



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**“Titulo: el enfoque estrategico aplicado al
desarrollo de nuevos negocios en Quintana
Roo: el caso de Chaya- Muff”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

IRVING ALEJANDRO SANCHEZ ZAPATA

DIRECTOR DE TESIS

M.C. EDGAR SANORES GUERRERO

Chetumal, Quintana Roo, a 9 de Marzo 2011



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: _____
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR: _____
M. M. José Luis Zapata Sanchez

ASESOR: _____
M.C. Juana Edith Navarrerete Marneou

Chetumal, Quintana Roo, 9 de Marzo del 2011



Agradecimientos

A mis padres

Agradezco a mi papa el Ing. Pablo Ramón Sánchez Vivas que me dio todo lo que pudo durante el tiempo que paso con nosotros y que gracias a el estoy por conseguir un primer triunfo, que a el le hubiera gustado conseguir juntos este gran paso, desafortunadamente no esta aquí como yo lo desearía. Gracias a mi mama la maestra Diana Beatriz Zapata Zetina por haberme educado y mantenerme durante mi vida, que con mucho sacrificio me apoyo y hoy se ve completado. A mi hermanita Ivonne Areli Sánchez Zapata por haberme apoyado cuando lo necesite.

A mi novia

Agradezco a la Lic. Jessica Jannet López Hernández por haberla conocido ya que es la persona que más me ha apoyado durante los años que nos conocemos y que gracias a ella he cambiado para ser una mejor persona cada día. A su familia que me han apoyado.

A mis amigos

Gracias a todos mis amigos que me han apoyado durante ya varios años y nunca me han dejado mal, que no tengo otra cosa que decirles que gracias y aunque algunos no sigan gracias. A ellas Carina, Carla, Verónica, Merly y a ellos Uriel, Mario, Adrian, Gilberth, Wilberth, Luis Ángel, José Luis a todos ellos gracias.

Gracias a dios por no dejarme caer en tentaciones y nunca abandonar mis metas.



RESUMEN

Autor: Irving Alejandro Sánchez Zapata

Título: “El enfoque estratégico aplicado al desarrollo de nuevos negocios en Quintana Roo: el caso de Chaya- Muff

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales

Año: 2011

Resumen

La investigación de este plan de negocios se enfoca en analizar y determinar la viabilidad de abrir una elaboradora de panes con chaya, envasados en bolsas de plástico transparente con un contenido de 125 g. dirigido para las mujeres jóvenes que se preocupan por su salud, comen productos nutritivos y buscan mayores beneficios. Para que esta investigación fuera 100% confiable llevamos a cabo la integración de elementos claves que debe contener un plan de negocios. Como es el estudio de mercado, el desarrollo del producto, estudio técnico y financiero. Cada uno de estos capítulos han sido detallados pensando en todos aquellos lectores que deseen obtener información de un plan de negocios para la comercialización de un producto.



Introducción

- I. Justificación.
- II. Objetivo General.
- III. Objetivo Específico.
- IV. Hipótesis.
- V. Metodología.
- VI. Breve contenido de la tesis.

Capítulo I.- Marco Teórico.

1.1.- Introducción.	17
1.2. Definición de un plan de negocios por varios autores	18
1.3 Otras definiciones acerca de planeación	20
1.4 Modelo de plan de negocios de Longenecker, Moore y Petty	21
1.4.1 Preparación de un plan de negocios	22
1.4.2 Elementos de un plan de negocios	23
1.4.3 Portada	24
1.4.4 Contenido	24
1.4.5 Resumen ejecutivo	25
1.4.6 Declaración de misión y visión	26
1.4.7 Visión panorámica de la compañía	26
1.4.8 Plan de productos o servicios	27
1.4.9 Plan de mercadotecnia	27
1.4.10 Plan de administración	28
1.4.11 Plan de operaciones	29
1.4.12 Plan financiero	29
1.4.13 Apéndice de documentos de apoyo	30
1.5 Modelo de plan de negocios de Lambing y Kuehl	30
1.5.1 Elementos de un plan de negocios	31
1.5.2 Resumen ejecutivo	31
1.5.3 Determinación de la misión	31
1.5.4 El ambiente de los negocios	32
1.5.5 Plan de ventas o “mercadotecnia”	33



1.5.6 Plan de administración	33
1.5.7 Datos financieros	34
1.5.8 Sección legal	34
1.5.9 Seguros	35
1.5.10 Otros factores clave	35
1.5.10.1 Proveedores	35
1.5.11 Riesgos	36
1.5.12 Hipótesis y conclusiones	36
1.6 Modelo de plan de negocios de Siegel, Ford y Bornstein	37
1.6.1 Elementos de un plan de negocios	37
1.6.2 Tabla de contenido	38
1.6.3 Resumen ejecutivo	38
1.6.4 Descripción general de la compañía	39
1.6.5 Productos y servicios	39
1.6.6 Plan de mercadotecnia	40
1.6.7 Plan de operaciones	40
1.6.8 Administración y organización	41
1.6.9 Otros aspectos importantes	41
1.6.10 Estructura y capitalización	42
1.6.11 Plan financiero	42
1.6.12 Documentos adjuntos al plan de negocios	42
1.7 Modelo del plan de marketing de Ferrell, Hartline y Lucas	43
1.7.1 Estructura de un plan de marketing	43
1.7.2 Resumen ejecutivo	45
1.7.3 Análisis situacional y del entorno	46
1.7.4 Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)	47
1.7.5 Metas y objetivos de marketing	48
1.7.6 estrategias de marketing	49
1.7.7 Instrumentación de marketing	49
1.7.8 Evaluación y control	50



1.7.9 Conclusión	51
CAPITULO II.- ESTUDIO DE MERCADO	
2.1 Descripción del proyecto	53
2.2 Descripción del producto	53
2.3 Misión	53
2.4 Visión	54
2.5 Objetivos específicos	54
2.6 Objetivos generales	54
2.7 Objetivos a corto plazo	55
2.8 Objetivos a mediano plazo	55
2.9 Objetivos a largo plazo	55
2.10 Análisis de los 5 ambientes	56
2.10.1 Económico	56
2.10.2 Democracia y Política Exterior	57
2.10.3 Demográfica	59
2.10.4 Ecológico	59
2.10.5 Tecnológico	61
2.11 Análisis del sector	61
2.12 Análisis FODA	67
2.13 Las 5 fuerzas de Porter	68
2.14 Análisis de la demanda	69
2.14.1 Fuentes primarias	69
2.14.2 Fuentes secundarias	79
2.15 Fijación de precios	81
2.16 Comercialización	82
2.16.1 Descripción del Producto	82
2.16.2 Empaque	82
2.16.3 Etiqueta	82
2.17 Estrategias de Mercadotecnia	83
2.17.1 Metas	84



2.17.2	Objetivos	85
2.18	Estrategias de marketing	90
2.18.1	Estrategias del producto	90
2.18.2	Estrategias del precio	91
2.18.3	Estrategias de plaza	92
2.18.4	Estrategias de promoción	93
2.19	Perfil del consumidor	94
CAPITULO III.- ESTUDIO TECNICO		
3.1	¿Qué es?	98
3.2	¿Para qué se utiliza?	98
3.3	¿Para qué es?	98
3.4	Localización	100
3.4.1	Macrolocalización	100
3.4.2	Microlocalización	101
3.5	Áreas	104
3.6	Puntos decisivos para el establecimiento de la planta	105
3.7	Insumos	105
3.8	Descripción del proceso de elaboración del pan con Chaya	110
3.9	Organigrama	111
3.10	Descripción del puesto	111
3.10.1	Gerente	111
3.10.2	Vendedor	113
3.10.3	Maestro Panadero	114
3.10.4	Panadero	115
3.11	Sueldos y Salarios	116
3.12	Política laboral de la empresa	117
3.12.1	Política laboral	117
3.12.2	Proceso de reclutamiento	117
3.12.3	Proceso de selección	119
3.12.4	Proceso de contratación	120



3.12.5 Proceso de Capacitación	121
--------------------------------	-----

CAPITULO IV.- ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

4.1 Introducción	123
4.2 Inversión	123
4.2.1 Inversión Fija o en Capital Fijo	124
4.2.2 Inversión Diferida o Gastos Preoperativos	124
4.3 Financiamiento de las inversiones	125
4.3.1 Necesidades de Capital	125
4.3.2 Fuente de Financiamiento	125
4.3.2.1.- Fuente Interna	125
4.4 Inversión inicial	126
4.5 Cedula de Sueldos y Salarios	126
4.6 Costo de Producción Costos Fijos y Variables	127
4.7 Pronostico de Ventas	127
4.8 Flujo de Efectivo	128
4.9 Punto de Equilibrio	129
4.10 Costo de Capital	130
4.11 Estado de resultado proyectado	131
4.11.1 Gastos de Venta	131
4.11.2 Gastos de Administración	131
4.12 Balance General Proyectados	132
4.13 Indicadores de Rentabilidad	133
4.13.1 Prueba del acido	133
4.13.2 Inversión de Capital	134
4.13.3 Rotación de activos totales	134

CAPITULO V.- CONCLUSIONES

Indice de Figuras

Figura 1 Pasos de la Planeación Estratégica	21
Figura 2 Bosquejo del Plan de Negocios de Longenecker, Moore y Petty	



Figura 3 Bosquejo del Plan de Negocios de Lambing y Kuehl	31
Figura 4 Bosquejo del Plan de Negocios de Siegel, Ford y Bornstein	37
Figura 5 Esquema del Plan de Marketing de Ferrell, Hartline y Lucas	44
Figura 6 Croquis de la Fábrica	102
Figura 7 Distribución de la planta	103
Figura 8 Cuadro Organigrama Chaya- Muff	111
Figura 9 Flujo de Reclutamiento	118
Figura 10 Procedimiento y Flujo de la selección	120

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación del sector de elaboración de panes del año 2009	61
Tabla 2 Proyección de la demanda de Chaya Muff en 5 años	79
Tabla 3 Análisis de la Competencia directa e indirecta.	81
Tabla 4 Estrategias de mercadotecnia	83
Tabla 5 Objetivo y metas	88
Tabla 6 Estrategia de producto y objetivos	91
Tabla 7 estrategia de precio y objetivos	92
Tabla 8 Algunas propiedades de la chaya haciendo una comparación con la espinaca son:	99
Tabla 9 Insumos generales	105
Tabla 10 Insumos de Maquinaria y Equipo	106
Tabla 11 Insumos de Papelería y Útiles	107
Tabla 12 Otros Insumos	108
Tabla 13.1 Conocimientos y Valores	112
Tabla 13.2 Habilidades y Esfuerzo	112
Tabla 14.1 Conocimientos y Valores	113
Tabla 14.2 habilidades y esfuerzo	113
Tabla 15.1 Conocimientos y Valores	114
Tabla 15.2 habilidades y esfuerzo.	114
Tabla 16.1 Conocimientos y Valores	115



Tabla 16.2 habilidades y esfuerzo	115
Tabla 17 Sueldos y Salarios	116
Tabla 18 Inversión Inicial	126
Tabla 19 Cedula de Sueldos y Salarios	126
Tabla 20 Costo de Producción Costos Fijos y Variables	127
Tabla 21 Pronostico de Ventas	128
Tabla 22 Flujo de Efectivo	128
Tabla 23 Punto de Equilibrio	130
Tabla 24 Costo de Capital	130
Tabla 25 Estado de resultado proyectado	131
Tabla 26 Balance General Proyectados	132
Tabla 27 Indicadores de Rentabilidad	133

Índice de Graficas

Gráfica 1 Personal Ocupado	62
Gráfica 2 Produccion Bruta Total	63
Gráfica 3 Valor de los productos elaborados	64
Gráfica 4 Consumo Intermedio	65
Gráfica 5 Valor total de los activos fijos	66
Grafica 6 ¿Su establecimiento expende panes hechos a base de harina natural?	70
Grafica 7 ¿Con que frecuencia realiza su compra?	71
Grafica 8 ¿Preferentemente a donde adquiere el producto?	72
Grafica 9 ¿Cual es el importe de cada compra?	73
Grafica 10 ¿Como realiza su pago?	74
Grafica 11 ¿En caso de ser a crédito, cual es el plazo de pago?	75
Grafica 12 ¿Estaría dispuesto a ofrecer a sus clientes pan hecho con Chaya?	76
Grafica 13 ¿Que presentación del producto prefiere?	77
Grafica 14 ¿Adquiriría este producto si una nueva empresa se lo ofreciera, siempre y cuando?	78



Grafica 15 Proyección de la demanda.	80
Grafica 16 Punto de equilibrio	130
Indice de Imágenes	
Imagen 1: Península de Yucatán	100
Imagen 2: Estado de Quintana Roo.	100
Imagen 3: Municipio de Othón P. Blanco	101
Imagen 4: Ciudad de Chetumal	101
Imagen 5 Microlocalizacion “FABRICA CHAYA MUFF”	101
Imagen 6 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de panes de Chaya.	109
Imagen 7: Horno modelo HG-6	142
Imagen 8 Refrigerador modelo RVS-230-C	142
Imagen 9 Mesa con respaldo MAC-200-P	143
Imagen 10 Fregadero doble (wash) FOSC- 200	143
Imagen 11 Anaqueles modelos AOC-150	144
Imagen 12 Vitrina de aire modelo Opera 1.20	144
Imagen 13 Cámara de refrigeración modelo CFM-P	145
Imagen 14 Batidora modelo LN cazo LN	145
Imagen 15 Bascula multifuncional modelo PCR-40	145
Imagen 16 Charolas modelo P- 32	146
Imagen 17 Amasadora modelo tipo araña- cromada	146
ANEXOS	
Anexo 1 Encuesta	140
Anexo 2 Maquinaria y Equipo	142
Anexo 3 Sueldos y salarios	147
Anexo 4 Flujo de Efectivo Proyectados	148
Anexo 5 Estado de Resultados Proyectados	149
Anexo 6 Balance General Proyectados	150
BIOGRAFIA	152



INTRODUCCIÓN

I- Planteamiento del problema

Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si esta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero por desgracia la mayoría no saben hacia donde van, es por ello, que un número cada vez mayor de empresas grandes y medianas, realizan un proceso de planeación estratégica.

La planeación estratégica incorpora un enfoque para la toma de decisiones y representa una forma de lógica, sistemática y objetiva de determinar la dirección de una empresa en el futuro.

Un plan de negocios busca la obtención de beneficios sociales, ambientales o económicos, y en todos ellos se plantea como un mínimo razonable retorno de la inversión (TIR) ya sea a nivel empresarial o institucional para volver a generar recursos de nueva utilización. Al igual los planes de negocios tienen como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del merito del proyecto, conseguir reunir los recursos y necesidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio, ya que es una empresa de nueva creación.

La planeación estratégica y los planes de negocios son importantes para que la empresa establezca cursos de acción a seguir para mantenerse en el largo plazo, ya que la planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo hacerlo?, debido a que es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar y plan de negocios tiene como finalidad facilitar el logro de las preguntas planteadas anteriormente, por ello adquiere especial importancia en un mundo globalizado, incierto y competitivo. La aplicación de un enfoque estratégico al desarrollo de un plan de negocios puede minimizar los riesgos de todos los niveles en la gestión empresarial de las empresas, en especial en esta porque es de nueva creación.



Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si esta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero por desgracia la mayoría no saben hacia donde van, es por ello, que un número cada vez mayor de empresas grandes y medianas, realizan un proceso de planeación estratégica.

La planeación estratégica incorpora un enfoque para la toma de decisiones y representa una forma de lógica, sistemática y objetiva de determinar la dirección de una empresa en el futuro.

Un plan de negocios busca la obtención de beneficios sociales, ambientales o económicos, y en todos ellos se plantea como un mínimo razonable retorno de la inversión (TIR) ya sea a nivel empresarial o institucional para volver a generar recursos de nueva utilización. Al igual los planes de negocios tienen como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del merito del proyecto, conseguir reunir los recursos y necesidades necesarias para poner en marcha el plan y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio, ya que es una empresa de nueva creación.

III.- Objetivo general.

- Formular un plan de negocios para la empresa Chayamuff. Esta empresa se dedica a la elaboración y comercialización de panes hechos a base de chaya.

IV.-Objetivos Específicos.

Para el cumplimiento del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un análisis descriptivo de la estructura del sector servicios.



- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial y real para los producto
- Determinar la factibilidad técnica para la elaboración de los productos.
- Realizar una evaluación económica-financiera que permita conocer la rentabilidad del proyecto.
- Establecer los fundamentos que darán origen a la empresa tales como: misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.



CAPITULO I.- Marco Teórico.



CAPITULO I.- Marco Teórico.

1.1.- Introducción.

Desarrollar un negocio es producto de materializar un sueño, hacer realidad una idea, haciendo participe a los demás para que de una u otra forma tomen parte en ella, ya sea como administradores, colaboradores o clientes. Esto no es tarea fácil, trátese de una idea nueva o de formar parte de un mercado ya existente. Los factores tanto internos como externos que influyen en cualquier empresa, hacen que esta sea vulnerable. Si no se tiene bien definido su razón de ser, sus capacidades y el lugar a donde quiere llegar, es muy probable que no sobreviva o que su desempeño sea muy pobre.

Los planes de negocios han sido creados para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darles rumbo, y servir así como apoyo para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.

Existen varios autores que han desarrollado modelos de Plan de negocios, desde una perspectiva sistémica, las partes que debe contener, y la descripción de las mismas. La planeación es la base que da sustento a los planes de negocios, pues es a través de una buena planeación en las empresas como se puede dar rumbo a las ideas, a los conceptos y a las estrategias que permitan finalmente alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación se presentan brevemente algunos modelos de planes de negocios, así como la definición particular que cada autor refiere sobre los mismos. Se pretende concluir el capítulo eligiendo un modelo de plan de negocios para usarlo en esta investigación y justificar la elección del mismo.



1.2 Definición de un plan de negocios por varios autores

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.
¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito.
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001).

Antonio Borello (2000). El plan de negocios, o plan económico financiero, es en resumen, “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”. El plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.



Alfonso Sánchez y Humberto Cantú. Desde antes de nacer, la empresa necesita: nombre que la identifique, conceptos que la sustenten, misión que cumplir, metas que lograr y una definición clara de cada una de las áreas operativas que la componen.

Un plan de negocios sirve como modelo para su propia planeación, aunque también lleva la intención de enfatizar la importancia de la creatividad/innovación en la microempresa como herramienta para diseñar ventajas competitivas, muchas de las cuales se implementan durante la operación de la empresa. También sirve como instrumento para conseguir socios o recursos; es la visualización que el emprendedor tiene de su proyecto expresado en documentos, lo que la convierte en motivación y guía segura para crearla.

Marcelo H. Fortino. Un plan de negocios es la herramienta vital que nos sirve de brújula para alcanzar nuestros objetivos. También podría ser considerado un manual de instrucciones, que contiene los pasos a seguir para montar nuestro negocio y llevarlo hacia el éxito.

Pero además, y muy importante, puede servirle a nuestro emprendimiento para obtener financiamiento externo, como bancos entre otros.

Secciones de un plan de negocios

Todo plan de negocios que se precie de tal, debería contener un sumario ejecutivo; la misión, visión y los objetivos del emprendimiento; una detallada descripción de los productos y/o servicios que estemos dispuestos a lanzar al mercado, un sincero análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); la estrategia de marketing y ventas a seguir; la descripción de las personas que van a llevar a cabo esta tarea; los requisitos operacionales (hardware, software, servicios, etc.); la estructura financiera junto con las necesidades de financiación; y por último, los anexos, es decir la documentación que acompañe y certifique lo expuesto en el plan.



Sahnya Shulterbrandt. Conocido también como Business Plan o Plan Empresarial. Podemos definirlo como un mapa que describe la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos; Pasado, a manera de introducción; Presente: con las especificaciones de la situación al momento; Futuro: con las proyecciones de metas y objetivos.

Podemos definirlo como un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Entonces, al igual que un mapa guía al viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

1.3 OTRAS DEFINICIONES ACERCA DE PLANEACION

Los siguientes autores nos hablan de planeación, no solo dentro de un plan de negocios específico, sino como algo más general remitiéndose a lo que es planeación estratégica. Por ser los planes de negocios una forma de planeación estratégica y por ser la mercadotecnia, el aspecto donde se pretende hacer mayor énfasis a esta investigación, se considera prudente mencionar lo que dicen estos autores al respecto.

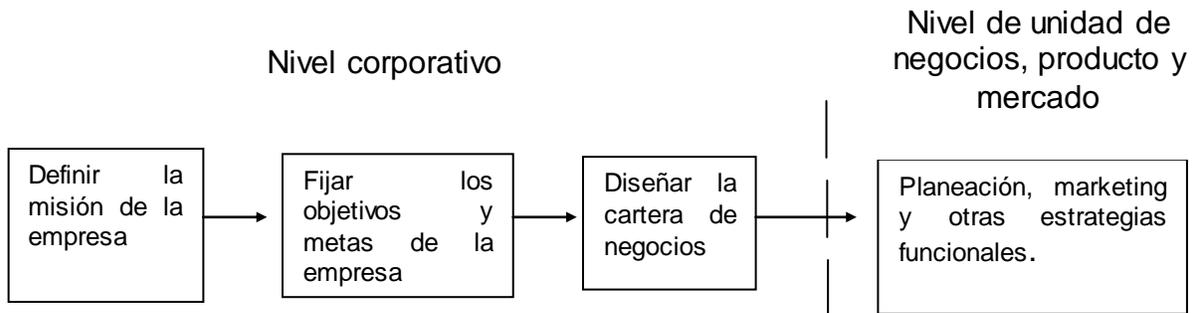
Kotler y Armstrong (2001). Ellos dicen que las empresas a veces realizan planes anuales suelen, a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo son los que administran los negocios actuales en ella y para que sigan creciendo. Por el contrario, el plan estratégico es juntar a la empresa para así poder aprovechar las oportunidades que ofrece el medio que se modifica constantemente.

La planeación estratégica es la creación y relación de seguir una base estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Esto facilita el medio para el resto de la planeación en el



negocio, que contempla una misión específica para la empresa que establece objetivos de referencia, crear una cartera de negocios solida y coordinar estrategias funcionales.

Figura 1 Pasos de la planeación estratégica.



Martínez, Fabián (2002). La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero si pueden y deben responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interacción de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, mas cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología. O sea, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

1.4 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY

La mayoría de los empresarios están orientados a resultados y por una buena razón. Una actitud positiva es esencial cuando se comienza un nuevo negocio. Sin



ella, los empresarios corren el riesgo de quedarse paralizados por la inacción o, lo que es peor, por excesivo análisis.

Un plan de negocios tiene dos puntos principales:

- Presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno.
- Servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de fuera.

1.4.1 PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Dos temas son de preocupación principal cuando se prepara un plan de negocios:

- El formato básico y la formalidad de la presentación escrita
- El contenido del plan.

La calidad de un plan de negocios depende finalmente de la calidad de la idea de negocios que subyace en él. Una nueva idea pobremente concebida no puede ser rescatada por una buena redacción. Sin embargo, una buena idea puede ser destruida si se utiliza una redacción que no pueda comunicar bien su mensaje.

Cuatro factores interdependientes deben considerarse cuando se decide el contenido de un plan de negocios para una compañía que se inicia.

- *La gente.* Una descripción de los hombres y mujeres que comienzan y manejan el negocio, así como cualquier parte externa, como abogados, contadores y proveedores, que proporcione servicios clave o recursos importantes.
- *La oportunidad.* Un perfil del negocio mismo: lo que venderá y a quién, cuanto y qué tan rápidamente puede crecer, cuál es su perspectiva financiera y qué puede atravesarse en el camino de su éxito.



- *El contexto.* El gran cuadro: el ambiente regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que cambian inevitablemente, pero que el empresario no puede controlar.
- *Riesgo y recompensa.* Una evaluación de todo lo que puede salir mal o puede salir bien, con un análisis de la forma en que el equipo empresarial puede responder a los diversos problemas.

1.4.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Aunque el plan de negocios para cada nueva aventura es exclusivo y no hay un solo formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, hay directrices que puede seguir un empresario potencial en la preparación de su plan. La mayoría de los planes de negocios muestra similitudes considerables en su contenido básico.

FIGURA 2 Bosquejo del Plan de Negocios de Longenecker, Moore y Petty

- Portada
- Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Declaración de Misión y Visión
- Panorama General de la Compañía.
- Plan de Productos o Servicios
- Plan de Mercadotecnia
- Plan de Administración
- Plan de Operaciones
- Plan Financiero
- Apéndice de documentos de apoyo

Fuente: Longenecker, Moore y Petty, Administración de pequeñas empresas, México (2001). Ed. International Thomson Editores, p. 130.



1.4.3 PORTADA

- La portada es la primera página del plan de negocios y debe contener la siguiente información:
- Nombre de la compañía, dirección, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
- Logotipo de la compañía, si lo hay.
- Nombres, puestos, direcciones y números de teléfono de los propietarios y ejecutivos
- Fecha en que se emitió el plan de negocios.
- Número de la copia (para llevar el control de cuántos ejemplares están en circulación)
- Nombre de la persona que lo preparó, si es que es diferente de los propietarios y los ejecutivos clave.

1.4.4 CONTENIDO

El contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan, con números de página. En otras palabras el contenido no es más que un índice de las partes que contiene todo el documento del plan de negocios.



1.4.5 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. Debe transmitir un cuadro claro y conciso de la aventura propuesta y, al mismo tiempo, crear un sentido de entusiasmo respecto de sus posibilidades. Esto significa que debe ser escrito -y si es necesario reescrito- para que sea claro y cree interés. Aun cuando el resumen ejecutivo viene al principio del plan de negocios, ofrece un panorama general de todo el plan y debe escribirse hasta el final del proceso.

De acuerdo con la situación y preferencia del empresario, el resumen ejecutivo puede adoptar la forma de una sinopsis o una narración.

