



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

**EL PLAN DE NEGOCIOS, COMO ESTRATEGIA PARA EMPRENDEDORES EN EL
SERVICIO DE ENTREGA DE ALIMENTOS A DOMICILIO EN LA PAZ, B.C.S.**
CASO "REPARTOS MANRÍQUEZ"

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PLANIFICACION DE EMPRESAS Y DESARROLLO
REGIONAL**

PRESENTA:

ADRIANA GUADALUPE ORTEGA LÓPEZ

DIRECTORES DE TESIS:

DR. MARIO CORTES LARRINAGA

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO, AGOSTO 2025



Agradecimientos y dedicatorias

Agradezco a mi familia, que a lo largo de mi vida siempre me han apoyado en cada una de las decisiones que he tomado, confiando en mis capacidades para cumplir mis metas, y celebrando cada logro a mi lado.

A mis maestros de posgrado, por compartir sus conocimientos, por ser guías en este camino, sobre todo a mi director de tesis, Dr. Mario por su paciencia y motivación en cada momento.

A mis compañeras de maestría, que nunca me dejaron sola, Karina y Liliana, que al pasar este tiempo se convirtieron en grandes amigas.

Por último, pero no menos importante, agradezco a Dios que me permite culminar esta etapa, y a pesar de las dificultades me da fortaleza para continuar y seguir luchando por convertirme en un mejor ser humano y en una gran profesional.

Dedicada especialmente a mi abuela Maria Aurelia, que a pesar de la distancia siempre está presente, impulsándome a seguir adelante. Gracias por ser mi refugio, mi consejera, por tu oración constante y tu amor incondicional de madre.

Resumen

La presente tesis, muestra el plan de negocios como una estrategia para emprendedores que desean formalizar su idea de negocio, enfocándose principalmente en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en la ciudad de La Paz, con el caso particular de "Repartos Manríquez" empresa local que aumento su crecimiento a partir de la pandemia del covid-19, y la cual requiere fortalecer su estructura organizacional para seguir impulsando su desarrollo en el mercado. Por lo cual fue necesario diagnosticar la situación actual de la empresa y revisar diferentes modelos teóricos sobre planes de negocios para la elaboración de un modelo propio, basado en las etapas más aplicables al objetivo planteado en este trabajo, teniendo como resultado una propuesta de plan de negocio para la empresa "Repartos Manríquez".

Abstract

The present thesis presents a business plan as a strategy for entrepreneurs who wish to formalize their business idea, focusing primarily on food delivery services in the city of La Paz, with the particular case of "Repartos Manríquez," a local company that experienced growth following the COVID-19 pandemic. The company now requires the strengthening of its organizational structure in order to continue driving its development in the market. Therefore, it was necessary to diagnose the current situation of the company and review various theoretical models of business plans in order to develop a customized model based on the most applicable stages for the objective of this study. As a result, a business plan proposal was created for the company "Repartos Manríquez."

índice

Agradecimientos y dedicatorias	2
Resumen	4
Antecedentes:.....	9
Planteamiento del problema:	10
Objetivo general:.....	12
Objetivos específicos:	12
Justificación:	13
Hipótesis:.....	14
Capítulo 1. Marco de referencia teórica	15
1.1. Antecedentes de los planes de negocio	15
1.2. El plan de negocios y la empresa.....	18
1.2.1 La empresa y su clasificación.....	18
1.2.2. Tipología de los planes de negocios.....	22
Plan de negocios para empresa en marcha.....	23
Plan de negocios para nuevas empresas	23
1.2.3. Estructura del plan de negocios.....	24
1.2.4. Descripción de las etapas de los diferentes modelos de planes de negocios	29
1.2.4. Comparativa de los diferentes modelos de planes de negocios.....	46
1.2.6. Elección de las etapas para del modelo aplicable	48
Capítulo 2. Entorno de actuación de la empresa “Repartos Manríquez”	50
2.1. Antecedentes del servicio de entrega a domicilio	50
2.2. La empresa Repartos Manríquez	51
2.3. Cobertura actual del servicio	54
2.4. Propuesta para ampliación de la cobertura de servicio.....	56
Capítulo 3. El mercado del servicio de entrega a domicilio en la paz	59
3.1 Esquema de la investigación y aproximación metodológica	59

3.2 Recopilación y organización de la información	60
3.3 Evaluación del producto obtenido de la calidad en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. desde la óptica de las empresas	62
3.4. Comparativa de los resultados obtenidos de la evaluación, con la empresa actual en estudio “Repartos Manríquez”	70
3.5. Evaluación del servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. según el consumidor final	71
Capítulo 4. Plan de negocios para la empresa “Repartos Manríquez”	76
1. Resumen Ejecutivo	76
2. Descripción de la compañía	76
3. Análisis del mercado	77
4. Plan de marketing	81
5. Plan de operaciones.....	83
6. Plan financiero	85
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	90
Anexos	91

Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Factores críticos de todo nuevo proyecto.....	18
Tabla 2. Clasificación de las empresas en México, B.C.S. y La Paz según el INEGI.....	21
Tabla 3. Estructura del plan de negocios.....	24
Tabla 4. Comparativa de las etapas de los diferentes modelos de planes de negocios.....	46
Tabla 5. Orden de importancia de las etapas.....	47
Tabla 6. Restaurantes que cuentan con el servicio de “Repartos Manríquez”.....	50
Tabla 7. Colonias con cobertura del servicio.....	55
Tabla 8. Colonias del área de estudio.....	57
Tabla 9. Resultados obtenidos de la evaluación, comparación con la empresa actual y nueva propuesta.....	70
Tabla 10. Colonias por etapas.....	82
Tabla 11. Desglose de inversión.....	85
Figura 1. Esquema de un plan de negocios.....	17
Figura 2. Elementos del plan de negocios.....	29
Figura 3. Ideas de negocio.....	31
Figura 4. Etapas del plan de operaciones.....	41
Figura 5. Nivel de satisfacción del servicio.....	63
Figura 6. Ventajas del servicio.....	64
Figura 7. Costo semanal	65
Figura 8. Costo por servicio.....	66

Figura 9. Demanda por zonas de la ciudad.....	67
Figura 10. Horarios del servicio.....	68
Figura 11. Tiempos de entrega.....	69
Figura 12. Frecuencia con la que se solicita el servicio.....	71
Figura 13. Costo por servicio.....	72
Figura 14. Tiempos de entrega.....	73
Figura 15. Horarios con mayor demanda.....	73
Figura 16. Zonas con mayor demanda.....	74
Figura 17. Aspectos por mejorar del servicio.....	75
Figura 18. Flujo del servicio.....	84

Antecedentes:

El servicio a domicilio es un proceso mediante el cual, se acercan los productos ofrecidos por una empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente, esta idea surgió desde 1889 en Italia con el primer servicio a domicilio que se entregó, siendo este una pizza. Pero fue hasta 1945 que comenzó a formalizarse el concepto de la comida para llevar, y así las pizzerías empezaron a ofrecer el servicio de comida rápida a domicilio, lo cual poco a poco fue creciendo hasta convertirse en algo muy popular, ya que en ese entonces el servicio se ofrecía de forma gratuita, no tenía ningún costo adicional para el cliente, pero funcionaba como estrategia para aumentar las ventas. En 1990 se agregó otra ventaja más, el servicio de entrega de restaurantes en línea, lo que facilitaba aún más obtener los productos a nuestro alcance (Rocío, 2019).

Hoy en día el servicio a domicilio ha evolucionado de manera significativa, pues ya no solo se entrega pizza, sino una variedad de productos de cualquier restaurante que desee tener el servicio. En 2014 comenzó a operar una de las plataformas más populares que conocemos, Uber Eats, de la cual muchos restaurantes se hicieron socios, y rápidamente tuvo respuesta positiva en el mercado, pues era mucho más sencillo pedir desde una plataforma digital que todos tenemos a nuestro alcance con mayor rapidez, y teniendo más opciones tanto de productos como de formas de pago, pues con esta plataforma no solo se podía pagar en efectivo, sino también con tarjeta de débito o crédito, pudiendo añadir incluso propina con el mismo método.

La pandemia del covid-19 marcó un antes y un después en distintos ámbitos de nuestra vida, uno de ellos fueron las empresas, que como bien sabemos, hubo muchas que no lograron sobrevivir a esta crisis, y las que sí, fue gracias a que supieron adaptarse a los cambios y nuevas necesidades derivadas de esta enfermedad, los negocios que nunca dejaron de operar fueron los de alimentos, pero estaba prohibido que los clientes pudieran comer en los restaurantes, por lo

cual empezaron a ofrecer la comida solo para llevar, pero la gente aun así tenía miedo a salir de sus hogares, y fue entonces como optaron por ofrecer el servicio a domicilio, tanto de plataformas digitales como la antes mencionada Uber Eats y otras nuevas que se crearon como DiDi Food y Rappi.

Sin embargo, gracias a la respuesta tan positiva, surgieron emprendedores que se dieron a la tarea de ofrecer el servicio a domicilio por su cuenta, de esta manera se ahorraban los gastos que implicaban hacerse socios de alguna de estas plataformas, y tenían trato directo con los restaurantes. Es así como inicio la empresa “Repartos Manríquez”, con una sola moto y un solo repartidor, ofreciendo sus servicios a un solo negocio, pero poco a poco la demanda fue creciendo, y con las mismas ganancias fue adquiriendo más motocicletas, y contratando más trabajadores, así hasta llegar a lo que es el día de hoy, una empresa local establecida aquí en La Paz, que actualmente cuenta con una plantilla de doce motocicletas y un equipo de diez trabajadores, dando sus servicios a alrededor de unos 30 restaurantes, según lo que nos explica el sr. Missael Manríquez propietario de la empresa.

Planteamiento del problema:

En los últimos años, el sector de servicios de entregas a domicilio ha experimentado un notable crecimiento, impulsado por cambios en los hábitos de consumo, el avance de la tecnología y la creciente demanda de comodidad por parte de los usuarios. Este auge ha generado oportunidades para el surgimiento de nuevos emprendimientos, sin embargo, muchos de ellos enfrentan serias limitaciones debido a la falta de conocimientos y herramientas para establecer una estructura organizacional sólida que les permita consolidarse y competir eficazmente en el mercado.

Tal es el caso de la empresa “Repartos Manríquez”, un emprendimiento local con seis años de operación en el sector de entregas a domicilio. A pesar del tiempo que lleva funcionando y de haber logrado posicionarse de manera informal en un nicho de mercado, la empresa carece de una estructura organizacional definida, procesos administrativos estandarizados y una estrategia empresarial formal. Esta situación ha comenzado a representar un obstáculo para su crecimiento, limitando su capacidad de expandir operaciones, mejorar la calidad del servicio y atraer nuevas oportunidades de negocio.

La falta de formalización no solo pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, sino que también impide el acceso a fuentes de financiamiento, alianzas estratégicas y programas de apoyo institucional. Por ello, se vuelve indispensable el desarrollo de un plan de negocios que permita a “Repartos Manríquez” transitar de un modelo empírico a una empresa formal, con una visión clara, objetivos estratégicos definidos y una estructura organizacional eficiente que le permita competir en un mercado cada vez más exigente.

En este contexto, surge la necesidad de formular un plan de negocios integral que sirva como herramienta para profesionalizar la gestión de “Repartos Manríquez”, fortalecer su presencia en el mercado y asegurar su crecimiento sostenible.

Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios que permita la formalización de la empresa “Repartos Manríquez” y fortalezca su estructura organizacional, con el fin de impulsar su crecimiento sostenible en el mercado de entregas a domicilio.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “Repartos Manríquez” en términos administrativos, operativos y comerciales.
2. Analizar el entorno competitivo del sector de entregas a domicilio en La Paz, B.C.S., para identificar oportunidades y amenazas relevantes para la empresa.
3. Diseñar una estructura organizacional adecuada a las necesidades y capacidades de la empresa.
4. Elaborar estrategias de marketing, operativas y financieras que contribuyan al fortalecimiento y expansión de la empresa.
5. Proponer un plan de acción que permita la implementación efectiva del plan de negocios y facilite la formalización de la empresa.

Justificación:

En la actualidad, el mercadeo busca generar experiencias diferenciadoras con los clientes que permitan sobrepasar sus expectativas, el poder llevar los productos de la empresa hasta el lugar donde el cliente lo desee no es algo nuevo, pero la forma de hacerlo si es un factor determinante a la hora de generar experiencias diferentes de compra. Es por esta razón que el servicio a domicilio desde su implementación debe contemplar una cantidad de variables que permitan lograr una percepción excelente del cliente, desde el deber ser, en la prestación del servicio y poder así a partir de esto lograr el objetivo que en la actualidad plantea el mercadeo.

La tendencia del domicilio en los últimos años, tanto en ventas como en transacciones, es de crecimiento, evidenciando esto el cambio que se ha venido dando en el consumidor, en cuanto al consumo de alimentos se refiere y por tanto la necesidad de las diferentes cadenas de restaurantes en ofrecer este canal de venta como parte de su portafolio de servicios.

El presente trabajo adquiere relevancia al enfocarse en el diseño de un plan de negocios para la empresa “Repartos Manríquez”, un emprendimiento con seis años de operación en el sector de entregas a domicilio en la ciudad de La Paz, Baja California Sur que a pesar de haber logrado mantenerse activa en el mercado, presenta una gestión basada en la experiencia empírica, careciendo de una estructura organizacional clara, procesos definidos y estrategias comerciales que le permitan consolidarse como una empresa formal. Esta situación limita su capacidad de expansión, la mejora en la calidad del servicio y su posicionamiento frente a la competencia, especialmente en un entorno donde el sector ha mostrado un crecimiento acelerado debido al cambio en los hábitos de consumo. El desarrollo de un plan de negocios para esta empresa no solo busca proporcionar un modelo de gestión estratégico que le permita alcanzar un crecimiento sostenible, sino que también puede servir como ejemplo para otros emprendimientos informales que

enfrentan retos similares. Además, este trabajo contribuye académicamente al estudio y aplicación de herramientas administrativas orientadas a la profesionalización de microempresas, fortaleciendo el vínculo entre la teoría y la práctica empresarial.

Desde una perspectiva social y económica, apoyar la formalización de empresas como “Repartos Manríquez” implica fomentar la generación de empleos estables, mejorar la calidad del servicio ofrecido a la comunidad y promover una economía local más estructurada y eficiente.

Hipótesis:

Con la elaboración de un Plan de negocios para una empresa de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S., tendremos la información necesaria que permita a la empresa el desarrollo de estrategias de la organización para ejecutarla a corto, mediano y largo plazo; al mismo tiempo que presentará las mejores opciones para ajustar su servicio con respecto a la competencia y asegurar un lugar importante en la oferta total del servicio.

Capítulo 1. Marco de referencia teórica

1.1. Antecedentes de los planes de negocio

El plan de negocios surgió alrededor de 1960 en Estados Unidos, con el objetivo de ser una herramienta de planeación para quienes deseaban invertir o desarrollar una idea, y lo podemos definir como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para que el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento, que a pesar de darse a conocer en los años 60 fue hasta finales de los 70 que comenzó a popularizarse (Rocío, 2019).

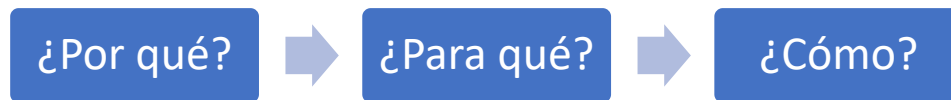
En el caso del modelo de negocio, tiene sus primeras referencias a mediados del siglo pasado, de la mano de Peter Drucker, desde entonces y durante varias décadas apenas llamó la atención de los académicos del management. Hace algunos años el empresario suizo Alexander Osterwalder y su equipo sintetizaron la esencia del modelo de negocio a través del Business Model Canvas (2008) y lo popularizaron a través del libro Business Model Generation (2010).

Según Rosario Peiró en su artículo “Modelo de negocios” publicado en 2020, los orígenes de los modelos de negocio se remontan al siglo XX a través de pequeños proyectos iniciales y básicos. En la década de 1950 surgen modelos de negocio más sofisticados como los restaurantes McDonald’s. Crecen de manera progresiva modelos de negocio especialmente en Estados Unidos con empresas como: Amazon, Southwest Airlines, entre otras (Peiró, 2020).

Los planes de negocio surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de servicio en forma personal, así como para alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar la necesidad que cubrirá el negocio, es decir ¿por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque en el cual se pretende desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores con mayores posibilidades de determinar si se tendrá éxito
- Servir como herramienta para captar recursos para el financiamiento.

