



“UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO”

“FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE INVERSIÓN

**Proyecto de Inversión para Conocer la Factibilidad de Fabricar y Vender Una
Bebida Hecha a Base de Alcohol, Frutas Naturales o Granos, en la Ciudad de
Morelia, Michoacán**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestro en Administración

PRESENTA

L.A EDSON ROGELIO CENTENO BRAMBILA

ASESOR

DR. OSCAR HUGO PEDRAZA RENDÓN

Morelia, Michoacán. Abril del 2008





INDICE

Resumen	1
Abstract	2
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	8
1.3 Metodología	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 ¿Qué es un plan de negocios?	11
2.2 Misión, Visión y Objetivos	14
2.3 La Planeación Estratégica en un Negocio	15
2.4 Análisis situacional - FODA	17
2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter	20
2.6 Modelo de la Sexta Fuerza	25
2.7 Estrategias genéricas	27
2.8 Sistema del Negocio	32
2.9 Resumen Ejecutivo	38
2.10 Recomendaciones	39
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	
3.1 Definición del negocio	42
3.2 Misión, Visión y objetivos	43
3.3 Eventos importantes en la historia de la empresa	45



3.4	Fortalezas y debilidades del negocio	46
3.5	Oportunidad y Amenazas para realizar el negocio	47
3.6	Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos	48

CAPÍTULO IV: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1	Descripción del producto	50
4.2	El valor distintivo con la competencia	51
4.3	Evolución y ciclo de vida	52
4.4	Estrategia del producto	53
4.5	Posicionamiento del producto/servicio	53
4.6	Análisis de la industria	54

CAPITULO V: EL MERCADO

5.1	Segmentación del mercado y mercado meta	56
5.2	El conocimiento de la clientela del negocio y comportamiento del mercado.	58
5.3	Estrategias de ventas, publicidad y promoción	67
5.4	Estrategias de precios	68
5.5	Canales de distribución	69



CAPÍTULO VI: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

6.1	Análisis de la localización	71
6.1.1	Macrolocalización	72
	a).- Condiciones geográficas	72
	b).- Aspectos socioeconómicos y culturales	74
	c).- Infraestructura	77
	d).- Aspectos institucionales	78
	f).- Mapas de la región	78
6.2	Factores básicos para determinar la localización	79
	a).- Factores estratégicos de localización.	79
	b).- Análisis de nuestros mercados de consumo	79
	c).- Disponibilidad y costos de los insumos	80
	d).- Estudio de disponibilidad de materias primas	83
	e).- Costos de transportación	84
6.3	Microlocalización	84
	6.3.1 Tamaño del mercado	86
	6.3.2 Tamaño - costos de producción	86
	6.3.3 Tamaño - financiamiento	87
6.4	Aspectos generales de la organización	88



CAPÍTULO VII: ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

7.1	Costos	92
7.2	Inversión fija y diferida	94
7.3	Aspectos económicos y financieros del negocio	99
7.4	Estructura del financiamiento requerido	100
7.5	Elaboración del presupuesto de ingresos	101
7.6	Presupuesto de costos de producción	102
7.7	Presupuesto de materiales de envase y empaque	103
7.8	Presupuesto de mano de obra	104
7.9	Calculo de amortizaciones y depreciaciones	105
7.10	Presupuesto de gastos de administración y ventas	106
7.11	Determinación del capital de trabajo	108
7.12	Estado de Resultados	109
7.13	Balance General	110
7.14	Estado de origen y aplicación de recursos	111
7.15	Flujos netos de efectivo y TIR	112
7.16	Análisis de sensibilidad	113
	CONCLUSIONES	122
	BIBLIOGRAFÍA	123



RESUMEN

Este estudio recoge los resultados e ideas acerca de la apertura en la ciudad de Morelia, Michoacán; de una empresa dedicada a la fabricación y venta de una bebida, misma que se elabora con agua o leche, tiene poco alcohol y sabores de granada, café, nuez, almendra, tamarindo, ron, cajeta, etc. La información recabada en este estudio muestra que existe un porcentaje muy alto de personas que estarían dispuestas a ser consumidores de un producto igual o similar y además consideran que se trata de algo totalmente innovador para ellos.

Otro de los factores que durante el desarrollo del proyecto nos hemos encontrado es que el 100% de los insumos se encuentran disponibles en la región, el costo de producción es relativamente bajo y el proceso es meramente casero. La inversión inicial no es muy alta y se recupera a mediano plazo. Por lo tanto ya que se trata de una bebida totalmente nueva para la región se encuentra en una etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto. Así como también se observó que el posicionamiento, es muy importante sobre todo cuando se habla de un producto como este, que es totalmente nuevo en el mercado.



ABSTRACT

This survey gathers the results and ideas about the enterprise opening in Morelia city, Michoacán; dedicated to the production and selling of a beverage, which is elaborated with water or milk, has a low alcohol graduation and can be produced in pomegranate, coffee, walnut, almond, tamarind, rum, burned milk flavors, as well as others. The gathered data shows that there is a very high percentage of people willing to become consumers of a similar or equal product, and furthermore considered that it was a complete innovative product for them.

Another factor which during the development of the project came into light, was that 100% of the raw material used for production, is available in the region, the cost is relatively low and the process is mainly homemade. The initial investment is not really high and it recovers at medium term. Therefore, considering that is a completely new beverage for the region is in an introduction stage, speaking about the life cycle of the product. As well as was observed that the product marketing positioning is remarkably important when speaking about a product as ours, which is completely new in the market.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Toda empresa que pretenda darse a conocer y consolidarse en un futuro, necesita primeramente ser objeto de un estudio claro y minuciosos, para conocer los posibles escenarios y las diferentes problemáticas que se podrían presentar tanto en el presente como en el futuro.

Este es un proyecto de inversión enfocado a una empresa denominada CRECHES, que su principal propósito es conocer la factibilidad de vender una bebida hecha a base de alcohol y frutas naturales. Primeramente conoceremos todo aquel fundamento teórico que respalda dicha investigación, en el cual encontraremos de acuerdo a diversos autores, sus definiciones e interpretaciones generales del contenido.

Enseguida se describe desde la parte general a la particular como se encuentra diseñado el negocio, planteando claramente la misión, visión y objetivos de la empresa, que representan lo que significa la empresa y lo que pretende ser en el futuro. Así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que pueden tanto favorecer como perjudicar a la empresa.

Posteriormente describiremos el producto en si, se hace un análisis de la competencia, se definen el conjunto de estrategias del producto a desarrollar, el posible posicionamiento y el análisis general de la industria en que se desarrolla el producto.



Este proyecto no seria nada si no se estudia de manera minuciosa a nuestros clientes potenciales, determinando la segmentación y nuestro mercado meta, así como el conjunto de estrategias de ventas, publicidad, promoción y precios, que nos diferencien de la competencia.

En el penúltimo capítulo se realiza un análisis claro de la localización del negocio partiendo desde la parte macro, donde se ven aspectos geográficos, socioeconómicos, culturales, infraestructura, etc. Hasta la parte micro donde se observan aspectos como el tamaño del mercado, costos de producción y la localización en si del local comercial.

En la última parte de este proyecto encontraremos, todos los aspectos tanto económicos como financieros que representan la parte de los posibles números en los negocios. Algunos de los aspectos mas importantes son: los costos, la inversión, financiamiento, presupuestos, calculo de amortizaciones y depreciaciones, determinación del capital de trabajo, estado de resultados, punto de equilibrio así como un análisis de sensibilidad que nos permite ver a nuestra empresa en un futuro si los resultados estudiados no fuesen los correctos o algunas de sus variable se modifican drásticamente en el tiempo.



1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en México se tiene un gran problema con respecto a las micro, pequeñas y medianas empresas lo cual ocasiona un problema en la economía del país, ya que la mayoría de las empresas en México son de este tipo y constituyen el 90% de las empresas establecidas, generando el 42% del producto interno bruto y el 64% del empleo en México. A pesar de esto, las PYME, han tenido en diversas ocasiones que enfrentarse a problemas adversos en los cuales es difícil el sobrevivir; ante un entorno económico desfavorable, es por esto que hasta ocho de cada diez nuevas empresas son cerradas a los escasos dos años de haber comenzado a operar, a pesar de que actualmente el gobierno trata de darle cierto apoyo a estas empresas este es muy escaso y es por esto que se genera la falta de capacitación e interés por el personal, además de que las PYMES no se caracterizan por darle buenos incentivos a sus empleados, lo cual lleva a generar la falta de disposición de las personas para trabajar en equipo. Por este motivo es difícil para un empresario hacer planes de crecimiento, capacitación o integración, y es entonces cuando sobrevivir se convierte la principal preocupación. Se puede observar que las mayorías de las PYMES cierran por los mismos problemas:

- Problemas para generar ventas y prospectar clientes.
- Problemas para llevar acabo la comunicación comercial de sus clientes y proveedores.
- Participación limitada en el comercio exterior.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Desvinculación a los sectores más dinámicos.
- Capacitación deficiente de los recursos humanos.
- No se cuenta con la cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.



Como se puede observar, tal vez, los empresarios y el gobierno deberían de poner más atención en un sector tan importante como este, ya que la mayoría de estos problemas podrían disminuirse en gran medida con apoyo de su parte, ya que es muy pequeña la cantidad de PYMES que sobreviven en nuestro país. De los puntos anteriores se pueden sacar otros problemas más específicos con los que luchan día a día las PYMES mexicanas:

- Falta de liquidez
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costos
- Incremento de los gastos de operación
- Mala relación con los distribuidores
- Deterioro u obsolescencia de las instalaciones
- Pérdida de los clientes importantes
- Renuencia en las instituciones financieras de otorgar crédito a las empresas
- Incremento de los plazos de entrega a clientes por problemas de administración.
- Lentitud en el proceso de toma de decisiones
- Aumento de quejas de los clientes
- Problemas con la SHCP, IMSS, entre otras autoridades.

Como se observa son muchas las limitantes que se nos podrían presentar en el transcurso de la implementación de la empresa "CRECHES", por lo tanto son factores que se tomaran en cuenta en nuestro estudio, para evitar al máximo caer en algunos de estos posibles errores.



1.2 JUSTIFICACIÓN

El objeto de realizar este estudio es conocer la factibilidad de comercializar y vender este producto en la ciudad de Morelia, analizando cada una de las variables tanto favorables como desfavorables para poder consolidar nuestra empresa y lograr nuestros objetivos. Toda empresa por más positiva que esta sea o vaya a ser, necesita de un estudio claro y minucioso para poder justificar y determinar si se pone en marcha el plan o definitivamente no es conveniente.

Para ello se recaudara toda la información necesaria, desde la más simple a la más compleja, tratando siempre de darle el uso adecuado en el lugar adecuado. Todos los resultados obtenidos en este estudio se plasmaran de una forma sencilla para que la lectura del proyecto no resulte confusa para el inversionista, y así pueda tomar la decisión correcta.

La base de este proyecto esta fundamentada en conocer la factibilidad de fabricar y comercializar el "Ponche de Colima" en la ciudad de Morelia, así como su capital a invertir y las diferentes contingencias que se puedan presentar en la empresa.



1.3 METODOLOGÍA

El tipo de investigación realizada en el proyecto es principalmente de campo y exploratoria. Algunas de las actividades realizadas son las siguientes:

- Selección del proyecto
- Elaboración del proyecto
- Diseño de la investigación
- Revisión de documentación literaria
- Sustento literario
- Búsqueda de información en revistas especializadas
- Búsqueda de información con los expertos
- Diseño de instrumentos para recopilar información
- Recolección de datos
- Organización de datos e información
- Análisis e interpretación de resultados
- Presentación del proyecto



CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

PLAN DE NEGOCIOS



II. MARCO TEÓRICO: PLAN DE NEGOCIOS

2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.

"Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo." (Longenecker J. et al., 2000)

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Los business plans no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, sino que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse. Sahlman W. (1997) menciona que "el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan." Debe servir como un incentivo que guíe la implementación de una estrategia.



Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiéndoles entusiasmo y optimismo, incluso a quienes vayan a facilitar internamente o externamente el financiamiento.

El plan debe considerar las acciones necesarias para lograr resultados deseados, y éstos se obtendrán en la medida que generen confianza para incentivar la inversión. Se podría decir que el producto más importante de la planificación no es del todo el plan formal, sino la nueva configuración mental de los planificadores y ejecutores que se puede alcanzar al plantearse preguntas, al darse cuenta, o al ponerse de acuerdo.

A continuación se presenta una serie de puntos que se deben considerar en un plan de negocios según Sahlman W. (1997).

Aspectos que debe considerar un plan de negocios

¿Quiénes son los clientes?

¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?

¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?

¿Cuándo debe pagar el cliente al negocio?

¿Cómo se le pone precio al producto o servicio?

¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?

¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?

¿Qué implica mantener a un cliente?

¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?



¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?

¿Existe bastante competencia?

¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?

¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?

¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y qué tan benéfico sería?

¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?

¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

¿Existe alguna manera de colaborar con competidores mediante una alianza?

¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?

¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?

¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

Fuente: Sahlman W. (1997)

Esta serie de preguntas ayudan a comprender los elementos que componen un negocio, y a tener una perspectiva para desarrollar una serie de pasos que serán necesarios para su elaboración.



2.2 Misión Visión y Objetivos

La misión es la razón de ser de la empresa, debe transmitir los valores esenciales de la organización en conjunto, expresándolos como maneras de actuar para poder formar la visión que consiste en la proyección de tendencias de la empresa y del mercado hacia el futuro. La visión resume los valores y aspiraciones de la empresa en términos genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias que se utilizarán para su realización. Así mismo proporciona un vínculo de unión para los diversos intereses, tanto internos como externos de la organización.

Los objetivos son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la organización y se pueden clasificar en estratégicos, que sirven para definir el futuro del negocio, y organizacionales que se refieren a la manera de hacer productivo al negocio en el corto plazo. La característica principal de los objetivos es que deben ser posibles y mensurables en tiempo y en cantidad, para así poder desarrollar las estrategias.



2.3 La Planeación Estratégica en un Negocio

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como:

"La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos."

En los últimos años, los mercados han enfrentado modificaciones que permiten el acceso de los inversionistas al crédito y al capital necesario para desarrollar una empresa o para mejorar su funcionamiento. Actualmente existe competencia dentro de varios segmentos que ocasiona que los precios y atributos de productos o servicios se vean influenciados por factores que determinan la utilidad.

La estrategia indica los aspectos de la firma que son estables, es decir, que no cambian a lo largo del tiempo pero que son sensibles a los cambios en el mercado como los gustos y necesidades de los consumidores, nuevas prácticas o el desarrollo de nuevos productos, también incluye las circunstancias del ambiente económico como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio entre otros.

El administrador tiene la responsabilidad de prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la empresa desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega o ejecución del producto o servicio, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y eviten los riesgos previniendo inesperados que pudiesen presentarse. De igual manera, es necesario determinar las personas y acciones clave que contribuyan a alcanzar las metas.



Una vez que se realice éste proceso, es probable que la planeación sea exitosa. Planear es un asunto complejo que implica crear sistemas de medición, sistemas de recompensas y limitantes que estructuren a la organización. El resultado de un proceso de planeación es la oportunidad de acceder a nuevos productos o servicios y satisfacer necesidades de los clientes, pudiendo decidir los recursos necesarios y opciones para conseguirlos.

Es conveniente que el enfoque de la planeación esté dirigido no solo a los números, sino a las personas, basándose en un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo, apoyado en proyecciones cuantitativas y en acciones que expliquen la estrategia y las consecuencias positivas o negativas de su implementación.

Sin importar el horizonte de la planeación, es conveniente hacer predicciones, en particular con las variables económicas que pueden ser relevantes para la empresa, la cual puede usar escenarios distintos y planes para cada alternativa.

Generalmente el desempeño del proyecto como un todo, se deberá comparar a lo largo de cinco años. Como ejemplo de variables, se pueden mencionar la diferencia en la utilidad sobre ventas totales, el índice o porcentaje de dispersión geográfica, el incremento en activos y la variación en algunas razones financieras.

Antes de llevar acabo un plan, es recomendable hacer pruebas a menor escala o pronósticos que puedan determinar en gran medida el monto y las etapas de inversión. Estos escenarios se pueden desarrollar para fijar objetivos o compromisos, así como prevenir desastres o anticipar el éxito.



2.4 Análisis situacional - FODA

El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's este modelo adquirió popularidad por el beneficio que representaba para los gerentes al planear la distribución y lineamientos de los recursos con el ambiente. En los 90's se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable. Actualmente el modelo continua vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.

Una modificación recientemente realizada por Miloard M. et al. (2004) menciona lo siguiente:

"Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria, que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades."

El modelo FODA ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnostico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas.



A continuación se define cada uno de los componentes.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representan una posición privilegiada frente a la competencia. Algunos ejemplos son los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización.

Cada uno de estos componentes se puede analizar en términos evaluativos o descriptivos, es decir se pueden describir objetivamente o evaluar subjetivamente. Se debe seleccionar la secuencia lógica al ligar las dimensiones del modelo FODA de manera que soporte una perspectiva lógica de la empresa en el mercado. Desde la perspectiva analítica, las distinciones claves del FODA son factores controlables o incontrolables.

"Para las empresas enfocadas en el mercado, el proceso de evaluación lo guían consideraciones de inteligencia de mercado, es decir información acerca de clientes y competidores" (Jaworski y Kohli, 1993).



Un factor clave que deben considerar las firmas con orientación al mercado según Carvens D. et al. (1997), es una cultura que le da valor tanto al aprendizaje basado en la inteligencia sobre el ambiente, el proceso de planeación para desarrollar proposiciones de valor que logren alcanzar los requerimientos por el cliente, así como la diferenciación de la empresa con sus competidores.

Cuando hay un enfoque hacia los clientes las estrategias son más estables permitiendo a los gerentes dar más atención a las necesidades emergentes de los clientes que permiten la identificación de las oportunidades que se pueden explotar.



Según Porter M. (1980), el modelo FODA ayuda a crear preguntas acerca de la posición competitiva de la empresa, sin embargo no contesta a algunas de ellas, razón por la cual propone el modelo de las cinco fuerzas que se describe a continuación.

2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia prácticamente desde los 80's. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo. A continuación se describen brevemente cada una de ellas.

El grado de rivalidad

El grado de rivalidad en determinado sector de una industria, se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente o aumento en las garantías de los productos y servicios. Cuanto más concentrada sea la industria, más probable es que los competidores reconozcan su mutua interdependencia, y así restrinjan su rivalidad.



Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), argumentan que el grado de rivalidad tiene determinantes de comportamiento. "Si los competidores son diversos, si añaden un alto valor estratégico a sus posiciones en una industria o enfrentan altas barreras de salida, es más probable que compitan más agresivamente."

Algunos factores que incrementan el grado de rivalidad son los altos costos fijos, el exceso de capacidad o falta de uso de la misma, el crecimiento lento, competidores diversos y la falta de diferenciación de productos. En otras palabras, cuando hay una rivalidad elevada, las empresas usan al máximo su capacidad, obtienen reducción de costos, aumentan su liquidez, generan crecimiento y hay una alta diferenciación entre los competidores.

Amenaza de nuevas entradas

La creación de nuevas empresas genera el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.

El concepto clave al analizar en este punto son las limitaciones y las barreras de entrada que impiden el flujo de ingresos de algunas empresas a otras. Según Porter M. (1980), las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición. A continuación se presentan algunas de ellas:

- Economías de escala: consiste en incrementar el volumen de producción y el uso de recursos para reducir costos.



- Diferenciación del producto: es mejorar, cambiar o adaptar el producto o servicio para generar mayor valor para el cliente y la empresa, logrando la identificación de marca y lealtad que se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente se crea por ser el primero en el sector.
- Inversión en capital: es la concentración, acumulación o financiamiento de recursos económicos para mejorar, optimizar y expandir la operación para obtener mayores beneficios.
- Acceso a canales de distribución: se trata de mejorar la relación con los distribuidores y promotores ofreciendo precios más bajos sin sacrificar demasiada utilidad para introducir o vender el producto o servicio.
- Políticas gubernamentales: normas y reglas gubernamentales que impiden o regulan la comercialización, producción y ejecución de servicios y productos.

Algunas otras barreras comunes son: la protección de patente, el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, identidad de marca y fuerza de ventas entre otras.



Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y a un bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.

"La sustitubilidad del lado de la oferta influye en la disposición de los proveedores para proporcionar los insumos requeridos, y la sustituibilidad del lado de la demanda influye en la disposición de los compradores para pagar los productos." Buendía F. (2004)

La principal aportación de esta fuerza es que otorga una perspectiva de la organización, así como de los recursos que utilizan para imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Poder del comprador

Describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente. Permite a los consumidores apretar los márgenes de la industria al obligar a los competidores a reducir precios, o bien a incrementar el nivel de servicio ofrecido, sin recompensa a cambio. Probablemente las determinantes más importantes del poder del comprador son el tamaño y concentración de los clientes, por lo que si hay pocos compradores, su poder de negociación es alto y viceversa. Esta es una de las dos fuerzas verticales del esquema que influyen la creación de valor de una industria y predice la sensibilidad en el precio de los consumidores. Así mismo, detalla la relación de la demanda con la reducción de precios y la utilidad.

