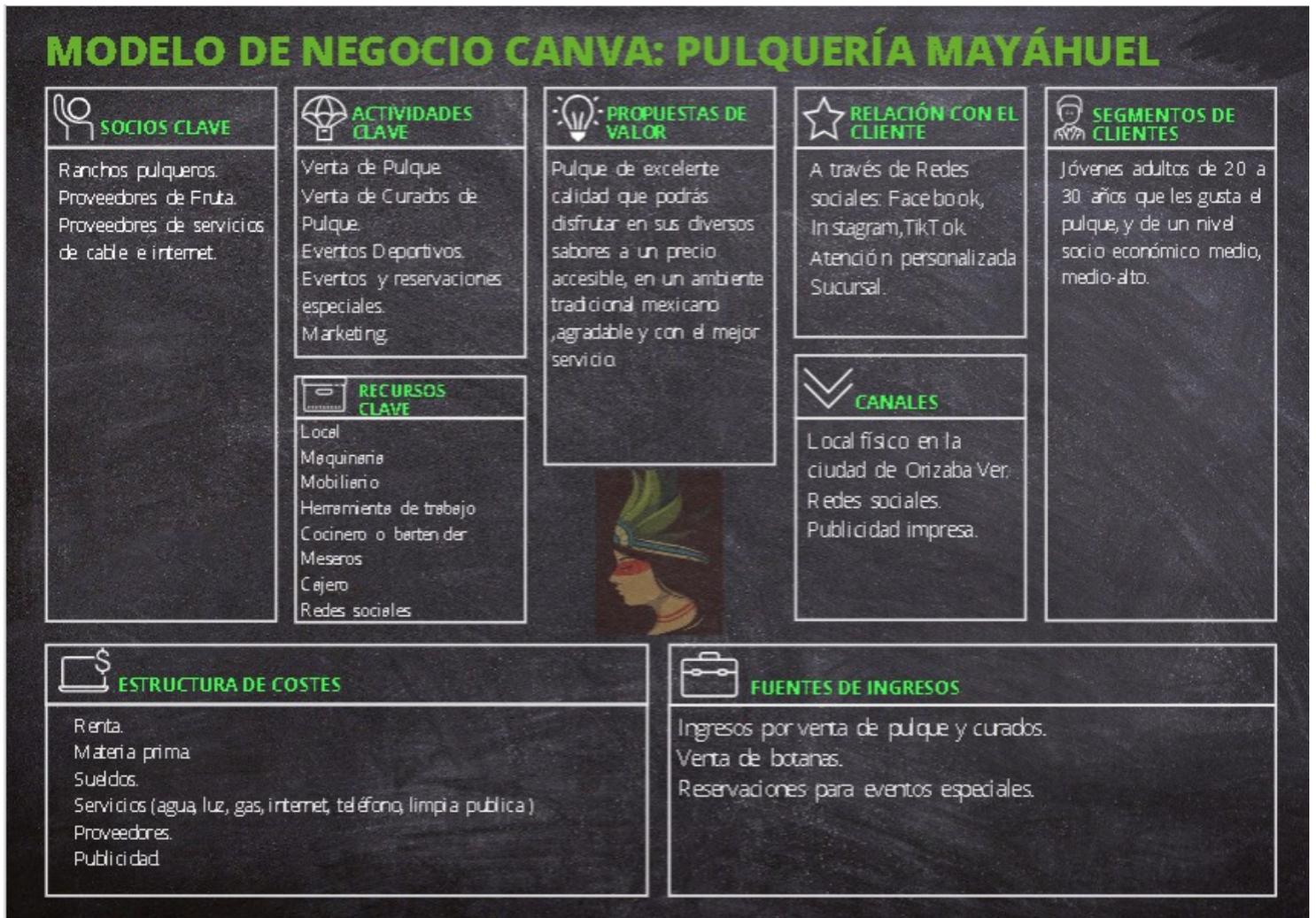
Figura No.1 Foda

Fuente: elaboración propia

Modelo Canvas

Se utilizó el modelo canvas para conocer los aspectos claves del negocio, como se relacionan y compensan entre sí, esta herramienta de gestión estratégica muestra gracias a su formato de lienzo un panorama global simplificado de la Pulquería Mayáhuel mostrados en la figura No.2

Figura No.2 Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia

Matriz ERIC

Se estableció el cuadrante de la matriz ERIC con el objetivo de plantear acciones que permitan a la empresa diferenciarse respecto a su competencia a través de una lista de datos que responde a las preguntas de: ¿Qué eliminamos - reducimos - incrementamos - creamos para que nuestra estrategia se diferencie de la competencia? mostrado en la figura No.3



Figura No.3 Matriz Eric
Fuente: elaboración propia

Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Dicho análisis consistió en la elaboración de 2 matrices con la finalidad de obtener un panorama más amplio a cerca de la situación en la que se encuentra la pulquería Mayáhuel , mostrado en la tabla no. 4, la matriz MEFI en el cual se identifican los factores importantes teniendo en cuenta las actividades operativas que se desarrollan a diario y de esta forma asumir una posición crítica que permita reconocer debilidades por otra parte en le evaluación MEFE se evaluaron los factores externos que puedan influir en el crecimiento mostrado en la tabla no. 5

Tabla no. 4 Matriz EFI-Pulquería Mayáhuel

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Innovación en el concepto de pulquería	16%	4	0.64
2.	Mayor variedad de sabores (curados)	8%	3	0.24
3.	Precios competitivos	10%	3	0.3
4.	Empleados comprometidos	10%	4	0.4
5.	Buen manejo del personal	12%	4	0.48
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Recursos financieros limitados	10%	2	0.2
2.	Falta de conocimiento en el mercado	15%	2	0.3
3.	Falta de distribución fuera de nuestra zona	5%	1	0.05
4.	Capacidad de expansión	4%	1	0.04
5.	Un mayor número de empleados	10%	2	0.2
Total		100%		2.85

Balance Positivo

Tabla no. 5 Matriz EFE-Pulquería Mayáhuél

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)			
1. Rápido crecimiento de la demanda	10%	4	0.4
2. Apertura de mercados regionales	15%	2	0.3
3. Alta aceptación de la mercadotecnia	5%	1	0.05
4. Cambios de percepción del pulque	16%	4	0.64
5. Distribución del producto a nivel estado	7%	2	0.14
Amenazas (entre 5 y 10 factores)			
1. Competencia desleal	4%	2	0.08
2. Mayor experiencia por parte de la competencia	13%	3	0.39
3. Retrasos por parte del proveedor	12%	3	0.36
4. Incremento de precios	10%	4	0.4
5. Reducción de interés en el consumidor	8%	2	0.16
Total	100%		2.92

Balance Positivo

Oferta y Demanda

Análisis de la Oferta

Con base en los datos de la página del INEGI pudimos determinar los siguientes datos:

Total, de habitantes de Orizaba, Veracruz = 123,182.00

Porcentaje de habitantes

Mujeres de 20 a 24 años – 3.9%

Mujeres de 24 a 29 años - 3.3%

Hombres de 20 a 24 años – 4.0 %

Hombres de 24 a 29 años – 3.3%

Porcentaje total de la población (mercado meta) – 14.50%

Monto total de la población (mercado meta) – 17,861 personas

Utilizando como herramienta la página web SurveyMonkey pudimos calcular una muestra de 383 personas a las cuales se les aplico una encuesta para tener una proyección del mercado en el que se encuentra nuestro producto en la ciudad de Orizaba, Ver y zonas aledañas.

Capacidad Productiva

En esta parte siendo necesaria al ser una idea de negocio aún no se cuenta con información como distribución de espacios, tecnología, técnicas de producción, listado de muebles, maquinaria e instalaciones físicas aun no es posible determinar una capacidad de producción instalada real, pero si por el tipo de proyecto se puede presentar una perspectiva de oferta en cuanto a la capacidad de servicio.

En el cual se encontrará establecido un turno de servicio de 8 horas siendo atendidos entre las 2:00 pm y las 10:00 pm, dicho horario fue escogido debido a que las 10 pm es el horario máximo en el que puede operar una pulquería según la LISR .

Para realizar el cálculo estimado de la capacidad del ciclo de servicio comenzando este desde que el cliente entra a la pulquería, se le da la bienvenida, hasta que se levanta y se le despide se emplearon los siguientes datos,

Tiempo de cada servicio estimado: 3 horas
 Mesas disponibles: 8 pzas
 Sillas por mesa: 4 pzas
 Turno de servicio :8 horas
 Capacidad de servicio:
 Mesas disponibles X sillas X turno / Tiempo por servicio
 $8 \times 4 \times 8/3 = 85.33$ clientes x turno.

Claro está que estamos hablando de un estimado de máximo de servicio en la práctica entran en juego muchas variables en especial en la gestión de este tipo de sector que producirán cambios, especialmente en los tiempos y es que estos van en relación al número de mesas que ocupen los clientes, sus necesidades y el tiempo que permanezcan en el establecimiento, sin embargo es un buen punto de partida para realizar en un futuro cálculo más planificado.

Análisis de la Demanda

Tomando en cuenta los resultados anteriores de nuestro mercado meta de jóvenes-adultos de entre 20 y 30 años de edad correspondientes al 14.5% (17,861) de la población de Orizaba Ver. Y el análisis de los resultados de las 383 encuestas podemos concluir que el 95% asegura haber probado el pulque (Tabla no.6), mientras que el 91% asegura que les gusta (Tabla no.7)

Tabla no.6 Población que ha probado pulque

¿Ha probado el pulque?		%	
No	18	5%	
Sí	365	95%	
Total, general	383	100.00%	

Fuente: elaboración propia

Tabla no.7 Población a la que le gusta el pulque

Ocupación	%	
Ama de casa	30	8%
Empleado(a), Trabajador independiente	176	46%
Estudiante	80	21%
Pensionado(a)	5	1%
Profesionista	92	24%
Total, general	383	100.00%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta el 46% del total de nuestro mercado meta lo representa empleados y trabajadores independientes siendo nuestro segundo importante mercado los profesionistas con 24% de esta forma podemos deducir que el mercado está más relacionado con la edad que con la ocupación mostrado en la tabla no 8.

Tabla no.8 Ocupación de Población encuestada

	¿Le gusto el pulque?	%
N/A	18	5%
No	16	4%
Sí	349	91%
Total, general	383	100.00%

Fuente: Elaboración propia



PROPUESTA DE MARKETING.

Marketing Mix

Precio

Para la determinación del producto se tomaron varios conceptos importantes, pues debe tratarse de una cantidad que pueda cubrir costos, gastos, generar utilidades y, sobre todo, que los clientes estén dispuestos a pagar, el precio establecido fue de \$38 el cual fue determinado en base a costos y resultado de la encuesta aplicada mostrado en la tabla no. 9

Tabla No. 9 El 44% de la población asegura pagar entre \$36 y \$40 por medio litro de curado de pulque.