Sinopsis. La sinopsis es el formato más sencillo de los dos resúmenes. Una sinopsis describe brevemente todos los aspectos del plan de negocios, dándole a cada tema más o menos el mismo tratamiento. Relata de manera simple, abreviada, las conclusiones de cada sección del plan de negocios. Aunque es relativamente fácil de redactar, la sinopsis puede ser de lectura algo árida para el posible inversionista.

Narrativa. Como la narrativa le relata una historia al lector, puede transmitir mayor emoción que la sinopsis. Sin embargo, la preparación de una narrativa eficaz requiere un redactor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin atravesar la frontera hacia la hipérbole. Una narrativa es más apropiada para los negocios que están irrumpiendo en nuevos campos, ya sea con un nuevo producto, un nuevo mercado o nuevas técnicas de operación.

También es un mejor formato para los negocios que tienen una ventaja dominante, como una patente importante o la de estar dirigidos por un empresario bien



conocido. Por último, la narrativa funciona bien en el caso de compañías con antecedentes o historias interesantes o impresionantes.

1.4.6 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN

La declaración de misión de la empresa describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y lograble.

1.4.7 VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye su historia. Esta sección informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa, dónde se ubica, y si servirá a un mercado local o internacional. En muchos casos, los aspectos legales, en particular aquellos relativos a la forma de organización de la empresa, se explican en esta sección del plan. Al preparar esta sección, el empresario debe responder estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó este negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han logrado en la estructura o propiedad?
- ¿En que etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es su producto o servicio principal?



- ¿A Qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual y proyectado de la industria?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- ¿Pretende la empresa convertirse en una compañía cuyas acciones se negocien en el mercado de valores o es candidato para que otros la adquieran?

1.4.8 PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Como su nombre lo revela, el plan de productos o servicios estudia los productos o servicios que se ofrecerán a esos clientes de la empresa. Si se va a ofrecer un producto físico nuevo o exclusivo y existe un modelo o prototipo de trabajo, debe incluirse la fotografía respectiva en esta sección del plan de negocios. Es natural que los inversionistas muestren mayor interés por productos que se han desarrollado, probados y que han demostrado su funcionalidad. Debe identificarse cualquier característica innovadora, así como cualquier protección de patente que tenga. En muchos casos, aunque el producto o servicio pueda ser similar al que ofrecen los competidores -por ejemplo, contratación eléctrica-, cualquier característica especial debe especificarse con claridad.

1.4.9 PLAN DE MERCADOTECNIA

Como se comentaba antes, los inversionistas y acreedores potenciales le dan una alta prioridad a las consideraciones del mercado. No desean invertir en un producto que esté bien trabajado, pero que rechacen los clientes. Por tanto, el plan de mercadotecnia debe identificar los beneficios para el usuario y el tipo de mercado que existe. De acuerdo con el tipo de producto o servicio que se ofrece, el plan de mercadotecnia puede no sólo identificar, sino también cuantificar los beneficios financieros para el usuario, por ejemplo, mostrándole a un usuario con qué rapidez puede recuperar el costo del producto o servicio mediante los ahorros



en sus costos de operación. Desde luego, los beneficios también pueden asumir formas como ahorros en tiempo o mejoras en atractivo, seguridad o higiene.

El plan de mercadotecnia debe despertar el interés del consumidor al mostrar que existe un mercado, y que los consumidores ya están listos para comprar el producto o servicio. Este análisis de mercado debe ser suficientemente detallado como para ofrecer una estimación razonable de la demanda. Una estimación de la demanda debe ser sólida desde el punto de vista analítico, y basarse en algo más que supuestos si es que ha de ser creíble para los posibles inversionistas. (Algunos planes de negocios incluyen una sección de análisis de mercado como precursora de la sección del plan de mercadotecnia.)

El plan de mercadotecnia también debe examinar la competencia y describir los elementos de la estrategia de mercadotecnia propuesta por ejemplo, especificar el tipo de fuerza de ventas y los métodos de promoción y publicidad que se emplearán.

1.4.10 PLAN DE ADMINISTRACIÓN

Los inversionistas potenciales buscan compañías bien administradas. De todos los factores que consideran, la calidad del equipo de administración es fundamental; es incluso más importante que la naturaleza del producto o servicio. Los inversionistas frecuentemente dicen que preferirían tener un equipo administrativo "A" y un producto o servicio "E", que un equipo "E" y un producto "A". Por desgracia, la capacidad de un empresario para idear una nueva aventura de negocios no es garantía de su habilidad administrativa. Por tanto, el plan de administración debe detallar la estructura organizacional propuesta de la empresa y los antecedentes de aquellos que ocuparán las posiciones clave.

Desde un punto de vista ideal, los inversionistas desean un equipo administrativo bien balanceado, que incluya expertos en finanzas y mercadotecnia, así como



experiencia en producción y talento innovador. La experiencia administrativa en empresas relacionadas y en otras situaciones de inicio es particularmente valiosa ante los ojos de los posibles inversionistas.

1.4.11 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones ofrece información sobre la forma en que el producto se fabricará o el servicio se proporcionará; su importancia varía de empresa a empresa. Este plan analiza aspectos como la ubicación y las instalaciones: cuánto espacio necesitará el negocio y qué tipo de equipo requerirá. El plan de operaciones también debe explicar el enfoque propuesto por la compañía para asegurar la calidad, controlar el inventario y emplear subcontratistas u obtener materias primas.

1.4.12 PLAN FINANCIERO

El análisis financiero constituye otra pieza decisiva del plan de negocios; se incluye en la sección del plan financiero: Los estados proforma, que son proyecciones de los estados financieros de la compañía. Se presentan aquí para los próximos cinco años o más.

Las proyecciones incluyen los balances, estados de resultados y estados de flujos de efectivo anuales para cinco años, así como presupuestos de efectivo mensuales para el primer año, trimestrales para el segundo y tercer años, y después anuales para el cuarto y quinto años. Es vital que las proyecciones financieras estén apoyadas por hipótesis y explicaciones sólidas de la forma en que se han determinado las cifras.

Aunque todos los estados financieros son importantes, los estados de flujos de efectivo merecen una atención especial, porque un negocio puede ser rentable, pero fracasar en obtener flujos de efectivo positivos. Un estado de flujos de



efectivo identifica las fuentes de efectivo cuánto se obtendría de los inversionistas y cuánto se generaría de las operaciones. También muestra cuánto dinero se dedicará a inversiones en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujos de efectivo debe indicar con claridad cuánto efectivo se requiere de los posibles inversionistas y con qué propósito. Dado que la experiencia les dice que el eventual rendimiento sobre su inversión dependerá principalmente de su habilidad de aprovechar la oportunidad, la mayoría de los inversionistas deseará invertir sólo durante un periodo limitado en una compañía que no cotiza en bolsa, y deseará saber cómo y cuándo puede esperar beneficiarse de su inversión.

En consecuencia, el plan debe bosquejar los mecanismos disponibles para que los inversionistas puedan salir de la empresa.

1.4.13 APENDICE DE DOCUMENTOS DE APOYO

El apéndice debe contener varios materiales complementarios y anexos de apoyo para que el lector pueda ampliar su conocimiento del plan. Estos documentos de apoyo incluyen cualquier aspecto mencionado en el texto del plan de negocios, como el currículum vitae de los inversionistas, y propietarios/administradores clave; fotografías de los productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones publicadas pertinentes y contratos de venta ya firmados.

1.5 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE LAMBING Y KUEHL

Aunque el plan de un negocio ya existente y el de uno que comienza examinan los mismos factores, el enfoque varía ligeramente. Con los negocios ya establecidos, el plan expresa la situación actual, el sitio en que la empresa desea estar en un periodo de tres a cinco años, y lo que se requiere para alcanzar tales metas. En un negocio que se inicia, es frecuente que haya más énfasis en los primeros años y menos en los años futuros.



1.5.1 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocio, según Lambing y Kuehl incluye las secciones principales, que se mencionan en la siguiente figura:

FIGURA 3 Bosquejo del Plan de Negocios de Lambing y Kuehl.

- Resumen Ejecutivo
- Determinación de La Misión
- Ambiente del Negocio
- Plan de Ventas “Mercadotecnia”
- Equipo de Administración
- Datos Financieros
- Aspectos Legales
- Requerimientos de Seguros
- Otros Factores Clave
 - ❖ *Proveedores*
 - ❖ *Riesgos*
 - ❖ *Supuestos / Conclusiones*

Fuente: Peggy Lambing y Charles Kuehl, *Empresarios pequeños y medianos*, México 1998. Ed. Prentice Hall p. 136-137.0

1.5.2 RESUMEN EJECUTIVO

Tiene una longitud aproximada de dos páginas, proporciona al lector un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan.

1.5.3 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración. Debe tener 50 palabras o menos, porque la limitación de su longitud obliga al empresario a estar muy enfocado. Aunque las declaraciones de misión varían, los elementos comunes incluyen una descripción de los productos o



servicios que se ofrecen, y la filosofía de administración del propietario de la empresa.

1.5.4 EL AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS

EL ambiente de negocios esta integrado por tres factores: Las tendencias nacionales, las tendencias de la industria y las tendencias locales.

Las tendencias nacionales. Las tendencias nacionales a menudo tienen un impacto radical sobre los hábitos de compra del consumidor. Aunque cambios pequeños tienen lugar todo el tiempo, los cambios profundos afectarán la supervivencia de la compañía.

Algunos de los cambios incluyen los siguientes:

- Cambios demográficos
- Acciones legislativas
- Cambios tecnológicos
- Reforma de los servicios de salud
- Familias con dos ingresos
- La economía y las tasas de interés
- Ritmo de vida más rápido

Las tendencias de la Industria. También los cambios en la industria influyen considerablemente en los negocios, por lo que es importante investigar las tendencias de la industria en la cual la empresa va a ingresar. Algunas de las preguntas que se deben considerar al analizar la Industria son:

- ¿En la industria, predominan las empresas grandes o pequeñas?
- ¿Cuál es el porcentaje de fracasos en esta Industria?
- ¿Se trata de una nueva industria o es una industria bien establecida?



- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad más común en esta industria?
- ¿Cuáles son las tendencias en la industria?

Las tendencias locales. Es importante considerar las tendencias de la comunidad de la cual el negocio formará parte. Algunos de los puntos a considerar son:

- ¿Qué cambios en la población local están ocurriendo?
- ¿Cuál es la actitud de la población hacia el negocio?
- ¿La economía local está en bonanza o recesión?

1.5.5 PLAN DE VENTAS O “MERCADOTECNIA”

Esta sección ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de tales productos o servicios.

El plan de Ventas o Mercadotecnia incluye:

- Una descripción más detallada de los productos y servicios
- Un análisis de la competencia
- Un examen de la estructura de precios
- Una explicación de la política de crédito de la compañía
- Una explicación de la ventaja competitiva
- Un perfil del mercado meta
- Un análisis de la ubicación del negocio
- Un plan de promoción

1.5.6 PLAN DE ADMINISTRACIÓN

Este plan trata sobre la administración y el personal, sobre los recursos humanos necesarios para que el negocio opere.



Debe contener un resumen del curriculum vitae del propietario, así como un párrafo que describa su educación, historia laboral, capacitación en la industria y experiencia como administrador. Es importante pensar en los inversionistas y recalcar la capacidad del empresario para alcanzar el éxito.

También debe incluirse las aptitudes de los empleados clave, así como los antecedentes de los administradores y personal clave de ventas. Se debe determinar el tipo y el número de puestos necesarios y las habilidades que deberán mostrar los empleados.

1.5.7 DATOS FINANCIEROS

La sección financiera incluye los siguientes temas:

- Costos de inicio
- Forma en que se financiará el negocio
- Los estados financieros proyectados
- El balance del día de apertura
- Los estados de resultados proyectados
- Los estados de flujo de efectivo proyectados
- El punto de equilibrio

1.5.8 SECCIÓN LEGAL

Todos los empresarios se enfrentarán con asuntos legales durante el tiempo en que operen su negocio. Al planearlo, el empresario debe seleccionar una forma de organización; determinar si habrá necesidad de reservar derechos o registrar patentes o marcas industriales; también debe permitir que un abogado redacte y/o revise los contratos; e identifique el tipo de impuestos que habrán de pagarse.



1.5.9 SEGUROS

En esta sección se enlistan los tipos de seguros más comunes que se pueden necesitar para iniciar un negocio. Esto debido a que tanto en el inicio como en la operación de cualquier negocio, se ven implicados riesgos de muchas clases. A pesar de que con los seguros se puede proteger contra riesgos significativos, nunca se podrá asegurar todo contra todo.

1.5.10 OTROS FACTORES CLAVE

1.5.10.1 PROVEEDORES

Al identificar a los proveedores del negocio se puede tener información respecto de los productos y servicios que se necesitarán. Los proveedores pueden clasificarse en:

- *Productores.* Incluyen fabricantes, mineros, granjeros, o procesadores de productos naturales. Sin embargo, muchos productores venden sólo cantidades grandes a los mayoristas y no hacen transacciones con pequeños negocios.
- *Mayoristas.* Compran de los productores y obtienen el derecho de propiedad sobre los artículos. Son una gran fuente de suministro para los pequeños negocios.
- *Intermediarios funcionales (agentes)* Operan como mayoristas pero no tienen derecho a la propiedad de los bienes. Representan al fabricante, toman los pedidos y proporcionan servicio al cliente.
- *Corredores de mercancías.* Son otro tipo de agentes intermediarios y representan a los fabricantes al reunir a los vendedores y compradores.



- *Los agentes de compras residentes.* Forman un tercer tipo de agentes intermediarios. Representan a un grupo de detallistas y ofrecen diversos servicios, incluyendo la compra de mercancía para esas tiendas. Son pagados por los detallistas.

1.5.11 RIESGOS

Las empresas se enfrentan a dos tipos de riesgos: Controlables e incontrolables. No siempre pueden evitarse los riesgos controlables, pero sí puede minimizarse la pérdida financiera comprando seguros. Por tanto, se considera que los riesgos de incendios, vandalismo, daños ocasionados por tormentas, etc. son controlables porque hay seguros disponibles para pagar las posibles pérdidas financieras.

Son riesgos incontrolables, aquellos que tendrán un impacto financiero negativo, pero que los seguros no pueden cubrir. Entre los riesgos incontrolables comunes en muchos negocios, se incluyen los siguientes:

- Un nuevo competidor que se ubica cerca de uno
- Una economía en recesión
- Nueva tecnología
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Una guerra de precios por parte de los competidores

Sin embargo, cada negocio enfrenta riesgos que son exclusivos del mismo. Uno debe considerar éstos cuidadosamente y describir con brevedad cuáles pasos tomaría, si se presentaran éstos.

1.5.12 HIPOTESIS Y CONCLUSIONES

Esta sección variará de acuerdo, con el hecho de que el plan sea un estudio de factibilidad para un nuevo negocio, o un plan para una compañía ya existente.



Si el plan se prepara para un negocio nuevo, la conclusión responde a la pregunta: “¿es factible este negocio?” Se llega a la conclusión mediante la elaboración de hipótesis a lo largo del informe.

Si el plan se preparó para un negocio existente, también son necesarias las hipótesis y deben indicarse éstas en esta sección. De ser así, la conclusión señalará el futuro del negocio con base en la información que se encuentra en el plan.

1.6 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE SIEGEL, FORD Y BORNSTEIN

Es importante mencionar que para la exposición de la teoría de estos autores, se realizó una traducción al idioma español de su texto original en inglés. Dicha traducción se elaboró por los mismos investigadores de este proyecto de tesis.

1.6.1 ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIO

Los elementos que debe incluir un plan de negocios según Siegel, Ford y Bornstein los enmarcan en los pasos que se ilustran en la siguiente figura:

FIGURA 4 Bosquejo del Plan de Negocios de Siegel, Ford y Bornstein

- Tabla de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General de La Compañía
- Productos y Servicios
- Plan de Mercadotecnia
- Plan de Operaciones
- Administración y Organización
- Otros Aspectos Importantes
- Estructura y Capitalización
- Plan Financiero



- Documentos adjuntos al Plan de Negocios

Fuentes: Siegel, Ford y Bornstein, the Ernst & Young Business Plan Guide, USA (1993). Ed. John Wiley & Sons, Inc., p. 47.

1.6.2 TABLA DE CONTENIDO

Una tabla de contenido debe ser incluida en cualquier plan de negocios. Tiene la misma función que cualquier índice de un libro, pero esta no debe ser detallada o mostrar exactamente la página donde comienza cada sección del plan. Ya que nuevas páginas o secciones pueden ser agregadas al plan, y si esta numerado, entonces podría ser un problema. El plan de negocios debe ser dividido en secciones, no en capítulos.

1.6.3 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo, es particularmente apropiado y en ocasiones obligado para el plan de negocios. El resumen ejecutivo captura y presenta básicamente la esencia del reporte. Es la versión compacta del plan completo. El resumen ejecutivo no es un simple antecedente del escrito ni una introducción.

Mientras el resumen ejecutivo aparece en el principio del plan de negocios debe ser escrito después de que el plan ha sido completado. Es después de que el plan completo, ha sido pensado y analizado, para que sea escrito de una manera efectiva y conscientemente.

El resumen ejecutivo debe lograr generar el interés inmediato en el tema. Y se concentra en las áreas más funcionales, incluyendo el perfil del producto, un plan de mercado, un plan operacional y un plan financiero. Su objetivo es combinar lo más básico y lo relevante de cada uno de éstos.



1.6.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

El plan de negocios empieza con una descripción general de la compañía. Esta descripción no es muy larga debe presentar las actividades fundamentales y la naturaleza de la empresa.

Las propuestas deben ser dirigidas hacia estas preguntas:

- ¿La compañía es manufacturera, minorista o de servicios?
- ¿A qué clientes está enfocado el servicio?
- ¿En donde se localiza?
- ¿En dónde estará haciendo negocios (local, nacional, internacional)?

Es importante mencionar los objetivos de la empresa, en cuanto a ventas o distribución, publicidad o la forma en que se puede vender. Por su puesto que estos objetivos tienen que ser realistas y certeros.

1.6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Es importante que las características y aplicaciones del producto o servicio sean comunicados de manera clara y simple:

- *Descripción física.* En caso de un producto, una descripción física de las características es usualmente apropiada.
- *Usos y aplicaciones.* Teniendo una descripción del producto o servicio en un sentido literal, el emprendedor debe comentar la naturaleza de varios de sus usos y la constitución de sus aplicaciones. Esta es una oportunidad de enfatizar el panorama del producto o servicio y establecer el potencial del mismo.



- *La etapa de desarrollo.* Es importante enfocarse en la etapa de desarrollo del producto o servicio, incluyendo como las compañías ofrecen ambos productos y servicios que ha involucrado en su estado actual y como se involucra en el futuro.

El objetivo de esta parte del plan, es exponer lo más conscientemente posible la naturaleza del negocio que se está ofreciendo.

1.6.6 PLAN DE MERCADOTECNIA

La sección de mercadotecnia es una de las partes más importantes de un plan de negocios, porque comunica lo más directamente posible la naturaleza del negocio previsto, y la manera en la cual ese negocio podrá tener éxito. Específicamente, el propósito de la sección de mercadotecnia es explicar cómo un negocio anticipado se prepone manipular y reaccionar a las condiciones de mercado para generar ventas.

1.6.7 PLAN DE OPERACIONES

Una parte fundamental que el plan de negocios debe tratar es la manera en que el negocio creará sus productos y servicios. Las preguntas que se deben contestar en esta parte del plan son:

- ¿Cuál es la mejor forma de fabricarlo?
- ¿Cuáles son las fuentes de materia prima?
- ¿Qué procesos serán utilizados en la fabricación?
- ¿Cuáles son los requisitos de trabajo?
- ¿Quiénes son los mejores proveedores y vendedores?

Como el plan de negocio tiene los objetivos de plantear el negocio y obtener capital, el empresario puede tener cierta dificultad al lograr el equilibrio razonable



apropiado entre la sofisticación y la simplicidad en explicar la fabricación a veces complicada y las tecnologías de proceso.

1.6.8 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

No es inusual que alguien que lea el plan de negocio revise en primer lugar el personal y como está estructurada la organización. No importa que tan bueno sea la idea del negocio, la mayoría de los inversionistas son renuentes a hacer cualquier clase de inversión en una empresa, a menos que se sientan cómodos con los que están implicados en ella. El éxito en la generación del interés de revisores y el éxito finalmente del negocio dependen a menudo del personal eficaz y de la organización.

1.6.9 OTROS ASPECTOS IMPORTANTES

Es importante poner los planes y objetivos de la empresa en un cierto marco de tiempo.

Desde el punto de vista del inversionista, esta información permite hacer más atractiva la inversión. Desde el punto de vista del empresario, tal marco representa un horario y un establecimiento de metas, contra las cuales puede ser medido el éxito de la empresa.

Esta sección se incluye en el plan de negocios para informar de este marco de tiempo. Debe identificar acontecimientos importantes en el desarrollo de la empresa y la fecha probable en que ocurran. Se recomienda presentar fechas de una manera genérica, en vez de dar fechas precisas para no dar la impresión de que sé esta tras el tiempo.



1.6.10 ESTRUCTURA Y CAPITALIZACIÓN

Esta sección permite que el empresario diga a un potencial inversionista: “Usted ha repasado mi plan de negocio. Si está interesado, esto es lo que el negocio requiere”.

Es aquí donde el empresario expone la forma legal que tendrá la empresa y como ésta será capitalizada. Generalmente esta sección es breve y precisa, aunque hay ocasiones donde algún detalle debe ser omitido deliberadamente.

Es en este punto donde el empresario expone que clase de recursos financieros se requieren, para poder alcanzar el éxito de la empresa.

1.6.11 PLAN FINANCIERO

El propósito de esta sección, es formular un sistema creíble y comprensivo de proyecciones que reflejen el funcionamiento financiero anticipado de la compañía. Si estas proyecciones están preparadas cuidadosamente y apoyadas convincentemente, se convierten en uno de los criterios más críticos por los cuales la atracción del negocio es medida.

1.6.12 DOCUMENTOS ADJUNTOS AL PLAN DE NEGOCIOS

Lo que se ha de incluir como documentos adjuntos al plan de negocios, es altamente dependiente del tipo de negocio, la clase de productos o servicios que se ofrezca y la complejidad del plan mismo. Los documentos adjuntos no deben ser considerados un plus para el inversionista, sino deben agregar a la comprensión del mismo si desea saber más que lo que se presenta en el cuerpo del plan, y agregar credibilidad a las declaraciones hechas en el plan, especialmente si el plan es complejo y requiere de mucho tiempo para explicar.



Algunos planes llegan las oficinas sin la documentación de soporte, otras llegan cajas de tales accesorios. En la mayoría de los casos, es mejor no saturar al inversionista, y si usted tiene un número de documentos de soporte, es mejor crear un índice y los resúmenes de cada uno, dejando ver al inversionista que el documento entero será enviado a petición. Los siguientes son ejemplos de algunos de los accesorios más comunes enviados con planes de negocios:

- Resúmenes administrativos
- Análisis de competitividad
- Proyección de ventas
- Análisis de costos
- Acuerdo de confidencialidad

1.7 MODELO DE PLAN DE MARKETING DE FERRELL, HARTLINE Y LUCAS

1.7.1 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKETING

Cada plan de este tipo ha de organizarse en forma adecuada para garantizar que considere e incluya toda información pertinente. La estructura, o esquema, de un plan característico se representa en la figura 2.5. Se dice que este esquema es característico, pues hay muchas otras formas de organizar un plan. De hecho, los mercadólogos recurren a diversos modelos de planeación, ya que hay planes escritos para unidades estratégicas de negocios (UEN), líneas de productos, productos o marcas individuales o mercados específicos. Si bien el esquema utilizado no es tan importante, la mayor parte de los planes debe compartir los elementos comunes que aquí se describen. Al margen del esquema en particular del que se sirva para desarrollar un plan de marketing, se debe tener presentes tres objetivos. Un buen esquema es:

Completo: contar con un esquema completo resulta esencial para asegurarse de no omitir información. Por supuesto, podría ser que los elementos del esquema no



estén relacionados con una situación en particular pero, al menos, debe tomarse en cuenta cada elemento durante la fase de planeación.

Flexible: si bien tener un esquema completo es esencial, no debe olvidarse la flexibilidad. Cualquier esquema que se elija ha de ser lo bastante flexible para poder modificarlo y satisfacer así las necesidades únicas de una situación determinada. Como todas las circunstancias y las organizaciones son distintas, valerse de un esquema muy rígido va en detrimento del proceso de planeación.

Lógico: en virtud de que el plan de marketing en última instancia debe convencer a la alta dirección, el esquema ha de fluir de manera lógica. Un esquema ilógico haría que los directivos lo rechazaran o no proporcionararan los suficientes fondos para el plan.

Figura 5 Esquema del Plan de Marketing de Ferrell, Hartline y Lucas

- I. Resumen ejecutivo
 - a. Sinopsis
 - b. Aspectos principales del plan
- II. Análisis de situacional y del entorno
 - a. Entorno interno (organizacional)
 - b. Entorno del cliente
 - c. Entorno externo
- III. Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
 - a. Fortalezas
 - b. Debilidades
 - c. Oportunidades
 - d. Amenazas
 - e. Análisis matricial SWOT
 - f. Estrategias de ajuste, conversión reducción y elusión
- IV. Metas y objetivos de marketing



- a. Metas
- b. Objetivos
- V. Estrategias de marketing
 - a. Mercado meta primario
 - b. Mercado meta secundario
- VI. Instrumentación de marketing
 - a. Aspectos estructurales
 - b. Actividades tácticas
- VII. Evaluación y control
 - a. Control formal de marketing
 - b. Control informal de marketing
 - c. Evaluaciones financieras

Fuente: Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas, Estrategia de Marketing 2ªEd. México (2002). Ed. International Thomson Editores., p20

1.7.2 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique con rapidez los aspectos o consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación. Por tanto, el resumen ejecutivo no proporciona la información pormenorizada que uno halla en el análisis situacional o SWOT o cualquier otra información detallada que sustente el plan final. En cambio, esta sinopsis ofrece los principales aspectos del plan de marketing, entre los que se cuentan proyecciones de ventas, costos, y medidas de evaluación del desempeño. Además de la orientación general de la estrategia, el resumen también debe identificar el alcance y el periodo del plan. La idea es dar al lector una comprensión rápida de la amplitud del plan y su lapso de ejecución.