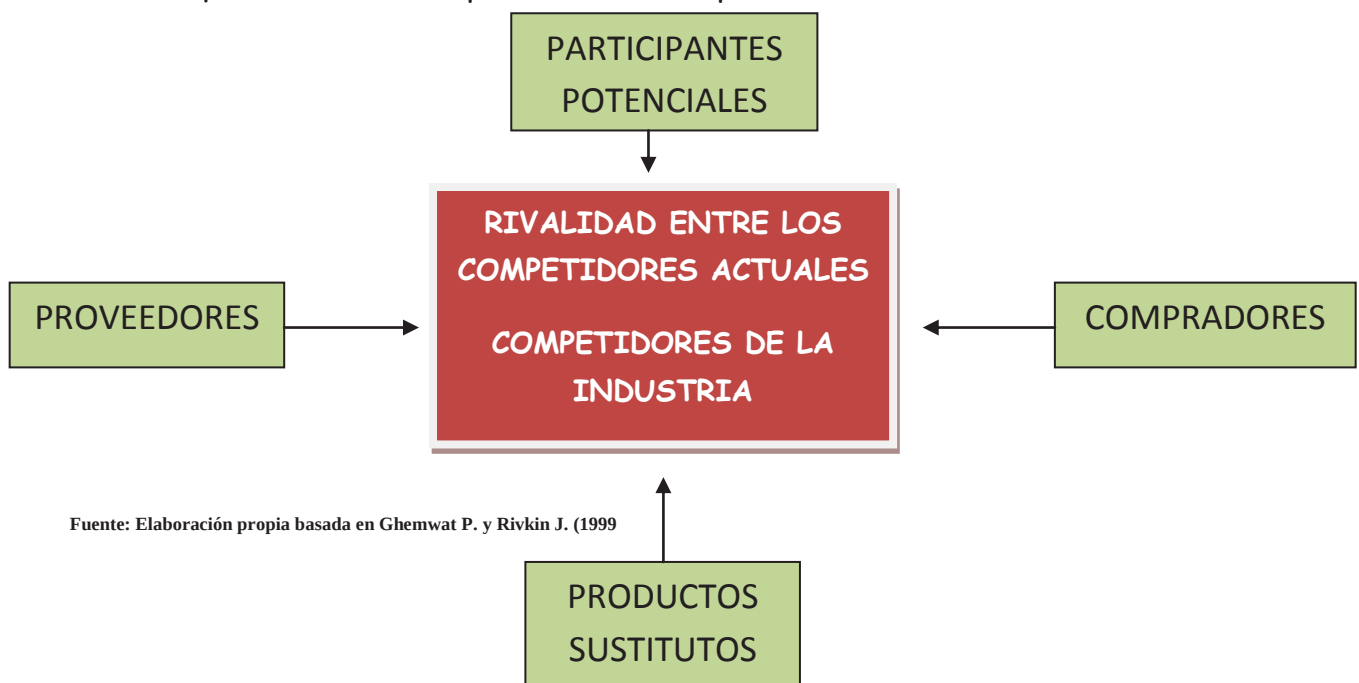
Poder del proveedor

Este análisis se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como en el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

Según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), el poder del proveedor determina el grado tecnológico, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales y compara precios con márgenes de utilidad. Las relaciones existentes entre compradores y proveedores tienen importantes elementos cooperativos al igual que competitivos.

La habilidad de cobrarle a los consumidores precios distintos en relación con el valor creado, indica usualmente que el mercado se caracteriza por tener un alto poder del proveedor y un bajo poder del cliente. El poder del proveedor es el reflejo del poder del comprador.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar las cinco fuerzas que determinan la posición de la empresa en el mercado.



Fuente: Elaboración propia basada en Ghemwat P. y Rivkin J. (1999)



2.6 Modelo de la Sexta Fuerza

La incorporación de variables adicionales para determinar la intensidad de cada uno de los cinco elementos que componen el modelo de Porter M. (1980), ocasiona la inclusión de una sexta fuerza.

Complementadores

Esta variable adicional a las cinco fuerzas de Porter M.(1980), señala el papel crítico que tienen los complementadores, que son participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios, éstos pueden disminuir el precio que los proveedores requieren por sus insumos. Se les conoce comúnmente por incrementar la disponibilidad de los clientes a pagar por productos particulares.

"Esta fuerza, ayuda a enlazar el análisis de la ventaja competitiva en la industria, así como el análisis de la rentabilidad promedio." Ghemwat P. y Rivkin J. (1999)

Determina la tecnología y recursos complementadores que agregan valor al negocio, así como el grado de cooperación que existe entre competidores. El ejemplo más común es el de las computadoras que dependen de varios proveedores de software y hardware para ofrecer un producto integral con valor agregado.



Cooperación y competencia

Es importante mencionar que para que los complementadores se unan y tomen fuerza para poder ofrecer un producto o servicio de mayor valor, se debe dar cierta cooperación ente la competencia para obtener beneficios comunes. Según Brandenburger y Nalebuff, (1996) las empresas pueden cooperar con los proveedores, compradores e incluso con la competencia, a esto le llaman Coopetition. La cooperación se da para determinar el tamaño del mercado mientras que la competencia determina la porción de utilidad para cada participante.

La relación que se de entre los proveedores clientes y rivales puede ser favorable o desfavorable, esto depende de su tamaño e intenciones, ya que si los proveedores o clientes deciden comprar la empresa o fabricar el mismo producto, la relación no sería tan favorable.

Por otro lado, en este modelo los rivales pueden llegar a tener un efecto positivo en la empresa si se pactan alianzas o arreglos comerciales que beneficien a ambos.

Para recapitular, se puede decir que Porter M. (1980) sistematizó mediante su conocido modelo de las cinco fuerzas, la forma de analizar los determinantes del ambiente competitivo de la empresa. Por otra parte, los dos modelos anteriormente presentados contribuyen al análisis del entorno y a la creación de una estrategia para determinar factores que incrementen la rentabilidad. Las diversas variables anteriormente mencionadas, influyen en la rentabilidad de la industria y dejan ver más claramente el tipo de relaciones que se van a establecer entre los participantes de un sector.



2.7 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), mencionan que los competidores dentro de una industria se pueden agrupar en términos de estrategias genéricas, de manera que éstas ayudan a explicar su interacción y su rentabilidad.

Porter M. (1980) propone tres estrategias genéricas para crear posiciones defensivas a largo plazo para tomar ventaja sobre los competidores y disminuir las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.

1. El liderazgo en costos requiere de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente al grado de lograr economías de escala, también de la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costo y de gastos indirectos, así como de la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Al tener una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial aunque exista una intensa competencia.

2. La diferenciación consiste en crear algo que es percibido como único; ésta estrategia crea lealtad con los clientes, aumenta las utilidades y produce menor sensibilidad al precio ya que los compradores carecen de alternativas comparables.

La diferenciación, puede tomar varias formas: diseño, imagen de marca, tecnología, servicio a clientes, red de distribuidores, etc.

3. El enfoque, se concentra en atender muy bien a un blanco en particular o a un grupo de compradores, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Como resultado, se alcanza la diversificación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta o al bajar los costos.



Las estrategias genéricas son atractivas por la estructura organizacional, sistema de recompensas, cultura corporativa y estilo de liderazgo necesarios para hacer exitosa una estrategia de costo bajo o una de diferenciación.

"Las estrategias genéricas de Porter, han sido consideradas como las acciones más comunes que la empresa puede poner en práctica para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y crear una posición estratégica defendible." Buendía F. (2004)

Se puede decir que las tres estrategias genéricas incluyen de alguna forma todas las alternativas que la empresa puede aplicar a diferentes situaciones de negocios.

Figura 2: Esquema de las Estrategias Genéricas

Estrategias Genéricas

	Costo mas bajo	Diferenciación
Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
AMBITO COMPETITIVO		
Objetivo Estrecho	Concentración de costos	Concentración de diferenciación

Fuente: Elaboración propia basada en Porter M. (1980)



Estrategias Generales para el logro de la Ventaja Competitiva

"La ventaja competitiva se da cuando una empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben como superior al de los competidores." Sodhi S. (2003)

Para poder crear una ventaja competitiva, se deben respetar los pasos en el establecimiento de una plataforma estratégica, al igual que entender los puntos básicos de la formulación de la misma. En concreto, los puntos fundamentales son el ambiente en que opera la empresa, el estudio de las tendencias generales, la dinámica de la competencia, el análisis externo que determina la competencia y el análisis interno que revela lo que la empresa puede hacer.

"La ventaja competitiva se debe de formular tomando en cuenta toda la empresa, es decir, el diseño, producción, marketing, distribución, y soporte del producto" (Porter, M. 1990).

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos que tiene una empresa, así mismo pueden crear una base para la diferenciación. Las compañías exitosas comúnmente tienen que competir en base a costos bajos, al enfoque o a la diferenciación de sus productos mediante su calidad o características de desempeño. Una posición competitiva debe considerar tanto los costos relativos como la diferenciación, así mismo debe reconocer la relación entre ambas partes. La posición óptima se representa mediante una estrategia combinada. De esta manera se puede entender porque una empresa tiene valor agregado en el producto o servicio, se pueden identificar oportunidades para mejorar el valor agregado, así como predecir futuros cambios en el mismo.

Una de las maneras en las que una firma puede alterar su valor agregado es ajustando el enfoque y alcance de sus operaciones, buscando la manera más barata para generar una disponibilidad de pago mayor, al menos en uno de los segmentos de sus clientes.

Indicadores de fuentes de ventaja competitiva

Marketing		Recursos
Cuota de mercado		Planeación del personal
Calidad del producto/servicio		Servicio al personal
Precio		Recompensa y retribución
Sistemas de información de marketing		Control de personal
Tasa de crecimiento del mercado		Contratación de empleados
Servicio a clientes		Desarrollo e investigación
Nivel de satisfacción de los clientes		Promoción interna entre empleados
Precisión de la segmentación		Evaluación del desempeño
Proyección de nuevos mercados		Formación y desarrollo
Gestión publicitaria		Capacitación del personal
Investigación del cliente		
Relación con agencias de viaje		
Actualización sobre el mercado		
Planeación del marketing		
Comercialización del servicio turístico		
Económico financiero		Administrativo
Planificación de gastos		Planeación de alternativas financieras
Control de gastos		Establecimiento de políticas y estrategias
Control de cuentas por pagar y cobrar		Coordinación de acciones administrativas
Manejo de la actividad bancaria		Supervisión del desempeño
Control de insumos		Planeación de inversiones
Manejo de impuestos		
Análisis financiero		
Contabilidad de ingresos		

Fuente: Elaboración propia basada en Hunt S. y Morgan R. (1995)



Estrategia de ventaja competitiva mediante el sistema de costos ABCM.

Las empresas que buscan crear y mantener una estrategia de liderazgo en costo, deben analizar sus procesos internos al igual que incrementar las actividades que generan valor.

Existen varios métodos para determinar la creación de valor, uno de ellos es la administración de costos basada en actividades (ABCM). Este método puede identificar desperdicios e ineficiencias en el manejo de los costos de un producto, proceso o prácticas administrativas, por lo que según Hooshang M. (2004) es conveniente integrarlo en la estrategia y en la cultura organizacional.

El ABCM se debe de usar como parte de la administración de la calidad total que opera bajo la premisa de búsqueda constante de oportunidades para eliminar el desperdicio y mejorar la calidad, contribuyendo con el proceso de mejora continua al distinguir las actividades clave y métodos óptimos de operación. Este sistema de costos se usa para tomar decisiones, para adquirir bienes e insumos, para contratar o consultar externamente, para el estudio competitivo del mercado y para la integración vertical de la empresa.

Una vez que la empresa logra identificar su posición en la industria, ésta puede determinar su ventaja competitiva y su método para generar utilidades. Al evaluar los métodos de administración de costos, se contribuye a remarcar las competencias principales, las debilidades y fortalezas del negocio.



2.8 Sistema del Negocio

El sistema del negocio son las actividades y recursos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio, estas actividades se pueden agrupar en cinco subsistemas que se presentan a continuación:

Compras y abastecimiento:

Como su nombre lo dice son las adquisiciones y suministros de materiales y servicios para la producción y operación adecuada de la empresa. Esta función ayuda a identificar los productos y servicios que se pueden obtener de forma externa, así mismo desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de los mismos. Implica el contacto y contratación de proveedores de bienes o servicios, el seguimiento de la compra, el registro y manejo de insumos o servicios requeridos, la selección de fuentes adecuadas de suministro y el desarrollo de relaciones comerciales con proveedores.

La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que esta área proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Producción y mantenimiento

La función de producción también es conocida como función operativa y se orienta a la utilización de medios, máquinas, espacios, instalaciones o recursos por empleados u operarios con la finalidad de transformar materiales para la elaboración o ejecución de productos o servicios. La labor de esta área es la preparación del trabajo, la programación de las tareas, la producción, el control del avance de lo programado y planificado entre otras. Por otro lado, el tipo de mantenimiento que existe puede ser preventivo o correctivo, sin embargo la función preventiva es la que garantiza la eficacia y eficiencia del material, equipo e instalaciones necesarias para la producción.



Organización y Administración:

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Dicho de otra manera, es darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones. Las funciones de administración y organización están encargadas de hacer que los recursos sean productivos, buscan el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización, esta función es vital ya que enlaza todos los demás subsistemas.

Esta área se encarga de la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. De la misma manera se encarga de la relación de la organización con su ambiente externo y de las respuestas a las necesidades de la sociedad. Desempeña funciones informativas y decisivas como la determinación de objetivos, planeación, asignación y distribución de recursos humanos y materiales.

Mercadotecnia y ventas:

La intención del marketing o mercadotecnia es lograr que el cliente adquiera o contrate el producto o servicio ofrecido. La estrategia de mercadotecnia en un plan de negocios comienza al definir un nicho de mercado y analizarlo, así mismo implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad. También, debe incluir el análisis de la competencia, identificando los principales competidores y sus estrategias en lo que concierne a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción y publicidad.



Otro elemento que es importante considerar en este punto es la planeación del marketing interno que tiene como propósito desarrollar métodos preventivos y hacer conciencia de los factores internos y externos que generan clientes y por lo tanto utilidades, eliminando barreras funcionales de las personas que evitan la eficiencia y eficacia.

Finanzas.

Una vez que se establecen los planes y estrategias, se crean los programas específicos de acción, de ahí, los presupuestos de operación, inversión y financiamiento, en concordancia con las condiciones operacionales o funcionales de las distintas áreas de la empresa.

De las estrategias generales, es decir, de detallar las decisiones e identificar los recursos necesarios, surgen los proyectos de inversión. La finalidad de estos proyectos es mejorar o ampliar la infraestructura operativa para aumentar la ocupación y el volumen de operaciones, considerando las expectativas y posibilidades comerciales, financieras y humanas. Para que una buena idea se traduzca en oportunidad de inversión debe precisarse el nivel de rentabilidad que puede alcanzarse y las dimensiones de inversión que se requieren.

Es esencial contar con proyecciones de las utilidades de un proyecto y de sus requerimientos financieros, así como de los activos para saber si la inversión es factible desde el punto de vista económico.

Los estados financieros, también llamados estados contables, proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa. Los estados financieros clave son el balance general y el estado de flujos de efectivo.



Según Longenecker J. et al. (2000), existen cinco indicadores para determinar la rentabilidad de un negocio.

1. Ingresos derivados de la venta de productos o servicios
2. Costo de adquisición de los bienes o servicios para la venta
3. Costos de operación, relacionados tanto con la venta o distribución del producto o servicio a los clientes, como con la administración del negocio
4. Costos financieros del negocio, en particular, los intereses pagados a los acreedores de la empresa
5. Pago de impuestos

Un balance general ofrece una fotografía de la posición financiera de un negocio en un punto específico del tiempo, muestra los activos o bienes que tiene una empresa, los pasivos o deuda en circulación, y la cantidad que los propietarios han invertido en el negocio, lo que es llamado capital o patrimonio.

Tanto el balance general, como los estados contables y financieros, representan una herramienta gerencial que a partir de la visión y misión, operacionalizan la estrategia y exigen objetivo por objetivo, ya sea financiero, comercial, operacional o humano, para explicar las vías de las iniciativas estratégicas.

El otro estado financiero clave que emplean los negocios es el estado de flujos de efectivo, ya que en ocasiones los estados de resultados no proporcionan la misma información porque se calcula sobre una base acumulada en lugar de una base de efectivo.



En la contabilidad acumulada, el ingreso se registra cuando se gana, independientemente de que el ingreso se haya recibido en efectivo o no, y los costos se registran cuando se incurre en ellos, incluso si el dinero todavía no sale de la empresa.

"Un análisis de los requerimientos de capital debe tomar en cuenta la manera de financiar las inversiones necesarias y los costos para arrancar un proyecto de la compañía que le permita crecer, así como los gastos personales de los dueños, en especial si no están disponibles otros ingresos para su sostenimiento." Longenecker J. et al. (2000).

Durante el periodo inicial de la compañía, estos gastos son parte de la capitalización del negocio, y se deben tomar en cuenta en el plan financiero.

La clave de una proyección eficaz de los requerimientos de activos, es el conocimiento de las relaciones existentes entre las ventas proyectadas y los activos necesarios. Debido a que las necesidades de activos tienden a aumentar con el incremento de las ventas, es frecuente que se calculen los requerimientos como un porcentaje de ventas.

"Si se han proyectado las ventas futuras, se puede utilizar la relación de activos a ventas para calcular los requerimientos de activos." Longenecker J. et al. (2000)

Una compañía debe financiar su crecimiento de tal manera que pueda mantener un nivel correcto de liquidez. La liquidez mide el grado en el que una compañía tiene suficiente capital de trabajo como para satisfacer sus obligaciones de deuda a su vencimiento.



A continuación se presentan algunas sugerencias prácticas para formular las proyecciones financieras:

- Las proyecciones de ventas deben ser conservadoras y realistas.
- Realizar proyecciones tomando en cuenta las cifras reales de venta sin ser demasiado optimista.
- Desarrollar las proyecciones de manera cuantitativa, a partir de hipótesis claras y por escrito de los planes de mercadotecnia y precios.
- Es favorable calcular el número de clientes que se espera tener y calcular la proyección de una venta promedio por cliente.
- En la proyección de ventas y gastos se pueden usar datos comparativos específicos de la industria para guiar los cálculos.
- Es conveniente comparar los resultados financieros pro-forma con los reales y modificar las proyecciones según sea necesario.
- Es mejor no recibir financiamiento que tomar el dinero y luego no pagarlo de acuerdo a lo comprometido.

Tomando en cuenta lo que se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la siguiente figura esquematiza el contenido del plan de negocio y la relación que existe entre sus diversos componentes.



2.9 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es una breve discusión general del Plan de Negocios. Es la introducción al documento, pero debe ser lo suficientemente explicativo para ofrecer un panorama general del plan. En muchas ocasiones, ésta es la única sección del documento que un inversionista potencial lee. Es muy común que de acuerdo con la calidad del resumen, los inversionistas decidirán realizar un análisis más profundo del negocio o descartarlo definitivamente. El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los posibles inversionistas, por ello es conveniente hacer una breve reseña de los aspectos más importantes del Plan de Negocios. Un adecuado resumen ejecutivo es claro, conciso y de fácil comprensión. De preferencia, no exceder de dos páginas, lo que requerirá un importante ejercicio de síntesis y de estructuración. (Pedraza, 2002, pág. 23)

Su inclusión es de suma importancia, por ello se ubica al principio del Plan de Negocios como "carta de presentación" del mismo, y pretende estimular a un posible inversor a seguir leyendo e interesarse por el documento. Su extensión va desde dos hasta diez páginas, según la preferencia del redactor y de la importancia del análisis del negocio. El contenido tendrá por lo menos los siguientes puntos:

- ✓ Breve descripción del negocio y declaración del propósito.
- ✓ El producto o servicio.
- ✓ Fortalezas y oportunidades de la empresa.
- ✓ Oportunidades de mercado.
- ✓ Formación y experiencia del equipo gerencial.
- ✓ Logros alcanzados.
- ✓ Necesidades de capital y atractivo financiero.
- ✓ Estado actual del negocio.
- ✓ Aspectos críticos operativos.
- ✓ Otra información pertinente.



2.10 Recomendaciones

A continuación se presenta una tabla de sugerencias y recomendaciones que deben ser consideradas al crear el plan de negocio. Estas se pueden considerar como la base para elaborar los capítulos cuatro y cinco.

Recomendaciones para la creación del Plan de Negocio

Recomendaciones

Buscar información sobre el mercado que se desea penetrar, realizar análisis económicos y geográficos

- Describir la industria, sus tendencias actuales, analizar las oportunidades y amenazas
- Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa, las barreras de entrada en el mercado, los precios y los servicios que ofrecen
- Analizar el posicionamiento de la competencia en el mercado
- Desarrollar las estrategias de crecimiento y analizar las oportunidades
- Describir el servicio que se desea ofrecer y la manera de satisfacer las necesidades del mercado
- Explicar cómo se cree que el servicio se diferenciará de su competencia
- Analizar el posicionamiento del servicio en el mercado.
- Definir cómo la publicidad del producto se diferenciará de la de la competencia.



- Describir las estrategias de las cinco áreas que componen a la empresa.
- Fijar metas de ventas y describir la manera de alcanzarlas
- Definir los objetivos financieros calculando la tasa de retomo requerida
- Definir el tiempo en el que se recuperarán las inversiones
- Desarrollar proyecciones financieras y determinar los flujos de efectivo esperados
- Documentar las suposiciones establecidas en el proceso

En este capítulo se llevó a cabo una revisión teórica acerca de los elementos que componen un plan de negocios y la manera de crear sus componentes con un enfoque estratégico.