Posteriormente se enfoca al valor de la empresa referente al éxito que se tendrá a futuro, para lo cual se responde con 3 preguntas clave;

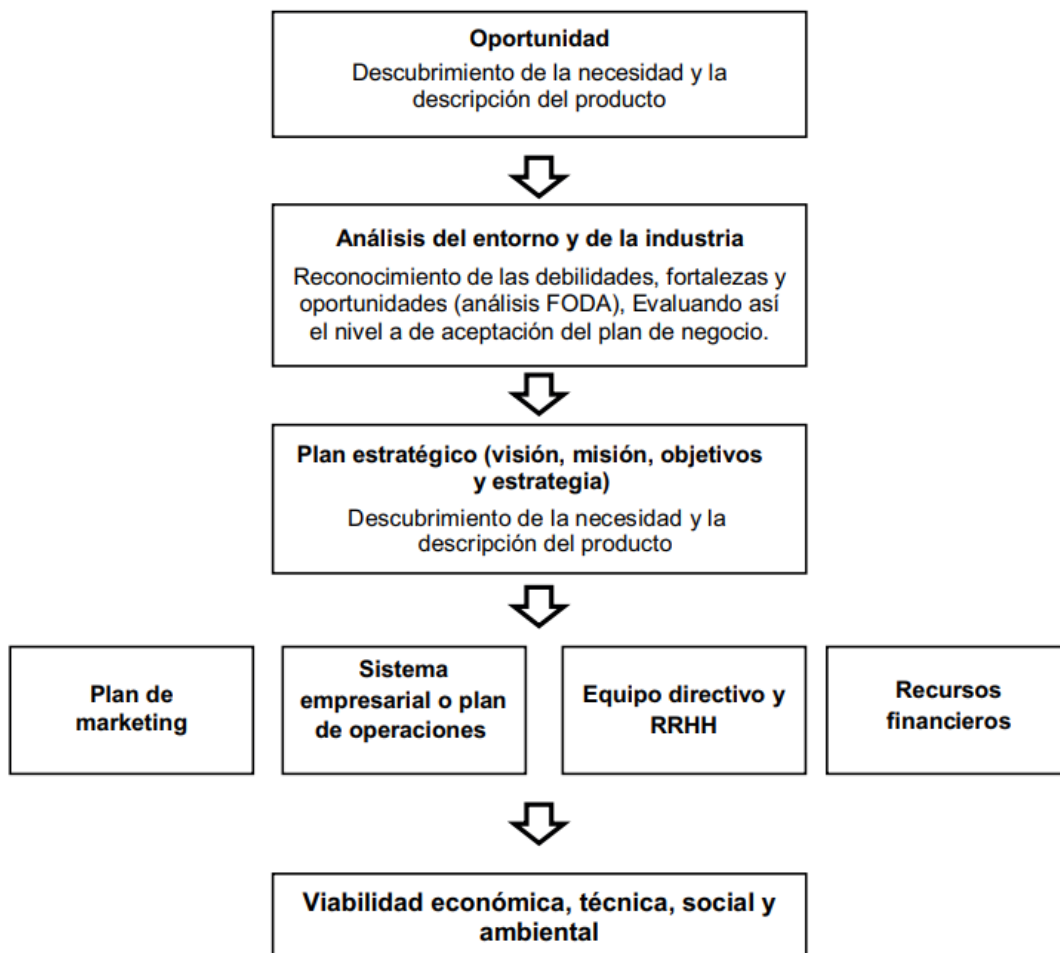


Con el objetivo de poder estudiar, analizar y conocer el contexto de dicho plan, evitando obstáculos minimizarlos y explotar las mismas oportunidades que se vayan presentando. El valor determina las opciones benéficas, precisión de intereses, participación de los empleados para que sea completo y eficaz, los objetivos, el uso de recursos y el aprovechamiento del entorno (Rocío, 2019).

La bibliografía sobre los planes de negocio incide en las características y habilidades de la persona que inicia el negocio.

Figura 1

Esquema de un plan de negocios



(Weinberger Villarán, 2009)

Tabla 1

Factores críticos de todo nuevo proyecto

Factor	Descripción
La gente	Son las personas que inician la empresa o negocio, así como agentes externos que proveen servicios y recursos claves para el negocio, tales como: abogados, contadores y proveedores.
La oportunidad	Es el perfil del negocio. Incluye lo que venderá el negocio, quien lo venderá, si el negocio puede crecer y que tan rápido, que y quien pueden ser los obstáculos para su éxito.
El contexto	Incluye el medio ambiente, regulaciones, tasas de interés, tendencias demográficas, etc. En resumen, factores que cambian, pero no son controlados por la empresa.
El riesgo y la recompensa	Es lo que puede salir bien o mal, y que tan preparada esta la empresa para responder ante tales situaciones.

(Sahlman, 1997)

De estos cuatro factores se desprenden una serie de elementos que deben incluirse en un plan de negocios. Muchos autores se han dedicado a dar forma a los requisitos con los que debe contar un plan de negocios, como los que se analizaran más adelante.

1.2. El plan de negocios y la empresa

1.2.1 La empresa y su clasificación

Son las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un soporte importante de la economía mexicana pues aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB).

Microempresa

“Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación” (Monteros, 2005 página 15).

Importancia de la Microempresa

- Contribuye al desarrollo económico social y productivo del país
- Combate a la pobreza
- Es un empleo de bajo costo
- Democratización del mercado de bienes y servicios
- Ahorro interno canalizado hacia la inversión productiva
- Fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad
- Origen del Sector Informal de la Economía

Permitiendo de esta forma conocer que el desarrollo de microempresas no solo genera un beneficio particular sino un beneficio colectivo para el entorno donde se desarrolla. La importancia que tiene la microempresa en el desarrollo de empleo, actualmente jóvenes profesionales ya no solo miran a un puesto de trabajo en entidades públicas o privadas como única función para generar ingresos, sino al emprendimiento en microempresas con soluciones en necesidades, como vía para desarrollarse profesionalmente.

Características de la Microempresa

- Actividades de autoempleo
- Máximo de 10 colaboradores
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptándose a los cambios del Mercado.

Pequeñas empresas

Son aquellas que tienen entre 11 y 50 empleados y su facturación anual es mediana, es decir, tiene ingresos que permiten la supervivencia del negocio, pero además obtienen un margen de ganancias. Una pequeña empresa no necesariamente tiene como meta convertirse en una gran corporación, ya que opera perfectamente en una pequeña escala y atiende un mercado específico, generando buenos ingresos para los dueños y sus empleados.

Además, las pequeñas empresas poseen una mayor estructura patrimonial, administrativa y financiera que las microempresas. Se consideran entidades independientes, creadas para ser rentables y cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (González Chávez, 2020).

Medianas empresas

Son aquellas que tienen entre 51 y 250 empleados y su facturación anual es competitiva. Las medianas empresas son negocios dedicados comúnmente al comercio y tienen roles más especializados. Su estructura y nivel de operación son más complejos que los de las pequeñas empresas y la toma de decisiones involucra a más personas.

Se consideran unidades económicas que tienen la oportunidad de desarrollar su competitividad con base en la mejora de su organización y procesos, así como de desarrollar sus habilidades empresariales.

También poseen un mayor grado de complejidad en la coordinación de personal que pueda asumir funciones de control y decisión; esto aumenta el grado de compromiso de la empresa. Una mediana empresa se vuelve más competitiva si optimiza sus habilidades de administración, procesos y organización.

Una empresa mediana tiene la necesidad de expandirse a otras ubicaciones dentro de una misma ciudad o en diferentes estados del país, incluso puede traspasar las barreras de una nación a otra (González Chávez, 2020).

Tabla 2

Clasificación de las empresas en México, B.C.S. y La Paz según el INEGI

	MÉXICO	B.C.S.	LA PAZ
MICROEMPRESA	5,156,456	31,853	12, 560
PEQUEÑA	250,363	2,753	1,113
MEDIANA	86,827	834	350
GRANDE	37,279	838	137

Elaboración propia con datos obtenidos del INEGI en los resultados obtenidos de los censos económicos 2019

En México: 5, 530, 925

- Del total de establecimientos en nuestro país, 95.0% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 4.0% son pequeños (11 a 50 personas) y 0.8% medianos (51 a 250 personas).

En Baja California Sur existen cerca de **36,000** empresas

- En 2019 había en el estado de Baja California Sur, un total de 37 mil 718 establecimientos con 298 mil 218 personas ocupadas en ellos.
- El 47.2% de los establecimientos corresponde al sector Servicios, 38.6% al Comercio, 8.8% a las Manufacturas y 5.4% al Resto de actividades económicas.

- Del total de establecimientos, 91.2% son tamaño Micro (0 a 10 personas ocupadas); 8.5% son PYMES (11 a 250 personas) y 0.3% Grandes (más de 250 personas).

En La Paz: 14,160

- Del total de establecimientos en nuestra ciudad, 89% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 8% son pequeños (11 a 50 personas) y 2% medianos (51 a 250 personas), y .1% grandes (251 y más personas).

De acuerdo con la información anterior, podemos clasificar a “Repartos Manríquez” como una microempresa, ya que comenzó con la idea de un emprendedor para autoemplearse, y poco a poco fue creciendo hasta tener un total de diez empleados, y económicamente hablando su margen de utilidad no es tan alto, aun no cuenta con una estructura administrativa y patrimonial como tal, sin embargo, con el plan de negocios que se pretende poner en marcha, pasaría a ser una pequeña empresa.

1.2.2. Tipología de los planes de negocios

Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa, aunque también existen planes de negocios para dirigidos a inversionistas y administradores, sin embargo, los más usados son los dos mencionados inicialmente, y para este proyecto se está aplicando un plan para una empresa que ya está en marcha, como se describe continuación:

Plan de negocios para empresa en marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado.

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer. (Weinberger Villarán, 2009)

Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa. (Weinberger Villarán, 2009)

1.2.3. Estructura del plan de negocios

A continuación, se presentan dos modelos de estructura que más se utilizan de acuerdo con los tipos de planes de negocios mencionados anteriormente:

Tabla 3

Estructura del plan de negocios

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Elaboración propia con datos de Weinberger Villarán, (2009).

Este plan de negocios se realizará para una empresa que ya está funcionando, “Repartos Manríquez” dedicada al servicio de entrega de alimentos a domicilio.

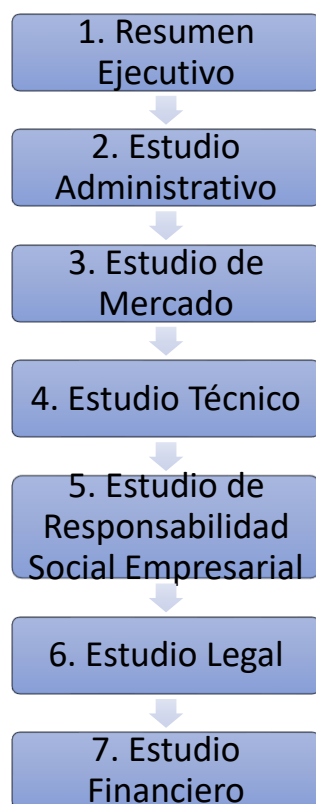
A continuación, se presentan algunos modelos atractivos para la elaboración de planes de negocios, presentados por diversos autores:

Estructura Del Plan de Negocios según “La herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”

1. Resumen Ejecutivo	
2. Descripción de la compañía	
3. Análisis del Entorno	
4. Sondeo de Mercado	
5. Análisis de la Industria	
6. Plan Estratégico de la Empresa	
7. Plan de Marketing	
8. Plan de Operaciones	
9. Diseño de Estructura y Plan de RH	
10. Plan Financiero	

Elaboración propia con datos de Weinberger Villarán, 2009: 44-113.

Estructura del Plan de Negocios según el “Plan de Negocios Enfocados a Proyectos de Investigación y Desarrollo”



Elaboración propia con datos de Reyes Gutiérrez, et al. 2021: 15-83

Estructura del Plan de Negocios según “La Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio”



Elaboración propia con datos obtenidos Bóveda, et al. 2015: 17-70.

Estructura del Plan de Negocios según el “Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio”



Elaboración propia con datos de Romero Hidalgo, et al. 2018: 13-134

Estructura del plan de negocios según el “*Plan de negocios: una guía práctica: guía paso a paso para armar un plan de negocios*”

1. Resumen Ejecutivo



2. Presenta tu idea



3. Descripción del Negocio



4. Análisis del Entorno Empresarial



5. Análisis del Mercado



6. Plan de Operaciones



7. Plan de Marketing



8. Plan Financiero



Elaboración propia con datos obtenidos de Winicott 2016:17-68.

1.2.4. Descripción de las etapas de los diferentes modelos de planes de negocios

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

El resumen ejecutivo se encargará de resaltar la información clave y relevante sobre los resultados estimados del plan de negocios, en él se presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios (Weinberger Villarán, 2009).

Figura 2

Elementos del plan de negocios



Elaboración propia con datos de Reyes Gutiérrez, et al. (2021)

Desarrollo de una idea

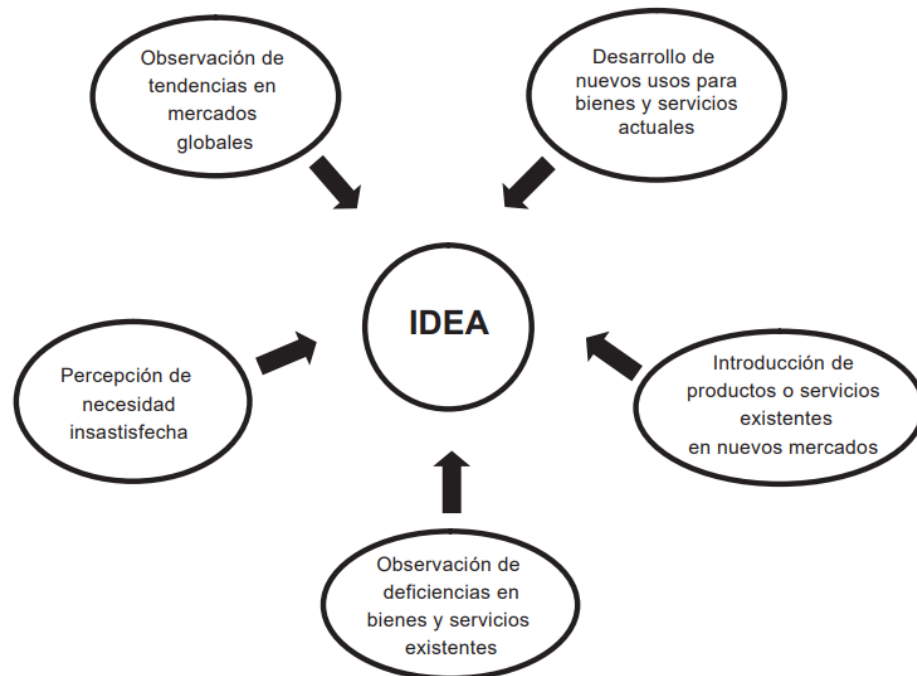
Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la formulación de la idea de negocio. La idea de negocio surge, generalmente, como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Uno de ellos, comienza por un análisis del entorno, mientras que el otro se inicia con un análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial.

En el primero de los casos, el empresario recopila, sintetiza y analiza información del entorno, con el deseo de detectar una oportunidad que le permita desarrollar una nueva empresa. Suele comenzar su análisis con el estudio de algún sector de la industria que esté en franco crecimiento o donde se pueda visualizar una oportunidad de negocio en el corto plazo.

A continuación, se presentan algunas fuentes de información para identificar ideas de negocio.

Figura 3

Ideas de negocio



(Weinberger Villarán, 2009)

Descripción de la compañía

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo del plan de negocios es la descripción de la empresa. En este caso, la descripción de la empresa deberá incluir una breve información sobre cada uno de los párrafos que se muestran a continuación:

- **Historia de la empresa:** Se buscará responder a las siguientes preguntas: ¿cuándo se fundó la empresa? ¿quién la fundó? ¿cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿qué productos vende y a quiénes?

- **Análisis de la industria:** Aquí, se buscará conocer: ¿cómo se encuentra el sector o industria en el que trabaja empresario? ¿la industria está creciendo, está madurando o está en declinación?
- **Productos y servicios ofrecidos:** En esta parte se describen los productos y servicios que la empresa ofrece en la actualidad. Se debe presentar: ¿cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios? ¿quiénes son sus clientes y por qué la actual propuesta de valor es relevante para ellos? ¿quiénes son los competidores y sus principales proveedores?
- **Información económica y financiera:** Tratándose de una empresa en marcha, es indispensable presentar los estados financieros de los últimos dos o tres años, que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.
- **Equipo empresarial y gerencial:** Para un potencial inversionista es indispensable conocer quiénes serían sus “socios”, para evaluar sus capacidades, sus experiencias, sus habilidades de gestión y sus valores personales.

En líneas generales, éste debe ser el primer capítulo de un plan de negocios que se elabore para una empresa que está en marcha.

Análisis del entorno

Reiteramos que el análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados. El análisis del entorno se debe hacer

pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

El análisis del entorno es fundamental para detectar la oportunidades y amenazas y por lo general se hace sobre la base de entrevistas en profundidad a expertos en el sector. Además, gracias a la diversidad y gran calidad de fuentes secundarias tales como revistas especializadas, informes de mercado e Internet, este análisis puede hacerse rápidamente y con un buen nivel de profundidad (Weinberger Villarán, 2009).

Estudio administrativo

Describe los aspectos organizativos del proyecto/empresa que se deben de considerar en su desarrollo como la estructura organizacional, descripción de los puestos, la filosofía empresarial, los objetivos que guían las acciones, el análisis por medio de la herramienta FODA para desarrollo de estrategias, etcétera dando como resultado una mayor identidad al proyecto/ empresa.

El estudio administrativo es aquel en el cual se va a describir el proyecto, su estructura y requerimientos. Representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que funge como guía en todas las actividades administrativas del proyecto

Contar con el estudio administrativo permite tener una mayor claridad de la estructura y el enfoque del proyecto, ya que en él se establece la filosofía y el organigrama. Esto permitirá que, desde un inicio, todas las acciones, estrategias, así como recursos vayan enfocados en la misma dirección, proporcionando una mayor probabilidad de éxito y disminuyendo la probabilidad de un fracaso contundente (Reyes Gutierrez, 2021).

