



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MERIDA

TESIS

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE CON
SERVICIO A DOMICILIO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

IQI. BERNARDO FERNÁNDEZ MONTÚFAR

ASESOR:

MA. ELSY MARÍA BOJORQUEZ GONZÁLEZ

MERIDA, YUCATÁN, MÉXICO

2014

SEP

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA




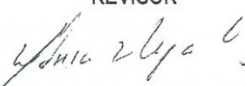

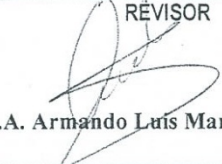
Subsecretaría de Educación Superior
Dirección General de Educación Superior Tecnológica
Instituto Tecnológico de Mérida

Mérida, Yuc. A 24 de Septiembre de 2014

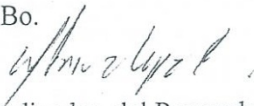
Carta de Solicitud de Autorización de Impresión.

M. en C. Miriam Sánchez Monroy
Encargada de la División de Estudios de Posgrado e Investigación.
Presente.

En virtud de que la C. Bernardo Fernández Montúfar ha culminado satisfactoriamente la tesis "PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE CON SERVICIO A DOMICILIO", participando exitosamente en el Seminario de Investigación de la misma y cubierto los requisitos necesarios para optar al grado de "MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN" le solicitamos se le otorgue la Autorización correspondiente para realizar la impresión de su trabajo final, el cual avala como un producto de calidad la Comisión Revisora conformada por los que a continuación firman.

<p>ASESOR</p>  <p>M.A. Elsy María Bojórquez González</p>	<p>REVISOR</p>  <p>M.C. Mónica Isabel López Cardoza</p>
<p>REVISOR</p>  <p>M.D.O. Concepción Mánica Zucolotto</p>	<p>REVISOR</p>  <p>M.A. Armando Luis Martínez y Rangel</p>

Vo.Bo.


Coordinador del Posgrado
M.C. Mónica Isabel López Cardoza



SI: P Instituto Tecnológico de Mérida, Km.5 Carretera Mérida-Progres A.P 911
C.P 97118 Mérida Yucatán, México. Tels. 964-50-00, Ext. 10001, 10401
10601, 10201 e-mail: itmerida@itmerida.mx <http://www.itmerida.mx>



RECONOCIMIENTO A LA CALIDAD SEP 2012



AGRADECIMIENTOS

A mi familia, compañeros y amigos.

Por haberme apoyado como emprendedor y en mi proyecto de tesis.

Contenido

AGRADECIMIENTOSiii

RESUMENx

Lista de figurasxi

Capítulo I1

Introducción1

Antecedentes1

Planteamiento del problema5

Objetivos10

Justificación10

Capítulo II13

Marco teórico13

Planeación13

Tipos de planes14

Planes de negocios:19

Modelos de plan de negocio20

Capítulo III33

Metodología33

Tipo de proyecto a realizar34

Descripción del producto34

Desarrollo	35
Capítulo IV	36
Resultados	36
PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA	37
Introducción	38
Justificación	39
Nombre de la empresa	42
Descripción de la empresa	42
Objetivos de la empresa	44
Ventajas competitivas	45
Distingos competitivos.	47
Análisis de la industria	49
Productos y servicios de la empresa	49
Calificaciones para entrar al área	50
Resultados de investigación de mercado	50
Producto:	51
Fortalezas y ventajas	51
Matriz general de oportunidades	52

Demanda aparente	56
Evolución de ventas	58
Competitividad	59
Ventaja competitiva de FIT4U! - Alimentos	60
Ventaja competitiva de FIT4U! - Bebidas	61
Estrategia de mercadotecnia	61
Plan de ventas	63
Resultados de la Investigación de Mercados	66
Diseño de Imagen Corporativa	75
Ventaja competitiva - Alimentos	81
Normatividad aplicable.	82
Código de barras	83
Procesos de producción.	83
Equipamiento e instalaciones	87
Materia prima e insumos	88
Capacidad instalada	90
Ubicación de la empresa	91
Diseño y distribución del área de producción actual y del local punto de venta.	93
Mano de obra requerida	95

Procesos de mejora continua.	96
Organización	97
Descripción de Puestos	97
Gerente General	97
Administrador – Nutriólogo (Encargado)	99
Producción (Cocineros)	101
Chofer repartidor (ayudante general)	103
Agente de ventas	104
Jefe de la línea de bebidas (Encargado)	106
Producción (Bebidas)	108
Vendedor	109
Encargado de Almacén	111
Captación de personal	113
Selección	114
Contratación	116
Inducción	117
Desarrollo del personal	118
Sueldos y salarios	119
Evaluación del desempeño	120
Relaciones de trabajo	120

Marco legal	121
Normatividad aplicable	121
Registros y trámites	122
Aviso de funcionamiento	122
Trámites ante el Ayuntamiento de Mérida	123
Finanzas	124
Costos de Materia Prima e Insumos	139
Mano de Obra Directa	141
Mano de Obra Indirecta	141
Costos Indirectos de Fabricación	143
Presupuesto de Operación	143
Punto de Equilibrio	145
Presupuesto de Inversión	146
Inversión de Maquinaria y Equipo	146
Inversión de Construcciones e Instalaciones	148
Inversión de Capital de Trabajo	148
Inversión diferida	149
Flujo de Efectivo	149
Evaluación financiera	150
Estructura de capital	151

Plan de financiamiento.153

Presupuesto de Efectivo.153

Estados Proforma.154

Balance general155

Estado de Resultados155

Conclusiones159

Capítulo V161

Conclusiones y Recomendaciones161

Referencias165

RESUMEN

El presente proyecto de desarrollo tiene el objetivo de establecer el plan de negocio para mejorar los resultados de la microempresa, hasta hoy denominada MAOZ saludable de Campeche S.A de C.V, y demostrar la factibilidad de inversión en esta empresa. Aplicando un estudio cualitativo de mercado se estableció el mercado objetivo y se analizaron sus necesidades, la imagen de la marca, ventajas competitivas a las cuales sacar provecho, así como también los costos requeridos para poder poner en marcha el proyecto.

Abstract

This project was developed in order to establish the business plan necessary to improve the results of the small business, until now known as MAOZ saludable de Campeche S.A de C.V, and demonstrate the feasibility of investing in this company by applying a qualitative market research we were able to establish the target market and needs. We also analyzed the brand image, competitive advantages which are important to potential customers, as well as the costs required to be able to start the project.

Lista de figuras

- Figura 1. Logo 37
- Figura 2.* Tabla de demanda. 56
- Figura 3.* Demanda para la venta en unidades para comidas y bebidas. 57
- Figura 4.* Evolución de ventas para comida. 59
- Figura 5.* Evolución de ventas para bebidas. 59
- Figura 6.* Principales Competidores (alimentos). 59
- Figura 7.* Principales Competidores (bebidas). 60
- Figura 8.* Estrategias Propuestas. 61
- Figura 9. Porcentaje de ganancia para FIT4U! 64
- Figura 10.* Plan de inversión, promoción y mercadeo. 65
- Figura 11.* Plan de medios. 66
- Figura 12.* Plan de medios. Año 166
- Figura 13.* Hábitos de consumo en alimentación diaria. 67
- Figura 14.* Tipo de alimentos. 67
- Figura 15.* Frecuencia de consumo en establecimiento tipo cocina económica. 68
- Figura 16.* Tipo de alimentación. 68
- Figura 17.* Cantidad de calorías. 69
- Figura 18.* Valores nutrimentales. 69
- Figura 19.* Ejercicio. 70
- Figura 20.* Frecuencia de práctica. 70
- Figura 21.* Especialista para la preparación de alimentos. 71
- Figura 22.* Precio. 71
- Figura 23.* Tipo de personas que consumen alimentos saludables. 72

Figura 24. Estilo de vida.72

Figura 25. Volúmen de personas que realizan las tres comidas básicas del día73

Figura 26. Tipo de bebida que se consume durante el día74

Figura 27. Frecuencia del consumo de Tés fríos.74

Figura 28. Tipo de tés fríos75

Figura 29. Logotipo78

Figura 30. Aplicación secundaria de la marca78

Figura 31. Hoja membretada, volantes, carteles y etiquetas de la línea de bebidas MAOZ Saludable!79

Figura 32. Análisis comparativo con otras marcas.80

*Figura 33.*Nueva imagen y marca82

*Figura 34.*Exterior del local comercial con la nueva imagen.82

Figura 35. Código de barras de los productos.83

Figura 36. Diagrama de bloques general para la producción y reparto de comidas.85

Figura 37. Diagrama de bloques detallado para la preparación de bebidas.85

Figura 38. Producción y comercialización de bebidas-86

Figura 39. Parámetros e instrumentos para el control de calidad.87

Figura 40. Herramental actual.87

Figura 41. Equipamiento actual.88

Figura 42. Materias primas, insumos y proveedores.90

*Figura 43.*Distribución y características de las instalaciones del área de producción.93

Figura 44. Distribución y características de las instalaciones del área de atención y ventas.94

Figura 45. Organigrama propuesto de operación para la producción y ventas de la línea de alimentos95

Figura 46. Organigrama propuesto de operación para la producción de bebidas95

Figura 47. Código de barras de los productos.122

Figura 48. Trámites requeridos ante el Ayuntamiento de Mérida.123

Figura 49. Presupuesto de ingresos126

*Figura 50.*Gráfica de presupuesto de ingresos139

Figura 51. Costos de Materia Prima140

Figura 52. Salarios y Prestaciones Mano de Obra Directa141

Figura 53. Salarios y Prestaciones Mano de Obra Indirecta142

Figura 54. Costos Indirectos de Fabricación.143

Figura 55. Presupuesto de operación.144

*Figura 56.*Presupuesto de Inversión146

*Figura 57.*Inversión de Maquinaria y Equipo.147

Figura 58. Adecuación de instalaciones148

*Figura 59.*Capital de Trabajo148

Figura 60. Inversión Diferida149

Figura 61. Flujo de Efectivo150

*Figura 62.*Evaluación Financiera151

*Figura 63.*Estructura de Capital152

Figura 64. Plan de Financiamiento.153

Figura 65. Presupuesto de Efectivo154

Figura 66. Balance General155

*Figura 67.*Estado de resultados156

Figura 68. Utilidad de Operación.157

Figura 69. Utilidad Neta158

Capítulo I

Introducción

En este capítulo se presentan los antecedentes, los objetivos a alcanzar y se justifica la importancia del presente proyecto, el cual consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una microempresa de elaboración de productos alimenticios saludables.

Antecedentes

Fausto, Valdez, Aldrete y López (2006), mencionan lo siguiente:

Pocas cuestiones en el campo de la salud pública han tenido tanta relevancia en los últimos años en los medios masivos de comunicación y reportes científicos como la obesidad.

Según algunos estudios diacrónicos, los cambios se observan claramente en el aumento de la frecuencia de la obesidad en la población. Sin embargo, dicho aumento no es exclusivo del mundo económicamente desarrollado, como anteriormente se pensó, sino que afecta a otros países con un menor desarrollo socioeconómico.

Esta enorme generalización de la epidemia que no parece reconocer límites geográficos ni sociodemográficos, ha hecho que las investigaciones sobre los factores poblacionales responsables de tan significativos cambios se centren sobre algunas de las condiciones sociales y económicas que imperan en las sociedades actuales.

México se encuentra en un proceso de desarrollo y de cambios socioculturales acelerados, en gran medida asociados a su creciente incorporación a la comunidad económica internacional. Estudios recientes revelan que la obesidad va en franco ascenso, registrando que más de la mitad de la población tiene sobrepeso y más de 15% es obeso. Esta situación se le ha relacionado con las transiciones demográfica, epidemiológica y nutricional, que explican cambios importantes en la cultura alimentaria de nuestro país. Otros factores asociados son la

adopción de sistemas de vida poco saludables y los acelerados procesos de urbanización de los últimos años.

Se considera que la obesidad en nuestro país es un problema de salud pública de gran magnitud, que tendrá implicaciones económicas, sociales y de salud a mediano y largo plazo. Es importante aplicar estrategias de educación nutricional, destinadas a promover formas de vida saludables, considerando la cultura alimentaria, así como aspectos del desarrollo social y económico.

Las enfermedades crónicas no transmisibles constituyen un tipo heterogéneo de padecimientos que contribuyen a la mortalidad mediante un pequeño número de desenlaces (diabetes, enfermedades cardiovasculares y enfermedad vascular cerebral). Los decesos son consecuencia de un proceso iniciado décadas antes. La evolución natural de la diabetes y las enfermedades vasculares pueden modificarse con acciones que cambien el curso clínico de las condiciones que determinan su incidencia. Entre ellas se encuentran el sobrepeso y la obesidad, las concentraciones anormales de lípidos sanguíneos, la hipertensión arterial, el tabaquismo, el sedentarismo, la dieta inadecuada y el síndrome metabólico.

Córdova (2009) por otra parte, reporta que:

Existen variaciones significativas en la prevalencia de la obesidad, el sobrepeso, hipertensión arterial y síndrome metabólico en el período comprendido por las encuestas nacionales de salud (1994–2006). El porcentaje de población con un peso mayor al deseable (índice de masa corporal mayor a 25) aumento 13 % en el período 1994 a 2000 y el cambio fue mayor (33.5%) entre 2000 y 2006. La misma tendencia creciente se observó en el síndrome metabólico, concepto que identifica los casos con mayor riesgo de desarrollar diabetes o enfermedad cardiovascular a mediano plazo. Estos datos sugieren que la contribución de las enfermedades crónicas no transmisibles a la mortalidad aumentara en el mediano plazo.

En el mismo artículo se menciona que el sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal son factores de riesgo que se asocian con el incremento de enfermedades crónicas tales como la diabetes mellitus tipo 2, hipertensión arterial, dislipidemias, enfermedades cardiovasculares, cáncer de mama, osteoartritis y otras más.

La atención médica que requieren estas enfermedades tiene un fuerte impacto sobre los recursos financieros, humanos y de infraestructura disponibles (p.421).

PreGel México (2014), menciona que la industria gastronómica es una de las más dinámicas en el mundo, y ante un contexto cada vez más globalizado, las innovaciones pueden cruzar fronteras rápidamente. México es uno de los exportadores gastronómicos más importante a nivel mundial. El público mexicano, al igual que muchos otros países, continúa siendo aquejado por problemas de obesidad y salud. Por ende, los comensales son cada vez más conscientes y conocedores de los alimentos que consumen. La gastronomía actual deberá ofrecer opciones más saludables y porciones más manejables.

De la misma manera, los menús, las cartas de postres, los empaques, anuncios y los empleados que dan servicio en la industria serán fuentes importantes de información respecto a los alimentos ofrecidos. Será fundamental proporcionar información nutrimental y los beneficios a la salud que los alimentos brindan al consumidor. Durante el 2013 se deberán encontrar soluciones que modernicen y agilicen los procesos de elaboración ofreciendo un producto más saludable pero siempre respetando las tradiciones y conservando la textura y el sabor preferido por los mercados de las respectivas regiones.

Ante la tendencia de los alimentos saludables, el 2014 se perfila favorecedor para todos los alimentos verdes, sobre todo las frutas. Estas delicias naturales serán incorporadas en distintos postres y en la dieta de la población mexicana durante los próximos años.

Según la Secretaría de Salud del Estado de México(2010), la Obesidad es un problema prioritario no sólo de salud pública, puesto que tiene un origen multifactorial y requiere de la acción concertada y urgente de múltiples sectores tanto públicos y privados que permitan modificar la dieta familiar, los hábitos alimentarios y actividad física. La responsabilidad colectiva es determinante, particularmente entre los grupos poblacionales que han experimentado cambios rápidos en oferta y acceso de alimentos, estilos de vida e ingreso.

En respuesta a este gran reto, México se adhirió a la Estrategia Mundial sobre Alimentación Saludable, Actividad Física y Salud para la prevención de enfermedades crónicas, emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2004. Sin embargo, se requiere de mucho más y para contender el grave problema del sobrepeso y la obesidad en México, diversas dependencias y entidades públicas, conjuntamente con la Industria de alimentos y bebidas han sumado esfuerzos y han generado en el marco de un objetivo común y responsabilidades compartidas, ejemplo de ello es el Acuerdo Nacional para la Salud Alimentaria, Estrategia contra el sobrepeso y la obesidad.

El consumo de alimentos y bebidas saludables se ha convertido en un mercado importante de negocios, debido a que en los últimos cinco años sus ventas han crecido 23%, lo que representa 22 mil 382 millones de dólares, de acuerdo con un análisis realizado por la empresa Euromonitor, la firma especialista en análisis de industrias asegura que los alimentos y bebidas saludables representan una oportunidad de negocios para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) que ofrezcan productos creativos que les permitan competir hasta con empresas transnacionales.

Euromonitor (2013)señala que las nuevas empresas que incursionen en el mercado deben ofrecer artículos light, reducidos en algún componente como la lactosa o azúcar, enriquecidos con vitaminas naturales con altos contenidos de fibra o productos orgánicos.

De acuerdo al Instituto Pyme (2009) las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las MIPYMES, es prioritario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.

Planteamiento del problema

El estilo de vida actual, las jornadas laborales cada vez más amplias, la necesidad de que tanto hombres como mujeres trabajen fuera del hogar son factores que han provocado que las personas descuidemos de aspectos relacionados con la salud, especialmente de la alimentación.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Salud Pública en agosto de 2010, muestran que en nuestro país la cantidad de personas que sufren de obesidad, diabetes, hipertensión, triglicéridos o colesterol alto es cada vez mayor, lo cual es una preocupación de carácter nacional y ante lo cual es necesario tomar medidas tanto preventivas como correctivas.

En el artículo publicado por la revista Línea Recta (2012), “La obesidad en el estado de Yucatán”, se menciona que los adultos yucatecos ocupan el primer lugar en obesidad en el país y el segundo en menores de once años, informa un documento oficial de la Secretaría de Salud federal.

México, por su parte, después de Estados Unidos, es el segundo lugar en el mundo con más personas excedidas de peso. La situación es tan grave, que las propias autoridades consideran que este problema permite calificar la obesidad en Yucatán y en México en general, “como una epidemia que requiere medidas inmediatas”.

En el caso de Yucatán, la obesidad es la causa de más de 3,500 muertes al año por enfermedades crónico degenerativas, asociadas al sobrepeso, y se estima que en tres años, casi la mitad de la población del estado tendrá obesidad franca.

Según la última Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) (2012), el 32.1% de los yucatecos mayores de 18 años son obesos, la proporción más alta de México, apenas arriba de Quintana Roo, donde la cifra asciende a 31.1%. El porcentaje de hombres obesos en el resto de la República es de 23.7%.

En Campeche, el otro estado de la Península, el 26.9% de la población masculina tiene obesidad, el noveno lugar más alto en el país.

Los porcentajes de población con sobrepeso en los tres estados de la Península son similares o ligeramente inferiores a la media nacional de 42.6%. (Yucatán tiene 39.9%; Quintana Roo, 42.9%, y Campeche, 42%).

Yucatán se ubica en la segunda posición en todo el país con un índice de 39.9% de sobre peso y 32.1% de obesidad. El índice de Campeche es de 42% de sobrepeso y 26.9% de obesidad, con el décimo tercer lugar. El promedio nacional de este “índice de gordura” es de 66.3%, 42.6% de sobrepeso y 23.7% de obesidad, respectivamente (p. 149).

Como una solución a esta situación surge MAOZ Saludable, pues la misión de esta empresa es ofrecer un servicio de alimentación saludable y balanceada, apta para hombres y mujeres de cualquier edad que están preocupados por sus hábitos alimenticios y que quieren

prevenir y/o controlar enfermedades relacionadas con la alimentación, tales como obesidad, diabetes, colesterol o triglicéridos altos, hipertensión, entre otras.

MAOZ Saludable de Campeche S. de R.L. de C.V. es una empresa dedicada a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de alimentos y bebidas saludables para su consumo humano. MAOZ Saludable nace en el 2008 debido a la preocupación e interés de los socios en coadyuvar con los esfuerzos en materia de salud de instituciones públicas y privadas, para prevenir el desarrollo de enfermedades crónico-degenerativas así como atender la alta prevalencia de exceso de peso de la población de nuestro país.

En el 2010, con la finalidad de impulsar la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico esta empresa presentó un proyecto al Fondo de Innovación Tecnológica el cual fue aprobado y desarrollado de manera exitosa y que permitió obtener los siguientes productos:

- Metodología de nutrición exclusiva de MAOZ Saludable, la cual incluye un sistema de alimentación equilibrado, con la cantidad de macronutrientes y calorías ideales para que los clientes pueden mantenerse saludable y en forma. Esta metodología se basa en el sistema mexicano de equivalentes, el plato del bien comer y cumple con las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) en materia de nutrición.
- Adicionalmente, para facilidad y practicidad del consumidor los productos cuentan con el innovador sistema de puntos MAOZ, el cual permite, en base a la cantidad de calorías de los alimentos y a la correcta combinación de los distintos grupos, armar la dieta ideal para los consumidores en todos los tiempos del día, logrando así sus objetivos de peso, talla y niveles clínicos ideales.

- Otro producto obtenido fue una línea de desayunos, comidas y cenas empacadas y listas para su consumo, acordes a la metodología de nutrición y a los puntos MAOZ. Estos productos no contienen conservadores artificiales y cuentan con un sistema de empacado con atmósfera modificada para garantizar la vida de anaquel que permita su distribución y consumo seguro.
- Se diseñó e implementó una plataforma informática web y móvil que permite a los clientes crear un perfil general o detallado totalmente personalizado que puede incluir sus niveles clínicos y especificaciones antropométricas. En base a dichas características este sistema calcula los elementos que debe contener su dieta ideal para que con esa información los clientes puedan conocer y seleccionar los alimentos más adecuados para su consumo y totalmente a sus gustos.
- Como valor adicional, a través del sistema informático de MAOZ es posible que los clientes den seguimiento a sus consumos y a los resultados antropométricos y clínicos que obtienen después de consumir durante un periodo de tiempo nuestros productos.
- El sistema de MAOZ permite hacer compras de productos MAOZ online y programar sus pedidos futuros de forma totalmente personalizada según sus gustos y necesidades, este sistema cuenta ya con registro de derechos de autor y con una solicitud de patente.

Los productos y servicios que proporciona la empresa MAOZ Saludable, están basados en la comida saludable, con un menú variado de comida de medio día. La ración consta de tres tiempos en los que se incluye un guiso principal, acompañado por una entrada y una guarnición, cada uno de estos tiempos aporta la cantidad óptima de proteínas, vegetales, carbohidratos y leguminosas. También ofrece desayuno y/o cena, para quienes necesitan únicamente reforzar alguna parte de su alimentación.

La alimentación es personalizada, con la finalidad de brindar aún mejores resultados MAOZ también ofrece el servicio de asesoría y consulta nutricional, por medio del cual es posible adecuar la alimentación de los clientes de acuerdo a sus características y objetivos.

Cuenta con línea de bebidas a base de té que además de aportar con los beneficios propios del té, son bajas en calorías y están adicionadas con el Sistema New Fiber, exclusivo de MAOZ Saludable. Actualmente se cuenta con seis sabores diferentes: rojo, negro, Jamaica, verde, verde con manzana-canela y té verde con cereza-blue berry.

Además de tener una línea de galletas y snacks, con la finalidad de ofrecer a los clientes alternativas que satisfagan sus antojos sin perder el enfoque saludable.

Actualmente, la empresa MAOZ saludable se encuentra funcionando con sucursales en las ciudades de Mérida Yucatán y Francisco de Campeche, tienen como principal fuente de ingreso, la venta de comida con entrega a domicilio. La empresa MAOZ saludable es un concepto que vende salud y bienestar por medio de la alimentación equilibrada y balanceada. Los principales competidores de MAOZ saludable son los productos y comidas que se respaldan mercadológicamente como productos light, restaurantes vegetarianos, de ensaladas, productos milagros y las páginas web gratuitas que orientan y apoyan la alimentación de la gente.

La falta de claridad en los objetivos, los seguimientos y la administración deficiente ha llevado a la empresa a no conseguir destacar dentro del mercado, y a no cumplir con el crecimiento programado al inicio de actividades del negocio. A pesar de tener un concepto que claramente va alineado a satisfacer una necesidad a nivel no solo nacional sino mundial, como es la sana y correcta alimentación, se pudo percibir que no se ha logrado llegar al mercado meta de manera efectiva, perdiendo oportunidades de crecimiento.

Objetivos

Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios que ayude a la empresa MAOZ saludable de Campeche SA de CV. a ser, en mediano plazo exitosa, rentable y reconocida.

Objetivos específicos:

- Naturaleza del proyecto. (descripción de la empresa).
- Establecer la situación del mercado, precio, sistema de distribución, promoción y publicidad y ventas de los productos y servicios de la empresa.
- Establecer el sistema de producción de los productos de la empresa.
- Visualizar el sistema de administración y recurso humano.
- Aspectos legales del proyecto.
- Análisis financiero.

Justificación

Se presenta el actual proyecto como un plan de negocios, el cual servirá para fortalecer, documentar y esquematizar los procesos y procedimientos de la empresa, para llevarla de forma efectiva a cumplir con sus objetivos y cumplir con los accionistas.

La CONDUCEF (2014), menciona que un plan de negocios es muy flexible y adaptable ya que se hace de acuerdo al momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. Con un plan de negocios se asegura de que la empresa tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha. El plan de negocios muestra en un documento los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de

facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.

Algunas ventajas que tiene un plan de negocio de presentan a continuación:

- A través de un plan de negocios, se busca la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.
- Evalúa el desempeño que tiene un negocio en marcha.
- Ayuda a hacer una evaluación de la empresa en caso de fusión o venta.
- Es una guía para iniciar un emprendimiento o negocio.
- En las pequeñas y medianas empresas, el elaborar un plan de negocios, permite establecer una distancia considerable y necesaria entre los cambios sin fundamento (ocurrencias) y las decisiones de negocios con fundamento tomadas en base a la información y análisis.

De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor (2014), la importancia de tener tu plan de negocios radica en que este es un documento que especifica el tipo de negocio que deseas iniciar o que ya se tienes en marcha, y que servirá como mapa de ruta para la empresa, así como para tener en claro los objetivos y la visión a futuro de la misma.

Un plan de negocios debe contar con los planes, el perfil de la compañía o negocio, información sobre los productos o servicios, el mercado que se abarca, las finanzas, un análisis sobre el mercado y la competencia los objetivos reales. A continuación se presentan algunos usos para un plan de negocio.

- Proyectarse como planificador o un eficiente Administrador.
- Convencer a probables socios interesados en el negocio de la conveniencia de Invertir.
- Lograr aprobación en convocatorias públicas de fuentes de capital semilla.
- Convencer a Bancos, Opciones de Crédito y Ahorro para que nos financien la empresa
- Establecer reglas de juego claras para todos los involucrados (Propietarios, inversionistas, Proveedores, etc.)
- Convencerse de la idea, antes de realizar algún compromiso financiero, económico y de negocio.
- Argumentar razones para poner en marcha el negocio.
- Registrar el estado actual y el estado deseado (futuro) Es decir prospectar con un plan de acción ya definido para la empresa.
- Descubrir y aprovechar oportunidades y fortalezas y prever amenazas y riesgos.

El plan de negocios que se presenta fortalecerá a la empresa, a su vez que permitirá a otras tomarlo como base para desarrollar sus propias estrategias y el desarrollo de su propio plan estratégico.

Capítulo II

Marco teórico

En el presente capítulo, se desarrollan los aspectos teóricos que fundamentan la investigación iniciando por los conceptos básicos de planeación y diferentes perspectivas de planes de negocios.

Planeación

Scanlan (2010) nos dice en su definición que es:

“Un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” (parr.12).

Para Dale (2010) planeación se define como, “Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos”.

Según Gómez (2004) la planeación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea pero, al mismo tiempo, evita que la persona que tome una decisión se adhiera a un solo curso de acción por mucho tiempo sin efectuar los cambios necesarios de acuerdo con lo que vaya sucediendo, las actividades de un plan deben ser dinámicas y revisadas periódicamente, con el propósito de corregirlas con prontitud para ser adaptadas a las nuevas circunstancias del medio ambiente.

Münch y García (2002, p.64) definen la planeación como la “determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

La planeación es esencial para el correcto funcionamiento de la organización, a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y establecer las medidas para afrontarlas. Además el conocer la dirección de acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos de la organización.

La planeación es una actividad de carácter mental, de acuerdo con Münch y García (2002, p. 63) debe “realizarse antes de cualquier acción administrativa y es necesario determinar los resultados que el grupo pretende alcanzar, las condiciones futuras y los elementos necesarios para determinar eficazmente”. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzo y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada; la planeación precede a las otras etapas del proceso administrativo, ya que implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro; también establece las bases para determinar el riesgo y minimizarlo.

Tipos de planes

Para Münch y García (2002 p.96) “una planeación completa requerirá la preparación de los planes funcionales a mediano y largo plazo para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o servicio”. Debido a las enormes complejidades de tal integración, ninguna empresa intenta cubrir todas las áreas funcionales. Algunas compañías solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados para los primeros años desde una perspectiva de planeación de cinco años o más. Para los últimos años se necesitan menos detalles. Algunas empresas piden planes detallados para los primeros años, ninguno para el tercero y el cuarto, y para el último solo tendencias generales. Este informe inhibe la extrapolación y ayuda a enfocar la atención de los directivos y el personal en realidades a

corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor. Los tipos de planes que se desarrollan dentro de las organizaciones con mayor frecuencia son:

a) Planes de mercadotecnia. Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo. Los planes de mercadotecnia varían de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc. Los planes a mediano o largo plazo identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empaquetar, estandarizar y clasificar los productos; investigación del mercado; actividades de distribución o intermediario; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

b) Planes de Productos Nuevos. Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar solo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial

producto. Si el producto obtiene resultados positivos en estos puntos, entonces pasara por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

c) Planes de Manufactura. Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de las instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción; compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

d) Planes Financieros. Existen diferentes tipos de estos planes, uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.

e) Planes de Personal. Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

Stephen Robbins (2005) menciona que “las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo

(corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y de frecuencia (únicos o permanentes)”. (p.162)

Planes operativos: es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:

- Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.
- Respeta las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos.

Komiya, A. (2014), menciona que en la planeación táctica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos específicos o metas de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes tácticos necesarios para lograr dichos objetivos; planes que a diferencia de los planes estratégicos, tienen un alcance más estrecho y limitado, y se establecen con mayor detalle.