Es posible que individuos que se hallan dentro y fuera de la organización lean el resumen ejecutivo por razones distintas a la planeación o instrumentación de



marketing. En última instancia, muchos usuarios de un plan de esta índole ignoran algunos de los pormenores por razón de la función que desempeñan. Al director general, digamos, acaso le preocupe más el costo general y las ganancias que cabe esperar del plan y se muestre menos interesado en el modo de instrumentar. Las instituciones financieras o los bancos inversionistas tal vez deseen leer el plan antes que aprobar cualquier financiamiento necesario. De igual manera, en ocasiones se da acceso al plan a proveedores, inversionistas u otros individuos a quienes les atañe que la organización dé buenos resultados. En estos casos, el resumen ejecutivo resulta crucial, por ello debe transmitir un panorama general del plan y sus objetivos, costos y dividendos.

Aunque el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, debe ser el último en prepararse pues resulta más sencillo (y más significativo) redactarlo una vez que se ha desarrollado el plan. Hay otra buena razón para escribirlo después: puede ser el único elemento del plan que lean muchas personas. En consecuencia, tiene que condensar con precisión todo el plan de marketing.

1.7.3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO

El análisis situacional sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados: económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico; que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades. El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos



financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

Un análisis situacional claro y completo es una de las partes más difíciles del desarrollo de un plan de marketing. Tal dificultad surge porque el análisis debe ser completo y, a un tiempo, orientarse a aspectos clave para evitar sobrecargas de información (tarea que en la actualidad se complica más por los avances en la informática). La información para un análisis situacional puede obtenerse internamente mediante el sistema de información de marketing o Intranet de la empresa, o bien desde el exterior a través de investigaciones de marketing primarias o secundarias. De cualquier modo, el desafío consiste en que a menudo se cuenta con demasiados datos e información por analizar.

1.7.4 ANÁLISIS SWOT (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

El análisis SWOT se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en la sección anterior, que dan a la empresas ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta.

Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Aunque el análisis SWOT no es en sí difícil, es muy común que se cometan errores al separar los aspectos internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son asuntos internos que son únicos de la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son consideraciones de orden externo que existen en forma independiente de la empresa que lleva a cabo el análisis. Un



error común es enumerar las opciones estratégicas de la empresa como si fueran oportunidades; las opciones se inscriben en el análisis de la estrategia de marketing y no en el SWOT.

El análisis SWOT se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing. Ofrece el mejor marco que se ha logrado identificar para la planeación. Como cualquier esquema estratégico, se puede usar mal, a menos que se realicen investigaciones adecuadas a fin de identificar las variables clave que influirán en el desempeño de la empresa.

1.7.5 METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Las metas y objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa del objetivo facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis SWOT y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y oportunidades y la conversión de debilidades o amenazas. Es importante recordar la imposibilidad de desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento de misión bien definido. Las metas de marketing tienen que guardar congruencia con la misión de la empresa. De igual manera, los objetivos deben fluir a partir de las metas.



1.7.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING

La sección de estrategias del plan de marketing resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. Las estrategias correspondientes consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que lo que ofrecen los competidores, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser lo más eficientes posibles y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes que la empresa se ha fijado como objetivo. También es importante que la compañía procure que estas ventajas resulten sostenibles. Por tanto, en sentido amplio, la estrategia de marketing alude a la forma en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de manera que le sé una ventaja sobre la competencia. Podría decirse que crear la estrategia es la parte más importante del plan de marketing.

1.7.7 INSTRUMENTACIÓN DE MARKETING

La sección de la instrumentación del plan de marketing describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Esta sección del plan responde varias interrogantes sobre las estrategias resumidas en la sección anterior:

1. ¿Qué actividades específicas de marketing se emprenderán?
2. ¿Cómo se llevarán a cabo?
3. ¿Cuándo se realizarán?
4. ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades?
5. ¿Cuánto costarán?



Sin un buen plan para la instrumentación, pelagra seriamente el éxito de la estrategia de marketing. Por tal razón, la fase de instrumentación del plan es tan importante como la fase de la estrategia.

Aunque un buen plan para la instrumentación bien desarrollado comprende varias consideraciones, la más importante es obtener el respaldo de los empleados. Resulta vital recordar que ellos, no las organizaciones, ponen en marcha las estrategias de marketing. En consecuencia, para que la instrumentación sea todo un éxito resultan fundamentales aspectos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, así como la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de marketing ha llevado a diversos expertos a clasificar a las “personas” como “la quinta p” del marketing junto con las “cuatro pes” constituidas por el producto, el precio, la promoción y la plaza.

1.7.8 EVALUACIÓN Y CONTROL

La última sección del plan de marketing detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercados, rentabilidad o, incluso, en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca. Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan. Los datos sobre el desempeño interno y las relaciones con el entorno externo deben identificarse y supervisarse para garantizar una valoración y un diagnóstico adecuados antes de tomar acciones correctivas.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un importante componente de evaluación y control. Las proyecciones financieras se basan en estimaciones de costos, ventas y ganancias. En realidad, las consideraciones



presupuestarias desempeñan una función clave en la identificación de estrategias alternas. Las realidades financieras de la compañía deben supervisarse en todo momento. Por ejemplo, proponer una ampliación a nuevas zonas geográficas o modificar los productos sin recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidades. Aun cuando se disponga de fondos, la estrategia debe ser un “buen valor” y ofrecer un rendimiento por la inversión aceptable para que sea parte del plan final.

Por último, si se determina que el plan de marketing no está a la altura de las expectativas, la empresa puede recurrir a diversas herramientas a fin de ubicar las posibles causas de discrepancias. Una de estas herramientas es la auditoría de marketing, un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría ayuda a aislar las debilidades en el plan de marketing y recomienda acciones que coadyuvan a mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planeación también resume las acciones que pueden emprenderse para reducir la diferencia entre el desempeño proyectado y el real.

1.7.9 CONCLUSION

Como se observó a lo largo de todo el capítulo, las definiciones así como la estructura de un plan de negocios, es consistente entre los autores, inclusive hasta en la forma de presentarlos. De ahí que cualquier modelo que se eligiera sería de uso adecuado.

Para efectos de esta investigación, se elegirá el modelo de Longenecker, Moore y Petty, por ser su didáctica y forma de explicarlo la que más se adapta a nuestro trabajo. Para la parte de marketing se complementará con el modelo propuesto por Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas.



CAPITULO II.- ESTUDIO DE MERCADO



CAPITULO II.- ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en la realización de un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedicara a la elaboración y comercialización de panes hechos a base de chaya en la ciudad de Chetumal, Q.Roo. Tomando en cuenta la demanda y la oferta del pan, así como de su competencia directa e indirecta que servirá como fundamento en la constitución, evaluación, distribución y comercialización de los panes hechos a base de chaya en la panadería, que estará un una ubicación de alto crecimiento en la ciudad..

2.2 Descripción del producto

El producto consiste en la elaboración de un pan a base de chaya, este producto lleva por nombre “chaya-muff”, el cual consiste se comercializara en una mantecada que tiene como ingrediente principal la chaya. Este pan también tendrá otras dos presentaciones una con chocolate para aprovechar las propiedades del chocolate y la otra con nuez. El producto se piensa comercializar en los principales hoteles, restaurantes y cafeterías de la ciudad.

2.3 Misión

Somos una empresa elaboradora de panes con cobertura en la ciudad, enfocados principalmente a los consumidores que se preocupan por lo que comen (beneficios), con un alto valor nutrimental y de alta calidad. Como ingrediente principal se contara con la chaya, que es una planta que solo crece en algunos lugares del mundo, siendo esta nuestra principal ventaja.



2.4 Visión

Se considera que la empresa tenga ventas en todo el estado para así ser una empresa reconocida a nivel estatal por su alta calidad en los productos y así estar presente en la mente del consumidor.

2.5 Objetivos

- Ser una empresa reconocida por nuestros clientes.
- Contar con una amplia línea de productos hechos a base de chaya
- Crear una fuente de ingresos para nuestros empleados
- Crear una sucursal para la venta directa con el cliente
- Expandir nuestro mercado en todo el estado
- Ser una la mejor opción en productos nutritivos.

2.6 Objetivos generales.

1. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos novedosos hechos con materia prima de calidad.
2. Obtener mayores utilidades posibles sin perder la calidad, y el prestigio de los productos.
3. Expandirnos a nivel estado y posteriormente al nacional.
4. Colocarnos como la número uno en el mercado en cuanto a producto alimenticio.
5. Mantenernos a la vanguardia en nuestros productos.



2.7 Objetivos a corto plazo.

1. Conseguir un establecimiento, adquirir transporte, hornos y herramientas necesarias para la elaboración de nuestro producto.
2. Contratar, por lo menos el 50% del personal que laborará en nuestra empresa.
3. Dar a conocer el producto a nivel local.
4. Contar con la infraestructura para la elaboración de panes.
5. Realizar alianzas estratégicas con los proveedores, para que ofrezcan el mejor producto.
6. Estar en contacto con nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.
7. Realizar alianzas con mayoristas y detallistas, para poder tener más y mejores puntos de venta.

2.8 Objetivos a mediano plazo

1. Tener el producto que elabora la empresa posicionado en la mente de los clientes como el mejor producto nutritivo.
2. Contar por lo menos en nuestra cartera de clientes con 3 hoteles y 2 restaurantes.
3. Abrir una sucursal en un área estratégica de la ciudad.
4. Ampliar nuestra línea de productos, para abarcar otros mercados.
5. Expansión de nuestro mercado buscando que otras personas consuman nuestro producto.
6. Crear un vínculo con nuestros clientes para que no solo sea un producto temporal.
7. Dar a conocer el producto a nivel estatal.

2.9 Objetivos a largo plazo

1. Contar con una amplia cartera de clientes en todo el estado.



2. Ampliar las instalaciones de producción para realizar una mayor producción y así satisfacer la demanda.
3. Tener 9 puntos de venta distribuidos estratégicamente en el estado.
4. Continuar siendo una empresa que ofrece atención y productos de calidad.
5. Buscar nuevos canales de comercialización para dar a conocer el producto a nivel nacional e internacional.
6. crear otra fábrica de nuestro producto fuera del estado para su fácil acceso en otros estados.
7. Generar una franquicia “chaya muff”.

2.10 Análisis de los 5 ambientes

2.10.1 Económico

Una de las prioridades del Gobierno Federal es abatir la pobreza y la desigualdad que siguen afectando a millones de mexicanos. Para lograrlo, es necesario promover un crecimiento más dinámico y sostenido de nuestra economía, lo que debe traducirse en más y mejores empleos, así como en una mayor calidad de vida para las familias mexicanas.

Para alcanzar esas metas se requiere avanzar en materia de inversión en infraestructura, en el desarrollo de tecnología, en la mejora de la competitividad y del marco regulatorio, así como en la promoción del comercio exterior. Todos estos factores son determinantes en el crecimiento económico del país. Por eso, el Ejecutivo ha puesto en marcha diversos programas para brindar mayores incentivos a la inversión privada y pública y detonar el crecimiento económico. De esos programas y acciones –así como de sus objetivos, alcances y resultados– da cuenta este capítulo del Primer Informe de gobierno.

La política económica ha mantenido y fortalecido la estabilidad económica del país mediante un manejo responsable de las finanzas públicas y la aprobación de una importante reforma al sistema de pensiones de los trabajadores del Estado. En este apartado se expone cómo, a pesar de la desaceleración económica



experimentada por nuestro principal socio comercial y de la volatilidad de los mercados financieros internacionales, la solidez de nuestra economía ha permitido alcanzar resultados positivos en materia de inversión extranjera y empleo.

También se han realizado acciones enfocadas a promover la competitividad de nuestro sector productivo. Se han puesto en marcha obras de infraestructura en materia de telecomunicaciones y transportes, energía y recursos hidráulicos y se han impulsado las exportaciones de nuestro país. Además, se está apoyando a sectores económicos estratégicos –como el campo y el turismo– con el propósito de aprovechar las capacidades y vocaciones de cada región y diversificar las fuentes de crecimiento de nuestra economía.

Hablando económicamente, en México el PIB (producto interno bruto) actualmente es del 2.8 %. Pero analistas han hecho predicciones de que el año cerrará con el 3.2 % y dando una estimación de que en el año 2008 será del 3.7%; esto quiere decir que ira en aumento.

Con lo que se refiere a la inflación en el país, es del 3.7 % y se ha hecho una predicción de que en el año 2008 disminuirá al 3.5 %.

La economía nacional ha sido afectada por varias razones a lo largo del tiempo, sin embargo se dice que en el 2008 esto continuará, ya que México seguirá dependiendo firmemente de Estados Unidos.

En los Criterios Generales de Política Económica para 2008, la Secretaría de Hacienda inclusive advierte de los riesgos de una depreciación del dólar y de una eventual caída en los ingresos petroleros.

2.10.2 Democracia y Política Exterior

El tránsito a la democracia que el país experimentó de manera gradual en las últimas décadas abrió posibilidades de justicia y desarrollo que hoy tenemos que hacer realidad. Los mexicanos exigen una democracia efectiva en la que el voto se traduzca en gobiernos e instituciones capaces de dar respuesta a las preocupaciones y necesidades cotidianas de la gente.



En este capítulo se describen las acciones que el Gobierno Federal ha realizado para mejorar el ejercicio del poder público y consolidar así una democracia efectiva que eleve el bienestar de los mexicanos. Se da cuenta también de cómo en estos primeros meses de gobierno se ha dado prioridad a la transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio del presupuesto y se han establecido mayores estándares de eficiencia y eficacia en la administración pública para mejorar la provisión de servicios y la atención a las demandas y necesidades ciudadanas.

México es una nación plural que debe reconocer la riqueza de sus diferencias. Por eso, se destacan los pasos seguidos por el Ejecutivo para la construcción de acuerdos con todos los poderes, órdenes de gobierno, partidos políticos, organizaciones civiles y la sociedad en general.

Este apartado también describe las acciones que ha realizado el Gobierno Federal para contar con una política exterior responsable y activa, cuyo propósito sea que nuestras relaciones internacionales contribuyan a impulsar el desarrollo del país y a mejorar el nivel de vida de la población.

Sólo la participación activa y responsable en los foros internacionales y en nuestra relación con otros países podrá hacer de la política exterior una palanca para el desarrollo de México. Por eso, el gobierno ha planteado una nueva agenda diplomática orientada a fortalecer nuestra economía, defender los derechos de los mexicanos en el exterior y promover los intereses de nuestro país en el mundo.

Con esa finalidad, el Ejecutivo Federal ha impulsado relaciones respetuosas con todas las naciones y ha promovido acciones de cooperación para hacer frente a retos globales como el deterioro ambiental, los desastres naturales y el crimen transnacional organizado. México es un país que por su lugar en el mundo, por su importancia y tamaño, debe ser parte más activa en la construcción de un orden mundial que garantice prosperidad y seguridad para todos los pueblos.

En suma, en este capítulo se presentan las primeras acciones que el Gobierno



Federal ha instrumentado en estas dos importantes materias. Hay logros importantes, pero el mayor de ellos es que se ha trazado el camino por el que habremos de continuar en los próximos años para que nuestra democracia y nuestras relaciones internacionales sean un motor para el bienestar de todos los mexicanos.

2.10.3 Demográfica

En el último decenio México se mantuvo en una fase avanzada de la transición demográfica al atenuarse la disminución tanto de la fecundidad como de la mortalidad, al tiempo que se observó una pérdida neta por migración internacional de mayor cuantía (578 mil anuales en 2000-2005) que la identificada hace algunos años (210 mil anuales en 1980-1984). Entre los resultados de este comportamiento demográfico resalta el incremento de la población en edad de trabajar, del cual se deriva una fuerte presión sobre los mercados laborales durante esta administración, lo que representa sin duda uno de los mayores desafíos a enfrentar.

2.10.4 Ecológico

En México, el deterioro ambiental y el abuso del acervo ecológico han llegado a niveles insostenibles. Esto amenaza el bienestar de la población y, además, es un obstáculo para aumentar el bienestar de los mexicanos.

Si no frenamos el daño a nuestros recursos naturales –si no hacemos un uso racional de la energía, el agua, el aire y el suelo– será imposible alcanzar un crecimiento económico sostenible. Sólo conciliando el progreso económico con la preservación de la naturaleza podremos aspirar a un desarrollo humano sustentable en el que todos los mexicanos puedan progresar sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras. Ese es el principio que guía la política ambiental de esta administración.



Como parte de una estrategia integral de preservación y recuperación del medio ambiente, el Gobierno Federal ha emprendido una serie de acciones que tienen como propósito prevenir, controlar y en la medida de lo posible revertir la contaminación de los recursos naturales.

El agua es el recurso natural máspreciado, además de ser un factor indispensable para promover el desarrollo.

Para mejorar de manera sustancial el nivel de vida de las personas, en especial de los que menos tienen, se han iniciado acciones para incrementar la cobertura de agua potable y alcantarillado y para promover el uso sustentable del agua en cuencas y acuíferos. También se han realizado importantes obras para el saneamiento de este recurso vital.

Asimismo, para contribuir a la conservación, aprovechamiento sustentable y restauración de los ecosistemas y su biodiversidad, el Poder Ejecutivo ha puesto en marcha varios programas, de cuyos avances se da cuenta en este capítulo. También se detallan las acciones que el Gobierno Federal está poniendo en marcha para enfrentar y mitigar los efectos del cambio climático.

Son muchos y graves los desafíos en materia ambiental por lo que es urgente enfrentarlos con decisión y con la activa participación de todos los mexicanos. Con acciones encaminadas a cuidar nuestro medio ambiente estamos sentando las bases para detener y comenzar a revertir el daño ambiental que le hemos infringido a nuestro entorno natural por décadas.

Los mexicanos tenemos que construir un México que cuide su patrimonio cultural y que recupere de manera ordenada su enorme capital ecológico. Un México más verde y más limpio en el que los ríos, los mares, la tierra y el aire sean sustento de vida y desarrollo. En suma, tenemos que redoblar esfuerzos para que tengamos un México que dure para siempre.



2.10.5 Tecnológico

La investigación científica y el desarrollo tecnológico representan una inversión redituable para la sociedad que debe incrementarse para apoyar los niveles de productividad, el equilibrio ecológico, la esperanza de vida de la población, la competitividad de las empresas, y el bienestar social, entre otros. Por ello, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) como responsable de la política científica y tecnológica, ha canalizado recursos crecientes para apoyar la formación de profesionistas de alto nivel académico, estimular el trabajo de los investigadores nacionales, mejorar la calidad de los proyectos de desarrollo científico y tecnológico, e incentivar la inversión del sector privado en actividades científicas y tecnológicas.

2.11 Análisis del sector

De acuerdo a los censos económicos realizados por el INEGI (Instituto Nacional de Geografía e Informática) el análisis del sector de la elaboración de panes con respecto al año 1999 en la ciudad de Quintana Roo y el municipio de Othon P. Blanco de la siguiente manera.

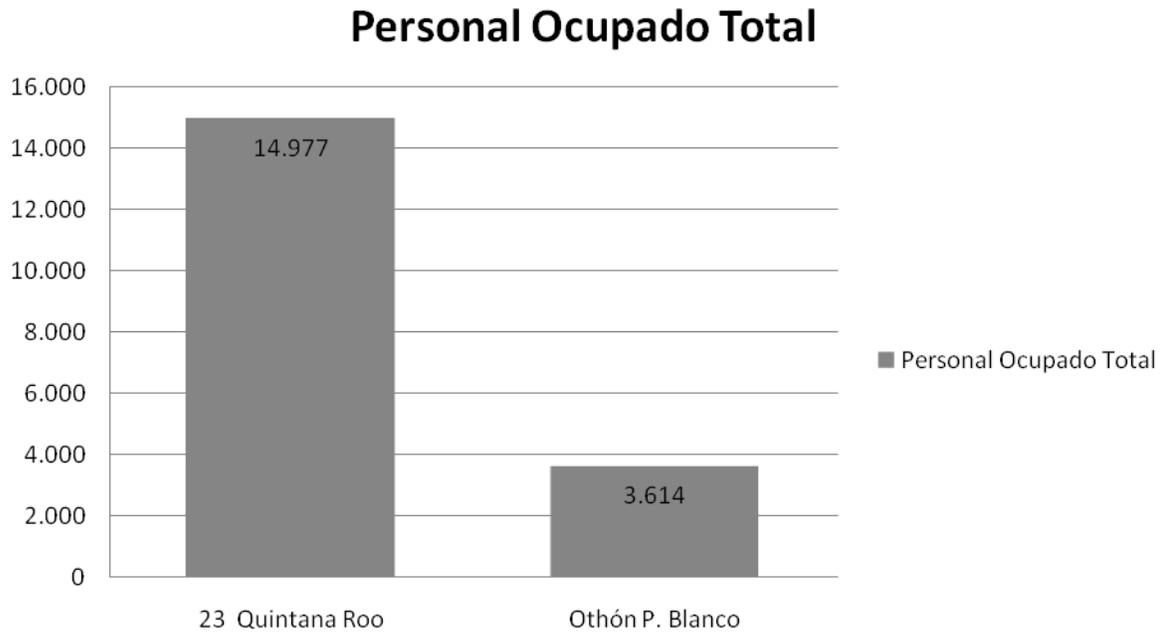
Tabla 1 Comparación del sector de elaboración de panes del año 2009.