Sondeo / Estudio de mercado

El sondeo o estudio de mercado es toda aquella información que dará origen al proyecto de innovación o mejora, mediante la detección de demandas específicas por los posibles consumidores. Su importancia radica en entender al consumidor que se cree es el cliente objetivo; sin embargo y en algunos casos, existe la posibilidad de que la información obtenida dispare algo completamente alejado de lo que se creía, es por ello por lo que un estudio de mercado siempre será de vital importancia dentro de un Plan de Negocios. Sin él es como navegar a ciegas (Reyes Gutierrez, 2021).

El sondeo o estudio de mercado se realiza con la finalidad de responder algunas preguntas como:

- ¿Cuál es el perfil de su potencial cliente?
- ¿Cuánto cree que el potencial cliente le comprará en los próximos meses?
- ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido?
- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor?, entre otras.

Para lo cual generalmente se realizan:

- Entrevistas en profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes de la industria.
- Encuestas con la finalidad de conocer la disposición de compra de los potenciales clientes y así estimar la demanda por el bien o servicio.

Es importante resaltar que antes de aplicar cualquier técnica de investigación, se debe establecer claramente los objetivos de la investigación o del sondeo, ya que el mismo permite conocer y evaluar en qué medida la nueva propuesta de valor es relevante para el cliente (Weinberger Villarán, 2009).

Estudio técnico

El estudio técnico describe el cómo se va a producir lo que se va a vender. Se toman en cuenta aspectos técnicos-operativos para la producción del desarrollo tecnológico y haciendo un buen uso de los recursos con los que se cuenta. Se definirán los siguientes aspectos: dónde ubicar la empresa o instalaciones del proyecto, cómo obtener los recursos, dónde conseguir y qué maquinaria y equipo se usará, el estado del arte de las tecnologías existentes, recurso humano necesario, etcétera.

Radica en qué puede hacer una aproximación de los recursos necesarios para la elaboración del producto, además de proporcionar información valiosa para hacer una valoración económica en el estudio financiero (Reyes Gutierrez, 2021).

Estudio de responsabilidad social empresarial

Se define la responsabilidad social empresarial como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores.

Es la responsabilidad social empresarial uno de los factores más importantes en la actualidad a la hora de percibir siquiera la idea de un proyecto tecnológico rentable, cuando un proyecto tiene un estudio de responsabilidad social empresarial genera mayor confianza a su futuro cliente o socio comercial, pues para él significará que el proyecto en el que se está invirtiendo o comprando se preocupa por su medio ambiente, la economía local y el desarrollo de sus colaboradores y además aporta esa buena reputación que se busca ante las cambiantes nuevas generaciones.

Apostar por la responsabilidad social empresarial no debe significar un gasto para el proyecto, sino una inversión, pues las ventajas que aporta son notables y generadoras de valor agregado. Genera un clima laboral óptimo para el desarrollo de las funciones de los colaboradores dentro del proyecto (Reyes Gutierrez, 2021).

Estudio legal

Va a determinar la viabilidad legal de la creación de la empresa o proyecto y las obligaciones adquiridas al llevarlo a cabo. Definirá la creación de la figura jurídica, aspectos ambientales, explotación de propiedad intelectual, legislación tributaria, contratación.

Todo lo anterior no es obligatorio, sino se debe llevar a cabo conforme el proyecto u organización lo requiera pues quizá, por ejemplo, el proyecto no tiene posibilidades de ser patentado y ese trámite no se realice.

Realizar el estudio legal es indispensable, pues siempre se debe actuar dentro del marco normativo en el que se encuentra el proyecto u organización (beneficios y obligaciones que se adquieren). Además, evitará problemas causados por el desconocimiento, por ejemplo, a veces existen opciones viables financieramente que no lo son en la forma legal, obtener derechos como el de la protección intelectual para que seas el único con derecho de explotación, entre otros (Oviedo, 2015).

Análisis de la industria

El análisis de una industria implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?
2. ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?
3. ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?
4. ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?
5. ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

Para responder a todas estas inquietudes, el sondeo de mercado es un paso fundamental previo al análisis de la industria. El análisis de la industria le ayudará a posicionarse frente a los competidores y es la base fundamental para el desarrollo del plan estratégico (Weinberger Villarán, 2009).

Plan estratégico de la empresa (gestión)

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las

fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno.

Pero, cuando se trata de una nueva empresa ¿cómo evaluamos las fortalezas y debilidades y su relación con el desarrollo de las oportunidades y el control de las amenazas? Si la empresa aún no está, ¿cómo podemos evaluar los factores internos de una organización inexistente? En este caso, la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas (Weinberger Villarán, 2009).

Plan de marketing

Antes de iniciar la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?

El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada. Una vez que el empresario haya definido el público o mercado objetivo y el posicionamiento deseado, el siguiente paso es establecer los objetivos de marketing (Oviedo, 2015).

Objetivos de marketing

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa.

Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

La mezcla de marketing

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente (Oviedo, 2015).

Plan de operaciones

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.

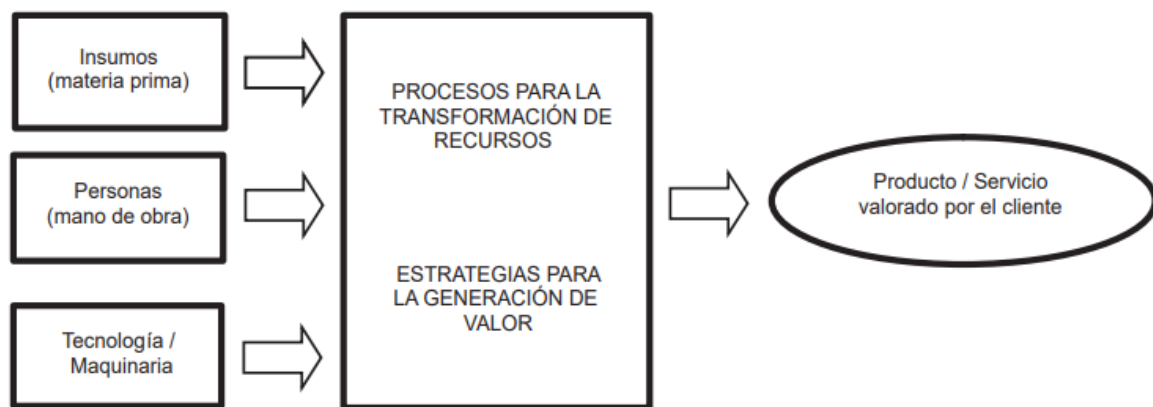
Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones. Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios convienen, en definitiva, indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

El plan de operaciones trata de convertirse en una guía para la empresa que lo desarrolla. En este documento se describe la estrategia que se seguirá a la hora de llevar a cabo las actividades diarias de la corporación. Todo ello con un objetivo definido: alcanzar las metas tanto a corto como a largo plazo y favorecer el crecimiento de la empresa en el futuro. Escalar el negocio resulta determinante para esquivar el estancamiento, puesto que este es el primer paso para que comiencen las dificultades.

Para ello, en cada planeamiento de operaciones se debe incluir información, lo más detallada posible, sobre los procesos internos de la empresa. Igualmente, se deben valorar los recursos que harán falta en cada área y es imprescindible abordar la gestión de los riesgos a los que se enfrentará la empresa. Solo así se podrá confeccionar e implementar una estrategia que resulte eficiente a largo plazo.

Figura 4

Etapas del plan de operaciones



(Weinberger Villarán, 2009)

Diseño de estructura y plan de RH

Formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada como para ofrecer oportunidades de trabajo donde desarrolle todo su talento, sea productivo y genere un ingreso en forma digna. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa (Oviedo, 2015).

El plan de recursos humanos debe considerar:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. Los cargos que serán permanentes en la empresa.

4. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
5. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
6. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
7. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
8. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

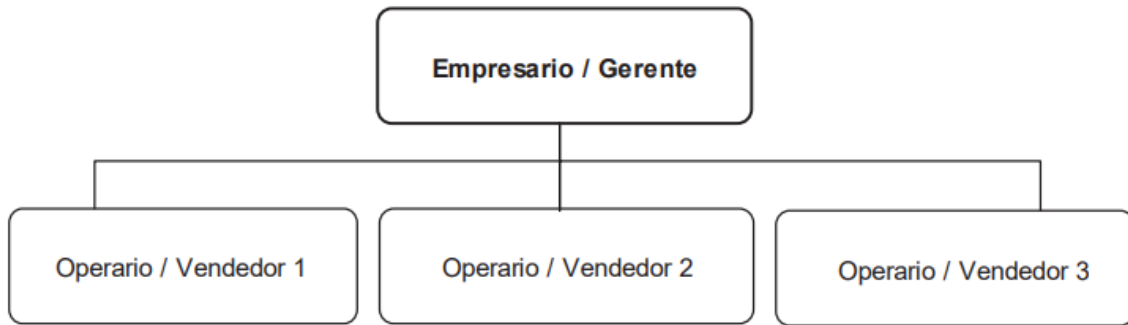
Para realizar todas las actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal.

Un manual de funciones debe contener:

1. La descripción del puesto.
2. Los objetivos o la misión del puesto.
3. A qué área pertenece o de quién depende.
4. Las funciones que desempeña.
5. Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización.

Una Microempresa, puede tener un organigrama como el siguiente:



(Weinberger Villarán, 2009)

Análisis económico

El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Para mejor explicación, a continuación, se expone diversas definiciones de análisis económico.

Un estudio económico de acuerdo con el sector se determina por el tamaño de la empresa, su crecimiento, que es medido por la rentabilidad del mercado y competencia (Pérez & Veiga, 2013).

En otros criterios de análisis económico, se tiene como propósito principal, establecer los resultados de la actividad del negocio, a través de las fuentes de financiamiento y los análisis financieros previstos para su funcionamiento (Risco, 2013). En cambio, para (Rodés, 2014) analiza la rentabilidad de las inversiones, la estructura de sus costos sean estos fijos o variables, los balances y los estados de resultados.

Plan / Estudio financiero

El análisis financiero tiene como objetivo principal evitar la irracionalidad que un emprendedor puede tener, debido a la emoción que le provoca la idea de lanzarse a la creación de una empresa o a seguir impulsando nuevos planes de crecimiento para una empresa que ya está en marcha. El buen manejo financiero, no sólo se

reduce al hecho de maximizar las utilidades, como en ocasiones se predica, debido a que es tan sólo uno de los ingredientes de la parte financiera.

El análisis financiero, no solo es el proceso de revisar los estados financieros, se constituye en la actividad de medir el desempeño financiero en sus aspectos internos como externos de la empresa, con estudios exhaustivos de los ingresos y egresos que se generan en la organización (Romero Hidalgo, 2018).

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio o para hacer crecer un negocio en marcha.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

Cuando se trata de una empresa en marcha que quiere desarrollar un nuevo producto o una nueva unidad de negocio, es fundamental mostrar la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación (Weinberger Villarán, 2009).

Análisis ambiental

Los emprendedores deben gestionar su negocio con responsabilidad social ambiental (RSA) que involucre a los grupos de interés, es decir están inmersas las familias, comunidad, clientes, proveedores, cumpliendo con el principal objetivo que es la equidad social y conservación del medio ambiente.

Las prácticas sociales y ambientales deben empezar desde las remuneraciones legales y justas al talento humano, mejorar la gestión que motive en toda instancia el trabajo en equipo, recogiendo las mejores prácticas e ideas innovadoras, impulsando la práctica de valores y principios como parte activa del negocio, se buscará concientizar a los nuevos emprendedores para que asuman sus compromiso con la comunidad, el momento de crear o innovar algún producto o servicio, tratando de no generar un impacto ambiental en las actividades comerciales (Romero Hidalgo, 2018).

El análisis ambiental o también interpretado como estudio ambiental, establece mecanismos confiables para manejar las variables ambientales de un proyecto, además de medir el impacto que ocasione su ejecución. Es un instrumento de gestión que facilita la valoración de las condiciones ambientales del entorno donde opera la empresa, se valoran los potenciales impactos que puede ocasionar el negocio; así como también corregir los impactos negativos (Vásquez Moreno, 2016).

1.2.4.Comparativa de los diferentes modelos de planes de negocios

Tabla 4

Comparativa de las etapas de los diferentes modelos de planes de negocios

ETAPAS	ESTRUCTURAS DE PLAN DE NEGOCIOS				
	1	2	3	4	5
RESUMEN EJECUTIVO	X	X			X
DESARROLLO DE UNA IDEA				X	X
DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA	X				X
ANÁLISIS DEL ENTORNO	X				X
ESTUDIO ADMINISTRATIVO		X			
SONDEO / ESTUDIO DE MERCADO	X	X		X	X
ESTUDIO TÉCNICO		X		X	
ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		X			
ESTUDIO LEGAL		X	X		
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	X				
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA (GESTIÓN)	X		X		
PLAN DE MARKETING	X		X		X
PLAN DE OPERACIONES	X		X		X
DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RH	X		X		
ANÁLISIS ECONÓMICO				X	
PLAN / ESTUDIO FINANCIERO	X	X	X	X	X
ANÁLISIS AMBIENTAL				X	

De acuerdo con la comparativa presentada en el cuadro anterior sobre los diferentes modelos de planes de negocios, donde podemos identificar diecisiete etapas distintas, destacamos principalmente el estudio o plan financiero, etapa que encontramos en los cinco modelos antes vistos, enseguida tenemos la etapa del sondeo o estudio de mercado, encontrada en cuatro de los cinco modelos, considerando estas dos primeras las más importantes para un plan de negocios. En tercer lugar, coinciden la etapa del resumen ejecutivo, el plan de marketing y el plan de operaciones, ya que se presentan en tres de los cinco modelos, enseguida las etapas que se repiten en dos ocasiones en la tabla son; el desarrollo de una idea, descripción de la compañía, análisis del entorno, estudio técnico, estudio legal, plan estratégico de la empresa, y diseño de estructura y plan de RH. Por último, las etapas que tienen menos relevancia por solo presentarse en una ocasión de los 5 modelos son; estudio administrativo, estudio de responsabilidad social empresarial, análisis de la industria, análisis económico y análisis ambiental. Por lo que en orden de importancia lo podemos ver de la siguiente manera:

Tabla 5

Orden de importancia de las etapas

#1	#2	#3	#4	#5
- Plan/Estudio financiero	- Sondeo / Estudio de mercado	- Resumen Ejecutivo - Plan de Marketing - Plan de Operaciones	- Desarrollo de una idea - Descripción de la compañía - Análisis del entorno - Estudio Técnico - Estudio legal - Plan estratégico de la empresa - Diseño de estructura y plan de RH	- Estudio administrativo - Estudio de Responsabilidad Social Empresarial - Análisis de la industria - Análisis económico - Análisis ambiental

1.2.6. Elección de las etapas para del modelo aplicable

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la compañía
3. Análisis de mercado
4. Plan de marketing
5. Plan de operaciones
6. Plan financiero

Después de hacer un análisis de la comparativa con los diferentes modelos, se tomó en cuenta el orden conforme a la importancia clasificada por el número de veces que los autores usaron cada etapa en su modelo, por lo que, para crear mi propio modelo de plan de negocio, se seleccionaron las mejores etapas de acuerdo a su clasificación en los lugares uno, dos y tres del cuadro que visualizamos anteriormente, y únicamente una ubicada en el lugar número cuatro, la cual se seleccionó por el tipo de proyecto que se pretende realizar. Siendo con esto un total de seis etapas, las cuales son; resumen ejecutivo, descripción de la compañía, análisis del mercado, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero.

El resumen ejecutivo es importante porque se considera la carta de presentación del proyecto, como su mismo nombre lo indica es un resumen de los datos que más sobresalen en el plan de negocios a realizar, en el cual se hablara de la empresa en la cual se está trabajando, el servicio que ofrecen, el mercado al que está dirigido y los planes que se desarrollaran para conocer su viabilidad y los resultados que se esperan.

La etapa de la descripción de la compañía, a pesar de no estar dentro de las más utilizadas en los modelos que se presentaron, se seleccionó porque el plan de negocios a realizar es de una empresa que ya se encuentra en marcha, y vamos a

destacar su historia, como fue que se creó, como está compuesta, cuáles son los servicios que ofrece, y como se fue desarrollando hasta llegar a ser lo que es hoy.

El sondeo de mercado se eligió porque es una etapa de suma importancia para todo proyecto nuevo o para mejorar alguno que ya esté en marcha, ya que nos ayuda a conocer cuáles son las necesidades que buscan cubrir los clientes potenciales, identificar el perfil que ellos tienen para a su vez detectar los atributos que más destacan del bien o servicio que se está estudiando, ya sea calidad, tiempo, espacio y precio que están dispuestos a pagar. Es decir, el estudio de mercado nos dará una idea general para las decisiones que se van a tomar respecto al plan.

El plan de marketing se encuentra en la mayoría de los modelos de planes de negocios, y se decidió incluir en la elaboración de esta propuesta porque hoy en día, algo que está causando mucho ruido en el mercado son precisamente las estrategias que están aplicando las empresas con su área de mercadotecnia para posicionar su producto o servicio. Para lo cual hacemos uso de las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza, con el objetivo de buscar satisfacer las necesidades de los clientes.