Precios	¿Regularmente cuánto ha pagado por un tarro de medio litro de curado de pulque?	%
Entre \$30 a \$35	133	35%
Entre \$36 a \$40	168	44%
Mas de \$40	48	13%
N/A	34	9%
Total, general	383	100%

Fuente: Elaboración Propia

Plaza

La pulquería Mayáhuel se pretende establecer en un punto estratégico de la ciudad de Orizaba, Veracruz como lo sería la zona de circunvalación (mostrado en la tabla no. 10) ya que si bien últimamente el aumento de locales dedicados a la venta de bebidas y alimentos a ido en aumento lo que genera un gran tráfico de personas, otro factor que nos motiva a tener de opción esta ubicación es que es una con mayor crecimiento en los últimos años y la diferencia con Orizaba centro que es la otra plaza con el mismo porcentaje de importancia es que las rentas son de un costo mucho menor, estando una vez establecida la pulquería Mayáhuel la manera de distribución del producto se hará mediante un canal corto ya que serán los únicos intermediarios entre el productor y el consumidor final dando la oportunidad de mantener la mejor calidad en el producto y de la misma manera dar una experiencia de calidad a los clientes brindando un servicio de primer nivel y otorgando un espacio con un ambiente social donde no tengan de que preocuparse, solo de divertirse.

Tabla no. 10 Plazas posibles para el establecimiento de la pulquería

Plazas	¿En qué localidad de Orizaba le gustaría que estuviera la Pulquería Mayáhuel?	%
Circunvalación	158	41%
La Concordia	48	13%
N/A	20	5%
Zona Centro	157	41%
Total, general	383	100%

Fuente: Elaboración propia

Producto

Pulquería Mayáhuel busca acercar a los jóvenes a una bebida ancestral de mucha tradición como lo es el pulque ya que con el paso de los años se ha perdido la bonita tradición de consumirlo, las nuevas generaciones se han perdido de su rico sabor particular, por lo que se pondrá a disposición la venta de pulque natural en presentaciones de tarros de 500 ml, de la misma manera se dispondrá de pulque curado de diferentes sabores como lo son el de: avena, melón, piña, guayaba, fresa, mango, mazapán, arándanos, coco y piñón, mostrado en la tabla no. 11

Tabla no. 11 Presentaciones del pulque

Productos	¿De qué forma ha probado el pulque?	%
Curados (combinados con frutas)	184	48%
N/A	34	9%
Natural	165	43%
Total, general	383	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Promoción

Se le hará publicidad a la pulquería Mayáhuel mediante las páginas en las principales redes sociales como lo es Facebook e Instagram, tomando en cuenta que el mercado será a nivel local, se realizará publicidad clásica como el reparto de volantes, publicidad en el exterior de autobuses en paradas de autobús y en plazas comerciales.

Aunado a esto se realizarán campañas en donde se darán pruebas gratis del producto para que lo conozcan y así lograr una mayor proyección.



ESTUDIO TÉCNICO

Localización de planta

Pulquería Mayáhuel tiene tres posibles zonas en la ciudad de Orizaba donde se puede establecer. Estas serían: colonia centro, colonia concordia y circunvalación norte, se utilizará el método de Brown & Gibson o también llamado el método sinérgico que combina los factores cuantitativos y cualitativos dando como resultado la mejor opción para el establecimiento de la planta .

Las características que se van tomar en cuenta para seleccionar las zonas son los costos de las rentas, costos de los arreglos que se le tengan que hacer al local, el flujo de personas, entorno social, vías de comunicación y seguridad.

Desarrollo del método Brown & Gibson

En primer lugar, se tomaron en cuenta los valores objetivos que fueron el costo de la renta, costo del agua y los arreglos que se le tiene que hacer al local mismos que se les agrega el costo de cada operación dándonos el costo total de que se invertirá en cada lugar mostrado en la tabla no.12

Tabla no. 12 Factores críticos

FACTORES CRÍTICOS		FACTORES OBJETIVOS		
ELECTRICIDAD	COSTO RENTA	COSTO AGUA	COSTO ARREGLOS	TOTAL
1	\$ 12,000.00	\$ 2,015.00	\$ 6,000.00	\$ 20,015.00
1	\$ 8,500.00	\$ 1,659.00	\$ 4,500.00	\$ 14,659.00
1	\$ 7,000.00	\$ 1,256.00	\$ 3,200.00	\$ 11,456.00

En la siguiente tabla se puede lograr obtener el valor del factor objetivo gracias a la fórmula que nos brinda el método sinérgico, que nos da como resultado que el lugar C que es circunvalación norte sería la mejor opción para establecer la planta, este no es el resultado final ya que tenemos tomar los factores subjetivos como establece el método sinérgico, mostrado en la tabla no. 13

Tabla no. 13 Factores objetivos

LUGAR	FACTORES OBJETIVOS				FACTOR OBJETIVO
	COSTO RENTA	COSTO AGUA	COSTO ARREGLOS	TOTAL	
A CENTRO	\$ 12,000.00	\$ 2,015.00	\$ 6,000.00	\$ 20,015.00	0.2857
B CONCORDIA	\$ 8,500.00	\$ 1,659.00	\$ 4,500.00	\$ 14,659.00	0.3469
C CIRCUNVALACIÓ	\$ 7,000.00	\$ 1,256.00	\$ 3,200.00	\$ 11,456.00	0.3673

$$FO_A = \frac{1}{Ct_A \left(\frac{1}{Ct_A} + \frac{1}{Ct_B} + \frac{1}{Ct_C} + \frac{1}{Ct_D} \right)}$$

$$FO_A = \frac{1}{1082 \left(\frac{1}{1082} + \frac{1}{1038} + \frac{1}{1025} + \frac{1}{1036} \right)} = 0.2414$$

El siguiente punto está enfocado a los factores subjetivos, en esta tabla se toman en cuenta como factores el entorno social, vías de comunicación, flujo de gente, seguridades mismas que se ponderaron en relación a la importancia pudiéndose medir de una manera deficiente, buena o excelente mostrado en la tabla no. 14

Tabla no. 14 Ponderación de factores subjetivos

FACTOR SUBJETIVO	PONDERACIÓN	DEFICIENTE	BUENA	EXCELENTE
ENTORNO SOCIAL	40%	0%	20%	40%
VÍAS DE COMUNICACIÓN	15%	0%	8%	15%
FLUJO DE GENTE	20%	0%	10%	20%
SEGURIDAD	25%	0%	13%	25%
TOTAL	100%			

En la siguiente tabla se puede notar que los factores subjetivos ya han sido calificados de manera individual dependiendo del lugar y la suma de todos estos valores da el total del factor subjetivo. mostrado en la tabla no. 15

Tabla no. 15 ponderación de las distintas plazas

FACTOR SUBJETIVO	PONDERACIÓN	LUGAR A CENTRO	LUGAR B CONCORDIA	LUGAR C CIRCUNVALACIÓN
ENTORNO SOCIAL	40%	40%	40%	20%
VÍAS DE COMUNICACIÓN	15%	8%	8%	15%
FLUJO DE GENTE	20%	20%	10%	10%
SEGURIDAD	25%	13%	25%	25%
TOTAL	100%	81%	83%	70%

Gracias a la siguiente formula que engloba el total de los factores objetivos y subjetivos se pudo obtener el factor de localización misma que indica que la zona del centro de Orizaba es la más viable para establecer la planta sin embargo los propietarios de la empresa podrían elegir otra opción porque les parece una mejor idea seguir algún factor en específico, esto se tomaría como un riesgo. El siguiente paso corresponde a la combinación de los factores críticos y subjetivos mediante la formula del algoritmo sinérgico.

Donde alfa equivale al nivel de confiabilidad, en nuestro ejemplo será del 80%, es decir que alfa equivale a 0,8. El índice de localización para la ciudad A se calculará entonces así:

LUGAR	FACTOR DE LOCALIZACIÓN
A CENTRO	0.4395
B CONCORDIA	0.3345
C CIRCUNVALACIÓN	0.4338

$$IL_t = FC_t \{ (FO_t * a) + [(1 - a)(FS_t)] \}$$

Layout

Objetivo

Hallar el orden e integración más eficiente de todos los elementos; áreas de trabajo, equipo y otros factores implicados del negocio, que sea la más económica para los socios, pero, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria tanto para los colaboradores, como para los clientes (figura No. 4)

Puntos:

- Utilizar el espacio eficazmente
- Desarrollar la labor eficazmente
- Reducción del manejo de materiales
- Incremento de la producción
- Reducción del material en proceso
- Cuidar los aspectos ergonómicos para los colaboradores
- Reducir el tiempo de atención al cliente
- Seguridad
- Facilitar la interacción y la comunicación

Lista de materiales



Figura No. 4 Layout

Mobiliario y equipo necesario de operación.

El contar con los equipos, herramientas y mobiliarios indispensables para el negocio determinaran la eficiencia del mismo, la optimización de tareas y el correcto uso de las mismas, este se encuentra dividido en mobiliario y equipo de almacén (tabla no.16), mobiliario y equipo de producción (Tabla no.17) y mobiliario equipo administrativo y de ventas (Tabla no.18).

Tabla no. 16 Mobiliario y equipo de almacén

Concepto	Descripción	Cantidad
Enfriadores	Enfriador horizontal 25 pies tapa Inox Criotec	1
Garrafas	Garrafas de 5 gal. para pulque	5
Jarras	Jarras plásticas 2 lts	5
Cucharones	Cucharon de acero inoxidable de 35 Cm	3
Espátulas	Espátula de cocina de madera 30 Cm	3
Gabinete	Gabinete de lámina de acero 38.5 x 76.5 x 200 cm	1
Kit de limpieza	Escoba, trapeador, jergas, detergente, desinfectantes, aromatizante.	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla no.17 Mobiliario y equipo de producción

Concepto	Descripción	Cantidad
Enfriador	Enfriador vertical 1 puerta litros 350 litros 65.1 cm x 52.4 cm x 124.9 Metalfrio	1
Vitroleros	Vitroleros de cristal con tapa y despachador cap. 20 lts	10
cucharones	Cucharon de acero inoxidable de 35 Cm	10
Alacena	Alacena de madera con, puertas y repisas medidas: 80 x 125 x 42	1
Mesa	Mesa de madera 2*.60 m para preparación de alimentos y bebidas	1
Plato Botanero	Plato de barro artesanal 35 cms de diámetro con separaciones	10
Jaros	Jarro de barro cap. 500 ml	10
Licudora	Licudora OSTER BLSTMEG4771B013	3

Fuente: elaboración propia

Tabla no. 18 Mobiliario, equipo administrativo y de ventas

Concepto	Descripción	Cantidad
Servilleteros	Servilletero de acero inoxidable	10
Rocola	kit de 2 bocinas profesionales bluetooth de 12,000 watts y tripie.	1
Tend card QR	Menús digitales	10
Blocks de Notas	Blocks de papel para toma de pedidos	2
Lapiceros	Lapiceros para toma de pedidos	3
Punto de Venta	Kit punto de venta Sicar V.4.0(PC, Impresora, caja, software)	1
Jarras	Jarras plásticas 2lts	10
Mesas	Mesas de madera 4 personas con sillas 1*1.50	1
Mesas	Mesa de madera 6 personas .80*2.10	8

Diagrama de procesos

Proceso de preparación de pulque y curado

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de preparación del pulque natural el cual básicamente no lleva manipulación sin embargo también muestra el proceso del curado que es cuando al pulque se le adiciona alguna fruta mostrada en la figura no.5

Todo comienza desde la recepción del pulque , continua una de las parte más importantes del proceso que es la inspección del pulque , se considera un factor clave ya que de este depende la calidad del producto que se sirve al cliente , posteriormente es colocado en vitroleros que son contenedores de cristal de 20 lts y a su vez es llevado a refrigeración esto con la intención de mantener el producto en las mejores condiciones y evitar dañarlo , el pulque es transportado del almacén a la concina para ser servido o preparado en curado cualquiera que sea la situación si es natural se servirá al jarro de 500 ml y si es curado , se selecciona la fruta ,se mezcla con la vainilla y leche condensada , el resultado de esta mezcla , es mezclado con aproximadamente 450 ml de pulque , esto es para evitar que se derrame ya que la fruta incrementa el volumen ya mezclado perfectamente se sirve en el jarro y está listo para ser disfrutado por el cliente.

