

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
LEÓN
ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981



MODELO DE NEGOCIO: PILAR

ESTUDIO DE CASO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN MARKETING ESTRATÉGICO

PRESENTA

LORENA DEL PILAR MARTÍNEZ FANO

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	01
II. PLANTEAMIENTO GENERAL	03
2.1 Idea de Negocio	03
2.1.1 Descripción general de la idea de negocio.	03
2.1.2 Impactos.	04
2.2 Planteamiento de Problema o Necesidad a Satisfacer	06
2.3 Análisis de Sector	06
2.3.1 Entorno político.	06
2.3.2 Entorno económico.	09
2.3.3 Entorno social.	11
2.3.4 Entorno tecnológico.	13
2.3.5 Entorno ambiental.	15
2.3.6 Entorno legal.	17
2.3.7 Factores demográficos.	18
2.4 Semblanza de la Competencia	19
2.5 Análisis del Consumidor Final	23
2.6 FODA	25
III. MODELO DE NEGOCIO A VALIDAR	28
3.1 Portafolio de Productos	28
3.2 Personalidad Jurídica y Régimen Fiscal	29
3.3 Misión	30
3.4 Visión	30
3.5 Valores	30

3.6 Objetivos Estratégicos para el Arranque	31
IV. MODELO DE NEGOCIO	33
4.1 Oferta de Valor	33
4.2 Mercado Meta	33
4.3 Canales de Distribución	34
4.4 Relación con los Clientes	34
4.5 Actividades Clave	35
4.6 Recursos Clave	35
4.7 Alianzas Clave	36
4.8 Ingresos	36
4.9 Costos y Gastos	38
4.10 Proyecciones Financieras	39
4.11 Comentarios Sustentabilidad de la Empresa	43
V. ANEXOS	47
VI. BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pronóstico de ventas en unidades y pesos	37
Tabla 2 Punto de equilibrio mensual	38
Tabla 3 Origen de las necesidades financieras	39
Tabla 4 Flujo de efectivo proyectado durante el primer año de operaciones	40
Tabla 5 Estado de resultados	40
Tabla 6 Estado de resultados detalle de totales	41
Tabla 7 Balance general	42
Tabla 8 Evaluación económica	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Prototipo de la caja que contendrá 10 polvorones	28
---	----

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene el desarrollo de un plan de negocios con el enfoque de conocer y cubrir necesidades del mercado que atenderá la empresa PILAR, buscando lograr la consolidación de modelo de negocio y concepto de experiencia del servicio.

En la actualidad existe la necesidad de ofrecer negocios innovadores, y que lleguen a combinar productos y servicios de diversos sectores. Para comenzar a dar un bosquejo general del negocio es pertinente hablar de la industria o industrias a las que pertenece.

En primer plano tenemos que el negocio de los hoteles en México alcanzó su madurez y hoy se observa un crecimiento exponencial en las grandes ciudades, centros turísticos y hasta en las pequeñas poblaciones, lo cual ha atraído inversiones de empresas transnacionales y un alza en el turismo.

Tomando como base la rica gastronomía con la que cuenta el país y el potencial turístico de la ciudad de León, se ha decidido crear la empresa PILAR. Empresa que buscará trascender en el impacto que tiene un recuerdo gastronómico de lujo para quien visita la ciudad, además de contar con un detalle histórico y cultural. PILAR venderá sus productos (o incluso a forma de consignación) a los lugares estratégicos que visitan las personas que viajan a la ciudad por placer o por negocio.

Debido a que el mercado es muy cambiante y el compromiso de cubrir las necesidades de los clientes cada vez es mayor, se tiene a bien evaluar las condiciones

de la oferta demanda del producto, la factibilidad financiera, entre otros elementos indispensables para la elaboración del plan de negocios.

La planeación es importante, ya que tomar la decisión de alcanzar una meta implica un compromiso constante, por lo tanto se decide elaborar un plan de negocios de una empresa característica para llevar a cabo una adecuada evaluación de las condiciones que se nos presentan y de esa manera verificar los resultados que los estudios nos arrojen para así implementar las mejoras necesarias, para después elegir la opción de emprender o no.

Tomando en cuenta los diversos factores favorables y desfavorables de estos dos mercados se considera la decisión de innovar y crear una ventaja competitiva dentro del servicio tradicional de souvenirs en el cual se pretende ofrecer además del recuerdo gastronómico y repostería, un elemento de diseño que genere pertenencia de la ciudad de León, Guanajuato.

II. PLANTEAMIENTO GENERAL

2.1 Idea de Negocio

2.1.1 Descripción general de la idea de negocio.

A través de la gastronomía, se pueden crear recuerdos memorables que perdurarán en las personas por mucho tiempo. Pueden considerarse regalos que deleitarán a quienes reciban el detalle y podrán sentirse parte de una experiencia compartida. Para generar dicho impacto nace PILAR, pues sus consumidores durante el momento de compra estarán viviendo momentos apreciables que desearán plasmar en su memoria y en la de sus seres queridos por siempre.

La marca PILAR, a través de su producto –caja de polvorones con sabores tradicionales– le ofrecerá al lugar en donde se hospedan los viajeros, la habilidad de poder satisfacer la necesidad del cliente de recibir experiencias a través de los sabores. El turista obtendrá además un recuerdo de la ciudad en donde su empaque será considerado como una postal de León complementada con información relevante de la ciudad. Los sabores de los polvorones con los que deleitará el paladar de los consumidores serán 4, los cuales han sido elegidos cautelosamente y que además representan sabores típicos de México: chocolate abuelita, cajeta, churro y pan de elote.

Considerando que los hoteles son la ubicación principal de concentración de los viajeros, estos serán el cliente comercial de PILAR, en donde se tendrá un mostrador muy llamativo, elegante y que refleje la esencia de la marca. La demanda de productos alimenticios que además puedan ser utilizados para representar un recuerdo de la visita

a la ciudad, han generado un interés en proveer productos que logren cautivar al consumidor, generando además una experiencia que puede ser compartida con los seres queridos que no tuvieron oportunidad de asistir al viaje.

Además el servicio que pretende ofrecer la empresa antes mencionada es innovador ya que en el municipio no existe un concepto de servicio de la misma índole, lo que quiere decir que no cuenta con una competencia directa en el municipio, ni en el país; debido a esto, la empresa se puede extender no solo en esta ciudad sino a otras ciudades del estado e incluso a otros Estados de la República.

2.1.2 Impactos.

El turismo ha evolucionado de una economía de servicios a una economía de experiencias, esto según las tendencias del 2019 para viajar, elaborado por booking.com (Las ocho predicciones de viaje para 2019 de Booking.com, 2018). Dicho cambio se ha generado principalmente porque los turistas así lo han solicitado: experiencias memorables durante sus estancias. Considerando que dichas experiencias perduran durante un largo periodo a través de los recuerdos y las compras realizadas en el viaje, esto se convierte en un elemento atractivo para los viajeros.

Almanza (2018) escribió un artículo para El Financiero en donde menciona que las principales razones por las que los turistas visitan León, están: compras con 27%, negocios y trabajo con 26%, entretenimiento con 17%, temas culturales con 12% y reuniones con 8%. Esto ha impulsado a diversificar la cartera de servicios a ofrecer a los

visitantes con distintos enfoques para cada nicho de mercado. Almanza presentó además un pronóstico de derrama económica por el sector turismo para el 2018 de 25 mil mdp, esperando más de 8 millones de visitantes y con una ocupación hotelera del 47%.

Miranda (2018) comenta en el periódico UNIÓN, que en el primer semestre del 2018 la ocupación hotelera fue de 49.8% que significan 575,721 cuartos ocupados. Y del 2013 al 2017 se realizaron 82 acciones de capacitación y se beneficiaron a 3,812 prestados de servicios. Bajo el Programa de Certificación se atendieron 264 empresas turísticas, 25 empresas para certificación de gastronomía, 24 empresas para certificación de gran anfitrión y se entregaron 10 premios a empresas de “Premio Guanajuato a la Competitividad Turística”.