La planeación táctica se realiza a un nivel funcional, es decir, considera solamente cada departamento o área de la empresa, por lo que debe ser elaborada por los responsables o jefes de cada área, y ser realizada a mediano plazo, para un periodo de 1 a 3 años. Algunas características de los planes tácticos son:

- Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- La información que será tratada será tanto interna como externa.
- Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

Amador (2009, p.67) define a la planeación estratégica como: Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados, es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Un programa de planeación estratégica es sistemático en el sentido que es organizada y conducida con base a una realidad entendida, el cual debe de proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar.

Planes de negocios:

Alcaraz (2000) menciona que ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar. Así mismo, el autor continúa definiendo un plan de negocios de la siguiente manera:

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Asimismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.

- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y hechos, el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a "aterrizar las ideas" y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuradamente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto (p. XIX).

Modelos de plan de negocio

Palacio (2011), menciona que el plan de negocios es un documento que reúne de manera clara y precisa cual es el objetivo de desarrollo de un proyecto o de crecimiento de un negocio, si este ya existente, debe describir qué es, cómo es, de dónde se obtiene y para qué se han de utilizar los recursos para llevar a cabo el objetivo de la empresa.

Para elaborar un excelente plan de negocios Palacio (2011), propone tener en cuenta los siguientes 10 elementos importantes para su construcción:

1. Resumen ejecutivo. En este se hace una síntesis en general de todo el plan de negocios, con el fin de captar la atención al lector e invitarlo a indagar aún más en profundidad sobre algún aspecto en particular. El resumen ejecutivo si bien es cierto va de primero en un plan de negocios, es lo último que se hace, ya que se debe tener toda la información de la que se dispone en el documento.
2. Descripción del producto/servicio. Lo importante de esta sección del plan de negocios, es que debe dar claridad sobre aspectos como: cuáles son los beneficio que ofrece el producto/servicio, cuáles son las necesidades que este producto/servicio satisface, cuál es el valor distintivo por el cual el consumidor a de preferirlo, cuáles son los atributos y funcionalidades del producto/servicio, y finalmente cuál es el público al que va dirigido. Para la realización de la descripción del producto/servicio resulta útil mirar las características demográficas o psicográficas, como el estilo de vida del cliente, su personalidad o el comportamiento del consumidor en el mercado.
3. Mercado potencial del proyecto. Para su elaboración se debe establecer el segmento y tamaño del mercado, este último se dimensiona en ventas, en su rentabilidad y en la tendencia que se ha identificado en ese mercado.
4. Entorno competitivo. Lo que pretende esta sección es establecer cuáles son los competidores que se han detectado para ese mercado. Muy importante es identificar las fortalezas y debilidades así como las barreras de entrada al mercado.
5. Modelo de negocio. Esto consiste en escribir la forma como se han de obtener los ingresos para llevar adelante el negocio.
6. Expectativas financieras. Al elaborar esta parte, usted debe permitir que se conozca el lugar donde ha de estar la empresa en los próximos cinco años. Para ello es útil

hacer una proyección de los ingresos y egresos, proyección del estado de pérdidas y ganancias, del flujo de efectivo. Después con estos datos hacer una proyección del valor presente de la empresa al día de hoy. Para ello es útil hacer esta proyección desde diferentes escenarios, es decir, debe encontrarse proyectando a la empresa en un escenario probable, de acuerdo a las condiciones actuales; un escenario optimista, si esas condiciones actuales mejoran significativamente; y un escenario pesimista, si las condiciones actuales pudieran empeorar significativamente. Una vez pueda tener esta información, lo siguiente es establecer cuáles son las necesidades de inversión, así como también los recursos que va a requerir el negocio.

7. Organización y equipo directivo. Se trata de dar respuesta a preguntas como: ¿quién va a estar detrás del proyecto?, ¿cuáles son sus capacidades, experiencias?, ¿cómo ha de relacionarse el talento humano entre sí?, ¿cuál ha de ser el rol de los fundadores de la empresa cuando ya el proyecto esté en marcha de manera formal?. Igualmente, se establece cuáles son las áreas funcionales de la empresa, la forma como éstas se relacionan entre sí, y la delegación de responsabilidades por parte del talento humano que dirige las mismas.
8. La empresa. En cuanto a este punto, la idea es establecer cuáles son las fortalezas y debilidades, cuáles son los recursos propios que tiene la empresa, que le puedan representar una ventaja competitiva en ese segmento o mercado que se ha seleccionado.
9. Plan de implementación. Con esta sección se quiere saber en qué estado se encuentra el producto/servicio, y los pasos para la elaboración del producto o la prestación del servicio.

10. Estrategia de marketing y ventas. Lo que se trata es de establecer el posicionamiento del producto/servicio en el mercado, cómo ha de posicionarse en la mente del consumidor, cuáles son las estrategias que se han de utilizar desde el punto de vista del producto, del precio, de la estrategia promocional y la comunicación; todo esto con el fin de generar una imagen de marca y el plan de acción con sus políticas de ventas.

Finalmente, bien sea porque se trate de analizar una idea de negocios y llevarla a la creación de una empresa, o el plan de incursión en un nuevo mercado, en término de la expansión del negocio, o la implementación de una nueva tecnología en su proceso productivo; se debe hacer su plan de negocios. Esto permitirá tener total claridad de lo que se quiere, a través del establecerse un plan de acción que le evite en un futuro no muy lejano la pérdida de tiempo y dinero.

De la Vega, I. (2004), menciona que un plan de negocio es un documento que identifica, analiza y describe una oportunidad, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Antes de iniciar con el proyecto de elaborar un plan de negocios que permita al desarrollo tecnológico y/o la innovación ubicarla en un segmento de mercado, es necesario realizar algunos cuestionamientos sobre tu proyecto:

- Identificar en dónde se está.
- A dónde se quiere llegar.
- Cómo y con qué se podrá llegar.

¿Que se requiere y que acciones debemos encaminar ?.

- Para fondearse (conseguir capital y/o crédito).
- Para reducir riesgos/ incrementar probabilidades de éxito.

- Para integrar al equipo que se encargará de implementarlo.

Una vez realizado la etapa de análisis se prosigue con la elaboración del plan de negocio, el cual se describe a continuación según De la Vega, I. (2004),

1. Antecedentes y propósito del negocio: en esta punto se describen el concepto del negocio, del producto o servicio, la innovación; es “evolucionario o revolucionario”; se competirá por costo o por innovación, los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
2. El equipo directivo, ejecutivo y tecnológico que respaldará la implementación (sus capacidades, experiencia, logros previos, condiciones en que se les pretende contratar). Integridad, capacidad de resolución de problemas, de trabajo en equipo, complementariedad, balance entre capacidad y pasión por implementar el proyecto, etc.
3. Análisis de mercado:
 - Tamaño del mercado que se busca.
 - Crecimiento esperado.
 - Ubicaciones geográficas (local, nacional, internacional).
 - Tendencias del sector.
 - Mercado objetivo:
 - Segmento o nicho de mercado que se busca.
 - Análisis demográfico del mismo.
 - Información relacionada a investigaciones de mercado
 - Resultados de sesiones de “grupos de enfoque”.
 - Tendencias de mercado específico.
 - Barreras de entrada a nuevos competidores.

- Estrategia de entrada y acciones para penetrar el mercado.

4. Competencia:

- Directa e indirecta; local, nacional e internacional.
- Diferenciación de nuestro producto o servicio vs la competencia; ventajas competitivas.
- Propiedad intelectual y su protección (nuestra y de los competidores).
- Estrategias de precio.

5. Plan de producción del artículo o servicio:

- Fases en el desarrollo, tiempos y recursos que implicará c/u.
- Qué y porqué se hará directamente, y que se subcontratará.
- Dificultades potenciales.
- Aprobaciones y certificaciones necesarias por parte de las autoridades. (cumplimiento de normas, muy importante en BT).
- Aseguramiento de la calidad.

6. Propiedad intelectual (PI) y tecnología:

Tiene patente (s) registradas o en proceso (fase en que están, en que países); hay alguna evaluación/valuación de la misma (s), ventajas sobre otras similares, si han firmado convenios de confidencialidad (NDA's; con quienes). Si son productos o servicios que requieren de certificaciones para acceder al mercado, ¿en qué fase están?

Que otra PI e intangibles tiene: diseños, marcas, avisos y nombres comerciales, sitios web, ubicaciones estratégicas, licenciamientos, derechos de autor, contratos/ convenios de exclusividad, etc.

7.- Plan de Mercadotecnia:

- Mercado objetivo (con más detalle).
- Estrategias de mercadeo (publicidad, promoción).
- Presupuesto de mercadotecnia.
- Pronósticos de ventas (escenarios).

8.- Plan financiero:

- Pronósticos (escenarios) de utilidades/ pérdidas; flujos de efectivo;
- Balances; uso y aplicación de recursos (3 a 5 años)
- Tasa interna de retorno
- Estrategia financiera:
- Fuentes de recursos y su uso; combinación de deuda y capital; y que tipos de c/u
- Análisis de “punto de equilibrio”
- Planes de dividendos
- Sistemas y procedimientos para monitorear al flujo de efectivo.
- Si se tiene programado ir y en que plazo a una IPO (bolsa de valores).

9. - Plan de organización:

- Misión y visión de la empresa; la cultura organizacional que se pretende impulsar.
- Organigrama; con mayor detalle y explicación de las funciones claves.
- Sistema de reclutamiento y selección de los recursos humanos clave, así como de su estrategia de remuneración, e incentivos para su atracción/ retención.
- Figura legal propuesta para la empresa.

10.- Planes de crecimiento y de contingencia:

- Estrategias para el crecimiento.

- Fuentes de recursos programados para la expansión.
- Planes de contingencia sobre cómo se enfrentarían problemas importantes en las áreas de mercado, financiera, etc. (sobre un análisis de FODA'S).

11. Conclusiones y programa de implementación:

Presentación del cronograma de implementación con fechas y responsables, anexando los documentos de apoyo.

Nota: un plan de negocios debe de ser revisado y actualizado con frecuencia, es un documento "vivo"; que debe de ser visitado por los accionistas, los principales ejecutivos, miembros del consejo; buscando mejorar el desempeño de la empresa de manera permanente.

Alcaraz (2000) presenta una guía de planes de negocios de la siguiente manera:

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y hechos, el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a "aterrizar las ideas" y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuradamente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto.

¿Por qué escribir un plan de negocios?

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- Los administradores lo necesitan.
- Los consultores lo recomiendan.
- La razón lo exige.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre los que se encuentran:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La producción del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

Alcaraz Rodríguez (2000), propone como metodología para el desarrollo del plan de negocios, los siguientes puntos.

1. Naturaleza del proyecto

- Introducción

- Nombre de la empresa

- Descripción de la empresa

- Misión de la empresa

- Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)

- Ventajas competitivas

- Análisis de la industria o sector

- Productos y/o servicios de la empresa

- Calificaciones para entrar al área

- Apoyos

2. El mercado

- Objetivos de la mercadotecnia

- Investigación de mercado

- Estudio del mercado

- Distribución y puntos de venta

- Promoción del producto o servicio
- Fijación y políticas de precio
- Plan de introducción al mercado
- Riesgos y oportunidades del mercado
- Sistema y plan de ventas (administración)

3. Producción

- Objetivos del área de producción
- Especificaciones del producto o servicio
- Descripción del proceso de producción o prestación del servicio
- Diagrama de flujo del proceso
- Características de la tecnología
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- Capacidad instalada
- Manejo de inventarios
- Ubicación de la empresa
- Diseño y distribución de planta y oficinas
- Mano de obra requerida

- Procedimientos de mejora continua
- Programa de producción

4. Organización

- Objetivos del área de organización
- Estructura organizacional
- Funciones específicas por puesto
- Captación de personal
- Desarrollo del personal
- Administración de sueldos y salarios
- Evaluación del desempeño
- Relaciones de trabajo
- Marco legal de la organización

5. Finanzas

- Objetivos del área contable
- Sistema contable de la empresa
- Flujo de efectivo
- Estados financieros proyectados
- Indicadores financieros

- Supuestos utilizados en las proyecciones financieras
- Sistema de financiamiento

6. Plan de trabajo

- Mercadotecnia
- Producción
- Organización
- Aspectos legales de implantación Y operación
- Finanzas
- Integración de actividades

7. Resumen ejecutivo

- Contenido del resumen ejecutivo

8. Anexos del plan de negocios

- Listado de clientes potenciales
- Cartas de intención de compra
- Encuestas de mercado aplicadas
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar
- Currículum del personal clave de la empresa
- Información relevante complementaria

- Directorio de fuentes de información
- Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado
- Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales
- Diseño de stand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales
- Varios

El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan, no obstante, cada plan deberá adaptarse a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que sea ajeno a dicho proyecto.

Capítulo III

Metodología

El presente proyecto se enfocó en la aplicación de un modelo de plan de negocios, que permita incursionar en el mercado meta de la empresa con el menor riesgo posible, con un enfoque claro respecto al segmento de mercado en el que se debe enfocar la empresa y con la estrategia definida para alcanzar los objetivos planteados.

Asimismo, este proyecto permitirá a futuros inversionistas a evaluar la factibilidad e interés de aportar capital a la empresa MAOZ saludable, de manera que se logre un crecimiento acelerado y una consolidación en el mercado.

Este documento se apoya con material adicional, como es el estudio del mercado, técnico, financiero y de organización.

Tipo de proyecto a realizar

Este proyecto de desarrollo es del tipo aplicativo, ya que se detallan todos sus componentes principales de un plan de negocios. Para la realización de este proyecto se tomó como referencia el modelo de Rafael Alcaraz para el desarrollo del plan de negocios que incluye información general de la empresa, sus objetivos y ventajas competitivas así como una descripción de sus productos y servicios de la empresa. También se realiza un análisis de la industria o sector y estudios completos del área de marketing incluyendo resultados de la investigación de mercado y propuesta de nueva imagen corporativa.

Descripción del producto

MAOZ Saludable de Campeche S de RL de CV, es una empresa flexible y capaz de adaptarse con rapidez y eficacia a las cambiantes necesidades del mercado y la industria.

La empresa puede enfocarse a diferentes tipos de mercado muy diferentes entre sí como son el de los consumidores finales y los distribuidores detallistas y mayoristas de los productos. Cada uno de estos mercados tiene sus propias características y representan una oportunidad de negocio.

La empresa está consciente de la necesidad de mantenerse en una constante búsqueda de nuevos productos y diferenciación en el servicio, pues reconoce que existe una fuerte

competencia a nivel local y nacional y es de vital importancia mantener las diferencias y ventajas competitivas en los productos y servicios para que estén siempre vigentes y que satisfagan las diferentes necesidades del mercado.

Entre los aspectos más importantes se encuentra la posibilidad de franquiciar, ya que es posible replicar el servicio en todos los estados del país e incluso a nivel internacional. Esto es una vertiente adicional del negocio que se llevará a cabo a mediano plazo.

Actualmente ya se cuenta con el equipo, instalaciones y capital de trabajo suficiente para iniciar las operaciones de la empresa, sin embargo, para lograr un rápido crecimiento de la misma es necesario obtener un financiamiento que permita mejorar el equipamiento, hacer una intensa campaña publicitaria, adecuar las instalaciones y adquirir, entre otras cosas un equipo de reparto.

Debido a esta la necesidad de crecimiento que presenta MAOZ saludable, se establece la importancia de realizar un plan de negocios, con la finalidad de buscar nuevos inversionistas y de tomar la decisión correcta en el ámbito financiero.

Desarrollo

Para la elaboración del plan de negocios se realizaron los siguientes pasos, Como primer paso antes de realizar el plan de negocio, se realizó un diagnóstico inicial el cual fue el punto de partida para la generación del proyecto. El estudio de mercado cuantitativo fue realizado por la incubadora de negocios de la Universidad Tecnológica Metropolitana el cual respaldó desde un inicio que la cantidad de gente que estaba dispuesta a beneficiarse con el

concepto de la empresa MAOZ saludable, era el suficiente y necesario para que el negocio sea rentable.

Una vez obtenida una respuesta positiva de estudio de mercado, se realizó un focus group con los productos de la empresa, este se llevó a cabo por parte de la empresa Brain Solutions, S.A de C.V. el cual dio una pauta tangible de las razones por las cuales la empresa no ha llegado a los objetivos que se plantearon. El análisis cualitativo se llevó a cabo por medio de un estudio focal dentro de una cámara Gessel, en el cual se realizaron entrevistas, presentación del concepto y degustación de algunos productos con diferentes grupos de personas divididas por edades y nivel socio económico. Como parte de la interpretación de los resultados, se concluyó en la necesidad de realizar un plan de negocios, en el que se aborden diversas características como son: nombre de la marca, imagen corporativa y de marca, mercado objetivo, productos para vender y servicios alternos, los cuales, inmersos en el esquema de negocio actual, podrían hacer que la empresa aumente sus posibilidades de éxito

Una vez obtenido los resultados sobre la investigación de mercados, se implementó el modelo de plan de negocio de Rafael Alcaraz Rodríguez (2000), el cual se presenta en Capítulo IV.

Capítulo IV

Resultados

El resultado del proyecto de desarrollo fue el plan de negocios de la empresa MAOZ saludable, que a continuación se presenta tomando como base el modelo de Alcaráz Rodríguez (2000).

La marca de la empresa que se denominaba MAOZ saludable. En adelante se menciona como: FIT4U! que es una marca registrada en nombre y, colores y logotipo y que surge del estudio de mercado que se detalla en el contenido del documento.

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA



Figura 1. Logo

Presentado por: IQI. Bernardo Fernández Montúfar.

Introducción

Después de haber realizado una lluvia de ideas para tomar la decisión del cambio de la razón social y del nombre e imagen de la marca, se concluyó que el proyecto del concepto en Mérida cambiara de razón social de Maoz saludable de Campeche S de RL de CV a la razón social de persona física con actividad empresarial Bernardo Fernández Montúfar con RFC FEMB720628 U54 y dirección fiscal Calle 21 número 126 A X 26 y 28 col. México norte. Mérida Yucatán. CP. 97125. El plan a corto plazo es cambiar de nuevo de razón social a otra que nos permita ser más eficientes fiscalmente. En este plan de negocios, se hará referencia a la empresa bajo el nombre de la marca FIT4U!.

FIT4U! es una empresa que tiene un alto potencial de éxito, ya que desarrolla productos innovadores, de excelente calidad, variados y sobretodo saludables que satisfacen la creciente necesidad de la población de contar con productos nutritivos y que aporten beneficios a la salud de los clientes.

FIT4U! es una empresa flexible y capaz de adaptarse con rapidez y eficacia a las cambiantes necesidades del mercado y la industria.

La empresa puede enfocarse a diferentes tipos de mercado muy diferentes entre sí como son el de los consumidores finales y los distribuidores detallistas y mayoristas de los productos. Cada uno de estos mercados tiene sus propias características y representan una interesante oportunidad de negocio.

La empresa está consciente de la necesidad de mantenerse en una constante búsqueda de nuevos productos y diferenciación en el servicio, pues reconoce que existe una fuerte competencia a nivel local y nacional y es de vital importancia mantener las diferencias y ventajas competitivas en los productos y servicios para que estén siempre vigentes y que satisfagan las diferentes necesidades del mercado.

La empresa está comprometida con la calidad en todos sus procesos y en esto basa la posibilidad de su éxito, supervivencia y crecimiento. Entre los aspectos más importantes se encuentra la posibilidad de franquiciar, ya que es posible replicar el servicio en todos los estados del país e incluso a nivel internacional. Esto es una vertiente adicional del negocio que se llevará a cabo a mediano plazo.

Actualmente ya se cuenta con el equipo, instalaciones y capital de trabajo suficiente para continuar las operaciones de la empresa.

Justificación

Fausto, Valdez, Aldrete y López (2006), mencionan que

Pocas cuestiones en el campo de la salud pública han tenido tanta relevancia en los últimos años en los medios masivos de comunicación y reportes científicos como la obesidad. Según algunos estudios diacrónicos, los cambios se observan claramente en el aumento de la frecuencia de la obesidad en la población. Sin embargo, dicho aumento no es exclusivo del mundo económicamente desarrollado, como anteriormente se pensó, sino que afecta a otros países con un menor desarrollo socioeconómico.

Esta enorme generalización de la epidemia que no parece reconocer límites geográficos ni sociodemográficos, ha hecho que las investigaciones sobre los factores poblacionales responsables de tan significativos cambios se centren sobre algunas de las condiciones sociales y económicas que imperan en las sociedades actuales.

México se encuentra en un proceso de desarrollo y de cambios socioculturales acelerados, en gran medida asociados a su creciente incorporación a la comunidad económica internacional. Estudios recientes revelan que la obesidad va en franco ascenso, registrando que más de la mitad de la población tiene sobrepeso y más de 15 % es obeso. Esta situación se le ha relacionado con las transiciones demográfica, epidemiológica y nutricional, que explican cambios importantes en la cultura alimentaria de nuestro país. Otros factores asociados son la adopción de sistemas de vida poco saludables y los acelerados procesos de urbanización de los últimos años.

Se considera que la obesidad en nuestro país es un problema de salud pública de gran magnitud, que tendrá implicaciones económicas, sociales y de salud a mediano y largo plazo. Es importante aplicar estrategias de educación nutricional, destinadas a promover formas de vida saludables, considerando la cultura alimentaria, así como aspectos del desarrollo social y económico.

Las enfermedades crónicas no transmisibles constituyen un tipo heterogéneo de padecimientos que contribuyen a la mortalidad mediante un pequeño número de desenlaces (diabetes, enfermedades cardiovasculares y enfermedad vascular cerebral). Los decesos son consecuencia de un proceso iniciado décadas antes.

La evolución natural de la diabetes y las enfermedades vasculares pueden modificarse con acciones que cambien el curso clínico de las condiciones que determinan su incidencia. Entre ellas se encuentran el sobrepeso y la obesidad, las concentraciones anormales de lípidos sanguíneos, la hipertensión arterial, el

tabaquismo, el sedentarismo, la dieta inadecuada y el síndrome metabólico (parr. 1).

Córdova (2009, p .421) por otra parte, reporta que:

Existen variaciones significativas en la prevalencia de la obesidad, el sobrepeso, dislipidemias, hipertensión arterial y síndrome metabólico en el período comprendido por las encuestas nacionales de salud (1994 – 2006). El porcentaje de población con un peso mayor al deseable (índice de masa corporal mayor a 25) aumento 13 % en el período 1994 a 2000 y el cambio fue mayor (33.5%) entre 2000 y 2006. La misma tendencia creciente se observó en el síndrome metabólico, concepto que identifica los casos con mayor riesgo de desarrollar diabetes o enfermedad cardiovascular a mediano plazo. Estos datos sugieren que la contribución de las enfermedades crónicas no transmisibles a la mortalidad aumentara en el mediano plazo.

Por otra parte, el sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal son factores de riesgo que se asocian con el incremento de enfermedades crónicas tales como la diabetes mellitus tipo 2, hipertensión arterial, dislipidemias, enfermedades cardiovasculares, cáncer de mama, osteoartritis y otras más. La atención médica que requieren estas enfermedades tiene un fuerte impacto sobre los recursos financieros, humanos y de infraestructura disponibles .

Nombre de la empresa

Después de haber realizado una lluvia de ideas para tomar la decisión del cambio de la razón social y del nombre e imagen de la marca, se concluyó que el proyecto del concepto en Mérida cambiara de razón social de Maoz saludable de Campeche S de RL de CV a la razón social de persona física con actividad empresarial Bernardo Fernández Montúfar con RFC FEMB720628 U54 y dirección fiscal Calle 21 número 126 A X 26 y 28 col. México norte. Mérida Yucatán. CP. 97125. La empresa entra en la clasificación de micro empresa, con base al número de empleados. El plan a corto plazo es cambiar de nuevo de razón social a otra que nos permita ser más eficientes fiscalmente. En este plan de negocios, se hará referencia a la empresa bajo el nombre de la marca FIT4U!.

Descripción de la empresa

Nuestra empresa es del ramo alimenticio. Transforma materia prima en productos para el consumo de clientes y consumidores; es entonces empresa manufacturera. Como parte de la estrategia de captación de clientes y de servicio integral, en el local comercial se instaló un consultorio para que un nutriólogo con cedula profesional activa de consultas y personalice las dietas de los clientes. Esto hace que la empresa sea también prestadora de servicios.

La empresa es una micro empresa. La planta de producción y el local punto de venta se ubican en diferentes colonias de fácil acceso en la ciudad de Mérida, Yucatán. Ambas ubicaciones fueron elegidas con base a la necesidad de un servicio eficiente. La planta productora está en un lugar de fácil acceso para proveedores y con vialidades que facilitan las compras al menudeo.

El punto de venta está ubicado en un local comercial que está en una avenida muy concurrida de la ciudad y rodeado de comercios y casas habitación que corresponden al mercado objetivo para nuestros productos y servicios.

Misión de la empresa

Dar a nuestros clientes y consumidores productos innovadores de calidad con el compromiso ético de aportar beneficios a la salud de quien los consume, y ser una empresa rentable y altamente productiva.

Visión

Ser una empresa innovadora en productos y servicios relacionados con la alimentación, la estética y la salud, reconocida a nivel nacional por ser generadora de valor para sus clientes y colaboradores a través de la calidad de sus productos y servicios.

Valores

Calidad. Ofrecer a todos los clientes productos que cumplan con sus expectativas en cuanto a sabor, nutrientes, entre otras, y que cumplan al 100 % con las exigencias de las normas industriales.

Servicio. Trabajamos para que nuestros clientes siempre se sientan bien atendidos y tengan confianza en que entregaremos los productos con la calidad, cantidad y oportunidad pactada.

Precio Justo. El precio de nuestros productos es el justo equilibrio entre calidad y proceso productivo, cuidando la economía de nuestros clientes y respetando el trabajo y esfuerzo de nuestros empleados.

Innovación. Buscamos desarrollar productos que siempre estén acordes a las necesidades, gustos y cambios del mercado y conforme a las necesidades de nuestros clientes y consumidores, por lo que estamos en constante búsqueda de nuevas recetas e ingredientes que puedan ser benéficos y del gusto de nuestros clientes.

Rentabilidad. Buscamos que nuestra empresa siempre tenga una economía sana y genere utilidades, ya que solo de esta manera lograremos su crecimiento y podremos contribuir a que nuestros empleados y socios tengan un mayor poder adquisitivo que redunde en mejores condiciones de vida.

Mejora Continua. Es el motor de la empresa, es lo que permitirá la permanencia en el mercado y logrará la preferencia de los clientes. La empresa está convencida de que el único camino para tener una empresa vigente y rentable es mediante la búsqueda constante de acciones de mejora en todos sus procesos.

Objetivos de la empresa

- Corto plazo .El objetivo a corto plazo estará comprendido en un lapso de 6 meses a partir de enero de 2014. Se va a trabajar en el posicionamiento y promoción de la marca y los productos y servicios de la misma, buscando estar en el conocimiento y el gusto del mercado objetivo.El propósito es que la gente nos conozca y relacione con los dos temas que nos conciernen, estética y salud. Nos proponemos abrir un local comercial y punto de venta en una zona acorde con el mercado objetivo, ofrecer a la gente un sistema de alimentación profesional y óptimo para sus necesidades. Para lograr esto haremos campañas publicitarias utilizando revistas de circulación zonificada según mercado objetivo, volanteo zonificado y redes sociales como Facebook y Twitter, pláticas informativas y formativas a cerca de

nuestro concepto y de la importancia de la correcta alimentación enfocadas a niños y adolescentes deportistas. También se desarrollará una estrategia de entrada a servicios de comida a empresas y oficinas en la ciudad de Mérida. Otro objetivo dentro de este plazo es ofrecer a nuestros consumidores alimentos, bebidas, postres y snacks equilibrados y empacados para venta de impulso en nuestro punto de venta.

- Mediano plazo. En el lapso de un año, aumentaremos la capacidad de producción con la finalidad de aumentar los puntos de venta de nuestros productos empacados, ubicándolos en gimnasios, spa's, clínicas de reducción y control de peso y negocios similares que se dediquen a la salud y suplementación deportiva. Estableceremos las estrategias y logística para abrir al menos un punto de venta más en una zona acorde al mercado meta. Instalaremos y publicitaremos el software como herramienta para usar nuestro servicio y abarcar así un mercado más extenso.
- Largo plazo. Este plazo lo establecemos en dos años, y en este lapso nos proponemos entrar a mercados de gran consumo, tener sucursales dentro de la ciudad de Mérida en lugares óptimos para que la gente tenga siempre a su alcance nuestros productos y servicios y gestionar con gente de otras ciudades la opción de sucursales de nuestra marca en esquema de franquicia.

Ventajas competitivas

El servicio de FIT 4U es innovador y tiene ventajas competitivas ya que es una opción integral de alimentación saludable, balanceada, natural y nutritiva que permite combatir la obesidad y

problemas de salud que son un grave problema en nuestro país. Y al mismo tiempo que ayuda a los clientes a llegar al peso y medidas ideales de manera sostenida.

Debido a que los productos que fabricamos no contienen conservadores o químicos que requieran leyenda precautoria son aptos para ser consumidos por niños o ancianos, mujeres embarazadas o madres lactantes, siendo éstos otros segmentos de mercado importantes para la empresa.

Ventaja competitiva de la línea de alimentos

- Comida un toque “casero” pero con altos estándares calidad y salubridad.
- Menús predefinidos pero que pueden ser personalizables según los requerimientos nutricionales de cada cliente.

Ventaja competitiva de línea de bebidas

- Bebidas naturales y saludables,
- Sistema *Newfiber* exclusivo de MAOZ Saludable,
- Precio competitivo, y
- Variedad de sabores.

Distingos competitivos.

La empresa puede enfocarse a diferentes tipos de mercado muy diferentes entre sí como son el de los consumidores finales y los distribuidores detallistas y mayoristas de los productos. Cada uno de estos mercados tiene sus propias características y representan una interesante oportunidad de negocio.

En el 2010, con la finalidad de impulsar la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en esta empresa se presentó un proyecto al Fondo de Innovación Tecnológica el cual fue aprobado y desarrollado de manera exitosa y que permitió obtener los siguientes productos:

Metodología de nutrición exclusiva de FIT4U!, la cual incluye un sistema de alimentación equilibrado, con la cantidad de macronutrientes y calorías ideales para que los clientes pueden mantenerse saludable y en forma. Esta metodología se basa en el sistema mexicano de equivalentes, el plato del bien comer y cumple con las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) en materia de nutrición. Certificado de derechos de autor: 03-2012-060112114100-01

Adicionalmente, para facilidad y practicidad del consumidor los productos cuentan con el innovador sistema de puntos F4U!, el cual permite, en base a la cantidad de calorías de los alimentos y a la correcta combinación de los distintos grupos, armar la dieta ideal para los consumidores en todos los tiempos del día, logrando así sus objetivos de peso, talla y niveles clínicos ideales.