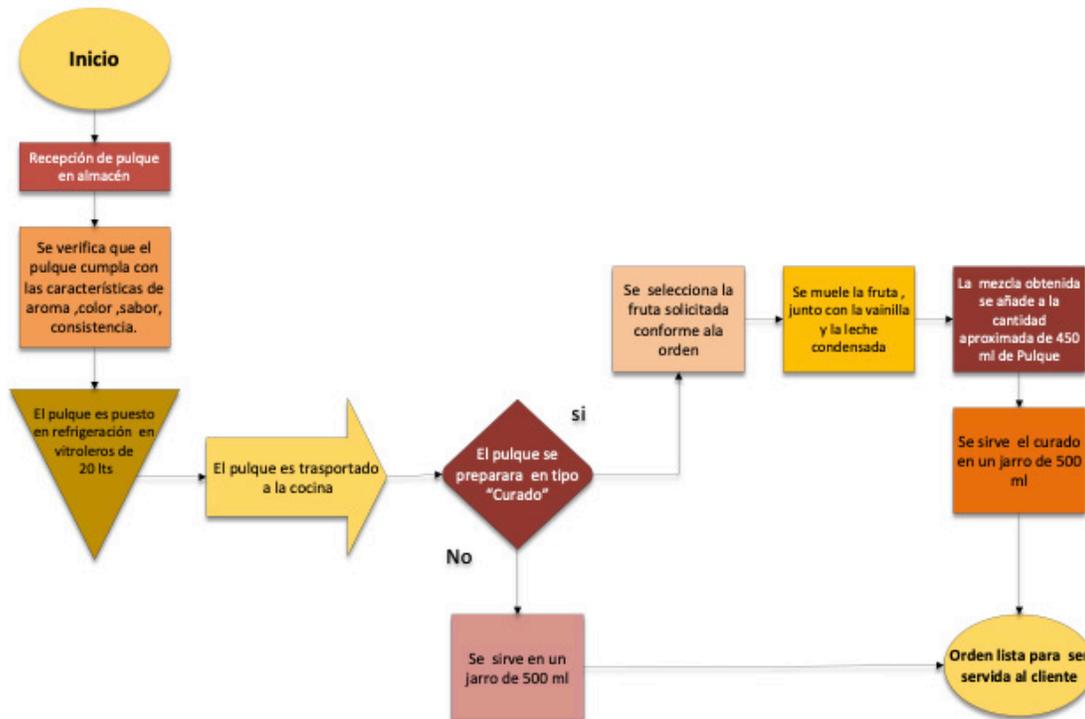


Figura no. 5 diagrama de procesos preparación de pulque-curados

Fuente :elaboración propia.

Proceso del servicio al cliente

El siguiente diagrama muestra el proceso de atención al cliente , desde el momento que entra a la pulquería: a la entrada se encuentra un mesero , el cual primeramente se presenta y lleva al cliente hasta su mesa , se le explica brevemente el funcionamiento del menú para que él pueda realizar su pedido con mayor facilidad , el mesero toma la orden y lleva inmediatamente el pedido al área de producción , producción recibe la orden y la prepara,

el mesero recibe la orden y la lleva al cliente, el cliente recibe la orden, la consume y posteriormente solicita la cuenta al mesero quien a su vez la solicita a caja y esta es devuelta al mesero, el mesero lleva la cuenta al cliente, el cliente paga para finalmente retirarse. Mostrado en la figura no. 6

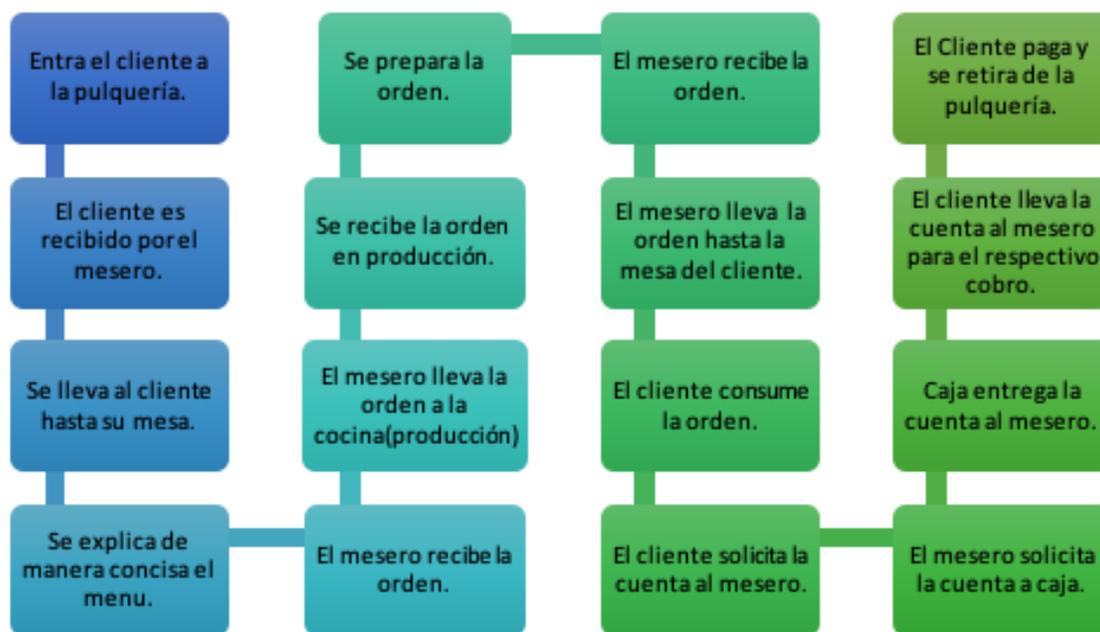


Figura no. 6 Diagrama de atención al cliente

Fuente :elaboración propia

Normatividad e impacto ambiental

Objetivo:

En un contexto de mercados caracterizado por la innovación tecnológica y la intensificación de la competencia, la actividad normativa es un instrumento indispensable para el funcionamiento de los negocios y su integración a sector comercial, es por eso que en México esta normalización se plasma en las normas oficiales mexicanas NOM y NMX las primeras de carácter obligatorio creadas por dependencias de gobierno promovidas por la secretaria de economía y el sector privado, por lo que se muestran a continuación las normas que regulan las actividades y que son aplicables a la pulquería Mayáhuel en materia de salud, medio ambiente, seguridad al usuario, prácticas de comercio, especificaciones y atributos aplicables a nuestros productos, procesos y servicios.

NOM-199-SCFI-2017

Contiene la denominación de las bebidas alcohólicas y establecimientos de las especificaciones fisicoquímicas, la información comercial y los métodos de prueba que deben aplicarse para determinar su cumplimiento. De esta manera y en beneficio de la colectividad de consumidores

NOM-005-RECNAT-1997(20/MAY/97)

Que establece los procedimientos, criterios y especificaciones para realizar el aprovechamiento, transporte y almacenamiento de corteza, tallos y plantas completas de vegetación forestal.

NOM-007-RECNAT-1997(30/MAY/97)

Que establece los procedimientos, criterios y especificaciones para realizar el aprovechamiento, transporte y almacenamiento de ramas, hojas o pencas, flores, frutos y semillas.

NOM-114-ECOL-1998 (23/NOV/98)

Que establece las especificaciones de protección ambiental para la planeación, diseño, construcción, operación y mantenimiento de líneas de transmisión y de subtransmisión eléctrica que se pretendan ubicar en áreas urbanas, suburbanas, rurales, agropecuarias, industriales, de equipamiento urbano o de servicios y turísticas. Aclaración 01/ febrero/1999.

ART. 45 SECRETARIA DE SALUD Y ASISTENCIA

No se otorgará licencia sanitaria a los establecimientos señalados en los artículos 36 y 42 del presente reglamento que pretenda funcionar en proximidad de escuelas , centros deportivos u otros centros de reunión para niños y jóvenes.



ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Filosofía organizacional

Misión

En pulquería la Mayáhuel somos un grupo de colaboradores que nos dedicamos satisfacer y cumplir con las expectativas de nuestros clientes, mediante aportación de experiencias de diversión, entretenimiento y pulque una bebida de la mejor calidad ,mexicana y muy tradicional sin dejar a un lado nuestra gran atención y el mejor servicio.

Visión

Escuchar de nuestros clientes que pulquería la Mayáhuel es el mejor negocio de venta de pulque de la región de Orizaba Ver, manteniendo la calidad de nuestros productos y buen servicio que ya nos caracteriza, sin dejar de disfrutar de nuestro trabajo y a si lo veas reflejado en nuestros resultados porque entendemos claramente que tu nuestro cliente eres el alma de la empresa.

Valores

- Compromiso: comprometidos día a día con nuestros clientes porque entendemos claramente su necesidad de entretenimiento y descanso satisfaciéndola de forma refrescante y alegre .
- Responsabilidad: buscamos siempre que tu nivel de satisfacción y experiencia sea agradable sin importar el tamaño o complejidad damos respuesta a nuestras obligaciones, generamos acciones y cumplimos con tus expectativas
- Honestidad: trabajamos con normas y verdad, cumpliendo y desempeñando correctamente nuestras actividades de servicio oportuno, respaldando íntegramente lo que hacemos, lo que pensamos y lo que decimos.
- Espíritu de trabajo y servicio: disfrutamos al 100% de nuestro trabajo, y lo reflejamos en nuestra calidad de atención servicio y así brindarte una experiencia inolvidable. Mostrado en la figura no. 7.





