



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

F

**ACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESIS:

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO

“AGUACATE MONARCA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CONTADURIA

PRESENTA:

GRACIELA GARCÍA GONZÁLEZ

ASESOR:

M.F. SANDRA AYALA GÓMEZ

Morelia, Michoacán Noviembre 2012



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

AGRADEZCO A:

A DIOS NUESTRO SEÑOR

Por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles, por darme la fuerza necesaria para lograr éste objetivo tan importante en mi vida y por escuchar las oraciones de la familia en mi favor. GRACIAS MI DIOS.

A MIS PADRES, HERMANOS, CARLOS, COMPAÑEROS, UMSNH Y MAESTROS

Por creer en mí por su apoyo incondicional, por todas y cada una de sus palabras de aliento y porque gracias a su sacrificio para brindarme los medios necesarios para graduarme hoy yo lo he logrado junto con ellos y fue creciendo en mí la imagen del sueño que yo tanto añoraba.

Mis compañeros Con quienes conviví y compartí diversos momentos inolvidables e irrepetibles y de quienes aprendí, mis maestros Por la oportunidad de cultivarme profesionalmente y por esa parte especial de educación ética, moral y humana que me han permitido ver las cosas con profesionalismo y que con su paciencia y conocimientos me permitieron abrirme al mundo del conocimiento y hoy pueda ver las cosas de una manera diferente.



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
1.1 Aguacate Monarca.	6
2. EQUIPO GERENCIAL	8
2.1 Cuatro socios	8
3. NATURALEZA DE LA EMPRESA	8
3.1. Descripción general del negocio.	8
3.1.1. Historia del negocio.	8
3.1.2. Misión y Visión.	9
3.1.3. Objetivos del negocio.	10
3.2. Factores clave de éxito.	11
4. MERCADOTECNIA	12
4.1. Análisis competitivo.	12
4.1.1. Panorama general de la industria.	13
4.1.2. Competidores directos e indirectos:	16
4.2. Características distintivas del producto/servicio de los competidores.	19
4.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.	19
4.3.1. Ventaja(s) competitiva(s) de la empresa.	20
4.3.2. Diferenciación del producto/servicio.	21
4.3.3. Análisis FODA de la empresa.	22
4.4. Análisis de Mercado.	23
4.4.1. Definición y perfil del mercado meta.	23
4.4.2. Tamaño del mercado meta.	24
4.4.3. Proporción del mercado meta que se espera acaparar.	24
4.5. Plan de mercadotecnia.	27
4.5.1. Descripción detallada del producto/servicio a ofrecer (Producto aumentado).	27
4.5.2. Estrategia y políticas de precio.	27
4.5.3. Plan de publicidad y promoción.	27
4.5.4. Sistema de comercialización.	28
4.5.5. Resumen de estrategias de mercadotecnia.	29
4.5.6. Proyecciones de ventas.	29
5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	30
5.1. Plan operativo.	30
5.1.1. Micro y macro localización de la empresa.	30
5.1.2. Descripción del proceso productivo/servicio.	32
5.1.3. Layout.	33
5.1.4. Requerimientos de materia prima e insumos precios	34
5.1.5. Requerimientos de equipo, maquinaria y herramientas de trabajo.	43
5.1.6. Requerimientos de mano de obra.	51
5.1.7. Proveedores.	52
5.1.8. Control de calidad.	52
6. ORGANIZACIÓN	53
6.1. Plan organizacional.	53
6.1.1. Definición de funciones y responsabilidades.	53
6.1.2. Organigrama.	53
6.1.3. Reclutamiento y selección.	54

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

7. LEGAL	61
7.1. Estructura legal de la empresa.	61
7.2. La contabilidad	61
7.2.1. Antecedentes de la Contabilidad	61
7.2.2. Áreas de la Contabilidad	62
8. IMAGEN	63
8.1. Imagen de la empresa.	63
8.2. Justificación de imagen de la empresa: nombre, logotipo, eslogan.	63
9. FINANZAS	65
9.1. Plan financiero.	65
9.1.1. Presupuesto de inversiones y fuentes de financiamiento, Anexo 1	65
9.1.2. Ventas de Ingresos Mensuales del Primer Año, Anexo 2	65
9.1.3. Necesidades de Insumos y Costos de Operación, Anexo 3	65
9.1.4. Determinación del Capital de Trabajo, Anexo 4	65
9.1.5. Amortización de Crédito, Anexo 5	65
9.1.6. Depreciaciones y Valores Residuales, Anexo 6	65
9.1.7. Proyección de Ingresos, Egresos y Punto de Equilibrio, Anexo 7	65
9.1.8. Análisis de Rentabilidad y Periodo de Recuperación, Anexo 8	65
9.1.9. Análisis Sensibilidad, Anexo 9	65
9.1.10. Balance General, Anexo 10	65
9.1.11. Resultados Comparativos 2004-05, Anexo	65
9.1.12. Que es un proyecto, Para qué sirve un proyecto y porque son necesarios los proyectos	65
10. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONOMICO Y AMBIENTAL	66
10.1. Análisis del impacto de la empresa en el entorno.	66
10.2. Impacto socioeconómico.	66
10.3. Impacto ambiental.	66
CONCLUSIONES	66
Glosario	