El incremento de visitantes a la ciudad de León demanda un incremento en el ofrecimiento de productos y servicios a disposición de dichos consumidores, es importante recibirlos de manera cálida y ofrecerles experiencias que impacten de manera positiva para que esto genere la necesidad de adquirir principalmente artículos que puedan llevarse a casa para que cumpla la función de recordatorio de dichos momentos agradables. A su vez, aumenta el número de generación de empleos y la cadena de proveeduría de dicho sector debe estar perfectamente alineada.

2.2 Planteamiento de Problema o Necesidad a Satisfacer

Los hoteles de la ciudad de León, Guanajuato, buscan satisfacer las necesidades de sus huéspedes. Entre ellas, la experiencia y atención personalizada. PILAR pondrá a disposición de los hoteles, un producto típico de la región con el objetivo de crear una experiencia memorable del viaje de quienes se hospeden con ellos.

2.3 Análisis de Sector

La empresa PILAR se encuentra dentro del tercer sector económico del país, con un giro basado en la distribución de productos turísticos de lujo para hoteles en la ciudad de León. El análisis del sector se presenta a continuación, basándose en los factores que afectan a la empresa PILAR, considerando las variables PESTED: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Demográfico.

2.3.1 Entorno político.

- Reforma Financiera
- Reforma Fiscal
- Reforma Laboral
- Reforma Hacendaria
- Código Nacional de Procedimientos Penales
- Paquete económico 2019
- Alternancia política Andrés Manuel López Obrador
- Reforma en Competencia Económica

Reforma fiscal o hacendaria: La reforma hacendaria, busca aumentar la recaudación, reducir la informalidad, simplificar el pago de impuestos.

Reforma laboral: Incrementar la oferta laboral, alentar la productividad de las empresas, y elevar la competitividad del país.

Reforma en competencia económica: En este sentido, las conductas anticompetitivas y las concentraciones indebidas provocan un incremento excesivo de precios, reduciendo con ello el consumo y la capacidad de ahorro de las familias, especialmente de las más vulnerables. Además, al obstruir la participación de más y mejores empresas en cada mercado, se inhibe la innovación.

En septiembre de 2015, en la ciudad de Medellín, Colombia se celebró la Asamblea General de la Organización Mundial de Turismo [OMT]. En dicha reunión, el estado de Guanajuato mostró su interés por ser uno de los destinos en generar un proyecto sobre turismo de compras. La ciudad de León fue seleccionada debido a que un 27% de sus visitantes llegan motivados por las compras (OMT, 2018).

El año 2019 marcará la pauta de grandes cambios políticos en el país, inicia el sexenio de Andrés Manuel López Obrador, y las 12 grandes propuestas económicas que ofrece el presidente, expresadas por Hernández-Orozco (2018), son: (1) crecimiento del PIB de 4%, lo cual impacta de manera positiva a todos los sectores del país. (2) Aumentar el salario mínimo, un 15.6% cada año, lo cual genera un impacto positivo para los

trabajadores, pero hará temblar a las empresas en cuestión de presupuestos. (3) Mantener el Impuesto Sobre la Renta en 35% y el Impuesto al Valor Agregado del 16%, esto podrá ayudar a combatir la corrupción pero implica menos ingresos para el gobierno. (4) Competencia en el sector financiero sin modificaciones legales en materia fiscal y bancaria. (5) Para reducir riesgos de devaluación e inflación, se respetará la autonomía de Banxico. (6) Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, las empresas recibirán apoyo del gobierno para poder contratar a jóvenes como aprendices, esto puede implicar mayor esfuerzo laboral para las empresas. (7) Construcción de refinería y en Tabasco, se planea no comprar combustible en el extranjero al terminar su sexenio. (8) Modernización de plantas de Comisión Federal de Electricidad. (9) Gasolinazos, tema preocupante para todos los sectores económicos y habitantes del país. (10) La importación de crudo, otro tema que actualmente preocupa el rumbo que tomará y qué impactos traerá para México. (11) Construcción de dos pistas aéreas y cancelación del Nuevo Aeropuerto Internacional de México. (12) El Tren Maya, el cual traerá beneficios para el sector turismo.

Retomando el tema del sector en cuestión, Miguel Torruco Marqués, titular de la Sectur presentó en Chetumal la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024 (2019). Mencionó que ya se están reforzando acciones para lograr el objetivo de posicionar a México como líder competitivo y vanguardista en el tema turístico, pues de ello dependerá el desarrollo justo y equilibrado entre regiones y comunidades, y regirá como herramienta de reconciliación social. Una de las acciones a tomar en dicho sector será pluralizar los mercados para comercializar y posicionar los destinos y productos turísticos nacionales. Se pondrá en marcha la Operación Toca Puertas, programa enfocado en la

diversificación de mercados y posición del país como destino referente del turismo internacional, principalmente a nichos de alto poder adquisitivo.

2.3.2 Entorno económico.

- Alta volatilidad en los mercados internacionales.
- Caída en producción de petróleo.
- Pronostico de tipo de cambio 18.90
- Crecimiento del PIB anual 2.8% y 1.8%, Inflación al 5%.
- Alza tasas de interés en EUA.
- País emergente afectado por materias primas
- Disminución de reservas

La economía mexicana resentirá en 2019 los efectos de la aplicación de una política procíclica (profundiza la desaceleración en épocas de debilidad económica), tanto en el orden fiscal como en el orden monetario, por lo que su ritmo de expansión bajará más de lo hubiera sucedido en otras circunstancias.

En un artículo del sitio web *Entrepreneur*, menciona que según el INEGI, el sector turístico genera 2.5 millones de empleos directos y representa 8.5% del Producto Interno Bruto de México, lo que lo convierte en uno de los sectores más importantes del país (Sánchez, 2015). El turismo de negocios es una nueva tendencia de oferta turística que estará apoyando a las cadenas hoteleras para ofrecer servicios según los gustos, necesidades y apuestas de los viajeros contemporáneos. Los viajes por motivo de trabajo

han reforzado el crecimiento del sector en un número de 250,000 habitaciones en la última década.

La ciudad de León se encuentra en proceso de ser posicionado como la capital del calzado y la ciudad destino más importante del país en cuestiones del turismo de convenciones y congresos.

Para el 2019 se tiene como reto aumentar en 10% en este ámbito. En el tema de congresos, convenciones y reuniones, se recibieron 40,000 visitantes en la ciudad durante el año pasado. Durante los meses de septiembre, octubre y noviembre ya se tienen eventos programados cada fin de semana (Ayala-Espinosa, 2018). Sin embargo, el año inició con amenazas inesperadas: desabasto de gasolina. Tema que dejó al estado de Guanajuato con pérdidas de casi \$62 millones en el sector turismo, principalmente los registros que se tienen son en cancelaciones de hospedajes en hoteles (Periódico AM, 2019).

Durante el primer año de gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador, el Banco de México [Banxico] tiene bajas expectativas de crecimiento, esto generado por la incertidumbre que subsiste en la economía mexicana. Esto generará que algunas empresas retrasen o incluso cancelen proyectos de inversión que se tenían ya calendarizados para el 2019. Otro acontecimiento negativo que expone Banxico es que dentro del país, los consumidores estarán gastando menos de manera cautelosa (Huffpost, 2019).

2.3.3 Entorno social.

- Tendencia bienestar social y laboral.
- Incremento de capital para innovación.
- Nuevos modelos de servicios sociales.
- Inflación académica.
- Aumento de propuestas independientes
- Liderazgo como principal tendencia en capital humano.
- La tecnología rige la vida.
- Aumento de mujeres en ámbito laboral.

Las tendencias sociales del país, marcan un rumbo claro hacia la innovación, la creación de las ideas individuales, la tecnología, y la búsqueda de nuevos métodos para ofrecer servicios.