	Personal Ocupado Total	Producción Bruta Total (miles de pesos)	Valor de los productos elaborados (miles de pesos)	Consumo Intermedio (miles de pesos)	Valor total de los activos fijos (miles de pesos)
23 Quintana Roo	14.977	8.197.113	7.782.434	5.131.069	3.101.976
Othón P. Blanco	3.614	3.795.382	3.737.027	2.095.467	1.500.610

Fuente: INEGI (instituto nacional de geografía e informática)



Gráfica 1 Personal ocupado

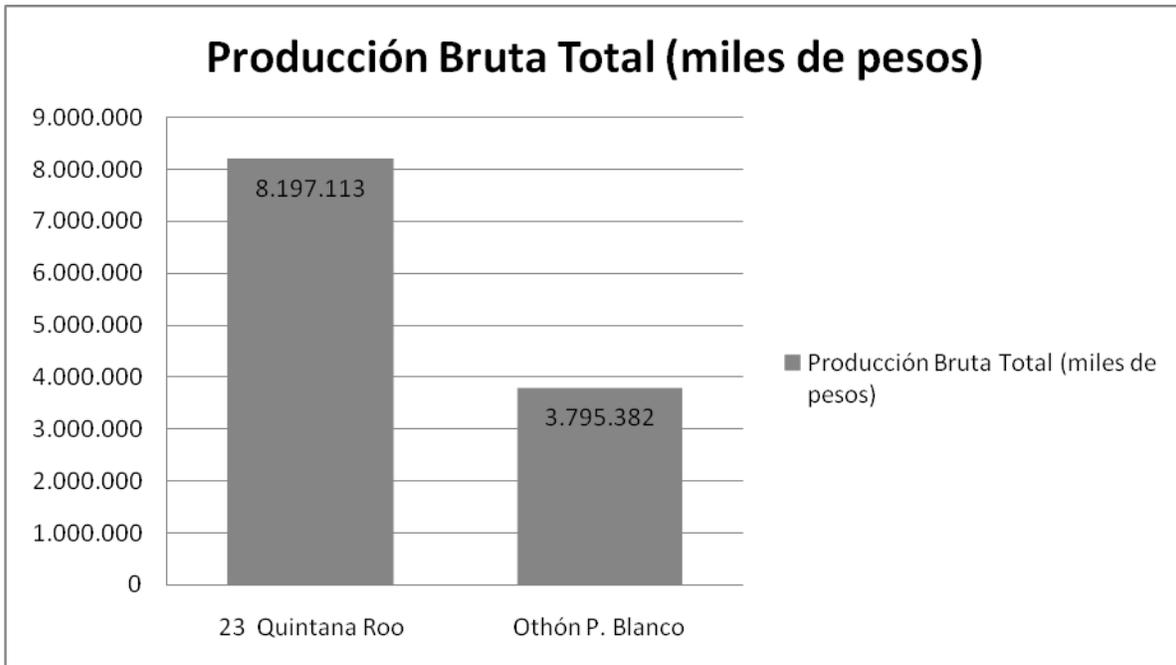


Fuente: elaboración propia con datos del INEGI censo económico 2009

En esta grafica se ve como las empresas que se dedican a la elaboración de panes en el estado de Quintana Roo de acuerdo con su personal ocupado. Como lo muestra la grafica podemos observar que el total de personal ocupado en el estado de Quintana Roo es de 14,977 del cual 3,614 que representa el 24.2% del personal ocupado esta en el municipio de Othon P. Blanco y el 11,363 equivalente al 75.8% restante se encuentra en los otros municipios de la zona sur del estado donde se encuentra Cancún y toda la Riviera Maya que por consiguiente mayor personal ocupado. (Gráfica 1)



Gráfica 2 Producción Bruta Total

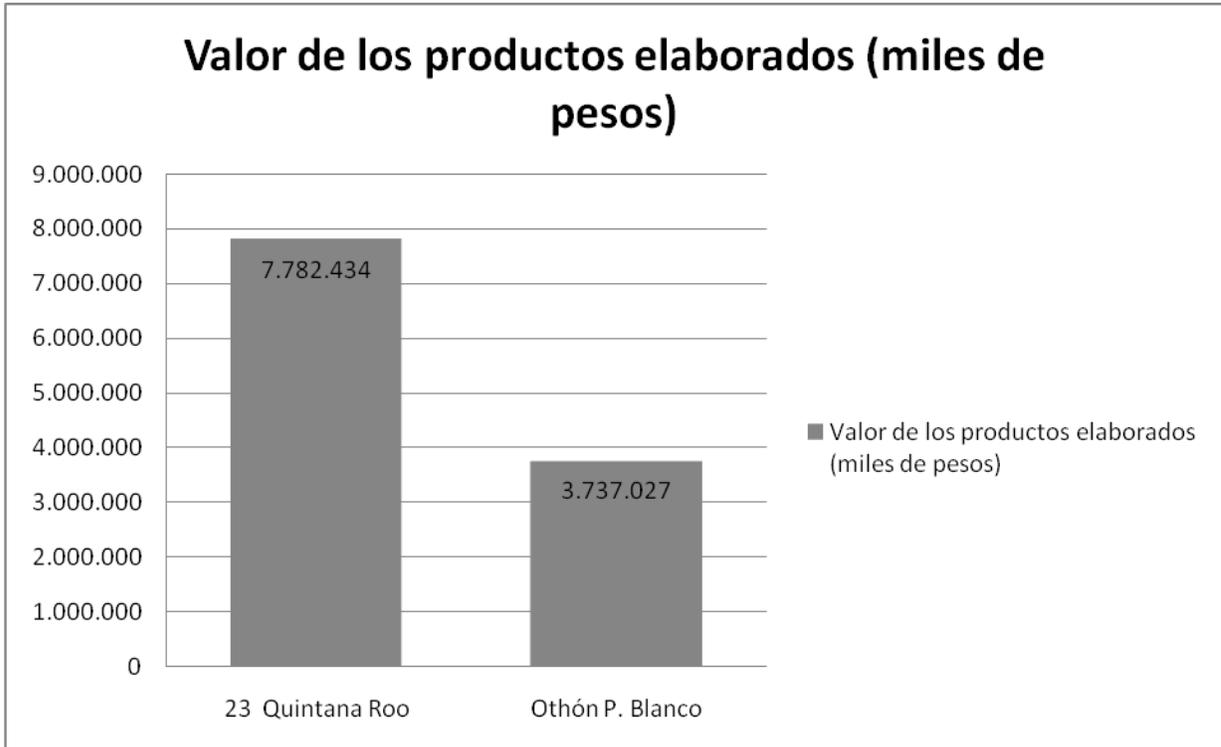


Fuente: elaboración propia con datos del INEGI censo económico 2009

En esta gráfica se puede observar la producción bruta de las empresas en el estado de Quintana Roo que se dedican a la elaboración de panes. Como lo muestra la gráfica podemos observar la producción bruta total del Estado de Quintana Roo que es 8,197, 113 de los cuales 3,795, 382 que representa el 46.3% de la producción bruta total de los productos elaborados en el municipio de Othon P. Blanco y los 4,401,731 que representan el 53.7% de los demás municipios de la zona sur del estado donde se encuentra Cancún y toda la Riviera Maya. Esta grafica muestra que no hay mucha diferencia y al gran crecimiento que tiene el municipio del municipio de Othon P. Blanco. (Gráfica 2)



Gráfica 3 Valor de los productos elaborados

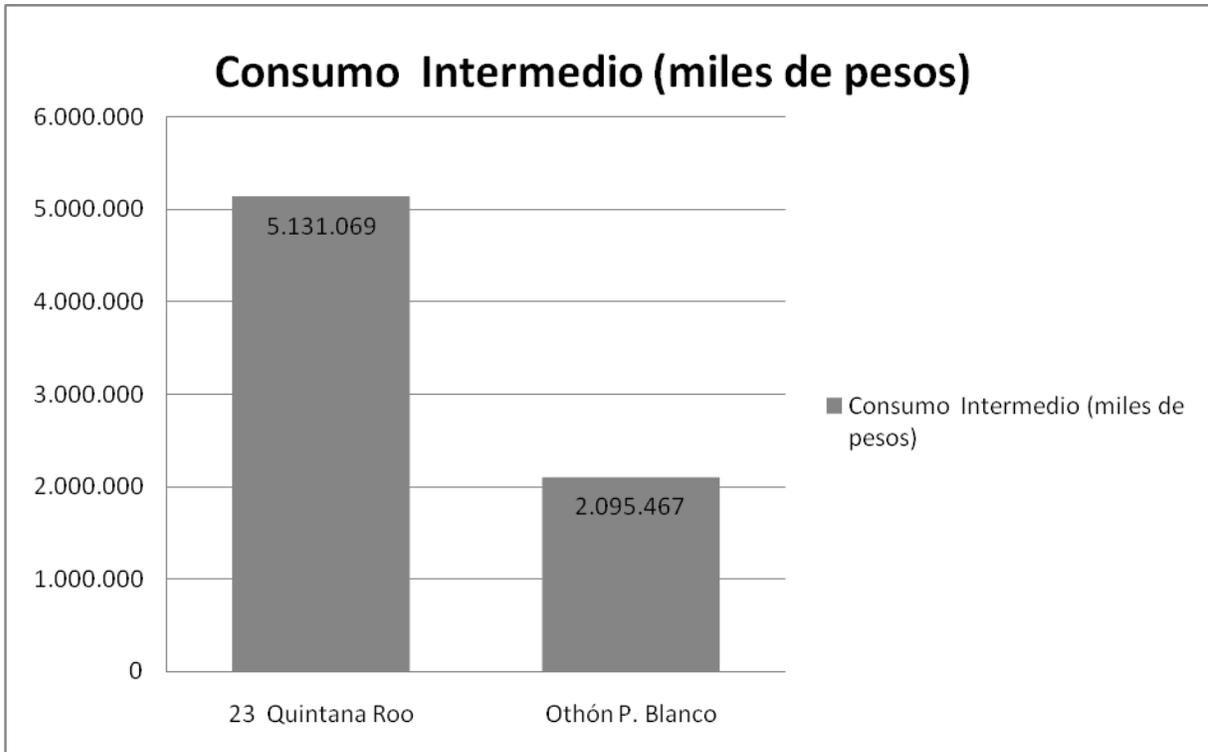


Fuente: elaboración propia con datos del INEGI censo económico 2009

En esta gráfica se ve el Valor de los Productos Elaborados en las empresas en el estado de Quintana Roo. Como lo muestra la grafica podemos observar los 7,782,434 que representa el total del Valor de los Productos en el Estado de Quintana Roo del cual 3,737,027 que representan 48% del Valor de los Productos en el municipio de Othon P. Blanco y los 4,045,457 que es el equivalente al 80% restante se encuentra Cancún y toda la Riviera Maya y por consiguiente mayor valor de productos elaborados. También se puede observar en la grafica que no es mucha la diferencia con respecto a los demás municipios. (Gráfica 3)



Gráfica 4 Consumo intermedio

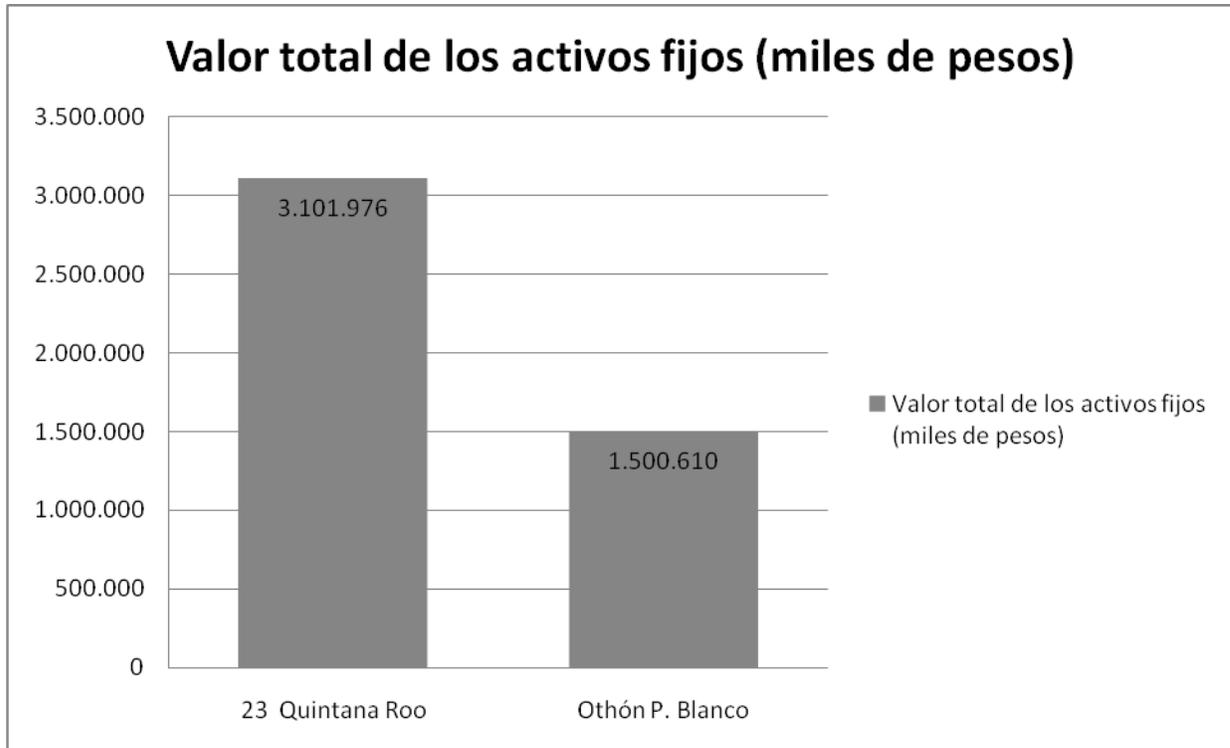


Fuente: elaboración propia con datos del INEGI censo económico 2009

En esta grafica se ve como las empresas que se dedican a la elaboración de panes en el estado de Quintana Roo de acuerdo con el Consumo Intermedio. Como lo muestra la grafica podemos observar que el Consumo Intermedio en el estado de Quintana Roo es de 5,131, 069 del cual 2,095, 467 que representa el 40.8% del Consumo Intermedio esta en el municipio de Othon P. Blanco y el 3,035, 602 equivalente al 59.2% restante se encuentra en los otros municipios de la zona sur del estado donde se encuentra Cancún y toda la rívera Maya. También en esta grafica se puede ver que solo hay una diferencia significativa. (Gráfica 4)



Gráfica 5 Valor total de los activos fijos



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

En esta gráfica se ve como ha crecido el valor total de activos fijos en las empresas que se dedican a la elaboración de panes en el estado de Quintana Roo. Como lo muestra la grafica podemos observar el Valor Total de los Activos en el estado de Quintana Roo es de 3,101, 976 del cual 1,500, 610 que equivale a 48.3% del valor total de activos fijos en el municipio de Othon P. Blanco y los 1,601, 366 que es equivalente a 51.7% de los demás municipios de la zona sur del estado donde se encuentra Cancún y toda la Riviera Maya. Esta grafica muestra que no hay mucha diferencia, lo que significa que hay una gran inversión en las empresas del municipio de Othon p. Blanco. (Gráfica 5)



2.12 Análisis FODA

Fortalezas

- Ser los primeros en la comercialización de panes con chaya.
- Contar con la maquinaria adecuada.
- Que la planta de chaya cuenta con muchas propiedades nutritivas
- Nuestros lugares de ventas estratégicos.
- El sabor es 100% natural.

Oportunidades

- No tener competencia directa, ya que solo en méxico elaboran productos que contengan chaya.
- Solo en algunos lugares de América crece esta planta.
- La cercanía que se tiene con el turismo.
- La creciente demanda de productos nutritivos.
- La gente que conoce la planta de chaya.
- El gran impacto que están teniendo los productos con alto valor nutricional.
- Los agricultores locales de pitahaya cultivan en mejor y mayor producción esta planta.
- Ampliar nuestra línea de productos con la chaya como ingrediente principal.

Debilidades

- No contar con experiencia en el segmento de mercado
- Los precios serian un poco mas que los de la competencia indirecta
- No tener la suficiente maquinaria para satisfacer todo el mercado
- No contar con un canal de distribución definido para llevar el producto a los lugares asignados.
- No tener definidas nuestras rutas de distribución, para poder ahorrarnos tiempo y costos.

Amenazas

- Que se pierdan las cosechas de chaya debido al clima
- Que no se cuente con suficientes proveedores de la chaya



- Que la competencia introduzca un producto similar
- La competencia es una empresa trasnacional
- La gente que no conozca la planta al principio no la comprará.

2.13 Las 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con las 5 fuerzas de Michael Porter, con respecto a la rivalidad se dice que, existe en el mercado varios competidores de carácter directo como indirecto.

La rivalidad entre los competidores

Los principales productores de pan son nuestros competidores directos en el municipio son: Mercy, Silimel y Marilú, quienes su principal actividad es la elaboración de pasteles, pero también se dedican a la elaboración, distribución y venta de panes aquí en la ciudad, siendo ellos los principales distribuidores de sus productos en cafeterías y restaurantes. Por otra parte Silimel lleva abierto 25 años al público siendo la competencia de Mercy quien lleva más de 25 años, y en los últimos años se abrió Marilú quien ha destacado por su sabor diferente.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa no cuenta con un poder de negociación ya que no puede controlar a los productores de chaya en las zonas rurales les estado.

Poder de negociación de los compradores

El producto es diferenciado ya que contiene atributos (chaya) que la competencia directa no tiene, el producto contara con todas las normas regulatoria para ofrecer un producto de calidad.



Diferenciación

En el mercado existe cierta homogeneidad en los productos, ya que ofrecen sabores tradicionales, en cambio nuestro producto romperá ese esquema ya que se dé una planta exótica y diferente a los panes conocidos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Este es un producto sustituto no funcional, ya que no cuenta con un producto igual. La competencia vende panes a base de harina sin ningún atributo.

Costo de cambio

Existirá un costo de cambio debido a que nuestro producto tiene como ingrediente principal la chaya y que cuenta con un gran valor nutricional, que los otros productos casi no tienen.

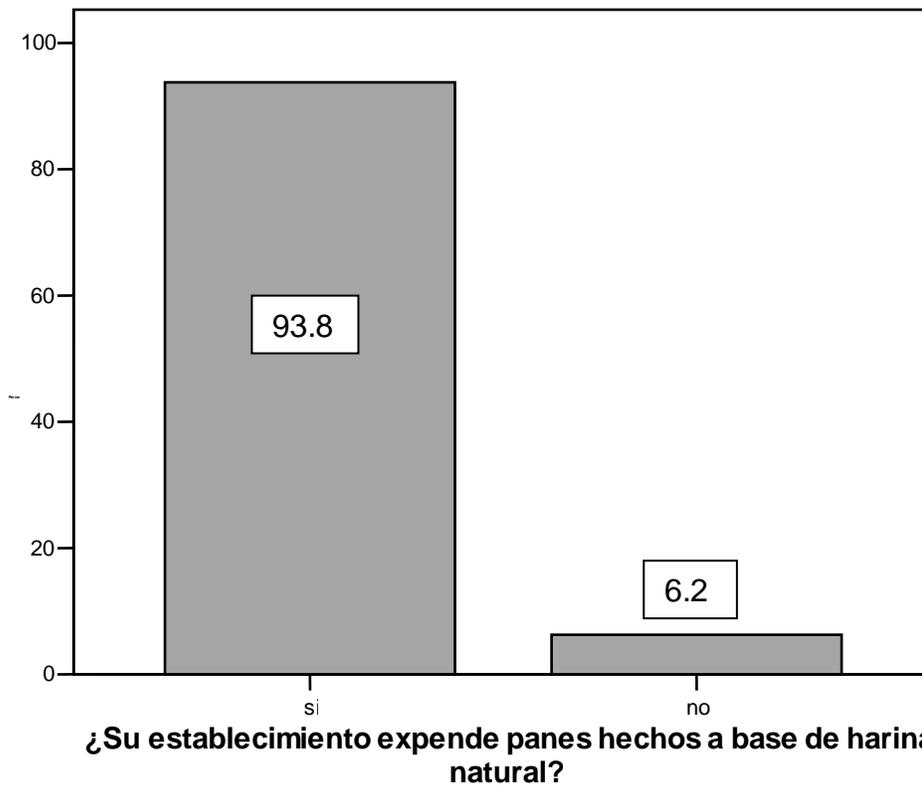
2.14 Análisis de la demanda

2.14.1 Fuentes primarias

De acuerdo con la información que se requería se realizaron y aplicaron encuestas a los sectores del mercado donde se pretende distribuir “chaya muff”, la encuesta cuenta de nueve preguntas, con lo que se pretende tener información relevante para la comercialización del producto, como cuanto invierte la gente en este rubro, con qué frecuencia lo hace, donde lo compra y que es lo que le gusta, entre otras. Con lo que se obtuvo la siguiente información y se muestra en las siguientes graficas. (Ver anexo 1)



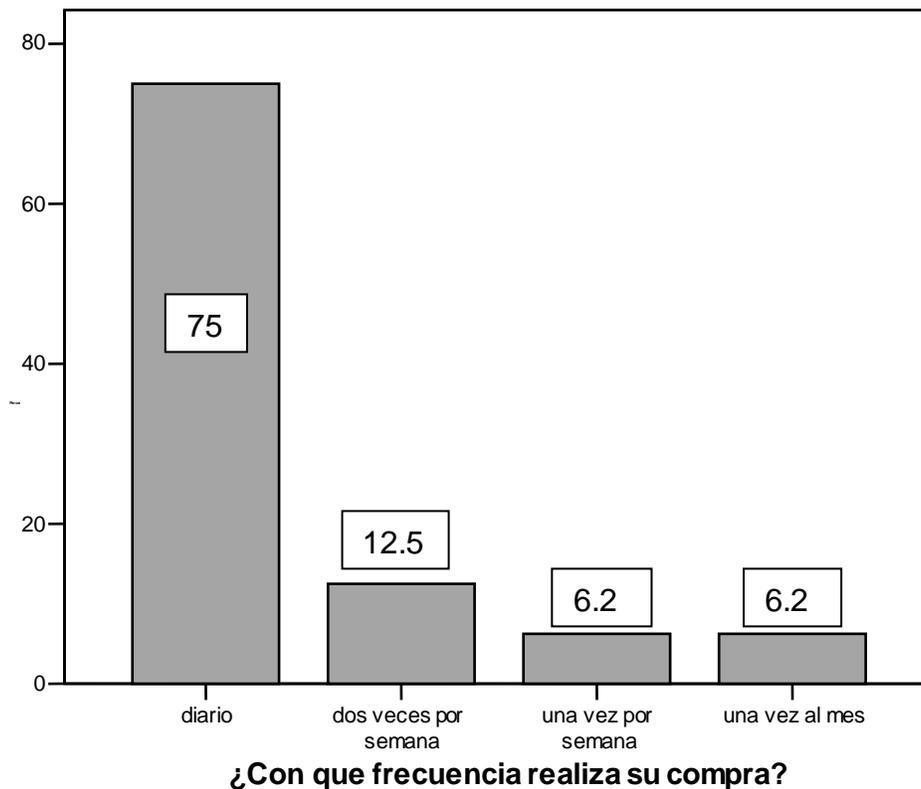
Grafica 6 ¿Su establecimiento expende panes hechos a base de harina Natural?



En esta gráfica se puede observar que más del 93 % del total de la muestra, dio como resultado que los locales venden panes hechos a base de harina natural. Esto beneficiara a la empresa ya que existe mayor mercado para comercializar el producto.



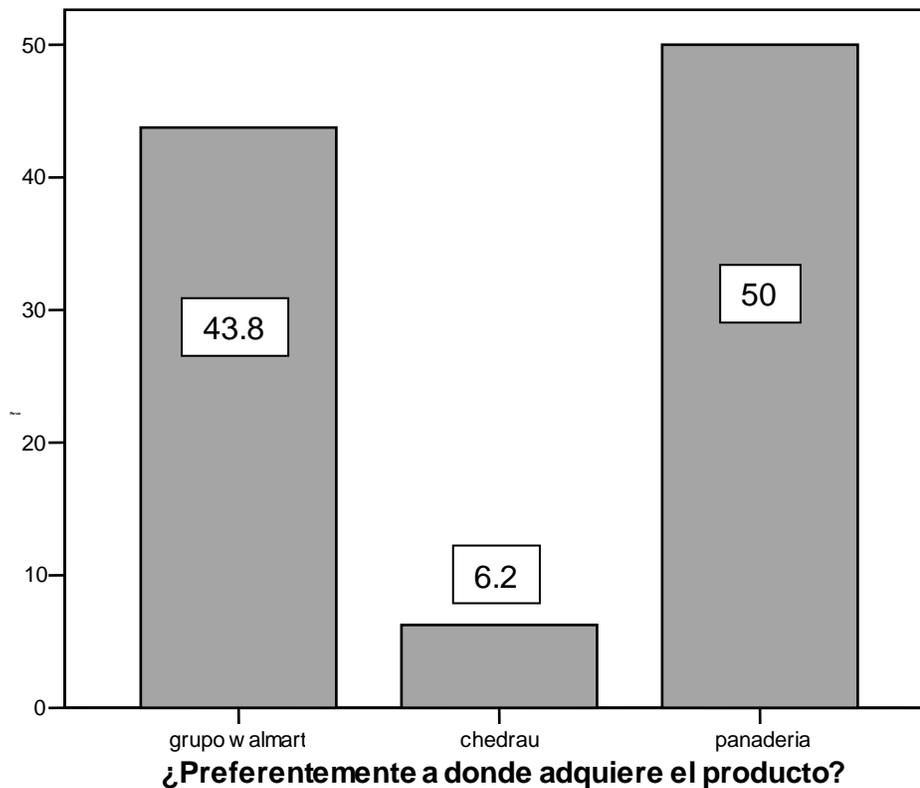
Grafica 7 ¿Con que frecuencia realiza su compra?



En esta gráfica se puede observar la frecuencia con que lo locales realizan sus compras de panes, de lo cual el 75% realiza sus compras diarias mientras que un 12% las realiza dos veces por semana, esto beneficiara a la empresa ya que asegurara una cantidad promedio diario que podría estar vendiendo en estos locales.



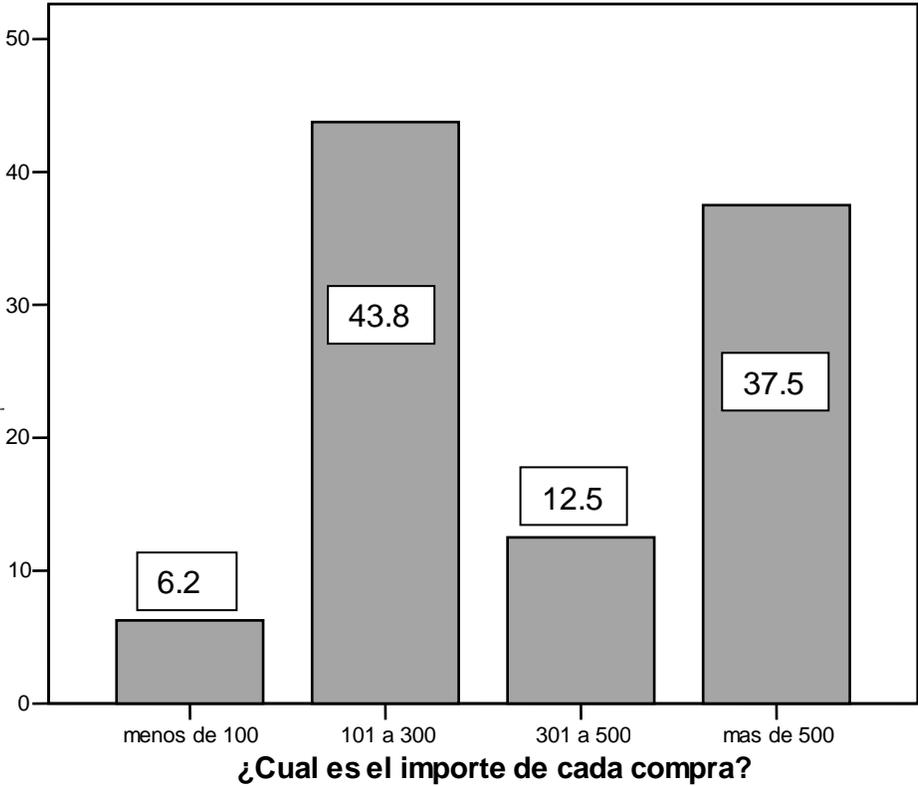
Grafica 8 ¿Preferentemente a donde adquiere el producto?



En esta gráfica se puede observar en donde realizan sus compras los establecimientos, esto le sirve a la empresa para ver cual es la competencia. El 50% realiza su compra en panaderías de la ciudad, pero el otro 43% realiza sus compras en alguna tienda del grupo Wal-Mart.