Otro producto obtenido fue una línea de desayunos, comidas y cenas empacados y listos para su consumo, acordes a la metodología de nutrición y a los puntos F4U!. Estos productos no contienen conservadores artificiales y cuentan con un sistema de empaçado con

atmósfera modificada para garantizar la vida de anaquel que permita su distribución y consumo seguro.

Se diseñó e implementó una plataforma informática web y móvil que permite a los clientes crear un perfil general o detallado totalmente personalizado que puede incluir sus niveles clínicos y especificaciones antropométricas. En base a dichas características este sistema calcula los elementos que debe contener su dieta ideal para que con esa información los clientes puedan conocer y seleccionar los alimentos más adecuados para su consumo y totalmente a sus gustos.

Como valor adicional, a través del sistema informático de FIT4U! es posible que los clientes den seguimiento a sus consumos y a los resultados antropométricos y clínicos que obtienen después de consumir durante un periodo de tiempo nuestros productos.

El sistema de F4U! permite hacer compras de productos on-line y programar sus pedidos futuros de forma totalmente personalizada según sus gustos y necesidades. Este sistema cuenta ya con registro de derechos de autor y con una solicitud de patente. .

Certificado de derechos de autor: 03-2012-060112130000-01.

A partir de la inversión, la investigación y el desarrollo tecnológico realizado ahora nuestra empresa cuenta con una oferta innovadora de productos y servicios pues logró implementar los métodos de evaluación del estado de nutrición en la aplicación informática, por medio de la cual el usuario alimentando la página web con ciertos datos podrá obtener una dieta equilibrada con la seguridad de que está hecha a su medida y que cumple con lo necesario para mantener su salud y su figura.

Análisis de la industria

De acuerdo al Instituto Pyme (2009) las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Productos y servicios de la empresa

Los productos y servicios que proporciona la empresa están basados en la comida saludable, con un menú variado de comida de medio día. La ración consta de tres tiempos en los que se incluye un guiso principal, acompañado por una entrada y una guarnición, cada uno de estos tiempos aporta la cantidad óptima de proteínas, vegetales, carbohidratos y leguminosas.

Desayuno y/o Cena, para quienes necesitan únicamente reforzar alguna parte de su alimentación.

- La alimentación es personalizada, con la finalidad de brindar aún mejores resultados. FIT4U! ofrece el servicio de asesoría y consulta nutricional, por medio del cual es posible adecuar la alimentación de los clientes de acuerdo a sus características y objetivos.
- Cuenta con línea de Bebidas a base de té que además de aportar con los beneficios propios de los tés son bajas en calorías y están adicionadas con el Sistema New Fiber, exclusivo de FIT4U! Actualmente se cuenta con seis sabores diferentes: rojo, negro, jamaica, verde, verde con manzana-canela, té verde con cereza-blue berry.

- Además de tener una línea de galletas y snacks, con la finalidad de ofrecer a los clientes alternativas que satisfagan sus antojos sin perder el enfoque saludable, F4U! creó una línea de galletas y snacks que permiten disfrutar de un postre ó una botana salada sin culpa.
- Cuenta con servicio a Domicilio en una amplia zona de la ciudad.
- Los productos que se desarrollan para venta al público en general, están de acuerdo con nuestro sistema de alimentación y aportan beneficios a quien los consume, además de equilibrar la dieta.

Calificaciones para entrar al área

El conocimiento en el ramo de los alimentos, la experiencia en empresas de este ramo, tanto en la parte administrativa como en la operativa y de investigación y desarrollo de nuevos productos, además de los estudios en la maestría de administración, hacen que contemos con las herramientas necesarias para establecer y cumplir los objetivos de la empresa. Aunado a lo anterior, se ha conformado un equipo multidisciplinario que apoya a nivel experto en las áreas de salud y nutrición, así como de publicidad y relaciones públicas.

Resultados de investigación de mercado

El estudio de mercado se realizó con el fin de generar una investigación sobre la viabilidad comercial del proyecto FIT4U!, basado en el análisis del entorno general, el análisis del consumidor potencial y el análisis de su competencia.

Análisis del producto y su mercado. FIT4U!, es una empresa que tiene como objetivo promover entre sus clientes un estilo de vida saludable, basado en opciones de alimentación

balanceadas y acorde a los requerimientos de cada uno, y complementando con servicios adicionales.

Producto:

Visión general. Los productos de la empresa, son un conjunto de recursos altamente evaluados por su calidad y contenido que permiten llevar al consumidor potencial una alimentación equilibrada y saludable hasta la puerta de su hogar u oficina.

La oferta de FIT4U!. Se compone por una línea de bebidas saludables, en sabores de Té Rojo, Té Verde, Té Negro, Jamaica e Infusiones gourmets, las cuales cuentan con su innovador sistema exclusivo *Newfiber* el cual mejora el tránsito intestinal y la absorción de nutrimentos; funciona como prebiótico disminuyendo el riesgo de infecciones gastrointestinales al mismo tiempo que contribuye a disminuir la grasa corporal y colesterol de manera natural.

De igual forma, FIT4U! ofrece comidas completas, con el adecuado equilibrio de los grupos alimenticios y con menús calificados como saludables, que complementados con un servicio a domicilio y la posibilidad de personalizar cada menú, ofrecen a personas que por diferentes motivos no pueden llevar una alimentación sana y equilibrada, una opción práctica y saludable inclusive en sus tres comidas principales al día con todo y colaciones.

Fortalezas y ventajas

De acuerdo al análisis de la situación competitiva del proyecto FIT4U! en su mercado y situación interna, se observa que sus principales fortalezas y ventajas se basan en la calidad de los productos y los beneficios de llevar una calidad de vida saludable.

Matriz general de oportunidades

FIT4U! reconoce como oportunidades actuales de negocio, que la población se encuentra en una búsqueda constante por mejorar su figura, salud y vitalidad, por lo que la introducción al mercado de productos altamente ricos en nutrimentos y sabor, se colocaría de forma inmediata.

Línea de alimentos:

Fortalezas:

- Servicio a domicilio,
- Menús personalizados,
- Capacidad para cubrir hasta tres comidas al día durante la semana para cada cliente.
- Sistema web para acceso a registro, personalización, cálculo y pedido del menú ideal para el usuario.
- Sistema de fácil manejo para el cálculo y administración de la dieta personal (puntos F4U!).

Ventajas:

- Menús 100% saludables que proporcionan los requerimientos para cada cliente,
- Menús calificados como saludables por profesionales de la salud y nutrición.
- Servicio integral de asesoría y consultas nutricionales.

Línea de bebidas:

Fortalezas:

- Variedad de sabores,
- Precio competitivo,
- Bebidas, 100% naturales.

Ventajas:

- Línea de bebidas saludables, que en sus condiciones naturales ofrecen varios beneficios a la salud;
- El sistema *Newfiber*, ofrece beneficios adicionales que hacen el complemento perfecto para una bebida 100% saludable.
- El cliente, usos y hábitos.
- En este apartado, se explica el tipo de estudio de mercado realizado para este proyecto y se exponen los resultados obtenidos.

Variables.

Con base al resultado de la aplicación de la fórmula de poblaciones finitas, esta investigación fue aplicada a 175 habitantes de la ciudad de Mérida, en edades entre los 18 y 69 años. Se trataban de parejas jóvenes (con o sin hijos), solteros, adultos mayores o mujeres jóvenes que buscan productos innovadores. Los niveles socioeconómicos a evaluar son A, B, C+, C de los cuales se conocieron los usos y costumbres alimenticias que caracterizan a un segmento de la población que se preocupa por consumir alimentos saludables y se identificaron los posibles consumidores potenciales de alimentos saludables, para crear una campaña efectiva de comunicación que impacte en el cambio de sus costumbres al momento de consumir alimentos saludables.

Población y muestra. La población para aplicar la investigación de mercados fue de 512,481 habitantes de la ciudad de Mérida del rango de 18 a 55 años, ubicados en la zona Norte dentro de los centros deportivos del Club Campestre, Club Deportivo Bancarios, Estadio General Salvador Alvarado y Club Cumbres.

La muestra que se utilizó, se obtuvo a través de la fórmula de poblaciones finitas del libro de investigación de mercados:

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

El resultado del cálculo obtenido al aplicar esta fórmula arroja un total de 175 encuestas que se requieren para tener una seguridad del 95% y así asegurar que los resultados finales sean confiables.

Procedimientos. Se recogieron los datos sobre un cuestionario para identificar los hábitos de consumo y características significativas del mercado potencial entre la muestra elegida de la población seleccionada como consumidor potencial.

Después de recolectar los datos se recurrió al trabajo estadístico en el programa Excel, para encontrar frecuencias de consumo.

Hallazgos. Como resultado del levantamiento de las 175 encuestas aplicadas en Mérida, Yucatán, en las zonas delimitadas para este estudio se expone que la mayoría de la población encuestada suele considerar que su alimentación es buena, sin embargo, nunca cuentan las calorías o no están seguros del contenido nutrimental, así que estarían dispuestos a recurrir a la ayuda de un especialista para que le proporcionara la dieta adecuada a sus requerimientos diarios. En cuanto a las bebidas, el agua es la bebida más frecuente de

consumo, sin embargo, los tés tienen un mercado de consumo muy alto, sobre todo en los sabores limón y té verde (Ver figura 1)

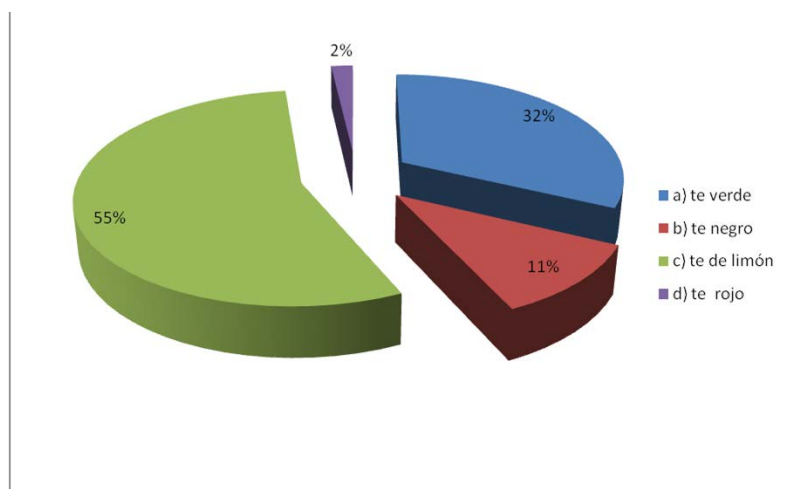


Figura 1. Gráfica de consumo de bebidas a base de té.

El mercado potencial. El mercado objetivo tanto para las bebidas como para los alimentos son personas de entre 18 a 69 años, de nivel socioeconómico C, C+ y A/B, estudiantes universitarios, ejecutivos, profesionistas, deportistas y personas en general que quieren tener una alimentación saludable y que por motivos de trabajo o escuela se les dificulta cumplir con esto.

Por otra parte, también se tiene a personas dentro del mismo nivel socioeconómico pero que tienen problemas de salud como diabetes, colesterol, triglicéridos entre otros, que requieren una alimentación especial, pero que de igual forma se les complica llevar una dieta adecuada a sus requerimientos nutricionales (Ver figura 2)

Bebidas					
población de 18 y mas		512,481			
fuente: Censo de población 2005, INEGI					
Distribución por Nivel Socio-Económico					
NSE	%	Mercado Meta	Consumidores potenciales	Meta para priemer año	Share de mercado
a/b	7.5	73%	371,549	34,975	9%
c+	13.6				
c	18.8				
d+	32.6				
d	19.5				
e	8.0				
Comidas					
población de 15 a 69 años		307,184			
fuente: Censo de población 2005, INEGI					
Distribución por Nivel Socio-Económico					
NSE	%	Mercado Meta	Consumidores potenciales	Meta para priemer año	Share de mercado
a/b	7.5	40%	122,566	24,381	20%
c+	13.6				
c	18.8				
d+	32.6				
d	19.5				
e	8.0				

Figura 2. Tabla de demanda.

Demanda aparente

El objetivo inicial es lograr una penetración al mercado objetivo, en cuanto al segmento de comidas, que se estima en un 20% del mercado meta, con un total de 24,381 comidas. En el rubro de las bebidas en un 9%, para el Té listo para tomar, con una meta de 34,975 botellas desplazadas.

Unidades / Comidas					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1	1,213	2,547	3,181	3,330	3,817
2	1,334	2,675	3,193	3,343	3,833
3	1,456	2,929	3,200	3,350	3,840
4	1,577	2,969	3,108	3,254	3,640
5	1,698	2,981	3,121	3,267	3,695
6	1,819	2,993	3,133	3,280	3,750
7	2,183	3,005	3,146	3,293	3,806
8	2,426	3,017	3,158	3,306	3,863
9	2,426	3,029	3,171	3,320	3,921
10	2,547	3,041	3,184	3,333	3,980
11	2,790	3,047	3,190	3,339	4,040
12	2,911	3,047	3,190	3,339	4,100
	24,381	35,283	37,976	39,754	46,287

Unidades / botellas					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1	1,740	5,568	11,412	23,530	48,493
2	1,914	5,664	11,640	24,471	48,856
3	2,088	6,003	11,513	24,851	49,171
4	2,262	6,264	11,376	24,911	51,138
5	2,436	6,390	11,831	25,907	52,161
6	2,610	6,517	12,305	26,944	53,204
7	3,132	6,648	12,797	28,021	54,268
8	3,480	6,781	13,309	29,142	55,354
9	3,480	6,916	13,841	30,308	56,461
10	3,654	7,055	14,395	31,520	57,590
11	4,002	7,196	14,970	32,781	58,742
12	4,176	7,340	15,569	34,092	59,917
	34,975	78,341	154,958	336,478	645,356

Figura 3. Tabla de demanda para la venta en unidades para comidas y bebidas.

De acuerdo con la información del mercado actual se proyecta una demanda aparente, para comidas, en la cual para el año uno se estima una venta de 24,381 unidades, incrementando en 45% el volumen de ventas contra el año anterior. Para los años siguientes, el crecimiento promedio es de 7%, esto se debe a que la marca se introduce al mercado en los años uno y dos, y alcanza su madurez para los años cuatro y cinco donde se espera crecer un 16 % contra año anterior. Para el caso de las bebidas, el incremento en el volumen de ventas

de botellas de 43,365 es decir un 123% del año 1 contra año 2, para los años 4 y 5 se estima crecer 91% (Ver figura 2).

Evolución de ventas

El valor de la marca en el mercado se logrará con los siguientes factores clave:

1. Línea de Alimentos frescos y empacados.

- Posicionamiento de la marca entre el mercado objetivo,
- Respaldo de la marca por especialistas en el área como nutriólogos y asociaciones o instituciones especializadas, y
- Proporcionar servicios adicionales complementarios por medio de nuestro sistema web, servicios de asesoría consultas y pláticas formativas e informativas a cerca de salud y nutrición, alianzas con nutriólogos, gimnasios, centros de salud, etc.(Ver figura 3)

2. Línea de Bebidas

- Posicionamiento de la marca en el mercado meta,
- Incorporarse al canal de tiendas de autoservicio y tiendas con el formato de clubes de precio,
- Diversificar la oferta de sabores con extensiones de línea, y
- Activaciones en el punto de venta (Ver figura 4).

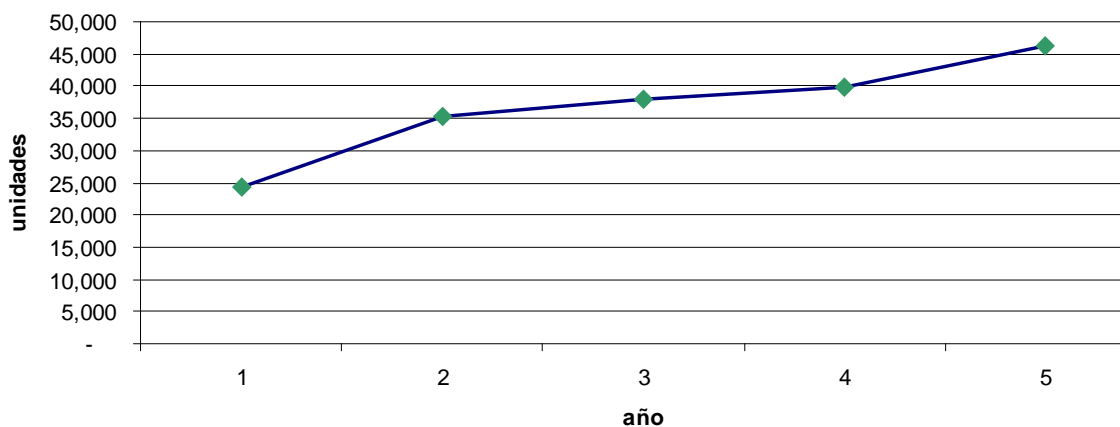


Figura 4. Evolución de ventas para comida.

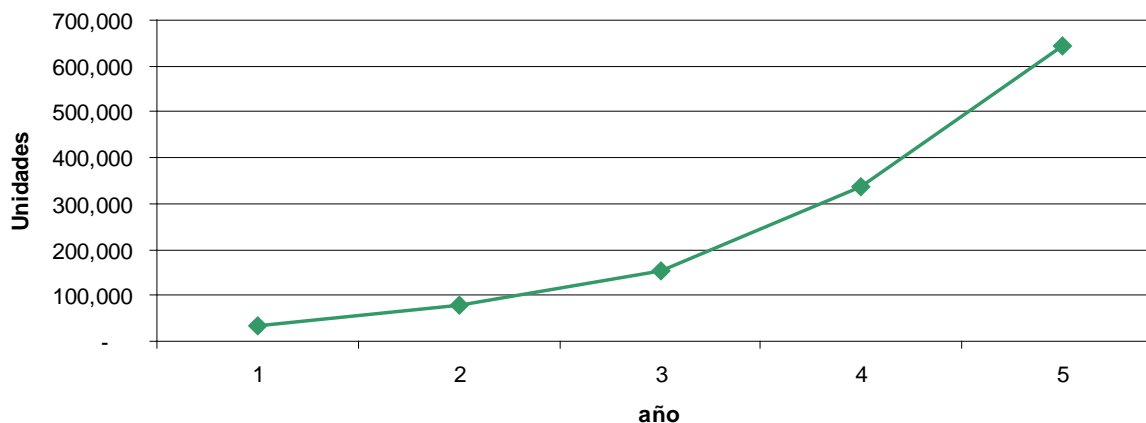


Figura 5. Evolución de ventas para bebidas

Competitividad

Principales Competidores (Alimentos)			
Nombre	Promoción	Plaza	Productos
Cocinas económicas	Volantes, folletos	Colonias, zonas residenciales	Comida en general, comidas completas con servicio a domicilio, variedad de opciones diferentes a la semana.
100% natural	Revistas, periódico	Restaurante establecido en zona norte	Comida natural y saludable, ensaladas, sandwiches, carnes, licuados y jugos. Servicio a domicilio
Go Green	Revistas, periódico	Comedor establecido en zona norte	Comida natural preparada al momento, base de ensaladas y pastas. Servicio a domicilio
Super Salads	Revistas, periódico	Restaurante establecido en zona norte	Ensaladas saludables, sandwiches, wraps y sopas. Servicio a domicilio

Figura 6. Principales Competidores (alimentos)

Factores de comparación con las marcas de la competencia:

- Marcas con buen posicionamiento y con varios años en el mercado,
- Franquicias con muchas posibilidades de inversión,
- Variedad de opciones para ofrecer a los clientes, y
- Precios competitivos.

Ventaja competitiva de FIT4U! - Alimentos

- Comida un toque “casero” pero con altos estándares calidad y salubridad.
- Menús predefinidos pero que pueden ser personalizables según los requerimientos nutricionales de cada cliente.

Principales Competidores (Bebidas)			
Nombre	Promoción	Plaza	Productos
Nestea	POP, TV, Revistas, publicidad exterior	Tiendas detallistas, supermercados, tiendas de conveniencia	Té de limón en dos sabores en presentación de 600ml
Te Lipton	POP, revistas	Tiendas detallistas, supermercados, tiendas de conveniencia	Té de limón en dos sabores en presentación de 600ml
Arizona	POP	Tiendas detallistas, supermercados, tiendas de conveniencia	Te natural en 6 sabores diferentes, con una línea dietética y presentación de lata de 900ml y botella de 355ml
Snapple	Revistas, POP	supermercados, tiendas de conveniencia	Línea de bebidas que incluyen tés, aguas, jugos, néctares y bebidas dietéticas, cuentan con m's de 60 diferente sabores de productos en presentación de 355ml.

Figura 7. Principales Competidores (bebidas)

Factores de comparación con las marcas de la competencia:

- Marcas con buen posicionamiento y con varios años en el mercado,

- Marcas internacionales, y
- Gran capacidad de distribución y precios competitivos.

Ventaja competitiva de FIT4U! - Bebidas

- Bebidas naturales y saludables, que aportan beneficios a la salud,
- Sistema Newfiber exclusivo de FIT4U!,
- Precio competitivo, y
- Variedad de sabores.

Estrategia de mercadotecnia

En este apartado se concentran los puntos estratégicos de mercadotecnia, para lograr los objetivos de venta:

- Crecimiento del 45% en ventas de mercado doméstico. Año uno vs. año dos,
- Al final del primer año se deberá lograr una meta de 24,381 raciones de comida,
- Consolidar la marca FIT4U!, en el segmento de comidas listas para comer, e
 - Incremento de alianzas con empresas enfocadas al segmento de belleza y salud.

No	Objetivo	Aumenta Producción	Calidad de Servicio	Imagen	Aumento Venta	Aumenta participación de Mercado	Retención y/o nuevos Clientes
1	Crecimiento del 45% en ventas mercado doméstico año1 Vs. Año2.	✓			✓	✓	✓
2	Al final del primer año se deberá lograr una venta de 24,381 raciones de comida.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Consolidar la marca FIT4U! en el segmento de comidas listas para comer.	✓		✓	✓		
4	Incremento de alianzas con empresas enfocadas al segmento de belleza y salud.		✓	✓	✓	✓	

Figura 8. Estrategias Propuestas

Con respecto a las comidas, se tiene un punto de venta, desde donde se distribuirán todas las entregas y se harán ventas de impulso con las dietas empacadas. El concepto que se busca explotar de manera más consistente es lograr que los clientes se inscriban a la empresa garantizando así un número determinado de entregas diarias, inclusive con pagos anticipados, para esto se proyecta la emisión de una tarjeta de pre-pago con la cual el cliente tendrá derecho de hasta “n” número de comidas que podrá utilizar en un lapso definido según su conveniencia.

De esta forma, el esfuerzo de ventas de FIT4U! con respecto al mercado de alimentos, será principalmente en conseguir esas suscripciones más que ventas ocasionales. Para facilitar esta tarea y conseguir la lealtad de los clientes, se realizarán estrategias de promociones incentivando al consumo continuo de los alimentos de FIT4U!

Para personas que contraten paquetes semanales de las 3 comidas, recibirán sin costo adicional una cita al mes con el nutriólogo para controles, chequeos e inclusive adecuar las dietas que consumen a diario según sus requerimientos nutricionales acorde con su actividad, edad, situación de salud o necesidades específicas.

Por medio de alianzas comerciales, se ofrecerá a clientes que contraten planes mensuales descuentos en gimnasios y/o centros de salud, complementando la idea de “Vive en forma” que FIT4U! ofrece.

La tarjeta de comidas pre-pagadas ofrecerá un beneficio adicional al término del número de servicios que se hayan contratado, el cual variará dependiendo de las alianzas comerciales con las que se cuente pero siempre bajo la misma línea de beneficios saludables.

Además, por medio del sitio web y al software exclusivo de FIT4U! los clientes consumidores tendrán acceso a un portal donde de manera guiada podrán establecer sus dietas ideales, pedir sus alimentos con dichos parámetros, llevar un registro y un control de sus consumos, así como de los beneficios en su figura y salud.

Para el caso de las bebidas, la estrategia será explotar el canal de ventas al detalle, pudiendo colocar los productos en tiendas de conveniencia y supermercados principalmente, para lo cual, el equipo de ventas será el encargado de la negociación con los establecimientos y el seguimiento posterior que incluye el surtido de producto, cambios si los hubiere, entrega de material promocional y la labor de negociación de lugares específicos dentro de cada uno de dichos establecimientos.

Para el caso de los almacenes de mayoreo, se realizará una estrategia similar con cada uno de ellos, la diferencia es que el producto en este caso, se ofrecerá en paquetes de 6 piezas con sabores surtidos.

Plan de ventas

Está considerado como una de las funciones básicas de la empresa, se determinó el precio de venta, sus políticas y condiciones, margen de ganancia para poder usarlo como herramienta de negociación. Así mismo, el plan de ventas está diseñado para que sirva como indicador de la manera en que se están logrando las estrategias comerciales.

Política de precios, de promociones y descuentos. Principalmente son las herramientas de negociación para la introducción de la marca en los diferentes canales de venta, además de crear la relación a largo plazo con los clientes:

Condiciones de venta

Los precios para los productos de FIT4U! son:

- Bebidas \$ 11.00
- Comida del día \$ 45.00
- Paquete 3 comidas: \$120.00

En el caso de las bebidas el precio es para la presentación de 500ml en cualquiera de sus sabores, precio de venta directo al público en canales de detallistas, para canales de mayoreo se manejará un precio de venta menor en paquetes surtidos de 6pzas a un precio de \$60.00.

En el caso de los alimentos, el precio de comida del día es para aquellas personas que sólo contratan los servicios de una comida al día, para las personas que lo deseen, se ofrece la opción de 3 comidas al día (desayuno, almuerzo y cena), el cual además se puede complementar con colaciones entre-comidas con costo adicional dependiendo de las mismas.

	Pre de venta	ganancia	margen
Comidas	45.00	23.60	52.44%
Paquetes DCC	120.00	74.60	62.17%
Te rojo	8.00	0.61	7.65%
Te Jamaica	8.00	0.92	11.45%
Te manzana-canela	8.00	0.96	12.00%
Te Blueberry	8.00	0.86	10.80%
Te Negro	8.00	1.11	13.87%
Te Verde	8.00	0.99	12.32%

Figura 9. Porcentaje de ganancia para FIT4U!

Planes de lanzamiento.

El objetivo del plan de lanzamiento es de tener un acercamiento con el mercado objetivo y especialmente con los usuarios finales de los productos de FIT4U!, crear un impacto inicial, atraer y retener a clientes potenciales.

A continuación se presenta el presupuesto de inversión para promoción y publicidad, por mes de los dos primeros años, estos son de vital importancia para crear el posicionamiento de la marca en el mercado meta. (Ver figura 10)

Plan de inversión Promoción y Mercadeo

año 1	FIT4U!	año 2	FIT4U!
ene		ene	
feb	7,250.00	feb	11,563.75
mar	43,500.00	mar	69,382.50
abr	15,080.00	abr	24,052.60
may	10,000.65	may	15,951.04
jun	6,960.00	jun	11,101.20
jul	15,225.00	jul	24,283.88
ago	6,380.00	ago	10,176.10
sep	10,512.50	sep	16,767.44
oct	21,750.00	oct	34,691.25
nov	14,500.00	nov	23,127.50
dic	7,250.00	dic	11,563.75
total	158,408.15	total	252,661.00

Ppto / Lanz	dif
75,830.65	82,577.50

año 3	303,193.20
año 4	378,991.50
año 5	492,688.95

Figura 10. Plan de inversión, promoción y mercadeo.