Figura No.7 Cultura organizacional
Fuente: elaboración propia

Imagen corporativa



Tipo y tamaño de la empresa

Tipo

En el mundo de los negocios existen tres grandes sectores de la actividad económica:

El sector primario, que se dedica a obtener las materias primas, tales como la minería, la ganadería, la agricultura y la pesca. (Corporación universitaria de Austrias, 2014)

Sector secundario, en el que se incluyen negocios dedicados a la actividad industrial (de procesamiento), y a la construcción, en este sector se encuentran las empresas que se encargan de extraer la materia prima, o de la transformación de ésta en productos elaborados. Dependiendo de la actividad específica a que se dediquen, este grupo de empresas se subdivide en: industria minera, siderúrgica, textil, vinícola, alimenticia; industria del calzado, industria petrolera y de energía, entre otros. (Gómez Roldán, 2011)

Sector terciario: en este sector se plantean dos subsectores:

Servicios: se incluyen las empresas orientadas a la prestación de un servicio o de un bien intangible para clientes y usuarios. Habrá tantos tipos de empresas en este sector como tipos de actividad, por ejemplo, los servicios jurídicos, de transporte, educativos, informáticos, de tipo social, entre otros.

Comercial: las empresas comerciales se dedican a comprar y vender bienes materiales terminados para el consumo final, existiendo una variedad de ellas que depende del tipo de producto que comercialicen, se citan como ejemplo, las empresas que comercian ropa, alimentos, muebles, computadores, electrodomésticos, entre otros. (Corporación universitaria de Austrias, 2014; Gómez Roldán, 2011)

En el sector terciario se ubican los negocios y servicios, y es el que más crece en la mayoría de los países. Es muy importante que exista un equilibrio entre los tres sectores mencionados.

Pulquería Mayáhuel entraría en el sector terciario de la clasificación de negocios según su actividad económica ya que el establecimiento se dedicará a la venta de bebidas esto determina que sería una empresa de tipo comercial.

Tamaño

Las microempresas se encuentran por doquier a nuestro alrededor, puede serlo alguna heladería o un café pequeño, con un solo local, en tu colonia. Estas empresas son relativamente pequeñas y cuentan con un mínimo número de empleados y mínimo capital también.

Una microempresa generalmente opera con menos de 10 personas y se inicia con una pequeña cantidad de capital. En los países en desarrollo, la necesidad obliga a los microempresarios a representar a la gran mayoría del sector de pequeñas empresas. (Gómez Roldán, 2011)



Gracias a lo anterior mencionado podemos determinar que pulquería Mayáhuel será considerada una microempresa ya que iniciará labores con un personal menor a 10 colaboradores y unos ingresos menores a los 4 millones de pesos, básicamente los puestos serían :2 meseros, 1 cocinero ,1auxiliar de cocina, caja, jefe de producción , jefe administrativo y la dirección general. Mostrado en la figura no.8

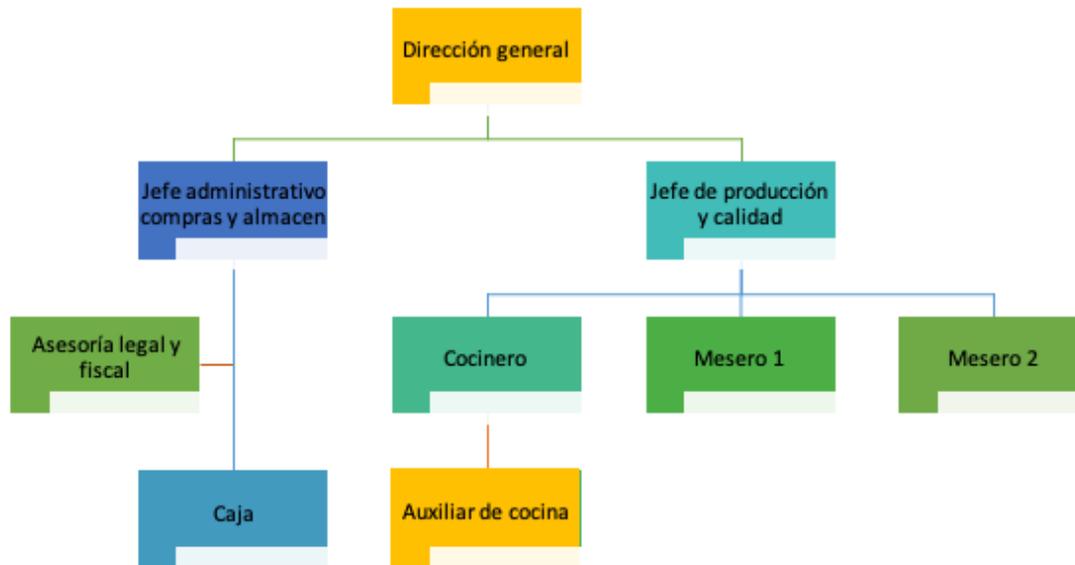


Figura No.8 Organigrama general
Fuente: elaboración Propia

Perfiles de puestos

JEFE ADMINISTRATIVO, COMPRAS Y ALMACÉN.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Compras de insumos.
- Evaluación de proveedores y cotizaciones.
- Estados de cuenta y pagos a proveedores.
- Contacto con el asesor externo en asesoría legal y fiscal.
- Búsqueda de créditos.
- Supervisión de caja y almacén

PERFIL DE PUESTO

- Licenciado en administración de empresas, Licenciado en finanzas, Ingeniero en gestión empresarial o afines.
- Analítico, resolutivo, responsable, organizado.
- Conocimientos básicos en derecho laboral.
- Conocimientos básicos en contabilidad y finanzas.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE RELACIÓN LABORAL

- Asesor externo legal y fiscal.
- Jefatura de producción.



JEFE DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Supervisión del área de producción.
- Supervisión de atención a clientes
- Garantizar el correcto funcionamiento de las líneas de producción.
- Hacer valer las políticas y normas de seguridad.
- Hacer que se respete y se cumpla con los estándares de calidad.
- Mtto. de maquinaria y equipo.
- Búsqueda continua de la eficiencia .
- Implementación y evaluación de procesos.
- Planificación y asignación de tareas al área de producción y atención al cliente.
- Búsqueda de la optimización de los recursos.

PERFIL DE PUESTO

- Licenciado en administración de empresas, Ingeniero Industrial, Ingeniero en gestión empresarial afines.
- Habilidades directivas (Resolución de conflictos, empático, analítico, resolutivo, responsable, organizado).

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE RELACIÓN LABORAL

- Departamento administrativo.

CAJA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Cuentas por cobrar
- Verificar que los precios de los productos sean los correctos
- Responder cualquier duda a los clientes en cuanto a precios
- Realizar facturas
- Manejo de caja chica.
- Registro y captura de ingresos y gastos menores.

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia en puestos similares
- Responsable, puntual, creativo, analítico.
- Limpio y ordenado.
- Estudios básicos.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE RELACIÓN LABORAL

- Administrativo
- Producción
- Mesero
- Cocineros



PRODUCCIÓN-COCINERO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Servido de pulque y curados.
- Preparación de curados.
- Preparación y servido de botanas.
- Limpieza y orden de su área de trabajo.
- Reporte de fallas de herramienta y equipo de su área de trabajo.
- Seguramiento de la calidad de su producto.

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia en el área de cocina comprobable.
- Responsable, puntual, creativo, analítico.
- Limpio y ordenado.
- Estudios básicos.

DEPARTAMENTO CON LOS QUE TIENE RELACIÓN LABORAL

- Área de almacén.
- Área de atención al cliente

AUXILIAR DE COCINA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Ayuda en el servido de pulque y curados.
- Servido de botanas.
- Limpieza herramienta y utensilios de cocina.
- Limpieza y orden de su área de trabajo.
- Auxiliar al cocinero en lo que se requiera.

PERFIL DEL PUESTO

- Responsable, puntual, creativo, analítico.
- Limpio y ordenado.
- Estudios básicos.

DEPARTAMENTO CON LOS QUE TIENE RELACIÓN LABORAL

- Área de almacén.
- Área de atención al cliente.

MESEROS(A)

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Recepción del cliente
- Toma orden del cliente
- Pedido de la orden al área de cocina
- Limpieza y orden en su área de trabajo (mesas y sillas)
- Reporte de fallas de herramientas y/o equipo de trabajo.



- Asegurarse de que la orden entregada por cocina corresponda a la orden del cliente.
- Solicitar cuenta al área de caja.
- Despedir al cliente.

PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia comprobable
- Organizado, puntual, responsable
- Limpio y ordenado
- Estudios básicos

DEPARTAMENTO CON LOS QUE TIENE RELACIÓN

- Área de cocina
- Área de caja
- Área de almacén
- Jefatura de producción

Estructura legal

Generalidades.

Pulquería Mayáhuel se constituirá como una SAS por lo que tendrá que cumplir con los siguientes lineamientos que marcan que para finales del año 2021 la secretaria de economía modificó la ley para la Sociedad por Acciones Simplificada, así entrando en vigor el 1 de enero del 2022, dando la opción de registrar la empresa por medio de un portal en internet,

Una sociedad por acciones simplificada (SAS) es el régimen societario que permitirá a una o más personas físicas constituir su empresa a través de medios electrónicos con todos los efectos legales, en el cual, la intervención del fedatario público es opcional. (Economía, 2022)

Para el cumplimiento de este régimen se tendrán ciertos puntos importantes como los son las obligaciones y sus características.

Obligaciones de una SAS:

A. Difundir en el sistema electrónico de publicaciones de sociedades mercantiles.

- Los contratos celebrados entre el accionista único y la sociedad.
- El aviso cuando se haya suscrito y pagado la totalidad del capital social.
- La convocatoria de asamblea de accionistas.
- El informe anual sobre la situación financiera de la sociedad.
- El aviso sobre las inscripciones que se realicen en el libro de registro de acciones del aumento o disminución del capital social variable.



B. Todas las acciones deberán pagarse en el plazo establecido por los accionistas, en menos de un año.

C. Llevar el libro del registro de acciones de la sociedad.

D. Cambiar de tipo de sociedad una vez que se rebase el monto de ingreso anual de 5 millones de pesos.

Características:

- Podrás constituir tu empresa a partir de uno o más socios (solamente personas físicas).
 - En caso de controversia, los accionistas tienen una responsabilidad limitada, protegiendo su patrimonio.
 - El capital puede ser a partir de \$1 peso y podrán utilizar medios electrónicos para la toma de acuerdos entre los accionistas.
 - Los ingresos anuales no podrán superar los 5 millones de pesos (cifra actualizable en el DOF).
- Siendo todo avalado por la Ley General de Sociedades Mercantiles del artículo 260 al 273, encontrada en el portal del SAT.