Para terminar esta sección puedo decir que tanto los directivos, como los gerentes y trabajadores de un proyecto y los de toda la empresa, deben comprender que el cliente es la única razón de existencia de la organización, ya que sin el no existiría el negocio. Por otra parte también es necesario mencionar que el plan de negocio contribuye en el ciclo de mejora continua mediante la consolidación de una estrategia para desempeñar actividades de calidad que generan valor tanto para el cliente como para la empresa.



CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



III. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1 Definición del negocio

Generalmente son tres componentes lo que definen el negocio (Thompson, 1998, p. 23). Las necesidades del consumidor, ¿Qué se ofrece? (oferta). Los grupos de consumidores, ¿A quién se le vende? (demanda). Las tecnologías utilizadas y las funciones realizadas, ¿Por qué se elige a la empresa? (ventaja competitiva).

Se trata de una bebida típica del estado de Colima principalmente del municipio de Cómala, ubicado a 8 kilómetros de la ciudad capital. Se trata de una bebida milenaria, la única bebida alcohólica fabricada actualmente en el estado denominada ponche de Cómala, misma que se elabora con agua o leche, tiene poco alcohol y sabores de granada, café, nuez, almendra, tamarindo, ron, cajeta, etc. En su preparación se utiliza mezcal producido en la región del volcán, localmente llamado tusca y su proceso de producción es meramente casero, así como su venta y distribución se limitan únicamente al estado de Colima.

La realización de este proyecto se origina gracias a la aceptación que tiene este producto en el Estado de Colima y de la misma que se pretende tener en la Ciudad de Morelia. Parte fundamental por la cual nos hemos motivado a realizar este trabajo es por la aceptación que ha tenido el producto entre un grupo de conocidos en esta ciudad, motivándome a establecerme localmente, para que este producto este a la mano. Además de tener la gran inquietud de incluir en la ciudad un producto típico de Colima.



3.2 Misión y objetivos

VISIÓN

Ser una empresa de bebidas alcohólicas innovadora y consolidada a nivel Estatal, Nacional y Mundial, que brinde la mejor calidad en cada uno de sus productos y servicios, mediante el uso de la tecnología adecuada.

MISIÓN

Somos una empresa que busca siempre la mas alta calidad en sus productos, así como sus servicios, mediante el uso adecuado de sus recursos, principalmente del capital humano, fomentando siempre los valores, procurando la satisfacción total tanto del cliente interno como del externo.

OBJETIVO GENERAL

Conocer la factibilidad de comercializar con éxito un producto típico de Colima hecho a base de alcohol y frutas para la ciudad de Morelia, Michoacán.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Localizar a nuestro mercado meta.
- ✓ Determinar el lugar donde nos vamos a establecer
- ✓ Conocer cuanto se tiene que producir
- ✓ El precio al que se tiene que vender el producto
- ✓ Identificar a nuestros competidores
- ✓ Determinar las estrategias a seguir
- ✓ Conocer los factores macro y micro que pueden influir en la venta de nuestro producto.
- ✓ Obtener un crecimiento constante en las ventas



3.3 Eventos importantes en la historia de la empresa o del proyecto

Como se comentó anteriormente este negocio nació de la necesidad de incluir en la ciudad de Morelia, uno de los productos que ha tenido mucho éxito en el estado de Colima. Uno de los principales motivos que tuve para elaborar y vender este producto en la ciudad es que en la actualidad la demanda que se tiene este, entre la gente conocida de la ciudad cada día va en aumento.

Otro de los factores que durante el desarrollo del proyecto nos hemos encontrado es que el 100% de los insumos se encuentran disponibles en la región, el costo de producción es relativamente bajo y el proceso es meramente casero. La inversión inicial no es muy alta y la inversión se recupera de manera rápida.



ANÁLISIS FODA: El análisis SWOT es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de la compañía. Sus siglas significan: S, strengths (fortalezas), W, weaknesses (debilidades), O, opportunities (oportunidades) y T, threats (amenazas). La traducción al español reconoce a esta herramienta como FODA y busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades.

3.4 Fortalezas y debilidades del negocio

FORTALEZAS: Las Fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan con relación a los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

- Producto innovador
- Tiene buen sabor
- 100% natural
- Buena presentación
- Calidad en sus insumos
- Buen precio
- Fácil de identificar
- Sus costos de producción son bajos
- Fácil de preparar
- Fácil de trasladar



DEBILIDADES: Las Debilidades de la empresa son los atributos criticables de la organización de la empresa, es decir, las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento.

- No se conoce el producto
- Se ocupa una gran inversión en publicidad
- Si no lo ha probado la gente muestra cierto rechazo o indiferencia

3.5 Oportunidad y Amenazas para realizar el negocio

OPORTUNIDADES: Las Oportunidades son las tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito.

- El mercado de consumo de bebidas es extenso
- El grado de consumo en la ciudad es elevado
- Dar a conocer un producto de buen sabor en el mercado
- Podemos extendernos a otros municipios de la ciudad

AMENAZAS: Las Amenazas son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

- Existen muchas marcas de bebidas alcohólicas.
- Se encuentran en todos lados
- Que la gente no la acepte como bebida alcohólica sino como un dulce
- Que el gobierno por proteger otras bebidas típicas no prohíba la venta de estas.



3.6 Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos

El ambiente externo del negocio es incierto e impone amenazas a su funcionamiento y existe el riesgo de que cambien sus escenarios debido a que las amenazas pueden aparecer del surgimiento de tecnología más barata, de la introducción de nuevos y mejores productos al mercado, de la entrada de competidores foráneos con menores costos, incremento en las ventas de productos sustitutos, crecimiento más lento del mercado, variaciones desfavorables en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros, requisitos reglamentarios de costo elevado, vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial, creciente poder de negociación de clientes o proveedores, modificación en las necesidades y los gustos de los consumidores y cambios demográficos desfavorables (Thompson, 1998, pp. 100-101).

México es un país con una gran inestabilidad económica, misma que se ha reflejado en años anteriores. Aunque el país promete que ya no existirán mas devaluaciones y que muchos de sus variables se encuentran estables, todavía existe en el país mucha gente sin empleos y por consiguiente mas pobreza. Aunque este proyecto no se inicie con una gran inversión y se pretenda iniciar desde abajo, también es cierto que las microempresas son las primeras afectadas en un desajuste de la economía sobre todo cuando se trabaja con capital ajeno.

Michoacán es un estado con una gran diversidad de actividades económicas tales como agrícola, artesanal, turística y pesquera, que prometen ser parte fundamental en el desarrollo del estado. Por lo tanto se observa que en la ciudad de Morelia la oportunidad de crecer lanzando al mercado un producto innovador resultaría ser de mucho beneficio, es por ello que realizamos este estudio, para conocer si realmente las oportunidades que se ven en el entorno son reales o no.



CAPÍTULO IV

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



IV. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1 Descripción del producto

En el mercado, un cliente dispone de un conjunto de productos para satisfacer diversas necesidades y cada producto tiene capacidad para satisfacer diferentes necesidades, entonces el cliente hará una estimación del valor de cada producto para obtener el bienestar que requiere.

- ✓ **Producto principal:** El producto principal que se pretende comercializar es un licor de café denominado CrEche's. Además de que por el mismo proceso de producción se pueden realizar una gran variedad de sabores y los costos son muy parecidos.
- ✓ Las **características** principales del producto es que se trata de una bebida alcohólica, es de café, no es un producto caro, tiene buen sabor, fácil de fabricar, aceptación inmediata, se prepara únicamente con hielos, es 100% natural. Se **compone** de Leche, Azúcar, alcohol y café. Y cuenta con una **caducidad** de 5 meses cerrado, consérvese en un lugar fresco, no se debe exponer mucho tiempo al sol. Una vez abierto guárdelo en el refrigerador.
- ✓ Entre los **requerimientos de calidad** se debe de fabricar con leche pasteurizada, café de calidad Uruapan.
- ✓ Dentro de los **Usos** como ya se menciona es una bebida alcohólica por lo tanto se puede digerir a cualquier hora del día, principalmente después de la comida, por su sabor dulce.
- ✓ Algunos de los **productos sustitutos o similares** que se observaron son también de fabricación rustica y son hechos en la misma ciudad como el licor de membrillo, licor de mandarina y licor de café que solo se vende en Uruapan. En cuanto a otros productos encontrados principalmente en centros comerciales y son el Baily's. (bebida de Cacao).



4.2 El valor distintivo con la competencia

El valor distintivo del producto determina de qué manera una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia y para tener éxito, se persigue diferenciarse de los demás actores que ya se encuentran en el mercado. El agregar valor a los productos y servicios que ya se ofrecen puede hacerse entre otras cosas, mejorando la calidad del bien o servicio, ofrecer un precio más bajo o proporcionar beneficios extras.

- ✓ El **valor distintivo de nuestro producto con los de la competencia** principalmente con el de la marca Uruapan que sería nuestro competidor directo, es que únicamente se vende en la ciudad de origen y si se hace en esta ciudad es muy difícil localizarlo, además de que el sabor es muy diferente. Y en cuanto a los demás productos sus características son diferentes a las de nuestro producto.
- ✓ Otro de los competidores directos en cuanto a la gran similitud en el proceso de fabricación, es el de los conocidos como "**Toritos**", y se encuentran localizados en Veracruz. La bebida se prepara con hielo frape generalmente y en los últimos años han tratado de expandirse por otras regiones.

ANÁLISIS DEL PRODUCTO CON LA COMPETENCIA

CARACTERÍSTICA	CRECHE'S	CHAPULAPAN "TORITO"
SABOR	SUAVE	FUERTE
PREPARADO	HIELO ENTERO	HIELO FRAPE Y LICUADO
DIVERSIDAD	VARIOS SABORES DE LECHE Y AGUA	VARIOS SABORES DE LECHE Y AGUA
PRECIO	\$65	\$70
LOCALIZACION	MORELIA	VERACRUZ
PROCESO	RUSTICO	RUSTICO
ENFOQUE	PRODUCTO COMERCIAL	PRODUCTO TRADICIONAL

4.3 Evolución y ciclo de vida

Evolución y ciclo de vida se dice en el ambiente de marketing que todo producto pasa al menos por cuatro etapas claramente diferenciadas. (Véase la sig. Tabla)

- ✓ En cuanto el **ciclo de vida del producto** en el caso de la ciudad de Morelia, se encuentra en la etapa de introducción ya que es un producto innovador en el mercado.

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA				
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	poca	imitadores	muchas	desaparece
Ventas	mínimas	crecimiento	estables a alto nivel	disminuyen
Beneficios	pérdidas	crecen hasta el máximo	se reducen	en desaparición



4.4 Estrategia del producto

Si se identifica la etapa en la que se encuentra un producto o a la cual puede dirigirse, las empresas pueden formular mejor sus planes de mercadotecnia.

- ✓ **Estrategia del producto o servicio**, la principal estrategia es dar a conocer el producto en la ciudad, así como permitir que este sea conocido principalmente por su sabor.
- ✓ Estrategia de penetración lenta. Reside en el lanzamiento del producto a precio bajo con bajos gastos de promoción. El consumidor acepta el producto por su bajo precio y la empresa mantiene bajos los gastos de promoción para obtener más utilidades. Ya que por experiencia el éxito que ha tenido este producto anteriormente ha sido gracias a la recomendación de la gente.

4.5 Posicionamiento del producto/servicio

La mejor manera de penetrar en la mente del cliente es ser el primero en llegar. Lo que importa no es ser el mejor sino el primero, el líder" (Ries y Trout, 1982, p. 122).

- ✓ El tan solo hecho de que el producto sea nuevo en el mercado le permitirá a la marca ir adquiriendo un **posicionamiento** alto con los consumidores, para ello se deberán tomar una serie acciones de mercadotecnia.



4.6 Análisis de la industria en la que se desarrolla el producto

El propósito de analizar la situación de la industria es determinar las características del medio externo del negocio que afectarán más directamente sus actividades. Las industrias cambian enormemente en sus características económicas, situaciones competitivas y perspectivas futuras.

- ✓ En cuanto al **análisis de la industria** de alimentos y bebidas en la ciudad nos encontramos que es una de las ramas de la economía en la que la ciudad ha mostrado un gran progreso, gracias a la gran cantidad de restaurantes de la ciudad así como la demanda turística y local que se tiene en este ramo. Además de que existe la ciudad cuenta con una gran cantidad de estudiantes emigrados de varias partes del estado y de la república, que en su mayoría se consideran consumidores de alguna bebida alcohólica. Una de las principales características del comercio en la ciudad es que esta rama ocupa el 27.5% de unidades económicas del resto de los sectores industriales en el estado y con un 33.5% del personal que ocupa algún puesto en esta rama con activos fijos de un 15.3%, obteniendo una participación del 1.8% del total nacional ocupando el lugar 18 en el país.



CAPÍTULO V

EL MERCADO



V.- EL MERCADO

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

5.1 Segmentación del mercado y mercado meta

El estudio analítico de la demanda representa una parte vital del plan, la información debe ser general y se debe desglosar hasta enfocarse en el grupo específico de demanda o nicho de mercado, identificando las necesidades generales como: indicadores económicos, datos geográficos y culturales y posteriormente datos más específicos referentes al dinero del que disponen para gastar, gustos, cultura, hábitos, localización demográfica, tendencias de consumo, entre otros (Kotler, 1993, pp. 295-317).

1. Segmentación Geográfica: principalmente decidimos ubicarnos en la ciudad de Morelia.
2. Segmentación demográfica: el producto puede ser consumido por todas aquellas personas que de alguna forma consumen algún tipo de bebida alcohólica, principalmente clase media.
3. Segmentación pictográfica: Se enfoco principalmente mujeres mayores de 18 años que consumen algún tipo de bebida alcohólica.
4. Segmentación conductual: Todas aquellas mujeres que las bebidas tradicionales les parece su sabor desagradable y por ello casi no consumen algún tipo de bebida alcohólica.



✓ **Área de mercado seleccionada o mercado meta:**

El área seleccionada donde se encuentra nuestro mercado meta es de la parte centro oriente de la ciudad.

✓ **Factores que limitan la comercialización:**

1. La falta de cooperación de algunos establecimientos para la venta del producto.
2. La gran inversión que se necesita para poder tener gran cobertura.
3. La publicidad en lo general es costosa.
4. La desconfianza de un producto nuevo en el mercado.
5. Los requerimientos por venta de bebidas alcohólicas son muy estrictos.

5.2 El conocimiento de la clientela del negocio y comportamiento del mercado.

RESULTADOS, OBSERVACIONES Y ESTRATEGIAS

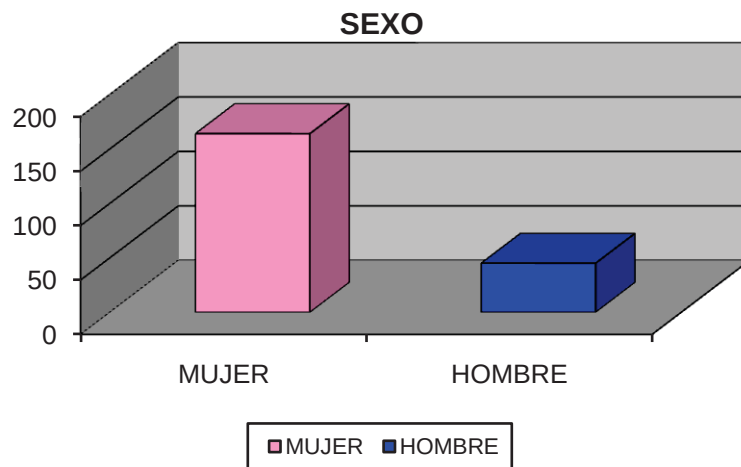
Sexo:

MUJER

164

HOMBRE

45



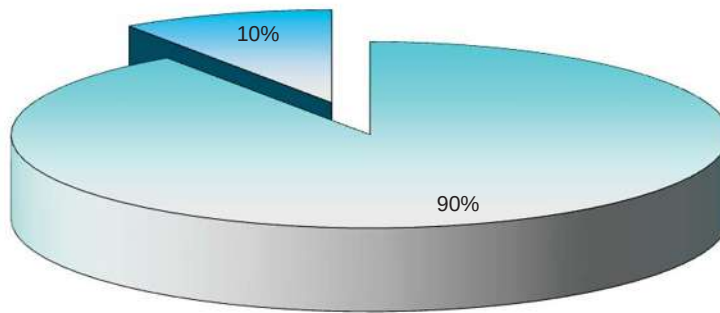
RESULTADOS: El 78% de las encuestas fueron realizadas a mujeres y el 22% a hombres.

OBSERVACIONES: se procuro entrevistar en su mayoría mujeres por que son ellas las que tienen mayor preferencia por la bebida y a ellas va dirigida la mayor parte del estudio, así como también se procuro entrevistar en su mayoría a estudiantes ya que es uno de los nichos que se pretende atacar.

1. ¿Acostumbra usted tomar alguna bebida alcohólica?

SI
NO

189
20
209

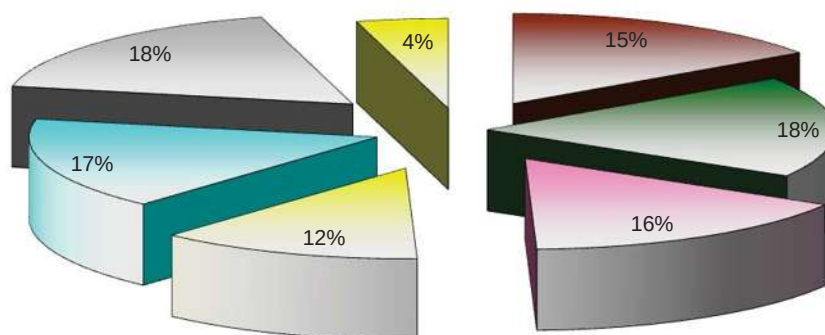


RESULTADO: Entre los 209 entrevistados se encontró que el 90% si consume alguna bebida alcohólica y el 10% no lo hace.

OBSERVACIÓN: esto es un reflejo de lo que a nivel nacional y local realmente existe, cada vez el porcentaje nacional va en aumento y por lo tanto la demanda de bebidas alcohólicas es cada vez mayor. Por ello la importancia de establecer este tipo de negocios en la ciudad, cuidando siempre la salud y el sentido de responsabilidad de cada consumidor para evitar cualquier tipo de mal que surja por causa de este.

2.- ¿Que tipo de bebida alcohólica es de su preferencia?

Whisky	29	15.43%
Ron	34	18.09%
Tequila	30	15.96%
Cerveza	23	12.23%
Vodka	31	16.49%
Brandy	33	17.55%
Otros	8	4.26%
	188	100.00%

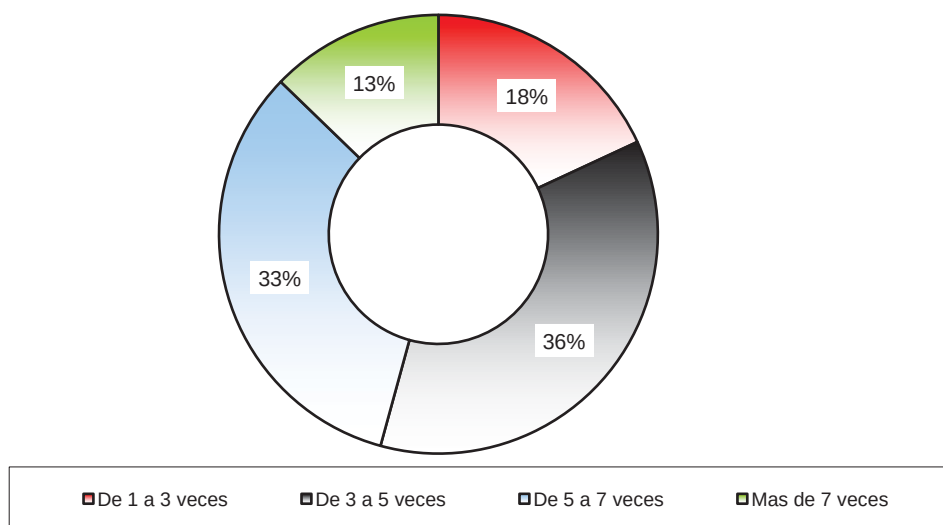


RESULTADOS: El ron y el brandy son las bebidas que mas se consumen con en 18% y 17% respectivamente, muy de cerca se encuentran las demás bebidas.

OBSERVACIONES: Existen muchos factores por los cuales las personas tienen alguna preferencia especial por las bebidas, pero también es cierto que existe una gran variedad de marcas de cada género, que aunque para nosotros no son competidores directos por el tipo de bebida, afectaría de alguna forma la decisión del consumidor. Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados fueron mujeres, por lo tanto se observa la preferencia por bebidas dulces, tales como el ron y el brandy.

3.- ¿Cuántas veces al mes consume alguna bebida alcohólica?