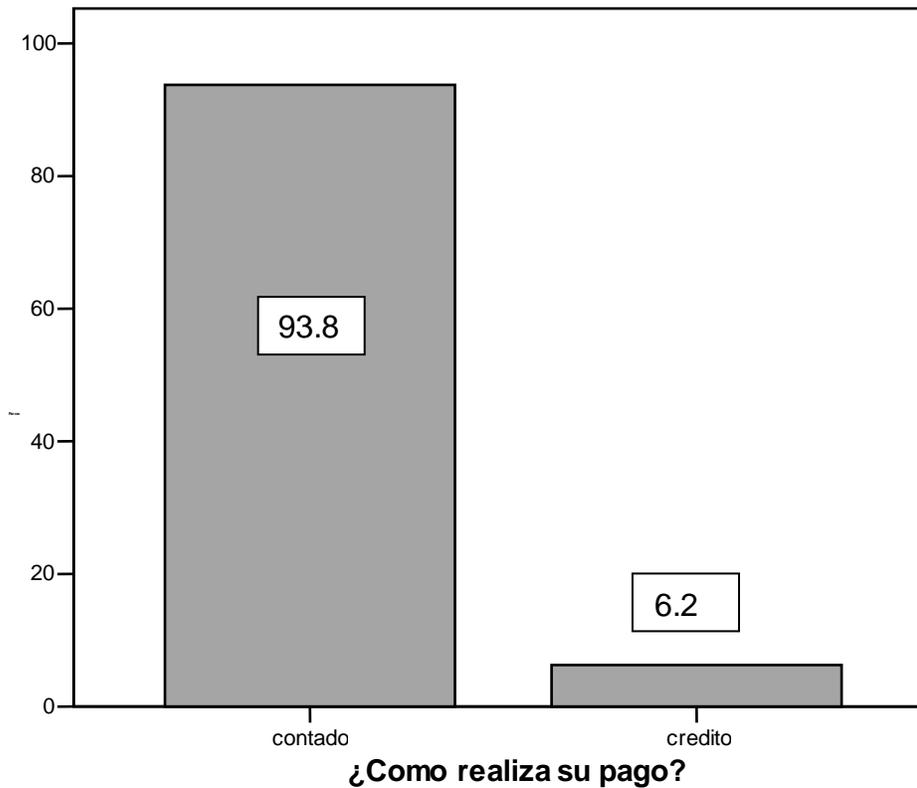
Grafica 9 ¿Cual es el importe de cada compra?



En esta gráfica se ve cuanto gastan en promedio cada local al realizar cada compra. Poco mas del 43% gasta un promedio de 101 a 300 pesos por cada compra, el 37% gasta mas 500 pesos en promedio por compra y otro 12.5% gasta de 301 a 500 pesos por cada compra. Con esto se puede tener un estimado de cuanto producto se necesita.



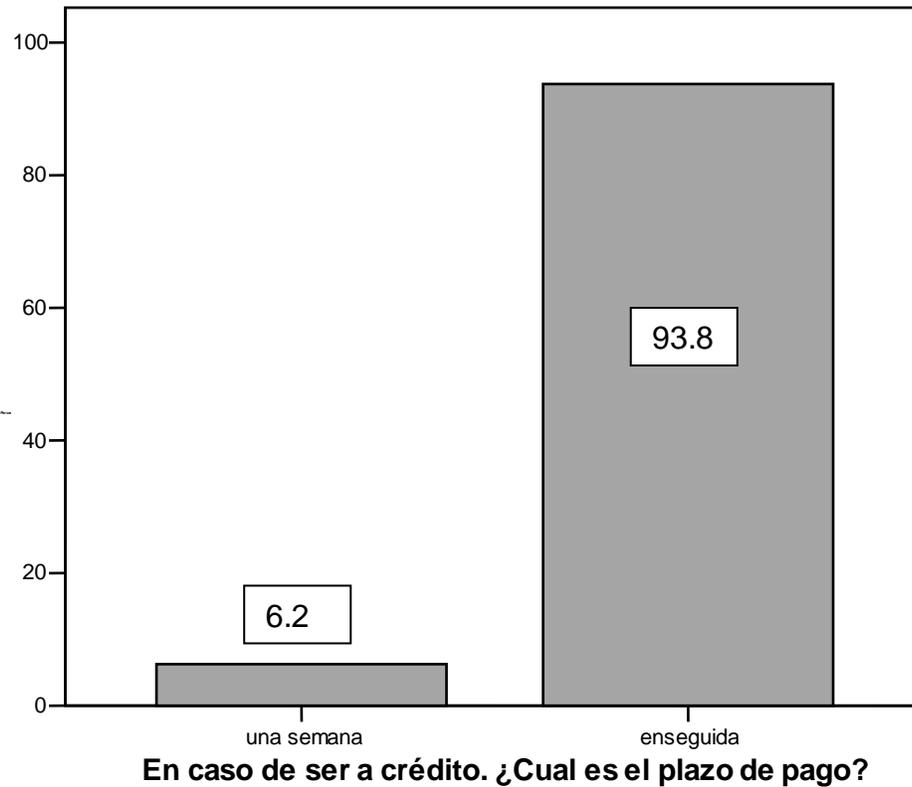
Grafica 10 ¿Como realiza su pago?



En esta gráfica se puede observar como realizan sus pagos los locales, el 93% de los locales realiza su pago de contado mientras que solo el 6% lo hace a crédito. Esto quiere decir que la empresa tendría un flujo de efectivo diario o bien venderle a crédito a los locales para atraer su compra.



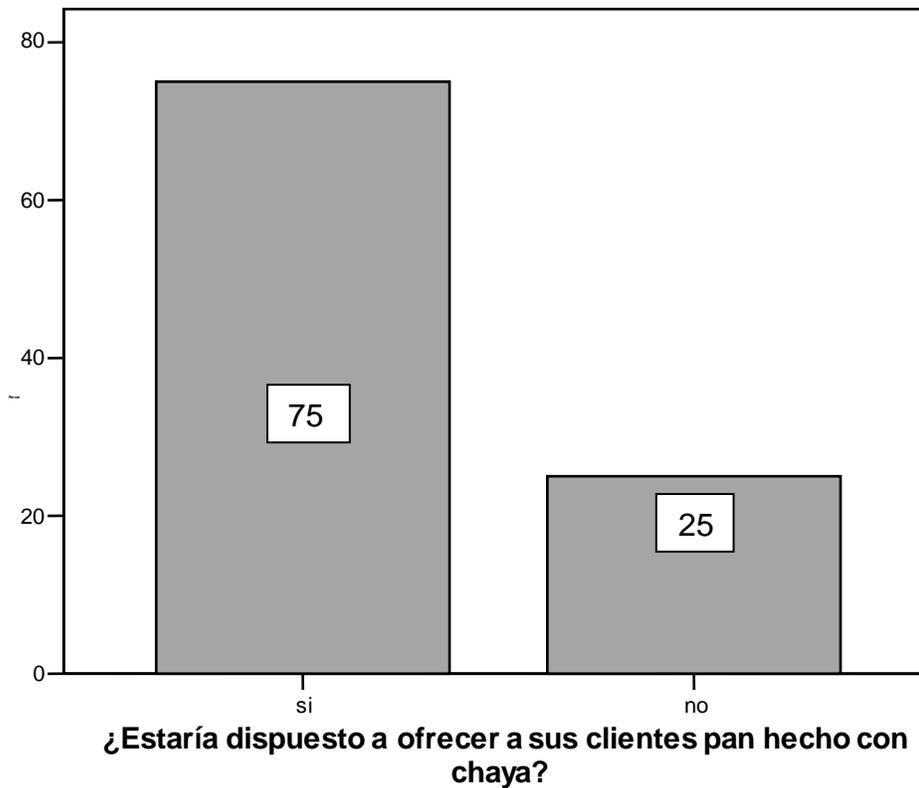
Grafica 11 ¿En caso de ser a crédito, cual es el plazo de pago?



En esta gráfica se puede observar cual es el plazo que le dan a los locales para realizar sus pagos. El 93% realiza sus pagos en seguida o sea efectivo, y solo el 6% tiene las compras a crédito y teniendo un plazo de una semana para realizar sus pagos.



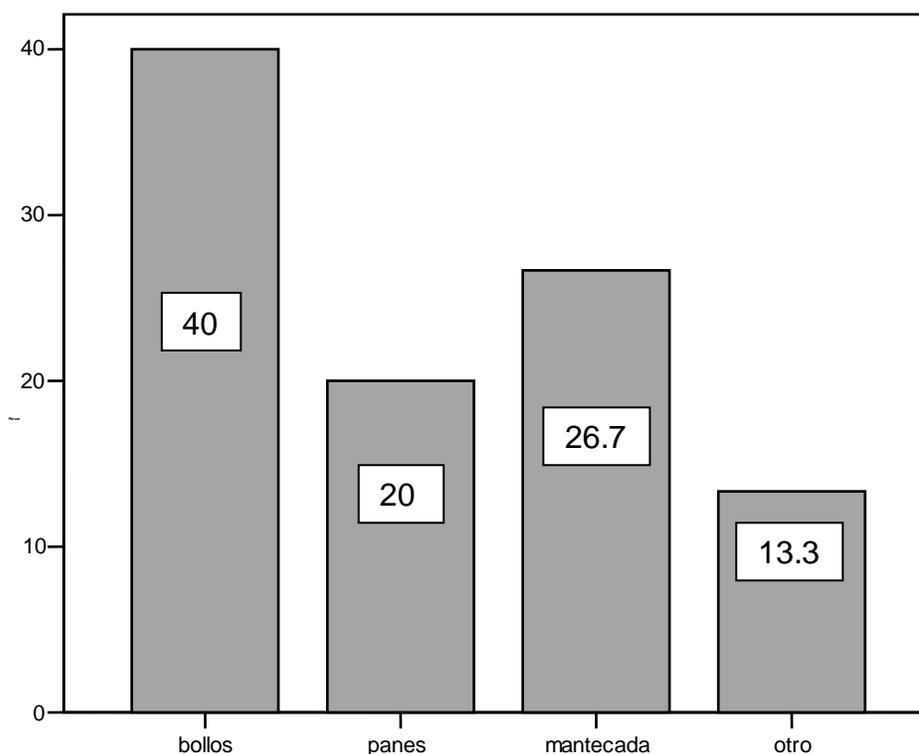
Grafica 12 ¿Estaría dispuesto a ofrecer a sus clientes pan hecho con Chaya?



En esta gráfica se puede observar si los locales están dispuestos a ofrecer un pan hecho a base de chaya. El 75% de los locales están dispuestos a vender panes hechos a base de chaya. Por consiguiente este puede ser el tamaño del mercado para aprovechar las ventas de los panes de chaya.



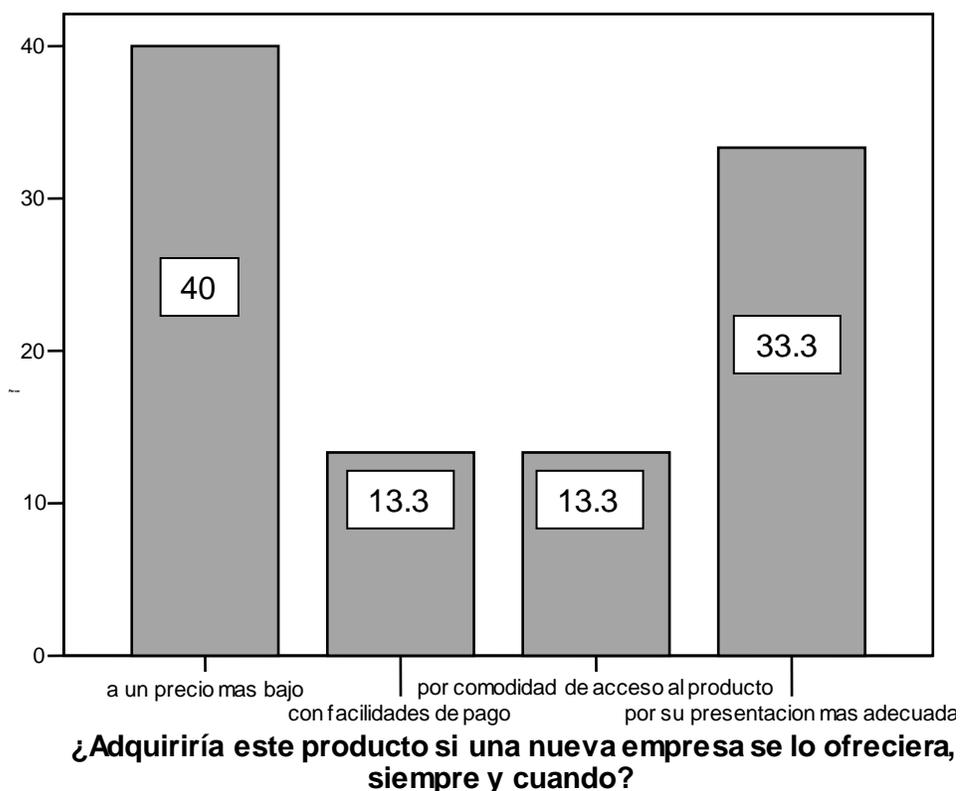
Grafica 13 ¿Que presentación del producto prefiere?



En esta gráfica se puede observar como prefieren vender el producto en los locales. El 40% dijo que lo consumirían en bollos, el 26% dijo que lo prefería en mantecada, el 20% lo prefería en pan y por ultimo un 13% lo prefiere en otra presentación. Con esto se puede dar una idea de que presentación necesitaría producir.



Grafica 14 ¿Adquiriría este producto si una nueva empresa se lo ofreciera, siempre y cuando?



En esta gráfica se puede observar que beneficio le gustaría que le ofreciera la empresa a cada local. El 40% espera que le ofrezcan un precio más bajo, el 33% espera una presentación más adecuada al lugar, y con un empate del 13.3% esperan que se les ofrezca facilidades de pago y comodidad de acceso al producto.



2.14.2 Fuentes secundarias

De acuerdo a las investigaciones realizadas se pudo recopilar información en las páginas de internet de instituciones gubernamentales, como la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos).

Tabla 2 Proyección de la demanda de Chaya Muff en 5 años

Año	Consumo Anual	Consumo Mensual
2011	455,400.00	37,950.00
2012	500,940.00	41,745.00
2013	551,034.00	45,919.50
2014	606,137.40	50,511.45
2015	666,751.14	55,562. 60
2016	733,426.26	61,118.80

Nota: los números son cifras en pesos

Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas realizadas.

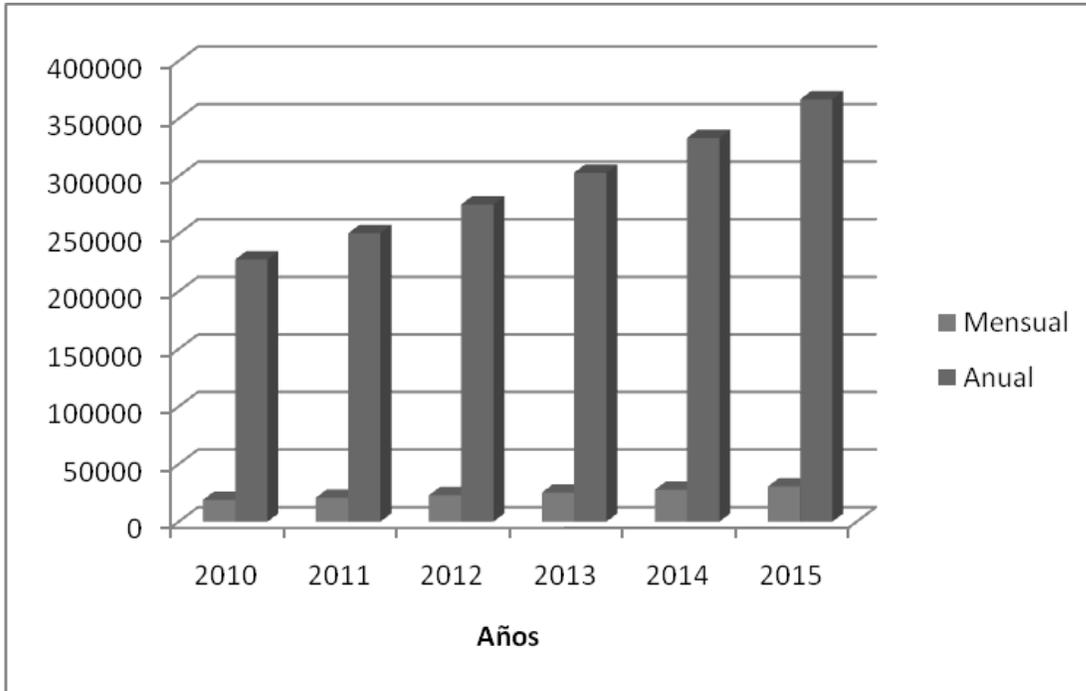
La tabla muestra los índices en el consumo de panes de chaya, en dinero en el estado de Chetumal, Quintana Roo. Con una proyección de 5 años de cuanto será el consumo en pesos de cuánto son sus ventas de las empresas anual y mensualmente.

Con el crecimiento poblacional que se está teniendo se puede observar que la demanda irá en aumento, como se puede ver en la tabla 2 y grafica 15, lo que indica que la producción se tiene que ir adaptando a las exigencias de los consumidores.

Con estos datos recopilados en la CANIRAC la empresa tiene una estimación de cuanto necesitara producir para cubrir la demanda de la población en la ciudad.



Grafica 15 Proyección de la demanda.



Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas realizadas.

Esta grafica se muestra la proyección de la demanda del producto durante los próximos 5 años, por consiguiente el consumo anual de las personas que compran pan en las principales cafeterías y restaurantes de la ciudad, así como los promedios de cada mes de las cantidades que se consumirán. Teniendo como resultado una buena participación en el mercado.



Tabla 3 Análisis de la Competencia directa e indirecta.

Competidor	Producto	Beneficios	Contenido Nutrimental	Calidad	Precio
Bimbo	Mantecadas	Aporta 8% de calcio sobre la ingesta diaria.	125 g.	La calidad es buena ya que cumplen con los estándares establecidos por la ley.	10.00
Bimbo	Mantecadas con nuez	Aporta el 13% de ácido fólico la ingesta diaria.	123 g.	La calidad es buena ya que cumplen con los estándares establecidos por la ley.	10.00
Tía Rosa	Mantecadas	Aporta 6% de calcio sobre la ingesta diaria	105g	La calidad es buena ya que cumplen con los estándares establecidos por la ley	6.00

Fuente: elaboración propia tomada de los productos arriba mencionados.

2.15 Fijación de precios

Con base a los diversos métodos para la fijación de precios se llegó al acuerdo de que el más óptimo a utilizar, para establecer un precio al pan de chaya “Chaya Muff” será por la imitación de precios. Que consiste en igualar los precios de la competencia para así poder competir con estas empresas.



2.16 Comercialización

2.16.1 Producto

Panes de chaya “Chaya Muff”.

2.16.2 Empaque

Se venderán en bolsitas de plásticos en las que vendrán dos panes. Ya que la competencia utiliza estas.

Nuestro empaque será de plástico transparente, lo que hará que nuestro producto sea fácil de transportar, almacenar, al igual que así se puede ver el pan para que las personas se familiaricen con el producto y vean como está elaborado. Además con la utilización de este material se reducirán los costos de producción. La cantidad será de 125 g. que es la promedio de acuerdo a la competencia.

Se caracterizara por contar con una etiqueta donde plasmaremos el nombre del producto, logotipo e información nutrimental, así como los beneficios que aporta la chaya para los consumidores.

2.16.3 Etiqueta

El tamaño de la etiqueta es de 6 cm de largo por 10 de ancho en la parte de enfrente y en la parte posterior tendrá una etiqueta de 4 cm de ancho por 5 cm de largo donde se mostrara la información nutrimental del producto.

Como se puede observar especifica el lugar de elaboración, fecha de caducidad, la información nutrimental, ingredientes así como el código de barras que es exigido para la comercialización de cualquier producto.

También llevara el nombre de la marca y del producto.



2.17 Estrategias de Mercadotecnia

Tabla 4 Estrategias de mercadotecnia

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el primer pan de chaya en el mercado regional. 2. Nuestro producto tendrá propiedades nutritivas, para el cuidado de la salud del consumidor. 3. El sabor es 100% natural. 4. La chaya aportara todas la vitaminas y minerales y no contendrá ningún saborizante. 5. Se contara con una red de proveedores que nos facilitaran la obtención de la chaya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La chaya es una planta originaria de esta región y eso facilitara su elaboración. 2. El aumento de la demanda que han tenido en estos últimos años los productos con un alto valor nutrimental. 3. La gente conozca la planta de chaya y sus beneficios. 4. La planta es originaria de la región y solo crece en algunos lugares del planeta. 5. Que los agricultores se dedique más a la siembra de la planta.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No poder cubrir la demanda de nuestros consumidores. 2. No contar con un canal de distribución definido para llevar el producto a nuestros puntos de venta. 3. La falta de experiencia con la que contamos en el mercado ya que somos una empresa nueva que apenas está iniciando en este ámbito. 4. Tener un mal funcionamiento interno de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una planta que solo crece por temporadas y eso perjudicara la producción de los panes. 2. El poco conocimiento de la planta por parte de los consumidores. 3. Desinterés de las personas que cultivan la chaya por su poca demanda. 4. La gran variedad de panes que se venden en el mercado y las panaderías locales. 5. La amenaza de huracanes en temporadas, que perjudiquen el cultivo de la planta.

Fuente: elaboración propia.



2.17.1 Metas

1. Ofrecer al cliente un producto de calidad, para tener una buena relación producto – cliente.

Para tener una aceptación con el cliente se tomaran en cuenta las medidas necesarias para que el producto sea de su agrado y de buena calidad teniendo como objetivo las exigencias de los consumidores.

2. Ampliar el número de clientes en el mercado para obtener mayores ingresos.

Con la obtención de más clientes, la empresa podrá reinvertir el dinero generado por los ingresos obtenidos, con el fin de producir en mayores cantidades y poder diversificar el producto para acaparar a clientes potenciales.

3. Posicionar el producto en la mente de los consumidores.

Para que el consumidor a la hora de comprar un pan tenga en la mente el producto, que se diferenciara por su sabor, calidad, innovador y los beneficios que contienen la planta.

4. Crear una red comercial en todo el sureste de Quintana Roo.

Abarcar todo el estado con nuestro producto de panes con chaya, así como su exportación con la ayuda de una buena planeación y alianza estratégica con diversas empresas que nos faciliten la distribución del producto.

5. Fortalecer la relación con el proveedor.



Estas estrategias nos llevan a una mayor obtención de utilidades con la reducción de costos, aumento de clientes, mejor distribución a nivel regional y así tener una mayor rentabilidad.

2.17.2 Objetivos

1. Aumentar nuestro posicionamiento en un 30% con nuestro clientes los primeros 3 meses.

Se llegara al mercado como un producto natural con un ingrediente relativamente nuevo y poco conocido, (chaya) pero con muchas propiedades y beneficios para los consumidores mediante una campaña publicitaria que se posicionara en la mente del consumidor.

2. Hacer que los futuros clientes vuelvan a comprar en un lapso de menos de una semana.

Aprovechar que los clientes están comprando productos cada vez mas naturales para posicionarnos en la mente del consumidor como un producto natural y saludable con todos los beneficios que ayudan al consumidor, y así llamar su atención.

3. Incrementar las ventas en un 10% cada bimestre.

Se espera aumentar las ventas por medio de una buena campaña de publicidad y a la buena distribución del producto en lugares clave, para obtener más ganancias.

4. Aumentar la producción en un 25% el primer año.



Con el aumento de las ventas se espera obtener más utilidades para poder obtener más maquinaria, equipo de producción y incrementar nuestra participación en el mercado.

5. Hacer una alianza con un producto natural para dar a conocer a nuestro producto.

La realización de esta alianza es solo para dar a conocer nuestro producto como introducción, con otro producto que ya este posicionado como natural en la mente de los consumidores.

6. Alianzas con distribuidores para el sistema de transporte y así hacer más fácil el acceso de nuestro producto a lugares lejanos.

Con estas alianzas se pretende que la distribución del producto llegue a los lugares más remotos de la región y así ahorrar en la compra de vehículos.

7. Posicionarnos en el mercado regional como uno de los principales productores y comercializadores de pan de chaya.

Aprovechar al máximo la planta de chaya ya que solo crece en algunas partes del mundo crece explotar sus beneficios a favor del consumidor.

8. Bajar los precios poniéndonos como el producto más accesible del mercado con forme a los competidores.

Bajar los precios, a un precio más accesible sin dejar de ser competentes frente a los competidores y así ofrecer más por menos dinero.

9. Hacer que nuestro producto se posicione sin que pase de moda como otros productos.



En el mercado donde se pretende ingresar es un mercado muy viejo y conocido, con marcas de prestigio y productos ya bien posicionados por lo que deben aprovechar la innovación de la chaya en los panes y sus mayores beneficios para el consumidor.

10. Expansión de nuestro mercado atrayendo a nuevos clientes de todas las edades.

Atraer nuevos clientes potenciales con base a las características del producto y creando nuevos productos para poder abarcar otros segmentos de mercado.



Tabla 5 Objetivo y metas

Objetivos	Metas				
	1. Ofrecer al cliente un producto de calidad.	2. Ampliar el número de clientes en el mercado para obtener mayores ingresos.	3. Posicionar el producto en la mente de los consumidores.	4. Crear una red comercial en todo el sureste de Quintana Roo.	5. Fortalecer la relación con el proveedor.
1. Aumentar nuestro posicionamiento en un 30% con nuestro clientes los primeros 3 meses.	X		X		
2. Hacer que los futuros clientes vuelvan a comprar en un lapso de menos de una semana.	X	X	X		
3. Incrementar las ventas en un 10% cada bimestre.	X	X	X		
4. Aumentar la producción en un 25% el primer año.	X	X	X		
5. Hacer una alianza con un producto natural para dar a conocer a nuestro producto.	X	X	X		



6. Alianzas con distribuidores para el sistema de transporte y así hacer más fácil el acceso de nuestro producto a lugares lejanos.				X	X
7. Posicionarnos en el mercado regional como uno de los principales productores y comercializadores de pan de chaya.		X		X	
8. Bajar los precios poniéndonos como el producto más accesible del mercado con forme a los competidores.	X	X	X		
9. Hacer que nuestro producto se posicione sin que pase de moda como otros productos.	X	X	X		
10. Expansión de nuestro mercado atrayendo a nuevos clientes de todas las edades.		X		X	X

Fuente: elaboración propia.