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Índice de Figuras

- Figura 1. Fotografía de la huerta el llanito
- Figura 2. Producción mundial de aguacate y principales países productores 2002-2007
- Figura 3. Contexto nacional y producción en México de aguacate 2002-2008
- Figura 4. Superficie Nacional y principales estados productores 2002-2008
- Figura 5. Consumo nacional 2003-2008
- Figura 6. Márgenes de comercialización 2003-2008
- Figura 7. Comercio exterior de aguacate mexicano 2003-2008
- Figura 8. Precio medio rural 2002-2008
- Figura 9. Densidad de planta, huerto el llanito del 85 al 2009
- Figura 10. Producción y mercado que abastece huerto el llanito del 85 al 2009
- Figura 11. Precio del aguacate, mercado nacional e internacional 1985-2009
- Figura 12. Guacamole estilo Tancítaro
- Figura 13. FODA Aguacate Monarca S.A. de C.V.
- Figura 14. Consumo de Aguacate
- Figura 15. Aguacate fresco y procesado
- Figura 16. Macro localización: Municipios Tancítaro (numero 1 de la franja aguacatera, verde) Morelia (naranja).
- Figura 17. Micro localización, planta transformadora de aguacate Morelia.
- Figura 18. Diagrama de bloques del proceso de transformación de aguacate.
- Figura 19. Layuut planta de transformación de aguacate.
- Figura 20. Aguacate persea americana.
- Figura 21. Propiedades nutritivas de una porción de aguacate de 100 g.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Índice de Tablas

- 4.1.2.1 Principales empacadoras de México
- 4.1.2.2 Aguacate exportado de Michoacán en la temporada 2007-2008
- 4.1.2.3 Avances en la exportación de aguacate hass de Michoacán a diferentes países en la temporada 2004-05
- 4.4.3.4 Mercado potencial de venta
- 5.1.1.5 Distribución municipal de la superficie con aguacate en Michoacán (SAGARPA, 2005)
- 5.1.1.6 Municipios que exportaron aguacate a EE.UU. 2003-04 (SAGARPA, 2005)
- 5.1.4.7 Composición por 100 gramos de porción comestible.
- 5.1.4.8 Tomate rojo crudo.
- 5.1.7.9 Control de calidad.
- 6.1.3.10 De fuera de la organización e interno de la organización

Bibliografía



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Aguacate Monarca

La creciente demanda de productos naturales y de origen orgánico en las tiendas de autoservicio trae como consecuencia la aparición cada vez más rápida de productos industrializados que contengan estos ingredientes de origen natural. Dada la alta productividad de aguacate en el estado de Michoacán y las restricciones al mercado de exportación para los productos en su estado natural, así como la necesidad de satisfacer los mercados fuera de la estacionalidad del producto en estado fresco. Se ha creado la posibilidad por parte de los consumidores de adquirir el aguacate en pulpa envasado y productos de aguacate preparados para el consumo final como son el guacamole y salsas a base de aguacate.

AGUACATE MONARCA es una empresa que surge de la idea de satisfacer esta nueva necesidad que surge de los consumidores Mexicanos que demandan el aguacate durante todo el año y se ven afectados en su consumo por la falta de disponibilidad por la estacionalidad de este; además del encarecimiento del fruto por la escases durante los meses de julio a octubre, época en la que la producción decae en nuestro país.

Sabiendo que en el estado de Michoacán la zona de Uruapan, Peribán y Tancitaro, es la zona donde se produce el % de la producción total y que el fruto es apreciado en los mercados internacionales por sus características, **AGUACATE MONARCA** a decidido instalar una planta procesadora de aguacate para la producción, envasado y distribución de “pulpa de aguacate”, “guacamole” y “guacamole spicy”, en la ciudad de Morelia por la proximidad a la zona de producción y la facilidad para transportar el producto final hacia la frontera norte del país o los puertos de Lázaro Cárdenas, Tampico y Veracruz, así mismo tomando en cuenta las facilidades que implica el costo de la mano de obra y los servicios requeridos.

El precio en el mercado del aguacate fresco es actualmente regido por la oferta y la demanda del producto por ello los introductores se ven beneficiados por la especulación que ejercen sobre el precio y la compra por anticipado de la producción en las huertas, obligando a los productores a sacrificar los precios de venta debido a la necesidad de recuperar la inversión hecha durante la producción y el riesgo de perder la producción por el aumento de oferta de fruta durante la temporada de corte (Octubre-Diciembre; Marzo-Mayo).