La etapa del plan de operaciones es indispensable para cualquier empresa, ya sea que se dedique a la venta de un producto o a ofrecer un servicio, en este caso aplica para una empresa que brinda el servicio a domicilio de comida para llevar, por lo que es importante tener muy claros los procesos que deben realizarse para la conclusión del mismo, por lo que se toman en cuenta factores como la calidad, costos, ubicación y capacidad que tiene el área de producción para la transformación de los recursos.

Por último, de acuerdo con la comparativa que se realizó anteriormente, podemos identificar que la etapa del plan financiero no puede faltar en ningún modelo de negocio, pues, aunque se lleve a cabo un estudio de mercado, un plan de mercadotecnia y un plan de operaciones, si no se cuenta con los recursos necesarios para para ejecutar dichos planes la idea de negocio será un fracaso. Por otro lado, si contamos con los recursos, pero no son aprovechados de la forma correcta generaremos solo pérdidas. El plan financiero nos ayuda a determinar la

rentabilidad de nuestra idea de negocio basándose en los números reales de la organización, en este caso nos dirá la viabilidad de que la empresa crezca como planea hacerlo.

Capítulo 2. Entorno de actuación de la empresa “Repartos Manríquez”

2.1. Antecedentes del servicio de entrega a domicilio

Algunos años atrás, la única forma de poder obtener productos de un restaurante en nuestros hogares era que el mismo restaurante ofreciera el servicio a domicilio por medio de empleados internos, o bien, hacer el pedido por medio de una llamada telefónica y pasar a recogerlo personalmente. Pero aquí en La Paz, según nos cuenta el sr. Missael Manríquez¹, alrededor de 2017 surgió una empresa que ofrecía sus servicios de entrega a domicilio a restaurantes de manera externa, es decir, eran empleados ajenos a ellos, pero contratados por un intermediario. Empezaron operando de manera exitosa, y fueron creciendo poco a poco, pero llegó el momento en que la demanda sobrepasó el número de empleados con los que dicha empresa contaba para brindar el servicio y su calidad fue bajando hasta llegar el momento de desaparecer.

Fue uno de los empleados que perteneció a esa empresa que comenzó con la idea de emprender su propio negocio y ofrecer por su cuenta el servicio a domicilio, iniciando con una sola motocicleta y un solo restaurante como cliente. Poco a poco fue acercándose con otros negocios que aceptaron su propuesta, por lo que ya no podía solo con la carga de trabajo y se dio a la tarea de comprar una motocicleta más y contratar a otra persona que le ayudara a cubrir con la demanda que tenían, y así fue poco a poco hasta llegar a tener aproximadamente unos 15 restaurantes

¹ Entrevista realizada a Missael Manríquez el día 03 de octubre de 2023

como clientes a los que le brindaba el servicio, 5 motocicletas y 4 empleados, a partir de ahí comenzó con la formalización de su empresa, dándose de alta ante el SAT y asegurando a sus empleados para brindarles todas las prestaciones de ley.

Fue a partir de la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, que la empresa tuvo un crecimiento importante, ya que debido a la situación que se vivía en ese entonces, los restaurantes cerraron las puertas al público, es decir, los clientes ya no podían llegar a comer a las sucursales, sino que todo era para llevar o con servicio a domicilio, por lo que la demanda comenzó a incrementarse de manera considerable, los negocios que no contaban con el servicio se dieron a la tarea de contratarlo, porque solo adaptándose a las nuevas modalidades es que podrían sobrevivir a una crisis tan fuerte como fue la pandemia.

Los restaurantes a los que se brindaba el servicio fueron aumentando hasta tener alrededor de 30, a lo que a su vez se fue invirtiendo para tener más motocicletas y contratar más empleados para cumplir con la demanda y mantener la misma calidad en el servicio. En el año de 2024 la empresa cuenta con 33 restaurantes como clientes, 10 motocicletas como equipo de transporte y 10 empleados activos.

2.2. La empresa Repartos Manríquez

Microempresa de servicios: Repartos Manríquez

Se encuentra ubicada en andador organización #149 entre calles Serdán y Quintana Roo, colonia Solidaridad con código postal 23090 en La Paz, B.C.S., propiedad rentada para uso de oficina y sucursal punto de partida para la atención de los servicios. La empresa fue registrada formalmente el 15 de junio del 2020 por su dueño y socio único Missael Giovanny Manríquez Puentes, para efectos fiscales como persona física con régimen de incorporación fiscal.

Logo:



Misión:

Somos una empresa que brinda servicio de entrega de alimentos a domicilio, siendo nuestro principal objetivo facilitar a los restaurantes una forma más rápida y segura de llevar su producto a los hogares de sus clientes, reduciendo costos, tiempo y responsabilidades de gestión.

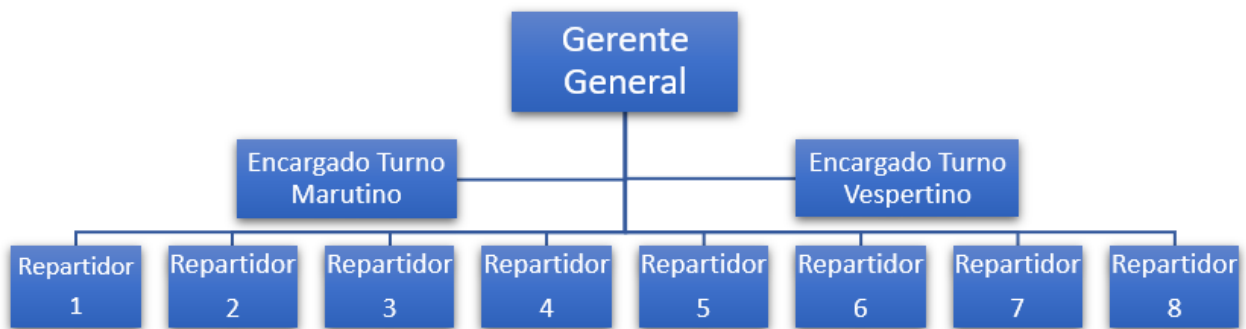
Visión:

Posicionarnos como la mejor empresa de servicio de entrega de alimentos a domicilio a nivel local, logrando una cobertura total en todas las colonias de La Paz, B.C.S., satisfaciendo a nuestros clientes con servicio eficiente y de calidad.

Valores:

- Seguridad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso
- Honorabilidad /honestidad
- Calidad

Organigrama actual



El equipo de trabajo está confirmado por once personas, que son el gerente general y dueño de la empresa, dos encargados de turno; matutino y vespertino. El encargado del turno matutino principalmente controla la logística de los pedidos que entran a los restaurantes, y el encargado del turno vespertino además de la logística revisa el funcionamiento de las motocicletas, pero ambos también cubren la entrega de los pedidos junto con los ocho repartidores divididos en ambos turnos.

Unidades de trabajo

Actualmente, la empresa “Repartos Manríquez” cuenta con diez motocicletas para poder brindar su servicio de reparto de alimentos a domicilio.

Clientes actuales

En relación con sus clientes, la empresa tiene contrato con treinta y tres restaurantes, recordemos que Repartos Manríquez es una empresa local, por lo cual todos sus clientes están ubicados en la misma ciudad de La Paz, B.C.S., muchos de ellos son muy reconocidos y el nivel de demanda es alta.

Tabla 6

Restaurantes que cuentan con el servicio de “Repartos Manríquez”

R Sushi	Pizzas Lola	Pizza Nostra
Rancho La Fortuna	Sushi Factory	Melt Brunch
Sushi Same	Jiraya Sushi	Tortas San Benito
Solo Tereyaki	El Tele	Señor Sushi
Carnitas El Chochon	Pescadería San Jose	Pescadería Bellavista
Sushi Zone	Pollos California	Pollo Ahome
Samael	Super Pollo	Sushito Serdán
Love Salads	Casa Bonita Reina	Morros Birria
Umi	La	Marios Pizza
Dandy Burguers	Sushito Abasolo	Chilapaz
Pizza Luigui	Seis Doce	Black Sushi

Horarios de trabajo

De martes a domingo de 9:00 am a 9:00 pm.

Se manejan dos turnos diferentes, el matutino de 9:00 am a 5:00 pm y el vespertino de 1:00 pm a 9:00 pm.

Día de descanso: lunes.

2.3. Cobertura actual del servicio

Cobertura actual para la entrega de alimentos preparados hasta en las siguientes franjas o limitantes en la ciudad de La Paz, Baja California Sur:

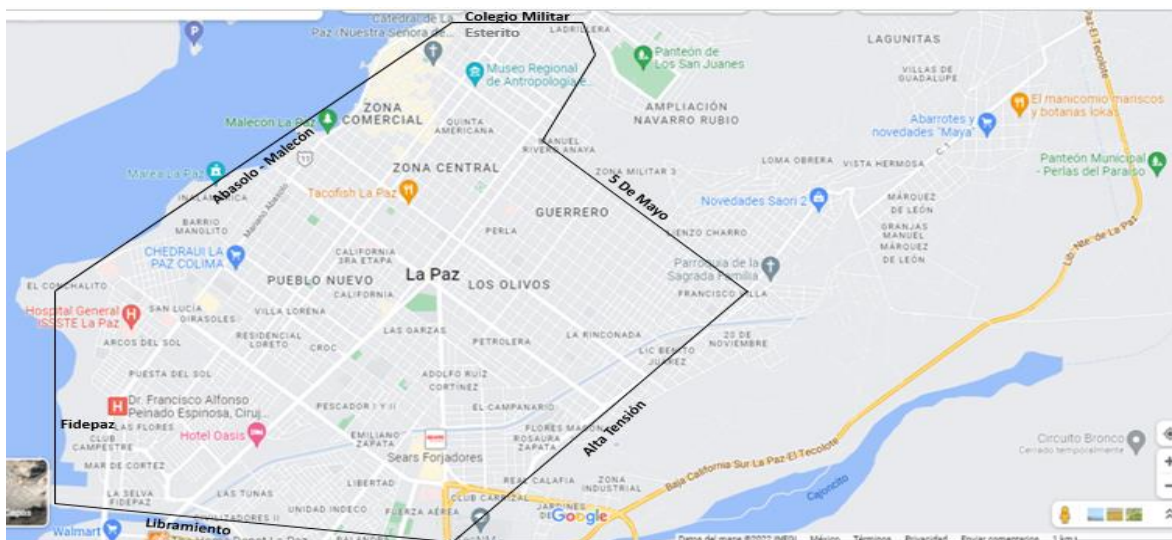


Tabla 7

Colonias con cobertura del servicio

Colonias con Servicio de Repartos Manríquez			
3 De mayo	Centro	Cárdenas	Civilizadores I Y II
Agustín Arreola	Libertad	Francisco Villa	Club De Cortes
Agustín Olachea	Inalámbrica	Flores Magón	Conchalito
Arboledas	Jardines Del Sur	Fracc. Cruz De Piedra	Costa Azul
Arcos Del Sol	La Sirena	Gpe. Victoria	Embotelladores
Balandra	Manglito	Guerrero	Esperanza I, II Y III
Banobras	Mineros	Jardines Del Sur	Esterito
Bellavista	Misioneros	Lienzo Charro	Fidepaz
Bellavista Plus	Molino Harinero	Los Olivos	Fracc. Bugambilias
Borrego Cimarrón	Navarro Rubio	Roma	Fracc. Campestre
Cactus	Oro Blanco	Los Cocos	Fracc. Juárez
California	Pericúes	Reforma	Fracc. Palmas
Carrizal	Popular Garzas	Resid. Colina Del Sol	Garzas INFONAVIT
Colina De La Cruz	Pueblo Nuevo	Resid. Las Garzas	Grullas

Ruiz Cortínez	Santa Rita	Revolución I y II	Guaycura
Sector Inalapa	Tecnológico	8 De octubre I y II	Marina Sur
Sector Santa Rita	Fracc. Loreto	Fovissste	20 De noviembre
Solidaridad	Indeco	Benito Juárez	Fracc. Perla
Infonavit			

Como se muestra en el mapa y cuadro anterior, la cobertura que tiene la empresa para brindar su servicio solo es en el primer cuadro de la ciudad, pero como bien sabemos, La Paz ha ido creciendo con el paso de los años, hay muchas colonias nuevas, y por lo tanto, muchos negocios nuevos establecidos en esas colonias también, por lo que, muchos restaurantes han buscado a Repartos Manríquez como opción para brindar el servicio a domicilio, pero desafortunadamente se ha tenido que negar ya que con los clientes, motos y empleados con los que se cuenta actualmente no se es suficiente para cubrir otras zonas de la ciudad, hay ubicaciones que se salen del alcance, y si se toman se desconfigurarían las rutas que ya están planteadas, porque la oficina de la empresa que es lugar de encuentro se ubica en colonia Solidaridad, punto medio a las sucursales que se manejan.

Por lo tanto, lo que se pretende es abrir un punto nuevo en la zona sur de la ciudad, para tener una cobertura mucho más amplia, principalmente en las colonias de Villas del Encanto, paraíso del Sol, Santa Fe, Península Sur, por mencionar algunas, siendo para esto necesario crear un plan de negocios que nos ayude a analizar la viabilidad de esta idea para que la empresa crezca.

2.4. Propuesta para ampliación de la cobertura de servicio

Empresas dedicadas al servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz,
B.C.S.

Área de estudio

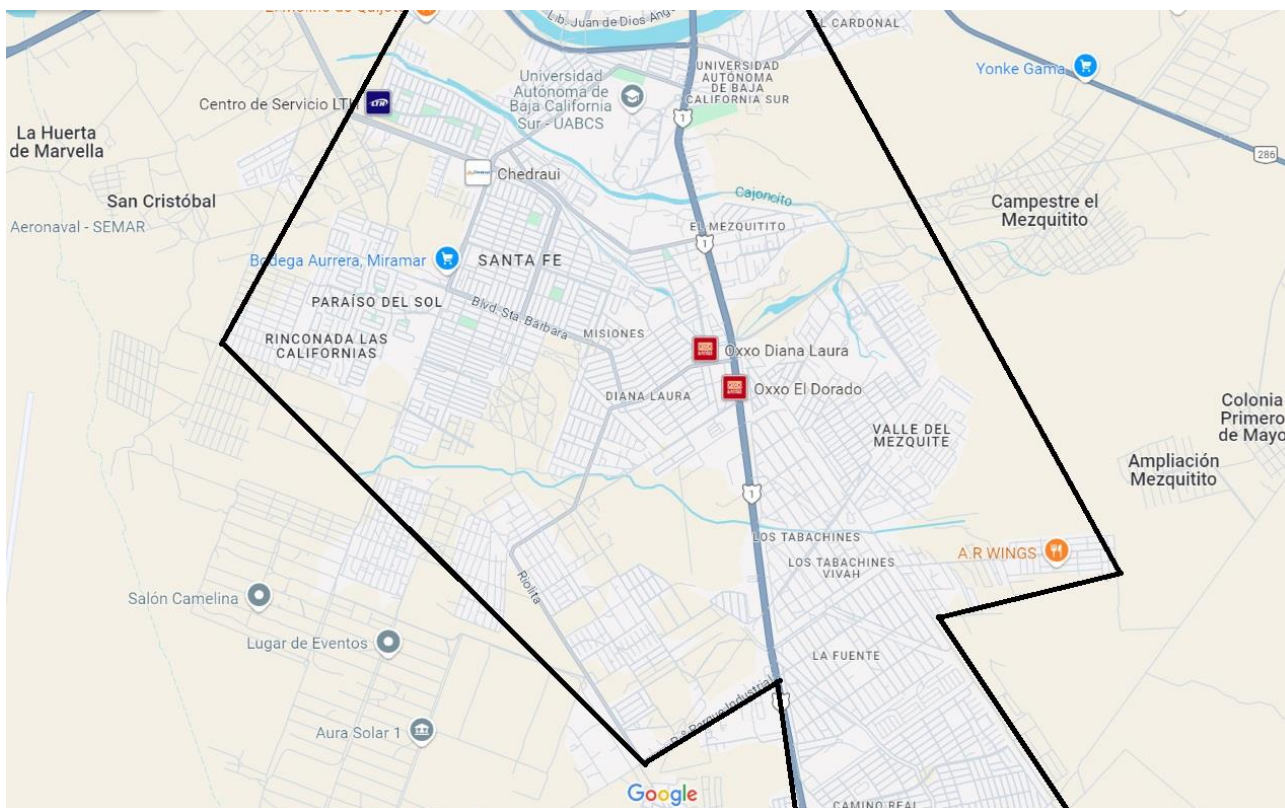


Tabla 8

Colonias del área de estudio

COLONIAS DE LA ZONA SUR DE LA CIUDAD DE LA PAZ, B.C.S.			
Las Américas	Santa Fe	Península Sur	La Fuente
Coromuel	Misiones	El Progreso	Camino Real
Mezquitito	Paraíso del Sol	Tabachines	Diana Laura
Villas del Encanto	Miramar	Valle del Mezquite	El Dorado

Como bien pudimos observar en el mapa, el área geográfica que comprende esta investigación es la zona sur de la ciudad de La Paz, debido a que actualmente, la empresa no cuenta con cobertura de servicio a domicilio en esta zona, y siendo más

específicos, el en cuadro anterior mencionamos las colonias a donde se pretende llegar con este nuevo plan de negocios. Por lo tanto, la población objeto de estudio serán las empresas (restaurantes) ubicados en la zona sur, que se dedican a la venta de alimentos, ya sea que ya cuenten con el servicio a domicilio, o que desean ofrecerlo.