2.18 Estrategias de marketing

2.18.1 Estrategias del producto.

1. Ofrecer un producto de calidad para ser competidores.

Como se sabe los clientes esperan un producto de calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas, como los productos naturales han ido tomando gran auge ya que en estos tiempos hay que cuidar el cuerpo, explotando los beneficios de la chaya.

2. Contar con una envoltura que nos diferencie de los demás.

Elaborar una envoltura que proyecte lo natural del producto, sea atractivo para nuestro cliente y nos diferencie de la competencia.

3. Brindar información nutrimental de los beneficios del producto.

En estos tiempos donde las personas se preocupan más por su cuerpo, lo que comen, en los beneficios y lo natural, es nuestro deber informarles de todos los beneficios que contiene el pan con chaya, en el reverso de la envoltura.

4. Relacionar el pan de chaya con otros productos naturales para una mayor comercialización.

Aprovechar la variedad de productos naturales que existen en el mercado para tener una mayor penetración en los consumidores, pero sin dejar de ser diferentes a los demás productos por la planta de chaya.

5. Aprovechar la introducción al mercado de la planta de chaya.

En el mercado existen diferentes tipos de panes pero ninguno contiene ingredientes como la planta de chaya esto deja como único pan con mayores beneficios que lo diferenciaran de los demás productos, aparte de ser una planta exótica.



Tabla 6 Estrategia de producto y objetivos

	objetivos									
estrategia de producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	x	x					x		x	x
2	x	x					x		x	x
3	x	x					x		x	
4	x	x	x	x	x		x		x	x
5	x	x	x	x	x	x	x		x	x

Fuente: elaboración propia.

2.18.2 Estrategias del precio

1. Introducir el producto con precios accesibles a comparación de la competencia.

Como es la etapa de introducción del producto maneja precios más accesibles que los de la competencia, para poder atraer a nuestros consumidores mientras se posiciona en el mercado.

2. Mantener un precio competitivo.

Después de la etapa de introducción del producto y que este se haya posicionado en la mente de los consumidores, pasaremos con tener un precio más competitivo para competir directamente con la competencia.

3. Tener el precio más bajo a comparación de los demás panes en el mercado. Tener un precio menor que el de la competencia esto será un poco fácil ya los productos de la competencia son elevados, sin perder la calidad y el posicionamiento del producto. Con la ayuda de una buena planeación de costos de producción.

4. Tener descuentos a los mayoristas.



El producto se distribuirá en los supermercados a ellos se les dará un precio especial en base a la cantidad de compra. Esto beneficiara a la comercialización del producto y a mantener un cliente potencial.

5. Hacer promoción en el precio cuando ya esté bien posicionado el producto. Ya que el producto este bien posicionado se podrá hacer promociones como por ejemplo si encuentras un boleto que diga 50% de descuento en su próxima compra.

Tabla 7 estrategia de precio y objetivos

estrategia de precio	objetivos									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	X	X	X	X	X	X	X		X	X
2	X		X	X	X	X				
3	X	X	X			X	X		X	X
4	X	X	X	X		X	X		X	X
5	X	X	X							

Fuente: elaboración propia

2.18.3 Estrategias de plaza

1. Distribuir en las tiendas de autoservicio el producto para tener un fácil acceso a los clientes potenciales.

Vender en las tiendas principales y reconocidas de la zona para que nuestros futuros consumidores tengan fácil acceso al pan de chaya y los consumidores cautivos conozcan el producto.

2. Tener alianzas con distribuidores para llegar a más consumidores.

La implementación de alianzas puede ayudar para distribuir el producto a los lugares donde asistan más consumidores y lugares retirados que a la empresa le costaría mucho llegar por los gastos de transportación.



3. Tener como mínimo un centro de distribución del producto.

Para facilitar su acceso al producto es necesario brindarles a los consumidores un centro de distribución del producto de la empresa para que los clientes nos identifiquen.

4. Crear fábricas en otros lugares para facilitar la distribución y bajar costos.

Contar con diversas fábricas en puntos estratégicos para la producción del pan y hacer más fácil la distribución. Con esto se ahorrarían costos en la distribución y traslado del producto.

5. Contar con bodegas.

Con la ayuda de bodegas se tendrá donde almacenar el producto para facilitar su distribución a los lugares donde se comercializan y no mandarlo desde el centro de producción.

2.18.4 Estrategias de promoción

1. Lanzar al mercado spots de radio, comerciales de televisión y espectaculares en las principales avenidas.

Con estas estrategias de publicidad se pretende posicionar el producto en la mente del consumidor y en donde lo pueden comprar.

2. Ofrecer precios bajos en el lanzamiento del producto.

Se venderá a un precios más accesible los primeros meses de su lanzamiento mientras se da a conocer pero sin dejar de ser competitivos.

3. Promociones de productos gratis o descuentos en la próxima compra.

Con esto se pretende que los clientes compren más productos y que los distribuidores compren más producto.



4. Realizar muestras de productos gratis.

En la etapa de introducción del producto se realizaran muestras gratis en los centros comerciales y principales autoservicios. Con esto los clientes conocerán el producto.

5. Contar con una página de internet.

Con esto se pretende que los clientes encuentren todo tipo de información sobre los beneficios de la chaya, buzón de sugerencias y notas relacionadas con la salud.

2.19 Perfil del consumidor.

El perfil del consumidor que se describe a continuación fue construido gracias a datos recabados en la página del AMAI que contiene perfiles de los consumidores del producto.

Edad: 20 a 25 años

Sexo: femenino

El producto está dirigido para las mujeres jóvenes que se preocupan por su salud, comen productos nutritivos y buscan mayores beneficios.

Ingresos:

Medio – alto (c y c+) las mayoría de las personas cuenta con licenciatura siendo esta quien más consumen debido a que trabajan y algunas con bachillerato.

Artículos que posee

- Casi todos los hogares poseen al menos un automóvil, aunque no sea del año. Usualmente tiene un auto familiar y un compacto



- En su hogar cuenta con lo necesario y comodidades, celular, equipo modular, televisión a color, DVD, horno de microondas, lavadora, la mitad de ellos cuenta con inscripción a televisión pagada y PC.

Servicios

En cuanto a servicios bancarios, las personas de nivel C+ poseen tarjeta de crédito, en su mayoría nacionales, aunque pueden tener una internacional.

Perfil del Hogar

- Las viviendas de las personas que pertenecen al Nivel C+ son casas o departamentos propios que cuentan con 2 habitaciones o más, 1 ó 2 baños completos.
- Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares, y con grandes esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

Frecuencia de compra

Es cada 7 días en los cuales se consumen los productos esenciales para las necesidades de la familia así como para las de ellas.

Estilos de compra

Productos para comida, artículos básicos para la casa así como ropa para niños menores de 5 años y sus productos útiles para ellos.

Plan de mercadotecnia

Los lugares donde se anunciará Chaya Muff serán principalmente en revistas de la localidad para mujeres, como son “Mujer Total”, para que las féminas de esta ciudad conozcan este nuevo producto y sepan de su existencia.



Se harán degustaciones del pan de chaya en las principales tiendas de autoservicio y puntos donde haya un gran flujo de gente. Y así prueben el sabor del pan y la planta de chaya.



CAPITULO III.-

Estudio Técnico



CAPITULO III.- Estudio Técnico

3.1 ¿Qué es?

La chaya (*Cnidoscolus aconitifolius*) es un arbusto pequeño, árbol nativo de México y Centroamérica. Requiere poco cuidado y produce grandes cantidades de hojas por muchos años. Parece adaptarse bien a regiones tropicales húmedas y secas con distintas clases de suelo, desde el nivel del mar hasta 1500 metros de altitud. Algunas selecciones de chaya presentan en la hoja vellosidades irritantes que desaparecen con la cocción.

Chaya Muff, es un pan que es el resultado de mezclar la chaya, que es una planta exótica de la región y solo crece en ciertas partes del mundo y en épocas específicas del año, además de que es una planta que contiene muchas vitaminas, minerales y es nutritiva.

3.2 ¿Para qué se utiliza?

La chaya contiene asombrosas cualidades alimenticias y medicinales, que se pretenden mezclar para crear un pan “Chaya Muff” en el cual contara con todas estas propiedades y le dará un sabor más rico, ya que la chaya no tiene sabor. Haciendo así una ventaja para el pan y una manera más fácil de comer chaya.

3.3 ¿Para qué es?

Será un pan de chaya que tendrá como principal objetivo cuidar la salud de las personas que lo consuman.



Tabla 8 Algunas propiedades de la chaya haciendo una comparación con la espinaca son:

	Chaya %	Espinaca %
Humedad	79,000	94,000
Cenizas	1,65	1,42
Proteínas	8,25	2,00
Extracto etéreo(grasas)	1,93	0,32
Fibra cruda	1,94	2,07
Carbohidratos	7,23	0,19
Minerales (mg/100g)		
Calcio	421,000	49,00
Fosforo	63,00	30,00
Hierro	11,61	5,70
Vitaminas (mg/100g)		
Caroteno (vitamina A)	8,52	2,48
Tiamina (vitamina B1)	0,23	0,03
Riboflavina (vitamina B2)	0,35	0,10
Niacina (C.B.)	1,74	0,48
Acido ascórbico (vitamina C)	274,000	17,50

Fuente: Las maravillas de la chaya

3.4 Localización

3.4.1 Macrolocalización

La empresa “chaya muff” se encuentra ubicada en el estado de Quintana Roo, en la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco.

El Estado de Quintana Roo es una de las 32 Entidades Federativas de México y se ubica al este de la Península de Yucatán, en la frontera con Centroamérica. Colinda con los estados de Yucatán hacia el norte y Campeche al oeste. Hacia el sur el Río Hondo delimita su frontera con Belice y Guatemala. Las coordenadas geográficas extremas son: 17° 37´ a 21°37´ de latitud norte y 86° 42´ a 89° 20´ de longitud oeste. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) **Imagen 1 y 2.**

Imagen 1: Península de Yucatán

Imagen 2: Estado de Quintana Roo.



Imagen 1
Fuente: yuyu.en.eresmas.com/mapayucatan.jpg

Imagen 2
Fuente: www.travelamap.com

Imagen 3: Municipio de Othón P.

Imagen 4: Ciudad de Chetumal



3.4.2 Microlocalización

Imagen 5 MICROLOCALIZACIÓN “FABRICA CHAYA MUFF”



Fuente: Google Earth, Imagen Satelital de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México.



Simbología



CALLE: Av. Centenario



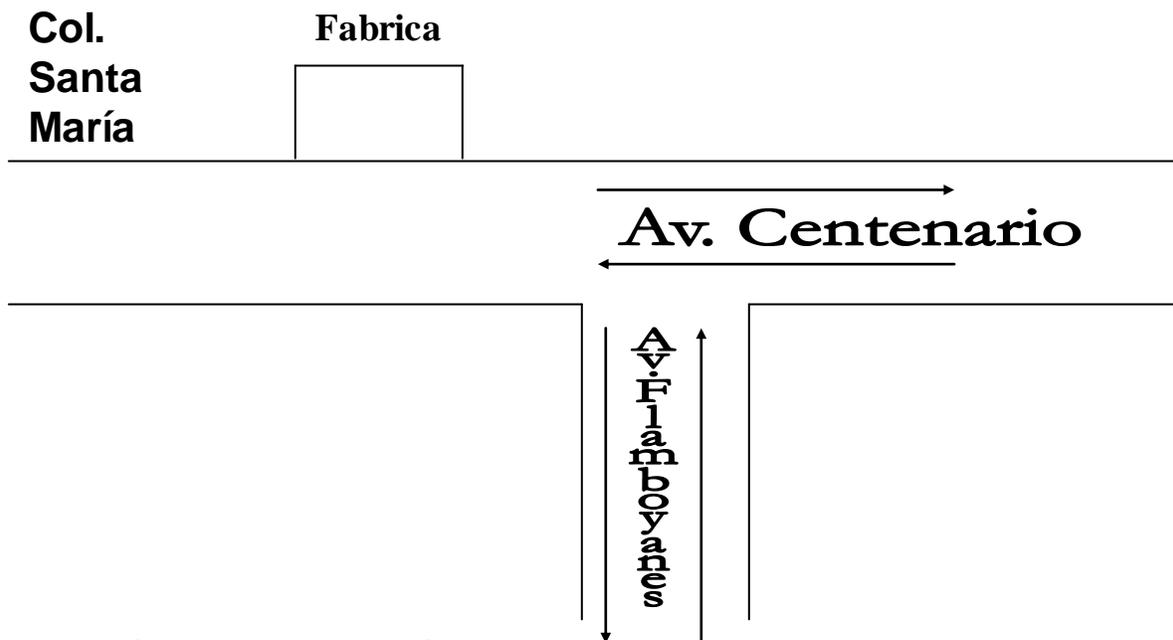
CALLE: Av. Flamboyán



FABRICA: "chaya muff"

La fábrica de la empresa "Chaya muff" estará ubicada en el Estado de Quintana Roo, específicamente en la ciudad de Chetumal. La empresa estará situada en la Av. Centenario pasando la Av. Flamboyán, antes de llegar a la colonia Santamaría.

Figura 6 Croquis de la Fábrica



Fuente: Croquis de elaboración propia.



Figura 7 Distribución de la planta



Fuente: elaboración propia.



3.5 Áreas

- Oficinas (I)
- Baños (E)
- Sala de espera (I)
- Área de hornos (A)
- Empaquetadora (A)
- Área de producción (A)
- Bodega almacenadora de producto final (B)
- Wash (lavado de utensilios) (E)
- Cuarto de empleados (I)
- Área de carga y descarga(E)
- Área de esterilización (A)

Nota: Valores

A) Absolutamente necesario

E) Específicamente necesario

I) Indispensable

U) No necesaria

X) No deseable

Como se puede observar tenemos la entrada y salida principal por la misma puerta, de lado izquierdo esta el baño para los consumidores y del lado derecho esta un cuarto de empleados, donde podrán comer, descansar y cambiarse de ropa para entrar a trabajar. De ahí al final estarán los hornos pegados a la pared, siguiendo así la línea de producción.



Entrando del lado izquierdo se encuentra el área de esterilización de la planta de chaya, seguido por el área de producción en donde se realizarán todos los panes y productos que se ofrecerán.

Del lado izquierdo estará el wash que es donde se lavarán todos los utensilios, trastes y moldes que se utilizarán. Después sigue la empaquetadora donde se empaquetarán todos los productos para salir al mercado, luego sigue el último paso donde se almacenarán los productos terminados para luego ser transportados. Y por último tenemos el área de entrega del producto a nuestros distribuidores. Al final del lado derecho se encuentra el baño de los empleados.

3.6 Puntos decisivos para el establecimiento de la planta.

1. Hay avenidas y medios de transporte seguros.
2. Existe mano de obra
3. Se cuenta con los servicios de agua, luz y cerca de una gasolinera.
4. Está ubicado una zona de crecimiento.
5. Existe la posibilidad de que se construya un centro comercial cerca.

3.7 Insumos

Tabla 9 Insumos generales

222La siguiente tabla indica los insumos y costos para la elaboración de 100 panes con Chaya.

Insumos	Cantidad	Costo Unitario
huevos	10 piezas 100	1.50
Harina	1 kl 10	14.00
azúcar	660 g 6.60kl	9.00
aceite	2 tazas 20	8.50
Polvo para hornear	1 kl 10	16.00
Levadura en polvo	33g 1kl	22.00
Chaya	660g 6.60kl	60.00



Tabla 10 Insumos de Maquinaria y Equipo

La siguiente tabla indica el número de maquinaria y equipo, sus precios y especificaciones técnicas de cada una, que se empleara para la elaboración de los panes de chaya.

Equipo y utensilios	Cantidad	Proveedor	Costo unitario	Costo total
Horno Mod. HG-6*	1	Iberia	30,244.00	30,244.00
Refrigerador*	1	Sobrinox	29,131	29,131
Mesa con respaldo*	2	Faesa	14,078	28,156
Fregadero doble*	1	Faesa	17,597	17,597
Anaqueles*	3	Faesa	13,521	40,563
Vitrina de aire*	1	Vendo	35,949	35,949
Cámara de refrigeración*	1	Torrey	43,726	43,726
Batidora*	1	Bathammex	13,036	13,036
Bascula multifuncional*	1	Torrey	3,370	3,370
Charolas*	3(*10)	Ideal	157	471
Amasadora*	1	Bathammex	21,729	21,729
Total			\$222,538	\$263,972

Fuente: elaboración propia tomados de la pág. www.porticodemexico.com.mx

Nota: las charolas el paquete trae 10 por eso se puso 3 para que sean 30.

* véase en anexos 2 las características, imágenes y especificaciones de la maquinaria.

En la tabla muestra un total de \$263,972.00 pesos lo cual corresponde a lo que será la inversión inicial para la elaboración de los panes de chaya.



Tabla 11 Insumos de Papelería y Útiles

Nombre	Descripción	Proveedor	Precio
Hojas paq. (500)	1	Office Depot	\$40.00
Tinta negra(1)	1	Office Depot	\$91.00
Tinta de color(1)	1	Office Depot	\$102.00
Lápices caja(12)	1	Office Depot	\$33.00
Plumas caja(12)	1	Office Depot	\$38.00
Borradores paq.(24)	1	Office Depot	\$40.00
Correctores caja (20)	1	Office Depot	\$70.00
Postis	1	Office Depot	\$50.00
Carpetas caja (100)	1	Office Depot	\$57.00
Notas (500)*	1	Office Depot	\$650.00
Facturas (250)*	1	Office Depot	\$487.00
Total			\$1,658.00

Fuente: elaboración propia tomada de la tienda Office Depot.

En esta tabla se muestra los materiales que utilizara la empresa para poder trabajar. Se estima que cada 2 meses se compre papelería de acuerdo a lo que se necesite.



Tabla 12 Otros Insumos

Concepto	Descripción	Proveedor	Contrato	Mensualidades
1	Contrato de teléfono	TELMEX	\$1,900.00	\$350.00
1	Agua potable	CAPA	\$2,000.00	\$200.00
1	Energía eléctrica	CFE	\$420.00	\$1,600.00
1	Pago de basura	Municipio	- -	\$75.00
1	Equipo de limpieza	Bodega Aurrera	- -	\$200.00
1	Papelería	Office Depot	- -	\$829.00
1	Internet	TELMEX	- -	\$300.00
1	Limpieza	Vicmar	- -	\$4,200.00
1	Renta	Particular	- -	\$2,000.00
TOTAL			\$4,320.00	\$9,754.00

Fuente: elaboración propia.

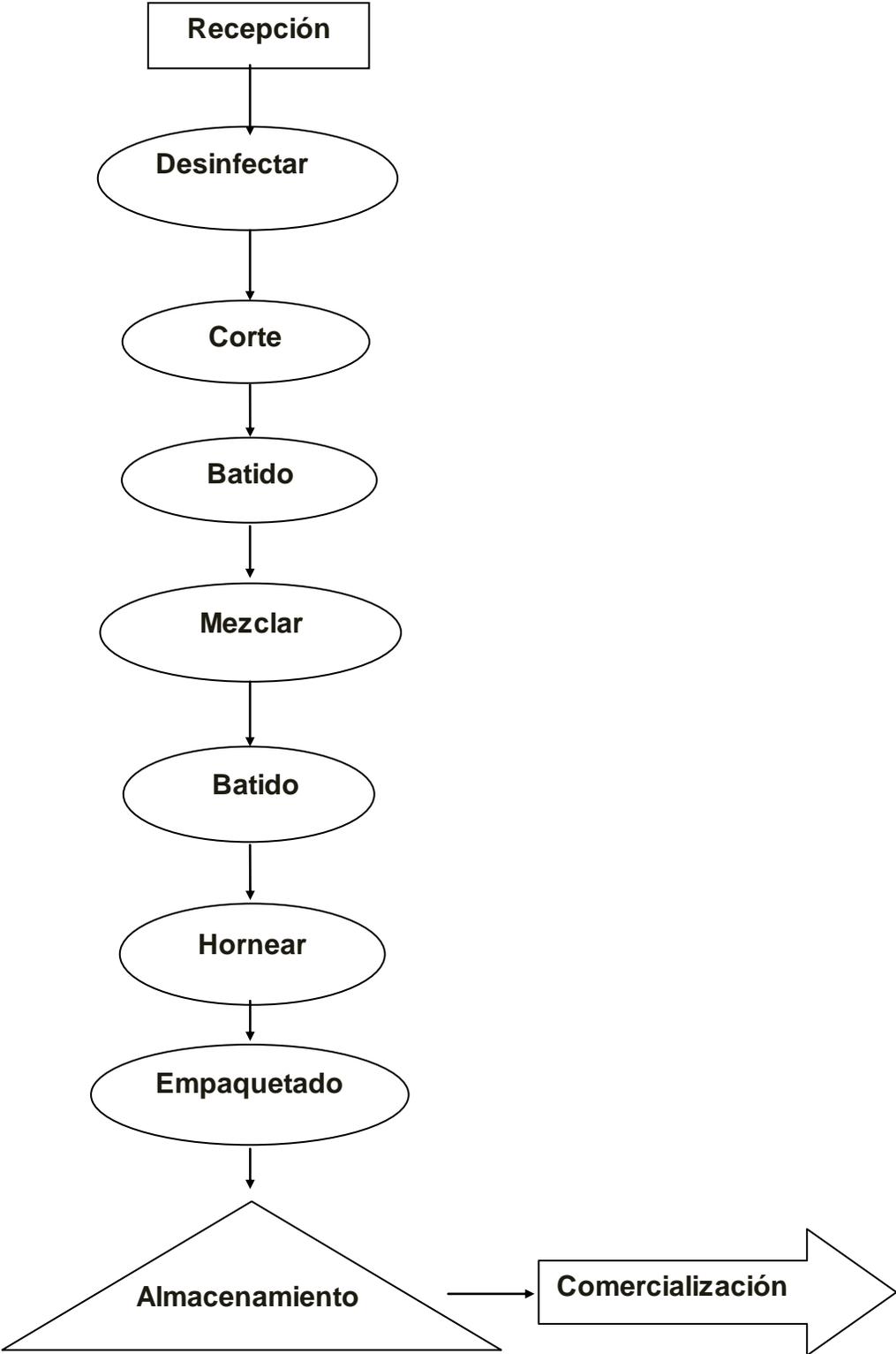
Nota: la papelería y la luz se dividió en 2 ya que son pagos bimestrales.

Estos servicios se contrataran cuando la fabrica empiece a funcionar, los contratos será por \$ 4,320.00 y las mensualidades de \$ 9,754.00 para que la empresa pueda producir los panes de chaya.

En las mensualidades esta los gastos de la limpieza ya que la empresa no contara con una persona que lo haga, por eso se está contratando aparte con una empresa local.



Imagen 6 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de los panes de Chaya.





3.8 Descripción del proceso de elaboración del pan con Chaya.

Recepción: En esta parte del proceso se reciben todos los ingredientes para la elaboración del pan de Chaya.

Desinfectar: La Chaya se calienta a una temperatura de 85 °C a lo largo de 10 minutos para desinfectar la Chaya y su resina.

Corte: luego de hervir la Chaya se corta en pedacitos pequeños.

Batido: Bata la mantequilla y el azúcar con un batidor perfectamente hasta que se acremen, agréguele la vainilla y la yemas.

Mezclar: Después se añade la harina, el polvo para hornear y la Chaya picada, incorpore la pasta con el globo en forma envolvente.

Batido: Aparte se baten las claras a punto de turrón y se agregan a la mezcla. Engrase y enharine un molde para el pan.

Hornear: Vierta la mezcla el molde y hornee a 200° C durante 35 minutos o hasta que esté bien firme el pan. Deje enfriar, sáquelo del molde y pártalo en rebanadas.

Empaquetado: El empaquetado es la carta de presentación del producto hacia el comprador, por tanto, deberá ser transparente para que la gente vea el pan y que conserve intactas las características del producto.

El pan de Chaya se comercializa en un empaque de plástico. Los empaques de plástico se fabrican mediante un sistema de cerrado al vacío, para que se conserven frescos.

Almacenamiento: El producto, deberá ser almacenado en refrigeración a una temperatura ambiente de 18°C, y en condiciones adecuadas de higiene, de lo contrario, se producirá el deterioro del mismo.

Si se cumplen con las condiciones antes mencionadas el tiempo de vida útil del producto, será aproximadamente de 14 días.

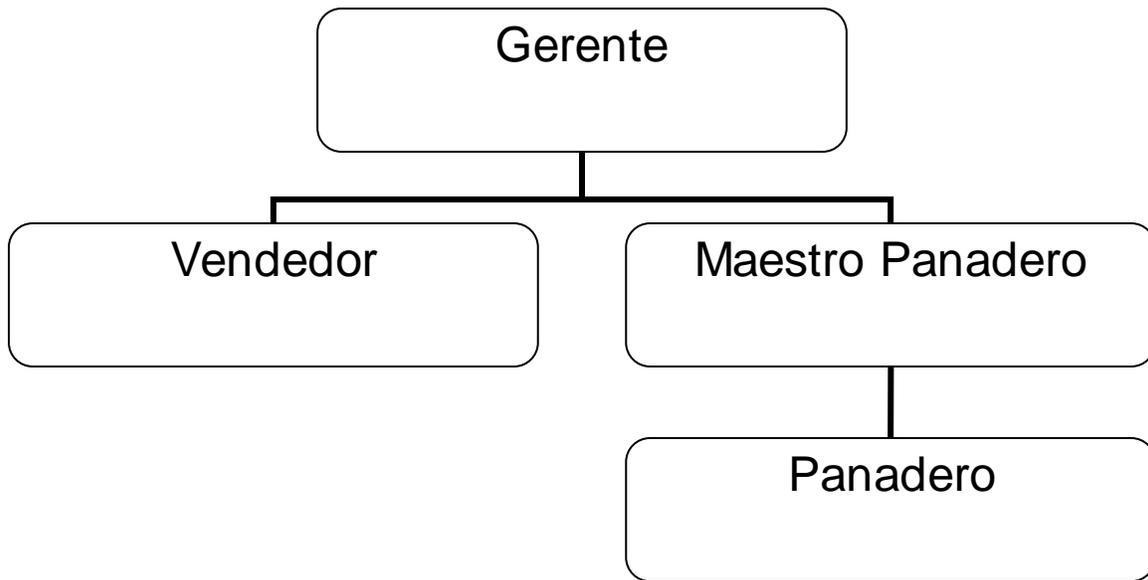
Comercialización: El producto es llevado a los centros donde se comercializara.