De 1 a 3 veces	34	18.09%
De 3 a 5 veces	68	36.17%
De 5 a 7 veces	62	32.98%
Mas de 7 veces	24	12.77%
	188	100.00%



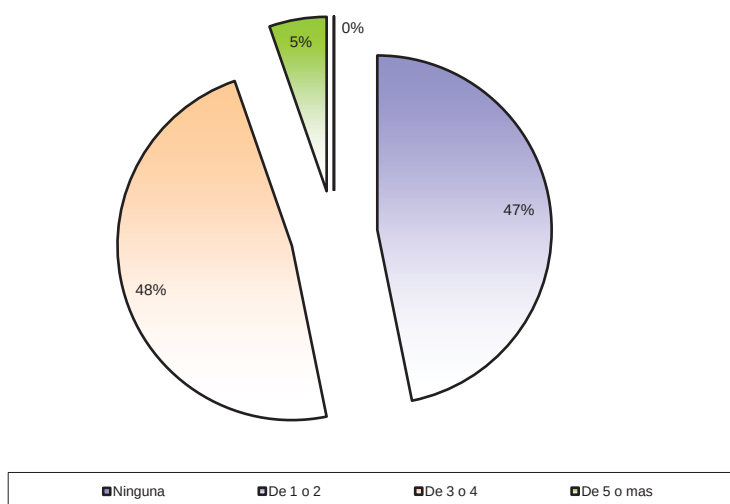
RESULTADOS: En primer lugar 36% de los encuestados consume de 3 a 5 veces alguna bebida alcohólica, en segundo con un 33% de 5 a 7 veces, con el 13% de las personas consume mas de 7 veces y con el 18% de 1 a 3 veces.

OBSERVACIÓN: Como se observa en esta pregunta los consumidores gustan por adquirir alguna bebida mas de tres veces, esto nos da la pauta para saber que si logramos que nuestro producto se consuma alguna de esas veces nuestras ventas se verán muy beneficiadas. Esto siempre y cuando sepamos hacer llegar este producto mediante el uso de los medios adecuados a las manos del consumidor.

ESTRATEGIA: Para poder lograr nuestro objetivo que es vender nuestro producto primeramente se debe de dar a conocer este, así como su calidad y lo que lo diferencia de otras bebidas ya sean similares o no.

4.- ¿Cuántas personas integrantes de su familia consumen alguna bebida alcohólica?

Ninguna		
De 1 o 2	88	46.81%
De 3 o 4	90	47.87%
De 5 o mas	10	5.32%
	188	100%

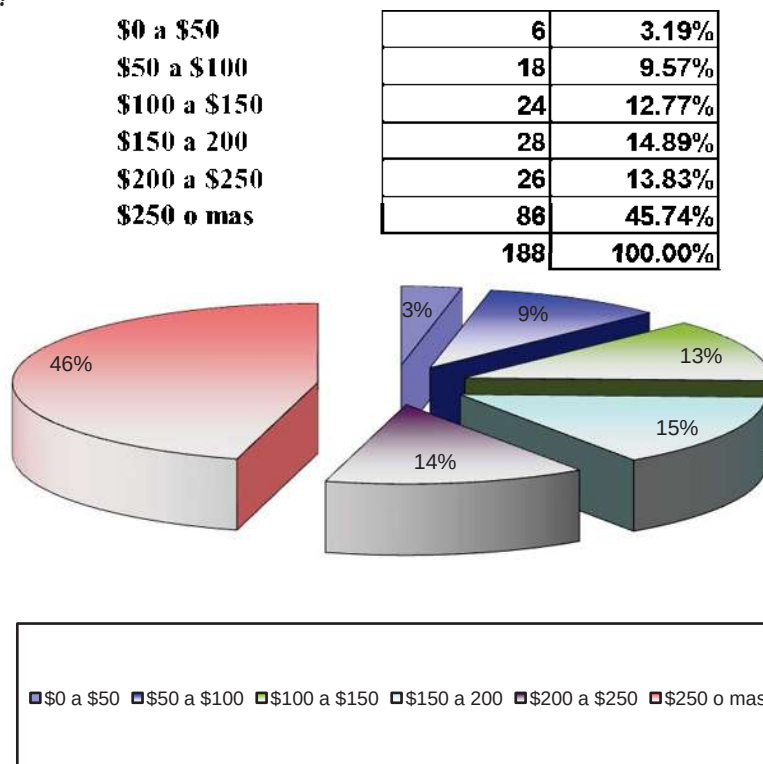


RESULTADO: Entre 1 y 4 familiares directos de los encuestados con un 47% y 48% cada uno, son consumidores de alguna bebida alcohólica y el 5% son 5 o mas familiares.

OBSERVACIÓN: Esto refleja el alto grado de consumo de bebidas alcohólicas que existe en la región. Si logramos que una parte de la familia logre consumir nuestro producto, invitara a los demás a que la consuman.

ESTRATEGIA: Para poder lograr esto necesitamos tener mucha presencia y que la marca poco a poco sea reconocida por su calidad, aunque se trata de una bebida alcohólica esta es 100% natural y ello lo diferencia de los demás.

5.- ¿Cuanto gasta aproximadamente al mes en el pago de la bebida de su preferencia?

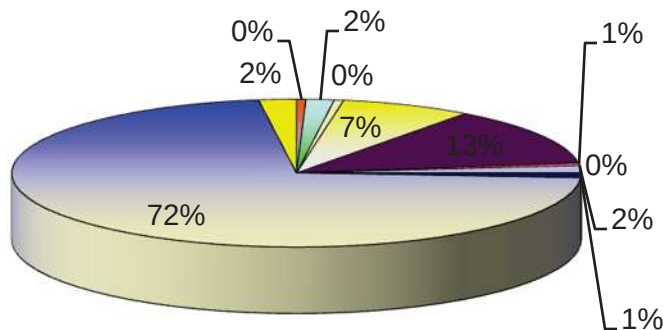


RESULTADO: En su mayoría con un 46% la gente gasta más de \$250, le sigue con un 15%, 14% y 13% que gastan desde 100 hasta 250 pesos, con un 10% solo gastan de 50 a 100 pesos y por ultimo el 3% menciono gastar menos de 50 pesos.

OBSERVACIONES: Es considerable saber cuanto realmente esta la gente gastando en la compra de bebidas alcohólicas, así nosotros sabremos cuanto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto. Si observamos la pregunta anterior en relación con esta la gente gasta regularmente hasta 750 pesos en un mes por concepto de la compra de alguna de estas bebidas. Cabe mencionar que las encuestas se aplicaron a la clase media.

ESTRATEGIAS: Para poder atacar esta parte del consumo y por efecto de introducción debemos manejar precios bajos, de tal forma que el desembolso no se vea tan afectado como con otros productos similares. Y el cliente se tome la libertad de adquirir nuestro producto sin ninguna consideración.

6.- ¿Ha consumido usted alguna bebida alcohólica hecha a base de frutas o granos? ¿De que sabor?



Jamaica	1
Granada	3
Cacahuete	1
Café	14
Cacao	24
Nuez	1
Pistache	
Membrillo	3
Mango	2
Ninguno	135
otro	4
	188

Jamaica	Granada	Cacahuete	Café
Cacao	Nuez	Pistache	Membrillo
Mango	Ninguno	otro	

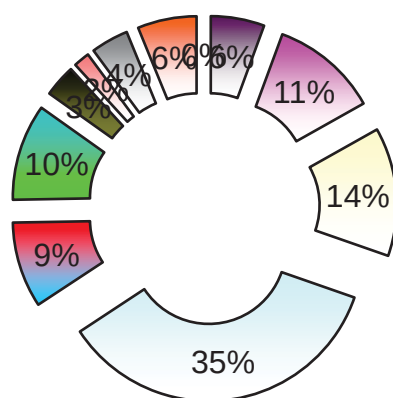
RESULTADOS: El 72% de los encuestados nunca han probado alguna bebida de este tipo. Sin embargo solo 18% alguna vez ha probado alguna bebida de estas.

OBSERVACIONES: Cabe mencionar que algunas de las personas que contestaron que si, ha sido el producto originario de Colima aunque la venta directa de este todavía no existe en la Ciudad de Morelia. Por lo tanto se observa el desconocimiento por productos de este tipo.

ESTRATEGIA: Además de dar a conocer la marca con publicidad, es fundamental que la gente pruebe este producto, ya que si no lo hace estaríamos hablando de un fracaso de esta empresa, por que la parte fundamental es el buen sabor del café combinado con alcohol y juntos le han dado la aceptación en el lugar de origen. Más que una bebida típica debe ser una bebida típica de una región debe ser una bebida para todos.

7.- ¿Le gustaría probar alguno en especial ¿Cuál?

Jamaica	10	5.62%
Granada	20	11.24%
Cacahuate	24	13.48%
Café	63	35.39%
Cajeta	16	8.99%
Nuez	18	10.11%
Pistache	6	3.37%
Membrillo	3	1.69%
Mango	7	3.93%
Ninguno	11	6.18%
otro		0.00%
	178	100.00%



■ Jamaica	■ Granada	■ Cacahuate	■ Café	■ Cajeta	■ Nuez
■ Pistache	■ Membrillo	■ Mango	■ Ninguno	■ otro	

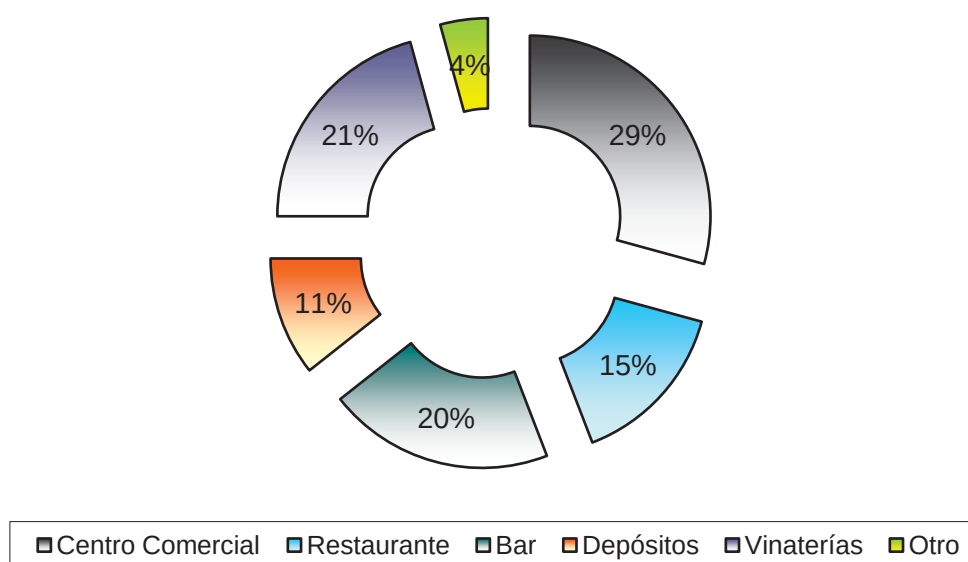
RESULTADOS: El 35% de los encuestados menciono que les gustaría probar el licor de café, el 11% el de granada, con el 9% y 11% respectivamente el de cajeta y cacahuate, el 10% de nuez, y el resto los demás sabores. Cabe mencionar que al 5% no les gustaría probar el producto.

OBSERVACIONES: La mayoría de las personas se mostraron abiertas a probar alguna de estas bebidas, y cabe mencionar que el proceso de fabricar la mayoría de las bebidas es muy similar al de café, que es sobre el cual se esta haciendo este proyecto.

ESTRATEGIAS: En el futuro debemos ver la gran posibilidad de fabricar una gran diversidad de productos de este tipo, por lo tanto es indispensable posicionar nuestra marca y dar a conocer el producto al mayor número de personas que sea posible. Cubrir eventos masivos de venta al consumidor es una gran puerta para que nuestro producto se de a conocer.

8.- ¿Donde acostumbra adquirir la bebida alcohólica de su preferencia? Señala la más frecuente.

Centro Comercial	55	29.26%
Restaurante	28	14.89%
Bar	38	20.21%
Depósitos	20	10.64%
Vinaterías	39	20.74%
Otro	8	4.26%
	188	100.00%



RESULTADOS: Un 29% de los encuestados adquieren su producto en centros comerciales, el 11% lo compran en algún depósito de bebidas alcohólicas, el 20% lo consumen en algún bar, el 15% en restaurantes, el 20% en vinaterías y el 4% en otros.

OBSERVACIONES: En esta pregunta se puede identificar en que lugares podemos establecernos, aunque no existe mucha diferencia entre una y otra podemos ver hacia donde podemos atacar.

ESTRATEGIAS: Tratar de ubicarnos en los centros comerciales, así como cadenas de tiendas, negociando con ellos la venta del producto. Ya que este no es un producto típico de bares buscar siempre tener presencia en estos. Los restaurantes son un lugar que va muy acorde con la imagen que se quiere dar.



5.3 Estrategias de ventas, publicidad y promoción

Se puede decir que hay un esquema básico para llevar adelante una venta, pero éste varía mucho según el lugar, el tipo de producto o servicio, la cultura del comprador, la estacionalidad, el tiempo, la cultura empresarial, el tamaño de la venta, entre otros factores.

- Realizar una visita a varios restaurantes para ver la factibilidad de que se ofrezca el producto en su establecimiento.
- Visitar varios centros en los cuales se venden bebidas alcohólicas para negociar la venta del producto.
- Venderlo directamente en el establecimiento donde nosotros estamos ubicados.
- Platicas con centros comerciales para ver la factibilidad de que se venda nuestro producto.
- En los lugares donde se venda el producto contar con edecanes para que estas ofrezcan a probar el producto.
- Otorgar a los consumidores un tríptico informativo del producto.
- Dar a conocer el producto en ferias y eventos donde haya mucha afluencia de gente, en los lugares donde vayamos a estar debemos cuidar mucho la imagen que queremos dar hacia los consumidores.



- Mandar hacer algunas pancartas con la imagen de la marca y la bebida para colocarla en los lugares de venta. Lo que se quiere lograr es que los consumidores al verla identifiquen que ahí se vende el producto.
- Identificar y cubrir algunos eventos en los cuales haya mujeres y darles a probar el producto.
- Identificar algunos eventos estudiantiles y hacernos presentes en el lugar.
- Dar a conocer el producto como una bebida agradable al paladar y que es 100% natural.

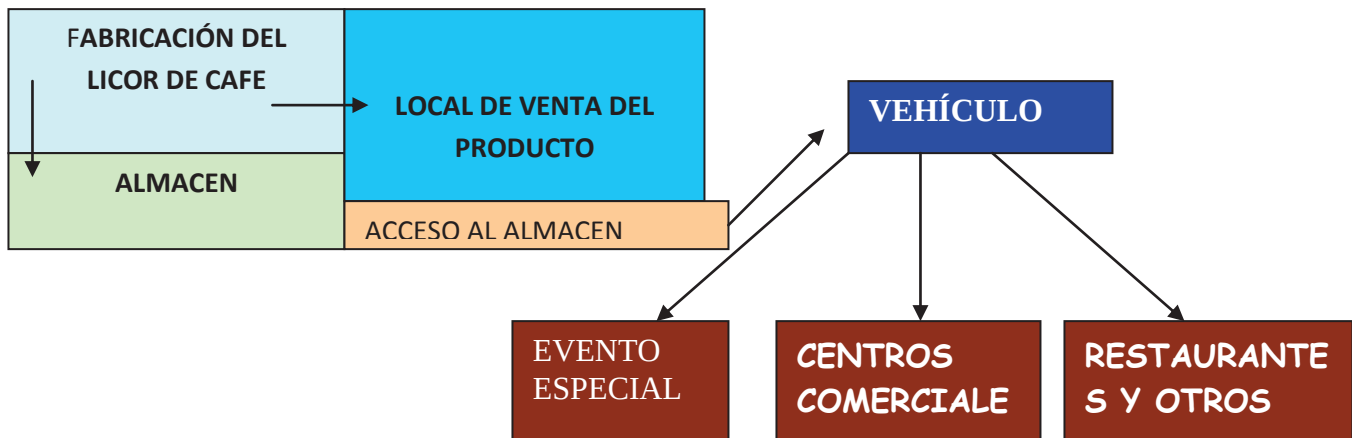
5.4 Estrategias de precios

Cuando una empresa tiene que determinar el precio de un producto por primera vez, se encuentra ante un problema, puesto que es necesario decidir dónde posicionar su producto con relación a la calidad y el precio.

- El precio al consumidor final esta estipulado en \$65 pesos
- El precio por compra de mayoreo para consumo esta \$60 pesos
- El precio para establecimientos de venta de vino será de \$59 con un descuento del 10%, quedando en 52.20 por unidad.
- El precio para centros comerciales será de \$59 con un descuento de hasta el 20%, quedando en 47.2 por botella.

5.5 Canales de distribución

Las decisiones acerca de la distribución incluyen todas las actividades que mueven el producto hacia el último consumidor.



- Se debe contar siempre con el producto que se solicite.
- El surtido de pedidos debe ser lo más pronto posible.
- Si existen pedidos por anticipado, estos deben de estar listos un día antes de la fecha indicada.
- Productos que superen la fecha de caducidad deben de ser retirados del lugar donde se encuentren por el repartidor y cambiarlos por uno nuevo, pero a precio sin descuento.



CAPÍTULO VI

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN



VI. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

Las decisiones de producción incluyen los procesos con los que se manufacturan los productos y se ofrecen los servicios a los clientes. Estas decisiones juegan el papel principal en la estrategia general del negocio, porque las alternativas de producción seleccionadas afectan: la calidad del producto, el flujo de caja, el control, los costos y la continuidad de las ventas.

6.1 Análisis de la localización

La distribución geográfica del mercado tiene tanta importancia como el análisis de la demanda, porque influye en el costo del transporte de tal forma, que puede llegar a un nivel que anule las ventajas de la mayor escala de producción (caso que ya se analizó en la relación del mercado y el tamaño). Por otra parte la disponibilidad de materias primas e insumos pueden limitar la capacidad de producción elevando los costos y de igual forma el costo de transporte hacia la planta puede ocasionar el efecto contrario a las economías logradas al trabajar en gran escala.

En general el tamaño relacionado con la localización, dependerá en gran medida de la disponibilidad de infraestructura, de los costos de transporte de los productos y de las materias primas e insumos y de las limitaciones de abasto en las cantidades requeridas por lo que sería necesario analizar las reservas de los recursos renovables y no renovables y la existencia de los insumos que los puedan sustituir. Es importante considerar la estacionalidad y perecibilidad de las materias primas e insumos que condicionan el tamaño y uso de capacidad instalada. En algunos casos se trabaja a plena capacidad en periodos cortos y el resto del año las fábricas permanecen cerradas.

6.1.1- MACROLOCALIZACIÓN:

Es el estudio que tiene por objetivo determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. Describe sus características y establece ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para la ubicación de la planta. La región a seleccionar puede abarcar el ámbito internacional, nacional o territorial, sin que cambie la esencia del problema, sólo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico.

A).- CONDICIONES GEOGRÁFICAS

Limites políticos: La ciudad de Morelia es una región de importancia dada su colindancia con catorce municipios del estado. Y a la vez El estado de Michoacán Colinda con Guanajuato, Querétaro, Jalisco, Guerrero, Colima y el Océano Pacifico. Otro de los puntos favorables de establecernos en la ciudad de Morelia es que si se pretende expandirse la distribución del producto a otros municipios o ciudades existe una gran variedad de ellos. Así como la parte de la exportación se cuenta con un puerto por medio del cual se pudiera llevar a cabo esta, de acuerdo a la aceptación del producto.

Coordenadas y Altitud sobre el nivel del mar: Con coordenadas al norte 20°24', al sur 17°55' de latitud norte; al este 100°04', al oeste 103°44' de longitud oeste. La ciudad de Morelia se encuentra situada a una altitud de 1941 metros sobre el nivel del mar. No afecta al producto.

Extensión territorial: la ciudad cuenta con una extensión territorial de mil 199 kilómetros cuadrados y que representa 2.03 por ciento de la superficie total de la entidad. De las 119,902 hectáreas de superficie municipal, según información proporcionada por la SAGARPA, se consideran 2271 de mancha urbana y espejos de agua, y el resto como sigue: 37,177 hectáreas se reconocen como agrícolas de temporal, humedad y riego; 28,584 hectáreas de uso pecuario y 51,870 hectáreas de bosques.



Orografía: La Orografía Municipal se considera como accidentada, ya que encontramos una región montañosa que se extiende hacia el sur y forma vertientes bastante pronunciadas; sobresale el cerro del Punhuato y las lomas antiguamente llamadas de El Zapote, estas se unen en la región norte con la sierra de Oztumatlán. Al sur de la cabecera Municipal se encuentran las lomas de Santa de Maria de los Altos; mas al sur se encuentra el cerro de San Andrés, que se une en la parte noroeste con el pico de Quinceo y que a la vez se une con las lomas de Tarímbaro y los cerros de Cuto y de Uruétaro, los cuales limitan al valle y lo separan del Lago de Cuitzeo.

Hidrografía: El municipio de Morelia pertenece a la región hidrográfica conocida como Lerma- Santiago y también forma parte de la cuenca del lago de Cuitzeo. Sus principales corrientes fluviales son el río Grande y el río Chiquito. Los arroyos que más se conocen son el de la Zarza y la Pitaya. Los cuerpos de agua más importantes son la Presas de Cointzio, Umecuaró y Laja Caliente, aun cuando existen varios almacenamientos, principalmente para uso pecuario. En el municipio afloran más de 70 manantiales, siendo el de la Mintzita el más grande, dedicando su uso para la dotación de agua a la ciudad de Morelia y a la empresa papelera Crisoba.