- Existe una inflación académica de personas graduadas, por lo que la necesidad de otorgar empleo, sigue siendo una problemática clara.
- La tendencia de capital humano, maneja como principal variable el liderazgo en las empresas, por lo que la búsqueda de dicha cualidad es fundamental.
- Las empresas comienzan a otorgar servicios más personales y especializados.
- Las empresas buscan convertirse en catalizadores sociales.
- Las soluciones móviles se centrarán en empoderamiento individual.
- Existe un incremento en el capital para la innovación.
- Las mujeres siguen creciendo exponencialmente en el mundo laboral.

- Las empresas empiezan a apostar por la cultura corporativa.
- El *co-working* resulta fundamental para el éxito empresarial.

Fátima Cachafeiro (2013) nos presenta en su blog una nota en donde expresa que un souvenir siempre será parte de un recuerdo tangible de la experiencia vivida durante un viaje, ya sea por placer o negocios. Se menciona además que existen 2 funciones principales que dichos artículos cumplen: recuerdo físico de los momentos vividos, y regalo para mostrar a quienes se quedaron en casa, que a través de la memoria estuvieron presentes durante el viaje.

La Real Academia Española [RAE] define la palabra *souvenir* como “objeto que sirve como recuerdo de la visita a algún lugar determinado” (RAE, 2019). Los viajeros compran cualquier tipo de souvenir pues tienen la necesidad de validar sus viajes. Lo importante de dicha compra es que sea un artículo que no puedan conseguir en su ciudad natal, no tanto el artículo en sí. Además, al realizar la compra, el turista busca materializar el hecho de que se acordó de esa persona importante que no pudo asistir al viaje y mostrarle qué tan importante es esa persona para el comprador (Xirau, 2017).

El *souvenir* representa de manera tangible, lo que se obtuvo de manera intangible durante el viaje, esconden una carga simbólica. Se convierten en una apropiación cultural que el viajero obtuvo a lo largo de sus días turísticos. Dichos objetos turísticos, permiten posicionar la ciudad visitada en la mente del consumidor, y beneficiará a la ciudad en cuestión de promoción para futuros visitantes. Para el turista, dicho artículo se convierte

en algo serio y simbólico, es un producto físico que eterniza una experiencia vivida (Estévez-González, 2007).

En el 2017, se registraron 2,400 japoneses viviendo en el estado de Guanajuato, y dicha cifra ha ido incrementando de manera constante (Reyes, 2017). A los japoneses les encantan los recuerdos, forman parte de la cultura de su país (Mori, 2012). Los originarios de Japón que ahora viven en México, específicamente en el estado de Guanajuato, reciben de visita a sus familiares y a otros empresarios, y al ser amantes de los recuerdos, se verán atraídos por productos *souvenirs*.

2.3.4 Entorno tecnológico.

- El *Chief Information Officer* [CIO] como líder de integración
- La economía de las aplicaciones
- Computación ambiental
- *Big Data*
- Mercadotecnia dimensional
- Definición total por medio de software
- Renacimiento de los sistemas críticos de negocio
- Inteligencia amplificada

El CIO líder de integración: El mundo digital no puede ser ignorado y el CIO es el líder que la empresa requiere para llevarla a un balance bien priorizado. Su destreza y conocimientos en tecnología le otorgan al CIO una ventaja a la hora de realizar la planeación estratégica con los sistemas informáticos de la empresa.

La economía de las aplicaciones: En el pasado, las interfaces eran utilizadas para interactuar remotamente con usuarios y clientes únicamente. En el presente, gracias a servicios como la nube, las interfaces de aplicaciones digitales permiten acelerar y desplegar nuevos servicios en tiempo real completamente orquestados.

Computación ambiental: Con la integración de los objetos, más allá de sólo las computadoras al internet, ahora es posible crear ambientes y experiencias a través de sensores, aparatos inteligentes, analíticos y sistemas integrados.

Big Data: La nueva era se basa en la conectividad y la abundancia de los datos.

No se considera ninguna tendencia relevante en este entorno, pero es importante estar monitoreando la maquinaria y equipo que utilicen los proveedores, para asegurar la calidad del producto final. PILAR tendrá como punto de diferenciación con respecto a los proveedores, el nicho de mercado al que se enfocará y la presentación de los productos de forma que pueda satisfacer las necesidades de un turista que se encuentra en busca de artículos de recuerdo de su experiencia vivida durante el viaje.

Considerando el comportamiento del consumidor, en donde cada vez más usuarios tienen la oportunidad de poseer un gadget que cuente con servicio a internet, será importante que PILAR se distinga por la experiencia al cliente a través de plataformas digitales. Será importante estar revisando constantemente las

recomendaciones digitales en distintas páginas de turismo y hoteles boutique, pues son lo que le darán posicionamiento a la marca.

A través de un CRM o Excel se puede tener registro de las bases de datos y poder tener en orden los pedidos de los compradores. Dicha herramienta optimiza las ventas, la relación con los proveedores y clientes, y por ende un aumento en los ingresos. Las redes sociales y el correo electrónico son otros medios fundamentales que actualmente todo negocio debe considerar y tener al día. A través del *e-mail* se puede estar en contacto 24/7 con cualquiera de las distintas partes interesadas e involucradas en la empresa, además funciona como alternativa para publicidad (El Empresario, 2012).

2.3.5 Entorno ambiental.

- Negocios sustentables
- Ola verde
- Medios digitalizados
- Certificaciones
- Responsabilidad social

Cada día son más las compañías que apuestan por modificar sus procesos o crear líneas verdes para conquistar a los consumidores y disminuir su impacto en el medio ambiente. Asimismo, sumarse a la ola verde contribuye a mejorar la imagen pública y a bajar los costos de operación.

Esta tendencia cada día crece más en México (según estudios, el 93% de la población del país está preocupada por el cambio climático) y ofrece también beneficios a corto plazo –a la par del ahorro y de la buena imagen comercial- como lo es el impulso a la creatividad e innovación constante, elemento imprescindible para la evolución de cualquier negocio.

Una actitud responsable hacia el medio ambiente es ya un factor de competitividad y lo será cada vez más en el futuro por la misma causa verde.

Debido a que poco a poco, y desafortunadamente, la contaminación ambiental ha ido en aumento durante los últimos años, los consumidores han adoptado comportamientos de compra más conscientes.

Un factor importante que se considera al momento de adquirir algún artículo, es el empaque. En un artículo de la Revista de Logística se presentan algunas tendencias y retos en la industria del empaque (Cáceres, 2016). Ofrece una propuesta en la que las empresas pueden comprometerse con el medio ambiente y mostrarse ante los consumidores como socialmente responsable, ofreciendo empaques biodegradables, pues se realizan con materiales reciclables y después de determinado tiempo se descomponen de manera natural.

2.3.6 Entorno legal.

La Secretaría de Turismo de México [SECTUR] con el objetivo de reducir acontecimientos de enfermedades que se difunden a través de la ingesta de alimentos (con un enfoque principalmente en turistas mexicanos y extranjeros)– implementó un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo “H” (Secretaría de Turismo, 2014). Dicho distintivo es un preventivo, que además se compromete en favorecer la imagen de México a nivel mundial con respecto al tema de la seguridad en alimentos.

Para proteger de plagio una marca y que sea utilizada de manera ilegal, es importante registrarla ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI]. Los derechos de propiedad industrial ayudarán a diferenciar al negocio ante la competencia y poder resaltar su valor diferenciado, según lo comenta Fernando Becerril en el artículo de Alto Nivel (Becerril, 2018). El IMPI es el organismo gubernamental con la responsabilidad de otorgar los derechos de propiedad sobre las marcas en el país.

México ha tenido avances significativos en los pasos que se requieren de manera previa para poder poner en marcha un negocio, en el 2010 el promedio de días para poder iniciar operaciones era de 24, similar al rango que se tiene en países como Japón. Los trámites básicos son: (1) Permiso para la constitución de sociedades ante la Secretaría de Relaciones Exteriores. (2) Registro en el Servicio de Administración Tributaria para el Registro Federal de Contribuyentes. (3) Al momento de tener 1 o 2 trabajadores, registrarlos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. (4) Inscripción de

trabajadores ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores [INFONAVIT]. (5) En la Secretaría de Salud dar aviso de funcionamiento y finalmente (6) registro como empresa generadora de residuos ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en caso de que aplique (Vega, 2010).