3.9 Organigrama

El organigrama de la empresa Pitalight estará conformado de la siguiente manera dadas las áreas que existen en la fábrica.

Figura 8 Cuadro Organigrama Chaya-Muff



3.10 Descripción del puesto.

3.10.1 Gerente

Gerente es la persona que se encarga de la gestión y dirección administrativa en la empresa, así mismo tiene la autoridad de tomar decisiones en la misma, responsable de llevar a cabo el reglamento interno, coordinar todas las áreas, representan de de la empresa en todo momento, comunicativo, accesible y tolerante a la presión.

Perfil:

Debe tener la capacidad de poder dirigir gente, inteligente, tener capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo. Tener la inteligencia y la astucia de tomar



buenas decisiones en el momento adecuado. Saber comunicar bien sus ideas y establecer buenos lazos con sus empleados.

Imponerse nuevos retos y querer siempre superarse. Tiene que ser ético y moral en los trabajos que realice.

- Edad: De 30 a 45 años
- Sexo: Masculino
- Escolaridad: Titulación universitaria superior preferentemente económicas o administración de empresas.
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia laboral: 2 a 5 años.

Tabla 13.1 Conocimientos y Valores

Conocimientos	1	2	3	4	5	Valores	1	2	3	4	5
Administración					X	Honestidad					X
Finanzas					X	Tolerancia					X
Contabilidad				X		Respeto					X
mercadotecnia					X	Confiable					X

Tabla 13.2 Habilidades y Esfuerzo.

Habilidad	1	2	3	4	5	Esfuerzo	1	2	3	4	5
Manejo de grupo					X	Visual					X
Manejo de conflicto					X	Auditivo					X
Comunicación asertiva				X		Físico				X	
Toma de decisiones					X	Mental					X
Relaciones publicas				x							
Liderazgo					x						



3.10.2 Vendedor

El vendedor será la persona encargada de visitar a los clientes para levantar pedido, buscar nuevos y darles una atención personalizada de acuerdo al giro del negocio.

Perfil:

Deberá ser inteligente para hacer negocios con los clientes, educado, persistente, sincero, no decir mentiras, puntual, extrovertido, creativo, proactivo y que cuente con motocicleta propia.

- Edad: de 23 a 30 años.
- Sexo: indistinto.
- Escolaridad: bachillerato, o carrera trunca.
- Estado civil: indistinto.
- Experiencia laboral: 1 años en ventas.

Tabla 14.1 Conocimientos y Valores

Conocimientos	1	2	3	4	5	Valores	1	2	3	4	5
Administración		X				Honestidad					X
Finanzas		X				Tolerancia					X
Contabilidad		X				Respeto					X
mercadotecnia			X			Confiable					X

Tabla 14.2 habilidades y esfuerzo.

Habilidad	1	2	3	4	5	Esfuerzo	1	2	3	4	5
Manejo de grupo			X			Visual				X	
Manejo de conflicto				X		Auditivo				X	
Comunicación asertiva					X	Físico					X
Toma de decisiones			X			Mental				X	
Relaciones publicas					X						



Liderazgo			X		
-----------	--	--	---	--	--

3.10.3 Maestro Panadero

Será el encargado del área de producción, dirigir a los panaderos, de hacer las compras de los productos, ver que todo se haga de acuerdo a los procesos y estándares de calidad, llevara el inventario de producto y medirá los insumos utilizados en la producción.

Perfil

Conocimientos en panadería, capacidad de analizar y evaluar las actividades de producción, manejo de administración de costos, conocimientos de la maquinaria y materia prima, conocimientos de higiene y seguridad industrial, liderazgo.

- Edad: de 28 a 35 años.
- Sexo: casado de preferencia.
- Escolaridad: Chef.
- Estado civil: indistinto.
- Experiencia laboral: 2 años en el puesto.

Tabla 15.1 Conocimientos y Valores

Conocimientos	1	2	3	4	5	Valores	1	2	3	4	5
Administración				X		Honestidad					X
Finanzas			X			Tolerancia					X
Contabilidad		X				Respeto					X
mercadotecnia		X				Confiable					X

Tabla 15.2 habilidades y esfuerzo.

Habilidad	1	2	3	4	5	Esfuerzo	1	2	3	4	5
Manejo de grupo					X	Visual					X
Manejo de conflicto				X		Auditivo				X	



Comunicación asertiva				X	Físico					X
Toma de decisiones				X	Mental				X	
Relaciones publicas			X							
Liderazgo				X						

3.10.4 Panadero

Será el encargado de elaborar los panes, mantener limpio el área de producción, lavar los trastes, desempacar producto y guardarlo, realizar las tareas que le asigne el jefe de panadero.

Perfil

Ser trabajador, disciplinado, puntual, honrado.

- Edad: de 18 a 30 años.
- Sexo: Indistinto.
- Escolaridad: Secundaria.
- Estado civil: Indistinto.
- Experiencia laboral: 3 meses en panadería.

Tabla 16.1 Conocimientos y Valores

Conocimientos	1	2	3	4	5	Valores	1	2	3	4	5
Administración	X					Honestidad					X
Finanzas	X					Tolerancia	X				
Contabilidad	X					Respeto			X		
mercadotecnia	X					Confiable					X

Tabla 16.2 habilidades y esfuerzo.

Habilidad	1	2	3	4	5	Esfuerzo	1	2	3	4	5
Manejo de grupo	X					Visual		X			



Manejo de conflicto	X					Auditivo		X			
Comunicación asertiva	X					Físico					X
Toma de decisiones	X					Mental		X			
Relaciones publicas	X										
Liderazgo	X										

3.11 Sueldos y Salarios

Tabla 17 Sueldos y Salarios

De acuerdo con la Comisión Nacional de Salarios Mínimos donde se tomo como referencia el salario mínimo a continuación se muestra una tabla donde se describe los salarios diarios, quincenales, mensuales y anuales que se realizaran.

Puesto	No. De Puestos	Pago Diario	Pago Quincenal	Pago Mensual	Pago Anual
Gerente	1	\$233.33	\$3,500.00	\$7,000.00	\$84,000.00
Vendedor	1	\$66.66	\$1,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
Maestro Panadero	1	\$116.66	\$1,750.00	\$3,500.00	\$42,000.00
Panadero	1	\$65.00	\$975.00	\$1,950.00	\$23,400.00
Total	5	\$481.66	\$7,225.00	\$14,450.00	\$173,400.00

Fuente: elaboración propia.

*el contador será pago por honorarios mensuales.



3.12 Política laboral de la empresa

3.12.1 Política laboral

La empresa Chaya-Muff para poder ofrecer productos de calidad, contrata al personal más apto y capacitado para trabajar en sus instalaciones es por eso que lleva una serie de pasos específicos que harán el proceso de reclutamiento, selección y contratación más efectivo y eficaz.

3.12.2 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento para cuando exista un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna, despido o retiro del personal. Antes de iniciar este proceso se debe identificar ciertos requisitos o lineamientos que bien podrían traducirse a políticas, las cuales se deberán seguir durante el desarrollo de este proceso.

Estos son los pasos que la empresa Chaya- Muff implementará para el reclutamiento de su personal en el área donde se necesite. Es la guía que debe seguir el área de recursos humanos para buscar nuevos empleados.

- 1- Departamento X solicita personal para su área.
- 2- Envía esta solicitud directamente al gerente general.
- 3- Gerente general recibe solicitud.
- 4- Evalúa si realmente existe la necesidad de más personal.
5. En esta evaluación identifica si se requiere personal interno y/o externo.
- 6- Sea interno o externo solicita el perfil del empleado solicitante.
- 7- Si es interno realiza la convocatoria y la lanza dentro de la empresa con los requisitos pedidos
- 8 – Externo elige el medio por el cual quiere dar a conocer el personal que solicita.

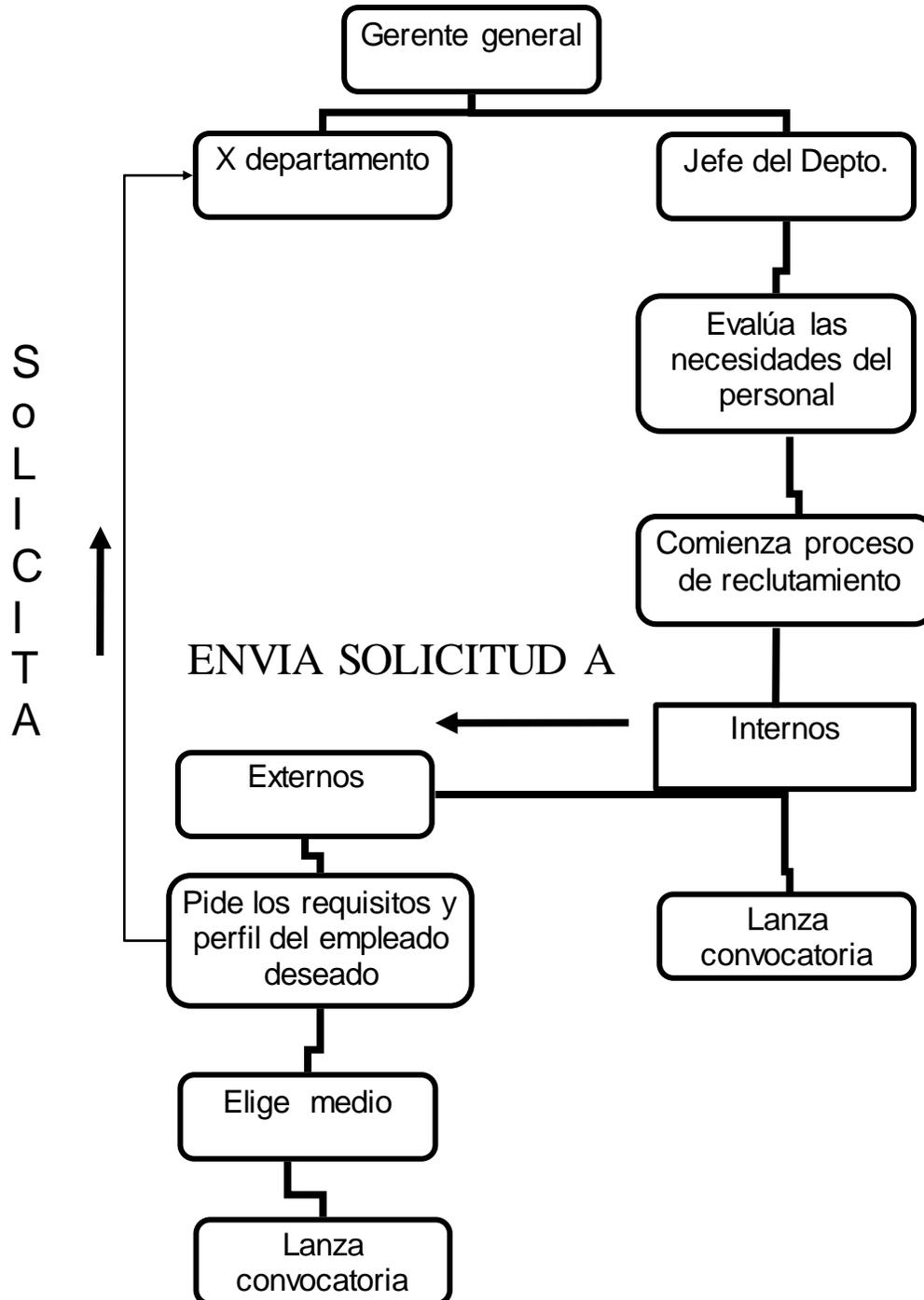


9- Elabora la convocatoria.

10-Lanza la convocatoria.

11- Evaluación y contratación del mejor.

Figura 9 Flujo de Reclutamiento





3.12.3 Proceso de selección

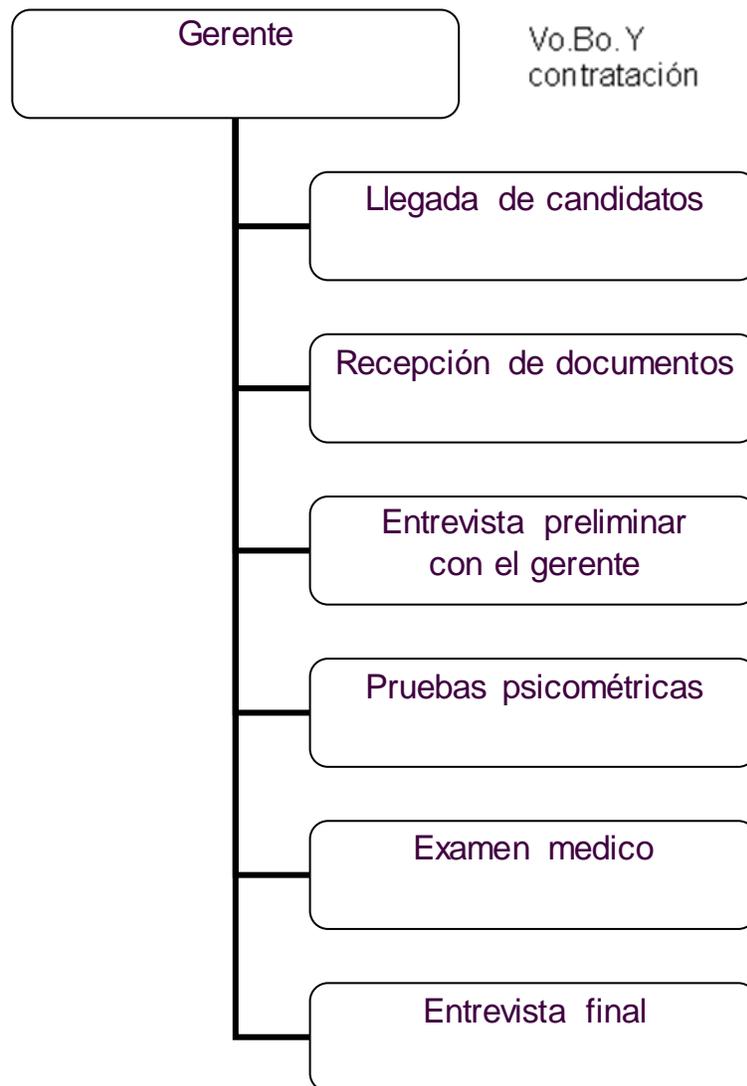
La etapa de selección de Chaya- Muff se realizara para captar a los mejores candidatos que hayan asistido al proceso de reclutamiento, para así contar con los más capacitados para el puesto.

Pasos para la empresa Chaya- Muff para la selección de alguna vacante:

1. El gerente general se encargara del proceso de selección de los candidatos a alguna vacante.
2. El Gerente prepara el proceso de selección días antes de la llegada de los candidatos.
3. Se reciben a los candidatos a ocupar el puesto.
4. El proceso de selección es un tipo filtro, hay que pasar la primera prueba para poder pasar a los siguientes.
5. Se descartan los candidatos no aptos para el puesto.
6. Después de pasar los filtros del proceso de selección ya se pasara con el gerente para una entrevista.
7. El gerente es el que decide quién se va a quedar con el puesto.
8. Finaliza con la contratación.



Figura 10 Procedimiento y Flujo de la selección.



3.12.4 Proceso de contratación

Los documentos básicos de contratación que requiere conservar Chaya- Muff para efectos de cualquier contingencia son los siguientes.

- Exámenes psicométricos y/o técnicos
- Reporte de entrevista de selección



- Certificado de examen médico expedido por alguna institución oficial de salud
- Constancia de entrega de descripción y características del puesto
- Constancia de entrega del Reglamento Interior de Trabajo
- Constancia de recepción de instrumentos de trabajo, bajo su responsabilidad
- Contrato individual de trabajo, requisitado por el trabajador
- Altas, registro del IMSS, INFONAVIT, Afores, etc.

3.12.5 Proceso de Capacitación

1. El gerente elaborara un formato para evaluar los puestos de la empresa, para saber quién necesita una capacitación.
2. El gerente les aplicara la prueba a cada uno de los empleados.
3. Los empleados reciben, resuelven y devuelven la evaluación al gerente.
4. El gerente califica la evaluación.
5. El gerente examinara las calificaciones para poder ver quienes necesitan la capacitación.
6. Contratara a personal calificado para dar una capacitación en las áreas que sean necesarias.
7. Por último se medirán los resultados de la capacitación.



CAPITULO IV.-

Estudio Económico Financiero



CAPITULO IV.- Estudio Económico Financiero

4.1 Introducción

Este apartado representa una parte esencial dentro de los proyectos de inversión, ya que permite conocer y cuantificar el capital necesario para la creación, instalación y puesta en marcha de una nueva empresa, hasta la distribución y venta de los bienes o servicios que se van a producir, en este caso específico, para la creación de panes con chaya.

La determinación de las inversiones a realizar, así como el conocer sus montos respectivos pueden significar un factor muy importante en el financiamiento y en la rentabilidad de la empresa.

Las inversiones se canalizarán hacia una empresa de nueva creación, de iniciativa privada y con el objetivo económico de obtener utilidades, a través de la producción, distribución y venta de panes de chaya.

Desde el punto de vista económico, las inversiones se clasifican en: fijas, diferidas y en capital de trabajo.

Las inversiones fijas y diferidas, se efectúan previamente a la operación de la producción de panes con chaya, mientras que la inversión en capital de trabajo, al momento de iniciar las operaciones.

4.2 Inversión

El monto de la inversión total a realizar en la nueva planta de producción de panes de chaya, asciende a \$294,704.00 miles de pesos M.N. (ver tabla 18).

La forma en que se aplicara éste monto en cada una de los rubros mencionados, se conocerá a detalle en su apartado correspondiente.



4.2.1 Inversión Fija o en Capital Fijo.

Son aquellas que permanecen inmovilizadas durante la operación de la empresa y corresponden a los bienes tangibles, que son adquiridos generalmente al inicio del proyecto y por única vez.

Tienen un a vida de largo plazo y están sujetos a la depreciación y obsolescencia que les impone la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Las inversiones realizadas bajo éste rubro, incluyen las compras de: terreno industrial, obra civil de la planta, maquinaria y equipo principal de elaboración de panes, equipos auxiliares, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo.

Por lo cual, el monto de la inversión fija, asciende a la cantidad de \$294,704.00 M.N. y representa el 100% de la inversión total a realizar.

Las cantidades correspondientes a los conceptos mencionados de inversión fija, se pueden contemplar en la (tabla 18).

4.2.2 Inversión Diferida o Gastos Preoperativos.

Son aquellos que se efectúan en el periodo previo a la elaboración de panes de chaya y en la cual, los gastos y cargos diferidos, se recuperan en el largo plazo, difiriéndose anualmente en los gastos de operación, por lo que se amortizan de acuerdo a lo estipulado por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Aquí se incluyen los gastos por: constitución de la empresa, por la explotación de patentes y marcas, por capacitación del personal de la empresa, por instalación y montaje de los equipos industriales, por asesoría y supervisión técnica, por la puesta en marcha, por la promoción y publicidad, por intereses durante la ejecución del proyecto y por la realización del estudio de inversión y planos correspondientes.



A la inversión diferida, se le conoce también como activo fijo intangible.

4.3 Financiamiento de las inversiones

En éste punto, es necesario conocer y determinar la cantidad de dinero necesario para la realización del proyecto, así como, el señalar si serán suficientes para ello, se cuenta con el total del fondo necesario para empezar la elaboración de panes, por medio del único dueño.

4.3.1 Necesidades de Capital

Se expresan como el monto de los recursos económicos que la empresa necesitará ya sea para cubrir el inicio de la construcción y ejecución, compra de activos fijos y/o los requerimientos de capital de trabajo para poder comenzar a operar.

Para la instalación de la nueva empresa de elaboración de panes de chaya, así como para la puesta en marcha e inicio de actividades, se requiere de una inversión total de \$294,704.00 miles de pesos M.N.

4.3.2 Fuente de Financiamiento

Cómo se llevará a cabo la instalación de la nueva empresa, una vez conocido el monto de la inversión a realizar. Toda vez que la nueva empresa cuenta con la totalidad de los recursos monetarios para llevar a cabo la inversión planeada, se contempla que dicha inversión pueda ser financiada, de la siguiente manera:

4.3.2.1.- Fuente Interna

La empresa posee un capital propio de \$294,704.00 miles de pesos M.N. el cual representa el 100% del total de la inversión y será por medio de una persona que será el dueño.



4.4 Inversión inicial

Tabla 18 Inversión Inicial

La inversión inicial con que contara Chaya- Muff será de \$294,704.00 Dicha cantidad se utilizara para pagar todo lo que se necesita para que la empresa empiece a trabajar. La materia prima es solo del primer año.

Inversión Inicial	
Equipo de Computo	\$15,000.00
Maquinaria y equipo	\$263,972.00
mobiliario y equipo de oficina	\$15,732.00
Total	\$294,704.00

Nota: En mobiliario y equipo de oficina se está contando la renta de 2,000.00 pesos mensuales.

4.5 Cedula de Sueldos y Salarios

En esta tabla se indica las cantidades que se les pagara a los empleados a lo largo de 5 años de la proyección del proyecto. La empresa contara con 7 empleados. Nota en el anexo 3 esta la tabla completa de sueldos y salarios con la proyección de 6 años.

Tabla 19 Cedula de Sueldos y Salarios

Puesto	Salario Mensual
<i>Gerente</i>	7,000.00
<i>Vendedor</i>	2,000.00
<i>Maestro Panadero</i>	3,500.00
<i>Panadero (1)</i>	1,950.00



4.6 Costo de Producción Costos Fijos y Variables

Tabla 20 Costo de Producción Costos Fijos y Variables

En esta tabla se muestran los costos fijos y variables que tendrá la empresa durante los primeros 5 años, los costos fijos serán la luz, el agua y los sueldos de los empleados siendo este la mayor cantidad. Los costos variables será la materia prima utilizada que irá aumentando debido a la producción y otro factor sería el incremento de precios en estos productos.

Costo de producción						
Variables						
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Insumos	\$110,000.00	115,500.0	121,275.00	127,338.75	133,705.69	140,390.97
Total de costos variables	\$110,000.00	115,500.0	121,275.00	127,338.75	133,705.69	140,390.97
Fijos						
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total de costos fijos	327,719.14	347,098.03	364,452.93	382,675.57	401,809.35	421,899.82
Costo Total	437,719.14	462,598.03	485,727.93	510,014.32	535,515.04	562,290.79

4.7 Pronostico de Ventas

Tabla 21 Pronostico de Ventas

En la tabla que a continuación se muestra la proyección de las ventas anuales durante los próximos 6 años como se puede observar se espera que la demanda aumente cada año un 30 % de acuerdo al crecimiento del mercado.



Concepto	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda en pesos	\$683,100.00	\$751,410.00	\$826,551.00	\$909,206.10	\$1,000,126.80
Ventas Anuales	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80

El volumen de ventas es de suma importancia ya que a través de este se establece la proyección financiera de los ingresos totales por los siguientes años; este se relaciona con la dependencia de los costos, ingresos, utilidades, rentabilidad, índice de crecimiento anual y el grado de participación del mercado, entre otros factores. Aunado a lo anterior se busca la consolidación de un producto de óptima calidad, presentación ideal, precio competitivo, rapidez en la entrega de pedidos, trato amable para con los clientes, excelente publicidad, respeto a la sociedad y calidad de servicio

4.8 Flujo de Efectivo

Tabla 22 Flujo de Efectivo

	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	484,995.14	508,554.03	530,297.93	553,129.02	577,101.67
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	219,778.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	514,482.34	693,588.62	912,075.26	1,174,682.10	1,486,663.13



En esta tabla se muestra el total de entradas de efectivo, total de salidas, así como los flujos de efectivo anual y flujo de efectivo final que tendrá la empresa durante sus primeros 6 años. Nota en el anexo 4 se encuentra toda la tabla completa.

4.9 Punto de Equilibrio

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual los ingresos se igualan a los egresos, es decir, cuando las ventas cubren exactamente los costos y gastos de operación de la empresa. En éste punto no se gana ni se pierde, se está en equilibrio. Por debajo de éste punto, se producirán pérdidas para la empresa y por arriba, se generarán utilidades (Chain, 2001).

Para determinar el punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos y variables de la empresa así como las ventas totales.

Costos fijos: son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además debemos conocer el precio de venta de los productos que comercializa la empresa.

Costos variables: se entiende como aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.

Ventas totales (ingresos): son los recursos económicos que genera la empresa por las ventas de sus productos anualmente. El punto de equilibrio se debe calcular sobre el volumen vendido o por vender y nunca sobre el volumen de producción

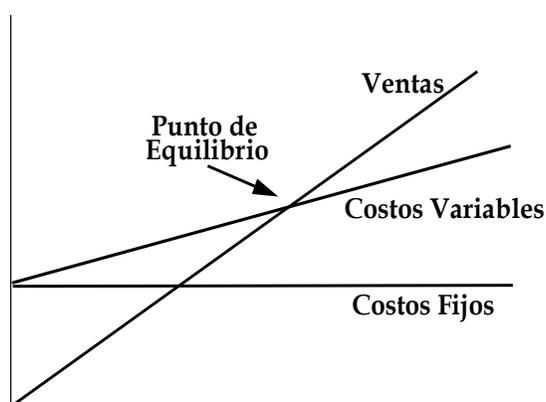


Tabla 23 Punto de Equilibrio

Costo Fijo	327,719.14
Ventas Totales	683,100.00
Costo variable total	110,000.00
P.E.	327,718.98

Este resultado indica que la empresa tiene que vender durante el primer año, panes de chaya, por la cantidad de \$327,718.98 mil pesos M.N. para alcanzar su punto de equilibrio y una vez superado éste comenzar a obtener utilidades.