Clima: El clima en el Municipio, es predominantemente templado subhúmedo con un régimen de lluvias en verano y una precipitación de entre los 700 a los 1,000 milímetros anuales. La temperatura media anual se ubica entre los 14° y los 18° centígrados, aunque en forma eventual y por periodos muy cortos se han registrado temperaturas hasta de 38° centígrados. Los vientos predominantes son del suroeste y noroeste, principalmente en los meses de Julio, Agosto y Septiembre; la velocidad de éstos no rebasa los 14.5 km. por hora. Un clima con estas características permite que la caducidad del producto se pueda alargar.



Suelos: Por su vocación, en general se identifican dos tipos de suelos: los forestales en la parte sur del municipio, donde se desarrollan bosques subhúmedos, templados y fríos, y los suelos agrícolas en la parte norte, específicamente una fracción de lo que se conoce como el valle de Morelia - Queréndaro.

B).- ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS Y CULTURALES

Población Total: De acuerdo con el censo de Población, levantado por el INEGI, el Municipio de Morelia cuenta con una población total de 620,532 habitantes, que representa el 15.6% de la población total del Estado, distribuida en 234 localidades reconocidas por la misma fuente oficial; sin embargo, la información manejada en las áreas del ayuntamiento es que el municipio tiene alrededor de 900,000 habitantes, distribuidos en la ciudad de Morelia, 14 Tenencias, 136 localidades y 20 caseríos, encontrándose además casas dispersas en el medio rural, en tanto que la jurisdicción sanitaria número 1, estima 717,000.

Habitantes, sin incluir la población que no tiene su domicilio oficial en Morelia, pero que si radica permanentemente en el municipio y que según información del propio INEGI asciende a más de 80,000 personas. Podemos observar también que la población del estado crece a un ritmo mucho menor, por lo que el porcentaje de ella que se asienta en el municipio asciende rápidamente, lo que nos habla de una concentración de la población estatal en la capital del estado, en parte debido a los flujos migratorios y a la oferta de servicios. Respecto a la composición de su población el 53% son Mujeres y el 47% son Hombres. La presencia e importancia de la participación de la mujer es cada vez mayor en los indicadores de economía y empleo, así como en la participación política y en el liderazgo social.



En la actualidad más del 23% de los hogares del municipio tienen jefatura femenina. Según información del último censo, 84 mil 500 personas no nacidas en el territorio municipal radican permanentemente en él. A lo anterior se debe agregar la población flotante, sobre todo la estudiantil, que permanece una gran parte del año en la ciudad, pero que tiene su residencia oficial fuera de él.

Población económicamente activa: Según los datos del Censo de Población del, el 37.6% de la población, equivalente a 233,505 personas, es económicamente activa, de los cuales se encuentran ocupados el 98.5%. La distribución según el sector de ocupación es la siguiente: 3.5% en el sector primario; 23.3% en el sector secundario, 70.4% en el sector terciario, y no tienen ocupación definida el 2.8%. Como puede observarse la gran mayoría de la población ubica su ocupación en el sector terciario, destacando el comercio, el turismo, los servicios educativos y gubernamentales.

Ramas de actividad: La industria es principalmente del tipo de familiar, micro, mediana y pequeña empresa y a pesar de que el municipio cuenta con una ciudad industrial, en la mancha urbana están establecidas diversas industrias, principalmente de producción de aceites, harinas, refrescos y productos químicos, que recurrentemente provocan protestas de los vecinos a ellas. En el sector agropecuario se enfrentan problemas, sobre todo en el ámbito ejidal, que tienen que ver con la baja producción y productividad, la nula o escasa rentabilidad de las actividades, la escasez de financiamiento, problemas de comercialización y con el crecimiento de la ciudad sobre las tierras con vocación productiva.



Sueldos y Salarios:

POBLACIÓN OCUPADA **230, 201**

PERCIBEN HASTA 2 S.M.M.	94,939
PERCIBE MAS DE 2 HASTA 5 S.M.M.	83,602
PERCIBE MAS DE 5 HASTA 10 S.M.M	25,347
PERCIBE MAS DE 10 S.M.M	11,944
NO SE IDENTIFICA UN RANGO	14,369

FUENTE: CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA. INEGI

Educación: De acuerdo a los resultados del XII Censo General de Población y Vivienda, para el Municipio de Morelia el 93.7% de la población de 6 años y mas, saben leer y escribir; manteniendo casi el mismo porcentaje respecto a 1995. El número de personas mayores de 15 años que no cuentan con esta aptitud, asciende a 24,212 y representa el 6.7 % de ese estrato. El nivel de educación preescolar, están inscritos el 11.6 % de los alumnos para el ciclo escolar que se menciona, y fue atendido en 286 escuelas, por una planta docente de 947 maestros, lo que equivale a una relación de 22.8 alumnos por cada maestro. En el nivel de educación de primaria encontramos la mayor población de alumnos, pues representa el 50.3 %, el cual se atendió por 3,146 maestros y maestras. La instrucción primaria se llevó a cabo en 385 escuelas del municipio, bajo una carga promedio de 29.8 alumnos por docente en 3,447 grupos. El nivel de educación secundaria, representa el 17.7 % de la población de alumnos inscritos en 105 planteles y atendidos por una planta docente de 1,306 maestros, en un total de 931 grupos, bajo una cobertura de 35.5 alumnos por docente. En el nivel medio superior se registra al 11.6 % de los alumnos inscritos con 1,317 docentes en 47 planteles, con una relación de 16.3 alumnos por cada docente atendidos en 633 grupos. En cambio en la educación superior se cuentan con 54,151 alumnos.



Salud Publica: El XII censo de población y vivienda que publica el INEGI, reporta para el Municipio de Morelia, que el 45.4 % de la población total, es decir 281,633 habitantes es derechohabiente de alguna de las instituciones Federales de salud como el Instituto Mexicano del Seguro Social o el ISSSTE.

C. - INFRAESTRUCTURA:

Vías de Comunicación: El Estado de Michoacán cuenta con una amplia red de carreteras que lo comunica a lo largo y ancho, esta red incluye la autopista del occidente (15-D) que cruza por la parte norte del Estado así como la autopista Morelia-Patzcuaro. Ferrocarriles Nacionales de México conecta las ciudades de Apatzingán, Uruapan, y Morelia con la Ciudad de México y ofrece servicios de carga y pasajeros. Michoacán tiene dos aeropuertos con capacidad para recibir grandes aeronaves, los de las ciudades de Morelia y Uruapan. El Aeropuerto Internacional de Morelia: situado a 25 kilómetros de Morelia y que recibe vuelos nacionales e internacionales. Aeropuerto de Uruapan es un aeropuerto exclusivamente para vuelos nacionales. Aeromar y Aero Sudpacífico vuelan a esta ciudad. El Estado de Michoacán cuenta con un puerto de altura en la Ciudad de Lázaro Cárdenas, en la costa del Pacífico; aquí arriban barcos de carga principalmente.

Electrificación: El XII Censo de Población y Vivienda 2000 reporta que el 98% de las viviendas del municipio tienen energía eléctrica. En el medio urbano la cobertura es del 98.4%, y el déficit está integrado por 2,179 viviendas, en tanto que en el medio rural la cobertura asciende a 93.7%, con 681 viviendas sin energía.

Red de agua potable: Debido al crecimiento anárquico de la ciudad y a la escasez de recursos para atender la totalidad de la demanda, la ciudad de Morelia presenta rezago en la dotación de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, siendo importante avanzar en su atención, tomando las previsiones necesarias, ya que al no responder al crecimiento

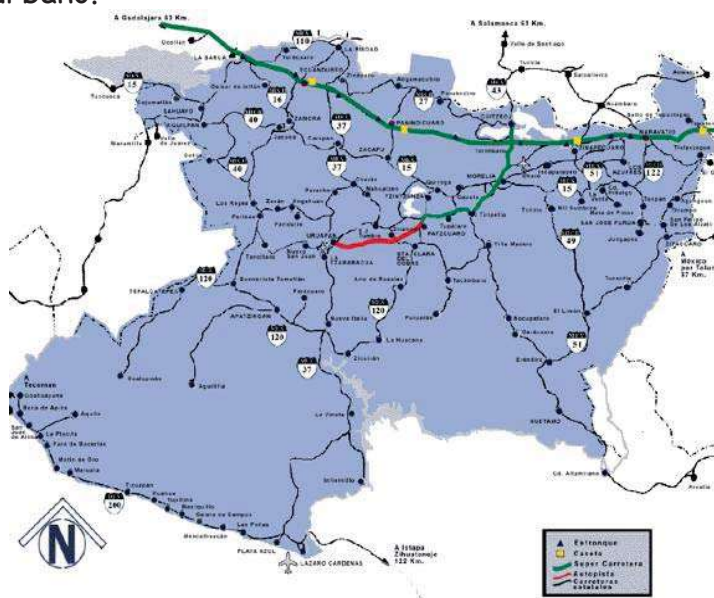
planeado, en la mayoría de las veces esas soluciones son forzadas. Las fuentes de abastecimiento del agua para la ciudad son principalmente la Presa de Cointzio, los manantiales de la Mintzita y pozos profundos, que según registros existentes de los últimos 12 años se abaten 2.5 metros promedio por año, por lo que es urgente encontrar nuevas fuentes superficiales. Se dispone también de una planta potabilizadora que trata el agua proveniente de la Presa de Cointzio.

D).- ASPECTOS INSTITUCIONALES

Instituciones crediticias: En la ciudad de Morelia se asientan las oficinas estatales de instituciones del gobierno Federal y Estatal que tienen como función el financiamiento de actividades productivas, mediante el Otorgamiento de créditos a proyectos viables; entre otra Nacional Financiera, FIRA del Banco de México, y Fomich. Según información del centro bancario de Morelia, tienen oficinas en la ciudad 10 bancos con 66 sucursales operando, y varias cajas populares, que ofertan sus servicios a los productores.

Programas de desarrollo regional: HABITAT, Programa de Sensibilización Turística, Plan de desarrollo urbano.

F).- MAPAS DE LA REGIÓN





6.2 FACTORES BÁSICOS PARA DETERMINAR LA LOCALIZACIÓN:

A).- FACTORES ESTRATÉGICOS DE LOCALIZACIÓN.

- El área de producción se debe de encontrar en el mismo lugar de la venta, ya que el proceso es rustico resultaría ser atractivo para nuestros clientes. Esto servirá para ganarnos su confianza.
- El lugar donde nos encontremos debe estar ubicado en un lugar donde haya mucha afluencia de gente.
- Entre mas cerca del centro de la ciudad mucho mejor.
- Se debe buscar siempre a nuestro mercado objetivo.

B).- ANÁLISIS DE NUESTROS MERCADOS DE CONSUMO

- **Dispersión Geográfica de los demandantes:** Ya que se pretende atacar a todo el publico que de alguna u otra manera consume alguna bebida alcohólica en la ciudad de Morelia, nuestro mercado se puede localizar en cualquier parte de la ciudad, por ello la necesidad de ubicarnos en la zona centro de la misma.
- **Nichos de Mercado:** Uno de los principales nichos de este producto son las mujeres mayores de 18 años, ya que por las características del producto y su aceptación en el estudio realizado, prometen ser una parte importante en el éxito del producto. Otro de los nichos que se identificaron son los estudiantes de nivel superior.

C).- DISPONIBILIDAD Y COSTOS DE LOS INSUMOS AUXILIARES

- **Insumos Auxiliares:** Dentro de los insumos auxiliares encontramos el envase, para el cual se presupuestaron los siguientes precios en estas dos empresas ubicadas en la ciudad de Morelia:



ENVASES INNOVATIVOS DE MORELIA S.A DE C.V ,LA HUERTA 1900 Col. COSMOS, C.P. 58050, MORELIA, MICHOACÁN. El costo aproximado por unidad varia según el volumen de la compra y la cantidad mínima a comprar es de 5,000 pesos. Y los costos pueden variar desde los 13 hasta los 11 pesos.

ENVASES, DESECHABLES Y PLÁSTICOS, AVE L CÁRDENAS 500 Col. OVIEDO MOTA C.P. 58060, MORELIA, MICHOACÁN. La compra mínima para precio de mayoreo es de 100 unidades y el precio es 12 pesos.

Otro de los insumos son las cajas donde se van a colocar las botellas, estas deben ser para 12 botellas debidamente acomodadas. Algunos de los proveedores encontrados son los siguientes.



CORRUPLAST S.A. DE C.V. Calle: BLVD GARCIA DE LEON 1119 NO. B
Colonia: CHAPULTEPEC SUR, Código postal: 58280

Estado: MICHOACÁN, Población: MORELIA, TEL: (433)315-8030, TEL/Fax:
(433)315-8030, E-mail: corruplast@yahoo.com.mx Horarios Lunes a Viernes
9:00 a 19:00, Sábados 9:00 a 13:00.

TODO DE CARTÓN, Calle: ANTONIO ALZATE NO.481 Int. B Colonia:
MORELIA CENTRO Código postal: 58000, Estado: MICHOACÁN, Población:
MORELIA, TEL: (443)312-8026, TEL: (443)324-5035. Horarios: Lunes a
Viernes 10:00 a 19:30 y Sábados 10:00 a 14:00.

**Otro mas de los insumos son las tapas de las botellas estas serán de
plástico con corcho y serán selladas debidamente con plástico para evitar
la violación de estas. Algunos de los proveedores encontrados en la ciudad
de Morelia son los siguientes:**

CARR PLAST. Calle: CUAUTEMOC NORTE 6, Colonia: CENTRO, Código postal:
61100, Estado: MICHOACÁN, Población: MORELIA, TEL: (986)154-1746

Horarios lunes a Viernes 9:00 a 19:00, Sábados 9:00 a 14:00.

**Para la impresión de las etiquetas del envase se observaron los siguientes
proveedores:**

EL MUNDO DE LA ETIQUETA

Calle: DEL TEPEPEYAC 45

Colonia: VENTURA PUENTE

Código postal: 58020

Estado: MICHOACÁN , MORELIA Tel: (443)313-8072



IMPRESIÓN ARTE

Calle: AV ESCUADRON 201 522

Colonia: GUADALUPE

Código postal: 58140

Estado: MICHOACÁN

Población: MORELIA

Tel: (443)327-2652

Horarios

Lunes a Viernes 8:00 a 19:00

Sábados 9:00 a 13:00

- **Mano de Obra:** En cuanto a la disponibilidad de mano de obra, existe en la ciudad mucha gente que quiere trabajar y más si la empresa es capaz de ofrecer un poco más que lo que normalmente se ofrece. Para este punto se van a contar con dos personas en producción, una en el exhibidor y una para repartir el producto a los diferentes lugares donde se logre negociar la venta del producto.

PUESTO	HORAS	DÍAS TRAB.	CANTIDAD	TOTAL MES
PRODUCCIÓN	5	6	\$100	\$2,800
AUXILIAR	5	6	\$80	\$2,240
EMPLEADA 1	6	6	\$90	\$2,520
EMPLEADA 2	6	6	\$90	\$2,520
REPARTIDOR	8	6	\$80 + COMIS x VTA	\$2,240
			TOTAL	\$12,320



- **Energía eléctrica y agua:** El agua y la luz no necesitan tener algún tipo de instalación especial, con la que cuenta regularmente una casa o un local es suficiente. Por el consumo regular de una casa y de acuerdo a las cuotas que pagan los negocios se calcula un gasto Bimestral de agua y luz de \$1,000.
- **Combustibles:** Ya que el negocio se va a ubicar en la ciudad existen una gran cantidad de servicios de combustibles ya sea para el abasto de gas natural o el de gasolina para el equipo de reparto. El gas natural cuesta actualmente \$256.15.

D).- ESTUDIO DE DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

- **Calidad y características de las materias primas:** después de realizar algunas investigaciones se llego a la conclusión de que las características del Café Uruapan son muy buenas por lo tanto se fabricara este producto con este café. Una de las partes importantes de la calidad del producto es la leche pasteurizada, para garantizar la durabilidad del producto, así como endulzar con azúcar morena y el alcohol de la marca ya previamente seleccionado. (secreto de formula)
- **Zonas productoras y volúmenes de producción:** Para apoyar a la empresa local se pretende consumir en su mayoría productos hechos en Michoacán, además de que entre mas cerca se encuentre el proveedor mas directa puede ser la relación con el mismo. Como ya se menciona el café es producido en la ciudad de Uruapan Michoacán. Aunque este estudio se enfoca únicamente al licor de café, es de nuestro conocimiento que existen una gran variedad de sabores que mediante procesos similares se pueden realizar, tratando siempre de obtener productos de la región con calidad.
- **Condiciones de compra:** En la mayoría de los insumos se logro un crédito de un mes para liquidar nuestras compras y las condiciones de compra no son tan exigentes como en otros productos donde se piden cantidades realmente grandes o simplemente se limitan a otorgar créditos a microempresarios.



- **Periodos de disponibilidad:** Generalmente todos estos materiales están disponibles todo el año salvo alguna decisión gubernamental.
- **Usos y destinos:** Se trata de una bebida alcohólica suave que se sirve únicamente con hielo para cualquier ocasión, y su destino será
- El lugar donde se exhibirá el producto por parte de la empresa y algunos restaurantes que deseen venderlo.
- **Estrategias de disponibilidad de materias primas:** Ya que se va a contar con un pequeño almacén se pretende comprar el material mensualmente para evitar la falta de material. Aunque todo depende si la demanda rebasa nuestras expectativas.

E).- COSTOS DE TRANSPORTACIÓN

- Los costos de transportación no son muy significativos ya que el producto se consigue en la misma zona donde nos ubicamos y al mismo precio que si fuéramos directamente al lugar. El medio de transporte a utilizar es una camioneta NISSAN de redilas modelo 2004 con un costo en el mercado de \$85,000.

6.3 MICROLOCALIZACIÓN

Generalmente las decisiones de localización sólo se toman una vez en la historia de las fábricas, no se descarta la necesidad de relocalizarse por no disponer ya de las condiciones que originaron su ubicación. Los efectos favorables y desfavorables para la planta prevalecen en el largo plazo afectando la rentabilidad de la empresa (Tawfik, 1993, p. 198).

Entonces, una buena elección del lugar favorecerá el desarrollo de las operaciones de forma eficiente y competitiva, mientras que una elección incorrecta impondrá limitaciones a las mismas, en donde todas las áreas de la empresa pueden verse afectadas por la localización y no resultan siempre evidentes, pues suelen manifestarse en forma de costos de oportunidad, y por lo tanto, no aparecen en los estados financieros de las empresas (Dilworth, 1993, p. 245).



- **Criterios de selección utilizados:**
 - Que no sea un lugar escondido.
 - Que pase mucha gente.
 - Preferentemente de clase media, media alta y alta.
 - Jóvenes mayores de 18 años.
 - Preferentemente una zona que le de realce.
 - Fácil de ubicar
 - Fácil de llegar
 - Que la gente lo identifique de inmediato

- **Ventajas:**
 - La zona le da prestigio al producto.
 - No existe la afluencia de personas como en el centro
 - Es fácil de ubicar



6.3.1 TAMAÑO DEL MERCADO

Según estudios del INPRF, 9% de las mujeres entre los 18 y los 65 años en zonas urbanas beben cinco copas o más en cada consumo y 1% de ellas son dependientes al alcohol. Se calcula que 10% de las bebidas alcohólicas que se venden en México es consumido por mujeres, sobre todo en las ciudades y que 32 millones de mexicanos -esto es, una tercera parte de la población nacional-, son bebedores regulares. Y este porcentaje sigue aumentando cada año. La ciudad de Morelia en su zona urbana cuenta con una gran cantidad de personas que consumen algún tipo de bebida alcohólica.

6.3.2 TAMAÑO - COSTOS DE PRODUCCIÓN

La complejidad de un proceso de administración de los materiales en una empresa depende del tipo de producto, de la calidad esperada del mismo y la capacidad de compra y almacenamiento, entre otros factores (Nahmias, 1999, pp. 319-322). Otra definición propuesta por Tersine para la administración de los materiales dice que se compone de todas las funciones relacionadas con los materiales, que comprende compras, transporte, logística, control de la producción, inventarios y la calidad de los materiales (Tersine, 1982, p. 20).

Los costos de transporte de la materia prima no es tan significativo ya que las compras se hacen una vez al mes y el producto se encuentra en el mismo lugar donde nosotros estamos. En el caso de la leche esa se entrega directamente en nuestro local y no tiene ningún costo adicional. En cuanto al costo de distribución de los productos encontramos los costos de transporte que como es local únicamente se pretende gastar en gasolina, así como el mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad. Y en lo que se refiere a los costos estimados de producción se especifica en una tabla siguiente.