Para una empresa de distribución, hay 5 rubros que deben ser considerados para poder iniciar con éxito: (1) ¿Qué productos se van a distribuir? (2) ¿En dónde se hará la distribución? (3) ¿Cuál será el medio de transporte? (4) Políticas de negociación con el o los proveedores y con ellos mismos también negociar las (5) las políticas comerciales (Cabrera, 2014).

2.3.7 Factores demográficos.

- 5,864,000 de personas en Guanajuato
- Sexto estado de la república más visitado
- Se tienen registrados 157 hoteles en la ciudad de León, Guanajuato
- 8,840 habitaciones en León, Guanajuato
- 50% ocupación promedio anual
- 19.4 millones de turistas
- 5.4 millones de ocupaciones hoteleras
- Derrama económica de 41 mil 725 millones de pesos
- 2.7 millones de visitantes internacionales

Los factores de este modelo pueden variar en importancia de acuerdo a la industria y de los bienes que una empresa produzca. Por ejemplo, las empresas de consumo y

Business to Business [B2B] tienden a verse más afectadas por los factores sociales, mientras que un contratista de defensa mundial tendería a verse más afectado por factores políticos. Además, factores que son más propensos a cambiar en el futuro o más relevantes para una determinada empresa tendrán mayor importancia. Por ejemplo, una empresa que cuenta con un gran préstamo tendrá que centrarse más en los factores económicos (especialmente en las tasas de interés).

2.4 Semblanza de la Competencia

La competencia es el negocio o conjunto de negocios que producen o venden artículos iguales (competencia directa) o sustitutos (competencia indirecta) a los que la empresa en cuestión ofrece en el mismo mercado (Ramírez, 2018).

PILAR no cuenta con una competencia directa pues no se identificó en la región del Bajío alguna empresa que se dedique a la comercialización de productos gastronómicos turísticos de lujo con un nicho de mercado específico. Sin embargo, se detectaron 3 sustitutos que podrían considerarse como competencia. Se detallará cada uno a continuación:

(1) *Souvenirs* artesanales

Estos productos suelen ser artículos que se compran de manera típica en el país, tales como artesanías para decoración, llaveros, imanes, muñecos inditos tejidos a mano, entre otros. Normalmente los precios varían, pueden ir desde los \$20 MXN hasta los miles de pesos y la forma de pago varía, pero habitualmente es efectivo. No utilizan algún

tipo de promoción en específico. Normalmente se pueden comprar en tiendas de souvenirs que se encuentran cerca de los puntos turísticos de la ciudad, en plazas comerciales, en el aeropuerto, central de autobuses, personas locales vendiendo en las calles y en algunos hoteles.

(2) Dulces Goyita típicos de la región

Son dulces finos mexicanos elaborados de manera artesanal, la empresa existe desde 1950. Ofrecen 18 variedades a base de leche y en combinación con semillas finas con un toque contemporáneo. Cuenta con 2 sucursales en la ciudad de León y ofrecen también servicio a domicilio. Pueden elaborar productos personalizados para empresas y eventos. La presentación puede ser en caja de cartón o de madera y los precios fluctúan entre los \$70 MXN y pueden llegar hasta los \$600 MXN. Tienen página de *Facebook* e *Instagram*, medios por los cuales promocionan sus productos, además cada año colocan un stand en la Feria de León. Sus clientes son los consumidores finales y tienen un compromiso muy alto en el tema de la calidad y servicio personalizado.

(3) Artículos promocionales

Productos que usualmente se venden en tiendas de souvenirs, como en el aeropuerto, plazas comerciales, lugares turísticos típicos, y en algunas ocasiones dentro de los hoteles. Varían en precio y calidad, y normalmente son artículos como playeras, *thermos*, tazas, gorras, sudaderas con el nombre de la ciudad y/o del estado.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. El análisis del sector a partir de esta metodología arrojó las siguientes conclusiones:

Barreras de entrada al sector

Economías de escala: Para establecer un costo promedio del souvenir, es necesario establecer economías de escala que permitan disminuir conforme el volumen vaya creciendo.

Factores Políticos: La alternancia política sin duda representa una amenaza y debilidad para los nuevos emprendedores que busquen fuentes de financiamiento, esa volatilidad política genera incertidumbre ante las inversiones de cualquier sector. La legalidad para la distribución de los alimentos es fundamental para el ingreso en regla al sector.

Requerimientos de capital: Necesita una inversión fuerte para generar activos y darle revolvencia al producto.

Negociación con los Proveedores

La industria de los alimentos, requiere de un proveedor que respete las leyes, las normas, las políticas nutrimentales y que los costos no fluctúen además de atender la parte logística y de distribución. En base a esto, se determina que la negociación con proveedor es alto.

Poder de Negociación del consumidor

En el mercado de los alimentos dirigidos al turismo existe un bajo poder de negociación por una serie de factores como la tendencia artística de los lugares que permiten tener márgenes altos únicamente por la venta de las ideas y diseños. Sin embargo, la incursión en el sector del turismo, implica un alto poder de negociación por parte de los consumidores dependiendo el punto de venta. En conclusión tomando este par de variables en cuenta, se concluye que el poder de negociación del consumidor es medio-alto.

Amenaza de productos sustitutos

El producto de souvenirs artísticos, es un producto con muchas opciones en el mercado, sin embargo no todos cuentan con el diseño artístico para marcar diferencia. En aquellas en donde el diseño, el producto y el servicio es mejor, existen este tipo de productos sustitutos y muchos más, por lo que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

El turismo de negocios cada día va innovando en sus formas, productos y maneras de vender, cada día son más hoteles los que intentan incursionar en este negocio, algunas sobreviviendo, otras sin éxito y algunas otras, con un éxito rotundo, esas empresas generan la rivalidad directa en la región, y en el caso de niveles nacionales se multiplican, es por eso que el sector necesita la diferenciación en los productos para tener éxito, por lo que en conclusión la intensidad de la rivalidad de los competidores es alta.

Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir mejores rentabilidades a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias genéricas: Liderazgo en costos, donde se pretende lograr una posición segura para la empresa logrando un nivel bajo de costos.

2.5 Análisis del Consumidor Final

Siendo ésta una organización que busca proporcionar servicios cobrando un margen por ello, lo necesario por hacer es alcanzar un liderazgo en costos a través de rutas eficientes de distribución, buscando obtener retornos altos que entregar a los propietarios de los fondos, pero concentrándose en nichos, pues los consumidores de productos y servicios pertenecen un estrato de mercado con un muy alto poder adquisitivo.

Encuesta de análisis de mercado

Se realizó un monitoreo de mercado representativo mediante la metodología de encuesta a 10 empresarios hoteleros con 5 cuestionamientos básicos sobre el servicio a sus huéspedes, así mismo sobre la posibilidad de establecer los souvenirs de PILAR como un valor agregado a sus servicios.

- De los 10 hoteleros encuestados el 70% comentó que tenían afluencias de 1,000 a 5,000 personas mensualmente.
- El 70% principalmente motivados por motivo de negocios.
- 100% no otorga un valor agregado a la estancia.
- 70% considera que otorgar un souvenir le daría una ventaja competitiva.
- El 80% estaría dispuesto a pagar \$100.00 MXN como monto máximo del *souvenir*.

La encuesta aplicada puede consultarse en la sección de anexos.

Estrategia a partir del análisis

Como parte de las conclusiones generadas a partir del análisis, se detectó un área de oportunidad en el mercado de las ventajas competitivas otorgadas a los huéspedes.

El *souvenir* ofrecido por PILAR deberá manejar un *pricing* no mayor a los \$100.00 MXN. La estrategia de venta deberá plasmar la idea de mejorar la experiencia general de la estadía del huésped con un detalle para que de esa manera vuelvan a elegir la locación para su siguiente visita de negocios.