De acuerdo con el plan de inversión para mercadeo y promoción, en la siguiente figura 11 se muestra la lista mensual, de los dos primeros años, de medios a utilizar

Año 1		Año 2	
Mes	Actividad(es) de promoción	Mes	Actividad(es) de promoción
mes 1	Revista, Marketing Directo	mes 1	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 2	Televisión, Marketing Directo	mes 2	Televisión, Marketing Directo, Activación
mes 3	Revista, Marketing Directo	mes 3	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 4	Televisión, Marketing Directo	mes 4	Televisión, Marketing Directo, Activación
mes 5	Revista, Marketing Directo	mes 5	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 6	Televisión, Marketing Directo	mes 6	Televisión, Marketing Directo, Activación
mes 7	Revista, Marketing Directo	mes 7	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 8	Televisión, Marketing Directo	mes 8	Televisión, Marketing Directo, Activación
mes 9	Revista, Marketing Directo	mes 9	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 10	Televisión, Marketing Directo	mes 10	Televisión, Marketing Directo, Activación
mes 11	Revista, Marketing Directo	mes 11	Revista, Marketing Directo, publicidad POP
mes 12	Televisión, Marketing Directo	mes 12	Televisión, Marketing Directo, Activación

Figura 11. Plan de medios

Para la implementación de estas actividades se han estimado los siguientes costos que corresponden al plan de inversión de mercadeo. (Ver figura 12)

Plan de Medios año 1							
Estrategia	Medio	Espacio	Periodicidad	publicaciones	Costo unitario	Promedio mensual	Costo anual
Revista	Megamedia	"L" alto impacto	Semanal	24	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Marketing Directo	Futurnet	1000 envíos	Mensual	12	\$ 0.16	\$ 164.17	\$ 1,970.00
Televisión	Grupo SIPSE	Aquí en el 2	quincenal	24	\$ 4,625.00	\$ 9,250.00	\$111,000.00
						\$ 14,414.17	\$172,970.00

Figura 12. Plan de medios. Año 1

Resultados de la Investigación de Mercados

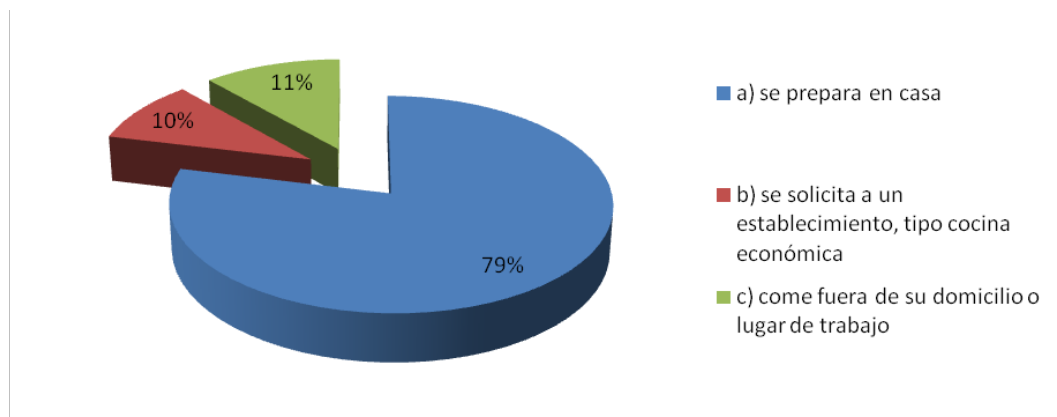


Figura 13. Hábitos de consumo en alimentación diaria

De las 175 personas encuestadas, el 79% de los encuestados afirmó que prepara sus alimentos dentro de su propia casa y sólo un 10% solicita los servicios de un establecimiento tipo cocina económica. (Ver figura 13)

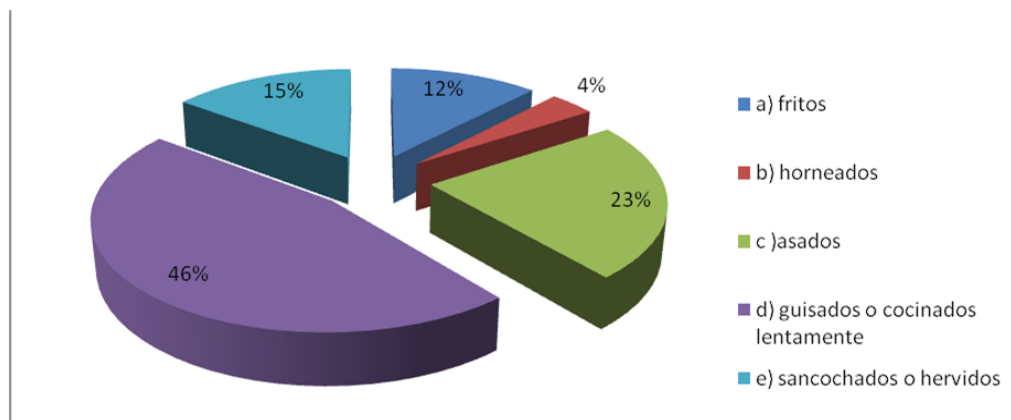


Figura 14. Tipo de alimentos

En este caso, un 46% de los encuestados, expresa que los alimentos generalmente son preparados como guiso o cocinados lentamente. (Ver figura 14)

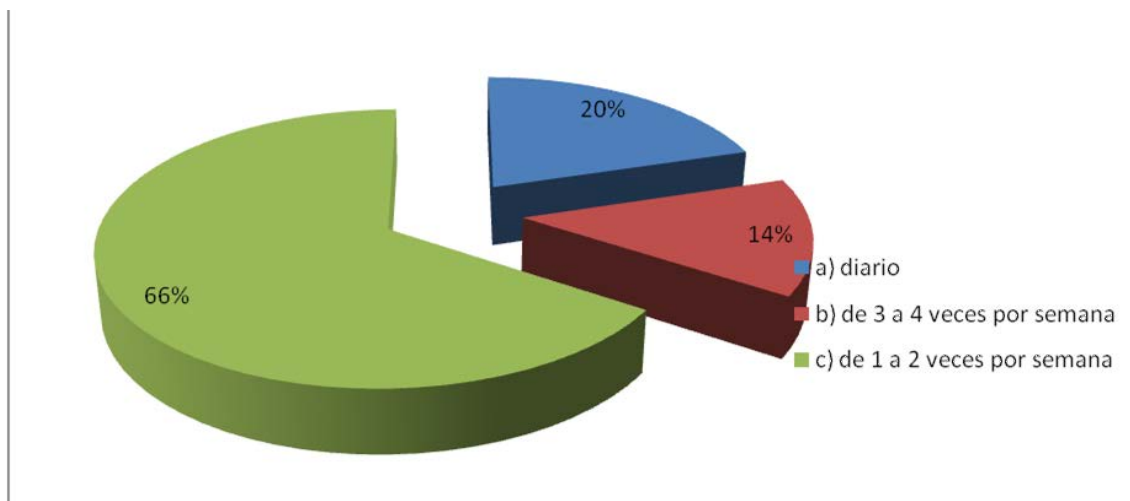


Figura 15. Frecuencia de consumo en establecimiento tipo cocina económica

Se indagó sobre la frecuencia de consumo en establecimientos tipo cocina económica, y un 66% estableció que asiste a este tipo de lugares de 1 a 2 veces por semana. (Ver figura15)

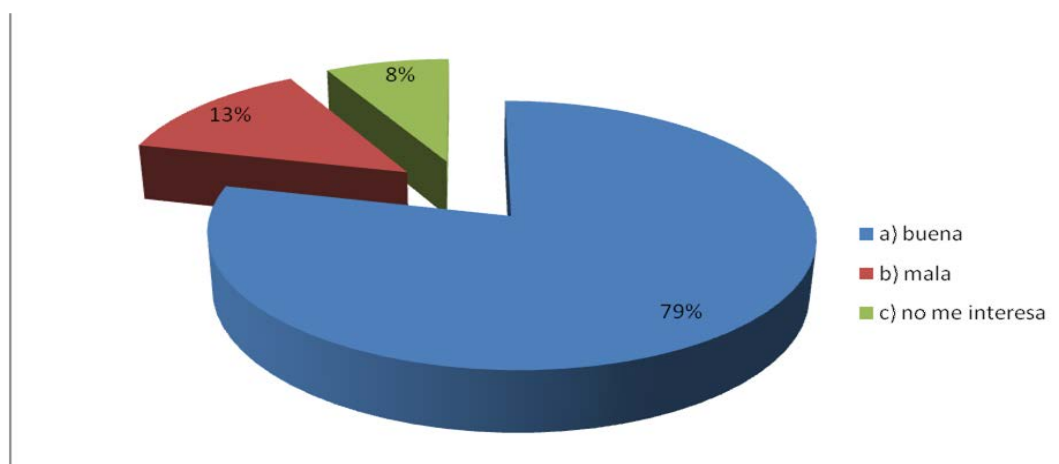


Figura 16. Tipo de alimentación.

De primera vista, el 79% de la población establece que su alimentación es buena pero es un factor importante resaltar que la suma de encuestados que no les interesa su alimentación (8%) y el 13% de la población que considera su alimentación como mala, nos demuestra un posible mercado potencial para cambio de costumbres alimentarias.(Ver figura 16)

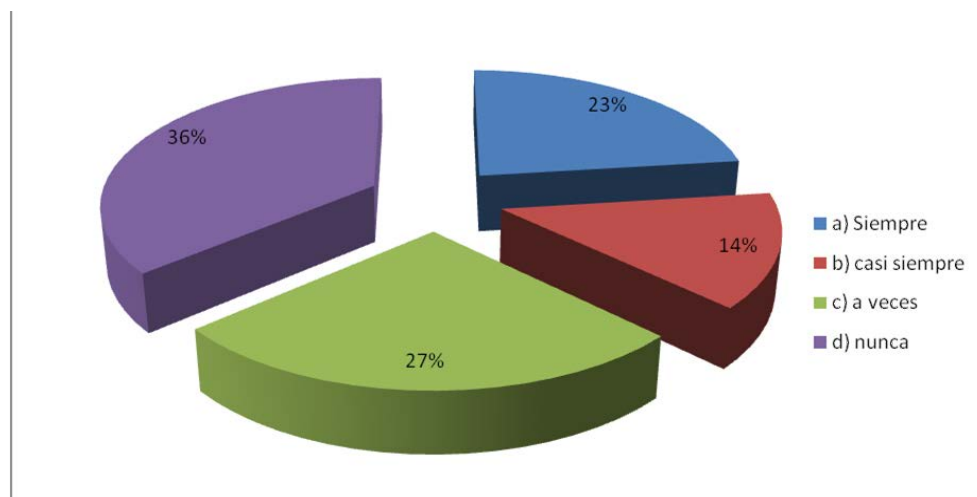


Figura 17. Cantidad de calorías

Es interesante evaluar este punto, ya que, a pesar de que en la pregunta anterior el público afirma llevar una buena alimentación, el 36% de la población nunca revisa su consumo de calorías y un 27% solo lo hace “a veces” por lo que un total del 63% de la población no sabe con exactitud cuál es el nivel de calorías que llega a consumir. (Ver figura 17)

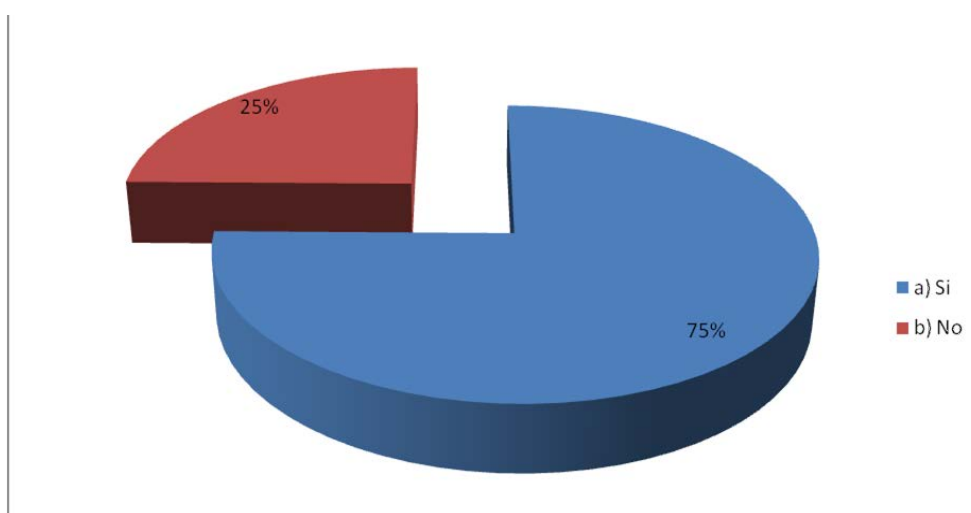


Figura 18. Valores nutrimentales

El 75% de la población establece que sí toma en cuenta los valores nutricionales para la preparación de sus alimentos. (Ver figura 18)

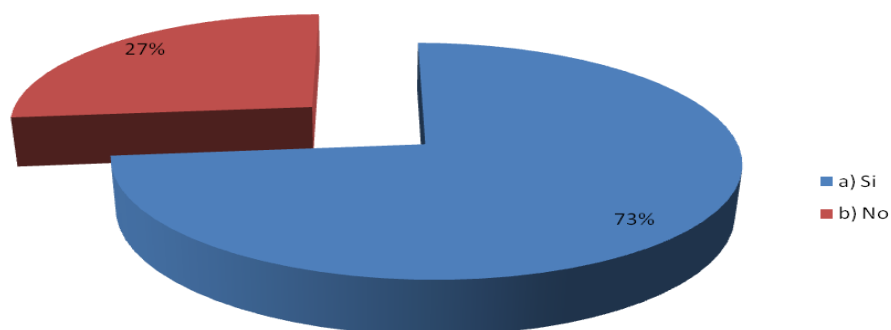


Figura 19. Ejercicio.

La gran mayoría de los encuestados contestó afirmativamente la pregunta “¿Acostumbras hacer ejercicio?” con un 73%. (Ver figura 19)

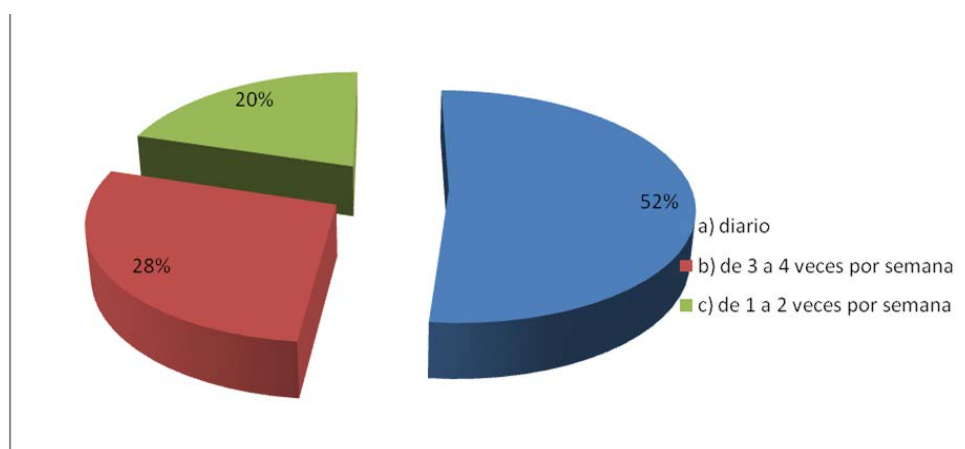


Figura 20. Frecuencia de práctica.

De las personas que anteriormente contestaron que realizan algún tipo de ejercicio, el 52% de los encuestados, afirma realizar una actividad física a diario. (Ver figura 20)

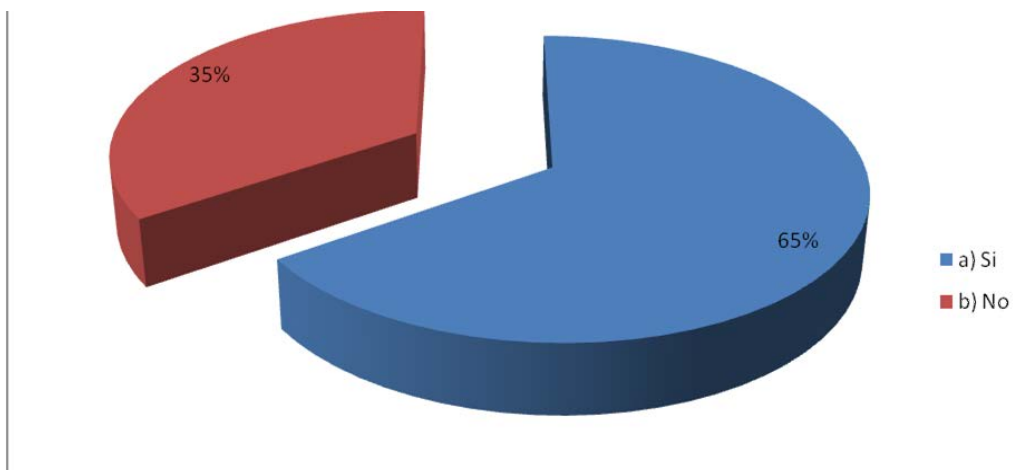


Figura 21. Especialista para la preparación de alimentos.

De nuevo, es interesante resaltar esta pregunta, ya que el 65% de los encuestados afirma necesitar la ayuda de un especialista para la preparación de sus alimentos, aun cuando anteriormente nos habían afirmado que consideraban buena su alimentación. (Ver figura 21)

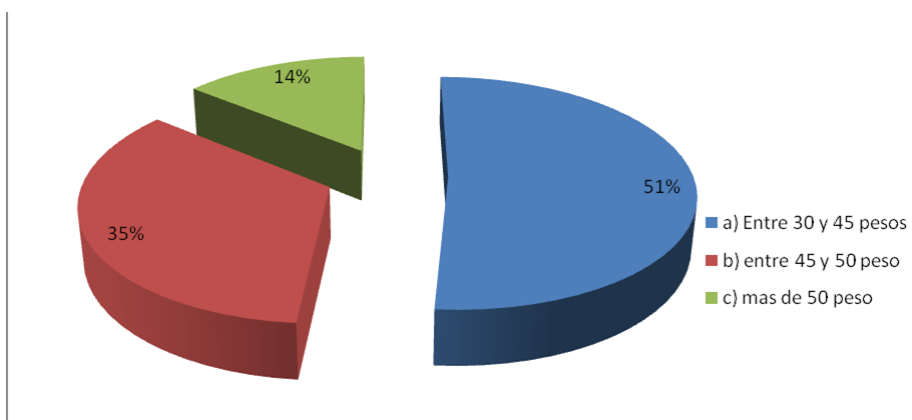


Figura 22. Precio

El precio percibido para el consumo de este tipo servicio, es en un rango de 30 a 45 pesos (51% de la muestra) y de 45 a 50 pesos (35% de la muestra). La preferencia por el precio depende mucho del perfil del encuestado y el nivel socioeconómico. (Ver figura 22)

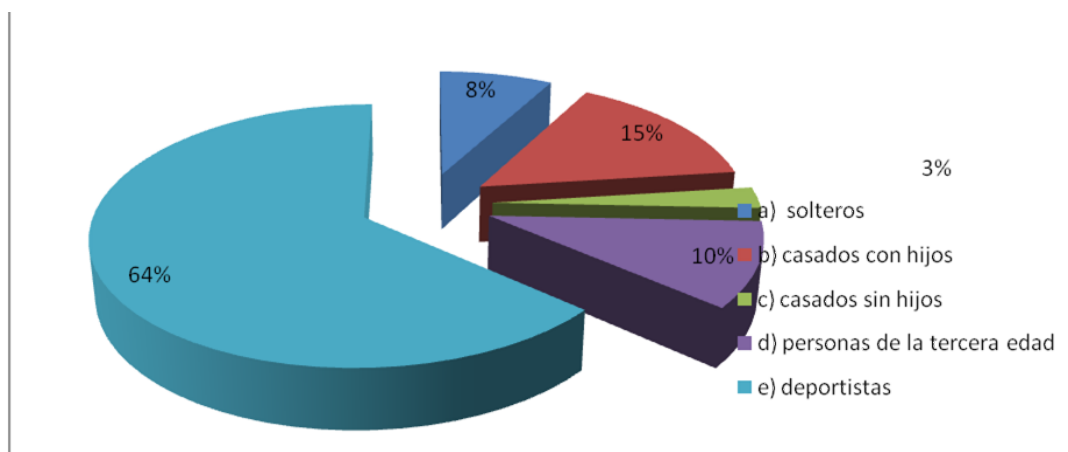


Figura 23. Tipo de personas que consumen alimentos saludables.

Como respuesta al tipo de personas que los encuestados consideran como los principales consumidores de alimentos saludables, el 64% establece que los deportistas son aquellos que más cuidan su alimentación. El segundo lugar lo toman las personas casadas con hijos (15%).(Ver figura 23)

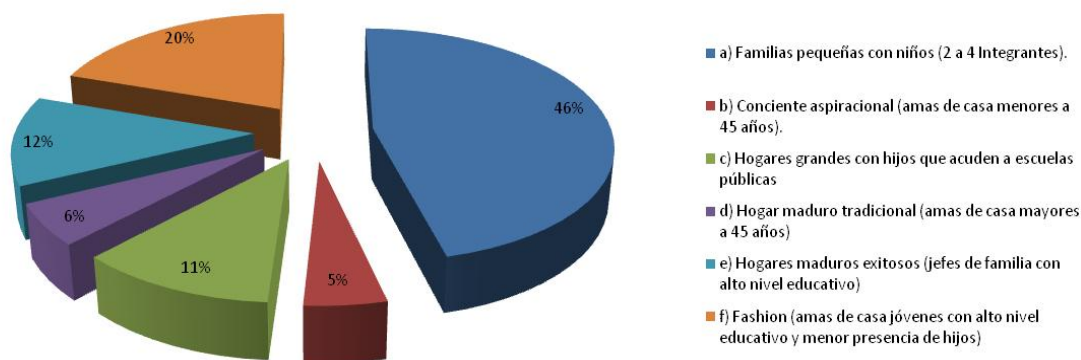


Figura 24. Estilo de vida.

El estilo de vida que mayor frecuencia se obtuvo con la investigación, fueron familias pequeñas con niños (de 2 a 4 integrantes), seguido por el estilo “Fashion” (amas de casa jóvenes con alto nivel educativo y menor presencia de hijos). (Ver figura 24)

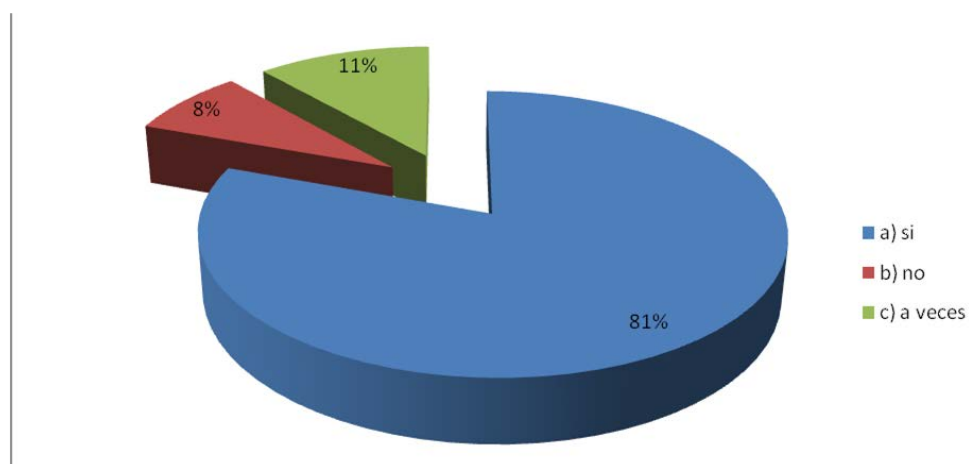
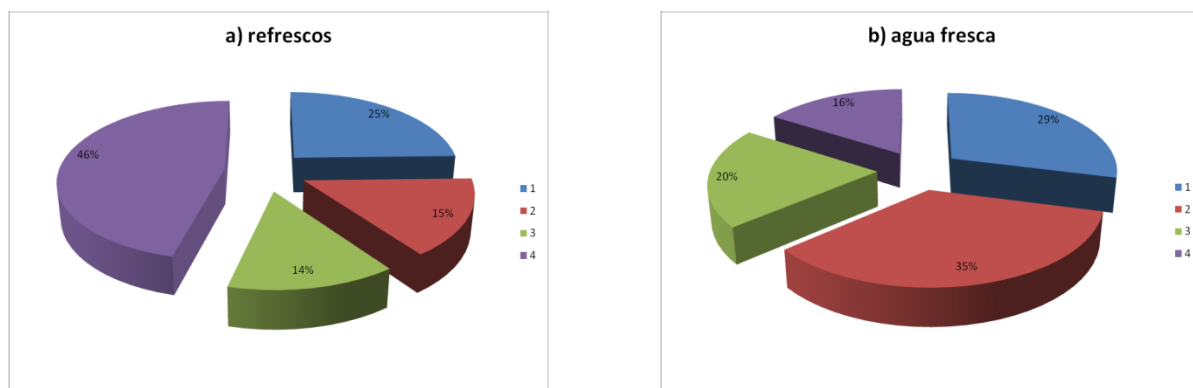


Figura 25. Volúmen de personas que realizan las tres comidas básicas del día

El 81% de los encuestados contestó afirmativamente que realiza las 3 comidas básicas al día.

(Ver figura 25)



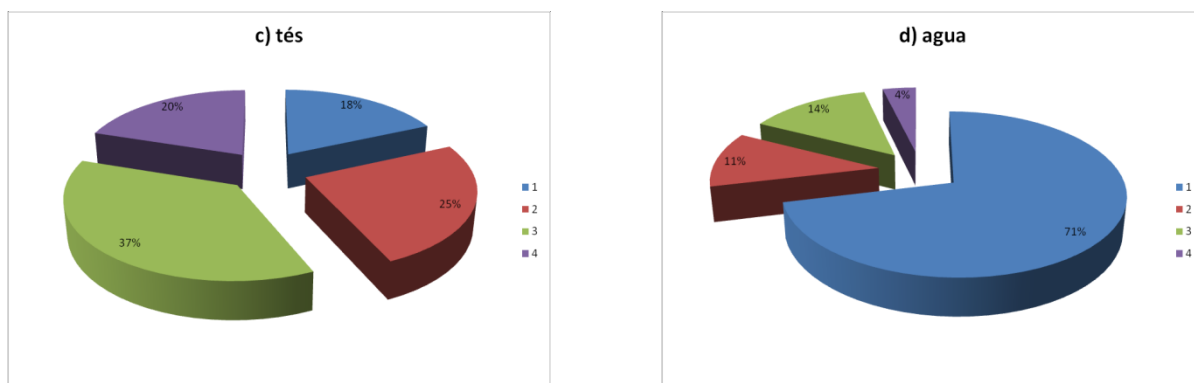


Figura 26. Tipo de bebida que se consume durante el día

Del tipo de bebida que los encuestados suele consumir, resalta el agua con un 71%, seguido de las aguas frescas con un 29%, en tercer lugar los refrescos con un 25% y finalmente, los tés con un 18%. (Ver figura 26)

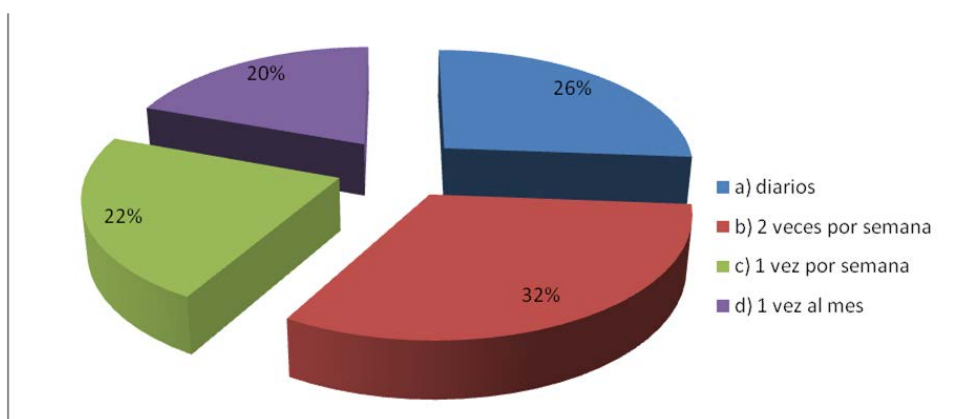


Figura 27. Frecuencia del consumo de Tés fríos.

A pesar de encontrarse en un nivel de importancia bajo en la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados, suele tomar tés alrededor de 2 veces por semana (32%), seguido por un 26%

de la muestra que los consume a diario. Lo que nos indica que efectivamente, existe un mercado potencial para este tipo de bebidas.(Ver figura 27)

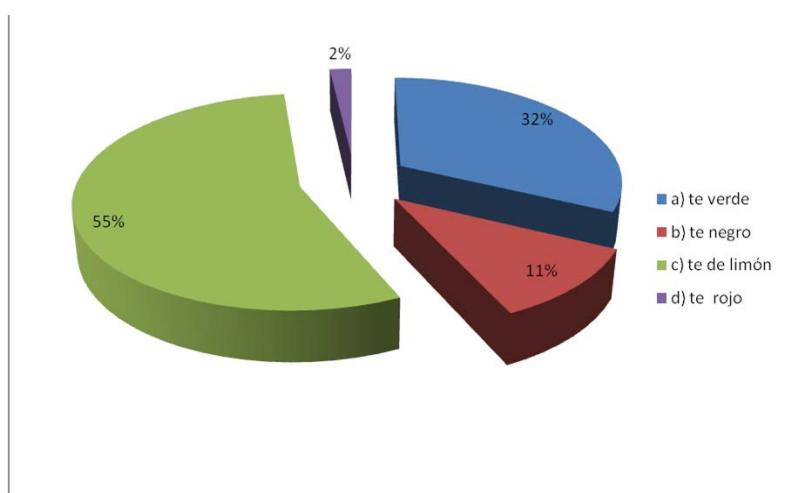


Figura 28. Tipo de té fríos

El té de limón es el de mayor consumo, obteniendo un 55% de preferencia por parte de los encuestados, seguido inmediatamente por el té verde con un 32%. (Ver figura 28)

Diseño de Imagen Corporativa

Durante el desarrollo del proyecto respaldado por CONACYT 2010 realizamos un estudio de mercado a través de la empresa BRAND INVESTIGATION S.A. DE C.V. para validar la pertinencia de nuestra oferta y determinar si los clientes potenciales de nuestra empresa perciben valor de nuestros productos y servicios. Derivado de los resultados arrojados por el mencionado estudio debemos resaltar las siguientes conclusiones, las cuales nos permiten afirmar que existe un mercado potencial importante cuyas necesidades podemos satisfacer a través de nuestra oferta de productos y servicios:

- La oferta general de la empresa que incluye alimentos frescos y empacados resulta altamente atractiva, considerando que la mayor parte de la población

objetivo busca como fin primario el bajar de peso y mantenerse en forma con una alimentación práctica y económica.

- Existe un mercado potencial creciente para los alimentos preparados empacados, ya que el estilo de vida acelerado de los diversos perfiles explorados genera la constante búsqueda de una vida práctica que incluye los hábitos alimenticios.
 - Se identificó que el segmento de mercado que la empresa puede atender de manera inmediata es: Hombres y mujeres entre 25 – 45 años, de nivel socioeconómico C+ ¹
 - El mercado potencial busca productos alimenticios que tengan equilibrio entre calidad, sabor, buen precio y valor nutricional.
 - Bajo este objetivo, actualmente se encuentran pocas opciones que logren satisfacer todas sus demandas, por lo que la promesa básica de la empresa y su oferta de productos y servicios es cercana al ideal buscado por la muestra explorada.
 - Una de las principales barreras para la empresa es la generación de la conciencia entre la población de la importancia de modificar sus hábitos alimenticios.
 - La imagen corporativa actual de los productos (MAOZ saludable) no resulta atractiva para el segmento de mercado y consideran que no comunica de manera correcta sus beneficios y atributos.
-

- Los envases y empaques actuales de los alimentos y bebidas no resultan atractivos ni adecuados.
- Los servicios adicionales como la consulta nutricional incluida en los paquetes integrales resultan un gran atractivo, pues nuevamente apoyan el concepto general de que el concepto te facilita la vida.

Los nuevos servicios que ofrece la empresa utilizando la plataforma informática y el internet resultan altamente valorados. El servicio de venta on line y sobretodo la posibilidad de conocer la dieta adecuada para cada cliente y la opción de personalización de sus alimentos a través de la página web son una propuesta de valor interesante, acorde con el estilo de vida moderno y acelerado del mercado objetivo.

Consideran el software que se desarrolló con el concepto exclusivo e innovador de la empresa una herramienta de gran utilidad, especialmente por la posibilidad de dar seguimiento a su alimentación y a sus resultados de una manera sencilla.

La muestra expresó que no les resulta atractiva la página web (MAOZ saludable), requiere mayor atractivo de colores y contrastes, además de que es necesario tener mayor información de consulta y beneficios explícitos.

Actualmente hay un bajo conocimiento del servicio y los productos de la empresa denominada (MAOZ saludable) y no existe posicionamiento de marca.