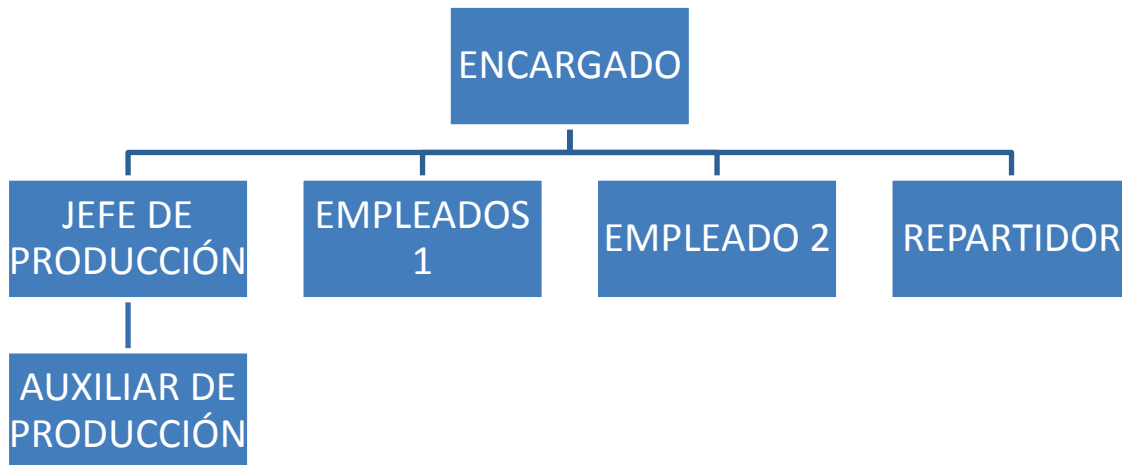
TAMAÑO - FINANCIAMIENTO

Existe una gran diversidad de instituciones crediticias como son los Sofol, Bancomer, Banamex, Nafinza, Inversionistas privados, o recursos propios. Por lo tanto si el proyecto es bien realizado y sobre todo redituable existen muchas posibilidades de que el proyecto se aceptado.

LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL ESTRATÉGICO

6.4 Aspectos generales de la organización

ORGANIGRAMA:



ENCARGADO

- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de toda la organización
- ✓ Encargado de la contabilidad
- ✓ Tomar la dedición mas adecuada en su momento
- ✓ Darle seguimiento a los planes de acción
- ✓ Supervisar las compras
- ✓ Supervisar las ventas

REQUISITOS:

1. Licenciatura en Administración de empresas
2. Experiencia en el puesto mínima de 2 años
3. Conocimientos de contabilidad
4. Manejo de paquetes computacionales
5. Liderazgo
6. Sexo masculino



JEFE DE PRODUCCIÓN

- ✓ Es la persona responsable de cubrir los estándares de producción
- ✓ Encargado de elaborar el producto
- ✓ Debe de cuidar la calidad de los productos
- ✓ Estar a cargo de los inventarios en el almacén
- ✓ Exigir a su auxiliar a que cumpla con sus obligaciones

REQUISITOS:

1. Sexo femenino de 25 a 35 años
2. Habilidad para la cocina
3. Deseos de superación
4. Buena presentación
5. Tiempo completo

AUXILIAR DE ALMACÉN Y COCINA

- ✓ Limpieza del lugar
- ✓ Limpieza del material a usar
- ✓ Apoyar a la encargada de almacén en lo necesario
- ✓ Recibir y acomodar todo en el almacén

REQUISITOS:

1. Hombre mayor de 18 años
2. Ganas de trabajar
3. Tiempo completo



EMPLEADAS DEL LOCAL COMERCIAL

- ✓ Limpieza total del lugar (impecable)
- ✓ Tratar al cliente de excelente manera
- ✓ Ofrecer pruebas del producto
- ✓ Conocer los componentes del producto

REQUISITOS:

1. Mayor de edad
2. Excelente presentación
3. Facilidad de palabra

REPARTIDOR

- ✓ Encargarse de entregar el producto
- ✓ Encargarse del vehículo
- ✓ Buscar y visitar posibles clientes
- ✓ Comprar los insumos
- ✓ Llevar a mantenimiento el vehículo

REQUISITOS

1. Licencia de conducir
2. Edad de 25 a 35 años
3. Experiencia en ventas
4. Buena presentación
5. Facilidad de palabra
6. Sexo masculino



CAPÍTULO VII

ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

En este apartado se estudiarán todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocios para concluir con la información que permita valorar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial.



VII. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

7.1 Costos

AÑO 1

COSTOS DEL LICOR DE CAFÉ		CANTIDAD AÑO:	21240	
	COSTOS DIRECTOS	COMPRA	PRECIO	TOTAL
1.-	CAFÉ URUAPAN	2655	\$55.00	\$146,025.00
2.-	LECHE	18054	\$6.00	\$108,324.00
3.-	AZUCAR	1770	\$8.00	\$14,160.00
4.-	ENVASE DE 1 L.	21265	\$12.50	\$265,812.50
5.-	ETIQUETAS	21270	\$0.15	\$3,190.50
6.-	TAPA	21270.00	\$0.20	\$4,254.00
7.-	SELLADOR DE TAPA	21265.00	\$0.14	\$2,977.10
8.-	LICOR	2655.00	\$20.00	\$53,100.00
9.-	CAJA EMPACADORA	1770.00	\$2.00	\$3,540.00
TOTAL DE COMPRAS				\$601,383.10
VENTAS DIARIAS		58	COSTO	\$28.31

AÑO 2

COSTOS DEL LICOR DE CAFÉ		CANTIDAD AÑO:	27612	
	COSTOS DIRECTOS	COMPRA	PRECIO	TOTAL
1.-	CAFÉ URUAPAN	3452	\$59.40	\$205,019.10
2.-	LECHE	24851	\$6.48	\$161,033.18
3.-	AZUCAR	2301	\$8.64	\$19,880.64
4.-	ENVASE DE 1 L.	27667	\$13.50	\$373,507.52
5.-	ETIQUETAS	27778	\$0.16	\$4,499.98
6.-	TAPA	27736	\$0.22	\$5,991.03
7.-	SELLADOR DE TAPA	27750	\$0.15	\$4,195.81
8.-	LICOR	3451.50	\$21.60	\$74,552.40
9.-	CAJA EMPACADORA	2301.00	\$2.16	\$4,970.16
TOTAL DE COMPRAS				\$853,649.83
VENTAS DIARIAS		76	COSTO	\$30.92

AÑO 3

COSTOS DEL LICOR DE CAFÉ		CANTIDAD AÑO:	35896	
	COSTOS DIRECTOS	COMPRA	PRECIO	TOTAL
1.-	CAFÉ URUAPAN	4487	\$64.15	\$287,846.82
2.-	LECHE	32306	\$7.00	\$226,090.59
3.-	AZUCAR	2991	\$9.33	\$27,912.42
4.-	ENVASE DE 1 L.	35967	\$14.58	\$524,404.56
5.-	ETIQUETAS	36111	\$0.17	\$6,317.98
6.-	TAPA	36057	\$0.23	\$8,411.41
7.-	SELLADOR DE TAPA	36075	\$0.16	\$5,890.92
8.-	LICOR	4486.95	\$23.33	\$104,671.57
9.-	CAJA EMPACADORA	2991.30	\$2.33	\$6,978.10
TOTAL DE COMPRAS				\$1,198,524.36
VENTAS DIARIAS		98	COSTO	\$33.39



AÑO 4

COSTOS DEL LICOR DE CAFÉ

CANTIDAD AÑO:

46664

	COSTOS DIRECTOS	COMPRA	PRECIO	TOTAL
1.-	CAFÉ URUAPAN	5833	\$69.28	\$404,136.93
2.-	LECHE	41998	\$7.56	\$317,431.19
3.-	AZUCAR	3889	\$10.08	\$39,189.04
4.-	ENVASE DE 1 L.	46758	\$15.75	\$736,264.01
5.-	ETIQUETAS	46944	\$0.19	\$8,870.44
6.-	TAPA	46874	\$0.25	\$11,809.62
7.-	SELLADOR DE TAPA	46898	\$0.18	\$8,270.85
8.-	LICOR	5833.04	\$25.19	\$146,958.88
9.-	CAJA EMPACADORA	3888.69	\$2.52	\$9,797.26

TOTAL DE COMPRAS

\$1,682,728.20

VENTAS DIARIAS

128

COSTO

\$36.06

AÑO 5

COSTOS DEL LICOR DE CAFÉ

CANTIDAD AÑO:

60664

	COSTOS DIRECTOS	COMPRA	PRECIO	TOTAL
1.-	CAFÉ URUAPAN	7583	\$74.83	\$567,408.25
2.-	LECHE	54597	\$8.16	\$445,673.39
3.-	AZUCAR	5055	\$10.88	\$55,021.41
4.-	ENVASE DE 1 L.	60785	\$17.01	\$1,033,714.67
5.-	ETIQUETAS	61028	\$0.20	\$12,454.10
6.-	TAPA	60937	\$0.27	\$16,580.70
7.-	SELLADOR DE TAPA	60967	\$0.19	\$11,612.27
8.-	LICOR	7582.95	\$27.21	\$206,330.27
9.-	CAJA EMPACADORA	5055.30	\$2.72	\$13,755.35

TOTAL DE COMPRAS

\$2,362,550.40

VENTAS DIARIAS

166

COSTO

\$38.95



7.2 INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA

MAQUINARIA Y EQUIPOS		PRECIO											
		AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
1	OLLA DE 60 LITROS	3	1950			1	1950						
2	ESTUFA	1	1200			1	1200						
3	RECIPIENTES	4	2000			2	1000						
4	CUCHARONES	3	240			1	240						
5	JUEGO DE CUCHILLOS	1	350										
6	SECADOR P/ PROTECCIÓN DE	1	450				900						
7	REFIGERADOR	1	5000				5000						
8	LICUADORA	1	450	1	450	1	450	1	450	1	450	1	450
9	GAS ESTACIONARIO	1	3500										
10													
11													
12													
13													
TOTAL			\$15,140		\$450.00		\$10,740		\$450.0		\$450.00		\$450.00



OBILIARIO Y EQUIPO DE OFICIO		PRECIO									
		ANO 0		ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4	
		CANTIDAE TOTAL		CANTIDAE TOTAL		CANTIDAE TOTAL		CANTIDAE TOTAL		CANTIDAE TOTAL	
1	FAX PAPEL BOND UP115	1	859								
2	ESCRITORIO MADERA	1	2000								
3	ARCHIVERO	2	1300								
4	SILLA P/ GERENTE	1	899								
5	SILLAS	3	1407					2	938		
TOTAL			\$6,465						\$938.00		



SISTEMAS DE COMPUTO	
	PRECIO
1 COMPUTADORA PRESARIO S	7289
2 IMPRESORA EPSON STYLUS	1099
3 PANDA TITANIUM ANTIVIRUS	499
4 SOFTWARE	1500

ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL
1 7289				1 7289	
1 1099				1 1099	
1 499	1 499	1 499	1 499	1 499	1 499
1 1500				1 1500	
TOTAL \$10,387	\$499	\$499	\$499	\$10,387	\$499

OTROS EQUIPOS	
	PRECIO
1 MAQUINA REGISTRADORA	2800
2 BARRA	3000
3 BANCOS	500
4 VITRINA	1400
5 MESA	500
6 REFRIGERADOR	5000

ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL	CANTIDAI TOTAL
1 2800					
1 3000					
5 2500					
1 1400					
1 500					
1 5000					
TOTAL \$15,200					



OTRAS INSTALACIONES	
	PRECIO
1 ANAQUELES	3500
2 LAMPARAS	380
3 DUELA	250
4	
5	

ANO 0		ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
1	3500										
3	1140										
25	6250										
TOTAL											
\$10,890											

CONTRATOS VARIOS	
	PRECIO
1 RENTA MENSUAL	6000
2 CONTRATO DE LUZ	1500
3 CONTRATO DE TELEFONO	2000

ANO 0		ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
12	72000	12	72000	12	72000	12	72000	12	72000	12	72000
1	1500	1	1500	1	1500	1	1500	1	1500	1	1500
1	2000	1	2000	1	2000	1	2000	1	2000	1	2000
TOTAL											
\$75,500											
\$75,500											

PERMISOS VARIOS	
	PRECIO
1 LICENCIA	9000
2 PERMISO DE SALUD	3000
3 HICIENDA	1000
4	

ANO 0		ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4		ANO 5	
CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL
1	9000	1	9000	1	9000	1	9000	1	9000	1	9000
1	3000	1	3000	1	3000	1	3000	1	3000	1	3000
1	1000	1	1000	1	1000	1	1000	1	1000	1	1000
TOTAL											
\$13,000											
\$13,000											



MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		PRECIO
1	CUADERNO COLLEGE	6.9
2	JUEGO DE LAPICES	11
3	JUEGO DE LAPICEROS	18
4	ZACAPUNTAS	9
5	MARCADORES	14.5
6	CORRECTOR AQUA	26
7	GOMA PLATICA WS-30	9.9
8	LAPIS ADHESIVO	8.5
9	CINTA ADHESIVA	19
10	TJERAS	11.5
11	CUJTER	8.9
12	ENGRAPADORA	79
13	QUITA GRAPAS	8.5
14	GRAPAS	25
15	CLIPS	11.9
16	PAQUETE DE HOJAS C/500	119

AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO
CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD
3	20.7	3	20.7	3	20.7	2	13.8	2
4	44	4	44	4	44	4	44	4
4	72	4	72	4	72	4	72	4
2	18	2	18	2	18	2	18	2
4	58	4	58	4	58	4	58	4
2	52	2	52	2	52	2	52	2
3	29.7	3	29.7	3	29.7	3	29.7	3
3	25.5	3	25.5	3	25.5	3	25.5	3
3	57	3	57	3	57	3	57	3
2	23	2	23	2	23	2	23	2
2	17.8	2	17.8	2	17.8	2	17.8	1
1	79	1	79	1	79	1	79	1
1	8.5	1	8.5	1	8.5	1	8.5	1
1	25	1	25	1	25	1	25	1
2	23.8	2	23.8	2	23.8	2	23.8	2
3	357	3	357	3	357	4	476	4
TOTAL		\$911		\$911.00		\$1,961.10		

Aspectos económicos y financieros de la empresa

Determinación de la inversión necesaria y cronograma de aplicaciones.

Tipo de inversión \ Año	SOCIOS	BANCOS	GOBIERNO FEDERAL	GOBIERNO ESTATAL	OTRAS INVERSIONES	TOTAL
Fija	\$ -	\$ 21,605	\$ 26,090	\$ 10,387	\$ 87,000	\$ 145,082
Terrenos						\$ -
Construcciones						\$ -
Compra de edificios						\$ -
Maquinaria y equipos		\$ 15,140				\$ 15,140
Subestación eléctrica						\$ -
Mobiliario y eq. de oficina		\$ 6,465				\$ 6,465
Sistemas de cómputo				\$ 10,387		\$ 10,387
Transporte área administr						\$ -
Transporte área producción					\$ 87,000	\$ 87,000
Otros equipos			\$ 15,200			\$ 15,200
Otras instalaciones			\$ 10,890			\$ 10,890
Adquisiciones varias						\$ -
Otras inversiones						\$ -
Diferida	\$ 75,500	\$ -	\$ -	\$ 13,000	\$ -	\$ 88,500
Gastos de organización						\$ -
Contratos varios	\$ 75,500					\$ 75,500
Permisos varios				\$ 13,000		\$ 13,000
Capacitación preoperativa						\$ -
Pruebas y arranque operat						\$ -
Fletes de maquinaria y eq.						\$ -
Instalación de maquinarias						\$ -
Trámites aduanales						\$ -
Estudios y proyectos						\$ -
Patentes						\$ -
Franquicias						\$ -
Intereses preoperativos						\$ -
Publicidad preoperativa						\$ -
Otros gastos preoperativos						\$ -
Circulante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo						\$ -
Suma	\$ 75,500	\$ 21,605	\$ 26,090	\$ 23,387	\$ 87,000	\$ 233,582
INVERSIÓN TOTAL	\$ 75,500	\$ 21,605	\$ 26,090	\$ 23,387	\$ 87,000	\$ 233,582

	BANCOS	GOBIERNO FEDERAL	GOBIERNO ESTATAL	OTRAS INVERSIONES
Tasa de interes C. Refac.	15%	10%	10%	0%
Tasa de interes C. Avio	15%	0%	0%	0%
Período	5	5	5	5
Año 1	1	1	1	0
Año 2	1	1	1	0
Año 3	1	1	1	0
Año 4	1	1	1	0
Año 5	1	1	1	0
1 si es prestamo 0 si es aportación	1	1	1	0

Estructura del financiamiento requerido para iniciar operaciones

Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Capital Trabajo	Inversión Total
Socios	\$ -	\$ 75,500	\$ -	\$ 75,500
Bancos				
Crédito Refaccionario	\$ 21,605	\$ -		\$ 21,605
Crédito de Avío			\$ -	\$ -
Gobierno Federal	\$ 26,090	\$ -	\$ -	\$ 26,090
Gobierno Estatal	\$ 10,387	\$ 13,000	\$ -	\$ 23,387
Otros Inversionistas	\$ 87,000	\$ -	\$ -	\$ 87,000
				\$ 233,582
Inversión Total	\$ 145,082	\$ 88,500	\$ -	\$ 233,582

Año	Préstamo/saldo	Intereses	Abono a crédito	Pago a banco
0	\$ 21,605			
1	\$ 21,605	\$ 3,241	\$ 3,204	\$ 6,445
2	\$ 18,401	\$ 2,760	\$ 3,685	\$ 6,445
3	\$ 14,716	\$ 2,207	\$ 4,238	\$ 6,445
4	\$ 10,478	\$ 1,572	\$ 4,873	\$ 6,445
5	\$ 5,604	\$ 841	\$ 5,604	\$ 6,445
		\$ 10,621	\$ 21,605	

Crédito Refaccionario	\$ 21,605
Tasa de Interés crediticia	15%
Periodo de pago de crédito	5

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Gobierno Federal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ 26,090			
1	\$ 26,090	\$ 2,609	\$ 4,273	\$ 6,882
2	\$ 21,817	\$ 2,182	\$ 4,701	\$ 6,882
3	\$ 17,116	\$ 1,712	\$ 5,171	\$ 6,882
4	\$ 11,945	\$ 1,194	\$ 5,688	\$ 6,882
5	\$ 6,257	\$ 626	\$ 6,257	\$ 6,882
		\$ 8,322	\$ 26,090	

Préstamo de gobierno	\$ 26,090
Tasa de Interés	10%
Periodo de pago del préstamo	5

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses
Gobierno Estatal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ 23,387			
1	\$ 23,387	\$ 2,339	\$ 3,831	\$ 6,169
2	\$ 19,556	\$ 1,956	\$ 4,214	\$ 6,169
3	\$ 15,342	\$ 1,534	\$ 4,635	\$ 6,169
4	\$ 10,707	\$ 1,071	\$ 5,099	\$ 6,169
5	\$ 5,609	\$ 561	\$ 5,609	\$ 6,169
		\$ 7,460	\$ 23,387	

Préstamo de gobierno	\$ 23,387
Tasa de Interés	10%
Periodo de pago del préstamo	5

PRESUPUESTOS DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Presupuesto de ingresos del negocio.