PILAR será una organización con una estrategia competitiva definida a 5 años para el logro de captación de mercado, el posicionamiento en el sector del turismo de El Bajío, y una estructura logística y de costos que le permitan asegurar la demanda del mercado mediante un precio accesible.

Si bien los factores políticos representan una amenaza en el riesgo del país, PILAR cree en el crecimiento del turismo en la región por lo que generar un producto que genere posicionamiento de la ciudad y del estado, representa una enorme oportunidad de negocio y de mercado.

2.6 FODA

Interno

Fortalezas

- Redes de contactos
- Facilidad de palabra de socia principal
- Estructura legal, financiera y contable
- Tendencia al poder artístico
- Apoyo a la marca Guanajuato
- Alianza con gobierno
- Alianzas estratégicas

Debilidades

- Curva de experiencia
- Costo cambiante

- Sin infraestructura inmobiliaria
- Nuevos en el mercado
- Falta de institucionalización
- Posicionamiento de marca
- Mínima capitalización

Externo

Oportunidades

- Reformas gubernamentales
- Crecimiento del 2.6% PyMES en Gto.
- Tendencia Social al arte y diseño de productos.
- Sector Servicios 31% de producción Gto.
- Negocios sustentables y responsabilidad social.
- *Big Data* cultivo de información.
- Crecimiento exponencial del corredor Industrial de Guanajuato.
- Crecimiento de turismo de negocios en la Región Bajío.

Amenazas

- Inflación académica.
- Panorama económico y político complicado.
- Tecnología suple logística.
- Alta volatilidad.
- Sobrecupo de propuestas independientes.
- Caída del sector de producción.
- Falta de capacidad de proveedor de los productos alimenticios.

Estrategia para enfrentar FODA

- Trabajar en la estructura empresarial.
- Documentar el aprendizaje.
- Invertir en publicidad.
- Estructura financiera.
- Aprovechar mercado creciente de PyMES.
- Aprovechar la tendencia al bienestar social como diferenciación.
- Buscar fomento gubernamental para otorgamiento de puestos laborales.
- Ofrecer costo competitivo.
- Estructura legal-financiera esbelta de protección.
- Posicionamiento de marca mediante recordación y marketing al cliente.

III. MODELO DE NEGOCIO A VALIDAR

3.1 Portafolio de Productos

Producto Principal

Caja de postres típicos (polvorones) con un diseño especializado en el estado de Guanajuato, que será distribuido en cadenas hoteleras del estado. La caja será el principal atractivo de dicho producto, al frente tendrá una foto o ilustración de lugares emblemáticos de la ciudad, cada mes habrá un nuevo modelo. Al reverso tendrá una breve descripción de la historia y datos curiosos de León. En la siguiente imagen se muestra un prototipo de lo que será la caja, cada una contendrá 10 polvorones.

Figura 1 Prototipo de la caja que contendrá 10 polvorones



Fuente: Cajas de joyería. (2019, 14 marzo). Recuperado 17 junio, 2019, de https://www.etsy.com/mx/listing/494646372/cajas-de-joyeria-set-caja-de-fosforos?ref=unav_listing-other-2

3.2 Personalidad Jurídica y Régimen Fiscal

Nombre de la marca: PILAR

Régimen Fiscal: Régimen de incorporación fiscal durante los dos primeros años para aprovechar el incentivo fiscal del coeficiente de utilidad.

Persona registrada como RIF: Lorena del Pilar Martínez Fano

RFC: MAFL890909237

El Régimen de Incorporación Fiscal [RIF] se ha generado para aquellos contribuyentes que cuenten con alguna de las siguientes características:

- Realicen actividades empresariales, enajenación de bienes o prestación de servicios, por lo que no se requiere título profesional para su realización.
- Obtengan ingresos por salarios, asimilados a salarios, arrendamiento o por intereses y que sus ingresos en conjunto no excedan de 2 millones de pesos.
- Organizaciones que estaban adscritas al Régimen de Pequeños Contribuyentes [REPECOs] o bien al Régimen Intermedio.

¿Y por qué alguien cuya empresa que no tiene RFC querría obtenerlo y además suscribirse al RIF? Fácil, por los beneficios que dicha acción representa, como gozar de estímulos que permiten reducir hasta el 100% de impuestos a pagar si sus ingresos anuales no exceden los 300 mil pesos, obtener descuentos sobre el Impuesto sobre la Renta, que permiten a dichos contribuyentes entrar en la formalidad, crecer como empresa y proteger a su familia.

3.3 Misión

Contribuir a que el sector turismo se posicione en la región a través de un producto que genera una experiencia de recuerdo perdurable e intangible acerca de su visita en el estado, mediante un obsequio regional apoyando a la cadena de micro y pequeñas industrias artesanales.

3.4 Visión

Ser la empresa de proveeduría de *souvenirs* turísticos de mayor crecimiento en El Bajío.

3.5 Valores

- Integridad: Sostener una entereza moral y comercial frente a nuestro mercado, siendo congruentes entre nuestras decisiones, acciones y promesas de mercado.
- Honestidad: Mantener una conducta recta y honrada que lleva a respetar las normas y compromisos, así como a actuar con la verdad frente a nuestros clientes y competidores.
- Trascendencia: Mantener un crecimiento económico, comercial y humano, de la organización para lograr liderar el mercado apostando por el desarrollo sustentable.
- Servicio: Buscamos garantizar la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes adquiridos, así mismo nuestro constante contacto con el cliente mantendrá un compromiso de mejora continua en nuestras diferentes áreas.

- Calidad: Mantener altos estándares de calidad será una de las prioridades de la empresa, siempre respetando las políticas tanto internas como externas para el logro de satisfacción del cliente.

3.6 Objetivos Estratégicos Para El Arranque

Durante el primer año de operaciones, PILAR deberá contar con 7 clientes: concretar como mínimo 3 hoteles durante el primer mes, en el segundo mes incrementar a 4, meses 3 y 4 tener ya cerrados 5 compradores e incrementar nuevamente uno más al siguiente mes, para durante el noveno buscar llegar a los 7 hoteles y cerrar así el año. Durante la visita se les otorgará un tríptico y una muestra gratis para que puedan catar el producto.

Un objetivo importante que debe concretarse de manera previa al inicio de operaciones, es la alianza que se tenga con los 2 proveedores principales de materia prima, se requiere de comunicación y acuerdos concretos en donde ambas partes obtengan ganancias y puedan cumplir en tiempo y forma con sus metas. Es importante solicitar un crédito poder solventar las compras, de preferencia que sea una negociación directa con quienes se obtienen dichos productos, y no a través de un tercero (institución financiera).

El precio para mantener el equilibrio financiero está considerado de acuerdo a la demanda y costo de venta. Es importante conservarlo y que no hayan fluctuaciones para

poder mantener los costos y gastos a flote. El punto de equilibrio en unidades es un indicador importante que debe considerarse para metas de ventas.

PILAR tiene como objetivo iniciar operaciones en el mes de octubre del año 2019, y consolidarse como factor de cambio en la ciudad, a la par conseguir la documentación necesaria para poder obtener el reconocimiento como Marca Guanajuato, que servirá como impulso positivo para posicionamiento y ventas.

IV. MODELO DE NEGOCIO

4.1 Oferta de Valor

Crear un recuerdo turístico que genere una experiencia de recordación y diferenciación mediante un souvenir personalizado y artístico. El producto representativo de la marca PILAR es una caja decorativa con polvorones de sabores tradicionales. El turista obtendrá un recuerdo de la ciudad en donde el empaque será considerado como una postal de León complementada con información relevante de la ciudad. Los sabores de los polvorones con los que deleitará el paladar de los consumidores serán 4, los cuales han sido elegidos cuidadosamente y que además representan sabores típicos de México: chocolate abuelita, cajeta, churro y pan de elote.

4.2 Mercado Meta

- Cadenas hoteleras del estado.
 - Afluencia mínima anual 100,000 visitantes.
 - Ubicaciones estratégicas (centros turísticos).
 - Hoteles boutique.
- Sector turismo.
- Ferias estatales.
- Sector privado empresarial.
- Orientados al turismo de negocios principalmente, ubicados en León, Silao y Guanajuato. Que están dispuestos a invertir \$100.00MXN en recuerdos para sus huéspedes.