Con base a los resultados arrojados por los estudios cualitativo y cuantitativo anteriormente expuestos, se toma la decisión de continuar con la estrategia de posicionamiento y penetración del concepto anteriormente explicada pero, cambiando la imagen y el nombre de la marca.

A continuación se muestra el diseño de la marca de MAOZ Saludable! (Ver figura 29)

maoz[®]
saludable!

Figura 29. Logotipo



Figura 30. Aplicación secundaria de la marca

Cada una de las aplicaciones de MAOZ Saludable! Se diseñan a partir de los colores corporativos de la empresa. La línea del diseño que se maneja cuida la limpieza y el acomodo de cada uno de los elementos diseñados para transmitir que MAOZ Saludable! es una empresa que ofrece productos sanos, frescos y limpios para el consumo del cliente.(Ver figura 30)

A continuación se presentan las diferentes aplicaciones de la empresa (Ver figura 31):





	COMPETIDORES	DESCRIPCIÓN
<p>Metodología de nutrición Sistema que conjuga el gusto del cliente, el equilibrio de macro nutrientes y la cantidad de calorías ideales basados en la NOM</p>		<p>Asignación de puntos basados en el contenido calórico por porción de productos estándar del mercado. Sistemas de alimentación saludable fresca del día o empacada basados en los requerimientos nutricionales calculados por un especialista a través de una consulta personal.</p>
<p>Productos Empacados Alimentos equilibrados, modulares para armar tu dieta ideal en base a calorías y macronutrientes, sin conservadores químicos. Sistema de puntos generales y por grupo funcional y gráficos para elegir según requerimientos.</p>		<p>Productos propios y de otras marcas contabilizados calóricamente y con un sistema de puntos que permite llevar un control de calorías ingeridas. Productos congelados preparados para que puedas llevar una dieta saludable.</p>

Figura 31. Hoja membretada, volantes, carteles y etiquetas de la línea de bebidas MAOZ Saludable!

<p>Servicio General Servicio de alimentación personalizada. Entrega a domicilio. Servicios de la página web con la implementación del cálculo de la cantidad y tipo de ejercicio ideal para cada persona dependiendo de sus necesidades y datos de perfil. Red colaborativa entre clientes, profesionales de la nutrición y salud y activadores físicos.</p>		<p>Proporciona menús establecidos de comida del medio día para elegir (solo en mty). Su página web te permite calcular tu IMC. Conferencias de enseñanza ya apoyo con testimonios. Comida gourmet del día anterior, equilibrada con diferencial de calorías según elijas. Ofrecen servicio de nutricionista en consultorio. Su página no ofrece ningún tipo de soporte nutricional. Venden comida empacada y la entregan a domicilio semanal. Su principal mercado es gente que quiere bajar de peso. Cuentan con página web que exhibe los platillos y tipos de dieta disponibles</p>
<p>Servicio de Alimentación Alimentos frescos, personalizados y equilibrados en esquema a elegir de comida del medio día hasta desayuno, comida y cena. Línea de bebidas saludables</p>		<p>Se basa en enseñar a sus clientes con la práctica, cómo consumir porciones adecuadas de cada alimento. Saludable, equilibrada, diferentes tipos de dieta. Comida del medio día saludable para bajar de peso</p>

Figura 32. Análisis comparativo con otras marcas.

Para hacer un cambio de imagen y marca efectivos, que nos permitan posicionarnos en el mercado de forma ganadora y lograr los objetivos deseados para la empresa, es necesario, además de seguir las instrucciones derivadas del análisis de los datos de los análisis de mercado, hacer un comparativo con las marcas que ofrecen productos y servicios similares al nuestro y que ya están posicionadas en el mercado (benchmarking) para captar las características que han logrado captar la atención y ubicar a la marca en el gusto de los clientes consumidores. Este análisis nos permite también compararnos en cuanto a innovación y tipo de servicio con marcas similares. (Ver figura 32)

Ventaja competitiva - Alimentos

- Comida un toque “casero” pero con altos estándares calidad y salubridad.
- Menús predefinidos pero que pueden ser personalizables según los requerimientos nutricionales de cada cliente.

Tomando en cuenta todo lo anterior, definimos la nueva imagen y marca de nuestros productos y servicios que queda como a continuación se presenta (Ver figura 33):



Marca base-



Línea de bebidas



Alimentos



Postres y snacks

Figura 33. Nueva imagen y marca

Actualmente, nuestro nuevo local se encuentra ubicado en la calle 21 # 126 A x 26 y 28 Colonia México. Esta ubicación es estratégica con base al segmento de mercado que queremos abarcar. (Ver figura 34)



Figura 34. Exterior del local comercial con la nueva imagen.

Normatividad aplicable.

De acuerdo a la naturaleza de los productos que actualmente fabrica y comercializa esta empresa, se contempla el cumplimiento de la siguiente normatividad en el territorio nacional:

- NOM-050-SCFI-1994. “Información comercial - Disposiciones generales para productos”.

- NOM-051-SCFI-1994. “Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre-ensados”.
- NOM-120-SSA1-1994. “Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.”

Código de barras

La empresa es miembro de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, A. C. (AMECE), el único organismo a nivel nacional que otorga entre otros servicios, el código de barras para la identificación de los productos que se comercializan en el país a través de este sistema de lectura que permite la estandarización y que agiliza los procedimientos en la mayoría de los establecimientos y cadenas comerciales más importantes en el territorio nacional. El número base EAN 13 asignado por la AMECE para la empresa es el 750225029, con el cual pueden asignar hasta 1,000 códigos para identificar sus productos. Los códigos utilizados hasta el momento son los siguientes (Ver figura 34):

Producto	Código de barras
Te rojo	7503013715006
Te verde	7503013715013
Te negro	7503013715020
Infusión gourmet: Te verde cereza blue berry	7503013715037
Infusión gourmet: Te verde con manzana canela	7503013715044
Jamaica	7503013715051
Empaque con 6 bebidas	7503013715068
Empaque con 9 bebidas	7503013715075

Figura 35. Código de barras de los productos.

Procesos de producción.

El proceso de elaboración para las comidas que ofrece la empresa es un conjunto de actividades diversas, las cuales implican tiempos, ingredientes, operaciones y demás elementos diferentes para cada comida de acuerdo a los menús programados.

En la figura 36 se ilustran las etapas del proceso general para la producción y reparto de comidas en la cual se aprecia como se involucran en este proceso tanto el cliente como la empresa y también se puede apreciar la manera en la que interactúan, con la finalidad de identificar los puntos en los que existe el contacto entre el personal de la empresa y el cliente como puntos críticos, para ofrecer no solo productos de calidad, sino también un servicio de primera.

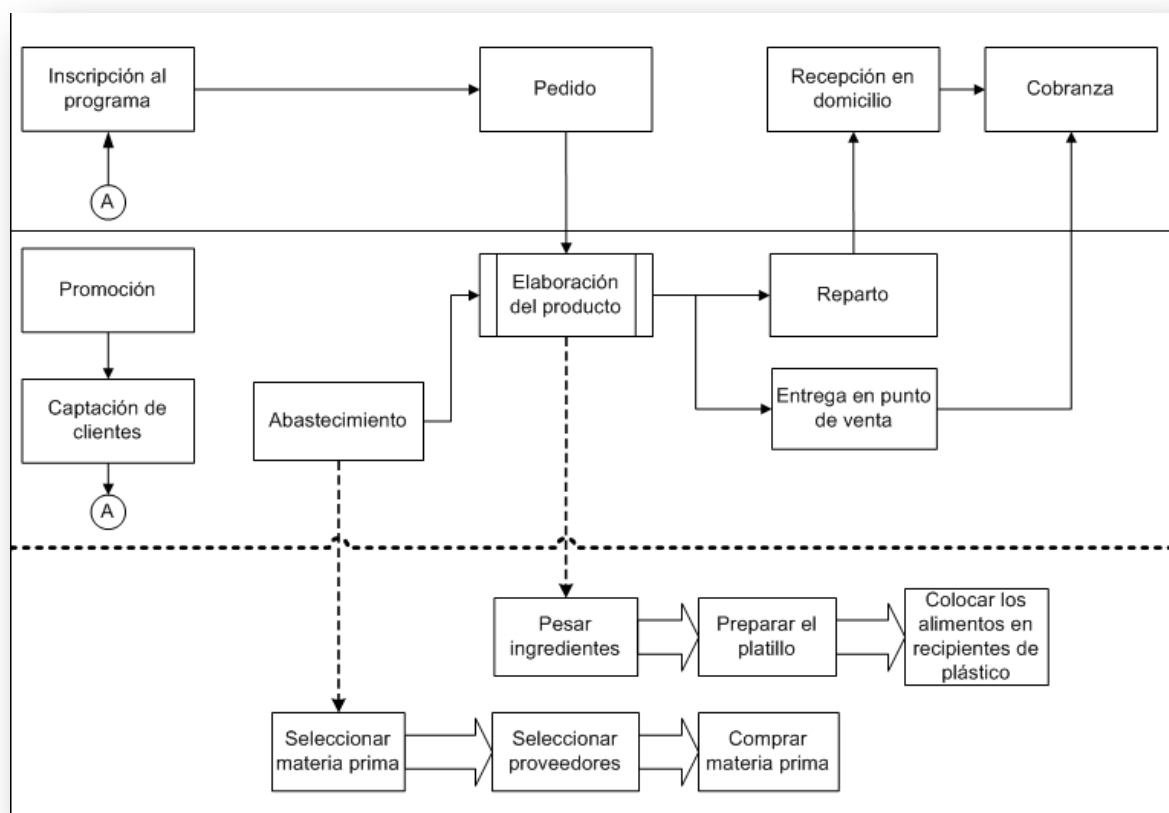


Figura 36. Diagrama de bloques general para la producción y reparto de comidas.

Para el proceso de elaboración de bebidas e infusiones, se requiere primero de la preparación del concentrado correspondiente dependiendo del sabor de la bebida a realizar. Este proceso comprende algunas etapas específicas las cuales se ilustran en el siguiente diagrama de bloques (Figura 37), en donde se pueden observar los tiempos actuales requeridos para la fabricación de 80 botellas de 500ml o bien el procesamiento para preparar 40 litros de producto terminado:

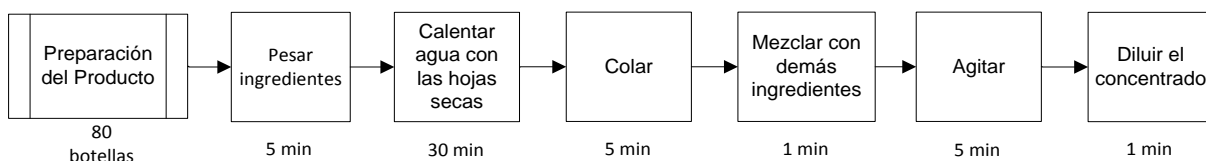


Figura 37. Diagrama de bloques detallado para la preparación de bebidas.

En la figura 38 se pueden apreciar las etapas del proceso general para la elaboración de las bebidas e infusiones, en la cual se aprecia también cómo interactúan el cliente y la empresa, en relación a la solicitud, preparación, almacenamiento, entrega y cobranza de éstos productos.

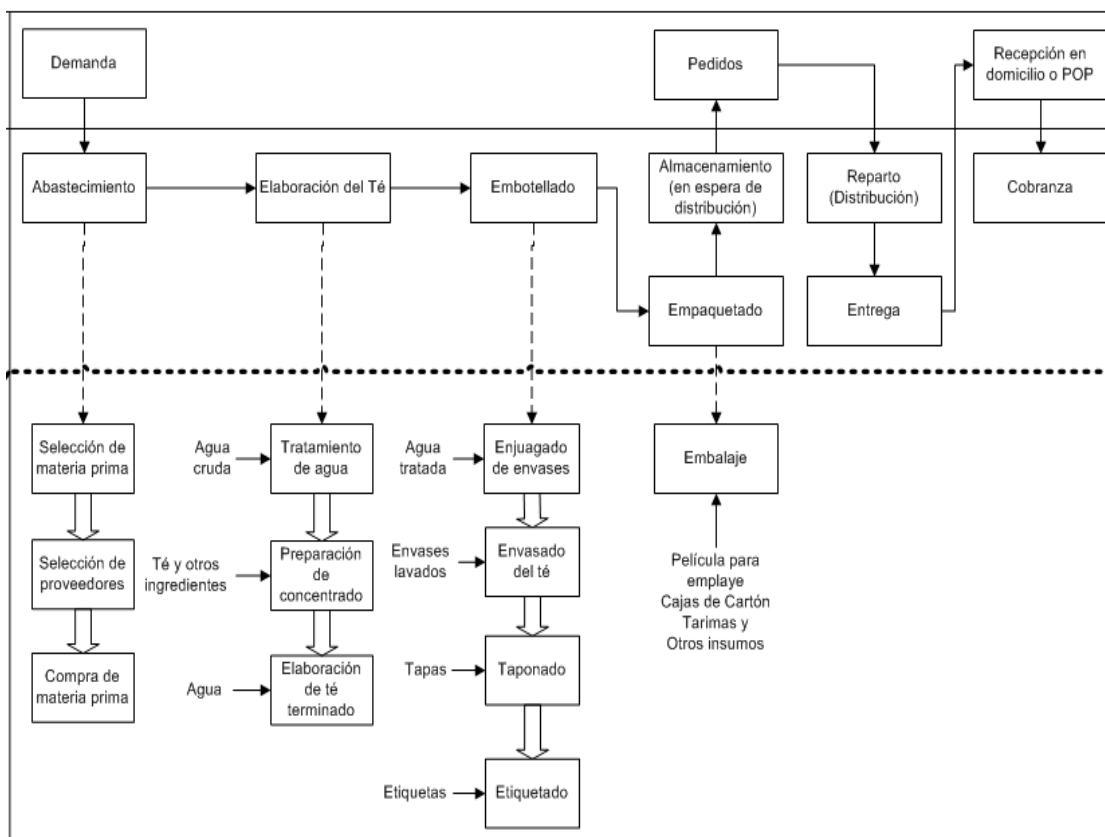


Figura 38. Producción y comercialización de bebidas-

Parámetros de control.

De acuerdo al giro de esta empresa, los parámetros mínimos de control de calidad que pueden medirse en algunas de las materias primas que se utilizan, en sus productos finales y durante el proceso de producción; con los correspondientes instrumentos de medición necesarios para llevar a cabo dichas determinaciones, son los siguientes:

Parámetro	Instrumento	Aplicación
pH	Medidor de pH o potenciómetro.	Medición y control de la acidez del producto.
Temperatura	Termómetro de carátula o bimetálico.	Medición de la temperatura de calentamiento.
Grados Brix	Refractómetro.	Medición de la concentración de azúcar.

Figura 39. Parámetros e instrumentos para el control de calidad.

Además del control de la calidad del producto terminado, procesos e insumos, es necesario llevar datos en relación a los inventarios, recetas y evolución y mejoras de los clientes consumidores. Para cumplir con esto, se está implementando un software que tiene un apartado de control para todos los temas antes mencionados .(ver figura 39)

Equipamiento e instalaciones

La empresa cuenta ya con la mayoría de los utensilios y herramientas para la elaboración de sus productos, puesto que se han elaborado con anterioridad y se han adquirido con recursos propios. Estos utensilios y herramientas con los que cuenta actualmente, los cuales representan una inversión de \$131,800.00, son los siguientes (Ver figura 40):

Cantidad	Concepto	Valor estimado
N/A	Recipientes de plástico diversos	\$1,500.00
N/A	Trastes de cocina diversos	\$5,000.00
1	Juego de cuchillos	\$1,500.00
1	Licuada de 5lt	\$6,000.00
1	Tijeras	\$100.00
1	Colador de aluminio	\$600.00
1	Juego de sartenes	\$1,000.00
1	Olla de presión grande	\$700.00
1	Arrocera	\$600.00
1	Estufón industrial con 4 quemadores, comal y horno	\$12,000.00
1	Refrigerador industrial vertical de 16ft	\$6,000.00
1	Horno de microondas industrial	\$4,500.00
1	Tarja industrial doble	\$7,800.00
1	Mesa de trabajo de acero inoxidable de 1.50x1.2mt	\$6,500.00
1	Extractor de aire	\$1,000.00
1	Báscula electrónica de 5kg	\$1,600.00
1	Olla de 40lts de aluminio	\$400.00
1	Planta para purificación de agua	\$120,000.00

Figura 40. Herramental actual.

La maquinaria y demás equipamiento que requiere la empresa para su desarrollo, y que ha adquirido de acuerdo a la demanda estimada y los planes comerciales que se estipulan en el presente documento, suman un total de \$619.090.00 y son los siguientes (Ver figura40):

Cantidad	Concepto	Valor estimado
1	Enjuagadora automática para envases de PET de acero inoxidable con capacidad de 60 botellas x minuto.	\$191,500.00
1	Envasadora automática de líquidos, de acero inoxidable, 6 válvulas para envases de 350 ml hasta 1 lts., capacidad aprox. de 24 botellas x min.	\$187,580.00
1	Apretadora neumática con muesca para tapa de 28 mm. Capacidad de producción de 60 botellas x min.	\$9,650.00
1	Etiquetadora automática para etiquetas auto-adheribles en rollo, para envases redondos de 350ml- hasta 1 lts., de acero inoxidable. Capacidad de producción de 40 botellas x min.	\$129,360.00
1	Compresor de aire	\$3,000.00
1	Vehículo	\$80,000.00
1	2 Refrigeradores Industriales de 16 ft.	\$18,000.00

Figura 41. Equipamiento actual.

En lo que respecta a las instalaciones, se considera un presupuesto de \$45,000.00 para realizar principalmente algunas adecuaciones.

Materia prima e insumos

Con respecto a las materias primas y demás insumos que utiliza esta empresa para la elaboración de las comidas, los adquiere por compra directa con sus proveedores, es decir, acude al punto de venta, paga en efectivo y los transporta a sus instalaciones, donde son almacenados en las condiciones adecuadas dependiendo de sus características y según el menú del día, éstos se van eliminando del almacén por lotes de producción. Se considera para estos insumos y materias primas una recompra cada 3 días, ya que los ingredientes deben ser lo más frescos posibles para cumplir con los estándares de calidad establecidos por la empresa, es decir, se contempla un inventario de 3 días para la elaboración de comidas.

Los proveedores de insumos y materias primas para las comidas son locales, ubicados en la Ciudad de Mérida, Yucatán y el % de volumen de compra, definido como la cantidad de insumos adquiridos entre la cantidad de insumos disponibles con un mismo proveedor es de alrededor del 10%, por lo que generalmente no se presenta una insuficiencia de éstos, solo en casos en los que el producto no se encuentra disponible por ejemplo, debido a las temporadas normales de cosecha; sin embargo, el mercado de los alimentos frescos tiene identificados los meses en los que se encuentran disponibles algunas materias primas, por lo que los menús de comida se programan con anticipación considerando también éstos aspectos.

Por otra parte, para la fabricación de las bebidas naturales, la empresa requiere de materias primas e insumos las cuales son adquiridas actualmente con proveedores tanto locales como nacionales, por lo que además de la compra directa y pago en efectivo a proveedores locales, se llevan a cabo pedidos de algunas de éstas con pago anticipado o contra entrega del producto. Sin embargo, se considera la posibilidad de conseguir crédito para la compra de estos insumos y materias primas, con la finalidad de poder llevar a cabo la producción necesaria para cubrir las ventas proyectadas en el presente documento.

A excepción de las botellas de PET, las cuales son maquiladas y se solicitan con anticipación al proveedor por pedidos de 1,000 botellas por el momento; los demás proveedores de insumos y materias primas son mayoristas, por lo que el % de volumen de compra es mínimo y no se presentan problemas de insuficiencia de éstos. La lista principal de materias primas e insumos para la elaboración de las bebidas y sus proveedores, es la siguiente (Ver figura 42):

Materia prima, insumo	Proveedor
Ácidos orgánicos	Sintetic Mexicana, S.A. de C.V.
Fibras naturales	Gomas Naturales, S.A. de C.V.
Te's	Empacadora Therbal, S.A. de C.V.
Sabores naturales	Pro-Agro, S.A. de C.V.
Etiquetas autoadheribles	La Corrugadora S.A. de C.V.
Edulcorante	Metco, S.A. de C.V.
Taparosca de PEAD de 28mm	Recipientes y Empaques de México, S.A. de C.V.

Figura 42. Materias primas, insumos y proveedores.

Capacidad instalada

De acuerdo con la prospección de ventas, se ha contemplado la capacidad para la elaboración en el último mes del primer año de 4,529 comidas y para el último mes del quinto año de 5,438 comidas. Por otra parte, la producción considerada para cubrir la venta esperada en el ramo de las bebidas es de 8,352 en el último mes del primer año y de 10,030 en el último mes del quinto año, considerando la mezcla de productos de la siguiente manera: 30% jamaica, 45% té rojo , 3% té negro, 10% té verde, 2% manzana-canela y 10% cereza-blueberry. Debido a la naturaleza de estos productos, el caso de las comidas, se considera un inventario mínimo de insumos, ya que la preparación se lleva a cabo el mismo día que se van a consumir los alimentos y además éstos son perecederos. En el caso de las bebidas, hasta ahora éstas no llevan ningún conservador químico, por lo tanto se deben almacenar en refrigeración para mantener sus condiciones óptimas, por lo que la capacidad de producción estará definida también por la capacidad de almacenamiento del producto, llevando ésta a un incremento paulatino conforme el mercado lo demanda y de acuerdo a la apertura de más puntos de venta, de acuerdo al plan de comercialización.

El recurso humano requerido para la producción de acuerdo a la demanda estimada por ahora es de 2 personas en el área de comidas y bebidas, las cual realizan varias actividades a diferentes tiempos. Ésta plantilla se incrementará de acuerdo al incremento en las ventas esperadas, de acuerdo al plan administrativo del negocio.

Con el equipamiento actual, se tiene la capacidad de ofrecer el número suficiente de comidas al día para cubrir la demandas, así como también la demanda en cuanto a bebidas, sin embargo se contempla la adquisición paulatina de equipamiento sobre todo para el almacenamiento de las bebidas, por lo tanto es posible cubrir la demanda esperada en los primeros años de vida de la empresa con el equipo contemplado y la proyección de ventas estimada.

Ubicación de la empresa

Para cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa, en relación a la comercialización y elaboración de las comidas y bebidas, se requiere la reubicación física del negocio. Debido al espacio requerido para la producción y las características necesarias para el óptimo desempeño de la comercialización y venta de los productos, así como también de las asesorías nutricionales, consultas y atención al cliente se tomó la decisión de separar físicamente los lugares de producción y comercial. Para esto, se considera en primera instancia la ubicación del área de consulta y venta en un local comercial ubicado en una zona de la ciudad de Mérida Yucatán acorde al mercado objetivo.

El local comercial se encuentra ubicado en la calle 21 No 126^a X 26 y 28 Col. México Norte. Mérida Yucatán México. C.P. 97125

El área de producción, actualmente se encuentra en operaciones en el domicilio ubicado:

Calle 126 No 999 x 29 Col. Las Américas. Mérida Yucatán México. C.P 97302

Cabe mencionar, que debido a la manera de operar de nuestro concepto, que es entregas programadas a domicilio y en punto de ventas, la distancia entre el área de producción y el local comercial no es impedimento para que la empresa sea eficiente en su logística.

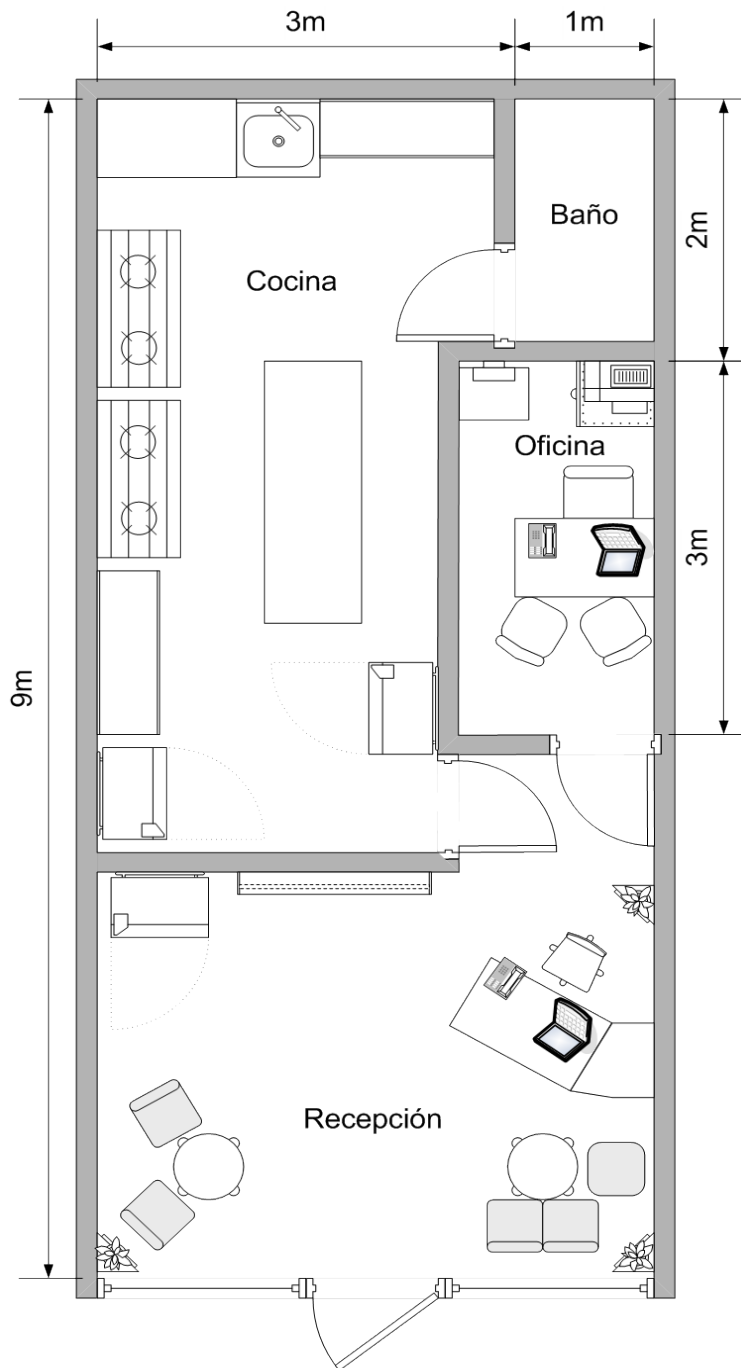
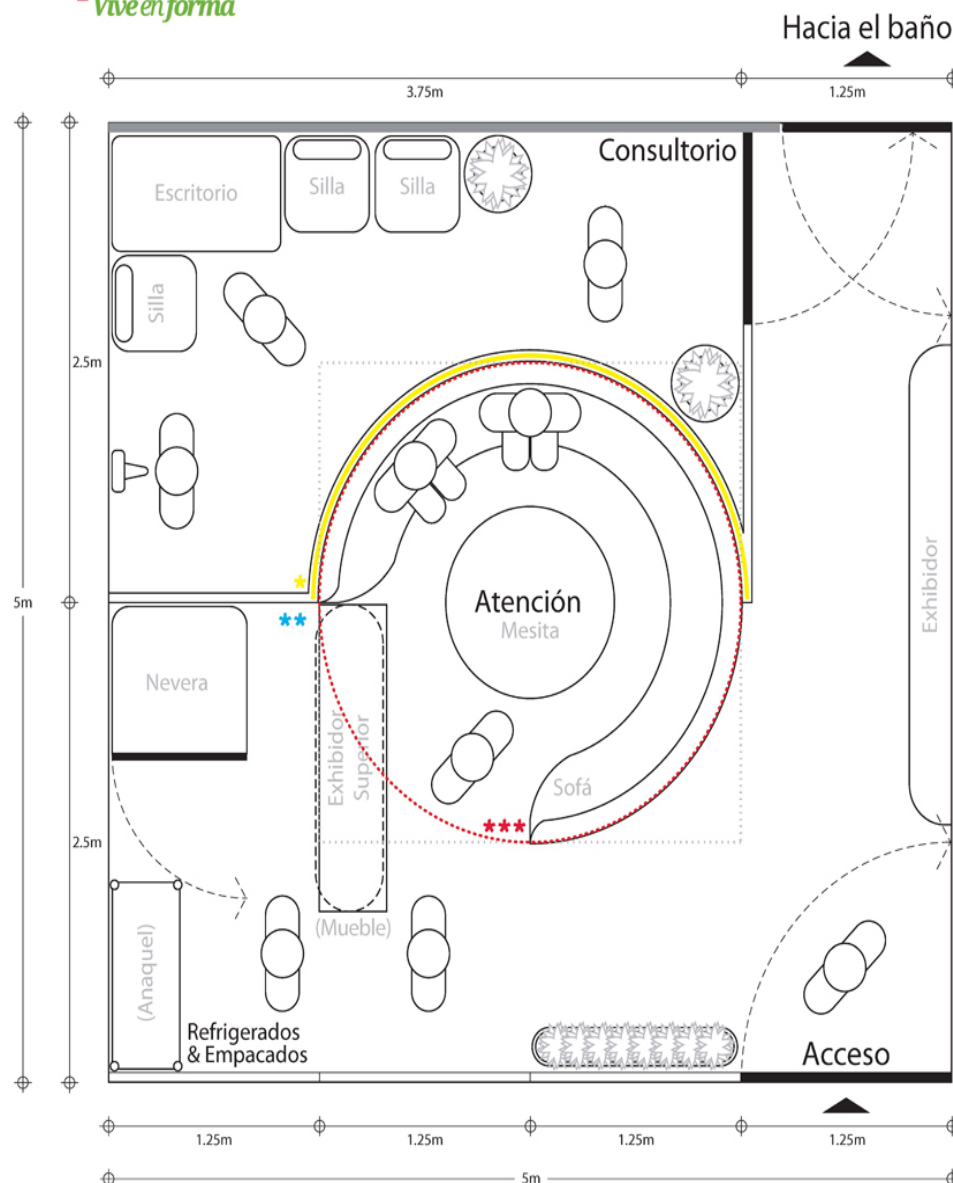
Diseño y distribución del área de producción actual y del local punto de venta.

Figura 43. Distribución y características de las instalaciones del área de producción.

Layout



- ★ Panel de tablaroca a altura media con ventanal superior.
- ★★ Barra inferior a altura media + Barra superior paralela suspendida del techo (Como exhibidor).
- ★★★ Entrada de luz circular en el techo.

Figura 44. Distribución y características de las instalaciones del área de atención y ventas.