Año	Productos	Unidades/año	Precio unitario	Ingresos/año
1	LICOR DE CAFÉ	21240	\$65.00	\$ 1,380,600
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO			\$ -
	Total de ingresos			\$ 1,380,600
2	LICOR DE CAFÉ	27612	\$70.00	\$ 1,932,840
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO			\$ -
	Total de ingresos			\$ 1,932,840
3	LICOR DE CAFÉ	35895	\$75.00	\$ 2,692,125
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO			\$ -
	Total de ingresos			\$ 2,692,125
4	LICOR DE CAFÉ	46664	\$80.00	\$ 3,733,120
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO			\$ -
	Total de ingresos			\$ 3,733,120
5	LICOR DE CAFÉ	60662	\$85.00	\$ 5,156,270
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO			\$ -
	Total de ingresos			\$ 5,156,270

Presupuesto de costos de producción

Requerimientos de materias primas y materiales auxiliares

Año	Materia prima o materiales	Unidad de Medida	Costo por Unidad	Volumen Requerido	Costo por Año
1	CAFÉ URUAPA	KILO	\$55.0	2655	\$146,025
	LECHE	LITRO	\$6.0	18054	\$108,324
	AZUCAR	KILO	\$8.0	1770	\$14,160
	LICOR	LITRO	\$20.0	2655	\$53,100
					\$0
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$321,609
2	CAFÉ URUAPA	KILO	\$59.4	3542	\$210,395
	LECHE	LITRO	\$6.5	24851	\$161,532
	AZUCAR	KILO	\$8.6	2301	\$19,789
	LICOR	LITRO	\$21.6	3452	\$74,563
					\$0
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$466,278
3	CAFÉ URUAPA	KILO	\$64.2	4486	\$288,001
	LECHE	LITRO	\$7.0	32306	\$226,142
	AZUCAR	KILO	\$9.3	2992	\$27,826
	LICOR	LITRO	\$23.3	4487	\$104,547
					\$0
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$646,516
4	CAFÉ URUAPA	KILO	\$69.3	5834	\$404,296
	LECHE	LITRO	\$7.6	41998	\$319,185
	AZUCAR	KILO	\$10.1	3889	\$39,279
	LICOR	LITRO	\$25.2	5834	\$147,017
					\$0
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$909,777
5	CAFÉ URUAPA	KILO	\$74.8	7583	\$567,208
	LECHE	LITRO	\$8.2	54597	\$447,695
	AZUCAR	KILO	\$10.9	5056	\$55,110
	LICOR	LITRO	\$27.2	7583	\$206,258
					\$0
					\$0
					\$0
					\$0
	Total	Materias primas y materiales			\$1,276,272

Presupuesto de materiales de envase, empaque y embalaje

Año	Envase, empaque o embalaje	Volumen de productos	Capacidad del envase	Necesidades de envase	Costo unitario del envase	Costo anual
1	ENVASE 1 LITRO		1 LITRO	21265	\$12.5	\$ 265,813
	ETIQUETAS		UNIDAD	21270	\$0.2	\$ 4,254
	TAPA		UNIDAD	21270	\$ 0.2	\$ 4,254
	SELLADOR		UNIDAD	21265	\$ 0.1	\$ 2,127
	EMPAQUE		UNIDAD	1780	\$ 2.0	\$ 3,560
						\$ -
	Total					\$ 280,007
2	ENVASE 1 LITRO		1 LITRO	27668	\$13.5	\$ 373,518
	ETIQUETAS		UNIDAD	27778	\$0.2	\$ 5,556
	TAPA		UNIDAD	27737	\$ 0.2	\$ 5,547
	SELLADOR		UNIDAD	27750	\$ 0.2	\$ 5,550
	EMPAQUE		UNIDAD	4980	\$ 2.2	\$ 10,956
						\$ -
	Total					\$ 401,127
3	ENVASE 1 LITRO		1 LITRO	35968	\$14.6	\$ 525,133
	ETIQUETAS		UNIDAD	36111	\$0.2	\$ 7,222
	TAPA		UNIDAD	36057	\$ 0.2	\$ 7,211
	SELLADOR		UNIDAD	36075	\$ 0.2	\$ 7,215
	EMPAQUE		UNIDAD	3000	\$ 2.3	\$ 6,900
						\$ -
	Total					\$ 553,681
4	ENVASE 1 LITRO		1 LITRO	46758	\$15.7	\$ 734,101
	ETIQUETAS		UNIDAD	46945	\$0.2	\$ 9,389
	TAPA		UNIDAD	46875	\$ 0.3	\$ 14,063
	SELLADOR		UNIDAD	46898	\$ 0.2	\$ 9,380
	EMPAQUE		UNIDAD	3900	\$ 2.5	\$ 9,750
						\$ -
	Total					\$ 776,682
5	ENVASE 1 LITRO		1 LITRO	60785	\$17.0	\$ 1,033,345
	ETIQUETAS		UNIDAD	61028	\$0.2	\$ 12,206
	TAPA		UNIDAD	60936	\$ 0.3	\$ 18,281
	SELLADOR		UNIDAD	60967	\$ 0.2	\$ 12,193
	EMPAQUE		UNIDAD	5100	\$ 2.7	\$ 13,770
						\$ -
	Total					\$ 1,089,795

Presupuesto de mano de obra (pago de sueldos y salarios)

Nombre del puesto	Número de trabajadores	Pago mensual	Pago anual	Prestaciones 30%	Total anual
ENCARGADO DE FAVRICACION	1	\$4,000	\$ 48,000	\$ 14,400	\$ 62,400
AUXILIAR	1	\$2,800	\$ 33,600	\$ 10,080	\$ 43,680
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
Total	2	\$ 6,800	\$ 81,600	\$ 24,480	\$ 106,080

Presupuesto de refacciones y mantenimiento

Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Refacciones de maquinarias				\$ -
Refacciones del transporte				\$ -
Mantenimiento prev. Maquinarias				\$ -
Mantenimiento correctivo a maq.				\$ -
Mantenimiento prev a transporte		12	\$300	\$ 3,600
Mantenimiento correctivo a transp		4	\$500	\$ 2,000
Otros servicios				\$ -
Total				\$ 5,600

Presupuestos de otros requerimientos

Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Energía eléctrica	Kw-hr	10000	\$0.7	\$ 7,000
Agua para el proceso de producc	M3	1	\$1,000.0	\$ 1,000
Gasolina	Litro	2500	\$7.8	\$ 19,500
Diesel	Litro			\$ -
Gas	Kilo	720	\$ 8.7	\$ 6,264
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Total				\$ 33,764

Cálculo de las depreciaciones y amortizaciones

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil o per de rec	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					
					\$ 24,579
Construcciones del área de producc	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Compra de edificios para áreas prod	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Maquinarias y equipos	\$ 15,140	1	10	\$ 757	\$ 1,438
Subestación eléctrica	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Transportes para áreas productivas	\$ 87,000	1	4	\$ 4,350	\$ 20,663
Otros equipos	\$ 15,200	1	10	\$ 760	\$ 1,444
Otras instalaciones	\$ 10,890	1	10	\$ 545	\$ 1,035
Adquisiciones varias	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones					
	Periodo de recuperación				\$ -
Capacitación preoperativa	\$ -		20		\$ -
Pruebas y arranque operativo	\$ -		20		\$ -
Fletes de maquinaria y equipo	\$ -		20		\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -		20		\$ -
Trámites aduanales	\$ -		20		\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones.					\$ 24,579



Presupuesto de gastos de administración y ventas

Nombre del puesto	Número de trabajadores	Pago mensual	Pago anual	Prestaciones 30%	Total anual
EMPLEADO MOSTRADOR	1	\$3,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
ENCARGADO	1	\$4,500	\$ 54,000	\$ 16,200	\$ 70,200
VENDEDOR Y REPARTIDO	1	\$3,500	\$ 42,000	\$ 12,600	\$ 54,600
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
Total	3	\$ 11,000	\$ 132,000	\$ 39,600	\$ 171,600

Gastos generales de la administración

Descripción del gasto administrativo	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
GASTOS VARIOS		\$ 5,770.7	1	\$ 5,771
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Total				\$ 5,771



Gastos de ventas

Descripción del gasto de venta	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
DEGUSTACIÓN	UNIDADES	\$25.0	200	\$ 5,000
EDECANES		\$200.0	90	\$ 18,000
TRIPTICOS		\$ 2.0	1000	\$ 2,000
LONAS		\$ 450.0	3	\$ 1,350
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ 26,350

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 614
Construcciones	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Compra de edificios	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 6,465	1	10	\$ 323	\$ 614
Sistemas de cómputo			3	\$ -	\$ -
Transporte de área administrativa			4	\$ -	\$ -
Otras inversiones			5	\$ -	\$ -
Amortizaciones					3775
Gastos de organización	\$ -		20		\$ -
Contratos varios	\$ 75,500		20		\$ 3,775
Permisos varios	\$ -		20		\$ -
Estudios y proyectos	\$ -		20		\$ -
Patentes	\$ -		20		\$ -
Franquicias	\$ -		20		\$ -
Intereses preoperativos	\$ -		20		\$ -
Publicidad Preoperativa	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones					\$ 4,389



Indicar la unidad de tiempo a considerar:

Semana	52
Quincena	26
Mes	12

Determinación del capital de trabajo

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Descripción												
% de ventas al mes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ingresos	50%	55%	60%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	0	63,278	69,030	92,040	103,545	115,050	115,050	115,050	115,050	115,050	115,050	115,050
Costos de producción	35,548	38,218	40,889	51,572	56,914	62,255	62,255	62,255	62,255	62,255	62,255	62,255
Materias primas y materiales	13,400	14,740	16,080	21,441	24,121	26,801	26,801	26,801	26,801	26,801	26,801	26,801
Material de empaque y embal	11,667	12,834	14,000	18,667	21,001	23,334	23,334	23,334	23,334	23,334	23,334	23,334
Mano de obra	8,940	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840	8,840
Refacciones y mantenimiento	233	257	280	373	420	467	467	467	467	467	467	467
Otros requerimientos	1,407	1,548	1,688	2,251	2,532	2,814	2,814	2,814	2,814	2,814	2,814	2,814
Gastos de administración	15,879	15,989	16,098	16,538	16,757	16,977	16,977	16,977	16,977	16,977	16,977	16,977
Sueldos	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300	14,300
Gastos generales	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481
Gastos de ventas	1,098	1,208	1,318	1,757	1,976	2,196	2,196	2,196	2,196	2,196	2,196	2,196
Caja chica												
Total de costos y gastos	51,426	54,207	56,987	68,110	73,671	79,232	79,232	79,232	79,232	79,232	79,232	79,232
Saldo	-51,426	9,071	12,043	23,930	29,874	35,818	35,818	35,818	35,818	35,818	35,818	35,818
Flujo acumulado	-51,426	-42,356	-30,313	-6,383	23,492	59,310	95,128	130,947	166,765	202,583	238,401	274,220

El capital de trabajo es igual a la mayor cantidad negativa que aparece en el flujo acumulado.

-51,426

Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

Año	1	2	3	4	5
Descripción					
Ingresos	\$ 1,380,600	\$ 1,932,840	\$ 2,692,125	\$ 3,733,120	\$ 5,156,270
Costos de producción	\$ 771,639	\$ 1,037,428	\$ 1,370,221	\$ 1,835,819	\$ 2,515,427
Materias primas y materiales	\$ 321,609	\$ 466,278	\$ 646,516	\$ 909,777	\$ 1,276,272
Material de empaque	\$ 280,007	\$ 401,127	\$ 553,681	\$ 776,682	\$ 1,089,795
Mano de obra	\$ 106,080	\$ 106,080	\$ 106,080	\$ 106,080	\$ 106,080
Refacciones y mantenimiento	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600
Otros requerimientos	\$ 33,764	\$ 33,764	\$ 33,764	\$ 33,764	\$ 33,764
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 24,579	\$ 24,579	\$ 24,579	\$ 3,917	\$ 3,917
Utilidad de operación	\$ 608,961	\$ 895,412	\$ 1,321,904	\$ 1,897,301	\$ 2,640,843
Gastos de administración	\$ 216,298	\$ 215,007	\$ 213,563	\$ 211,947	\$ 210,137
Sueldos	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600
Gastos generales	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771
Gastos de ventas	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389
Gastos financieros	\$ 8,188	\$ 6,897	\$ 5,453	\$ 3,837	\$ 2,027
Utilidad antes de impuestos	\$ 392,662	\$ 680,404	\$ 1,108,341	\$ 1,685,354	\$ 2,430,705
Impuesto sobre la Renta	\$ 113,872	\$ 197,317	\$ 321,419	\$ 488,753	\$ 704,905
Reparto de utilidades a trab. (10 %)	\$ 39,266	\$ 68,040	\$ 110,834	\$ 168,535	\$ 243,071
UTILIDAD NETA	\$ 239,524	\$ 415,047	\$ 676,088	\$ 1,028,066	\$ 1,482,730
PE EN VENTAS	\$ 513,496	\$ 488,457	\$ 460,544	\$ 408,529	\$ 404,036
PE EN %	37%	25%	17%	11%	8%

NOTAS: 1. Los gastos financieros del primer año incluyen los intereses de los créditos de avío y refaccionario

2. Indique el porcentaje del Impuesto sobre la Renta en la siguiente celda

29%

Cuadro Auxiliar para calcular el valor de "liquidación" de la empresa al inicio del 6° año

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Vida útil	Número de años deprec.	Liquidación
Terrenos	\$ -	X	X	\$ -
Construcciones	\$ -	33	5	\$ -
Compra de edificios	\$ -	33	5	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 15,140	10	5	\$ 7,570
Subestación eléctrica	\$ -	10	5	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 6,465	10	5	\$ 3,233
Sistemas de cómputo	\$ 10,387	3	5	\$ 6,925
Transporte área administrativa	\$ -	4	4	\$ -
Transporte área producción	\$ 87,000	4	4	\$ 8,700
Otros equipos	\$ 15,200	10	5	\$ 7,600
Otras instalaciones	\$ 10,890	10	5	\$ 5,445
Total	\$ 145,082			\$ 25,623

Balance General

BALANCE GENERAL	1	2	3	4	5
ACTIVO TOTAL	\$ 461,797	\$ 864,244	\$ 1,526,289	\$ 2,538,695	\$ 4,003,955
Activo Circulante	\$ 257,184	\$ 688,599	\$ 1,379,612	\$ 2,420,987	\$ 3,894,553
Caja	\$ 257,184	\$ 688,599	\$ 1,379,612	\$ 2,420,987	\$ 3,894,553
Capital de trabajo	\$ -				
Inventarios					
Activo Fijo	\$ 119,888	\$ 94,695	\$ 69,501	\$ 44,308	\$ 39,777
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 15,140	\$ 15,140	\$ 15,140	\$ 15,140	\$ 15,140
Subestación eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y eq. de oficina	\$ 6,465	\$ 6,465	\$ 6,465	\$ 6,465	\$ 6,465
Sistemas de cómputo	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387
Transporte área administr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte área producción	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000
Otros equipos	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200
Otras instalaciones	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890
Adquisiciones varias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 25,194	\$ 50,387	\$ 75,581	\$ 100,774	\$ 105,305
Activo Diferido	84,725	80,950	77,175	73,400	69,625
Gastos de organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratos varios	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500
Permisos varios	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
Capacitación preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas y arranque operat	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes de maquinaria y eq.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Trámites aduanales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudios y proyectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ 3,775	\$ 7,550	\$ 11,325	\$ 15,100	\$ 18,875
PASIVO TOTAL	59,773	47,174	33,130	17,470	0
Pasivo circulante	-				
Crédito de capital de trabajo	-				
Pago a socios C. T.	-				
Pasivo A Largo Plaz	59,773	47,174	33,130	17,470	0
Bancos	\$ 18,401	\$ 14,716	\$ 10,478	\$ 5,604	\$ 0
Gobierno Federal	\$ 21,817	\$ 17,116	\$ 11,945	\$ 6,257	\$ 0
Gobierno Estatal	\$ 19,556	\$ 15,342	\$ 10,707	\$ 5,609	\$ 0
Otras Fuentes de Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL CONTABLE	402,024	817,071	1,493,159	2,521,225	4,003,955
Patrimonio	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 239,524	\$ 654,571	\$ 1,330,659	\$ 2,358,725
Utilidad del Ejercicio	\$ 239,524	\$ 415,047	\$ 676,088	\$ 1,028,066	\$ 1,482,730
DIFERENCIA	-	-	-	-	-



Estado de Origen y Aplicación de los Recursos

Descripción	Año					Liquidación
	0	1	2	3	4	5
FUENTES	\$ 233,582	\$ 268,493	\$ 444,015	\$ 705,057	\$ 1,057,034	\$ 1,491,036
Socios	\$ 75,500	\$ -				\$ 25,623
Bancos						
Crédito Refaccionario	\$ 21,605					
Crédito de Avío	x	\$ -				
Gobierno Federal	\$ 26,090	\$ -				
Gobierno Estatal	\$ 23,387	\$ -				
Otros Socios	\$ 87,000	\$ -				
Utilidad Neta	x	\$ 239,524	\$ 415,047	\$ 676,088	\$ 1,028,066	\$ 1,482,730
Depreciaciones y amortizaciones	x	\$ 28,969	\$ 28,969	\$ 28,969	\$ 28,969	\$ 8,306
Reinversión del año anterior	x	x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
USOS	\$ 233,582	\$ 11,309	\$ 12,600	\$ 14,044	\$ 15,660	\$ 17,470
Inversión Fija	\$ 145,082					
Inversión Diferida	\$ 88,500					
Pago de crédito Refaccionario		\$ 3,204	\$ 3,685	\$ 4,238	\$ 4,873	\$ 5,604
Pago a préstamo de gobierno Federal		\$ 4,273	\$ 4,701	\$ 5,171	\$ 5,688	\$ 6,257
Pago a préstamo de gobierno Estatal		\$ 3,831	\$ 4,214	\$ 4,635	\$ 5,099	\$ 5,609
Pago a préstamo Otras Fuentes de In.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de crédito de avío		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retorno de inv. Circul. a socios						
SALDO	\$ -	\$ 257,184	\$ 431,416	\$ 691,013	\$ 1,041,374	\$ 1,473,567
Reinversión del próximo año	x					
Reserva legal	x	\$ 11,976	\$ 20,752	\$ 33,804	\$ 51,403	\$ 74,137
DIVIDENDO A SOCIOS		\$ 245,208	\$ 410,663	\$ 657,208	\$ 989,971	\$ 1,399,430
						\$ 25,623

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera

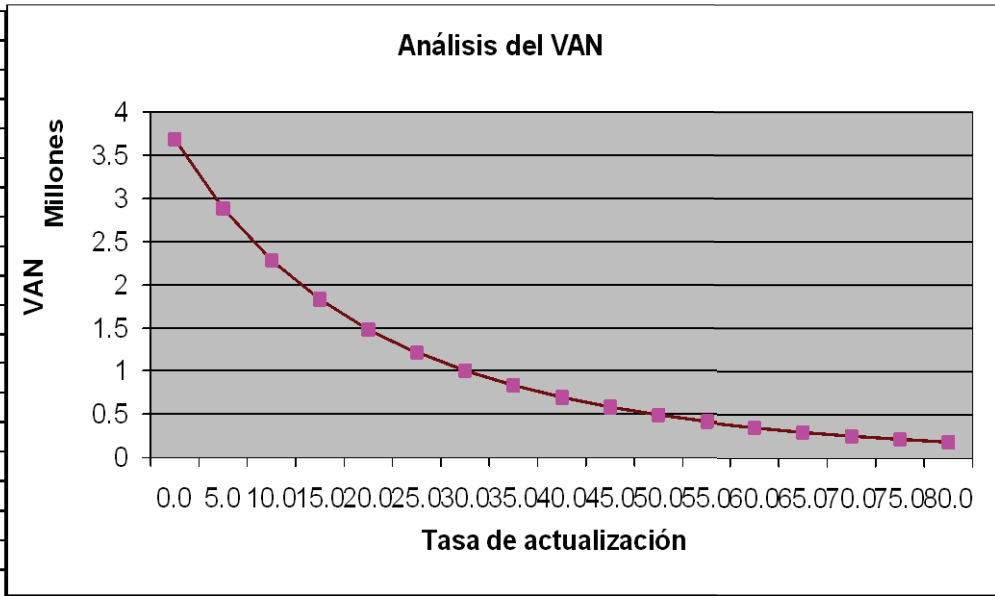
Año	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	-\$ 233,582				-\$ 233,582
1		\$ 239,524	\$ 28,969	-\$ 11,308.57	\$ 257,184
2		\$ 415,047	\$ 28,969	-\$ 12,599.64	\$ 431,416
3		\$ 676,088	\$ 28,969	-\$ 14,043.85	\$ 691,013
4		\$ 1,028,066	\$ 28,969	-\$ 15,660.13	\$ 1,041,374
5		\$ 1,482,730	\$ 8,306	-\$ 17,469.81	\$ 1,473,567
6	\$ 25,623				\$ 25,623

TASA DE RENTABILIDAD FINANCIERA (T.I.R) = 161.98%

VALOR ACTUAL NETO (VAN) = \$1,486,003

Rendimiento mínimo aceptable para calcular el Valor Actual Neto = 20.00%

Análisis del VAN	
Costo del capital	
Tasa	V A N
0	3,686,594
5	2,885,737
10	2,287,851
15	1,834,548
20	1,486,003
25	1,214,553
30	1,000,654
35	830,282
40	693,233
45	581,981
50	490,908
55	415,773
60	353,339
65	301,112
70	257,153
75	219,938
80	188,265





Análisis de Sensibilidad

Los principales factores que intervienen en el modelo económico-financiero varían en función de las condiciones económico sociales y por lo tanto es necesario establecer escenarios indicativos de las condiciones menos favorables a las que se emplearon para dicho modelo.