Grafica 16 Punto de Equilibrio



4.10 Costo de Capital

Tabla 24 Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL (CAPM)	
TASA LIBRE DE RIESGO:	8%
BETA:	1
RENDIMIENTO DEL MERCADO	15%
COSTO TOTAL	15.00%



4.11 Estado de resultado proyectado
Tabla 25 Estado de resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80	1,100,139.39
UTILIDAD NETA	146,102.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08

En este apartado se presentara el estado de resultado proyecto a seis años, en dicho documento se puede observar que el proyecto si es rentable, ya que desde el inicio de operaciones de la empresa se puede observar que tiene ventas a un volumen aceptable, dichas ventas alientan a continuar la inversión y a recuperar parte de la inversión inicial.

4.11.1 Gastos de Venta

Al momento en que la empresa venda sus panes de chaya, al detallista o al público en general, habrá de registrar algunos gastos por éste concepto.

Por éste concepto, la empresa elaboradora de panes de chaya tendrá un gasto de \$38,400.00 miles de pesos M.N. ver tabla 25.

4.11.2 Gastos de Administración

Son todos aquéllos que la empresa tiene que efectuar para la operación, control y planeación de la nueva empresa de elaboración de panes de chaya y son independientes del aspecto productivo.

Este concepto integra los gastos realizados en: depreciaciones e insumos. Rubros que registran un importe por \$183,676.00 miles de pesos para el año 1 (ver tabla 25).



En éste mismo cuadro, se presentan los costos y gastos productivos, que habrá de enfrentar la empresa a lo largo de su vida útil, en forma anual con sus conceptos e importes correspondientes.

4.12 Balance General Projectados

Tabla 26 Balance General Projectados

LANCE GENERAL PROYECTADOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
SUBTOTAL	219.778,34	398.884,62	617.371,26	879.978,10	1.191.959,13
FIJO					
SUBTOTAL	221.028,00	147.352,00	73.676,00	-	-
DIFERIDO					
SUBTOTAL	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13
PASIVO					
CIRCULANTE					
TOTAL PASIVO		-	-	-	-
TOTAL CAPITAL	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13
CAPITAL MAS PASIVO	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13

Se cuenta con un saldo en el banco por la cantidad de \$514,482.34 mil pesos M.N y en el almacén \$263,972.00 mil pesos M.N. y con un capital inicial de \$174,387.62 mil pesos M.N. Dicho recurso nos ayudará en el inicio de las operaciones de la empresa. Lo anterior se puede observar en el balance de la empresa. Nota en el anexo 6 se encuentra toda la grafica completa del balance general.



4.13 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 27 Indicadores de Rentabilidad

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	219,778.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08
VALOR PRESENTE	191,111.60	135,430.08	143,658.51	150,146.32	155,109.71	159,994.53
VAN	640,746.75					
TIR	25%					

En esta tabla se puede observar el flujo de efectivo final que se tendrá en la empresa en los primeros 6 años de vida así como también el valor presente.

4.13.1 Prueba del acido

Fundamentación: la relación debe ser cercana a la unidad. Visto desde otro punto de vista, el pasivo es el resultado del financiamiento del activo circulante.

Interpretación: esta prueba del acido es para ver la liquidez de la empresa, para ver si puede pagar sus deudas a corto plazo, aun restando sus inventarios. La empresa Chaya- Muff no tiene inventarios así que solo tiene activos circulantes entre pasivos circulantes y como resultado tenemos el 2.52 lo que significa que es solvente para realizar sus pagos a corto plazo y sobrarle.

Formula:

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{744,510.34}{294,704.00} = 2.52$$



4.12.2 Inversión de Capital

Fundamentación: se encuentran en la relación que guardan los bienes estables con el capital propio que es una inversión permanente.

Interpretación: el resultado es aceptable en esta razón, es en función al tipo de empresa que se trate, ya que es muy natural que en una compañía industrial necesite mayores recursos fijos que una comercial, por lo que la relación en primer caso es de más de 1 sin pasar de 1.5 es bueno.

La empresa Chaya- Muff

$$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{206,028.00}{28,285.29} = 7.28$$

4.13.3 Rotación de activos totales

Fundamentación: para tener el dato que muestra la productividad de la empresa, es necesario utilizar ventas en relación con el capital propio y con el capital el movimiento que es el de trabajo.

Interpretación: el estudio de las ventas por medio de este método no es del todo exacto por lo que se hace necesaria la aplicación de otros métodos que nos señalen la debida interpretación. La empresa Chaya-muff tiene 24.15 esto significa que la empresa tiene más ventas que su propio capital contable, veinticuatro veces más.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital contable}} = \frac{\$683,100.00}{28,285.29} = 24.15$$



CAPITULO V.- CONCLUSIONES



CAPITULO V.- CONCLUSIONES

La elaboración del plan de negocios estuvo orientada en la estructuración comercial de la empresa “Chaya muff”, cubriendo cada uno de los apartados que conforman un plan de negocio.

Al principio del trabajo se planteo como objetivo general el formular y evaluar un plan de negocio para la empresa para su mayor impacto en el mercado local. El estudio estuvo basado en este tema específico y se enfocó el desarrollo del mismo en cada uno de los capítulos que conforman el plan de negocios.

De los datos obtenidos dependerá el mejor desempeño comercial de la empresa y mayores ganancias dentro del mercado local de ahora en adelante, ya que ante la falta de una planeación estratégica y una orientación al mercado ha sido la causante de las bajas ventas y poca rentabilidad ante la inversión.

Las conclusiones obtenidas señalaron que un plan de negocio es aquel que recapitula toda la información básica necesaria para planificar una nueva actividad empresarial, un nuevo producto o un nuevo servicio. Antes de lanzarnos a un negocio nuevo, es conveniente meditarlo de manera organizada, y el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para ello (Ajenjo, 2000).

La exposición detallada de la misión, visión y objetivos en los diferentes escenarios temporales de la empresa, se puede mencionar el posicionamiento de ésta dentro del mercado como el objetivo de priorizar y dar a conocer el negocio, hacia el cual se perfilan las diferentes estrategias que se presentan.

La incursión y posicionamiento de la empresa dentro del mercado en Chetumal dependerá del cumplimiento de sus objetivos, éstos se verán cumplidos en la medida que la empresa oferte un producto de mayor calidad que la competencia orientado en el trato digno, eficiente al cliente y el cuidado al medio ambiente.



Se tiene una espera a largo de plazo mayor a los 6 años de inicios de operación como metas principales para de ahí partir y establecerse en base al posicionamiento obtenido en el mercado local y regional, así como el incremento de la ventas y la rentabilidad esperada en base a la proyección financiera que veremos más adelante.

Al llevarse a cabo la expansión hacia un mercado regional, penetraremos en nuevos mercados dándonos a conocer entre las principales ciudades de la región, ofreciendo mejores y mayores facilidades de compra por la fortaleza financiera que se posee, y a través de las diferentes estrategias de marketing y publicidad se dará a conocer la marca y la tienda, logrando penetrar en los mercados ajenos de manera rápida y segura.

En el análisis general de las condiciones económicas del sector alimenticio nos arrojó las condiciones favorables para continuar con este proyecto comercial y mejorar las condiciones de compra a los clientes. Aprovechando que el país está saliendo de una recesión y ahora este creciendo económicamente

La importancia de un plan de negocio radica en la elaboración de una guía conceptual, metodológica y de gestión, que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y como mediano plazo haciendo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permiten determinada competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la empresa se encuentra concentrada en el sector de “Industrias Manufactureras”, en el subsector “Industria Alimentaria” y en la rama “Elaboración de productos de panadería y tortillas”, de donde se obtuvieron los datos que sirvieron para la proyección de la demanda.



La incursión de ser la única panadería que se dedicara a la elaboración de panes de chaya en la Ciudad, hace atractivo el proyecto ya que es un producto altamente nutritivo y con muchos beneficios. Así como también uno de los pocos lugares donde se produce esta planta de manera natural.

Dentro del análisis de Porter, se obtuvo que nuestros principales competidores son las empresas trasnacionales y reconocidas por los clientes como Bimbo y Tía Rosa.

La estrategia principal que se seguirá para la obtención de nuevos clientes y mayor posicionamiento será la promoción y divulgación de las características que respaldan al producto, que con la ayuda de la publicidad sedara a conocer.

El análisis de la situación actual o análisis FODA, que consistió en la elaboración del diagnóstico de la empresa basado en el estudio cuidadoso los factores internos y externos de la compañía. Entre las principales ventajas fue que somos la primera empresa en elaborar panes de chaya.

La principal debilidad es el poco posicionamiento que tiene con respecto a las marcas trasnacionales que se encuentran en el mercado local y nacional, con infinidad de tiendas, distribuidores, supermercados, etc.

Dentro de las oportunidades de la empresa está que la chaya es una planta originaria de esta región y eso facilitara su elaboración, además de ser bien conocida y aceptada en esta parte del país.

La peor amenaza es que esta región hay temporadas de huracanes los cuales podrían causar la perdida del la producción de la planta y por consiguiente la producción del pan.



El balance realizado nos brinda un panorama alentador y un punto más a favor para continuar con el negocio, ya que en base el estudio metodológico la empresa “Chaya Muff” se encuentra en una situación internamente favorable, ya que las debilidades se pueden minimizar aplicando correctamente las estrategias de penetración en el mercado.

El diseño de las estrategias de marketing estarán enfocadas a la penetración en el mercado, especificados en hacer notar la marca entre la población, por medio de una publicidad en medios impresos y de radio, como se mencionó anteriormente.

Los lugares donde se anunciará Chaya Muff serán principalmente en revistas de la localidad para mujeres, como son “Mujer Total”, para que las féminas de esta ciudad conozcan este nuevo producto y sepan de su existencia.

Las estrategias planteadas y el trabajo constante, de seguirse en la forma señalada serán lo que marque la pauta para el crecimiento en las utilidades del negocio; establecidas en las proyecciones presentadas que arrojó en el estudio financiero de acuerdo a la inversión a realizar.

En el estudio económico financiero nos tenemos que la inversión inicial será aportada por el dueño. En el proyectado de las ventas de los próximos 6 años se tendrá un crecimiento considerable. Así como también en las pruebas realizadas donde destaca la prueba del ácido donde se tiene un factor por encima de las dos unidades que demuestran que la empresa tendrá una buena salud financiera.

Como resultado del estudio de este plan de negocios arrojo la factibilidad de la empresa elaboradora de panes de chaya, quedando garantizado su éxito en el estado de Chetumal.



Anexos

Anexo 1

Encuesta

Pregunta 1.- ¿Su establecimiento expende panes hechos a base de harina natural?

Si 1

No 15

Pregunta 2.- ¿Con que frecuencia realiza su compra?

Diario 11

Dos veces por semana 3

Una vez por semana 1

Otra 1 vez al mes

Pregunta 3.- ¿Preferentemente donde adquiere este producto?

Grupo Wal-Mart (SAMS o AUREARA) 7

Chedraui 1

Panadería 4

Otro 4

Pregunta 4.- ¿Cual es el importe de cada compra?

Menos de 100 1

100 – 300 7

301 – 500 2

Más de 500 6

Pregunta 5.- ¿Como realiza su pago?

Crédito 15

Contado 1

Pregunta 6.- ¿En caso de ser a crédito, cual es el plazo de pago?



Una semana	1
Una quincena	0
Un mes	0
Otro (contado)	15

Pregunta 7.- ¿Estaría dispuesto a ofrecer a sus clientes pan hecho con chaya?

Si 12

No 4

Pregunta 8.- ¿Que presentación del producto prefiere?

Bollos 6

Panes 3

Mantecada 4

Otro 2

Pregunta 9.- ¿Adquiriría este producto si una nueva empresa se lo ofreciera, siempre y cuando?

A un precio más bajo 6

Con facilidades de pago 2

Por comodidad de acceso al producto 2

Por su presentación más adecuada 5

Definitivamente no lo adquiriría 1

Anexo 2

Maquinaria y Equipo

Imagen 7 Horno modelo HG-6

Marca Iberia

Características:

- Horno de columpio con control automático de temperatura.
- Alta calidad de cocción.
- Rápido cocimiento y sin escapes de calor generado.
- Indicador de columpios efectivo.
- Fuerte construcción garantizada larga vida.
- Capacidad para 25 charolas.



Imagen 8 Refrigerador modelo RVS-230-C

Marca Sobrinox

Características:

- Frente y costados en acero inoxidable con puertas de cristal.
- Sistema de enfriamiento de aire forzado.
- No produce escarcha.
- Seis parrillas.
- Rango de temperatura de 0-5⁰ C. motor de ½ HP.
- Capacidad de 30 pies³.
- Medidas 1.40x 0.68 x1.75 metros.





Imagen 9 Mesa con respaldo MAC-200-P

Marca Faesa

Características:

- Mesa de apoyo con lambrin.
- Acero inoxidable tipo 304 de régimen sanitario.
- Cubierta y patas en Cal. 18, piso en Cal. 20.
- Regatones de aluminio para nivelar la altura.
- Medidas 2x 0.7 x0.9 metros.



Imagen 10 Fregadero doble (wash) FOSC- 200

Marca Faesa

Características:

- Fregadero para ollas (esquina sanitaria).
- Acero inoxidable tipo 304 de régimen sanitario.
- Cubierta y patas en Cal. 18.
- Incluye lambrin.
- Medidas tarja individual: 0.60 x 0.60 x .35 metros.
- Medidas 2 x 0.7 x 0.9 metros.



Imagen 11 Anaqueles modelos AOC-150

Marca Faesa

Características:

- Anaquel para ollas tipo marimba.
- Acero inoxidable tipo 304 de régimen sanitario.
- Postes Cal. 16, entrepaños soldados a postes en Cal. 20.
- Tornillos y tuercas galvanizadas de $\frac{1}{2}$ "para nivelar.
- Medidas 1.50 x 0.60 x 1.80



Imagen 12 Vitrina de aire modelo Opera 1.20

Marca Vendo

Características:

- Cortina de aire Opera 1.20, anaqueles ajustables, iluminación fluorescente.
- Cortina plástica.
- Motor de 1 HP.
- Capacidad de 25.6 pies³.
- Medidas de 1.29x 0.74 x 1.85 metros.



Imagen 13 Cámara de refrigeración modelo CFM-P.

Marca Torrey.

Características:

- Cuarto frío de paquete de fácil ensamble con puerta de servicio con sistema de autocierre y chapa de seguridad

- Iluminación interior. Incluye cortina hawaiana.
- Temperatura de 1 a 3⁰ C.
- Fabricada en lamina galvanizada esbozada y aislamiento en poliuretano de alta densidad.
- Enfriamiento por convección forzada.
- Funcionamiento a 115 volts.
- Medidas 1.74 x 1.45 x 2.24 metros.



Imagen 14 Batidora modelo LN cazo LN

Marca Bathammex

Características:

- Batidora de 3 velocidades.
- Acabado laminado con pintura de esmalte con cazo estañado.
- Accesorios en aluminio: globo, gancho y paleta.
- Capacidad de 30 litros monofásico.



Imagen 15 Bascula multifuncional modelo PCR-40.

Marca Torrey.

Características:

- Capacidad para 40 kilos.
- división mínima de 5 grs. (0-8 k) y 10grs. (8-40 k) con 100 memorias.
- Gabinete y plato en acero inoxidable.
- Display con backlight para facilitar la lectura.





- Funciones con batería o corriente eléctrica, batería que le brinda 200 horas de trabajo continuo.
- Medidas del plato 29 x 35 cm.
- Medidas 0.35 x 0.36 x 0.14 m.

Imagen 16 Charolas modelo P- 32

Marca Ideal

Características:

- Charolas de aluminio.
- Dimensiones 0.45 x 0.65 m.



Imagen 17 Amasadora modelo tipo araña- cromada

Marca Bathammex.

Características:

- Amasadora de 3 velocidades.
- Acabado cromado con láminas de acero inoxidable.
- Cazo en acero inoxidable y accesorios en aluminio.
- Capacidad 20 litros monofásicos.





Anexo 3 Sueldos y salarios

Sueldos y Salarios							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Puesto	Salario Mensual	Salario Anual					
Gerente	7,000.00	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,102.53	107,207.65
Vendedor	2,000.00	24,000.00	25,200.00	26,460.00	27,783.00	29,172.15	30,630.76
Maestro Panadero	3,500.00	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,051.26	53,603.83
Panadero (1)	1,950.00	23,400.00	24,570.00	25,798.50	27,088.43	28,442.85	29,864.99
			-	-	-	-	-
Total de Sueldos y Salarios		173,400.00	182,070.00	191,173.50	200,732.18	210,768.78	221,307.22
Factor Integral del Salario		1.05	1.05	1.05	1.05	1.0452	1.0452
Salario Integrado		181,237.68	190,299.56	199,814.54	209,805.27	220,295.53	231,310.31
Prestaciones							
SAR		3,624.75	3,805.99	3,996.29	4,196.11	4,405.91	4,626.21
IMSS		62,527.00	65,653.35	68,936.02	72,382.82	76,001.96	79,802.06
INFONAVIT		9,061.88	9,514.98	9,990.73	10,490.26	11,014.78	11,565.52
IMPT. NOMINA		3,468.00	3,641.40	3,823.47	4,014.64	4,215.38	4,426.14
AGUINALDO		10,837.50	11,379.38	11,948.34	12,545.76	13,173.05	13,831.70
VACACIONES		-	2,992.93	3,142.58	3,299.71	3464.692336	3637.926952
Total Prestaciones		89,519.14	96,988.03	101,837.43	106,929.30	112,275.76	117,889.55



Anexo 4 Flujo de Efectivo Proyectados

	2011	2012	2013	2014	2014	2015
SALDO INICIAL	294,704.00	514,482.34	693,588.62	912,075.26	1,174,682.10	1,486,663.13
ENTRADAS EN EFECTIVO						
INGRESO POR VENTAS	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80	1,100,139.39
RENDIMIENTO DE INVERSIONES						
APORTES DE CAPITAL						
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80	1,100,139.39
SALIDAS DE EFECTIVO						
Insumos	110,000.00	115,500.00	121,275.00	127,338.75	133,705.69	140,390.97
SUELDOS Y SALARIOS	-	-	-	-	-	-
PRESTACIONES	-	-	-	-	-	-
Energia Electrica		-	-	-	-	-
COMBUSTIBLE	173,400.00	182,070.00	191,173.50	200,732.18	210,768.78	221,307.22
COMISIONES POR VENTA	89,519.14	96,988.03	101,837.43	106,929.30	112,275.76	117,889.55
MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS	38,400.00	40,320.00	42,336.00	44,452.80	46,675.44	49,009.21
REFACCIONES Y HERRAMIENTAS						
PAGO DE GASTOS GENERALES						
COMISIONES POR VENTA						
COMPRA DE UNIFORMES						
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	73,676.00	73,676.00	73,676.00	73,676.00	73,676.00	69,743.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	484,995.14	508,554.03	530,297.93	553,129.02	577,101.67	598,339.96
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	198,104.86	242,855.97	296,253.07	356,077.08	423,025.13	501,799.43
PAGO DE IMPUESTOS	49,526.22	60,713.99	74,063.27	89,019.27	105,756.28	125,449.86
UTILIDADES REPARTIDAS (PTU)	2,476.31	3,035.70	3,703.16	4,450.96	5,287.81	6,272.49
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	146,102.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08
INTERESES	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE INTERESES	146,102.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08
DEPRECIACIONES	73,676.00	73,676.00	73,676.00	73,676.00	73,676.00	69,743.00
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	219,778.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	514,482.34	693,588.62	912,075.26	1,174,682.10	1,486,663.13	1,856,740.21



Anexo 5 Estado de Resultados Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	683,100.00	751,410.00	826,551.00	909,206.10	1,000,126.80	1,100,139.39
COSTO DE VENTAS	262,919.14	279,058.03	293,010.93	307,661.47	323,044.55	339,196.77
UTILIDAD BRUTA	420,180.86	472,351.97	533,540.07	601,544.63	677,082.25	760,942.62
GASTOS DE VENTAS	38,400.00	40,320.00	42,336.00	44,452.80	46,675.44	49,009.21
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	183,676.00	189,176.00	194,951.00	201,014.75	207,381.69	210,133.97
UTILIDAD DE OPERACIÓN	198,104.86	242,855.97	296,253.07	356,077.08	423,025.13	501,799.43
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	198,104.86	242,855.97	296,253.07	356,077.08	423,025.13	501,799.43
IMPUESTOS Y PTU	52,002.53	63,749.69	77,766.43	93,470.23	111,044.10	131,722.35
UTILIDAD NETA	146,102.34	179,106.28	218,486.64	262,606.84	311,981.03	370,077.08



Anexo 6 Balance General Proyectados

LANCE GENERAL PROYECTADOS						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO						
CIRCULANTE						
BANCOS	219.778,34	398.884,62	617.371,26	879.978,10	1.191.959,13	1.562.036,21
ALMACEN						
DOCUMENTOS POR COBRAR						
DEUDORES DIVERSOS						
SUBTOTAL	219.778,34	398.884,62	617.371,26	879.978,10	1.191.959,13	1.562.036,21
FIJO						
TERRENO						
EQUIPO DE COMPUTO	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00		-
MOBILIARIO Y EQUIPO	15.732,00	15.732,00	15.732,00	15.732,00		-
EQUIPO DE TRANSPORTE		-	-	-		-
MAQUINARIA	263.972,00	263.972,00	263.972,00	263.972,00		
DEPRECIACIÓN	73.676,00	147.352,00	221.028,00	294.704,00		
SUBTOTAL	221.028,00	147.352,00	73.676,00	-	-	-
DIFERIDO						
DEPÓSITOS EN GARANTÍA						
PAGOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-
PRIMAS DE SEGURO						
SUBTOTAL						



	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13	1.562.036,21
PASIVO						
CIRCULANTE						
PROVEEDORES						
ACREEDORES DIVERSOS						
CRÉDITOS A CP.						
FIJO						
CRÉDITOS A L.P.		-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO		-	-	-	-	-
CAPITAL SOCIAL	294.704,00					
CAPITAL CONTABLE		221.028,00	147.352,00	73.676,00	73.676,00	73.676,00
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES		146.102,34	325.208,62	543.695,26	806.302,10	1.118.283,13
UTILIDAD DEL EJERCICIO	146.102,34	179.106,28	218.486,64	262.606,84	311.981,03	370.077,08
TOTAL CAPITAL	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13	1.562.036,21
CAPITAL MÁS PASIVO	440.806,34	546.236,62	691.047,26	879.978,10	1.191.959,13	1.562.036,21



Fuentes Bibliográficas

- Abascal Rojas, Francisco. Como se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico.
- Alcalaz Rodríguez, Rafael. El emprendedor de éxito: guía de planes de negocios.
- Borello, Antonio. (2000) El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill.
- Castañeda, Luis. Implementación: el arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables.
- Como elaborar planes efectivos de negocios, Entrepreneur Group, autor.
- Derek, Abell. Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos.
- Garcia Colin, Juan. (1996).Contabilidad de costos. McGraw-Hill, México.
- Gitman J. Lawrence. (1992) Fundamentos de administración financiera. Séptima edición, OUP-Harla.
- González del Valle, Manuel. Manual analítico para la formulación, interpretación y evaluación de proyectos de desarrollo.
- Goodstein, Leonard. Planeación estratégica planeada.
- Hatton, Angela. (2000). La Guía Definitiva del Plan de Marketing, Pearson. España.
- Hawkins, Cooney. (1994).Comportamiento del consumidor: repercusiones en la estrategia de marketing. Wilmington, Delaware: Addison- wesley.
- Hernández, Abraham y Hdez. Villalobos, Abraham.(1999) Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ACAFSA.
- Infante Villarea, Arturo. (1988). Evaluación financiera de proyectos de inversión. Bogota: norma.



- Jiménez Quintero, José. Dirección estratégica y viabilidad de empresas.
- Keegan, Warren. (1997). Fundamentos de Mercadotecnia Internacional, Prentice- Hall, México.
- Langarica Calvo, Cesar. (2001). Análisis e interpretación de estados financieros. Pac S.A. de C.V., México.
- Martínez Villegas, Fabián. Planeación estratégica creativa.
- Martínez, Fabián. (2002) Planeación estratégica creativa, Pac.
- Michael D. Hartline. Estrategia de Marketing, Thomson. Tercera Edición/ O.C Fepell.
- Russell, J. Thomas y W. Ronald Lane, Klepner. (1998) Publicidad, Prentice. Hall, Cuarta edición, México.
- Ing. Sánchez Lozano, Alfonso e Ing. Cantun Delgado, Humberto. Plan de Negocio del Emprendedor, Mc. Graw Hill.
- Sánchez, Alfonso y Cantú, Humberto. (1993). El plan de negocios del emprendedor, Mc Graw Hill.
- Sotelo Bonilla, Víctor E. (2006). Evaluación de proyecto y análisis de sensibilidad para la empresa procesadora de chaya "keken Chay S.A. de C.V."
- Stutely, Richard. (2002). Plan de negocio", Pearson. Educación. Primera Edición, México.



Páginas de internet

- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C. www.AMAI.org
- Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México. www.canainpa.com.mx
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. www.CANIRAC.org.mx
- Conceptos de marketing. www.mitecnologico.com
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. www.siem.gob.mx
- Venta de maquinaria, equipo y utensilios para la elaboración de panes. www.porticodemexico.com.mx