Mano de obra requerida

Después de hacer un minucioso análisis de las actividades necesarias para la eficiente operación actual de la empresa se ha definido el siguiente organigrama, sin embargo, no es necesariamente con el cual se continuará ya que dependerá de las necesidades de producción y comercialización, conforme al crecimiento y necesidades se harán las modificaciones necesarias (Ver figura 45 y 46).

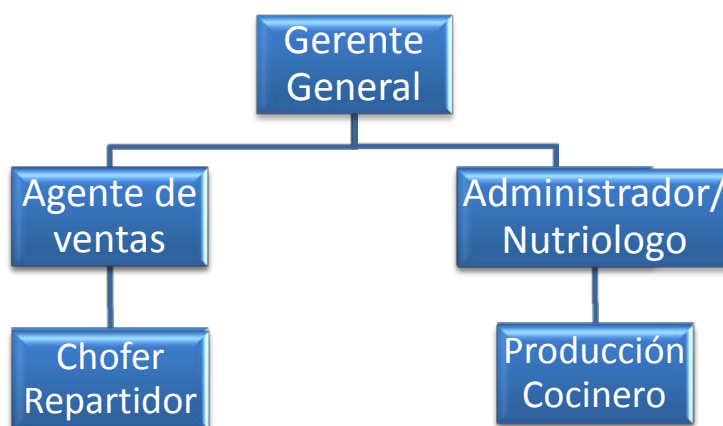


Figura 45. Organigrama propuesto de operación para la producción y ventas de la línea de alimentos

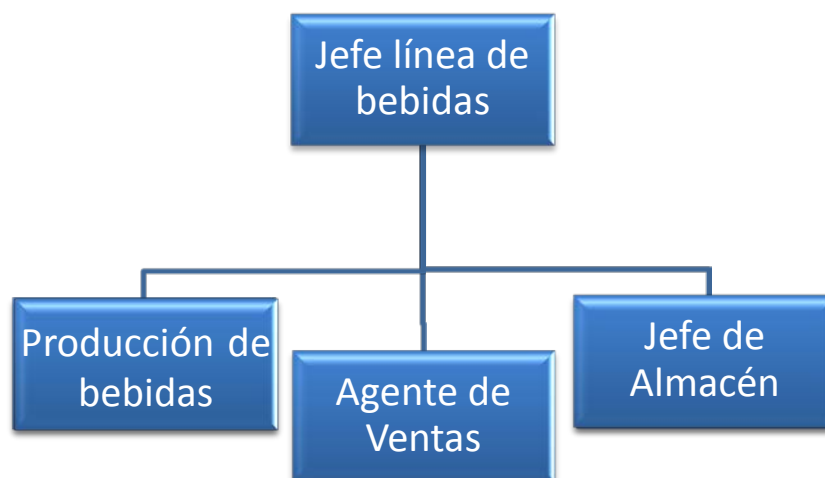


Figura 46. Organigrama propuesto de operación para la producción de bebidas

Procesos de mejora continua.

Es el motor de la empresa, es lo que permitirá la permanencia en el mercado y logrará la preferencia de los clientes. La marca FIT4U! está convencida de que el único camino para tener una empresa vigente y rentable es mediante la búsqueda constante de acciones de mejora en todos sus procesos.

En cuanto a la mejora de los productos de la empresa, actualmente, aprovechando los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto que inició en el 2010 respaldado por CONCYT y la Secretaría de Economía, se desarrollan los productos empacados para venta de impulso, siempre bajo el concepto de saludable, equilibrado y brindando beneficios a quien los consume. La implementación del sistema de puntos FIT4U! para el eficiente cálculo de la dieta, así como también la incorporación de nuestros platillos y productos a los mismos parámetros, hacen que la empresa siga constante en el camino de la innovación y mejora de los productos.

La calidad de nuestros productos, que cabe mencionar son libres de conservadores químicos, se basa en las buenas prácticas de manufactura y en la calidad de los insumos y equipo de producción. Para poder certificar la inocuidad de nuestros productos y la eficiencia de nuestros procesos y como parte de la mejora continua de la empresa buscaremos la certificación del distintivo H que hace referencia a las buenas prácticas de manufactura y a la inocuidad de los alimentos. Así mismo seguiremos tras la mejora de nuestros procedimientos y de nuestra administración y documentación de procesos para lograr las certificaciones que nos permitan asegurar cada vez más la calidad en los productos y servicios para nuestros clientes y consumidores.

Organización

Para lograr los objetivos de la empresa, es necesario asignar las tareas y responsabilidades al personal que en ella laboran. A continuación se detallan y describen los puestos mencionados en los organigramas de las principales áreas de la empresa.

Descripción de Puestos

Gerente General

Principales actividades y funciones:

- Hacer la planeación estratégica de la empresa.
- Establecer objetivos, estrategias y metas para cada área de la empresa.
- Supervisión y seguimiento de todas las actividades.
- Planeación y seguimiento de la producción.
- Establecimiento de los sistemas para el aseguramiento de la calidad de los productos.
- Realización de visitas para la promoción de los productos.
- Determinación de las estrategias de precios para los productos.
- Levantamiento de pedidos de los clientes.
- Entrega de pedidos a los clientes.
- Desarrollo y evaluación de proveedores.
- Evaluación y análisis de los reportes de producción, ventas y cobranza.
- Revisión y análisis de los estados financieros.
- Determinación de acciones correctivas y preventivas para el logro de los objetivos.
- Determinación de acciones de mejora para la empresa.

- Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- Supervisión del personal.

Perfil del puesto

Escolaridad: Licenciatura

Especialidad: Administración / Ing. Químico Industrial / Mercadotecnia

Edad: 27 – 55 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- En procesos de producción
- Alimentos
- Administración de empresas
- Comercialización
- Sistemas de Calidad
- Manejo de personal

Experiencia requerida:

- Procesos de producción
- Planeación de la producción
- Ventas
- Establecimiento de sistemas de calidad
- Negociación con clientes y proveedores
- Evaluación de proveedores

- Análisis de información operativa y financiera
- Supervisión de personal

Habilidades:

- Toma de decisiones.
- Solución de problemas.
- Proactividad.
- Mejora continua.
- Trabajo bajo presión.
- Trabajo por objetivos.
- Liderazgo.
- Organización.

Administrador – Nutriólogo (Encargado)

Principales Actividades y Funciones

- Supervisar y calificar la calidad de las materias primas, equipo e ingredientes.
- Supervisa y califica los productos en proceso a fin de monitorear las características organolépticas.
- Supervisa el proceso higiénico.
- Mantener el orden y la limpieza en el área a su cargo.
- Organiza al personal a su cargo y lo desarrolla en los diferentes procesos.
- Seguimiento a entrega de pedidos.
- Elaboración de reportes de producción.

- Elaboración de inventarios.
- Elaboración y pago de nómina.
- Hacer requisiciones de materia prima e insumos
- Compra de materia prima e insumos
- Realizar pagos a proveedores
- Realizar pagos de servicios
- Inspección de la calidad de los productos terminados.
- Apoyo a actividades de producción.

Perfil del puesto

Escolaridad: Lic. En Administración / Lic. En Nutrición / Lic. En mercadotecnia

Especialidad: Cocina y manejo de alimentos

Edad: 25 – 50 años

Sexo: Preferentemente femenino

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Sistemas de control y calidad
- Procesos de alimentos
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Uso de herramientas y utensilios de cocina.

Experiencia requerida:

- Procesos de producción.
- Preparación de reportes.

- Uso de bases de datos.
- Preparación de requisiciones de materia prima.
- Contacto con proveedores.
- Control y verificación de calidad de los productos.

Habilidades:

- Comunicación.
- Buen trato.
- Gusto por la cocina.
- Negociación.
- Servicio.
- Apego a normas.
- Orden y organización.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Producción (Cocineros)

Principales Funciones

- Revisar equipo y utensilios a su cargo.
- Preparación de insumos para producción según recetas y normatividad.
- Preparación de productos.
- Lava y desinfecta frutas y verduras.
- Lava y desinfecta el equipo y herramientas a su cargo.

- Limpieza de su área de trabajo.
- Informar de la requisición de materias primas e insumos.

Perfil del puesto

Escolaridad: Secundaria

Especialidad: Oficio de cocina.

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Manejo de herramientas y equipo de cocina.
- Preparación de alimentos.
- Interpretación de recetas e instructivos.

Experiencia requerida:

- 2 años en puesto similar.
- Manejo equipo de seguridad.

Habilidades:

- Trabajo en equipo.
- Apego a normas.
- Trabajo bajo presión y por objetivos.
- Responsabilidad.
- Buena habilidad motriz.

Chofer repartidor (ayudante general)

Principales Funciones

- Compras de materia prima.
- Realización de pagos de la empresa.
- Apoyo en limpieza general.
- Entrega de pedidos a los clientes.
- Realización de diligencias generales.
- Apoyo en todas las actividades de la empresa.

Perfil del puesto

Escolaridad: Preparatoria terminada / Carrera técnica

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Experiencia requerida:

- Manejo de motocicleta.
- Experiencia como mensajero.
- Experiencia como ayudante general en empresa de alimentos (deseable).
- Buen manejo del dinero.
- Manejo equipo de seguridad.

Habilidades:

- Trabajo en equipo.
- Apego a normas.

- Trabajo bajo presión y por objetivos.
- Responsabilidad.
- Buena habilidad motriz.

Agente de ventas

Principales Actividades y Funciones

- Prospectar clientes para los diferentes productos y servicios de la empresa.
- Identificar oportunidades de negocios.
- Presentar a los posibles interesados los productos y servicios de la empresa-
- Levantar pedidos e inscribir nuevas personas.
- Informar a producción acerca de los pedidos del día.
- Llevar estadísticos y controles de cliente / ventas / bajas.
- Elaboración de reportes de ventas.
- Realizar actividades para medir la satisfacción del cliente.
- Planear y organizar las actividades publicitarias a realizar.
- Obtener información del mercado a fin de establecer estrategias adecuadas de posicionamiento.
- Establecer relación con instituciones o empresas que puedan hacer alianza con FIT4U!.

Perfil del puesto

Escolaridad: Lic. En mercadotecnia / Lic. En Administración

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Preferentemente femenino

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Mercadotecnia.
- Publicidad.
- Proyecciones de venta / penetración de mercado.
- Uso de paquetería de diseño (preferentemente).

Experiencia requerida:

- Ventas.
- Medición de satisfacción del cliente.
- Diseño de estrategias y actividades para posicionar una marca.
- Relaciones públicas.
- Contacto con proveedores.

Habilidades:

- Comunicación.
- Negociación.
- Buen trato.
- Servicio.
- Apego a normas.
- Orden y organización.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Organigrama propuesto para la operación de producción de bebidas.

La estructura que aquí se presenta depende directamente del gerente general de la empresa, y está diseñada pensando en una línea de producción semiautomática.

Jefe de la línea de bebidas (Encargado)

Principales Actividades y Funciones

- Supervisar y calificar la calidad de las materias primas, equipo e ingredientes.
- Supervisa y califica los productos en proceso a fin de monitorear las características organolépticas.
- Supervisa el proceso higiénico.
- Mantener el orden y la limpieza en el área a su cargo.
- Organiza al personal a su cargo y lo desarrolla en los diferentes procesos.
- Seguimiento a entrega de pedidos.
- Elaboración de reportes de producción.
- Elaboración de inventarios.
- Elaboración y pago de nómina.
- Hacer requisiciones de materia prima e insumos
- Compra de materia prima e insumos
- Realizar pagos a proveedores
- Realizar pagos de servicios
- Inspección de la calidad de los productos terminados.
- Apoyo a actividades de producción.

Perfil del puesto

Escolaridad: Ingeniero Químico Industrial, Ing. En alimentos, Ing. Industrial o afín.

Especialidad: Producción y manejo de alimentos

Edad: 25 – 50 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Sistemas de control y calidad
- Procesos de alimentos
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Uso de herramientas y utensilios de producción y maquinaria automática.

Experiencia requerida:

- Procesos de producción.
- Preparación de reportes.
- Uso de bases de datos.
- Preparación de requisiciones de materia prima.
- Contacto con proveedores.
- Control y verificación de calidad de los productos.

Habilidades:

- Comunicación.
- Buen trato.
- Gusto por la cocina.

- Negociación.
- Servicio.
- Apego a normas.
- Orden y organización.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Producción (Bebidas)

Principales Funciones

- Revisar equipo y utensilios a su cargo.
- Preparación de insumos para producción según recetas y normatividad.
- Preparación de productos.
- Lava y desinfecta el equipo y herramientas a su cargo.
- Limpieza de su área de trabajo.
- Informar de la requisición de materias primas e insumos.

Perfil del puesto

Escolaridad: Secundaria

Especialidad: Oficio de cocina.

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Manejo de herramientas y equipo de producción.
- Preparación de alimentos y bebidas.
- Interpretación de recetas e instructivos.

Experiencia requerida:

- 2 años en puesto similar.
- Manejo equipo de seguridad.

Habilidades:

- Trabajo en equipo.
- Apego a normas.
- Trabajo bajo presión y por objetivos.
- Responsabilidad.
- Buena habilidad motriz.

Vendedor

Principales Actividades y Funciones

- Prospectar clientes.
- Identificar oportunidades de negocios.
- Presentar a los posibles interesados los productos de FIT4U!.
- Levantar pedidos.
- Informar a producción acerca de los pedidos del día.
- Llevar estadísticos y controles de cliente / ventas / bajas.
- Elaboración de reportes de ventas.

- Realizar actividades para medir la satisfacción del cliente.
- Planear y organizar las actividades publicitarias a realizar.
- Obtener información del mercado a fin de establecer estrategias adecuadas de posicionamiento.
- Establecer relación con instituciones o empresas que puedan hacer alianza con FIT4U!.

Perfil del puesto

Escolaridad: Preparatoria

Edad: 25 – 40 años

Sexo: Preferentemente masculino.

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Básicos de Publicidad.
- Proyecciones de venta.

Experiencia requerida:

- Ventas.
- Medición de satisfacción del cliente.
- Relaciones públicas.
- Contacto con clientes.

Habilidades:

- Comunicación.

- Negociación.
- Buen trato.
- Servicio.
- Apego a normas.
- Orden y organización.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Encargado de Almacén

Principales Actividades y Funciones

- Supervisar y calificar la calidad de las materias primas, producto terminado e insumos de su almacén
- Mantener el orden y la limpieza en el área a su cargo.
- Organiza al personal a su cargo y lo desarrolla en los diferentes procesos.
- Seguimiento a recepción y entrega de pedidos.
- Elaboración de reportes de entradas y salidas.
- Elaboración de inventarios.
- Elaboración y pago de nómina.
- Hacer requisiciones de materia prima e insumos
- Inspección de la calidad de los productos terminados.
- Apoyo a actividades de la empresa.

Perfil del puesto

Escolaridad: preparatoria o equivalente.

Especialidad: No necesaria

Edad: 25 – 50 años

Sexo: Preferentemente femenino

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos:

- Sistemas de control y calidad
- Procesos de almacén
- Buenas Prácticas de Manufactura.
- Uso de herramientas y equipo de almacén.

Experiencia requerida:

- Procesos de almacenamiento.
- Preparación de reportes.
- Uso de bases de datos.
- Preparación de requisiciones de materia prima.
- Contacto con proveedores.
- Control y verificación de calidad de los insumos.

Habilidades:

- Comunicación.
- Buen trato.
- Gusto por la cocina.
- Negociación.

- Servicio.
- Apego a normas.
- Orden y organización.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Trabajo en equipo.

Políticas de personal

- Ofrecer a los empleados tareas bien definidas con un nivel de responsabilidad adecuado.
- Ofrecer a los empleados oportunidades equitativas según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- Permitir a los empleados crecer personalmente a través de su trabajo, para así responder de forma flexible y eficaz ante los cambios.
- Es responsabilidad de la empresa proporcionar un ambiente de seguridad y confianza para sus trabajadores dentro del centro de trabajo, usando las herramientas necesarias y que se encuentren a su alcance para lograr este fin.

Captación de personal

Para captar el personal requerido, con las competencias mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto y/o con las bases para ser desarrollado dentro de la estrategia de la empresa, se recurrió a la publicación de las 2 principales vacantes (nutriólogo y operador) a cubrir en un portal web llamado computrabajo.com, donde se describieron los puestos y las características que se requerían para ser candidatos a los mismos. En el caso de la vacante para

nutriólogo, se pidió asesoría y postulación de candidatos a diferentes maestros en la carrera de nutrición de importantes facultades de la ciudad, además de recurrir a la bolsa de trabajo de las escuelas que imparten dicha carrera, los cuales nos presentaron a sus mejores candidatos para el puesto.

Selección

Uno de los principales obstáculos con que la empresa, a lo largo de su trayectoria se ha topado, es el de la conformación de un equipo de trabajo consistente, eficiente y comprometido con los objetivos de la empresa. Siendo así y guiándonos por las experiencias anteriores en este sentido, la empresa puso especial interés en hacer un proceso de selección con un método más efectivo y que nos diera una mayor certeza en cuanto al personal contratado.

En ambos casos el proceso fue el siguiente:

- Se capta al posible candidato por medio de un portal de empleo y el candidato envía por correo electrónico el C.V en formato PDF.
- La empresa lee y clasifica a los candidatos según el contenido de su CV, tomando en cuenta nivel de estudios, experiencia anterior en puestos afines o de responsabilidad equiparable. En el caso del nutriólogo, además se tomaba en cuenta la institución donde había estudiado su carrera, cédula profesional activa y promedio en la carrera.
- Una vez pasado el primer filtro, a los candidatos se les cita para una entrevista personal, a la que deberán asistir a una hora programada, con su CV impreso y una solicitud de empleo en formato estándar llena a mano. En esta entrevista además de conocer en persona al candidato y calificarlo por puntualidad, personalidad aparente

disponibilidad de horario y apariencia, se le explica de manera detallada el puesto para el que estaría aplicando en una fase posterior.

- El siguiente paso en el proceso de selección comprende 3 evaluaciones básicas:
 - En el caso del Operador, La primera es una evaluación a cerca del conocimiento de puntos de mantenimiento, revisión y control para el óptimo desempeño de vehículo que tendrá a su cargo. La segunda corresponde a una evaluación situacional, en la que se le presentan diferentes escenarios a los que por experiencia en el ejercicio del puesto sabemos que se va a enfrentar, tales como situaciones en cocina, trayecto de entregas, trato con el cliente y compras.
 - En el caso del licenciado en nutrición, La primera evaluación comprende puntos básicos sobre temas de consulta, establecimiento de dietas y apoyo en temas de salud y nutrición para aspectos de publicidad. Cabe mencionar que en esta evaluación el objetivo no es observar el conocimiento del candidato, sino más bien, su desempeño en el ejercicio de la profesión. La segunda evaluación, es situacional, en la que se describen escenarios hipotéticos de atención a clientes y de seguimiento a la administración del conocimiento del concepto de la empresa.
 - La tercera evaluación en ambos casos consiste en se aplicar 3 pruebas de medición de nivel de inteligencia, personalidad y comunicación. Estas pruebas se obtuvieron por medio de una página en internet que provee de las evaluaciones básicas y de un diagnóstico del candidato con base a las respuestas del mismo.

- La investigación de candidatos se hace de manera diferente para cada puesto solicitado.
 - En el caso del Licenciado en nutrición con cédula profesional vigente, Una vez calificadas las evaluaciones y eligiendo a los candidatos que mejor se apegaron a las necesidades de los puestos a desempeñar, se recurrió a catedráticos de las instituciones donde habían cursado sus estudios y a asesores de diferentes proyectos donde habían participado a lo largo de sus carreras y de sus prácticas profesionales y servicio social, para pedir referencias a cerca del candidato.
 - Los candidatos al puesto de Operador se investigaron referencias por medio de llamada telefónica a los lugares donde habían trabajado anteriormente y a las personas que ellos mismos pusieron como contactos de referencia.

Todas las evaluaciones de cada candidato son archivadas y sirven para conformar un expediente.

Contratación

El proceso de legalizar la incorporación del candidato elegido a la empresa, se lleva a cabo mediante la firma de un contrato legal en el que la empresa y el candidato asumen obligaciones y responsabilidades. El contrato que se firma en FIT4U! establece dichas obligaciones y responsabilidades bipartitas y recíprocas entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Prestaciones de ley que incluyen seguro social, infonavit, vacaciones pagadas etc.
- Horarios y días laborables.
- Confidencialidad de proyecto, conocimiento y concepto.
- Responsivas de vehículo y equipo de trabajo según el caso.

- Descripción de puestos y actividades.
- Reglamento interior de trabajo.

Inducción

Por parte de la empresa, y como primer acercamiento del empleado con la misma, se hace una inducción a la empresa y al puesto desempeñado. Esta inducción se hace de manera óptima un día previo a su incorporación al equipo de trabajo. No debe pasar más de una semana desde que el colaborador inicia en el puesto hasta que recibe la inducción.

En este proceso se presenta a la persona a la empresa como proyecto, se le dejan claras la misión, visión y valores de la empresa y los objetivos tanto de la empresa como del puesto que desempeñará. Se le explica la manera como opera la empresa, la importancia de su puesto y de su desempeño como parte del equipo y como repercute su desempeño en todas las áreas de la empresa. Se enlistan y explican las reglas de la empresa y del departamento al que se incorpora y, en el caso del operador, se le acompaña a la ruta de entregas a domicilio y se le presenta con los clientes, estableciendo entre cliente y operador las pautas que han de seguirse durante la relación cliente-empresa.

En el caso del Nutriólogo, se le explica de manera detallada el concepto, sistemas de control administrativos de su puesto y el servicio que presta la empresa y su valor dentro del equipo de trabajo.

Los puestos operativos reciben una inducción similar, pero a diferencia de los otros puestos en vez de hacerlos diestros en la parte administrativa y de manejo de situaciones con los clientes consumidores se les entrena en las técnicas de preparación, porcionado y envasado de los diferentes productos de la empresa.

Desarrollo del personal

Para desarrollar al personal de la empresa, se involucra, además de la inducción a la empresa y al puesto desempeñado un plan de adiestramiento y capacitación para los empleados. Actualmente el plan de adiestramiento y capacitación se está aplicando al personal de nutrición y operador.

El adiestramiento actualmente se maneja de manera interna a la gente que actualmente labora con nosotros. Posteriormente, dependiendo de sus habilidades y su interés por desarrollarse dentro de la empresa se capacitará en los temas que correspondan.

- El adiestramiento para los puestos de ventas, producción cocina y bebidas, diligencieros, operadores y almacenistas será de la siguiente manera:
 - Se recorrerán las instalaciones de la empresa y se presentarán con el personal y equipo de trabajo, así mismo se les dará una breve explicación de los procesos y del equipo y herramental que se usa para cada parte del proceso. En el caso de la gente que va a operar herramental y equipo dentro y fuera del área de producción, el adiestramiento debe tomar más tiempo, debido a que deben entender y aprender el uso del equipo y herramental a su cargo, así como también las reglas internas que impactan en la calidad de los productos y servicios de la empresa. Los jefes de los respectivos departamentos se encargaran del adiestramiento.

Al ser un proceso totalmente interno, el único costo es el del personal que se requiera para la capacitación.

- La capacitación, dependiendo de cada puesto y de lo estandarizado del proceso será el tiempo y el costo de la misma.

- En el caso del operador, es muy importante la parte del manejo del dinero, porque, aunque como toda empresa el cliente es lo más importante, también el dinero lo es. Al ser rutas de entrega programada y tener un proceso de cobranza estandarizado, las compras de materia prima e ingredientes es la parte donde el operador debe poner especial cuidado, ya que no debe caer en precio a cambio de calidad, ni calidad a costo excesivo. Esta parte de la capacitación en el caso de este puesto es la que más tiempo debe llevarse; planeando un plazo no menor a 15 días y no mayor de 30. El costo no debe exceder de \$1500.00 al mes.
- El resto de la operación esta metodológicamente estandarizada, y a pesar que en la innovación de productos y servicios la empresa pone especial interés, los equipos, procedimientos y concepto de estos son muy constantes a ese respecto. El costo de la capacitación, dependiendo de la complejidad no debe exceder \$ 200.00 por hora y no deben ser más de 4 horas.

Es muy importante que el personal de la empresa se mantenga al día con respecto a los objetivos, misión y visión de la empresa, por eso en lo que se refiere a adiestramiento el personal deberá retomarlos de manera anual.

Sueldos y salarios

Con base al análisis y descripción de puestos de la empresa, se jerarquizaron y establecieron los sueldos a pagar.

Es importante para cualquier empresa cumplir con el salario convenido para la gente, así como también con las prestaciones de ley y los pagos y retenciones de impuestos. El cumplimiento con estas leyes y reglamentos, además de darle a la empresa estabilidad legal, le

da al trabajador la tranquilidad y sentido de pertenencia que se requiere para permanecer en la empresa.

Evaluación del desempeño

Es de suma importancia retroalimentar al equipo de trabajo de la manera correcta. A pesar de lo delicado del asunto, por repercutir en el ánimo y posterior desempeño de la gente, es necesario si lo que se persigue es mejorar sobre todo al principio.

En FIT 4U! cada sábado al finalizar labores, se hace una junta de equipo y se revisan los programas de trabajo, desempeño y alcance de objetivos. De manera conjunta, el equipo se evalúa y presenta los puntos de vista por medio de una autoevaluación dirigida por el director de la empresa. Posteriormente, a cada integrante del equipo, de manera individual se le presentan sus fortalezas y sus áreas de oportunidad y se le presentan las opciones y el apoyo de la empresa para mejorar en el desempeño de su puesto.

Relaciones de trabajo

La empresa tiene gran interés y responsabilidad en crear un clima organizacional adecuado para el correcto desarrollo de sus integrantes. La motivación mediante el reconocimiento a los logros y buen desempeño, la comunicación para que todos sepan de la mejor manera los objetivos planes y proyecciones de la empresa, trabajar en equipo para el logro de objetivos y apoyar en cuanto se pueda al personal para que tenga una calidad de vida óptima, son aspectos sobre los que la empresa trabaja para cumplir con este interés. Siempre teniendo en cuenta que una empresa es tan buena como la gente que la conforma.

Marco legal

La empresa que dueña de la marca FIT4U! es una persona física con actividad empresarial con datos fiscales activos bajo el nombre de:

Bernardo Fernández Montúfar; RFC FEMB 720628 U54.

Con domicilio fiscal en Calle 21 No 126 A x 26 y 28 Col México Norte

Mérida Yucatán México.

CP 97125

Para hacer cambio de régimen se necesita un capital con el que la empresa no cuenta en este momento.

Actualmente, para el cumplimiento de cálculo y pago de impuestos, Seguro Social, Infonavit etc; se contrató un despacho contable que hace esta tarea.

Normatividad aplicable

De acuerdo a la naturaleza de los productos que actualmente fabrica y comercializa esta empresa, se contempla el cumplimiento de la siguiente normatividad en el territorio nacional:

- NOM-050-SCFI-1994. “Información comercial - Disposiciones generales para productos”.
- NOM-051-SCFI-1994. “Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados”.
- NOM-120-SSA1-1994. “Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.”

Registros y trámites

- **Código de barras**

La empresa es miembro de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, A. C. (AMECE), el único organismo a nivel nacional que otorga entre otros servicios, el código de barras para la identificación de los productos que se comercializan en el país a través de este sistema de lectura que permite la estandarización y que agiliza los procedimientos en la mayoría de los establecimientos y cadenas comerciales más importantes en el territorio nacional. El número base EAN 13 asignado por la AMECE para la empresa es el 750225029, con el cual pueden asignar hasta 1,000 códigos para identificar sus productos. Los códigos utilizados hasta el momento son los siguientes (Ver figura 47):

Producto	Código de barras
Te rojo	7503013715006
Te verde	7503013715013
Te negro	7503013715020
Infusión gourmet: Te verde cereza blue berry	7503013715037
Infusión gourmet: Te verde con manzana canela	7503013715044
Jamaica	7503013715051
Empaque con 6 bebidas	7503013715068
Empaque con 9 bebidas	7503013715075

Figura 47. Código de barras de los productos.

Aviso de funcionamiento

Es recomendable llevar a cabo ante la Secretaría de Salud, del Gobierno del estado, los trámites correspondientes al Aviso de Funcionamiento y Aviso de Responsable Sanitario, de

acuerdo con los lineamientos de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), los cuales tienen un costo de \$300.00 (neto).

Trámites ante el Ayuntamiento de Mérida

Según los lineamientos marcados por el Ayuntamiento de Mérida, para la operación de este negocio, se requieren llevar a cabo los siguientes trámites, los cuales se describen brevemente a continuación, con sus respectivos costos en moneda nacional (ver figura 48):

Trámite	Descripción	Dirección	Costo (neto)
Factibilidad de uso del suelo	Otorga con el fin de informar si el uso o destino que se pretende dar al "predio" o "inmueble" es compatible con lo establecido en el programa, las leyes, los reglamentos y las normas aplicables.	Dirección de Desarrollo Urbano. (Departamento: Uso de suelo).	\$52.00
Licencia de uso de suelo	Autoriza la asignación de determinado uso o destino al "predio" o "inmueble" cuando este sea compatible con lo establecido en el programa, las leyes, los reglamentos y otras normas aplicables.	Dirección de Desarrollo Urbano. (Departamento: Uso de suelo).	\$104.00
Licencia de funcionamiento municipal	Autoriza el funcionamiento de cualquier tipo de comercio, establecimiento o negocio.	Dirección de Finanzas y Tesorería	\$0.00

Figura 48. Trámites requeridos ante el Ayuntamiento de Mérida.

Finanzas

Presupuesto de Ingresos

Este presupuesto nos muestra los ingresos esperados por la empresa en función de la cantidad de productos que se venderán de acuerdo a la demanda. Los productos con los que cuenta actualmente FIT4U! son: Comidas, Paquetes de desayuno-comida-cena (DCC), Te rojo, Te de Jamaica, Te manzana-canela, Te blueberry, Te negro y Te verde. Adicionalmente se estiman ingresos por el servicio a domicilio, el cual será de \$4 pesos y se calcula que serán para el 60% de los clientes de comidas y paquetes DCC. En el caso de las comidas y los paquetes DCC debido a que se manejan varios menús los cuales varían en ingredientes, para el precio de venta se consideró un solo precio el cual se calculó en base al promedio entre varias comidas. En cuanto a los tés el precio de venta de \$8, es el precio de venta a mayoreo.