Requisitos de apertura

Requisitos para solicitar la cedula de empadronamiento o licencias de funcionamiento en la ciudad de Orizaba, Veracruz.

- Oficio de solicitud por escrito (datos completos de la persona que solicita, así como del negocio).
- Licencia de uso de suelo (SE GESTIONA EN LA VENTANILLA UNICA DE GESTIÓN).
- Contrato de arrendamiento o escritura (en caso de ser propietario del inmueble).
- Visto bueno de protección civil (SE GESTIONA EN LA VENTANILLA UNICA DE GESTIÓN).
- Autorización sanitaria (en caso de manejo de alimentos o farmacia).
- Comprobante de domicilio (agua, luz, teléfono).
- R.F.C.
- Pago del impuesto predial .
- Acta Constitutiva en caso de ser persona moral.
- Identificación oficial (INE) propietario o representante legal.
- Dos fotografías del negocio (interior y exterior).
- Si la persona que acude a solicitar la apertura no es el titular, agregar INE del gestor.



ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero comprende el monto total de los recursos monetarios necesarios previos a la realización de este proyecto, presentado de manera sistemática y ordenada importate para determinar desde la inversión inicial, flujos de caja ,estados proforma hasta la rentabilidad

Inversión

En esta parte se hace referencia al capital puesto a disposición de la empresa con la finalidad de que esta inicie actividades y en futuro se generen rendimientos, mostrado en la tabla no. 19

Tabla no. 19 Inversión

INVERSIÓN FIJA					
	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total
RENTA	Primer mes y deposito	Mes 1	1	15,000.0	15,000
Equipamiento de almacén(maquinaria, mobiliario y equipo de almacén)	Enfriador horizontal 25 Pies tapa Inox Criotec	pzas	1	13,800.0	13,800
	Garrafas 5 gal. para pulque	pzas	18	30.0	540
	Cucharas plásticas 35 cms	pzas	4	28.0	112
	Gabinete horizontal metálico	pzas	1	2,000.0	2,000
	Mesa de madera 2 mts	pzas	1	550.0	550
Contrato de luz		Instalación	1	850.0	850
Contrato de agua		Instalación	1	1,500.0	1,500
Contrato de Internet y telefonía		Instalación	1	750.0	750
Equipamiento de producción(maquinaria, mobiliario y equipo de producción)	Refrigerador Metal frío	pzas	1	12,500.0	12,500
	Vitroleros 20 lts	pzas	10	180.0	1,800
	Jarras plasticas 4 lts	pzas	5	50.0	250
	Cucharas 35 cm	pzas	5	28.0	140
	Gabinete tipo alacena metálico	pzas	1	2,000.0	2,000
	Licudadora OSTER BLSTMEG4771B013	pzas	2	580.0	1,160
	Platos de barro 35 cms con separaciones	pzas	20	35.0	700
	Jarros de barro 1/2 lts	pzas	40	70.0	2,800
	Mesa de preparación 2mts	pzas	1	550.0	550
	Servilleteros	pzas	10	20.0	200
Mobiliario y equipo de ventas	kit de 2 bocinas profesionales bluetooth De12,000 Watts Y Tripie	pzas	1	6,300.0	6,300
	Mesas de madera con sillas .85*2.10	pzas	4	2,000.0	8,000
	Mesas de madera con sillas 1*1.50	pzas	4	1,450.0	5,800
	Kit punto de venta (PC, impresora, caja, software)	pzas	1	8,500.0	8,500
	Jarras plasticas 2 lts	pzas	10	35.0	350
				TOTAL (inversión fija)	86,152
INVERSIÓN DIFERIDA					
Licencia de funcionamiento	Permiso para funcionamiento de pulquerías Giro B7	pieza	1	10,000.0	10,000
Cedula de empadronamiento	Alta de comercio para actividad	pieza	1	300.0	300
Servicios	Agua	pieza	1	250.0	250
				TOTAL (inversión diferida)	10,550
				SUB TOTAL	96,702
CAPITAL DE TRABAJO					
Costos de producción		año1	1	577,000	
Costos de administración		año1	1	204,023	
Costo de ventas		año1	1	12,000	793,022
Costo total					889,724

Estructura de costos

En la tabla no. 20 se muestra l proyección de los costos necesarios de las partidas que intervienen de forma directa e indirectamente en este proyecto: costos de producción fijos , variables, así como los costos administrativos y de ventas.



Tabla no.20 Proyección de costos

Costos de producción									
Descripción	Unidad de medida	Cantidad Mensual	costo unitario (\$)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
				Total	Total (Incremento el 6%)				
Costos de producción variables									
					0.06	0.06	0.06	0.06	
Pulque	Pulque	Lts	1200	13.0	187,200.0	198,432.0	210,337.9	222,958.2	236,335.7
Curados	Leche condensada	kg	10	55.0	6,600.0	6,996.0	7,415.8	7,860.7	8,332.3
	Miel	Kg	2	70.0	1,260.0	1,335.6	1,415.7	1,500.7	1,590.7
	Concentrado de Vainilla	lts	0.3	45.0	162.0	171.7	182.0	192.9	204.5
	Concentrado de Arándanos	Lts	7.0	110.0	9,240.0	9,794.4	10,382.1	11,005.0	11,665.3
	mazapán	pza	300	1.5	5,400.0	5,724.0	6,067.4	6,431.5	6,817.4
	Mango	kg	60	8.0	5,760.0	6,105.6	6,471.9	6,860.3	7,271.9
	Concentrado de piñón	Lts	2	380.0	9,120.0	9,667.2	10,247.2	10,862.1	11,513.8
	Crema de coco Del sol	Lts	15	50.0	9,000.0	9,540.0	10,112.4	10,719.1	11,362.3
	Guayaba	kg	45	15.0	8,100.0	8,586.0	9,101.2	9,647.2	10,226.1
	Fresa	kg	18	40.0	8,640.0	9,158.4	9,707.9	10,290.4	10,907.8
	Piña	pza	30	15.0	5,400.0	5,724.0	6,067.4	6,431.5	6,817.4
	Melón	pza	30	18.0	6,480.0	6,868.8	7,280.9	7,717.8	8,180.9
	Avena	kg	10	18.0	2,160.0	2,289.6	2,427.0	2,572.6	2,727.0
	Canela	kg	1	90.0	1,080.0	1,144.8	1,213.5	1,286.3	1,363.5
Botana	Frituras	kg	25	15.0	4,500.0	4,770.0	5,056.2	5,359.6	5,681.1
	Salsa para botana	Lts	11	15.0	1,890.0	2,003.4	2,123.6	2,251.0	2,386.1
	Cacahuete salado	kg	15	50.0	9,000.0	9,540.0	10,112.4	10,719.1	11,362.3
	Subtotal				280,992.0	297,851.5	315,722.6	334,666.0	354,745.9

Costos de producción fijos									
Mano de obra	Sueldos	Producción, atención a clientes	4	\$ 5,400.00	\$ 259,200.00	\$ 274,752.00	\$ 291,237.12	\$ 308,711.35	\$ 327,234.03
Mantenimiento	Técnicos	Mtto. preventivo a maquinaria de producción	1	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,360.00	\$ 6,741.60	\$ 7,146.10	\$ 7,574.86
Materiales de limpieza	Limpieza	Productos de limpieza y sanitización	1	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,720.00	\$ 13,483.20	\$ 14,292.19	\$ 15,149.72
Depreciación equipo de almacén	Enfriador horizontal 25 pies tapa Inox Criotec		1	\$ 1,104.00	\$ 1,104.00	\$ 1,104.00	\$ 1,104.00	\$ 1,104.00	\$ 1,104.00
	Garrapas 5 gal. para pulque		18	\$ 2.40	\$ 43.20	\$ 43.20	\$ 43.20	\$ 43.20	\$ 43.20
	Cucharas plásticas 35 cms		4	\$ 2.24	\$ 8.96	\$ 8.96	\$ 8.96	\$ 8.96	\$ 8.96
	Gabinete horizontal metálico		1	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
	Mesa de madera 2 mts		1	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00	\$ 44.00
Depreciación equipo de producción	Refrigerador Metal frío		1	\$ 68.00	\$ 68.00	\$ 68.00	\$ 68.00	\$ 68.00	\$ 68.00
	Vitroleros 20 lts		10	\$ 120.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	Jarras plásticas 4 lts		5	\$ 60.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
	Cucharas 35 cm		5	\$ 1,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	Gabinete tipo alacena metálico		1	\$ 14.40	\$ 14.40	\$ 14.40	\$ 14.40	\$ 14.40	\$ 14.40
	Licudadora OSTER BLSTMEG4771B013		2	\$ 4.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 8.00
	Platos de barro 35 cms con separaciones		20	\$ 2.24	\$ 44.80	\$ 44.80	\$ 44.80	\$ 44.80	\$ 44.80
	Jarros de barro 1/2 lts		40	\$ 160.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00
	Mesa de preparación 2mts		1	\$ 46.40	\$ 46.40	\$ 46.40	\$ 46.40	\$ 46.40	\$ 46.40
	Servilleteros kit de 2 bocinas profesionales bluetooth De12,000 Watts Y Tripie		10	\$ 2.80	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00
Depreciación equipo ventas	Mesas de madera con sillas .85*2.10		4	\$ 44.00	\$ 176.00	\$ 176.00	\$ 176.00	\$ 176.00	\$ 176.00
	Mesas de madera con sillas 1*1.50		4	\$ 1.60	\$ 6.40	\$ 6.40	\$ 6.40	\$ 6.40	\$ 6.40
	Kit punto de venta (PC, impresora, caja, software)		1	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00
	Jarras plásticas 2 lts		10	\$ 160.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
Subtotal					296,007.8	312,639.8	330,269.7	348,957.4	368,766.4
Costo anual total					576,999.8	610,491.3	645,992.3	683,623.4	723,512.3
Costo mensual					48,083.3	50,874.3	53,832.7	56,968.6	60,292.7