Lo que se pretende lograr es que la empresa “Repartos Rodríguez” amplíe su cobertura y para eso, debe tomar en cuenta la competencia del tipo que sea. El reto consiste en definir el plan para obtener una mayor área de entrega a pesar de la competencia, porque la ganancia que ellas obtienen no se queda aquí y se siguen expandiendo. Por el contrario, si apoyamos los negocios locales generamos mayores fuentes de empleo, impulsamos a que la economía de nuestro estado siga creciendo y, además, los costos para los clientes son menores.

Si comparamos con otras empresas que se dedican al mismo giro del servicio de repartos a domicilio, un ejemplo muy claro es Uber Eats o DiDi, que comenzaron a funcionar en ciudades grandes, y cuando llegaron aquí a La Paz muchos pensamos que no durarían, debido a que nuestras distancias no son tan largas como en otros lugares, pero todo lo contrario, estas aplicaciones han afectado a muchos empleados, porque los restaurantes en lugar de contratar personal que lleve sus pedidos, prefieren pagar la comisión que estas empresas externas cobran por brindar su servicio, se evitan mantener las unidades de reparto y dar mayores prestaciones a personal interno, pero por otro lado, tienen que elevar los costos de sus productos, para poder obtener la misma ganancia que si lo vendieran directamente en sucursal, y eso viene afectando también a los consumidores finales, que necesitan el servicio pero para adquirirlo tienen que pagar el producto a un precio más elevado.

Capítulo 3. El mercado del servicio de entrega a domicilio en la paz

3.1 Esquema de la investigación y aproximación metodológica

La investigación que se realizó es una investigación hipotético-deductiva enfocada en resultados, para tal efecto hemos revisado modelos teóricos sobre planes de negocios que son aplicables al objetivo planteado en este trabajo. Para efectos de la investigación se elaboró un modelo propio basado en algunas de las etapas del modelo de plan de negocios de Weinberger Villarán, las cuales son:

Etapas del modelo de plan de negocios



Elaboración propia con datos de Weinberger Villarán, (2009)

Dentro de la investigación se realizó un diagnóstico para conocer la empresa y cuál era su situación actual, como manejaban el servicio que ofrecen y su forma de operar; con esa información se pudieron obtener datos con números reales de los cuales partimos para comenzar a planear las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos del nuevo plan; para poder lograrlo, se hicieron visitas presenciales a la organización, y se realizaron entrevistas al personal a cargo para conocer con mayor claridad y desde el punto de vista de sus expertos los procesos internos que llevan a cabo; lo anterior con el apoyo de algunas herramientas como lo fue una bitácora para llevar el seguimiento de los avances de la investigación y de un análisis PETS, para evaluar los factores externos del negocio; en lo político legal, económico, social y tecnológico.

3.2 Recopilación y organización de la información

Para la recolección de los datos se aplicaron dos cuestionarios, uno para los restaurantes de la zona donde se pretende aperturar el servicio, para conocer si actualmente ya contaban con el servicio de otra empresa, y si era así, evaluar la calidad de este, o bien, si nunca han contado con él, esto para identificar qué áreas de oportunidad se pueden aprovechar para hacer una propuesta que cubra las necesidades que buscaban los clientes, haciendo un total de trece preguntas, siendo los gerentes o encargados del negocio las personas encuestadas.

El segundo cuestionario se aplicó a los clientes potenciales, es decir, al consumidor final, con un total de 10 preguntas, esto para conocer su opinión acerca del servicio que les ha tocado recibir, la frecuencia con lo que lo solicitan, pero sobre todo identificar sus necesidades. En ambos cuestionarios las variables incluidas fueron: tipo de servicio, costos, tiempo y ubicación.

Para poder obtener los datos de la población se consultó la información en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el cual nos dio a conocer que en la ciudad de La Paz están registrados 353 restaurantes que

preparan alimentos para llevar, tomando este dato como la población, aun siendo que en total hay 1,914 restaurantes, la empresa solo se enfoca en los que tienen el servicio “para llevar” siendo nuestra área de investigación y los posibles clientes potenciales.

Por lo que se realizó el cálculo de la muestra probabilística con la siguiente fórmula para poblaciones finitas, es decir, menores a 100,000 habitantes:

Formula aplicada:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= muestra: ?

N= Población: **353**

Z= Nivel de confianza: 95% (1.96)

p= Probabilidad de éxito: 50% (0.5)

q= Probabilidad de fracaso: 50% (0.5)

d= Error máximo: 5% (0.05)

$$n = \frac{353 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (353-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{353 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 \times 352 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{339.012}{}$$

$$0.88 + 0.9604$$

$$n = 339.012$$

$$1.8404$$

$$n = 184.20$$

Muestra aplicada: 185

Para el segundo cuestionario, aplicado al consumidor final, se tomó una muestra no probabilística, por lo cual se aplicó a un total de 100 personas, considerando este número como representativo al no tener el dato exacto de cuantas personas hacen uso del servicio a domicilio, pero si bien, es un número considerable que nos dio un panorama general del servicio que los clientes reciben actualmente, y a su vez nos permitió hacer una comparación entre sus diversas opiniones e identificar cuáles son sus preferencias.

3.3 Evaluación del producto obtenido de la calidad en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. desde la óptica de las empresas

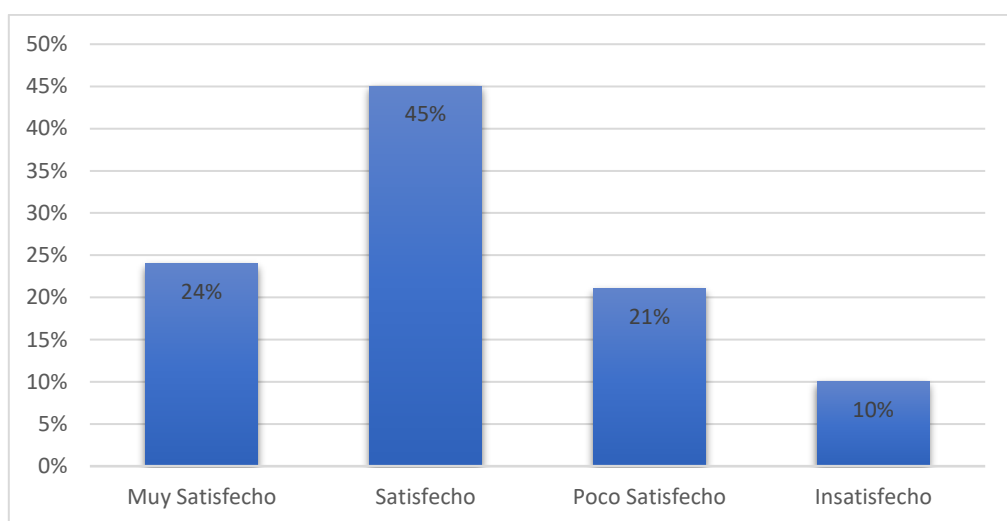
Para poder conocer la calidad en el servicio de entregas a domicilio, primeramente, fue importante identificar el tipo de servicio que se maneja actualmente, por lo que, el servicio a domicilio que tienen los restaurantes a los que se aplicó este cuestionario mencionan que el 27% dan el servicio con personal interno, es decir, tienen a un trabajador con el puesto de repartidor disponible en sucursal. Y el otro 73% reciben el servicio por medio de personal externo, algunos por medio de una empresa local, y una gran parte por medio de plataformas digitales, como lo son DiDi Food, Uber eats y Rappi; los cuales no están de planta en los restaurantes, sino que una vez que entra un pedido, se les notifica cuando esté listo para que puedan pasar a recogerlo y realizar la entrega.

La empresa Repartos Manríquez ofrece un servicio externo, ya que de ellos dependen los repartidores, sueldos y prestaciones, las unidades de trabajo; es decir las motocicletas y el mantenimiento de estas, gasolina, así como atender a todas las necesidades para poder operar.

A continuación, se presenta el nivel de satisfacción que perciben las empresas acerca del servicio que reciben actualmente:

Figura 5

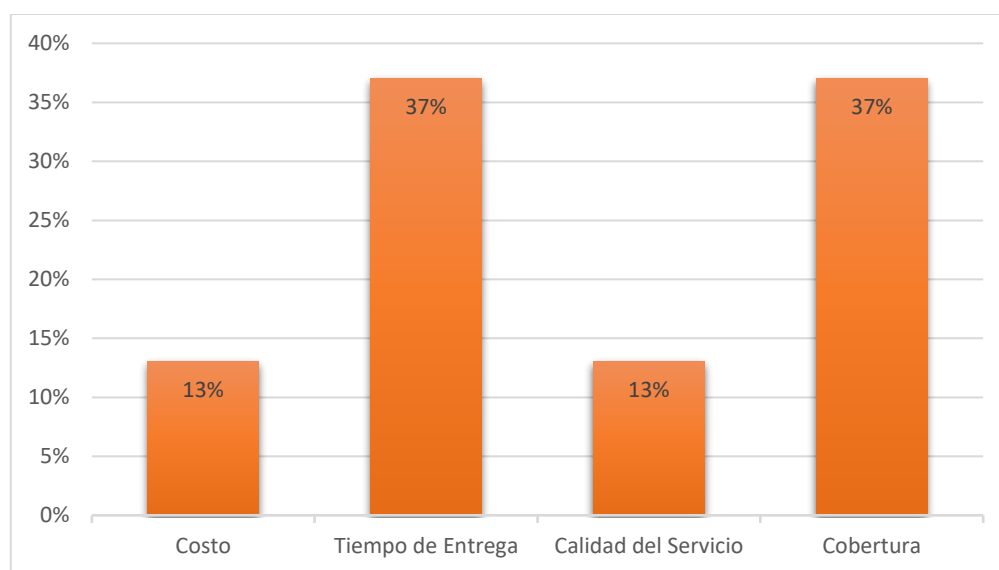
Nivel de satisfacción del servicio



De acuerdo con el nivel de satisfacción que se tiene del servicio el 45% está satisfecho, el 24% se encuentra muy satisfecho, el 21% poco satisfecho y el 10% insatisfecho.

Figura 6

Ventajas del servicio



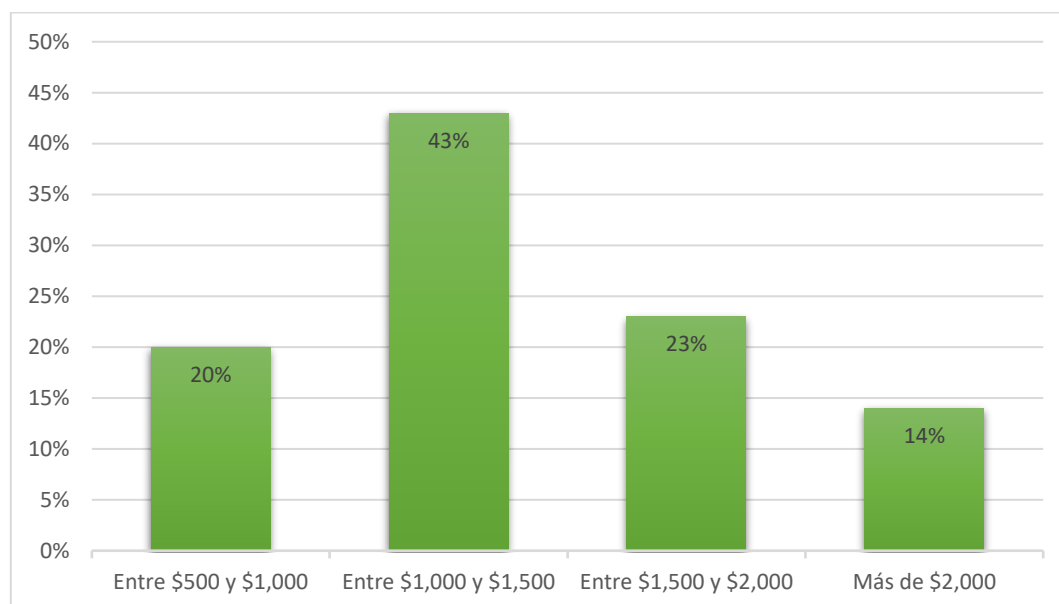
El 37% de la muestra considera que las mayores ventajas del servicio que se tiene son el tiempo de entrega y la cobertura con la que se cuenta, y con el mismo porcentaje del 13% se consideran con menor ventaja el costo y la calidad del servicio. Por lo anterior podemos deducir que los principales aspectos que se deben mejorar son la reducción de costos y la calidad en el servicio, considerando para este ultimo la atención que se brinda a los restaurantes y el cuidado que se tiene de los pedidos desde que se recoge en sucursal hasta que se entrega al consumidor final, todo esto sin descuidar el tiempo de entrega y la cobertura con la que se cuenta.

Repartos Manríquez: de acuerdo a la información proporcionada por el gerente general Missael Manríquez, la mayor ventaja de su empresa es en primer lugar la calidad del servicio, pues su principal objetivo es entregar los productos en buen estado, asegurando un traslado adecuado de los restaurantes al domicilio de los clientes, porque de lo contrario, si un producto llega revuelto tienen que reponerlo y ellos absorber el consto; como segunda ventaja considera que son los tiempos de entrega, pues siempre buscan tener bien organizada la logística para que los pedidos sean entregados en el menor tiempo posible; en cuestión de costos la

empresa está dentro de los rangos aceptables, pero su área de oportunidad es la cobertura del servicio, ya que solo cubren el primer cuadro de la ciudad, y muchos clientes requieren el servicio a zonas donde aún no es posible repartir.

Figura 7

Costo semanal



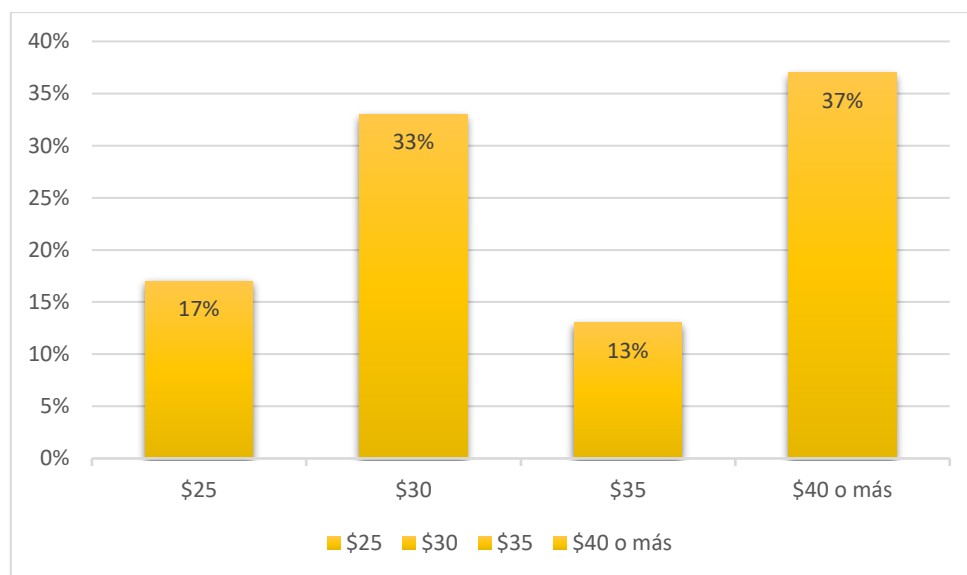
El costo semanal que pagan actualmente los restaurantes varía entre los \$500 y \$2,000 pesos, de acuerdo con la aplicación de los cuestionarios el 43% paga entre \$1,000 y \$1,500; el 23% paga entre \$1,500 y \$2,000; el 20% paga entre \$500 y \$1,000, y por último el 14% paga más de \$2,000. Estos costos varían por el tipo de servicio que se tiene, ya sea interno o externo, en el interno tienen que cubrir sueldo de algún repartidor, y en el externo pagar una cuota semanal o bien, un porcentaje de ganancia por pedido si se trata de alguna plataforma digital.

Repartos Manríquez: el costo semanal que la empresa maneja actualmente varía entre los \$900 y \$1,500 a la semana, esto depende si el restaurante que contrata el servicio es la primera vez que lo ofrece o no, ya que cuando son lugares nuevos normalmente suelen no tener tanta demanda al principio, pues apenas se están dando a conocer en el mercado, en este caso se les da el costo menor que es de

\$900; pero por otro lado, si son restaurantes ya posicionados en el mercado, inicialmente se les cobra \$1,200 y si su demanda va subiendo, al momento de renovar el contrato se fija un costo de \$1,500; lo anterior más comisiones por cada reparto.