Como se observa en la tabla los ingresos mantienen una línea ascendente entre los años de vida del negocio (Ver figura 49 Presupuesto de ingresos)

El presupuesto considera un precio constante para el primer año, a partir del segundo año el precio de venta se incrementa en un 4% por año, la vida económica considerada es de 5 años.

ingreso \$	Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	precio \$/unidad	venta unidad	ingreso \$	precio \$/unidad	venta unidad	ingreso \$	precio \$/unidad	venta unidad	ingreso \$	precio \$/unidad	venta unidad	ingreso \$
877,721	\$ 47	28,227	\$ 1,321,003	\$ 49	30,381	\$ 1,478,698	\$ 51	31,803	\$ 1,609,842	\$ 53	37,030	\$ 1,949,373
585,148	\$ 125	7,057	\$ 880,668	\$ 130	7,595	\$ 985,799	\$ 135	7,951	\$ 1,073,228	\$ 140	9,257	\$ 1,299,582
125,911	\$ 8	35,253	\$ 293,308	\$ 9	69,731	\$ 603,370	\$ 9	151,415	\$ 1,362,571	\$ 9	290,410	\$ 2,717,909
83,941	\$ 8	23,502	\$ 195,539	\$ 9	46,487	\$ 402,246	\$ 9	100,943	\$ 908,381	\$ 9	193,607	\$ 1,811,939
27,980	\$ 8	7,834	\$ 65,180	\$ 9	15,496	\$ 134,082	\$ 9	33,648	\$ 302,794	\$ 9	64,536	\$ 603,980
27,980	\$ 8	7,834	\$ 65,180	\$ 9	15,496	\$ 134,082	\$ 9	33,648	\$ 302,794	\$ 9	64,536	\$ 603,980
8,394	\$ 8	2,350	\$ 19,554	\$ 9	4,649	\$ 40,225	\$ 9	10,094	\$ 90,838	\$ 9	19,361	\$ 181,194
5,596	\$ 8	1,567	\$ 13,036	\$ 9	3,099	\$ 26,816	\$ 9	6,730	\$ 60,559	\$ 9	12,907	\$ 120,796
58,515	\$ 4	21,170	\$ 88,067	\$ 4	22,786	\$ 98,580	\$ 4	23,852	\$ 107,323	\$ 5	27,772	\$ 129,958
801,187		134,794	\$2,941,533		215,720	\$3,903,899		400,084	\$5,818,328		719,415	\$9,418,710

Figura 49. Presupuesto de ingresos

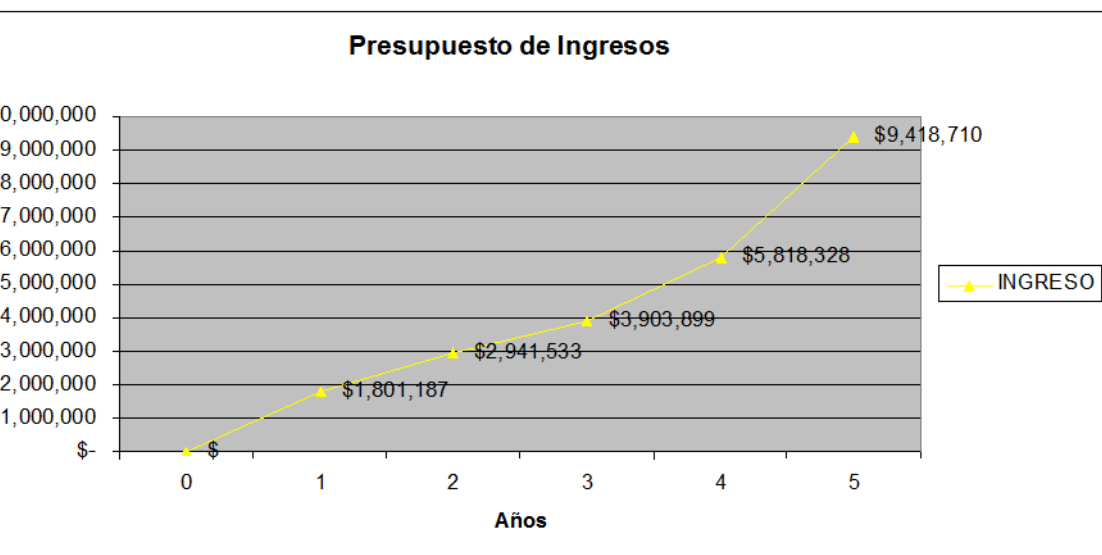


Figura 50. Gráfica de presupuesto de ingresos

Costos de Materia Prima e Insumos

Para la materia prima de las comidas y los paquetes DCC, se tomaron promedios de los diferentes menús, ya que los ingredientes pueden ir variando de comida en comida, sin embargo el costo total debe ser el mismo ya que también el precio de venta será el mismo en

todos los casos. Para las comidas el costo promedio es de \$18 y para los paquetes DCC el costo promedio es de \$42

Para el caso de los Té se presentan los costos de la materia prima son los siguientes:

- Té rojo \$3.99
- Té negro \$3.49
- Té verde \$3.61
- Jamaica \$3.68
- Té verde Blue Berry \$3.73
- Té verde manzana canela \$3.64

El presupuesto de gastos de materia prima queda como sigue (ver figura 51):

	Insumo, material	Precio \$/unidad	2014	2015	2016	2017	2018
Comidas	Diferentes ingredientes	\$ 18.00	\$ 351,088.53	\$ 538,562.58	\$ 614,447.35	\$ 681,805.83	\$ 841,482.23
Paquetes DCC	Diferentes ingredientes	\$ 42.00	\$ 204,801.64	\$3,141,601.50	\$ 358,427.62	\$ 397,720.07	\$ 490,864.63
Té rojo	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.99	\$ 62,748.47	\$ 148,982.23	\$ 312,368.25	\$ 718,977.35	\$1,461,717.38
Jamaica	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.68	\$ 38,640.47	\$ 91,743.18	\$ 192,356.20	\$ 442,745.86	\$ 900,124.77
Té verde manzana canela	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.64	\$ 12,726.63	\$ 30,216.53	\$ 63,354.44	\$ 145,822.78	\$ 296,465.11
Té verde Blue Berry	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.73	\$ 13,060.97	\$ 31,010.36	\$ 65,018.84	\$ 149,653.74	\$ 304,253.63
Té negro	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.49	\$ 3,661.08	\$ 8,692.42	\$ 18,225.23	\$ 41,948.98	\$ 85,284.40
Té verde	Agua, fibra, acidulantes, hoja de té, botella, tapa rosca, etiqueta	\$ 3.61	\$ 2,257.07	\$ 5,999.95	\$ 12,579.99	\$ 28,955.34	\$ 58,867.67

Figura 51. Costos de Materia Prima

El presupuesto considera un costo unitario constante para el primer año, a partir del segundo año el costo se incrementa en un 6% por año, debido a la inflación y a posibles cambios en los insumos utilizados, la vida económica considerada es de 5 años.

Mano de Obra Directa

El costo de la mano de obra directa, se integra por los sueldos y prestaciones de las personas que están directamente relacionados con la producción. La mano de obra directa se incorpora al presupuesto de operación en el rubro de costo de producción (Ver figura 52).

Mano de Obra directa	año 1			año 2			año 3		
	Salarios	Prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total
Producción	129,600.00	40,496.78	170,096.78	134,784.00	42,116.65	176,900.65	140,175.36	43,801.31	183,976.67
Total	129,600.00	40,496.78	170,096.78	134,784.00	42,116.65	176,900.65	140,175.36	43,801.31	183,976.67

Mano de Obra directa	año 4			año 5		
	salarios	prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total
Producción	145,782.37	45,553.37	191,335.74	252,689.45	78,959.17	331,648.62
Total	145,782.37	45,553.37	191,335.74	252,689.45	78,959.17	331,648.62

Figura 52. Salarios y Prestaciones Mano de Obra Directa

En este caso se está considerando un puesto con tres personas en el área de producción, los cuales permanecerán constantes hasta el cuarto año, en el quinto año entrarán dos personas más a producción lo que hará un plantilla total de 5 personas. Las prestaciones sociales se integran por seguro social, Infonavit, prima vacacional y aguinaldo conforme a la Ley Federal del Trabajo.

Mano de Obra Indirecta

El costo de la mano de obra indirecta se encuentra integrado por los sueldos y prestaciones de las personas encargadas de administrar y de vender los productos de la empresa. La mano de

obra indirecta se integra en el presupuesto de operación en el rubro de gastos de administración y gastos de ventas (Ver figura 53)

Mano de Obra Indirecta	año 1			año 2			año 3		
	Salarios	Prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total
Gerente General	180,000.00	61,262.42	241,262.42	187,200.00	46,552.91	233,752.91	194,688.00	48,415.03	243,103.03
Administrativo-nutriólogo	78,000.00	17,760.24	95,760.24	81,120.00	22,188.65	103,308.65	84,364.80	23,076.20	107,441.00
Diligenciero	60,000.00	18,492.09	78,492.09	62,400.00	22,091.77	84,491.77	97,344.00	34,463.17	131,807.17
Ventas	36,000.00	11,929.17	47,929.17	37,440.00	12,406.34	49,846.34	77,875.20	25,805.19	103,680.39
Total	354,000.00	109,443.92	463,443.92	368,160.00	103,239.67	471,399.67	454,272.00	131,759.58	586,031.58

Mano de Obra Indirecta	año 4			año 5		
	salarios	prestaciones	Total	salarios	prestaciones	Total
Gerente General	202,475.52	50,351.63	252,827.15	210,574.54	52,365.69	262,940.24
Administrador/nutriólogo	87,739.39	23,999.24	111,738.64	91,248.97	24,959.21	116,208.18
Diligenciero	101,237.76	35,841.69	137,079.45	140,383.03	49,700.48	190,083.51
Agente de Ventas	80,990.21	26,837.39	107,827.60	84,229.82	27,910.89	112,140.71
Total	472,442.88	137,029.96	609,472.84	526,436.35	154,936.28	681,372.63

Figura 53. Salarios y Prestaciones Mano de Obra Indirecta

Se consideran 4 puestos, el Gerente general con una persona durante los cinco años de operación, un Administrador-nutriólogo con igual una persona para los 5 años, 2 diligencieros para los primeros 2 años, para el año 3 y 4 aumenta un empleado más para ser en total 3 y para el quinto año se contrata a otra persona para terminar con 4 diligencieros y por último un agente de ventas para los primeros 2 años a partir del tercer año se incorpora otra persona terminando así con 3 agentes de venta. Las prestaciones sociales se integran de seguro social, Infonavit, prima vacacional y aguinaldo conforme a la Ley Federal del Trabajo.

La mano de obra directa así como la mano de obra indirecta presentan un incremento del 4% anual para los sueldos y las prestaciones, la vida económica considerada es de 5 años.

Costos Indirectos de Fabricación

Son todos los costos que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. En general, incluye todos los costos indirectos necesarios para la producción y que no pueden asignarse directamente a esta.

Para FIT4U! los costos indirectos de fabricación son la luz, el agua y el gas; el presupuesto para dichos costos queda de la siguiente forma (Ver figura 54):

	CIF	Cantidad	Costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comidas	Luz, agua, gas	1	870.81	10,449.68	11,076.66	11,741.26	12,445.73	13,192.48
Paquetes DCC	Luz, agua, gas	1	217.70	2,612.42	2,769.16	2,935.31	3,111.43	3,298.12
Te rojo	Luz, agua, gas	1	702.67	8,432.06	8,937.98	9,474.26	10,042.71	10,645.28
Te Jamaica	Luz, agua, gas	1	468.45	5,621.37	5,958.65	6,316.17	6,695.14	7,096.85
Te manzana-canela	Luz, agua, gas	1	156.15	1,873.79	1,986.22	2,105.39	2,231.71	2,365.62
Te Blueberry	Luz, agua, gas	1	156.15	1,873.79	1,986.22	2,105.39	2,231.71	2,365.62
Te Negro	Luz, agua, gas	1	46.84	562.14	595.87	631.62	669.51	709.69
Te Verde	Luz, agua, gas	1	31.23	374.76	397.24	421.08	446.34	473.12
Total			2,650.00	31,800.00	33,708.00	35,730.48	37,874.31	40,146.77

Figura 54. Costos Indirectos de Fabricación.

Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación integra todos los gastos en que incurre la empresa así como los costos de producción. En la tabla 22 podemos observar que en los cinco años de vida del negocio sus ingresos son mayores a los gastos y costos realizados. Podemos observar que el principal costo directo (materia prima, mano de obra directa y CIF) es la materia prima el cual representa entre el 77% y el 92% entre los 5 años, esto se debe a que se desarrolla un gran volumen de productos. (Véase tabla 22. Presupuesto de Operación)

El presupuesto considera un incremento tanto para los sueldos y prestaciones del 4% anual, para el resto de los gastos se maneja un incremento del 6% anual, la vida económica considerada es de 5 años (Ver figura 55)..

	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
	\$ 1,801,187	%	\$ 2,941,532.78	%	\$ 3,903,898.78	%	\$ 5,818,328.3	%	\$ 9,418,710.30	%
Costo primo	\$ 891,152		\$ 1,379,977		\$ 1,856,485		\$ 2,836,840		\$ 4,810,855	
Materia prima	\$ 689,254.86	77%	\$ 1,169,368.76	85%	\$ 1,636,777.93	88%	\$ 2,607,629.95	92%	\$ 4,439,059.83	92%
Personal directo	\$ 170,096.78	19%	\$ 176,900.65	13%	\$ 183,976.67	10%	\$ 191,335.74	7%	\$ 331,648.62	7%
Costo de fabricación	\$ 31,800.00	4%	\$ 33,708.00	2%	\$ 35,730.48	2%	\$ 37,874.31	1%	\$ 40,146.77	1%
TOTAL COSTO	\$ 891,152	51%	\$ 1,379,977	58%	\$ 1,856,485	60%	\$ 2,836,840	66%	\$ 4,810,855	72%
Operación	\$ 584,274.75	33%	\$ 599,999.74	25%	\$ 671,709.05	22%	\$ 701,902.01	16%	\$ 781,737.43	12%
Sueldos y salarios	\$ 318,000.00	54%	\$ 330,720.00	55%	\$ 376,396.80	56%	\$ 391,452.67	56%	\$ 442,206.54	57%
Prestaciones sociales	\$ 97,514.75	17%	\$ 90,833.34	15%	\$ 105,954.39	16%	\$ 110,192.57	16%	\$ 127,025.39	16%
Renta	\$ 96,000.00	16%	\$ 101,760.00	17%	\$ 107,865.60	16%	\$ 114,337.54	16%	\$ 121,197.79	16%
Electricidad (agua, tel)	\$ 24,000.00	4%	\$ 25,440.00	4%	\$ 26,966.40	4%	\$ 28,584.38	4%	\$ 30,299.45	4%
Mantenimiento y limpieza	\$ 6,000.00	1%	\$ 6,360.00	1%	\$ 6,741.60	1%	\$ 7,146.10	1%	\$ 7,574.86	1%
Transporte	\$ 5,400.00	1%	\$ 5,724.00	1%	\$ 6,067.44	1%	\$ 6,431.49	1%	\$ 6,817.38	1%
Contador	\$ 4,200.00	1%	\$ 4,452.00	1%	\$ 4,719.12	1%	\$ 5,002.27	1%	\$ 5,302.40	1%
Material e insumos	\$ 6,000.00	1%	\$ 6,360.00	1%	\$ 6,741.60	1%	\$ 7,146.10	1%	\$ 7,574.86	1%
Equipos de computo	\$ 3,600.00	1%	\$ 3,816.00	1%	\$ 4,044.96	1%	\$ 4,287.66	1%	\$ 4,544.92	1%
Otros	\$ 12,000.00	2%	\$ 12,720.00	2%	\$ 13,483.20	2%	\$ 14,292.19	2%	\$ 15,149.72	2%
Indicador de barras	\$ 5,200.00	1%	\$ 5,200.00	1%	\$ 5,200.00	1%	\$ 5,200.00	1%	\$ 5,200.00	1%
Incremento sobre nómina	\$ 6,360.00	1%	\$ 6,614.40	1%	\$ 7,527.94	1%	\$ 7,829.05	1%	\$ 8,844.13	1%
Operación	\$ 279,245	16%	\$ 402,863	17%	\$ 556,258.88	18%	\$ 749,569.62	17%	\$ 1,067,274.87	16%
Sueldos y salarios	\$ 36,000.00	13%	\$ 37,440.00	9%	\$ 77,875.20	14%	\$ 80,990.21	11%	\$ 84,229.82	8%
Prestaciones sociales	\$ 11,929.17	4%	\$ 12,406.34	3%	\$ 25,805.19	5%	\$ 26,837.39	4%	\$ 27,910.89	3%
Electricidad / Distribución	\$ 54,000.00	19%	\$ 57,240.00	14%	\$ 60,674.40	11%	\$ 64,314.86	9%	\$ 68,173.76	6%
Publicidad	\$ 158,408.15	57%	\$ 252,661.00	63%	\$ 303,193.20	55%	\$ 378,991.50	51%	\$ 492,688.95	46%
Distribución	\$ 8,394.09	3%	\$ 19,553.85	5%	\$ 40,224.64	7%	\$ 90,838.09	12%	\$ 181,193.93	17%
Comisión	\$ 9,793.10	4%	\$ 22,812.83	6%	\$ 46,928.75	8%	\$ 105,977.77	14%	\$ 211,392.92	20%
Incremento sobre nómina	\$ 720.00	0%	\$ 748.80	0%	\$ 1,557.50	0%	\$ 1,619.80	0%	\$ 1,684.60	0%
TOTAL GASTOS	\$ 863,519		\$ 1,002,863		\$ 1,227,968		\$ 1,451,472		\$ 1,849,012	
INGRESOS Y COSTOS	\$ 1,754,671		\$ 2,382,840		\$ 3,084,453		\$ 4,288,312		\$ 6,659,868	

Figura 55. Presupuesto de operación.

Punto de Equilibrio

Es el nivel de producción en el cual los ingresos son iguales a los costos. Como se ve en la tabla el punto de equilibrio es de 60,193 artículos para el primer año el cual representa el 81% de su presupuesto de ventas de 73,985 artículos, esto nos indica que para el primer año no se tiene un amplio margen de ganancia, para el año 5 de operación el punto de equilibrio representa el 40% del presupuesto de ventas, un mejor margen de ventas en relación al primer año. Cabe mencionar que el punto de equilibrio no es una medida de rentabilidad para evaluar el proyecto porque no considera la recuperación de la inversión.(Ver figura 55)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comidas	19,780	19,211	19,143	16,061	15,290
Paquetes DCC	4,945	4,803	4,786	4,015	3,823
Te rojo	15,961	23,994	43,938	76,466	119,916
Te Jamaica	10,640	15,996	29,292	50,977	79,944
Te manzana-canela	3,547	5,332	9,764	16,992	26,648
Te Blueberry	3,547	5,332	9,764	16,992	26,648
Te Negro	1,064	1,600	2,929	5,098	7,994
Te Verde	709	1,066	1,953	3,398	5,330
Punto de Equilibrio Anual	60,193	77,333	121,569	190,000	285,593
Comidas	1,648	1,601	1,595	1,338	1,274
Paquetes DCC	412	400	399	335	319
Te rojo	1,330	1,999	3,661	6,372	9,993
Te Jamaica	887	1,333	2,441	4,248	6,662
Te manzana-canela	296	444	814	1,416	2,221
Te Blueberry	296	444	814	1,416	2,221
Te Negro	89	133	244	425	666
Te Verde	59	89	163	283	444
Punto de Equilibrio Mensual	5,016	6,444	10,131	15,833	23,799
Ventas Anuales (unidades)	73,985	134,794	215,720	400,084	719,415

Figura 55. Punto de Equilibrio

Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión está constituido por las inversiones en maquinaria y equipo, instalaciones, capital de trabajo e inversión diferida que se requieren para llevar a cabo el proyecto de la manera en que está planteado actualmente. De tal forma el presupuesto de inversión sería por un monto total de \$1,194,394, el monto necesario para llevar a cabo todo lo planteado en este documento es de \$1,017,594. A continuación se presenta el presupuesto total de inversión, más adelante se presenta a detalle cada una de las inversiones.(Ver figura 56)

	AÑO
	0
INVERSIONES	
Maquinaria y Equipo	
Actual	\$ 176,800
Nueva	\$ 619,090
Subtotal Maq. y Equipo	\$ 795,890
Construcción e instalaciones	
Actual	\$ -
Nueva	\$ 25,000
Subtotal Constr e inst.	\$ 25,000
Capital de Trabajo	
Inversión en capital de trabajo	\$ 293,377
Activos Diferidos	
Activos Diferidos	\$ 80,127
TOTAL INVERSIONES	\$ 1,194,394

INVERSION REQUERIDA	\$ 1,017,594
----------------------------	---------------------

Figura 56. Presupuesto de Inversión

Inversión de Maquinaria y Equipo

Actualmente la empresa ya ha realizado inversiones en equipo que le han permitido iniciar sus operaciones, el monto aproximado de inversión actual en equipo es de \$176,800. Sin embargo, con la finalidad de lograr los objetivos de ventas, ingresos y costos planteados, es necesario

realizar adquisiciones de equipo por un monto de \$619,090. En la tabla de Inversión de Maquinaria y Equipo se describe tanto a las inversiones de equipo actuales, así como las requeridas. En el presente proyecto el monto total invertido en maquinaria y equipo es de \$795,890 (Ver figura 57).

Maquinaria y Equipo Actuales		
Nombre		Valor (proporcion)
1	Recipientes de Plástico	\$ 1,500
2	Trastes	\$ 5,000
3	Juego de Cuchillos	\$ 1,500
4	Licuada de 5 lt.	\$ 6,000
5	Tijeras	\$ 100
6	Colador de aluminio	\$ 600
7	Juego de sartenes	\$ 1,000
8	Olla de presión	\$ 700
9	Arrocera	\$ 600
10	Estufon Industrial de 4 quemadores, comal y horno	\$ 12,000
11	Refrigerador Industrial Vertical de 16 ft.	\$ 6,000
12	Microondas Industrial	\$ 4,500
13	Tarja Industrial Doble de 46x46x30. 1.40x70x90	\$ 7,800
14	Mesa de trabajo de acero inoxidable de 1.50 x 1.20	\$ 6,500
15	Extractor de aire	\$ 1,000
16	Bascula Electrónica de 5 kg.	\$ 1,600
17	Olla de 40 lts. De aluminio	\$ 400
18	Planta Purificadora de Agua	\$ 120,000
Σ	Subtotal Maquinaria Actual	\$ 176,800
Maquinaria y Equipo Nuevos		
Nombre		Inversión
1	Enjuagadora automática para envases de PET, tipo balancín construida en acero inoxidable con capacidad de 60 botellas x minuto, banda transportadora con cadena de tabletas de PVC, corriente directa de 110 volts.	\$ 191,500
2	Envasadora automática líquidos construida en acero inoxidable, 6 válvulas para envases de 350 ml hasta 1 lts., bomba de presión y tanque receptor de producto de 60 lts., banda transportadora de 3.05 mts. Con cadena de tabletas de PVC y guías ajustables al ancho del envase, corriente directa de 110 volts, capacidad aprox. de 24 botellas x min.	\$ 187,580
3	Apretadora neumática con adaptador con muesca para tapa de 28 mm. Capacidad de producción de 60 botellas x min.	\$ 9,650
4	Etiquetadora automática para etiquetas auto-adheribles en rollo, banda transportadora con cadena de tabletas de PVC, para envases redondos de 350ml- hasta 1 lts., construida en acero inoxidable, corriente directa de 110 volts. Capacidad de producción de 40 botellas x min. depende del ancho del envase y largo de la etiqueta.	\$ 129,360
5	Compresor de aire	\$ 3,000
6	Vehículo	\$ 80,000
7	2 Refrigeradores Industriales de 16 ft.	\$ 18,000
Σ	Subtotal Maquinaria Nueva	\$ 619,090
TOTAL		\$ 795,890

Figura 57. Inversión de Maquinaria y Equipo.

Inversión de Construcciones e Instalaciones

Para este proyecto, no se contempla invertir en terrenos ni en edificios, se tiene planeado la renta de un local, en el cual se requieren adecuaciones, dicha inversión se presenta en la tabla de Construcciones e Instalaciones (Ver figura 58).

Construcciones nuevas		
Nombre		Inversión
Edificios y construcción		
1	Adecuación de instalaciones	\$ 25,000
☼		\$ 25,000
		\$ 25,000
	TOTAL	\$ 25,000

Figura 58. Adecuación de instalaciones

Inversión de Capital de Trabajo

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo. Para este proyecto se consideró como inversión de capital de trabajo lo necesario para cubrir 3 meses de: efectivo para la operación, renta e inventario de materia prima (Ver figura 59).

Activos circulantes requeridos		
Concepto	Descripción	Requerimiento
Efectivo para Operación	3 meses de renta y 3 meses de salarios mas prestaciones	\$ 180,216
Inventarios de materiales	3 meses de materia prima	\$ 113,161
Subtotal activos circulantes		\$ 293,377
Inversión Inicial en Capital de Trabajo		\$ 293,377

Figura 59. Capital de Trabajo

Inversión diferida

Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico. En la tabla de Inversión diferida se presenta la inversión en registros y licencias así como lo necesario para la promoción inicial de los productos (Ver figura 60).

Inversión diferida			
	Nombre	Descripción	Inversión
	Licencia de funcionamiento		\$ 156
	Registro de marca		\$ 402
	Valor Nutricional		\$ 3,738
	Promoción inicial		\$ 75,831
	TOTAL		\$ 80,126

Figura 60. Inversión Diferida

Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo nos muestra la cantidad de dinero que queda disponible al empresario después de considerar todas las entradas y salidas de dinero debido a operaciones e inversiones realizadas durante un período de tiempo determinado.

Como ya se había mencionado anteriormente en el monto total de inversión se considera el equipo con el que ya se cuenta así como el equipo nuevo.

Al final del proyecto se agrega un ingreso por valor de rescate de construcción y de equipo ya que para efectos de análisis, se considera que el proyecto se vende o termina definitivamente sus funciones. Los porcentajes son de 88% y 40% respectivamente

La tasa para el cálculo de impuestos en el flujo de efectivo es menor a la utilizada en el estado de resultados ya que en el flujo de efectivo no se consideran los gastos que no son desembolsos de dinero como son la depreciación y la amortización.

En la siguiente tabla se puede observar que desde el primer año de operación hay un flujo de efectivo positivo (Ver figura 61).

Año para aplicar el valor de rescate	5
% Valor Rescate Construcción	88%
% Valor Rescate Equipo	40%
Tasa para cálculo de impuestos	15%

FLUJOS DE EFECTIVO RELEVANTES						
	Año de inversión 0	AÑOS DE OPERACIÓN				
		1	2	3	4	5
<i>Flujos de inversión</i>						
Maquinaria y equipo	-795,890	0	0	0	0	0
Construcción e Instalaciones	-25,000	0	0	0	0	0
Cambios en Capital de Trabajo	-293,377	0	0	0	0	0
Activos diferidos	-80,127	0	0	0	0	0
Valor de Rescate Construcción	0	0	0	0	0	22,000
Valor de Rescate Equipo	0	0	0	0	0	318,356
<i>Flujos operativos</i>						
Entradas de efectivo	0	1,801,187	2,941,533	3,903,899	5,818,328	9,418,710
Gastos	0	-1,754,671	-2,382,840	-3,084,453	-4,288,312	-6,659,868
Impuestos (<i>aproximados</i>)	0	-6,977	-83,804	-122,917	-229,503	-413,826
Flujos de efectivo relevantes	-1,194,394	39,538	474,889	696,529	1,300,514	2,685,372

Figura 61. Flujo de Efectivo

Evaluación financiera

En la siguiente tabla se muestran las medidas de rentabilidad de valor presente neto, tasa interna de retorno y tiempo de recuperación simple y ajustada, para que el proyecto sea viable se tienen que cumplir con las tres medidas de rentabilidad.

Tasa de descuento de flujos	16%
Tasa mínima aceptable	18%

Año	Flujo Efectivo	Flujo Acumulado	Valor Presente	Valor Pte. Acumulado	Año
0	\$ 1,194,394	-\$ 1,194,394	-\$ 1,194,394	-\$ 1,194,394	0
1	\$ 39,538	-\$ 1,154,855	\$ 34,085	-\$ 1,160,309	1
2	\$ 474,889	-\$ 679,967	\$ 352,920	-\$ 807,389	2
3	\$ 696,529	\$ 16,562	\$ 446,237	-\$ 361,153	3
4	\$ 1,300,514	\$ 1,317,077	\$ 718,262	\$ 357,110	4
5	\$ 2,685,372	\$ 4,002,449	\$ 1,278,541	\$ 1,635,651	5

Valor presente neto	\$ 1,635,651	✓
Tiempo de recuperación simple	2.98 Años	✓
Tiempo de recuperación ajustada	3.50 Años	✓
Tasa Interna de Retorno	45%	✓

Con los datos capturados y estimados, resulta que:

El Proyecto es VIABLE

Figura 62. Evaluación Financiera

Podemos observar que se tiene un valor presente neto positivo (\$1,635,651), que el tiempo de recuperación es menor a los 5 años (3.50 años) y que la tasa interna de retorno (45%) es mayor a la tasa mínima aceptable (18%), con esto se cumplen con las tres medidas de rentabilidad por lo que se considera que el proyecto es viable.

Estructura de capital

Ahora que ya se ha determinado como viable el proyecto, se presenta la estructura de capital propuesta para la empresa (Ver figura 63).

Inversiones necesarias	1,194,394	Sólo año 0
Flujo positivo promedio	1,039,369	Promedio años 1-5
Costo de la deuda	12%	TASA REAL

% de deuda	capital total	deuda total	flujo de efvo (aproximado)	intereses	disponible desp.intereses	rendimiento /capital aprox
0%	1,194,394	0	1,039,369	0	1,039,369	87%
10%	1,074,954	119,439	1,039,369	14,333	1,025,036	95%
20%	955,515	238,879	1,039,369	28,665	1,010,703	106%
30%	836,076	358,318	1,039,369	42,998	996,370	119%
40%	716,636	477,758	1,039,369	57,331	982,038	137%
50%	597,197	597,197	1,039,369	71,664	967,705	162%
60%	477,758	716,636	1,039,369	85,996	953,372	200%
70%	358,318	836,076	1,039,369	100,329	939,039	262%
80%	238,879	955,515	1,039,369	114,662	924,707	387%
90%	119,439	1,074,954	1,039,369	128,995	910,374	762%
100%	0	1,194,394	1,039,369	143,327	896,041	----

Figura 63. Estructura de Capital

Como se puede observar entre más deuda se tiene mayor es el rendimiento sobre capital.