Costos administrativos									
					año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual	Precio unitario (\$)	Total	Total	Total	Total	Total
Costos fijos									
						0.06	0.06	0.06	0.06
	Local	Renta	1	7,500.0	90,000.0	95,400.0	101,124.0	107,191.4	113,622.9
Administración	Jefe administrativo y caja	salario	1	7,500.0	90,000.0	95,400.0	101,124.0	107,191.4	113,622.9
Contador	Honorarios contables y fiscales	Servicio	1	1,000.0	12,000.0	12,720.0	13,483.2	14,292.2	15,149.7
Carga social	Cuotas obrero-patronales	IMSS	5	817.2	49,030.8	51,972.6	55,091.0	58,396.5	61,900.3
	Cuotas obrero-patronales	Infonavit y cesantía bimestral	5	526.4	15,791.7	16,739.2	17,743.6	18,808.2	19,936.7
Artículos de papelería	Papelería general	Lote	1	500.0	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9
Mantenimiento	Computadora	Servicio	1	300.0	3,600.0	3,816.0	4,045.0	4,287.7	4,544.9
				Subtotal	176,422.5	187,007.9	198,228.3	210,122.0	222,729.3
Costos variables									
Servicios	Agua	servicio	1	50.0	600.0	636.0	674.2	714.6	757.5
	Luz	servicio	1	1,500.0	18,000.0	19,080.0	20,224.8	21,438.3	22,724.6
	Teléfono e internet	servicio	1	750.0	9,000.0	9,540.0	10,112.4	10,719.1	11,362.3
	Gasolina y casetas	Servicio	4	855.7	41,073.6	43,538.0	46,150.3	48,919.3	51,854.5
				Subtotal	27,600.0	29,256.0	31,011.4	32,872.0	34,844.4

Incremento de acuerdo a la inflación 6%

Costo anual	204,023	216,264	229,240	242,994	257,574
Costo mensual	17001.875	18021.9875	19103.3067	20249.5051	21464.47546

Costo de ventas									
					año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total	Total	Total	Total	Total
costos fijos									
						0.06			
Redes sociales	Publicidad pagada	pza	1	6,000.0	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9
				subtotal	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9
costo variable									
Publicidad	Publicidad en medios físicos y digitales		1	500.0	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9
				subtotal	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9

Costo anual	12,000.0	12,720.0	13,483.2	14,292.2	15,149.7
Costo mensual	1,000.0	1,060.0	1,123.6	1,191.0	1,262.5

		AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Costo de producción	Costo de producción variable	280,992.0	297,851.5	315,722.6	334,666.0	354,745.9
	Costo de producción fijos	296,007.8	312,639.8	330,269.7	348,957.4	368,766.4
	Costo de producción total	576,999.8	610,491.3	645,992.3	683,623.4	723,512.3
Costo de administración	Costo de administración fijo	176,422.5	187,007.9	198,228.3	210,122.0	222,729.3
	Costo de administración variable	27,600.0	29,256.0	31,011.4	32,872.0	34,844.4
	Costo de administración total	204,022.5	216,263.9	229,239.7	242,994.1	257,573.7
Costo de venta	Costo de venta fijo	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9
	Costo de venta variable	6,000.0	6,360.0	6,741.6	7,146.1	7,574.9

Costo de venta total	12,000.0	12,720.0	13,483.2	14,292.2	15,149.7
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Costo fijo total	478,430.3	506,007.6	535,239.6	566,225.5	599,070.6
Costo variable total	314,592.0	333,467.5	353,475.6	374,684.1	397,165.2
Costo de producción total	576,999.8	610,491.3	645,992.3	683,623.4	723,512.3
Costo de administración total	204,023	216,264	229,240	242,994	257,574
Costo de venta total	12,000.0	12,720.0	13,483.2	14,292.2	15,149.7

Financiamiento

A través de este mecanismo se consiguió un préstamo para comenzar operaciones el cual consto de un total de \$889,724.26 que fue solicitado a una institución financiera con un interés del 14.20 % y el cual se pagara en un plazo de 72 meses, mostrado en la tabla no.21

Tabla no. 21 Financiamiento

Financiamiento	
Inversión	\$ 889,724.26
Capital social	\$ -
Préstamo "Caja popular"	\$ 889,724.26
Tasa de interés*	14.20%
Costo financiero anual	\$ 126,326.61
Costo financiero mensual	\$ 10,527.22

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio fue uno de los elementos centrales y más importantes del estudio financiero pues permitió determinar los niveles de ventas necesarios para cubrir los gastos totales, el punto donde la empresa no tiene ni perdidas ni ganancias de esta forma es más fácil hacer la distinción del momento donde se empiezan a generar rendimientos, mostrado en la tabla no.22

Tabla no. 22 Punto de equilibrio

Para el año 1

CF	Cfu	CV	Cvu
478,430.3	11,07477 5	314,592.0	7.282222 2

Comprobando
\$ 591,851.08

Por pricing	Costo	Precio de venta
Precio	\$ 9.18	\$ 38.00
Unidades vendidas	3600	12
Ventas totales		43200
		1,641,600

se vende en unidades de 1/2 litro

PEunidades	15575.
=	0
PES=	591851.08

Año	CF	Cfu	CV	Cvu	costo	por pricing al 6%	Unidades vendidas	Ventas totales	Peunidades=	PES=
1	478,430.3	11,07477 5	314,592.0	7.282222 2	\$ 9.18	\$ 38.00	43200	1,641,600	15575	591851.08
2	506,007.6	11,05013 1	333,467.5	7.282222 2	\$ 9.17	\$ 40.28	45792	1,844,502	15335	617677.5
3	535,239.6	11,02688 3	353,475.6	7.282222 2	\$ 9.15	\$ 42.70	48540	2,072,482	15114	645299.75
4	566,225.5	11,00495 10.98425	374,684.1	7.282222 2	\$ 9.14	\$ 45.26	51452	2,328,641	14910	674802.98
5	599,070.6	10,98425 9	397,165.2	7.282222 2	\$ 9.13	\$ 47.97	54539	2,616,461	14722	706280.24

Flujo de efectivo

En el siguiente apartado se observa mediante un flujo de efectivo los movimientos tanto presentes como una proyección de movimientos futuros, de esta forma poder evaluar la inversión propuesta o hacer los cambios necesarios que añadan valor al negocio y que son relevantes para decidir si es un negocio rentable o no, mostrado en la tabla no. 23

Tabla no.23 Flujo de efectivo

Costo de producción fijo total	478,430.3	506,007.6	535,239.6	566,225.5	599,070.6
Costo de producción variable total	314,592.0	333,467.5	353,475.6	374,684.1	397,165.2
Costo de producción total	576,999.8	610,491.3	645,992.3	683,623.4	723,512.3
Costo de administración total	204,023	216,264	229,240	242,994	257,574
Costo de venta total	12,000.0	12,720.0	13,483.2	14,292.2	15,149.7

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	mensual		mensual		mensual		mensual		mensual	
Precio	\$ 38.00		\$ 40.28		\$ 42.70		\$ 45.26		\$ 47.97	
Unidades vendidas (500 ml)	3600	43200	3816	45792	4044.96	48539.52	4287.6576	51451.8912	4544.917056	54539.00467
Ingresos	\$ 136,800.00	\$ 1,641,600.00	\$ 153,708.48	\$ 1,844,501.76	\$ 172,706.85	\$ 2,072,482.18	\$ 194,053.41	\$ 2,328,640.97	\$ 218,038.42	\$ 2,616,461.00
Costos de producción	\$ 48,083.31	\$ 576,999.76	\$ 50,874.27	\$ 610,491.28	\$ 53,832.69	\$ 645,992.29	\$ 56,968.61	\$ 683,623.36	\$ 60,292.69	\$ 723,512.30
Utilidad marginal	\$ 88,716.69	\$ 1,064,600.24	\$ 102,834.21	\$ 1,234,010.48	\$ 118,874.16	\$ 1,426,489.89	\$ 137,084.80	\$ 1,645,017.61	\$ 157,745.72	\$ 1,892,948.70
Costo de venta	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,060.00	\$ 12,720.00	\$ 1,123.60	\$ 13,483.20	\$ 1,191.02	\$ 14,292.19	\$ 1,262.48	\$ 15,149.72
Costo de administración	\$ 17,001.88	\$ 204,022.50	\$ 18,021.99	\$ 216,263.85	\$ 19,103.31	\$ 229,239.68	\$ 20,249.51	\$ 242,994.06	\$ 21,464.48	\$ 257,573.71
Costo financiero	\$ 10,527.22	\$ 126,326.61	\$ 10,527.22	\$ 126,326.61	\$ 10,527.22	\$ 126,326.61	\$ 10,527.22	\$ 126,326.61	\$ 10,527.22	\$ 126,326.61
Utilidad bruta	\$ 60,187.59	\$ 722,251.13	\$ 73,225.00	\$ 878,700.02	\$ 88,120.03	\$ 1,057,440.40	\$ 105,117.06	\$ 1,261,404.75	\$ 124,491.56	\$ 1,493,898.66
Impuestos*	\$ 9,630.02	\$ 115,560.18	\$ 9,630.02	\$ 115,560.18	\$ 9,630.02	\$ 115,560.18	\$ 9,630.02	\$ 115,560.18	\$ 9,630.02	\$ 115,560.18
Reparto de utilidades	\$ 5,055.76	\$ 60,669.09	\$ 6,359.50	\$ 76,313.98	\$ 7,849.00	\$ 94,188.02	\$ 9,548.70	\$ 114,584.46	\$ 11,486.15	\$ 137,833.85
Utilidad neta	\$ 45,501.82	\$ 546,021.85	\$ 57,235.49	\$ 686,825.86	\$ 70,641.02	\$ 847,692.19	\$ 85,938.34	\$ 1,031,260.11	\$ 103,375.39	\$ 1,240,504.63
Pago principal	\$ 12,357.28	\$ 148,287.38	\$ 12,357.28	\$ 148,287.38	\$ 12,357.28	\$ 148,287.38	\$ 12,357.28	\$ 148,287.38	\$ 12,357.28	\$ 148,287.38
Depreciación	\$ 1,567.31	\$ 18,807.76	\$ 1,567.31	\$ 18,807.76	\$ 1,567.31	\$ 18,807.76	\$ 1,567.31	\$ 18,807.76	\$ 1,567.31	\$ 18,807.76
Flujo neto de efectivo	\$ 34,711.85	\$ 416,542.24	\$ 46,445.52	\$ 557,346.24	\$ 59,851.05	\$ 718,212.58	\$ 75,148.37	\$ 901,780.49	\$ 92,585.42	\$ 1,111,025.02

TIR (Tasa interna de retorno)

Este indicador nos muestra el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la inversión de pulquería Mayáhuel a su vez nos muestra el VAN(valor actual neto) los cuales son dos parámetros estrechamente relacionados, estos dos indicadores nos muestran la rentabilidad de dicho proyecto y así poder reducir el nivel de incertidumbre del proyecto en el mercado actual, mostrado en la tabla no. 24



Tabla no. 24 Tasa interna de retorno

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
889724.3	416542.2	557346.2	718,212.58	901,780.49	1,111,025.02

Inversión	- 889,724.26
Año 1	\$ 416,542.24
Año 2	\$ 557,346.24
Año 3	\$ 718,212.58
Año 4	\$ 901,780.49
Año 5	\$ 1,111,025.02
TIR	61%

Inflación	Riesgo (i)	0.074
	Inflación (f)	0.06
	if	0.0044
	TREMA	0.1384
		13.844

VP	
Año 1	\$ 365,888.62
Año 2	\$ 430,035.97
Año 3	\$ 486,768.61
Año 4	\$ 536,859.02
Año 5	\$ 580,995.95
VP	\$ 2,400,548.16
	\$ 1,510,823.90
VPN=VP-Inversión	

Rentabilidad

Tabla no.25 Rentabilidad

RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE	Utilidad neta / Capital contable				
Utilidad neta	546021.85	686825.86	847692.19	1031260.11	1240504.63
Capital contable	416,542.24	557,346.24	718,212.58	901,780.49	1,111,025.02
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rendimiento sobre capital contable	1.3108	1.2323	1.1803	1.1436	1.1165
MARGEN DE UTILIDAD	Utilidad neta/Ventas netas				
Utilidad neta	546021.85	686825.86	847692.19	1031260.11	1240504.63
Ventas netas	\$ 1,641,600.00	\$ 1,844,501.76	2072482.178	2328640.975	2616461.00
Margen de utilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0.3326	0.3724	0.4090	0.4429	0.4741



ESTUDIO DE IMPACTO SOCIAL

El objetivo de este trabajo consiste presentar un panorama general de lo que es el impacto tanto social , económico y ambiental .El caso que se presenta es el del proyecto de Pulquería Mayáhuel en la ciudad de Orizaba Veracruz , lugar en el que ya se han venido realizando actividades de estudio.