- El potencial de mercado sería de 686 hoteles en la región Bajío con una proyección de valor de mercado de \$137,286.00 MXN.
- Durante el primer año de operaciones, se proyecta tener 7 clientes que representa el potencial de mercado en la ciudad de León, y con un valor de mercado de \$229,177.08 MXN.

4.3 Canales de Distribución

- El 100% de la distribución sería entrega en los diferentes hoteles distribuidos dentro del estado
- Distribución selectiva
- A mediano o corto plazo, se validará el desarrollo de la venta en línea

4.4 Relación con los Clientes

- Se realizarán visitas presenciales para que el hotel conozca el producto, que tenga la oportunidad de probarlo, experimentarlo y conocer sus beneficios.
- Se contará con presencia en redes sociales, *Facebook* de manera orgánica y página web oficial en donde se le dará presencia a la marca, reconocimiento y además tendrá la función de promoción.
- En las ferias de turismo, se buscará un spot donde se pueda poner un stand para promocionar el producto, posicionar la marca y ofrecer los beneficios intangibles que un hotel obtendrá al comprar cada una de las cajas de PILAR. Aprovechar que se tendrá la insignia de Marca Guanajuato para obtener mejor posicionamiento.

- El servicio es la clave fundamental del negocio. La atención personalizada que se le otorgará al cliente, el seguimiento en base a sus compras y requerimientos específicos. Se otorgará un tríptico a cada hotel con la información de la empresa y los productos.

4.5 Actividades Clave

- Relaciones públicas con cadenas hoteleras y difusión de clientes
- Generación de una experiencia turística a través del diseño del empaque
- Validación con proveedores en capacidad y leyes nutrimentales y de sanidad.
- El seguimiento de entregas con proveedor.
- Marketing digital para posicionamiento de marca.
- Seguimiento a los hoteles y la relación, cuidar la presentación y calidad del producto. Cómo deben cuidar y presentar el producto en la habitación, para que no pierda presencia.
- Administración de cartera de cobranza.

4.6 Recursos Clave

- Desarrollo de contenidos en redes sociales.
- Empaque.
- Realidad aumentada en la etiqueta.
- Despacho de diseño gráfico.
- Materia prima (galletas).
- Logística de distribución y entrega.

- Pitch y difusión comercial.
- Marketing digital BTL Y ATL.

4.7 Alianzas Clave

- Crear una alianza comercial con cadenas hoteleras para incrementar ventas y lograr a futuro un posicionamiento nacional e incluso internacional.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC] las Cámaras de Turismo serán elementos clave que aportarán beneficios a la marca, como reconocimiento y posicionamiento.
- Las empresas de Puerto Interior serán una alianza clave pues pueden funcionar también como clientes o podrán referenciarnos a los hoteles donde hospedan a sus empleados y visitantes.
- La Secretaría de Economía y Turismo podrá otorgar información y referencias de futuros clientes.
- La alianza con el proveedor de alimentos es clave fundamental del negocio, es muy relevante tener mucha confianza con el proveedor para saber que el producto cumple con todas las normas alimenticias, que cumplirá en tiempo y forma con acuerdos previos establecidos y negociar precios justos.

4.8 Ingresos

Con base en el análisis realizado del punto de equilibrio mensual, y las temporadas altas y bajas de ocupación en los hoteles, sin olvidar que en promedio se tienen 15 habitaciones en cada establecimiento y una ocupación promedio anual del 50%; se

pretende atender 3 hoteles durante el primer mes de operaciones, en el segundo mes incrementar a 4, para que durante diciembre y enero se esté atendiendo a 5 e incrementar nuevamente uno más en marzo, para durante el mes de junio buscar llegar a los 7 hoteles y cerrar así el año.

En promedio las ventas deben estar en 191 unidades mensuales, considerando que habrán meses que si se cumplirá debido a las temporalidades y eventos que incrementan la hospitalidad en la ciudad. A continuación, en la Tabla 1 se desglosan las unidades vendidas y cuánto representa en pesos de manera mensual durante el primer año de operaciones.

Tabla 1 Pronóstico de ventas en unidades y pesos

Mes	Unidades vendidas	Ventas en pesos
Octubre	84	MX\$8,399.16
Noviembre	112	MX\$11,198.88
Diciembre	200	MX\$19,998.00
Enero	200	MX\$19,998.00
Febrero	168	MX\$16,798.32
Marzo	240	MX\$23,997.60
Abril	168	MX\$16,798.32
Mayo	168	MX\$16,798.32
Junio	196	MX\$19,598.04
Julio	280	MX\$27,997.20
Agosto	280	MX\$27,997.20
Septiembre	196	MX\$19,598.04
TOTAL	2,292	MX\$229,177.08

Fuente: Elaboración Propia

El punto de equilibrio mensual se ilustra en la Tabla 2 determinado con base en los costos fijos mensuales, precio de venta, costo variable unitario. En promedio el punto de equilibrio arroja 99 unidades mensuales.

Tabla 2 Punto de equilibrio mensual

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL												
Costos Fijos Mensuales	\$ 10,788.00	\$ 9,988.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 10,488.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00
Precio de Venta Promedio Unitario	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99
Costo Variable Unitario promedio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Marginal Unitaria	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99
Punto de equilibrio	108	100	97	97	97	105	97	97	97	97	97	97
Punto de equilibrio en pesos	\$ 10,788.00	\$ 9,988.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 10,488.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00	\$ 9,688.00

Fuente: Elaboración propia

4.9 Costos y Gastos

PILAR es una empresa muy noble en costos y gastos, por lo menos durante el primer año de operaciones, gastos fijos solo se considera la renta mensual del contrato celular, generando un total de \$400.00 MXN mensuales. Gastos administrativos se consideran los sueldos de un diseñador y del emprendedor, un contador y papelería lo que da un total de \$6,000 MXN al mes. Gastos financieros se estiman \$1,432.08 mensuales y los conceptos considerados son el capital que se solicitará para solventar mes a mes el crédito que se le otorga a los clientes y la tasa de interés. Los gastos que se generarán para concretar las ventas son gasolina, publicidad, cortesías por apertura (se otorgarán 4 cajas por mes) y participar 2 veces en el año en la feria de turismo, dichos conceptos dan una suma total de \$9,871.33 MXN. Finalmente, los gastos variables según las unidades vendidas serán los insumos que se requieran por cada unidad y que generan un gasto promedio anual de \$4,202.00 MXN.

En la siguiente Tabla 3 se presenta de manera más clara las necesidades financieras durante el primer año de operaciones para PILAR.

Tabla 3 Origen de las necesidades financieras

Origen de las NECESIDADES FINANCIERAS			
Concepto	Meses	Importe	Total
1 CAPITAL DE TRABAJO	3.00		37,908.00
Gastos Fijos		\$ 400.00	
Gastos Variables		\$ 1,848.00	
Gastos de venta		\$ 4,388.00	
Gastos de administración		\$ 6,000.00	
2 ACTIVO FIJO			\$ -
Equipo de computo		\$ -	
Mobiliario y Equipo		\$ -	
Equipo de transporte		\$ -	
Gastos iniciales		\$ -	
3 INVERSIÓN INICIAL (APORTACIÓN DEL EMPRENDEDOR)			\$ 79,708.00
Gastos preoperativos varios			\$ 79,708.00
Total Necesidades Financieras		100%	\$ 117,616.00
Aportación emprendedor		68%	\$ 79,708.00
Financiamiento		32%	\$ 37,908.00

Fuente: Elaboración propia

4.10 Proyecciones Financieras

Las aportaciones que realizará el emprendedor y se consideran como inversión previa tienen un monto de \$79,708.00 MXN y corresponden a los conceptos de: aparato celular, computadora, escritorio, y el ahorro que funcionará para gastos diversos de inicio. El negocio no tiene requerimientos de activo fijo como inversión requerida. Se solicitará un financiamiento para poder operar en los primeros meses, debido a que se les estará otorgando crédito a los clientes para que puedan pagar los productos, se requiere de solvencia y esa se obtendrá con dicho crédito.