Para este proyecto se elige un 60% de deuda como estructura de capital lo cual implicaría un 200% de rendimiento sobre capital. Por rendimiento sobre capital nos referimos a que hay más ganancia para la empresa, esto debido a que del total que se necesita invertir mientras más se pague con deuda menos tienen que aportar los socios y debido a que el porcentaje que se paga de deuda (12%) es menor al rendimiento del proyecto sin deuda (87%), este excedente que se tiene después de pagar los intereses de la deuda incrementa el rendimiento sobre capital. Sin embargo aunque se incrementa el rendimiento sobre capital, al incrementar la deuda aumenta el riesgo financiero y de no poder pagar la deuda el proyecto puede caer en quiebra.

Plan de financiamiento.

Ahora que ya se ha definido la estructura de capital de la empresa con 60% de apalancamiento se procede a presentar como quedaría el plan de financiamiento (Ver figura 64).

Inversiones	Financiamiento					
	Capital			Pasivos		
	Actual	(FUENTE)	(FUENTE)	(FUENTE)	(FUENTE)	(FUENTE)
ACTIVOS ACTUALES						
Maquinaria y Equipo	\$ 176,800	\$ 176,800			\$ -	
Construcción e instalaciones	\$ -	\$ -			\$ -	
Total activos actuales	\$ 176,800	\$ 176,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIÓN ADICIONAL						
Maquinaria y Equipo	\$ 619,090		\$ 247,636			\$ 371,454
Construcción e instalaciones	\$ 25,000		\$ 10,000			\$ 15,000
Capital de Trabajo	\$ 293,377		\$ 117,351			\$ 176,026
Activos Diferidos	\$ 80,127		\$ 32,051			\$ 48,076
Total Inversión adicional	\$ 1,017,594	\$ -	\$ 407,038	\$ -	\$ -	\$ 610,556
TOTALES	\$ 1,194,394	\$ 176,800	\$ 407,038	\$ -	\$ -	\$ 610,556
		\$ 583,838			\$ 610,556	
		\$ 1,194,394				

Estructura de capital	51%	de deuda
-----------------------	-----	----------

Figura 64. Plan de Financiamiento.

En esta tabla observamos que del total de inversión requerida de \$1,194,394, el empresario aportará \$407,038 y buscará financiarse con \$610,556, en esta tabla observamos igual que la estructura de capital es menor a la de 60% asignada anteriormente, esto se debe a que del total de la inversión se están considerando \$176,800 de aportaciones que ya se han realizado.

Presupuesto de Efectivo.

El presupuesto de efectivo es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas, que se utiliza para calcular los requerimientos de efectivo al corto plazo. En este presupuesto ya se consideran los pagos por el financiamiento necesitado con la estructura de capital elegida y no se toman en cuenta los activos actuales ya que no se consideran como salida de efectivo. Este presupuesto está basado en premisas.

En la tabla podemos observar que con la inversión requerida y con la estructura de capital asignada, la empresa empezaría a presentar flujos de efectivo positivos a partir del tercer trimestre del primer año. De igual forma se observa que los montos de crédito máximos requeridos serían de \$709,619 y la aportación máxima que realizaría el empresario sería por \$473,080 (Ver figura 65).

Vida económica	5	años
Tiempo en que se ejercerá la inversión	6	meses
Tasa de interés anual de los créditos	12%	

	año 0			año 1				año 2	año 3	año 4	año 5	
	bim 1	bim 2	bim 3	trim 1	trim 2	trim 3	trim 4					
Ingresos												
Ventas			\$ -	\$ 295,717	\$ 376,367	\$ 519,745	\$ 609,357	\$ 2,941,533	\$ 3,903,899	\$ 5,818,328	\$ 9,418,710	
Ingresos totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 295,717	\$ 376,367	\$ 519,745	\$ 609,357	\$ 2,941,533	\$ 3,903,899	\$ 5,818,328	\$ 9,418,710	
Egresos												
% ejercicio de inversión <i>nueva</i> en el año 0	0%	33%	33%	33%								
Maquinaria y equipo	\$ -	-\$ 206,363	-\$ 206,363	-\$ 206,363								
Construcción e Instalaciones	\$ -	-\$ 8,333	-\$ 8,333	-\$ 8,333								
Cambios en Capital de Trabajo	\$ -	-\$ 97,792	-\$ 97,792	-\$ 97,792								
Activos diferidos	\$ -	-\$ 26,709	-\$ 26,709	-\$ 26,709								
% de gastos por trimestre en año 1				25%	25%	25%	25%					
Gastos			\$ -	-\$ 383,608	-\$ 402,331	-\$ 456,477	-\$ 512,255	-\$ 2,382,840	-\$ 3,084,453	-\$ 4,288,312	-\$ 6,659,868	
Impuestos			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,490	\$ 14,565	\$ 83,804	\$ 122,917	\$ 229,503	\$ 413,828	
Tasa de interés de créditos en el periodo		2.0%	2.0%	2.0%	3.0%	3.0%	3.0%	12%	12%	12%	12%	
Gastos financieros (intereses)		\$ -	-\$ 4,070	-\$ 8,190	-\$ 18,537	-\$ 20,453	-\$ 21,289	-\$ 82,815	-\$ 79,809	-\$ 53,383	-\$ 24,835	
% del flujo utilizado para amortización de créditos				\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	
Amortización de capital de créditos				\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 19,494	-\$ 25,052	-\$ 220,213	-\$ 237,904	-\$ 206,956	
Pago de dividendos												
Egresos totales	\$ -	-\$ 339,198	-\$ 343,268	-\$ 347,388	\$ 402,146	-\$ 422,784	-\$ 487,255	-\$ 567,603	-\$ 2,574,511	-\$ 3,507,392	-\$ 4,809,102	-\$ 7,305,484
Financiamiento												
Necesidad total de financiamiento	\$ -	\$ 339,198	\$ 343,268	\$ 347,388	\$ 106,429	\$ 46,417	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Estructura de capital propuesta	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Créditos	\$ -	\$ 203,519	\$ 205,961	\$ 208,433	\$ 63,857	\$ 27,850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Aportaciones de capital	\$ -	\$ 135,679	\$ 137,307	\$ 138,955	\$ 42,571	\$ 18,567	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de efectivo total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,490	\$ 41,754	\$ 367,022	\$ 396,507	\$ 1,009,227	\$ 2,113,226
Monto total de créditos y aportaciones												
Créditos	\$ -	\$ 203,519	\$ 409,480	\$ 617,912	\$ 681,769	\$ 709,619 máximo	\$ 709,619	\$ 690,125	\$ 665,073	\$ 444,860	\$ 206,956	\$ -
Aportaciones de capital	\$ -	\$ 135,679	\$ 272,966	\$ 411,941	\$ 454,513	\$ 473,080 máximo	\$ 473,080	\$ 473,080	\$ 473,080	\$ 473,080	\$ 473,080	\$ 473,080

Figura 65. Presupuesto de Efectivo

Estados Proforma.

En los estados financieros proyectados se reflejan las condiciones financieras del proyecto incluyendo su financiamiento.

Balance general

BALANCE GENERAL	Año de inversión 0	AÑOS DE OPERACIÓN				
		1	2	3	4	5
Activos						
Activos Circulantes						
Total Activos Circulantes	293,377	293,377	293,377	293,377	293,377	293,377
Activos Fijos (al costo actual)						
Construcion e Instalaciones	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Maquinaria y equipo	619,090	619,090	619,090	619,090	619,090	619,090
Depreciación acumulada aproximada	0	-124,568	-249,136	-373,704	-498,272	-622,840
Total activos fijos	644,090	519,522	394,954	270,386	145,818	21,250
Activos Diferidos						
Total activos diferidos	80,127	64,102	48,076	32,051	16,025	0
Total activos	1,017,594	877,000	736,407	595,813	455,220	314,627
Pasivos						
De corto plazo						
Total pasivos de corto plazo	0	0	0	0	0	0
De largo plazo						
Total pasivos de largo plazo	617,912	690,125	665,073	444,860	206,956	0
Total pasivos	617,912	690,125	665,073	444,860	206,956	0
Capital						
Aportaciones de capital	411,941	473,080	473,080	473,080	473,080	473,080
Otros conceptos de capital	-12,260	-286,205	-401,746	-322,126	-224,815	-158,453
Total capital	399,682	186,875	71,334	150,953	248,264	314,627
Total pasivo+capital	1,017,594	877,000	736,407	595,813	455,220	314,627

% DEPRECIACIÓN ANUAL
3%
20%

% AMORTIZACIÓN ANUAL
20%

Figura 66. Balance General

En el balance general se observa que tanto la inversión que se realizará en activos así como la que ya se tiene actualmente (Ver figura 66). El cálculo de la depreciación se hizo en base a un promedio de 3% para construcciones e instalaciones y un 20% para maquinaria y equipo. Para los activos diferidos se consideró un 20% de amortización para que al final del proyecto se mande a gastos todos los activos diferidos. Los pasivos a largo plazo y el capital se tomaron de acuerdo a la estructura de capital asignada a la empresa y al presupuesto de efectivo realizado.

Estado de Resultados

En el estado de resultados se integran todos los ingresos, así como los costos y gastos que se desarrollaron anteriormente. La pérdida que se observa en el año 0 está conformada por los intereses en el financiamiento que se solicite para la inversión inicial. De igual forma se

agregan los gastos por depreciación y amortización a los que se refiere el balance general. En cuanto a los gastos financieros se tomaron los intereses que se presentaron en el presupuesto de efectivo. La tasa de impuestos del 33% es un estimado que se sacó como promedio de los diferentes impuestos a pagar. (Ver figura 67 . Estado de Resultados)

+Tasa de impuestos: 33% Sobre utilidad antes de impuestos

ESTADO DE RESULTADOS	Año de inversión 0	AÑOS DE OPERACIÓN									
		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ingresos	0	1,801,187	100%	2,941,533	100%	3,903,899	100%	5,818,328	100%	9,418,710	100%
- Costo de ventas											
Costos de producción	0	891,152	49%	1,379,977	47%	1,856,485	48%	2,836,840	49%	4,810,855	51%
= Utilidad bruta	0	910,035	51%	1,561,555	53%	2,047,414	52%	2,981,488	51%	4,607,855	49%
- Gastos operativos											
Gastos de Operación	0	863,519	48%	1,002,863	34%	1,227,968	31%	1,451,472	25%	1,849,012	20%
Depreciación aproximada	0	124,568	7%	124,568	4%	124,568	3%	124,568	2%	124,568	1%
Amortización aproximada	0	16,025	1%	16,025	1%	16,025	0%	16,025	0%	16,025	0%
=Utilidad de operación	0	-94,078	-5%	418,099	14%	678,852	17%	1,389,423	24%	2,618,249	28%
-Gastos financieros (intereses)											
Intereses	12,260	81,568	5%	82,815	3%	79,809	2%	53,383	1%	24,835	0%
=Utilidad antes impuestos	-12,260	-175,645	-10%	335,284	11%	599,044	15%	1,336,040	23%	2,593,415	28%
-Impuestos	0	0	0%	110,644	4%	197,684	5%	440,893	8%	855,827	9%
=Utilidad después de impuestos	-12,260	-175,645	-10%	224,641	8%	401,359	10%	895,147	15%	1,737,588	18%
-Dividendos	0	0		0		0		0		0	
=Utilidad neta	-12,260	-175,645	-10%	224,641	8%	401,359	10%	895,147	15%	1,737,588	18%

Figura 67.Estado de resultados

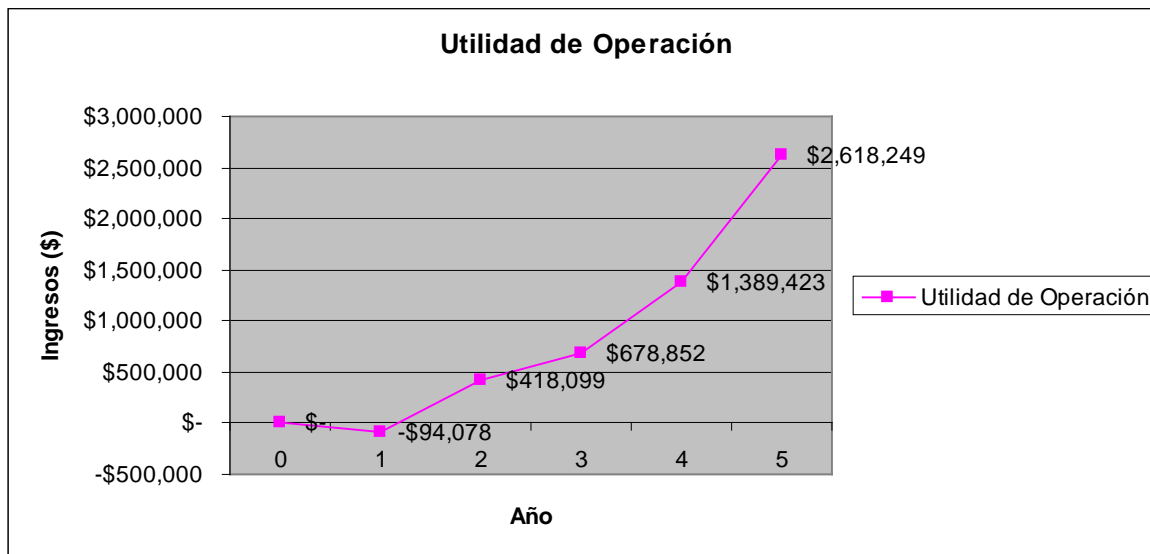


Figura 68. Utilidad de Operación.

La Utilidad Operacional es aquella que se obtiene de disminuir a las ventas el costo de lo vendido y los gastos de operación, y representa la ganancia o pérdida obtenida derivada de la actividad normal de la empresa. En esta gráfica podemos observar que en el primer año la utilidad operacional es negativa con un -5% en relación a las ventas, a pesar que el flujo de efectivo para el primer año era positivo, en el estado de resultados al incluir gastos que no son desembolso de dinero como la depreciación y gastos proyectados como los interés financieros hace que la utilidad operacional del primer año sea negativa, sin embargo la a partir del segundo año esta ya es positiva con un 14% y aumenta para mantener una línea ascendente hasta alcanzar el 28% con relación a las ventas (Ver figura 68).

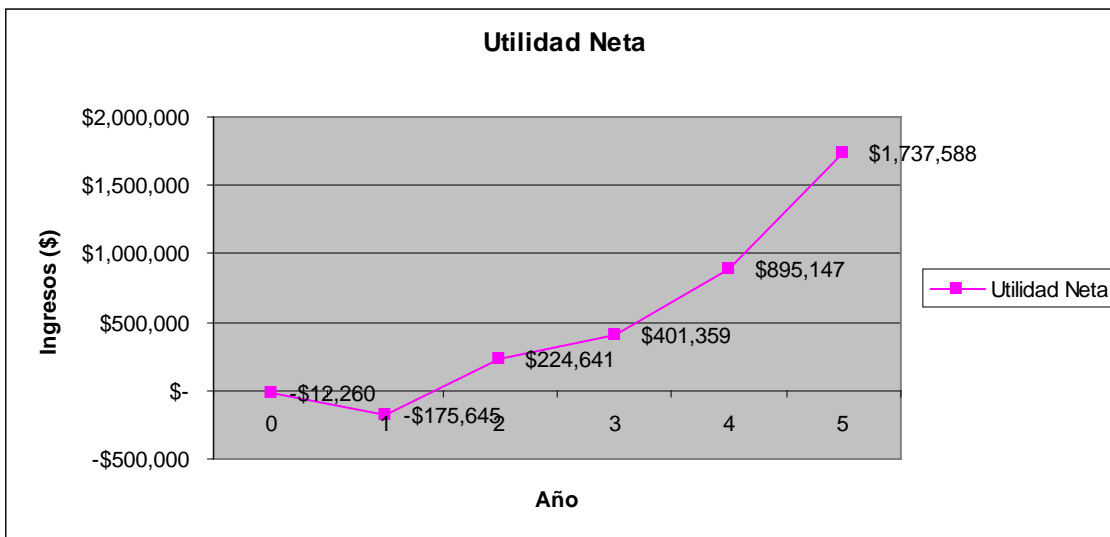


Figura 69. Utilidad Neta

La utilidad neta es el resultado final después de la utilidad de operación que obtiene una empresa en un período tomando en cuenta el efecto de todos los eventos económicos en los que participa la empresa. En esta gráfica se observa que para el año cero hay un resultado neto negativo, esto se debe a que no se contemplan ingresos para el año cero al considerarse el año de inversión. Si se tienen gastos financieros por el financiamiento necesario para la inversión en el primer año también se tiene una utilidad neta negativa, esto debido a la misma situación que se explicó en la utilidad operacional. A partir del segundo año se obtiene una utilidad neta del 8% la cual mantiene una línea ascendente constante para los años posteriores hasta alcanzar el 18% con relación a las ventas.

Conclusiones

Con base en el estudio financiero y considerando que se alcancen los pronósticos de venta de los productos, se determina que el dictamen del proyecto resulta Viable

Su punto de equilibrio es de 60,193 artículos para el primer año el cual representa el 81% de su presupuesto de ventas de 73,985 artículos, esto nos indica que para el primer año no se tiene un amplio margen de ganancia, para el año 5 de operación el punto de equilibrio representa el 40% del presupuesto de ventas, un mejor margen de ventas en relación al primer año.

El presupuesto de inversión está constituido por las inversiones en maquinaria y equipo, capital de trabajo e inversión diferida que se requieren para llevar a cabo el proyecto de la manera en que está planteado actualmente. Actualmente la empresa ya ha realizado inversiones en equipo que le han permitido iniciar sus operaciones, el monto aproximado de inversión actual en equipo es de \$176,800. Sin embargo, con la finalidad de lograr los objetivos de ventas, ingresos y costos planteados, es necesario realizar adquisiciones de equipo por un monto de \$619,090.

Se tiene un valor presente neto positivo (\$1,635,651), que el tiempo de recuperación es menor a los 5 años (3.50 años) y que la tasa interna de retorno (45%) es mayor a la tasa mínima aceptable (18%), con esto se cumplen con las tres medidas de rentabilidad por lo que se considera que el proyecto es viable.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se obtuvo un plan de negocios cuya información ayudará a la dirección de la empresa a tomar decisiones con un mejor enfoque en cuanto al objetivo general planteado de ser una empresa exitosa, rentable y reconocida. Dichos objetivos se plantearon a partir de la experiencia obtenida durante la operación de la empresa.

La estrategia y tácticas para abordar las diferentes situaciones del mercado, alcanzar los objetivos planteados, conocer los sistemas de producción, la administración y el recurso humano, los aspectos legales y financieros, se obtuvieron a partir de los resultados de los diferentes estudios e investigación bibliográfica obtenida en el desarrollo de esta tesis.

El estudio de mercado cuantitativo presenta como resultado principal, la existencia de una necesidad real de un concepto de alimentación y vida saludable, que ayude a la gente inmersa en la situación actual, con poco tiempo libre para dedicar a la cocina y al ejercicio a alcanzar sus metas de estética y salud.

Los resultados que se muestran en las gráficas y las figuras del estudio de mercado cuantitativo dejan claro que el tamaño de mercado interesado en el concepto de la empresa MAOS saludable es suficiente para lograr el objetivo general y los específicos de la empresa. También, el comparativo de precios, la cantidad disponible para invertir en alimentación y el entendimiento de la gente del valor agregado ayudan a establecer una política de precios a servicios y a productos de la empresa.

El estudio cualitativo nos indica que a pesar de tener un mercado potencial interesado en el concepto, deja en claro la existencia de un desconocimiento del mercado meta de los productos y servicios, la imagen, el enfoque de la publicidad y la estrategia de penetración no

eran los adecuados para el logro de los objetivos. Con base a esta información y el análisis de la misma, se establecieron las estrategias y nuevas tácticas para el logro de los resultados deseados, tomando la decisión de hacer un cambio radical en nombre, estrategia publicitaria, imagen y servicios de la empresa, así como también añadir nuevas opciones para alcanzar un segmento de mercado que no estaba siendo aprovechado.

Al concebir nuevos productos que ayuden a la empresa a llegar a nuevos clientes ofreciéndoles valor agregado, hacen surgir la necesidad de un nuevo esquema de producción para hacer más eficiente la producción y garantizar la calidad de los productos. Los procesos de producción se esquematizan en el plan de negocios y señalan la cantidad óptima de personal para operarlo tomando en cuenta procesos semi-automatizados y manuales según sea el caso.

Siendo la contratación y permanencia del equipo óptimo de trabajo uno de los principales problemas a los que la empresa se ha enfrentado desde sus inicios, se le dio una especial importancia dentro del desarrollo de este trabajo. La empresa, en su búsqueda de mejora continua dentro del equipo de trabajo establece una estrategia de contratación, con base a la Ley Federal de Trabajo y en un programa de capacitación y mejora continua y conocimiento de los planes de desarrollo de la empresa para crecimiento de la misma empresa y del personal que labora en ella.

Es indispensable, cuando de emprender un negocio se trata, de cumplir con la reglamentación de las instancias municipales, estatales y federales que nos rigen. En el plan de negocios se detallan los permisos, pagos y cumplimientos de las diferentes reglamentaciones que a la fecha rigen a los negocios del giro de producción de alimentos y asesoría nutricional. Es importante aclarar, aunque se manifiesta en el capítulo de contratación de personal que las

prestaciones de ley para el personal, los salarios e impuestos son igualmente importantes como parte de la normatividad y reglamentación a cumplir como empresa.

Los datos arrojados por el análisis financiero indican que la empresa es rentable y con un margen de ganancia que hace para cualquier inversionista una opción de interés.

Actualmente se tiene un valor presente neto positivo, el tiempo de recuperación de inversión es menor a los 5 años y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa mínima aceptable (18%), con esto se cumplen con las tres medidas de rentabilidad por lo que se considera que el proyecto es viable.

Recomendaciones

Es de vital importancia para cualquier empresa tener claros los objetivos que quiere alcanzar, para poder así establecer el conjunto de tácticas que conformen la estrategia ideal para alcanzarlos en el tiempo estipulado. Es por eso que se recomienda a cualquier empresario o emprendedor fijar los objetivos de la empresa y plasmarlos en un documento que le sirva de herramienta tanto para conocer al detalle el estatus de la empresa, como para proyectar el futuro de la misma. El alcance y métodos para lograr dichos objetivos deben ir respaldados por dos análisis fundamentales, el análisis o investigación de mercado y el análisis financiero.

Como dice Thompson (2007)

“La investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia”.

Es fácil ver a partir de esta definición que conocer de manera precisa y objetiva el mercado meta nos da una pauta que debemos tomar como base en el momento de establecer el plan de negocios de la empresa. Se recomienda al emprendedor o cualquier empresario invertir tiempo dinero y esfuerzo en aplicar los métodos que se consideren convenientes a fin de conocer el mercado al cual se quieran dirigir de manera cualitativa o cuantitativa con la finalidad de poder establecer las estrategias de entrada a este mercado y medir si el tamaño del mismo en el entorno de la empresa, alcanzan para llevar a la empresa a la rentabilidad deseada.

El análisis financiero es la radiografía de la empresa en cuanto a finanzas se refiere. El resultado de este análisis nos dirá si la empresa tuvo, tiene o tendrá los resultados requeridos para ser rentable, así mismo establece las pautas para la efectiva toma de decisiones con respecto al futuro de la empresa. Es por esto que el análisis de las finanzas de la empresa es muy importante para el emprendedor y empresario. Antes de tomar decisión alguna con respecto al rumbo de la empresa es recomendable evaluarla y analizarla desde el punto de vista de las finanzas.

Referencias

- Alcaraz, R. (2000). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. (2° edición). México: McGraw Hill Interamericana, S.A de C.V.
- Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (5ta Edición), México: Trillas
- Arthur y Strickland A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11va. Edición). Mexico: Mc Graw Hill.
- Alcaraz Rafael. (2006). *Plan de negocios*. Disponible en red:
http://www.intec.edu.do/downloads/pdf/investigacion_y_vinculacion/centro_emprende_durismo_e_innovacion/esquema_planes_de_negocios.pdf. Recuperado el 23 de septiembre de 2013.
- Bonta, P. y Faber M. (2007). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. México: Grupo editorial Norma SA de CV.
- Bourges Rodríguez H. (2008). *Los alimentos, la dieta y la alimentación. En Nutriología Médica*, (3ª Edición). México: Fundación Mexicana para la Salud: Editorial Médica Panamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la administración*. (3 era edición) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*, (5ta Edición) Colombia: Mc Graw Hill,
- Chisnall, P. (2005) *Investigación de mercados*.(3era Edición) España; Mc Graw Hill

- Córdova Villalobos José Ángel. (2009). *Sobre peso y obesidad, problemas de salud pública en México*. Cirugía y cirujanos, vol. 77 Núm. 6. Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=66212714001#>.
Recuperado el 12 septiembre 2011.
- David, C. (2001). *Manual portátil del administrador de proyectos*. (2da edición) México: Mc Graw Hill.
- Euromonitor. (2013). *El negocio de la comida saludable*. Disponible en:
<http://www.redempresariosvisa.com/WorldToday/Article/el-negocio-de-la-comida-saludable>. Recuperado el 17 de marzo de 2014.
- Fausto, J, Valdez R.M, Aldrete M.G, López M.C. (2006). *Antecedentes históricos y sociales de la obesidad en México. Investigación en salud, agosto 2006, vol. 8 Núm 002*
Disponible en
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14280206#>.
Recuperado el 12 septiembre 2011.
- Franklin, Enrique B. (1999). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México: Mc Graw Hill
- Fleitman Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Grupo SIPSE (2010) Disponible en www.gruposipse.com. Recuperado el 6 de mayo de 2011
- Gomez, G (2004) *Planeación y organización de empresas*. (8ª Edición). México; Mc Graw Hill
- Headways, M. (2012). *Definición de tienda virtual*. Disponibilidad en red:
<http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/tienda-virtual/>.
Recuperado el 22 de septiembre de 2013.

Hull, John (2009). *Introducción a los mercados de futuros y opciones*. (6ta Edición) México:

Prentice Hall

INADEM (2014) *La importancia de tener un plan de negocios*. Disponible en:

https://www.inadem.gob.mx/la_importancia_de_tener_tu_plan_de_negocios.html.

Recuperado el 2 de abril de 2014.

INEGI (2010) *Censo de población y Vivienda*. Disponible en:

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2011/Marzo/comunica.pdf>

Instituto PYME. *Las PYME's en México*. (2009). Disponible en <http://www.institutopyme.org>.

Recuperado el 5 de mayo de 2011.

Instituto Nacional de Salud Pública. 03 de agosto de 2010. Disponible en

<http://www.insp.mx/noticias/nutricion-y-salud/1200-crecen-sobrepeso-y-obesidad-infantil-en-mexico-11-al-ano.html>. Recuperado el 6 de abril de 2011

Jímenez, J.C (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Disponibilidad en red:

<http://www.libroscograf.com>. Recuperado el 20 de septiembre de 2013.

Kotler Philip. (1993). *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. (7ª Edición). Editorial Prentis Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G- (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6 Edición). México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2006). *El marketing según Kotler*. México: Paidós.

López E. (2009). *Tiendas virtuales*. Disponibilidad en red:

<http://www.slideshare.net/elenavara/tiendas-virtuales-1950373>. Recuperado el 22 de septiembre de 2013.

- Línea Recta (2012). *Yucatán rompe record nacional de obesidad*. Disponible en red:
<http://www.linearecta.com.mx/?p=149> Recuperado el 19 de diciembre de 2013.
- Maldonado G. (2010). *Ciencias administrativas. El impacto de la colaboración con los proveedores en la competitividad de la industria del mueble en España*. Vol. 1.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta Edición) México: Prentice Hall
- Mariano Romero, (2004) *Los sistemas de aire acondicionado y su relación con la calidad de aire ambiente en los hospitales*. Recuperado de <http://www>.
- Münch, L. y García, J. (2002). *Fundamentos de administración*. (5ta Edición). México: Editorial Trillas
- Palacio, E. (2011). *10 elementos importantes de un plan de negocios*. Disponible en:
<http://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/03/29/10-elementos-importantes-de-un-plan-de-negocios/>. Recuperado el 26 de diciembre de 2013.
- Pregel, M. (2014). *Top 10 tendencias gastronómicas del 2014*. Disponible en:
<http://www.pregelmexico.com/es/>. Recuperado el 12 de marzo del 2014.
- Resnick, R. (2010). *Como fijar el precio correcto*. *Soy entrepreneur.com*. Disponibilidad en red: <http://www.soyentrepreneur.com/como-fijar-el-precio-correcto.html>. Recuperado el 20 de septiembre de 2013.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. (3era Edición) México: Thompson Learning.
- Robbins, Stephen P. (2004), *Comportamiento Organizacional*. (10 ed). México. Pearson-Prentice Hall
- Rodríguez, J. (2002), *Administración de pequeñas y medianas Empresas*. (5 Edición) México: Thompson

Reyes, A. (2010) *Planeación*. Disponible en:

<http://berents.files.wordpress.com/2008/10/planeacion.pdf>. Recuperado el 26 de diciembre de 2013.

Sotres, N. (2009). *Universo pyme. La problemática actual en las Pymes*. Disponible en:

http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3478&Itemid=104. Recuperado el 5 mayo 2011.

Stanton ,J.,Etzel, M.,Walker,B.(2007). *Fundamentos de Marketing*. (14va Edición). México:

Mc Graw Hill

Snell,S., Bateman, T.(2004). *Administración un nuevo panorama competitivo*. (6ta Edición)

México: Mc Graw Hill

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. España; Continental

Soy entrepreneur.com (2011). *Elementos clave del pan de negocios*. Disponible en la red:

<http://www.soyentrepreneur.com/elementos-claves-del-plan-de-negocios.html>.

Recuperado el 23 de septiembre de 2013.

Thompson, I. (2007). *Investigación de mercados. Definición de investigación de mercados*.

Disponible en <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>. Recuperado el 12 de marzo de 2014.

Tipos De.Org. (2013). *Tipos de planes*. Disponible en: [http://www.tiposde.org/cotidianos/678-](http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/)

[planes/](http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/). Recuperado el 26 de diciembre de 2013.

Van Horne James C., Wachowicz John M. (2010). *Fundamentos de Administración*

financiera. (13ª Edición). Editorial Pearson.

Werther B., William. Davis, Heith. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*.

(4ta Edición). México: Mc Graw Hill

Elementos integrantes de un plan de negocios. Disponible en:

http://www.morelos.unam.mx/vinculacion/doctos/Elementos_Plan_Negocio.pdf.,

Recuperado el 26 de diciembre de 2013