Para ello se utilizó la información recopilada del cuestionario aplicado en el estudio de mercado , al igual se utilizó como base la normativa aplicable al negocio , del que se rescató información como ocupación, información socioeconómica , beneficios y perjuicios de la población acerca de de qué opina del pulque y de establecerse una pulquería en el municipio de Orizaba Ver.

El estudio de impacto social tiene una gran relevancia que se asocia tanto a la parte económica como ambiental y en si al desarrollo del proyecto como tal ,ya que el impacto que se busca es que sea positiva y no incidir en una dinámica negativa que afecte al ecosistema.

El proyecto busca por un lado presentar los objetivos y procesos que describan las características sociales ,económicas y ambientales poniendo especial atención en cómo la población del municipio de Orizaba, percibe el negocio del pulque .

El estudio de impacto social puede definirse como el proceso de evaluación de las consecuencias sociales que se pueden derivar de las acciones del ejercicio de la pulquería Mayáhuel. Por eso fue fundamental establecer previamente acciones de prevención mitigación que ayudaran a evitar impactos negativos en la población o alguna afección al medio ambiente, los cuales fueron:

- Prevenir que el proyecto de la pulquería resulte en la degradación de la calidad de vida que tienen los residentes de la zona donde se decidió establecer el proyecto entre las cuales fueron no establecerse en zonas residenciales donde aspectos como el ruido puedan mitigar la calidad de vida de sus habitantes.
- Prevenir que pueda causar consecuencias que afecten a la educación por lo que las zonas probables que se eligieron no se encuentran cerca de ninguna institución educativa, centro deportivo u otro centro de reunión para niño, mencionado en el artículo de la secretaria de salud una normativa a la que pulquería Mayáhuel se apegó.
- Asegurarse que los beneficios totales del proyecto sean tanto externos como internos y con esto nos referimos a la entera satisfacción de los colaboradores que reciban un trato digno y justo de entera igualdad para cada uno de los que conforman la organización.
- Asegurar que el proyecto genere ingresos tanto directos como indirectos que ayude a sumar en la mejora de la economía local esto a través del estudio financiero.



- Asegurar que el negocio no altere el medio ambiente por lo que se establecerán medidas que aseguren el uso correcto de los residuos y un consumo responsable .

Impacto social

Como todo negocio pulquería Mayáhuel busca la rentabilidad, pero sin dejar de lado que sus colaboradores logren aumentar su calidad de vida por lo que ofrece a las mismas jornadas establecidas por la ley que no causen cansancio mental ni estrés también incentiva a la interacción y socialización estrecha entre todos lo que conformamos pulquería Mayáhuel, que se creen vínculos de amistad y compañerismo y de manera externa también con nuestros proveedores y clientes.

Impacto ambiental

Las medidas que tomara la organización hacia el medio ambiente están claras el objetivo es generar el menor impacto negativo ambiental posible en cada una de sus actividades , desde el uso correcto de residuo, compra de productos con características biodegradables además de que buscara generar una cultura de conservación al medio ambiente tanto en los colaboradores ,como en los clientes mediante letreros señalizaciones recalcando la importancia de la conservación de los recursos naturales y a la no mitigación al medio ambiente pues al final esto traduce a un ambiente sano , limpio y saludable para todos .

Impacto económico

Si bien es cierto que el negocio se ha constitutivo con un fin lucrativo pues busca ser rentable para los socios también busca por lo menos en un principio generar 4 fuentes de ingresos directas y otras más indirectas , de esta forma el impacto económico es si quizás pequeño pero evidente como una pequeña empresa busca empezar a pertenecer al organismo económico generador de productos y servicios de la localidad .





CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Este proyecto es bastante atractivo en materia de inversión, ya que todos los indicadores financieros apuntan a una viabilidad económica en constante desarrollo, sumado a los resultados del estudio de mercado que nos muestran el alto interés por parte del mercado meta por consumir mencionado producto, si bien es cierto que muchos consideraran que el pulque no es una bebida típica de la región los resultados de las encuestas fueron favorables, sin tomar en cuenta que Orizaba es un pueblo mágico, con gran circulación de turistas lo que viene hacer un punto a favor para el establecimiento de la pulquería, estos factores establecen una gran oportunidad de emprendimiento bajo las condiciones plasmadas en este plan de negocio. Por lo cual se determina que este tipo de establecimiento que no solo comercializa una bebida como el pulque poco explotado en el mercado, sino que además es una bebida que guarda toda una historia y tradición muestra claramente un enrutamiento direccional hacia el éxito.





**FUENTES DE
INFORMACIÓN**

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. *Industrial Data*, 13(1), 9–17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81619989002>
- Alibel, E. (2006). Importancia del Análisis Estratégico en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión. *Visión Gerencial*, 1(1), 40–52. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545874006>
- Álvarez-Duarte, M. del C., García-Moya, E., Suarez-Espinosa, J., Luna-Cavazos, M., & Rodríguez-Acosta, M. (2018). conocimiento tradicional, cultivo y aprovechamiento del maguey pulquero en municipios de Puebla y Tlaxcala traditional knowledge, cultivation and use of maguey pulquero in municipalities of Puebla and Tlaxcala. *Polibotánica*, 0(45). <https://doi.org/10.18387/polibotanica.45.15>
- Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L. M., & Acevedo Lozada, C. A. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. *Scientia Et Technica*, 132–135. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454025>
- Balladares Gómez, E. (2015). Develando los secretos del árbol de las maravillas. <http://ilitia.cua.uam.mx:8080/jspui/handle/123456789/194>
- Ballesteros-Rodríguez, E., & Felipe Sánchez-Teyer, L. (2021). El pulque: probiótico ancestral. *Elementos*, 28, 1–68. www.elementos.buap.mx
- Blas-Yañez, S., Thomé-Ortiz, H., Espinoza-Ortega, A., & Vizcarra-Bordi, I. (2020). Turismo agroalimentario y bienes de capital: el caso de los productores de pulque en el altiplano central mexicano. *Turismo y Sociedad*, 27, 127–143. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.07>
- Bravo Hernández, R. (2015). “El pulque como elemento gastronómico del Centro Histórico de la Ciudad de México.” <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/25562>
- Breña Cervantes, L. E., Domínguez Durán, A. O., & González Méndez, A. (2010). Estrategia de exportación del pulque enlatado. <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/6431>
- Cámara de diputados del H. congreso de la unión. (2013). Ley Del Impuesto Sobre La Renta. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Cardona, G. (2005). Decisiones financieras en el sector forestal (Facultad de Ciencias Forestales-UNSE, Ed.; Vol. 14). <https://fcf.unse.edu.ar/archivos/series-didacticas/SD-14-Decisiones-financieras-CARDONA.pdf>
- Celano Gómez, C. (2021). Las 8p del marketing de servicios en iveco argentina. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3874/Celano%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1>



- Cervantes-Contreras, M., & Marina Pedroza-Rodríguez, A. (2007). El pulque: características microbiológicas y contenido alcohólico mediante espectroscopia Raman. *Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca*, 1–13. revistanova@unicolmayor.edu.co
- Cifuentes, Omar. (2010). El plan de negocio como una herramienta metodológica. *Corporación Universitaria Rafael*, 1–24. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/709>
- Corporación universitaria de Austrias. (2014). Clasificación de las Empresas. In *Concepto y Clasificación de Empresa* (pp. 1–9). https://danieljimenezm.weebly.com/uploads/3/9/3/5/39355131/pdf_2_clasificaci%C3%B3n_de_las_empresas_13_3_2014.pdf
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., & Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41–51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>
- del Carmen, M., & Muñoz-Aparicio Cecilia, G. (2021). El pulque la bebida de los dioses con valor y tradición milenaria. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 4(1), 20–36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7907925>
- Estrada López, V., & Monsalve Velásquez, S. M. (2014). Diagnóstico financiero de la empresaprocopals.a. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1172/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20Procopal%20S.A.pdf?sequence=1>
- Fernández Galicia, Y. V. (2018). revalorización del pulque: análisis del caso grupo de trabajo xochicahuatl. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/handle/20.500.12098/341?locale-attribute=en>
- García Iruela, F. (2009, August). Marketing el plan de negocios. *Lecturas: Educación Física y Deportes*.
- Gaytán Cortés, J. (2020). Mercados y Negocios indicadores financieros y económicos. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/html/>
- Gómez Roldán, A. (2011, July). Dimensión de la empresa. una prospectiva de la empresa en la constitución y su impacto social desde la delegación. 315–346. revistascientificasjaveriana@gmail.com
- Guijarro-Cagua, M., & Rivas-Vallejo, C. (2017). Elementos particulares para la elaboración de un Plan de negocios. Su necesidad en el contexto empresarial. *Polo Del Conocimiento*, 2, 1–12. DOI: 10.23857/casedelpo.2017.2.5.may.1373-1384