El flujo de efectivo se ve reflejado en la Tabla 4 se muestra el total que se tendrá durante el primer año de operaciones, los primeros seis meses arrojan un saldo negativo, pero gracias al financiamiento se recuperará en 6 meses y se empezarán a ver reflejados números positivos.

Tabla 4 Flujo de efectivo proyectado durante el primer año de operaciones

Concepto	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DURANTE EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Efectivo	-\$4,601	-\$7,572	-\$9,845	-\$7,158	-\$4,049	-\$4,290	\$1,219	\$2,408	\$3,228	\$4,619	\$11,049	\$18,588

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados para dicho proyecto durante el primer año de operaciones se encuentra a continuación en la Tabla 5 y un resumen final del total del año en la Tabla 6 en donde se puede analizar con mejor precisión los indicadores relevantes.

Tabla 5 Estado de resultados

Concepto	Estado de resultados proyectado por el PRIMER AÑO de operaciones												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas Netas	8,399	8,399	11,199	19,998	19,998	16,798	23,998	16,798	16,798	19,598	27,997	27,997	217,978
Gastos fijos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos variables	1,848	2,464	4,400	4,400	3,696	5,280	3,696	3,696	4,312	6,160	6,160	4,312	50,424
Costo de Ventas	2,248	2,864	4,800	4,800	4,096	5,680	4,096	4,096	4,712	6,560	6,560	4,712	55,224
Utilidad Bruta	6,151	5,535	6,399	15,198	15,902	11,118	19,902	12,702	12,086	13,038	21,437	23,285	162,754
Gastos de Administración	6,000	6,000	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	69,000
Gastos de venta	4,388	4,388	4,388	3,588	3,588	4,388	3,588	3,588	3,588	3,588	3,588	3,588	46,256
Total Gastos:	10,388	10,388	10,088	9,288	9,288	10,088	9,288	9,288	9,288	9,288	9,288	9,288	115,256
Utilidad de Operación	-4,237	-4,853	-3,689	5,910	6,614	1,030	10,614	3,414	2,798	3,750	12,149	13,997	47,498
Gastos Financieros	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	1,432	17,185
Otros Gastos													0
Ut. antes de Impuestos	-5,669	-6,285	-5,121	4,478	5,182	-402	9,182	1,982	1,366	2,318	10,717	12,565	30,313
ISR (31%)	-1,701	-1,885	-1,536	1,343	1,555	-121	2,754	595	410	695	3,215	3,770	9,094
PTU (10%)	-567	-628	-512	448	518	-40	918	198	137	232	1,072	1,257	3,031
Utilidad Neta	-3,401	-3,771	-3,073	2,687	3,109	-241	5,509	1,189	820	1,391	6,430	7,539	18,188
Costo / Beneficio (Rentabilidad/Ventas)	-67%	-75%	-46%	22%	26%	-2%	38%	12%	8%	12%	38%	45%	14%
Rentabilidad/capital	-3%	-4%	-3%	3%	3%	0%	6%	1%	1%	1%	7%	8%	19%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Estado de resultados detalle de totales

Concepto	TOTAL
Ventas Netas	217,978
Gastos fijos	4,800
Gastos variables	50,424
Costo de Ventas	55,224
Utilidad Bruta	162,754
Gastos de Administración	69,000
Gastos de venta	46,256
Total Gastos:	115,256
Utilidad de Operación	47,498
Gastos Financieros	17,185
Otros Gastos	0
Ut. antes de Impuestos	30,313
ISR (31%)	9,094
PTU (10%)	3,031
Utilidad Neta	18,188
Costo / Beneficio (Rentabilidad/Ventas)	14%
Rentabilidad/capital	19%

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad sobre las ventas durante el primer año se estima que tendrá un rendimiento del 14% mientras que la rentabilidad sobre capital del 19%, números confiables que indican que el proyecto tiene un futuro comprometedor y es recomendable para inversión. Se puede analizar además que el balance general tiene como resultado \$123,167.94 MXN considerando los activos, pasivos y capital. Dicho análisis se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7 Balance general

BALANCE GENERAL	
Concepto	AÑO 1
Activo Circulante:	
Caja chica	\$ 1,200.00
Bancos	\$ 18,587.94
Total Activo Circulante	\$ 19,787.94
Activo Fijo:	
Maquinaria y Equipo	\$ -
Dep. Acum. Maq y Equi	\$ -
Equipo de transporte	\$ -
Dep. Acum. Equipo de transporte	\$ -
Equipo de computo	\$ -
Dep. Acum. Equipo de computo	\$ -
Mobiliario y Equipo	\$ -
Dep. Acum. Mob y Equi	\$ -
Reinversión en activo fijo	\$ -
Total Activo Fijo	\$ -
Activo Diferido:	
Gastos Pre-Operativos	\$ 117,616.00
Total Activo Diferido	\$ 117,616.00
ACTIVO TOTAL	\$ 137,403.94

BALANCE GENERAL	
Concepto	AÑO 1
Pasivo Circulante:	
Cuentas por pagar	\$ 12,636.00
Acreedores	\$ -
Financiamiento	\$ 12,636.00
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 12,636.00
PASIVO TOTAL	\$ 25,272.00
Capital Contable:	
Capital Social	\$ 79,708.00
Resultado del Ejercicio	\$ 18,187.94
CAPITAL TOTAL	\$ 97,895.94
SUMA PASIVO + CAPITAL	\$ 123,167.94

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la Tabla 8 se observa que en general el índice de rendimiento –al ser mayor a 1 en la evaluación de flujos descontados– es un proyecto que puede considerarse aceptado, al generar utilidades e ingresos por cada peso invertido. La Tasa Inicial de Rendimiento [TIR] tiene un valor de 39.78%, supera la tasa de riesgo e inflación generada del proyecto, por lo que la viabilidad financiera y comercial del proyecto es aceptada. El tiempo de recuperación estimado es de 4.29 años.

Tabla 8 Evaluación económica

EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	
	AÑO 1
Inversión inicial	-\$ 79,708.00
Flujos de efectivo	\$ 18,587.94
TREMA	52.94%
Valor Presente Neto (VPN)	-\$11,951.82
TIR	39.78%
Plazo de Recuperación (PR)	4.29

Fuente: Elaboración Propia

4.11 Comentarios Sustentabilidad De La Empresa

Una empresa sustentable es aquella que busca el éxito en diversos aspectos como: bienestar de sus empleados, calidad de sus productos o servicios, origen de sus insumos, impacto ambiental, impacto social, político y económico de su actividad y el desarrollo social y económico de su país.

La sustentabilidad también se conoce como sostenibilidad, y se refiere a un modelo de trabajo que tomar acciones responsables con el medio ambiente, la innovación en su producción o el impacto de su trabajo en el ámbito social y económico de su país obtendrá grandes beneficios que le permitirán mantenerse durante largo tiempo sin agotar los recursos propios y externos.

A través del Plan de Vida Sustentable PILAR se compromete a reducir el impacto ambiental, mejorar la salud y el bienestar de su personal, y a mejorar la calidad de vida

de los clientes que acceden en la cadena de valor. Y para esto se ha fijado objetivos ambiciosos para asegurar su cumplimiento.

Satisfacer las necesidades de higiene y saneamiento básico son aún más desafiantes y aprovechar los recursos del planeta todavía más. No hacer nada no es una opción. Así que PILAR desarrollará una nueva forma de hacer negocios donde la sustentabilidad impulse todo. Un modelo de negocio en el que:

- Todas las materias primas provengan de fuentes sustentables.
- La salud y el bienestar de las personas sea una prioridad.
- Los derechos y las oportunidades de trabajo mejoren y las mujeres reciban un trato justo.
- El medio ambiente esté protegido para las generaciones futuras dentro de nuestro círculo de influencia.