Figura 8

Costo por servicio

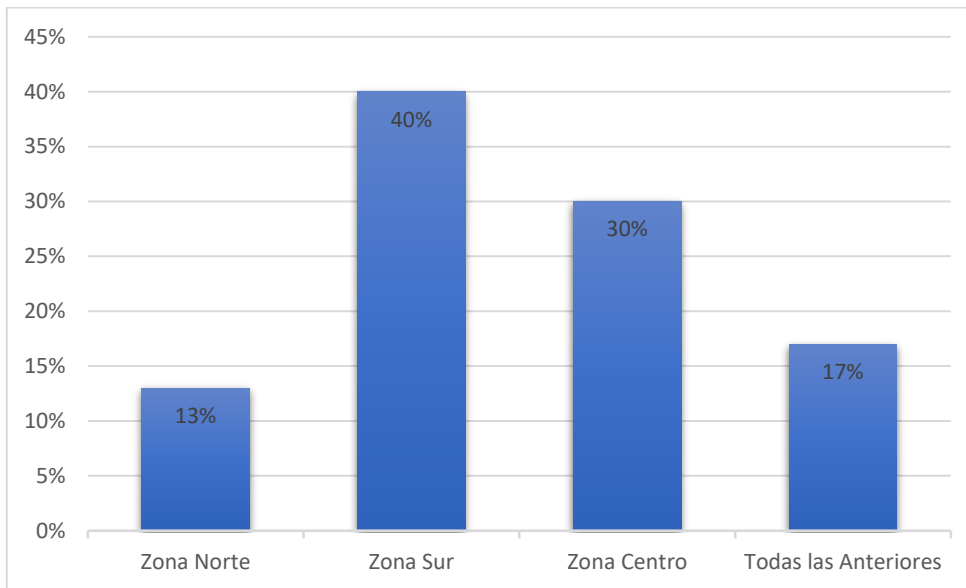


El costo que cada restaurante cobra por servicio está entre los \$25 y \$50 pesos aproximadamente, conforme a los datos obtenidos podemos observar que el 37% paga \$40 pesos o más por la entrega de un pedido; el 33% cobra \$30; el 17% cobra \$25 y el 13% cobra \$35 pesos. Normalmente quienes tienen el costo más elevado son las aplicaciones digitales como Uber Eats y Didi Food, porque no cobran una cuota semanal, sino únicamente reciben lo que paga el cliente por el servicio.

Repartos Manríquez: el costo por servicio que tiene la empresa es de \$30. Es decir, si en la semana salen un total de 20 repartos en un restaurante, se cobran (20x\$30= 600) adicional a la cuota semanal.

Figura 9

Demanda por zonas de la ciudad

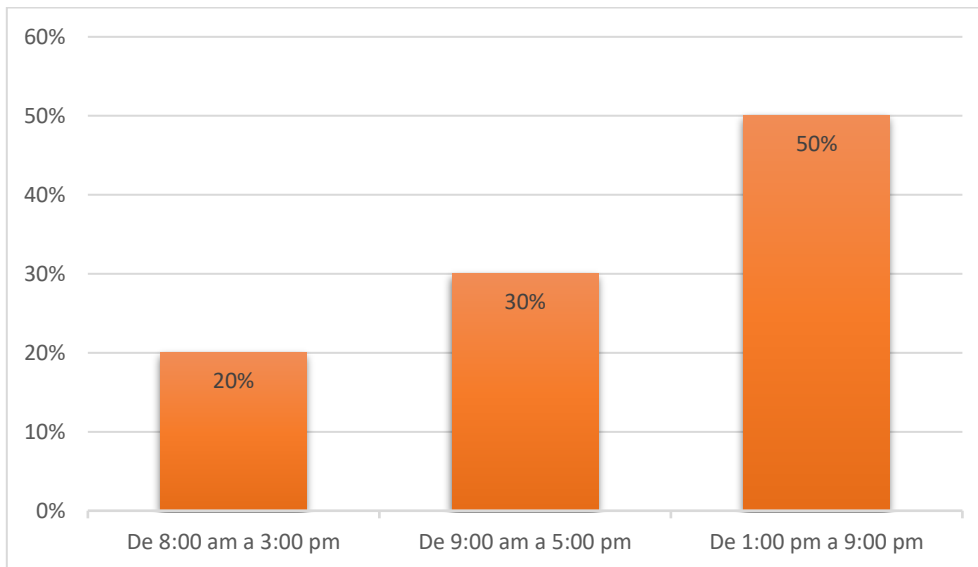


La cobertura que la mayoría de los restaurantes abarcan son en la zona norte, zona sur, y zona centro de la ciudad de La Paz. Pero la zona que tiene mayor demanda con un 40% de los resultados es la zona sur; enseguida la zona centro con el 30%; el 17% indica que en las tres zonas tienen el mismo nivel de demanda; y por último esta la zona norte con el 13%.

Repartos Manríquez: de acuerdo con la información obtenida en las visitas realizadas a la empresa, es en la zona centro donde tienen mayor demanda, esto también está relacionado con los límites de cobertura que manejan, actualmente la empresa no cubre zona sur de la ciudad.

Figura 10

Horarios del servicio

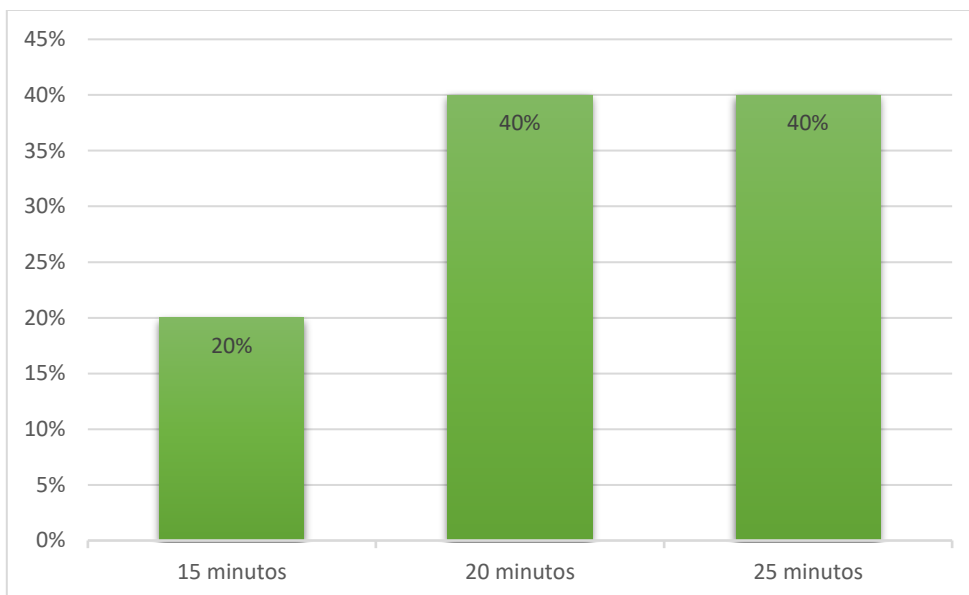


Dentro del horario que ofrecen los restaurantes el servicio a domicilio, la mayor demanda con el 50% es de 1:00 a 9:00 pm; en segundo lugar, con el 30% de 9:00 am a 5:00 pm; y con el 20% restante de 8:00 am a 3:00 pm.

Repartos Manríquez: el horario actual que ofrece la empresa es de 9:00 am a 10:00 pm, cubriendo dos turnos; matutino de 9:00 a 6:00 pm y vespertino de 1:00 a 10:00 pm.

Figura 11

Tiempos de entrega



Una vez que entra un pedido a sucursal, se da aviso al repartidor cuando se encuentra listo, para que en un lapso de 5 a 20 minutos pueda pasar a recogerlo, y ya que lo recibe el 40% indica que tarda 20 minutos en llegar al domicilio solicitado, otro 40% dice que tarda 25 minutos, y el ultimo 20% mencionan que el repartidor tarda 15 minutos a llegar al destino, es un tiempo aproximado pues todo depende de la distancia que tiene que recorrer y el tráfico que pueda tocarle.

Repartos Manríquez: los tiempos de entrega pueden variar dependiendo de la demanda del servicio, hay horarios en los que suele estar más saturado, y otros en los que la demanda sea muy baja, pero en promedio, una vez que entra un pedido en sucursal, el repartidor debe recoger el pedido en los tiempos que el restaurante indique que estará listo o más tardar 15 minutos después, y ya que recoge el pedido tiene un máximo de 25 minutos para entregarlo, esto también depende de la distancia que hay al domicilio del cliente y si es el único pedido que entregará el repartidor o no, pues en ocasiones llevan en la caja de la motocicleta desde uno hasta cuatro pedidos, pero el tiempo total de entrega no debe rebasar los 40 minutos en total, ya que el tiempo que normalmente le da el restaurante al cliente es de 40 a 45 minutos.

Para finalizar con el cuestionario, se interrogo a los encargados/gerentes de los restaurantes si estuvieran interesados en recibir una nueva propuesta de servicio que pudiera adaptarse mejor a sus necesidades, el 90% respondió que, si estuviesen dispuestos, y el otro 10% mencionaron que por el momento no.

3.4. Comparativa de los resultados obtenidos de la evaluación, con la empresa actual en estudio “Repartos Manríquez”

Tabla 9

Resultados obtenidos de la evaluación, comparación con la empresa actual y nueva propuesta

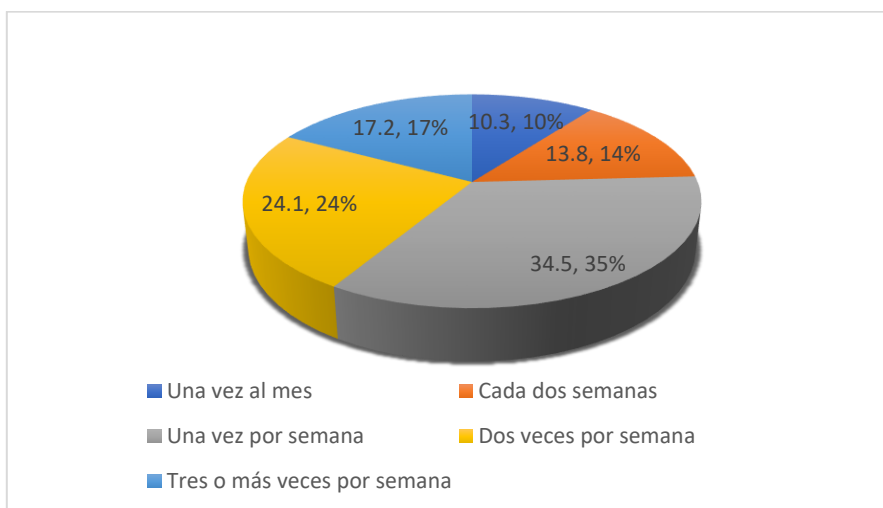
VARIABLES	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	EMPRESA ACTUAL	NUEVA PROPUESTA
Costos: cuota semanal y costo por reparto	Cuota semanal: entre \$1,000 y \$1,500 Reparto: \$40 o más	Cuota semanal: Entre \$900 y \$1,500 Reparto: \$30	Cuota semanal: \$1,300 Reparto: De 1 a 3 km: \$30 De 3 a 6 km: \$40 De 6 a10 km: \$50
Cobertura: zonas de la ciudad	La zona sur es la que tiene mayor demanda	Zona centro (primer cuadro de la ciudad)	Abrir un nuevo punto que cubra zona sur
Tiempos de entrega	Entre 20 y 25 minutos de la sucursal al domicilio del cliente	Entre 10 y 20 minutos de la sucursal al domicilio del cliente (variable)	De 1 a 3 km: 3-6 min De 3 a 6 km: 6-12 min De 6 a10 km: 12-20 min
Horarios de servicio	El horario que manejan la mayoría de los restaurantes es de 1:00 a 9:00 pm	El horario actual de la empresa es de 9:00 am a 9:00 pm con TM y TV.	TM: de 8:00 am a 4:00 pm TV: de 2:00 a 10:00 pm
Calidad del servicio	Poco satisfechos	Apuesta por tener a sus clientes completamente satisfechos	Ofrecer un servicio de calidad, a un costo adecuado y en tiempo justo.

3.5. Evaluación del servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. según el consumidor final

Este cuestionario fue aplicado de forma aleatoria a personas que hacen uso del servicio a domicilio cuando piden comida para llevar, y el principal dato que obtuvimos fue que el 55% solicita el servicio por medio de una plataforma digital, algunas de ellas DiDi Food, Uber Eats y Rappi, y el otro por medio de llamada telefónica directamente al restaurante. En la siguiente grafica se observa la frecuencia con la que los clientes solicitan el servicio:

Figura 12

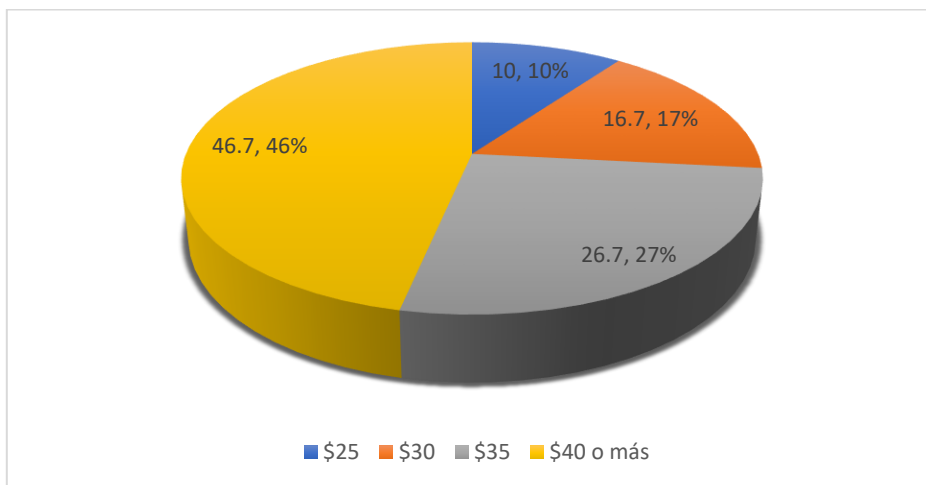
Frecuencia con la que se solicita el servicio



El 35% de los clientes solicitan el servicio a domicilio una vez por semana; el 24% dos veces por semana; el 17% tres o más veces por semana; el 14% una vez a la quincena; y el 10% una vez al mes.

Figura 13

Costo por servicio

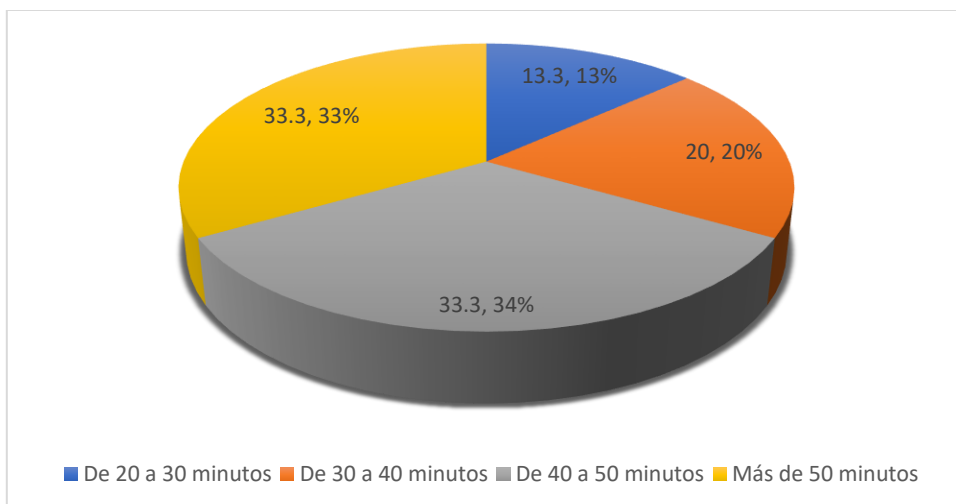


El costo que el cliente paga por recibir el pedido en su domicilio puede variar aproximadamente entre \$25 y \$50 pesos, conforme los resultados obtenidos identificamos que el 46% está en el rango de \$40 o más por servicio; el 27% paga \$35; el 17% paga \$30 y solo el 10% paga el costo menor \$25. Este costo tiene algunas variables, depende si el servicio que tiene el restaurante es por medio de personal interno o externo, es decir, si depende de un repartidor que forma parte del personal del restaurante, o si depende de un repartidor ajeno al personal como de alguna plataforma digital; y otra variable importante es la distancia que hay entre el restaurante y el domicilio del cliente, entre más larga sea mayor puede ser el costo.

Derivado de los resultados anteriores el 53% de los clientes consideran adecuado el monto que pagan, y el otro 47% no están del todo satisfechos, pues les parece elevado el costo.

Figura 14

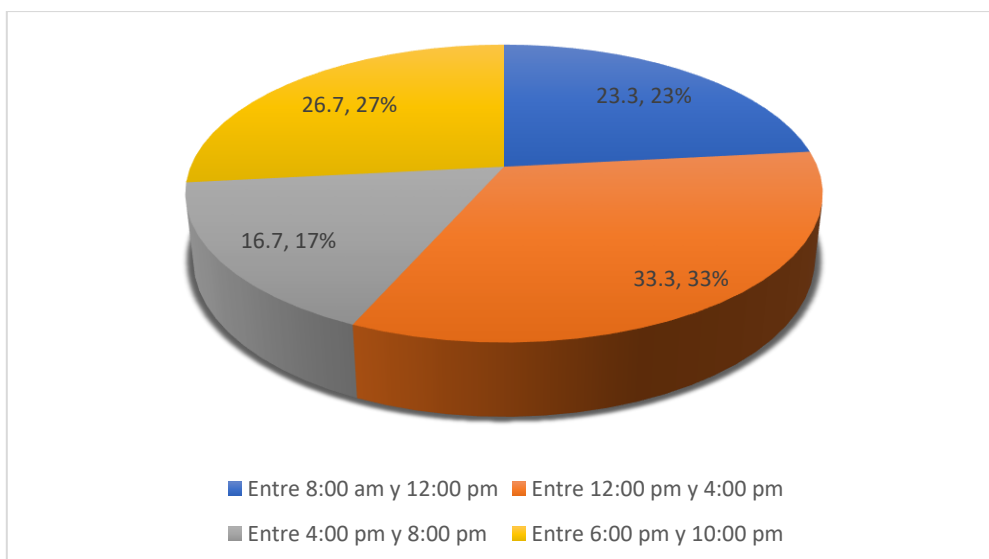
Tiempos de entrega



También se interrogó al consumidor final sobre el tiempo que tarda en llegar el repartidor a su domicilio después de que realiza el pedido; el 34% respondió que tarda de 40 a 50 minutos; muy parecido con el 33% más de 50 minutos; el 20% de 30 a 40 minutos; y, por último, el 13% respondió que el repartidor tarda de 20 a 30 minutos.