Formulación de escenarios con riesgo para el modelo financiero del negocio

Descripción del análisis de sensibilidad de la variable en estudio		Nombre de la variable	Cambio previsto	Banco	Gov. Fed	Gov. Estatal	Otros	Socios
Incluir sólo los aumentos o las disminuciones								
Incremento en la tasa de interés crediticia		Tasa de interés		2				
Reducción de las ventas por una contracción del mercado		Volumen de ventas	20					
Incremento en los costos y precio de venta controlado		Costos de producción	10					
Disminución del precio de venta por un incremento en la oferta		Precio de venta	5					
Incremento en el monto de la inversión prevista		Inversión		3				
Incremento en la tasa de Impuestos		ISR						

Ejemplos:

1. Si la tasa de crédito se incrementa en 3 puntos (pasa de 14 a 17) sólo marque el número 3
2. Si las ventas se reducen en un 20 %, sólo marque el número 20
3. Si los costos de producción aumentan un 15 %, sólo marque el número 15
4. Si el precio de venta disminuye un 10 %, sólo marque el número 10
5. Si la inversión programada aumenta en un 12 %, sólo marque el número 12

Si aparece un alto porcentaje que no corresponda, introduzcase como un valor decimal

Verifique aquí si sus datos coinciden con sus expectativas.		Banco	Gov. Fed	Gov. Estatal	Otros	Socios
En caso contrario, modifique arriba los datos en las celdas amarillas.						
Tasa de interés	0%	17%	10%	10%	0%	
Volumen de ventas	80%					
Costos de producción	110%					
Precio de venta	95%					
Inversión Fija	0%	103%	100%	100%	100%	100%

Determinación sensibilizada de la inversión necesaria y cronograma de aplicaciones

Tipo de inversión \ Año	SOCIOS	BANCOS	GOBIERNO FEDERAL	GOBIERNO ESTATAL	OTRAS INVERSIONES	TOTAL
Fija	\$ -	\$ 22,253	\$ 26,090	\$ 10,387	\$ 87,000	\$ 145,730
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ -	\$ 15,594	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,594
Subestación eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y eq. de oficina	\$ -	\$ 6,659	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,659
Sistemas de cómputo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,387	\$ -	\$ 10,387
Transporte área administr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte área producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 87,000	\$ 87,000
Otros equipos	\$ -	\$ -	\$ 15,200	\$ -	\$ -	\$ 15,200
Otras instalaciones	\$ -	\$ -	\$ 10,890	\$ -	\$ -	\$ 10,890
Adquisiciones varias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferida	\$ 75,500	\$ -	\$ -	\$ 13,000	\$ -	\$ 88,500
Gastos de organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratos varios	\$ 75,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,500
Permisos varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,000	\$ -	\$ 13,000
Capacitación preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas y arranque operat	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes de maquinaria y eq.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Trámites aduanales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudios y proyectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Circulante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma	\$ 75,500	\$ 22,253	\$ 26,090	\$ 23,387	\$ 87,000	\$ 234,230
INVERSIÓN TOTAL	\$ 75,500	\$ 22,253	\$ 26,090	\$ 23,387	\$ 87,000	\$ 234,230

Estructura del financiamiento requerido sensibilizada para iniciar operaciones

Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Capital Trabajo	Inversión Total
Socios	\$ -	\$ 75,500	\$ -	\$ 75,500
Bancos				
Crédito Refaccionario	\$ 22,253	\$ -		\$ 22,253
Crédito de Avío			\$ -	\$ -
Gobierno Federal	\$ 26,090	\$ -	\$ -	\$ 26,090
Gobierno Estatal	\$ 10,387	\$ 13,000	\$ -	\$ 23,387
Otros Inversionistas	\$ 87,000	\$ -	\$ -	\$ 87,000
				\$ 234,230
Inversión Total	\$ 145,730	\$ 88,500	\$ -	\$ 234,230

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses

Año	Préstamo/saldo	Intereses	Abono a crédito	Pago a banco
0	\$ 22,253			
1	\$ 22,253	\$ 3,783	\$ 3,172	\$ 6,956
2	\$ 19,081	\$ 3,244	\$ 3,712	\$ 6,956
3	\$ 15,369	\$ 2,613	\$ 4,343	\$ 6,956
4	\$ 11,026	\$ 1,874	\$ 5,081	\$ 6,956
5	\$ 5,945	\$ 1,011	\$ 5,945	\$ 6,956
		\$ 12,525	\$ 22,253	

Crédito Refaccionario	\$ 22,253
Tasa de Interés crediticia	17%
Periodo de pago de crédito	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	15%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses Gobierno Federal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ 26,090			
1	\$ 26,090	\$ 2,609	\$ 4,273	\$ 6,882
2	\$ 21,817	\$ 2,182	\$ 4,701	\$ 6,882
3	\$ 17,116	\$ 1,712	\$ 5,171	\$ 6,882
4	\$ 11,945	\$ 1,194	\$ 5,688	\$ 6,882
5	\$ 6,257	\$ 626	\$ 6,257	\$ 6,882
		\$ 8,322	\$ 26,090	

Préstamo de gobierno	\$ 26,090
Tasa de Interés	10%
Periodo de pago del préstamo	5

Crédito de Avío	\$ -	Intereses
Tasa de Interés crediticia	0%	\$ -

Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses Gobierno Estatal

Año	Préstamo del gob	Intereses	Abono al prest	Pago a gobierno
0	\$ 23,387			
1	\$ 23,387	\$ 2,339	\$ 3,831	\$ 6,169
2	\$ 19,556	\$ 1,956	\$ 4,214	\$ 6,169
3	\$ 15,342	\$ 1,534	\$ 4,635	\$ 6,169
4	\$ 10,707	\$ 1,071	\$ 5,099	\$ 6,169
5	\$ 5,609	\$ 561	\$ 5,609	\$ 6,169
		\$ 7,460	\$ 23,387	

Préstamo de gobierno	\$ 23,387
Tasa de Interés	10%
Periodo de pago del préstamo	5

Cálculo de las depreciaciones y amortizaciones

Sensibilización Áreas de Producción

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil o per de rec	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 24,622
Construcciones del área de producc	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Compra de edificios para áreas prod	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Maquinarias y equipos	\$ 15,594	1	10	\$ 780	\$ 1,481
Subestación eléctrica	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Transportes para áreas productivas	\$ 87,000	1	4	\$ 4,350	\$ 20,663
Otros equipos	\$ 15,200	1	10	\$ 760	\$ 1,444
Otras instalaciones	\$ 10,890	1	10	\$ 545	\$ 1,035
Adquisiciones varias	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones					0
			Periodo de recuperación		
Capacitación preoperativa	\$ -		20		\$ -
Pruebas y arranque operativo	\$ -		20		\$ -
Fletes de maquinaria y equipo	\$ -		20		\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -		20		\$ -
Trámites aduanales	\$ -		20		\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones.					\$ 24,622

Sensibilización Áreas de Administración

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 633
Construcciones	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Compra de edificios	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 6,659	1	10	\$ 333	\$ 633
Sistemas de cómputo	\$ 10,387	0	3	\$ 519	\$ -
Transporte de área administrativa	\$ -	0	4	\$ -	\$ -
Otras inversiones	\$ -	0	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones					4425
			Periodo de recuperación		
Gastos de organización	\$ -		20		\$ -
Contratos varios	\$ 75,500		20		\$ 3,775
Permisos varios	\$ 13,000		20		\$ 650
Estudios y proyectos	\$ -		20		\$ -
Patentes	\$ -		20		\$ -
Franquicias	\$ -		20		\$ -
Intereses preoperativos	\$ -		20		\$ -
Publicidad Preoperativa	\$ -		20		\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones					\$ 5,058

Sensibilidad del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.

Año	1	2	3	4	5
Descripción					
Ingresos	\$ 1,049,256	\$ 1,468,958	\$ 2,046,015	\$ 2,837,171	\$ 3,918,765
Costos de producción	\$ 683,224	\$ 917,119	\$ 1,209,976	\$ 1,637,885	\$ 2,235,941
Materias primas y materiales	\$ 283,016	\$ 410,325	\$ 568,934	\$ 800,603	\$ 1,123,119
Material de empaque	\$ 246,406	\$ 352,992	\$ 487,240	\$ 683,480	\$ 959,019
Mano de obra	\$ 93,350	\$ 93,350	\$ 93,350	\$ 93,350	\$ 93,350
Refacciones y mantenimiento	\$ 6,160	\$ 6,160	\$ 6,160	\$ 6,160	\$ 6,160
Otros requerimientos	\$ 29,712	\$ 29,712	\$ 29,712	\$ 29,712	\$ 29,712
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 24,579	\$ 24,579	\$ 24,579	\$ 24,579	\$ 24,579
Utilidad de operación	\$ 366,032	\$ 551,840	\$ 836,039	\$ 1,199,286	\$ 1,682,825
Gastos de administración	\$ 216,841	\$ 215,491	\$ 213,968	\$ 212,250	\$ 210,307
Sueldos	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600	\$ 171,600
Gastos generales	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771	\$ 5,771
Gastos de ventas	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350	\$ 26,350
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389	\$ 4,389
Gastos financieros	\$ 8,731	\$ 7,381	\$ 5,859	\$ 4,140	\$ 2,197
Utilidad antes de impuestos	\$ 149,191	\$ 336,349	\$ 622,071	\$ 987,036	\$ 1,472,517
Impuesto sobre la Renta	\$ 43,265	\$ 97,541	\$ 180,401	\$ 286,241	\$ 427,030
Reparto de utilidades a trab. (10 %)	\$ 14,919	\$ 33,635	\$ 62,207	\$ 98,704	\$ 147,252
UTILIDAD NETA	\$ 91,007	\$ 205,173	\$ 379,463	\$ 602,092	\$ 898,236
PE EN VENTAS	\$ 642,854	\$ 594,546	\$ 544,457	\$ 524,226	\$ 513,786
PE EN %	61%	40%	27%	18%	13%

Balance General Sensibilizado

ACTIVO TOTAL	\$ 313,960	\$ 506,507	\$ 871,821	\$ 1,458,045	\$ 2,338,471
Activo Circulante	\$ 109,410	\$ 331,637	\$ 726,631	\$ 1,342,535	\$ 2,231,978
Caja	\$ 109,410	\$ 331,637	\$ 726,631	\$ 1,342,535	\$ 2,231,978
Inventarios					
Activo Fijo	\$ 120,475	\$ 95,220	\$ 69,965	\$ 44,710	\$ 40,117
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 15,594	\$ 15,594	\$ 15,594	\$ 15,594	\$ 15,594
Subestación eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y eq. de oficina	\$ 6,659	\$ 6,659	\$ 6,659	\$ 6,659	\$ 6,659
Sistemas de cómputo	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387	\$ 10,387
Transporte área administr	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte área producción	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000
Otros equipos	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200	\$ 15,200
Otras instalaciones	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890	\$ 10,890
Adquisiciones varias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 25,255	\$ 50,510	\$ 75,765	\$ 101,020	\$ 105,613
Activo Diferido	84,075	79,650	75,225	70,800	66,375
Gastos de organización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratos varios	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500	\$ 75,500
Permisos varios	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000
Capacitación preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas y arranque operat	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes de maquinaria y eq.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Trámites aduanales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estudios y proyectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Franquicias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad preoperativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ 4,425	\$ 8,850	\$ 13,275	\$ 17,700	\$ 22,125
PASIVO TOTAL	60,453	47,827	33,678	17,810	0
Pasivo A Largo Plaz	60,453	47,827	33,678	17,810	0
Bancos	\$ 19,081	\$ 15,369	\$ 11,026	\$ 5,945	\$ 0
Gobierno Federal	\$ 21,817	\$ 17,116	\$ 11,945	\$ 6,257	\$ 0
Gobierno Estatal	\$ 19,556	\$ 15,342	\$ 10,707	\$ 5,609	\$ 0
Otras Fuentes de Financiamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL CONTABLE	253,507	458,680	838,143	1,440,235	2,338,471
Patrimonio	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500	\$ 162,500
Resultado de Ejercicios Anteriores		\$ 91,007	\$ 296,180	\$ 675,643	\$ 1,277,735
Utilidad del Ejercicio	\$ 91,007	\$ 205,173	\$ 379,463	\$ 602,092	\$ 898,236
DIFERENCIA	-	-	-	-	-

Tipo de inversión	Valor de adquisición	Vida útil	Número de años deprec.	Liquidación
Terrenos	\$ -	X	X	\$ -
Construcciones	\$ -	33	5	\$ -
Compra de edificios	\$ -	33	5	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 15,594	10	5	\$ 7,797
Subestación eléctrica	\$ -	10	5	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 6,659	10	5	\$ 3,329
Sistemas de cómputo	\$ 10,387	3	5	\$ 6,925
Transporte área administrativa	\$ -	4	4	\$ -
Transporte área producción	\$ 87,000	4	4	\$ 8,700
Otros equipos	\$ 15,200	10	5	\$ 7,600
Otras instalaciones	\$ 10,890	10	5	\$ 5,445
Total	\$ 145,730			\$ 25,947



Sensibilidad de los flujos de fondos anuales

Descripción \ Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
FUENTES	\$ 234,230	\$ 120,687	\$ 234,853	\$ 409,143	\$ 631,772	\$ 907,253	\$ -
Socios	\$ 75,500	\$ -					
Bancos							
Crédito Refaccionario	\$ 22,253						
Crédito de Avío	x	\$ -					
Gobierno Federal	\$ 26,090	\$ -					
Gobierno Estatal	\$ 23,387	\$ -					
Otros Socios	\$ 87,000	\$ -					
Utilidad Neta	x	\$ 91,007	\$ 205,173	\$ 379,463	\$ 602,092	\$ 898,236	
Depreciaciones y amortizaciones	x	\$ 29,680	\$ 29,680	\$ 29,680	\$ 29,680	\$ 9,018	
Reinversión del año anterior	x	x	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
USOS	\$ 234,230	\$ 11,277	\$ 12,626	\$ 14,149	\$ 15,868	\$ 17,810	
Inversión Fija	\$ 145,730						
Inversión Diferida	\$ 88,500						
Pago de crédito Refaccionario		\$ 3,172	\$ 3,712	\$ 4,343	\$ 5,081	\$ 5,945	
Pago a préstamo de gobierno Federal		\$ 4,273	\$ 4,701	\$ 5,171	\$ 5,688	\$ 6,257	
Pago a préstamo de gobierno Estatal		\$ 3,831	\$ 4,214	\$ 4,635	\$ 5,099	\$ 5,609	
Pago a préstamo Otras Fuentes de In.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de crédito de avío		\$ -					
Retorno de inv. Circul. a socios							
SALDO	\$ -	\$ 109,410	\$ 222,227	\$ 394,994	\$ 615,904	\$ 889,443	\$ -
Reinversión del próximo año	x						
Reserva legal	x	\$ 4,550	\$ 10,259	\$ 18,973	\$ 30,105	\$ 44,912	
DIVIDENDO A SOCIOS		\$ 104,860	\$ 211,968	\$ 376,021	\$ 585,800	\$ 844,531	\$ -

Sensibilidad de Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera

Año	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	\$ 234,230				-\$ 234,230
1		\$ 91,007	\$ 29,680	-\$ 11,277	\$ 109,410
2		\$ 205,173	\$ 29,680	-\$ 12,626	\$ 222,227
3		\$ 379,463	\$ 29,680	-\$ 14,149	\$ 394,994
4		\$ 602,092	\$ 29,680	-\$ 15,868	\$ 615,904
5		\$ 898,236	\$ 29,680	-\$ 17,810	\$ 910,105
6	\$ 25,947				\$ 25,947

Tasa de Rentabilidad Financiera (T.I.R) =

97.69%

VALOR ACTUAL NETO (VAN) =

\$960,439.68

Tasa de descuento requerida para calcular el Valor Actual Neto =

15%



Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera con inflación

AÑO	FNE	Tasa de inflación	Fact. de Inflación	FNE inflacionado
0	-233582.0	0	1	-233582.0
1	257184.0	0.038	1.038	266957.0
2	431415.5	0.04	1.0816	466619.0
3	691012.9	0.039	1.121622319	775055.5
4	1041374.3	0.042	1.178883464	1227659.0
5	1473566.6	0.04	1.216652902	1792819.0
6	25622.83333	0.041	1.272636506	32608.6
TIR	161.98%	0.040		172.39%
RMinR	15.00%			19.60%
Diferencia	146.98%			152.79%
La comparación de las diferencias entre las TIR y RMinR debe de hacerse en los mismos términos (con o sin inflación) por lo tanto quedan las diferencias TIR - RMinR sin inflación 146.98% Tasa de inflación promedio 0.040 Por lo tanto, se concluye que: 152.86% Es similar a 152.79%				

RMinR	Rendimiento mínimo aceptable	15%
FNE	Flujo neto de efectivo	

TIR inflacionada =	172.39%
RMinR inflacionada	19.60%

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera con inflación

Análisis de sensibilidad

AÑO	FNE	Tasa de inflación	Fact. de Inflación	FNE inflacionado
0	-234230.2	0	1	-234230.2
1	109410.1	0.038	1.038	113567.6
2	222226.5	0.04	1.0816	240360.2
3	394994.4	0.039	1.121622319	443034.6
4	615904.4	0.042	1.178883464	726079.5
5	910105.5	0.04	1.216652902	1107282.5
6	25946.9	0.041	1.272636506	33021.0
TIR	97.69%	0.040		105.62%
RMinR	15.00%			19.60%
Diferencia	82.69%			86.02%
La comparación de las diferencias entre las TIR y RMinR debe de hacerse en los mismos términos (con o sin inflación) por lo tanto quedan las diferencias TIR - RMinR sin inflación 82.69% Tasa de inflación promedio 0.040 Por lo tanto, se concluye que: 86.00% Es similar a 86.02%				

RMinR	Rendimiento mínimo aceptable	15%
FNE	Flujo neto de efectivo	

TIR inflacionada =	105.62%
RMinR inflacionada	19.60%



RAZON DEL CIRCULANTE (L1)

$$L1 = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES (E1)

$$E1 = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

ROTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS (E2)

$$E2 = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

ROTACION DE ENDEUDAMIENTO (APALANCAMIENTO) (D1)

$$D1 = \frac{\text{TOTAL DE PASIVO}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

RAZON DE DEUDA DE LARGO PLAZO (D2)

$$D2 = \frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

DEUDA CAPITALIZABLE (D3)

$$D3 = \frac{\text{DEUDA A LARGO PLAZO}}{\text{CAPITALIZACION TOTAL}}$$

RAZON DE DEUDA A CORTO PLAZO (D4)

$$D4 = \frac{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Razones financieras					
RAZON/AÑO	1	2	3	4	5
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	2.990	2.236	1.764	1.470	1.288
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	11.516	20.411	38.735	84.254	129.630
ROTACION DE ENDEUDAMIENTO	0.129	0.055	0.022	0.007	0.000
DEUDA DE LARGO PLAZO	0.129	0.055	0.022	0.007	0.000
DEUDA CAPITALIZABLE	0.149	0.058	0.022	0.007	0.000



CONCLUSIONES

El estudio registrado para la empresa CrEcHe'S misma que se refiere a una bebida hecha a base de café, leche y alcohol, arrojó resultados favorables bajo diferentes condiciones. Una de las variables del producto son los costos de producción bajos, estos nos permitirán una elasticidad en el precio que permitirá manipularlo a nuestra conveniencia, otro de los factores favorables es la ausencia en el mercado de productos similares al nuestro. Aunque cabe mencionar que los consumidores dentro de su hábito de consumo ya tienen alguna preferencia por alguna bebida, pero también es importante señalar que la mayoría de los entrevistados se mostraron abiertos a conocer y probar el producto.

Hemos observado que este como muchos otros productos que son nuevos en el mercado necesitan una amplia campaña mercadotecnia para lograr que un número amplio de personas conozcan el producto, así como su sabor y atributos.

Los números observados en el proyecto arrojan resultados favorables esto siempre y cuando se trate de vender lo estipulado, que en este caso son 5 cajas diarias que corresponden a 59 botellas a un precio de 65 pesos con un costo de producción de 27 pesos. Los precios y las utilidades pueden variar dependiendo el comprador ya que existen descuentos diferentes para cada posible cliente.

La factibilidad de este producto depende de que tanto se de a conocer ya que por si mismo es muy difícil que alguien lo adquiera. El principal atributo del producto es su sabor 100% natural.



BIBLIOGRAFÍA



BORELO, Antonio, El Plan de Negocios, Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana, 2000.

BURSK, E. C., et al., The Oldest Business code: Nearly 4000 years ago, The world of Business, vol. 1, Nueva York, Simon and Shuster, Inc., 1962.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Colombia, Editorial McGraw-Hill, cuarta edición, febrero de 1998.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, México, Prentice Hall, 1990.

DILWORTH, J. B., Production and Operations Management, McGraw-Hill. Inc., 1993.

GALEN Spencer, H. Guía para la pequeña empresa, México , Editorial Gernika, 1986.

HAMPTON, David, Administración, México, Editorial McGraw-Hill, 1992.

HEILBRONER, R. y THUROW, L., Economía, México, Editorial Prentice Hall, 1987.

JOHANSEN, B., Introducción a la Teoría General de Sistemas, México, Limusa- Noriega Editores, 1994.

KAST, F. y ROSENZWEIG, J., Administración en las Organizaciones, México, Editorial McGraw-Hill, cuarta edición, 1993.

MARTIN, C., Starting Your New Business, E.U., edit. Crisp Publications, Inc., 1992



MINTZBERG, Henry, et al., El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos, edición breve, México, Editorial Prentice Hall, 1997.

NAHMIAS, Steven, Análisis de la producción y las operaciones, México, Editorial CECSA, 1999.

PAYNE, Stanley, The Art of Asking Questions, Princeton University Press, 1980. 112 Modelo de Plan de Negocios para la micro y pequeña empresa

PEDRAZA, Hugo, "Localización de Facilidades industriales", Revista Economía y Sociedad no. 1, Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Escuela de Economía, UMSNH, Morelia, Mich., junio de 1996.

—, Guía Técnica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, Cuadernos de Economía, Escuela de Economía, UMSNH, Serie Divulgación, Morelia Mich., septiembre de 1996.

—, "Determinación de la Capacidad a instalar en los proyectos de inversión", Revista Ciencias Empresariales no. 3, Facultad de Contabilidad y Administración, UMSNH, Morelia, Mich., diciembre de 1998.

— "La micro y pequeña empresa y sus estrategias de competitividad", Revista Economía y Sociedad no. 4, Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Escuela de Economía, UMSNH, Morelia Mich., diciembre de 1998.

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales, 24ª edición, México, Editorial CECSA, 1997.

—, The Competitive Advantage of Nations, Nueva York, Edit. The Free Press, 1990.

RAMÍREZ, David, Contabilidad Administrativa, México, Editorial McGraw-Hill, 1996.



RIES, A. y TROUT, J., Positioning: The battle for Your Mind, Nueva York, Ed. Warner Brooks, 1982.

ROBBINS, A., Anatomía de un Plan de Negocio, Ed. Unlimited Power, 2000.

ROBERT, L. W., Black Wealth: Your Road to Small Business Success, Ed. John Wiley y Sons, Incorporated, 2000.

ROUSSEL, et al., Tercera Generación de I+D: su integración en la estrategia de negocio, Serie McGraw-Hill de Management, 1991.

SCOTT, W. G. y MITCHELL R., Organizational Theory. A Structural and Behavioral Analysis, Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1976.

STUTELY, R., Plan de Negocios, Pearson Educación Latinoamericana, 2001.

SUMANTH, David, Ingeniería y Administración de la productividad, México, McGraw-Hill, 1993.

TERSINE, R. J., Principles of Inventory and Materials Management, 2ª edición, Amsterdam, Elsevier North-Holland, 1982.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A., Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas, México, Editorial McGraw-Hill, 1998.

Direcciones de Internet consultadas

<http://www.pymesite.com>

<http://www.GestioPolis.com>.