Plan de vida sustentable a 5 años

Año 2020

- Mejorar la salud y bienestar de nuestros clientes con productos nutricionales.
- Propiciar la salud y bienestar físico y mental de nuestros colaboradores directos e indirectos.

Año 2021

- Reducir impactos ambientales mediante el control de los recursos de fabricación como agua, cartón y emisiones de carbono. Buscar una certificación que sustente dichos esfuerzos.
- Todas las materias primas de los empaques provengan de fuentes sustentables.

Año 2022

- Disminuir los residuos y mermas de la producción de PILAR en un 40%.
- Generar un plan de suministro sustentable que permita que PILAR sea su propio proveedor de materias primas para la fabricación de los empaques.

Año 2023

- Más oportunidades para el personal femenino, promoviendo su empoderamiento mediante capacitaciones y talleres especializados.

Año 2024

- Certificaciones para ser un negocio 100% incluyente.
- Impacto en más de 100 personas en mejoras de calidad y ejecución de plan de vida.

Para PILAR será fundamental hacer negocios de forma sustentable. El proyecto tiene la consciencia de que las marcas que construyen la sustentabilidad son más atractivas para los consumidores. Se tiene en mente que se puede hacer una gran

diferencia para algunos de los principales problemas sociales, ambientales y económicos de la Zona Bajío del país si se aprovecha a escala la influencia y los recursos para impulsar un cambio transformacional.

V. ANEXOS

Encuesta

1. ¿Cuántos huéspedes recibe de manera mensual?
 - a) 0 a 1,000
 - b) 1,000 a 5000
 - c) 5,000 a 10,000
 - d) 10,000 o más
2. ¿Principalmente por cual motivo lo visitan?
 - a) Turismo
 - b) Negocios
3. ¿Otorga usted algún valor agregado además de la estancia (souvenirs)?
 - a) Si
 - b) No
4. ¿Considera que los souvenirs le darán una ventaja competitiva?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿ Cual sería el costo máximo que pagaría para darle un souvenir a su huésped?
 - a) \$100.00
 - b) \$200.00
 - c) \$300 o más

Estadística

- De los 10 hoteleros encuestados el 70% comentó que tenían afluencias de 1,000 a 5,000 personas mensualmente

- El 70% principalmente motivados por motivo de negocios
- 100% no otorga un valor agregado a la estancia
- 70% considera que otorgar un souvenir le daría una ventaja competitiva
- El 80% estaría dispuesto a pagar \$100.00 MXN como monto máximo del souvenir.

Hoteles encuestados

- *Hotel Casa del Sol*
- *Hotel Dajana Blvd*
- *Hotel Monte León*
- *Casa Cantera*
- *Terranova Zona Piel*
- *Casa Massima*
- *Hotel Enterprise Inn*
- *Rivioli Hotel*
- *Soleil Business Class*
- *Tiffany León*

VI. BIBLIOGRAFÍA

Almanza, L. (7 de Mayo de 2018). *El Financiero*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Turismo en León dejará este año derrama de 25 mil mdp: <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/turismo-en-leon-dejara-este-ano-derrama-de-25-mil-mdp>

Ayala-Espinosa, C. (27 de Septiembre de 2018). *El Economista*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de León tiene grandes expectativas en turismo de reuniones: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Leon-tiene-grandes-expectativas-en-turismo-de-reuniones-20180927-0036.html>

Becerril, F. (23 de Mayo de 2018). *Alto Nivel*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de ¿Cómo registrar una marca ante el IMPI? Seis puntos básicos.: <https://www.altonivel.com.mx/propiedad-intelectual/como-registrar-una-marca-puntos-basicos/>

Booking.com, L. o. (13 de Noviembre de 2018). *Las ocho predicciones de viaje para 2019 de Booking.com*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de Booking.com: <https://news.booking.com/las-ocho-predicciones-de-viaje-para-2019-de-bookingcom/>

Cáceres, S. (5 de Enero de 2016). *Revista de Logística*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Tendencias y retos de la industria del empaque: <https://revistadelogistica.com/actualidad/tendencias-y-retos-de-la-industria-del-empaque/>

Cabrera, Z. P. (12 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de 5 tips para iniciar una empresa de distribución: <https://www.gestiopolis.com/5-tips-para-iniciar-una-empresa-de-distribucion/>

Cachafeiro, F. (24 de Septiembre de 2013). *Turismo N-D*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Souvenirs, feo recuerdo de una bonita experiencia: <http://turismond.com/souvenirs-feo-recuerdo-de-una-bonita-experiencia/>

Estas son las predicciones económicas para 2019, p. a. (2 de Enero de 2019). *Huffpost*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Estas son las predicciones económicas para 2019, primer año de López Obrador: https://www.huffingtonpost.com.mx/2019/01/02/estas-son-las-predicciones-economicas-para-2019-primer-ano-de-lopez-obrador_a_23631533/

Estévez-González, F. (18 de Agosto de 2007). *El País*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de 'Souvenirs' y turistas: https://elpais.com/diario/2007/08/18/babelia/1187391967_850215.html

Hernández-Orozco, F. (26 de Noviembre de 2018). *Expansión*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Estas son las 12 promesas económicas de AMLO: <https://expansion.mx/economia/2018/11/26/estas-son-las-12-promesas-economicas-de-amlo>

“H”?, D. H. (3 de Octubre de 2014). *Secretaría de Turismo*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Distintivo H: ¿Qué es el Programa “H”? <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/>

Mexico, L. O. (15 de Noviembre de 2018). *OMT*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de La Organización Mundial de Turismo y el Municipio de León desarrollan el primer proyecto de turismo de compras en Mexico: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-11-15/la-organizacion-mundial-de-turismo-y-el-municipio-de-leon-desarrollan-el-pr>

Miranda, A. (6 de Agosto de 2018). *UNIÓN Guanajuato*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de León, el municipio más visitado de Guanajuato: <http://www.unionguanajuato.mx/articulo/2018/08/06/turismo/leon-el-municipio-mas-visitado-de-guanajuato>

Mori, K. (17 de Octubre de 2012). *Nippon*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de La revolución de los “souvenirs” en las provincias: <https://www.nippon.com/es/features/c00903/>

RAE. (3 de Marzo de 2019). *RAE*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de RAE: <https://dle.rae.es/?id=YTbWw9T>

Ramírez, A. (10 de Septiembre de 2018). *CreceNegocios*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Qué es y cómo hacer el análisis de la competencia: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>

Reportur. (25 de Febrero de 2019). *Reportur*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de AMLO: Estrategia de turismo 2019-2024 tendrá 5 ejes:

<https://www.reportur.com/mexico/2019/02/25/lopez-obrador-presenta-estrategia-nacional-turismo-2019-2024-basada-5-ejes/>

Reyes, O. (4 de Diciembre de 2017). *El Sol de México*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Japoneses hacen de Guanajuato su hogar: <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/japoneses-hacen-de-guanajuato-su-hogar-396083.html>

Sánchez, M. (10 de Noviembre de 2015). *Entrepreneur*. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de Conoce 4 modelos de hoteles innovadores : <https://www.entrepreneur.com/article/269204>

tecnología, A. t. (22 de Junio de 2012). *El Empresario*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de Aumenta tus ventas con el uso de tecnología: <http://eemprensario.mx/actualidad/siete-formas-vender-mas-tecnologia-punta>

turismo, D. d. (3 de Febrero de 2019). *Periódico AM*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Desabasto de gasolina hace perder a Guanajuato casi \$62 millones en turismo: <https://www.am.com.mx/noticias/Desabasto-de-gasolina-hace-perder-a-Guanajuato-casi-62-millones-en-turismo-20190202-0036.html>

Vega, A. (26 de Enero de 2010). *Entrepreneur*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Guía de trámites para tu negocio: <https://www.entrepreneur.com/article/263091>

Xirau, M. (25 de Agosto de 2017). *Forbes*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de ¿Por qué compramos souvenirs?: <http://forbes.es/life/30381/por-que-compramos-souvenirs/>