Figura 15

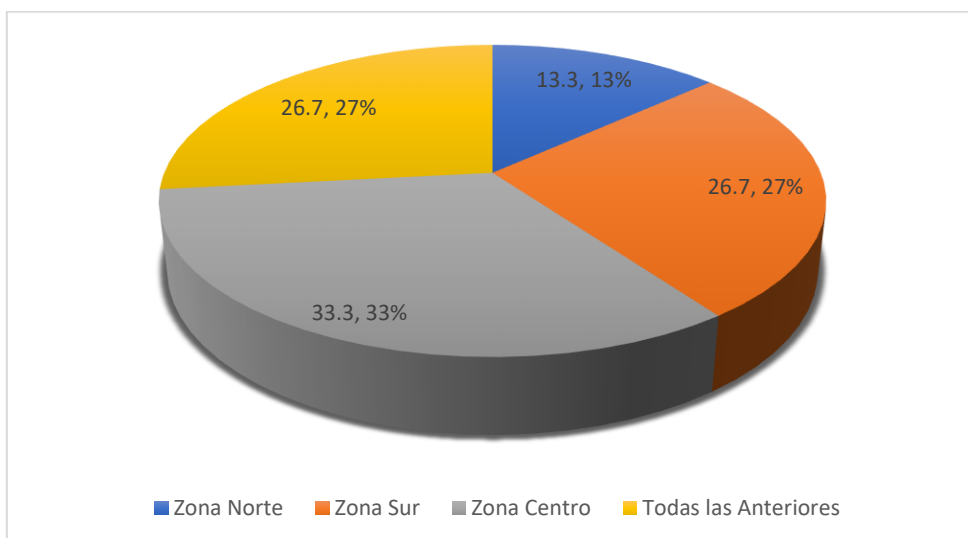
Horarios con mayor demanda



El horario en el que los clientes solicitan con mayor frecuencia es entre 12:00 y 4:00 pm con el 33% de los resultados; enseguida con el 27% entre 6:00 y 10:00 pm; con el 23% entre 8:00 am y 12:00 pm; y el otro 17% restante solicita el servicio entre 4:00 y 8:00 pm.

Figura 16

Zonas con mayor demanda

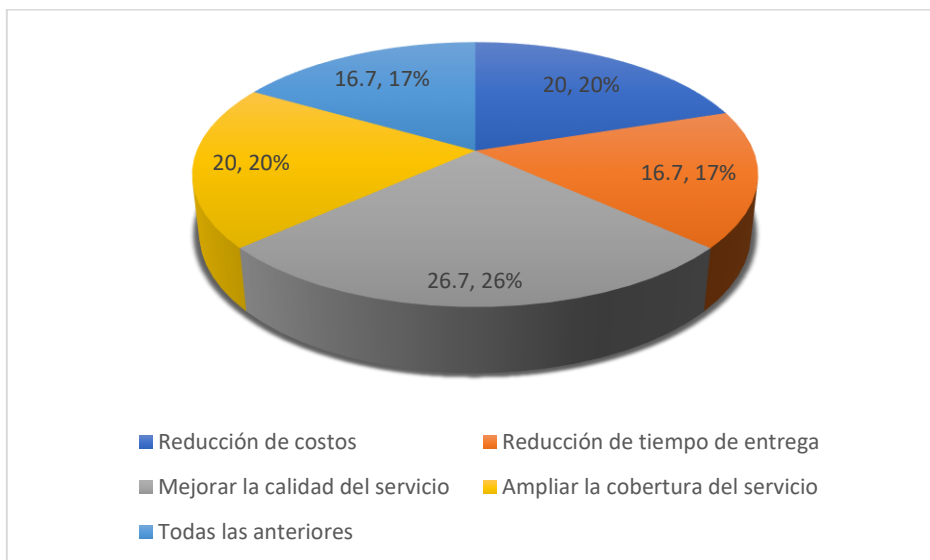


Dentro de la cobertura que manejan los restaurantes, la zona donde los clientes solicitan con mayor frecuencia el servicio a domicilio es la zona centro con el 33% de los resultados; en segundo lugar, están la zona sur con el 27%; enseguida con el 13% de los resultados esta la zona norte de la ciudad; y nuevamente el 27% de los clientes indican que son necesarias las tres zonas mencionadas anteriormente.

Para evaluar la calidad del servicio que recibe el consumidor final, se les interrogo acerca de las condiciones en que reciben su pedido, para lo cual, el 43% de los clientes respondieron que reciben su pedido en buen estado; el 37% indico que reciben el producto un poco revuelto; y el 20% restante comento que recibe su pedido en mal estado. Este factor es muy importante, ya que de eso puede depender de que el cliente vuelva a consumir de un restaurante o no, por lo que es muy importante el cuidado que tiene el repartidor en el traslado de cada pedido.

Figura 17

Aspectos por mejorar del servicio



Según la opinión del consumidor final, el aspecto principal que deben mejorar los restaurantes que ofrecen el servicio a domicilio, con el 26% de los resultados obtenidos es mejorar la calidad en el servicio; en segundo lugar, tenemos la reducción de costos y ampliar la cobertura del servicio, ambos con el 20%; y en tercer lugar esta la reducción del tiempo de entrega con el 17%; y con el mismo porcentaje los clientes indicaron que se debe trabajar en mejorar los cuatro aspectos mencionados anteriormente.

Capítulo 4. Plan de negocios para la empresa “Repartos Manríquez”

1. Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios se pretende llevar a cabo con el objetivo de lograr el crecimiento local de la empresa “Repartos Manríquez” ampliando la cobertura de su servicio en la zona sur de la ciudad de La Paz, B.C.S. para lo cual, a continuación se presentan de manera detallada las etapas a realizar, mismas que vimos anteriormente en el modelo de plan de negocios de elección propia, empezando por la descripción de la compañía, el análisis de mercado, plan de marketing, plan de operaciones y por último el plan financiero.

2. Descripción de la compañía

Microempresa de servicios: Repartos Manríquez

Es una empresa dedicada a brindar el servicio a domicilio a restaurantes que preparan alimentos para llevar.

Misión:

Somos una empresa que brinda servicio de entrega de alimentos a domicilio, siendo nuestro principal objetivo facilitar a los restaurantes una forma más rápida y segura de llevar su producto a los hogares de sus clientes, reduciendo costos, tiempo y responsabilidades de gestión.

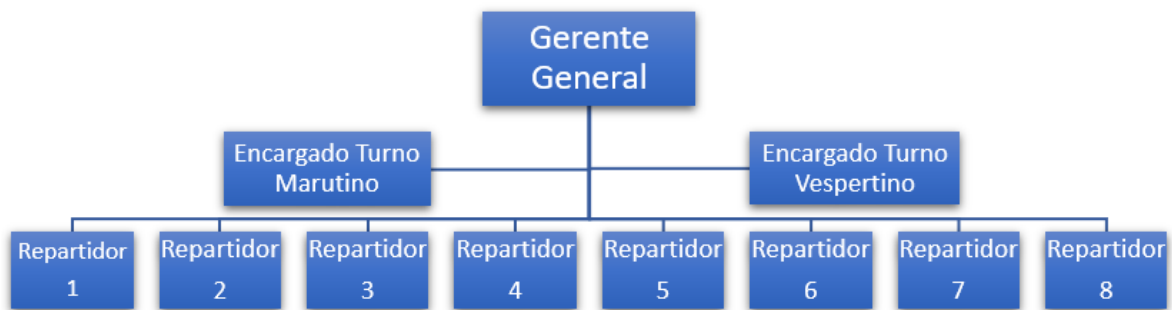
Visión:

Posicionarnos como la mejor empresa de servicio de entrega de alimentos a domicilio a nivel local, logrando una cobertura total en todas las colonias de La Paz, B.C.S., satisfaciendo a nuestros clientes con servicio eficiente y de calidad.

Valores:

- Seguridad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso
- Honorabilidad /honestidad
- Calidad

Organigrama



3. Análisis del mercado

Problema y su necesidad: actualmente, las empresas que dan el servicio de entrega de alimentos a domicilio en la zona sur de la ciudad, en su mayoría son plataformas digitales y sus costos suelen ser muy altos, para que los restaurantes puedan obtener la ganancia de sus productos tienen que elevar los precios, ya que el costo de los impuestos que cobran por vender por medio de su aplicación es muy elevado. Por esta misma razón el consumidor final prefiere recoger directamente su pedido en sucursal, o bien, elegir a restaurantes que tengan el servicio a domicilio de manera interna, pues de otra forma tienen que pagar a un precio más elevado sus alimentos.

Por lo tanto, se busca que la empresa “Repartos Manríquez” pueda ampliar su cobertura dentro del mercado, pues al ser una empresa local, brinda mayores beneficios, además de ser ya reconocida por varios restaurantes importantes de la ciudad que tienen varias sucursales, incluyendo en la zona sur de la ciudad donde también desean contratarlos, esto ayudaría a que los restaurantes ofrecieran el servicio a domicilio a un precio justo y con mayor calidad.

Clientes: Restaurantes que venden alimentos para llevar, ubicados en la zona sur de la ciudad de La Paz

Competidores: Plataformas digitales; Uber Eats, DiDi Food, Rappi

Análisis del entorno (PEST)

Político/legal:

- **Reglas y señalamientos de tránsito**

Las reglas y señalamientos de tránsito son muy importantes para la empresa principalmente porque al cumplirse ayudan a cuidar la seguridad de los conductores, hablando principalmente de los semáforos, altos, 4 altos, pues al seguirse correctamente se pueden evitar muchos accidentes, y los empleados de “Repartos Manríquez” conducen motocicleta, ya que es el medio como transportan los servicios a domicilio.

- **Licencia de conducir vigente de los repartidores**

Uno de los requisitos indispensables para poder ser empleado de la empresa ya antes mencionada, es contar con licencia de conducir vigente, los repartidores deben de contar con ella para poder trabajar, de lo contrario no pueden ser contratados, o bien, subirse a la unidad de trabajo en caso de que se les haya vencido y no la renueven de inmediato, pues al no contar con ella se les podría generar una multa de tránsito, o bien, en alguna situación de accidentes, el seguro no cubre si el conductor no cuenta con este documento.

Económico:

- **Situación económica local**

La economía de la ciudad influye en la demanda que la empresa tiene de su servicio, pues hay temporadas altas que son muy buenas, pero también hay temporadas bajas en las que el trabajo disminuye mucho, y esto afecta tanto en las ganancias que se obtienen para el negocio, como a los mismos empleados, porque, aunque ellos tienen un sueldo fijo también ganan por comisión de cada servicio que realicen. Normalmente los mejores meses del año son de noviembre a enero, pero a partir de febrero esto cambia, así como en los meses que son de vacaciones o regreso a clases suelen ser complicados, pues son gastos fuertes que hace la sociedad y se limita en algunos otros de menor relevancia.

- **Aspectos climáticos**

El entorno climático influye de manera significativa para la empresa, porque si las condiciones del clima no son las adecuadas no se permite laborar, sobre todo en la temporada de huracanes, pero aun también cuando se trata de una lluvia normal, en estos casos la empresa suspende el servicio, para cuidar la seguridad de sus repartidores, refiriéndose tanto a su salud como a evitar accidentes, pues cuando las calles se encuentran mojadas, se exponen a poder resbalarse y caer. Por otro lado, las motocicletas no pueden transitar por el agua porque el motor puede dañarse, y eso también ocasionaría un gasto a cubrir.

Social:

- **Contribución a causas sociales**

Uno de los propósitos que tiene Repartos Manríquez, es poder participar de manera voluntaria con mayor frecuencia en eventos que tengan algún beneficio social, sobre todo en los que sean dentro de nuestra localidad, algunos de ellos como; deportivos, de inclusión, mejoramiento del medio ambiente etc. Pues además de poder considerarse como una empresa

socialmente responsable y aportar algo al entorno en el que esta ubicada, genera mayor difusión que el logo de la empresa aparezca en eventos con causa.

- **Opinión y actitud de los clientes**

Desde hace tiempo se ha dicho, que una de las mejores estrategias de marketing son las recomendaciones de voz a voz, por lo tanto, que la empresa de un servicio de calidad en todos sus aspectos genera clientes satisfechos, que pueden dar una opinión positiva sobre el negocio, recomendarlo entre sus familiares, amigos y conocidos; pero de lo contrario, si los clientes están inconformes con lo que reciben, no solo dejaran de recomendarlo, sino que pueden realizar comentarios negativos y esto afectar el desarrollo de la empresa. Pero sin duda, en el caso de Repartos Manríquez, esta ha sido una de las principales herramientas que ha impulsado a su crecimiento, pues entre los mismos restaurantes se ha pasado la voz de esta empresa local dedicada al servicio de reparto de alimentos a domicilio.

Tecnológico:

- **Uso de dispositivos para llamadas**

A los repartidores se les proporciona un celular de la empresa, ya que por este medio se les comunica cuando entra un servicio y se les indica el lugar al que se tienen que dirigir y el tiempo estimado en el que estará listo el pedido; de igual forma lo utilizan para llamar a los clientes cuando necesitan alguna referencia adicional del domicilio que proporcionaron o cuando están afuera del mismo, pero nadie sale a recibir. Sin esta herramienta no pueden cumplir con sus funciones.

- **Uso de dispositivos de localización (GPS)**

El uso de dispositivos con GPS, la empresa los proporciona principalmente a los empleados de nuevo ingreso, que normalmente no tienen tanta experiencia y no conocen a tanto detalle la zona que se abarca en el servicio

a domicilio que se brinda. Con esta herramienta pueden visualizar en el mapa con mayor facilidad la ubicación de las calles de la ciudad, y guiarse en el camino que deben recorrer para llegar a su destino. Pero con el tiempo, los repartidores van aprendiendo las rutas y a veces ya no es tan necesario su uso.

4. Plan de marketing

Producto/Servicio

La empresa “Repartos Manríquez” brinda el servicio de entrega de alimentos a domicilio, facilitando a los restaurantes una forma más rápida y segura de llevar su producto a los hogares de sus clientes, reduciendo costos, tiempo y responsabilidades de gestión.

El servicio funciona de la siguiente manera: los restaurantes que desean adquirir el servicio firman un contrato inicial por tres meses, con la responsabilidad de ambas partes, indicando los horarios, tiempos de entrega y costos que se deben cubrir. Al contratar este servicio, al ser externo al restaurante, este se deslinda de todo lo que implica para que funcione, es decir, la empresa se encarga de los sueldos y prestaciones de los repartidores, del mantenimiento de las motocicletas, la gasolina para el uso de las unidades, y todo lo necesario para que puedan operar.

Una vez que finalizan los tres meses del contrato, si ambas partes están de acuerdo en continuar con el servicio, se firma un contrato por un año y de ese mismo modo se sigue renovando, esto por los cambios que puedan surgir hablando de ubicaciones, costos y políticas de la empresa que deban actualizarse.

Precio

Costo semanal por el servicio: \$1,300

Costo por reparto:

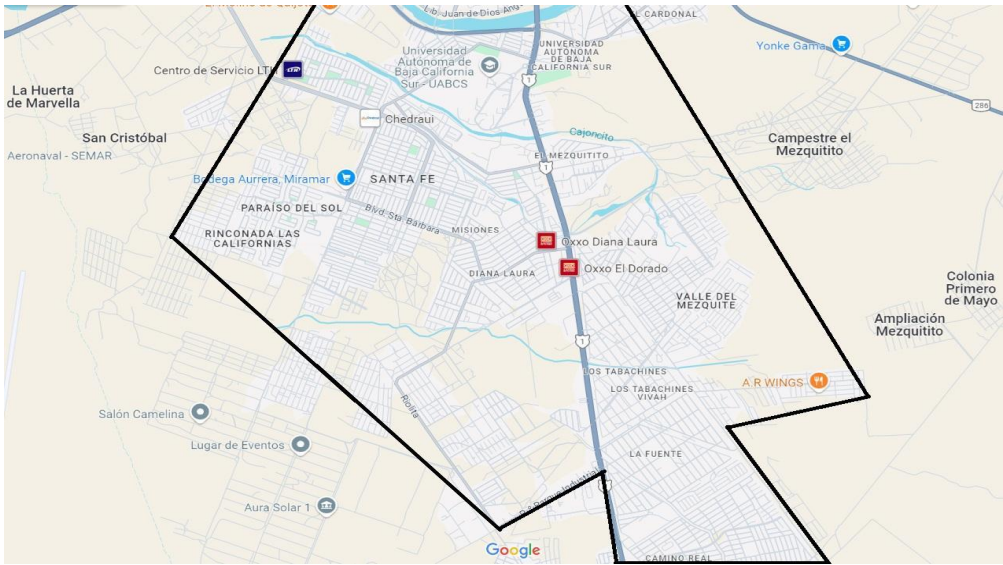
De 1 a 3 km: \$30

De 3 a 6 km: \$40

De 6 a 10 km: \$50

Plaza

La distribución estará limitada a un perímetro en particular; Zona sur de la ciudad de La Paz



La cual se dividirá en cuatro etapas para comenzar a funcionar:

Tabla 10

Colonias por etapas

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Las Américas	Santa Fe	Península Sur	La Fuente
Coromuel	Misiones	El Progreso	Camino Real
Mezquitito	Paraíso del Sol	Tabachines	Diana Laura
Villas del Encanto	Miramar	Valle del Mezquite	El Dorado

Promoción

- Creación de página de Facebook
- Creación de cuenta en Instagram
- Brindar atención personalizada por medio de WhatsApp

Herramientas de publicidad

- Anunciar la empresa en la radio
- Publicitar en redes sociales
- Realizar carteles para zonas estratégicas
- Diseñar tarjetas de presentación para distribuir en los restaurantes
- Obsequiar souvenirs con el logo de la empresa (gorras, termos, tazas)

Herramientas de promoción de ventas

Para la promoción de ventas, a los primeros 5 restaurantes que contraten el servicio se les aplicará un 10% de descuento en la cuota del servicio dentro del primer mes de contrato, y, además, los primeros 10 servicios que soliciten se brindarán de forma gratuita.