- Gutiérrez Villegas, J. T., Silva Ríos, M. L., Torres Cortes, D. A., & Luna Escobar, N. (2015). Aplicación del método systematic layout en el rediseño de una planta. *Academia Journals* 2, 7(2), 1–160. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/601c62bf6ffbb77dfa6281d3/1612473047227/Ju%C3%A1rez+AJ+Memorias+Online+Tomo+04+2015.pdf>
- Leonardo Morales Cardoso, S., & Rizo Aldeguer, R. (2019). “Metodología para procesos de Inteligencia de Negocios con mejoras en la extracción y transformación de fuentes de datos, orientado a la toma de decisiones.” <https://www.eltallerdigital.com>
- López Chila, E. D., & Molina Avellán, P. C. (2011). Universidad politécnica salesiana sede guayaquil. Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniera Comercial mención Finanzas y Comercio Exterior. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>
- López Infante, E. (2020). Plan de negocio: “pa’ comer en casa.” https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15705/pacomer-en-casa-.pdf
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* Sexta edición (S. A. de C. V. Pearson Educación de México, Ed.; sexta). <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Montes Valadez, M. (2014). “Pulque limpio” / “pulque sucio”: *Revista Colombiana de Antropología*, 50, 41–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105035710003>
- Moscoso Núñez, J. (2017). los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632–649. <https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Rivas, E. R., Carlos, F., González, V., Bernat, E. E., Quintero Salazar, B., Rivas, E., González, F., Bernat, E., Salazar, B., Es, E., & Mx, B. C. (2016). El maguey, el pulque y las pulquerías de Toluca, Estado de México, ¿patrimonio gastronómico turístico? (Vol. 14). www.pasosonline.org
- Rojas Rivas, E., & Carlos Viesca González, F. (2017). El patrimonio gastronómico del municipio de Toluca: el caso del pulque y las pulquerías (1841-1920). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10449880004>
- Rojas Rivas, E.-V. G. F. C. (2016). El Patrimonio Gastronómico Del Municipio De Toluca. *Universidad Autónoma Del Estado de México*, 24(0), 1–10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10449880004>
- Romero Duque, G. A., Mejía Moncayo, C., & Torres Martínez, J. A. (2015). Modelos matemáticos para la definición del layout de las celdas de manufactura. *Revista Tecnura*, 19(46), 135–147. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.4.a03>

Romero Hidalgo, O., Hidalgo Sánchez, A., & Correa Guaicha, H. (2018). Plan de negocios. Un enfoque práctico en sector comercio. In Editorial UTMACH (Ed.), Editorial UTMACH, 2018 (1st ed.). Universidad técnica de machala. www.utmachala.edu.ec

Tovar Reyes, Y. G., & Vázquez Carbajal Yahaira Yuriria. (2016). Proyecto de inversión para la instalación de una “pulquería en el municipio de Metepec, ESTADO DE MÉXICO.” <http://hdl.handle.net/20.500.11799/66974>

Velásquez Carrascal, B. L., Hoyos Patiño, J. F., Hernández Villamizar, D. A., Velásquez Sayado, N. L., Sayago Velásquez, J. E., & Vargas Yuncosa, A. (2020). Modelo para el diseño de ideas de emprendimiento. *Universidad de La Amazonia*, 12(1), 1–13. <https://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/fagropec/article/view/1816>

Vélez Pareja, I. (2001). Evaluación de proyectos en inflación. 14(23), 107–130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502305>



ANEXOS



PULQUERÍA MAYÁHUEL

Objetivo: Identificar a la población con gusto por el pulque, así como conocer como lo consumen, donde lo compran , como lo compran y con que frecuencia lo hacen, de esta forma determinar la factibilidad de abrir una pulquería en dicho municipio.

Indicaciones: Marcar o llenar la respuesta a su elección según sea el caso.

Todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial por lo que no es necesario colocar su nombre ,dichos resultados solo son como con fines informativos. Por otra parte, rogamos de su participación y total sinceridad al responder. De antemano se agradece su colaboración.

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

18 a 29 Años

30 a 39 Años

40 o Más

2. Genero *

Marca solo un óvalo.

Hombre

Mujer

3. Ocupación *

4. Municipio *



1.- ¿Conoce o has escuchado hablar del "Pulque"? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2.- ¿Ha probado el pulque? si su respuesta fue No continúe en la pregunta 19 *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4.- ¿Conoce establecimientos dedicados a la venta de pulque en la región de Orizaba o zonas aledañas?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5.- Si su respuesta anterior fue si ¿Mencione el nombre del establecimiento donde actualmente lo consume?

6.-¿De qué forma ha probado el pulque?



8.- ¿Si ha probado los curados, que sabores fueron sus preferidos ?

Selecciona todos los que correspondan.

- Avena
- Melón
- Piña
- Guayaba
- Fresa
- Apio
- Jitomate
- Mango
- Mazapán
- Arándanos
- Coco
- Piñón

Otro: _____

9.- ¿Qué sabores de curados le gustaría probar?

Selecciona todos los que correspondan.

- Avena
- Melón
- Piña
- Guayaba
- Fresa
- Apio
- Jitomate
- Mango
- Mazapán
- Arándanos
- Coco
- Piñón

Otro: _____



10.- ¿Con qué platillo o botana prefiere acompañar al pulque?

11.- ¿Regularmente cuánto ha pagado por un tarro de medio litro de pulque natural (sin saborizantes)?

Marca solo un óvalo.

- Entre \$20 y \$25
- Entre \$25 y \$30
- Entre \$30 y \$35
- Entre \$35 y \$40
- Mas de \$40

12.- ¿Regularmente cuánto ha pagado por un tarro de medio litro de curado de pulque?

Marca solo un óvalo.

- Entre \$30 y \$35
- Entre \$35 y \$40
- Entre \$40 y \$45
- Entre \$45 y \$50
- Mas de \$50

13.- ¿Considera que es común el consumo de pulque? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No



14.- Si su respuesta anterior fue si, ¿responda por qué?, de lo contrario continúe en la pregunta 15

Selecciona todos los que correspondan.

- Sabe bien
- Es económico
- Es relajante
- Otra

15.-Si su respuesta fue No, ¿por qué?

Selecciona todos los que correspondan.

- Huele feo
- Sabe feo
- Es baboso
- Es caro
- Nunca lo he probado

Otro: _____

16 .-¿Considera que el pulque sería una alternativa para probar algo diferente a la cerveza? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez



17.-¿Con que frecuencia suele consumir pulque?

Marca solo un óvalo.

- 1 vez a la semana
- de 2 a 3 veces a la semana
- Otro: _____

18.-¿Cuántos vasos de pulque de aproximadamente 500 ml suele consumir cuando toma Pulque?

Marca solo un óvalo.

- 1 vaso
- 2 a 3 vasos
- mas de 4 vasos

19.- ¿Si se estableciera la pulquería "Mayàhuel" en la zona de Orizaba Ver. ¿Iria? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

20.- ¿En que localidad de Orizaba le gustaria que estuviera la Pulquería Mayàhuel?



21.-¿Como le gustaria recibir información sobre, descuentos, ofertas especiales, eventos, nuevos productos ,promociones, etc. de la Pulquería ?

Marca solo un óvalo.

- Facebook
- WhatsApp
- Instagram
- Publicidad ambulante(folletería ,anuncios)
- Radio _____
- Otro: _____

22.-¿Que aspectos considera importantes debe tener una pulquería?

Marca solo un óvalo.

- Buen servicio
- Precios Accesibles
- Atención Rápida
- Música _____
- Otro: _____

23.-¿Qué estilo le gustaria que tuviera pulquería la Mayàhuel?

Marca solo un óvalo.

- Moderno
- Tradicional Mexicano
- Otro: _____





AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi asesora de tesis, la Mtra. Susana Isabel Castillo, por sus enseñanzas y guía durante todo el proyecto. A todos los profesores que fueron punto clave, no solo a los que nos acompañaron durante el proyecto, y a todos los que estuvieron con nosotros desde el inicio de la carrera ,gracias por su orientación y comentarios ,a la profesora Bahena a quien le debo mi pasión por la lectura. A mis compañeros y amigos de la ingeniería por los momentos compartidos durante todos estos años .Por último y más importante a mi madre Petra Castillo quien es mi razón de existir y me ha enseñado a ser persistente y a seguir adelante sobre todo en los momentos más difíciles de mi vida.

Adan Monterrosas Castillo

Primero y antes que todo, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposa Yoseline la cuál nunca dejo que me rindiera y me daba fuerzas para seguir adelante, y con sus consejos y palabras de aliento siempre me dio su apoyo para poder concluir mis estudios, a mi hijo Josafat que con sus alegrías me daba inspiración para seguir adelante y no rendirme.

César Arturo Rosas Juárez

Agradezco a mi familia, amigos y personas especiales en mi vida, por la confianza y ánimos puestos en mí cuando el camino se ponía más difícil, este logro también es parte de ustedes concluyendo con éxito este proyecto que al inicio parecía muy lejano hoy es una realidad, gracias por siempre apoyar mis sueños y metas.

Javier Ortega Romero



DEDICATORIA

A mis padres Marina y Juan quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más en mi vida, gracias a ellos que me enseñaron a valorar el esfuerzo de cada meta en mi camino, a mis hermanos que me dieron palabras de aliento en los momentos de los cuales sentía ya no poder continuar. A mis primos y tías que me daban buenos consejos en el lapso de mi carrera de los cuales fueron fruto para seguir continuando con esta meta y no dejarme caer. Finalmente me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo quiero dedicar esta tesis también a mi jefe quien me dio la oportunidad de poder estudiar y siempre me apoyaba en momentos que se requerían para no faltar a clases, a todos mis compañeros, amigos, por apoyarme, por extender su mano en momentos difíciles, a la institución y maestros que gracias a su apoyo incondicional se pudo llegar a esta meta.

César Arturo Rosas Juárez

A mi madre quien con su amor, paciencia y apoyo incondicional me ayuda a superar todo lo que me propongo, pero sobre todo estar en los peores momentos, gracias por inculcarme los valores necesarios para lograr mis metas y perseguir mis sueños. A mi hermano por su cariño y no dejarme solo en todos los procesos importantes de mi vida, siempre dándome palabras de aliento y consejos para alcanzar mis objetivos. A mi hijo que es el tesoro más preciado que tengo, le ha dado luz a mi vida y una razón muy fuerte para esforzarme, siempre estaré agradecido con Dios por dejarme ser su padre y parte de su vida, siempre dándome un abrazo cuando más lo necesito.

Javier Ortega Romero

A Dios por guiarme durante todo el camino, por ser parte de todos mis logros, por darme la salud, conocimientos y la perseverancia para desarrollarlos ,por poner a las personas correctas en el momento correcto. A mi madre quien ha sido un apoyo incondicional durante toda mi vida, que me ha forjado disciplina, valores ,principios y un carácter para poder persistir.

Adan Monterrosas Castillo





PLAN DE NEGOCIOS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UNA PULQUERIA EN EL MUNICIPIO DE ORIZABA, VER.

AUTORES:

JAVIER ORTEGA ROMERO
CÉSAR ARTURO ROSAS JUÁREZ
ADAN MONTERROSAS CASTILLO
SUSANA ISABEL CASTILLO MARTÍNEZ
FERNANDO URIBE CUAUHTZIHUA
CARLOS HUMBERTO DIMAS GARCÍA

ISBN: 978-607-59479-3-8



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

ITSZ
INGENIEROS



Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.