5. Plan de operaciones

Involucrados en el proceso

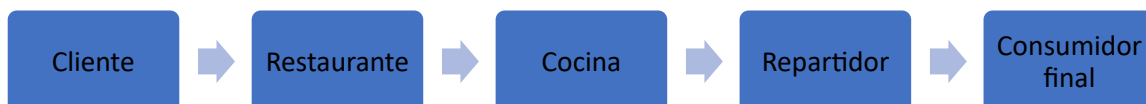
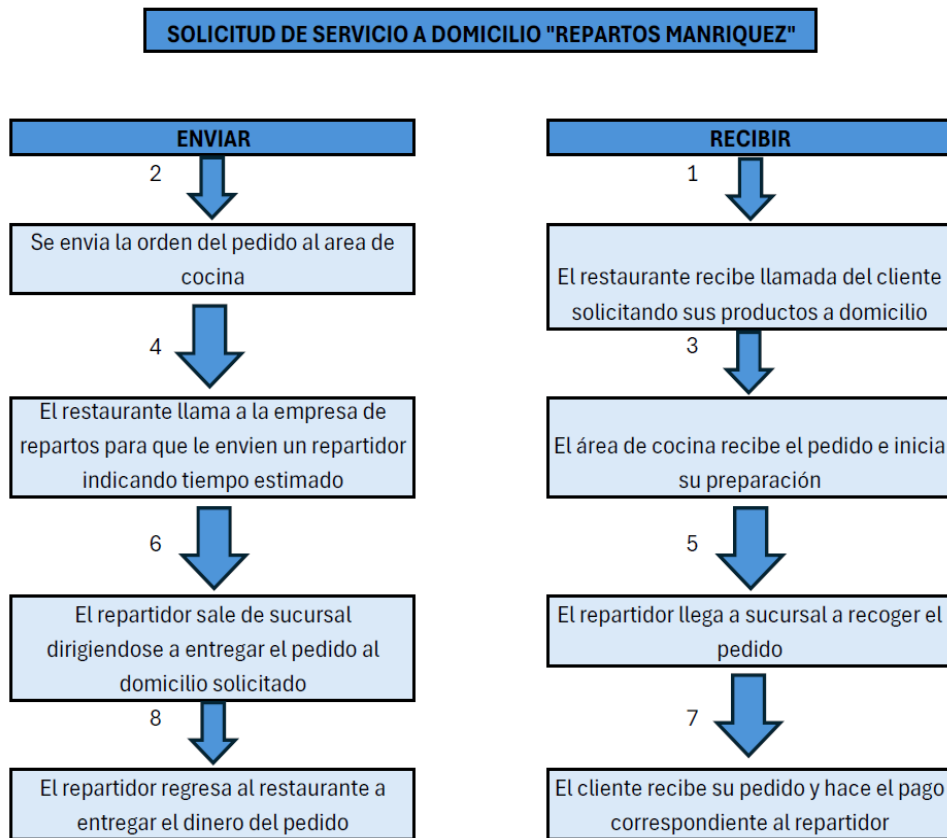


Figura 18

Flujo del servicio



6. Plan financiero

Proyeccion de ventas

VENTAS	Año1	Año2	Año3	Año4
No. De Unidades vendidas	99	156	180	271
Precio de venta por unidad	\$5,550	\$6,000	\$6,450	\$7,350
Total de Cuota mensual	\$549,450	\$936,000	\$1,161,000	\$1,991,850
No. De Unidades vendidas	664	697	732	769
Precio de venta por unidad	\$30	\$30	\$35	\$35
Total de Repartos de 1 a 3 km	\$19,920	\$20,910	\$25,620	\$26,915
No. De Unidades vendidas	263	276	290	305
Precio de venta por unidad	\$40	\$40	\$45	\$45
Total de Repartos de 3 a 6 km	\$10,520	\$11,040	\$13,050	\$13,725
No. De Unidades vendidas	225	236	248	260
Precio de venta por unidad	\$50	\$50	\$55	\$55
Total de Repartos de 6 a 10 km	\$11,250	\$11,800	\$13,640	\$14,300
No. De Unidades vendidas	0	0	0	0
Precio de venta por unidad	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Repartos de 10 km o más	\$0	\$0	\$0	\$0
Totales	\$591,140	\$979,750	\$1,213,310	\$2,046,790

Estado de resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por Ventas				
Total Ingresos por Ventas	\$591,140	\$979,750	\$1,213,310	\$2,046,790
Costos de Ventas				
Costos de Ventas	\$14,635	\$16,567	\$18,448	\$20,540
Ganancia Bruta	\$576,505	\$963,183	\$1,194,862	\$2,026,250
Gastos Operativos				
Total de Gastos Operativos	\$560,400	\$616,440	\$678,084	\$745,892
UAFIRDA (EBITDA)	\$16,105	\$346,743	\$516,778	\$1,280,358
Utilidad Financiera	-\$12,844	\$314,241	\$472,696	\$1,164,481
Ganancia Neta	-\$12,844	\$314,241	\$472,696	\$1,164,481

Punto de equilibrio

PERIODO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas totales	\$ 35,640.00	\$ 35,980.00	\$ 41,660.00	\$ 41,940.00	\$ 47,670.00	\$ 47,820.00	\$ 53,640.00	\$ 53,770.00	\$ 53,630.00	\$ 59,350.00	\$ 59,820.00	\$ 60,220.00
Unidades vendidas	73.00	82.00	86.00	93.00	99.00	102.00	110.00	113.00	111.00	116.00	128.00	138.00
Precio unitario	488.22	438.78	484.42	450.97	481.52	468.82	487.64	475.84	483.15	511.64	467.34	436.38
Costos Fijos	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00	\$ 46,700.00
Costos Variables	\$ 817.00	\$ 1,064.00	\$ 982.00	\$ 1,137.00	\$ 1,146.00	\$ 1,200.00	\$ 1,296.00	\$ 1,362.00	\$ 1,292.00	\$ 1,425.00	\$ 1,070.00	\$ 1,160.00
Costo Variable Unit	\$ 11.19	\$ 12.98	\$ 11.42	\$ 12.23	\$ 11.58	\$ 11.76	\$ 11.78	\$ 12.05	\$ 11.64	\$ 12.28	\$ 8.36	\$ 8.41
Costo Total	\$ 47,517.00	\$ 47,764.00	\$ 47,682.00	\$ 47,837.00	\$ 47,846.00	\$ 47,900.00	\$ 47,996.00	\$ 48,062.00	\$ 47,992.00	\$ 48,125.00	\$ 47,770.00	\$ 47,860.00
Punto de equilibrio (Unidades)	97.90	109.67	98.73	106.44	99.37	102.18	98.14	100.69	99.04	93.52	101.75	109.12
Punto de equilibrio (\$)	\$ 47,795.65	\$ 48,123.10	\$ 47,827.38	\$ 48,001.32	\$ 47,850.34	\$ 47,902.06	\$ 47,856.26	\$ 47,913.66	\$ 47,852.82	\$ 47,848.86	\$ 47,550.54	\$ 47,617.24
Punto de equilibrio (%)	74.6%	74.8%	87.1%	87.4%	99.6%	99.8%	112.1%	112.2%	112.1%	124.0%	125.8%	126.5%

El punto de equilibrio se alcanza en el mes 6 de operación, es donde la empresa empieza a recuperar la inversión.



Periodo de recuperación de la inversión total: 0.95 años = 11.4 meses, a partir de aquí empiezan las ganancias.

Selección de alternativas de financiación e inversión

Para poner en marcha este plan, la empresa cuenta con un capital suficiente para cubrir parte de la inversión inicial, sin embargo, para poder sostener los gastos que se deriven en el tiempo desde que arrancan con el plan hasta que comiencen a obtener ganancias si será necesario adquirir un crédito que los ayude a soportar la operación.

Expectativas de viabilidad económica

La expectativa de viabilidad para este proyecto es muy positiva, ya que varios de los clientes actuales ya cuentan con sucursales en esta zona de la ciudad donde se pretende expandir el servicio y están interesados en adquirirlo, además de la alta demanda que ya existe. Pero podemos confirmarlo de una forma más clara en los resultados del plan financiero, donde identificamos el punto de equilibrio y el tiempo en el que la empresa comenzaría a recibir ganancias.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos con la elaboración del plan de negocios, como estrategia para emprendedores en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. caso “Repartos Manríquez” se comprueba la hipótesis, ya que al cumplir con los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación se determinó la viabilidad del plan elaborado en el capítulo IV. Por lo anterior, se pueden poner en marcha las estrategias desarrolladas en cada etapa, para lograr el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.

El impacto que tiene la elaboración de este trabajo es hacer conciencia de como una idea podemos transformarla en un negocio, confiar en las habilidades y capacidades que tienen los emprendedores para desarrollar estrategias que impulsen al éxito que desean, sobre todo apoyar más los negocios locales, para que sigan generando auto empleos y mayor fuente de ingresos, pues muchas empresas que vienen de fuera son las que siguen creciendo y se llevan las ganancias que pueden quedarse en nuestra localidad. La empresa Repartos Manríquez es un claro ejemplo, pues al tener competidores externos como lo son Uber Eats y Didi Food, y aun así sobre salir por su calidad en el servicio reconoce el esfuerzo que ha realizado para asegurar su lugar en el mercado.

Recomendaciones para la empresa

Para poner en marcha plan de negocios que se presenta en el capítulo anterior se propone el siguiente cronograma de actividades para el inicio de operaciones:

Cronograma de actividades

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación de personal												
Adquisición de unidades de trabajo												
Adquisición de equipo de protección												
Inicio de publicidad												
Negociaciones y firma de contratos												
Inicio de la etapa 1												
Inicio de la etapa 2												

Como la zona sur en la que se quiere ampliar la cobertura del servicio es muy grande, se realizó una división de 4 etapas, tomando en cuenta 4 colonias en cada una, y lo que se busca en este año es poder cubrir las colonias de las etapas 1 y 2, para posteriormente en el año siguiente iniciar con las etapas restantes, ya que por ser las colonias más lejanas se requiere mayor inversión para poder llegar a cubrirlas, más personal, más unidades de reparto y por lo tanto también mejor control de la logística.

Los problemas que puede enfrentar la empresa puede ser la falta de personal suficientemente capacitado para cubrir con el puesto de repartidor que domine las ubicaciones de la nueva zona, lo que generaría menor calidad en el servicio, que ocurran accidentes automovilísticos que incapaciten al personal o generen un gasto para cubrir reparaciones de las unidades, o que la demanda sobre pase la capacidad para atender los servicios. Son situaciones que no se pueden prevenir, pero se debe contar con alternativas para poder solucionar y que la empresa pueda seguir operando a pesar de ellas, el buen manejo de la logística sería un factor indispensable para lograrlo.

Bibliografía

Jarillo, H. H. (1990). *Un paradigma de emprendimiento: gestión empresarial. Massachusetts, USA.*

Oviedo, J. E. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio.* JICA.

Peiró, R. (1 de Marzo de 2020). *Modelo de negocio.* Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

Reyes Gutierrez, N. M. (2021). *Plan de Negocios Enfocados a Proyectos de Investigación y Desarrollo.* Campeche: CEMIE-Océano.

Rocío, D. M. (2019). *Plan y modelo de negocios.* Obtenido de [file:///C:/Users/aortega/Downloads/helguera,+ROC%C3%8DO+MENCHACA+RODR%C3%8DGUEZ%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/aortega/Downloads/helguera,+ROC%C3%8DO+MENCHACA+RODR%C3%8DGUEZ%20(1).pdf)

Rodríguez, R. A. (2011). *El emprendedor de Exito.* México: Mc Graw Gill.

Romero Hidalgo, A. H. (2018). *Plan de Negocios. Un Enfoque Práctico en el Sector Comercio.* UTMACH.

Villaran, K. W. (2009). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.* Perú: Nathan Associates Inc.

Anexos

Cuestionario 1

Calidad en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S.

1. El servicio a domicilio que manejan actualmente, ¿es con personal interno o externo al restaurante?
a) Interno b) Externo
2. Basándose en las opiniones que han recibido de los clientes, ¿Está satisfecho con el servicio que se le brinda?
a) Muy Satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Nada satisfecho
3. De acuerdo al tipo de servicio que ofrecen (interno o externo) ¿En qué aspecto considera que tiene mayor ventaja?
a) Costo b) Tiempo de entrega c) Calidad del servicio d) Cobertura
4. De acuerdo al tipo de servicio que ofrecen (interno o externo) ¿En qué aspecto considera que tiene mayor desventaja?
a) Costo b) Tiempo de entrega c) Calidad del servicio d) Cobertura
5. Derivado de la pregunta anterior, ¿Qué aspectos cree que podría mejorar?
a) Reducción de costos b) Reducción de tiempo de entrega
b) Mejorar la calidad del servicio d) Ampliar la cobertura del servicio
6. ¿Cuál es el costo semanal que paga por el servicio que maneja actualmente?
a) Entre \$500 y \$1,000 b) Entre \$1,000 y \$1,500 c) Entre \$1,500 y \$2,000
7. ¿Cuál es el costo que le dan al cliente por la entrega de su pedido a domicilio?
a) \$25 b) \$30 c) \$35 d) \$40
8. ¿A que zonas de la ciudad le ofrece el servicio a domicilio?
a) Zona norte b) Zona sur c) Zona centro

9. ¿Cuál es la zona donde tienen mayor demanda?
a) Zona norte b) Zona sur c) Zona centro
10. ¿Cuáles son los horarios que manejan?
a) De 8:00am a 3:00pm b) De 9:00am a 5:00 pm c) De 1:00pm a 9:00pm
11. Con su repartidor(es) actual, ¿cuál es el tiempo estimado que le da para que recojan el pedido de su establecimiento una vez que está listo?
a) 10 minutos b) 15 minutos c) 20 minutos
12. Con su repartidor(es) actual, ¿cuál es el tiempo estimado que le da para que entregue el pedido al cliente una vez que lo recoge en sucursal?
a) 15 minutos b) 20 minutos c) 25 minutos
13. ¿Estaría dispuesto(a) a conocer una propuesta nueva de servicio que se adapte mejor a sus necesidades?
a) Si estaría dispuesto b) Por el momento no

Cuestionario 2

Evaluación del servicio de entrega de alimentos a domicilio en La Paz, B.C.S. según el consumidor final

1. ¿Cuándo realiza compra de alimentos en restaurantes, solicita el servicio a domicilio?
a) Si b) No c) En ocasiones
2. ¿Con que frecuencia?
a) Cada dos semanas b) Una vez por semana c) Dos veces por semana d) Tres o más veces por semana
3. ¿El servicio a domicilio que brindan los restaurantes donde ha comprado es por medio de una plataforma digital o por llamada telefónica?
a) Plataforma digital b) Llamada telefónica
4. ¿Cuál es el costo que paga por el servicio?
a) \$25 b) \$30 c) \$35 d) \$40
5. Derivado de la pregunta anterior, ¿considera que es un costo adecuado?
a) Si lo considero adecuado b) No, me parece que es elevado
6. ¿Cuánto tiempo tarda en llegar el repartidor a su domicilio una vez que realiza el pedido?
a) De 20 a 30 minutos b) De 30 a 40 minutos c) De 40 a 50 minutos d) Más de 50 minutos
7. ¿En qué horarios ha necesitado solicitar el servicio a domicilio?
a) Entre 8:00am y 12:00pm b) Entre 12:00pm y 4:00 pm c) Entre 4:00pm a 8:00pm d) Entre 6:00pm y 10:00pm

8. ¿A que zonas de la ciudad ha solicitado que le lleven su pedido?
- a) Zona norte b) Zona sur c) Zona centro
9. De las veces que ha hecho uso del servicio, ¿En qué condiciones llega su producto?
- a) En buen estado b) Un poco revuelto c) En mal estado
10. De acuerdo con la experiencia que ha tenido, ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar?
- a) Reducción de costos b) Reducción de tiempo de entrega
- b) Mejorar la calidad del servicio d) Ampliar la cobertura del servicio