Ante esta problemática se presenta la oportunidad para **AGUACATE MONARCA** de procesar el aguacate en productos que mantengan el sabor del aguacate fresco pero que su vida en anaquel aumente de tal forma que los productores no se vean forzados a la venta precipitada de la fruta ya que se establecerían

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

convenios de compra a precios fijos que representará beneficios a los productores y a la empacadora al conocer por anticipado el costo de la fruta y establecer los precios de mercado para sus productos finales.

Los productos finales contarán con el apoyo que significa la tradición productora de aguacate en el mundo del estado de Michoacán y la constante campaña que se ha hecho para los productos Michoacanos por parte el gobierno del estado con la marca “CONSUME LO QUE MICHUACÁN PRODUCE”.

Actualmente **AGUACATE MONARCA** cuenta con el apoyo de productores de la zona de Tancítaro que en total representan 200 toneladas de aguacate hass en el año, repartidas en los meses de Octubre a Diciembre 150 toneladas y en los meses de Marzo a Mayo 50 toneladas, estos productores cuentan en la actualidad con las certificaciones necesarias para la exportación de aguacate hass a los EEUU y están en proceso de certificación por parte de organismos internacionales para la certificación de 75 toneladas de producción anual como aguacate orgánico.

Mercado Meta

La producción será destinada en una primera etapa al arranque al mercado nacional buscando la distribución a través de las cadenas comerciales como OXXO (FEMSA), ya que cubren un total de 27 estados con 6000 puntos de venta y presencia en las principales ciudades del país.

Cuentan con equipo de refrigeración y congeladores con lo que la inversión en equipo para los puntos de venta no es necesaria, cuentan con un área de comida rápida por lo que se pueden convertir en consumidores y existirá la posibilidad de desarrollar presentaciones en envases individuales para el consumo inmediato de los clientes de esa zona y acompañar productos como hot dogs, burritos, nachos, etc.

Para la introducción de los productos en esta cadena y la difusión se establecerán módulos de degustación en los principales puntos de venta de las principales ciudades buscando que los clientes conozcan las ventajas de utilizar **aguacate envasado**, así como las características del producto al utilizarlo como un sustituto del aguacate fresco.

Se fabricarán presentaciones de 500 g. de los tres productos iniciales:

PULPA NATURAL DE AGUACATE 500 g (aguacate natural envasado al vacío y congelado para su consumo solo o para mezclar con ingredientes frescos).

GUACAMOLE TRADICIONAL 500 g (la receta tradicional mexicana mezcla de aguacate natural, jitomate, cebolla, cilantro y un toque de limón envasada el vacío y congelado lista para su consumo).

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

GUACAMOLE SPICY 500 g (la receta tradicional mexicana del guacamole, adicionada con chile jalapeño, pimienta morrón, ajo y pimienta, envasada al vacío y congelado listo para su consumo).

2. EQUIPO GERENCIAL.

2.1 Cuatro Socios

Cuatro socios, tres aportando capital para el arranque de la empresa.

3. NATURALEZA DE LA EMPRESA

3.1. Descripción general del negocio.

3.1.1. Historia del negocio.

La empresa nace en 1980 como una huerta productora de aguacate tipo “hass” localizada en el municipio de Tancítaro Michoacán y denominada “huerta el llanito” con un total de 640 árboles productores distribuidos en 6 hectáreas logrando una producción inicial de 12 toneladas de aguacate al año, misma que se destinaba al mercado nacional.

En 1990 incursiona por primera vez en el mercado de exportación con una producción de 40 toneladas anuales utilizando para ello 1250 árboles productores.

En 2005 recibe la autorización para exportar hasta 120 toneladas anuales, sin embargo a la fecha la cantidad exportada máxima ha sido 60 toneladas en 2006; lo anterior debido al aumento de la competencia basada en el precio del fruto.

Actualmente, la empresa cuenta con 2100 árboles productores distribuidos en 15 hectáreas y exporta 58 toneladas anuales.

En 2009 gracias a la implementación de buenas prácticas de producción, y al uso de productos 100% de origen orgánico se obtuvo la certificación para 1000 árboles productores como árboles productores de aguacate orgánico

3.1.2. Misión y Visión.

MISION

Elaborar productos alimenticios a base de aguacate que cumplan los estándares de calidad y deleiten a nuestros más exigentes paladares, y lograr consolidarnos como empresa líder basado en el sólido apoyo de nuestro talento humano.

VISION

Ser la compañía líder de alimentos elaborados de aguacate en los mercados Nacional e internacional

VALORES

La guía laboral de nuestra empresa se basa en los siguientes principios:

1.- Orientación al cliente

Desarrollar formas efectivas de identificar, encontrar y exceder las necesidades de los clientes (internos y externos), conocer sus necesidades, evaluarlas, comprometerse a satisfacerlas, tener una interacción abierta.

2.- Calidad y servicio

Satisfacer con oportunidad y calidad las necesidades de los clientes internos y sobre todo los externos, cumplir con los requerimientos acordados y en lo posible exceder sus expectativas.

3.- Orientación a resultados

Alinear el trabajo a los objetivos estratégicos de la empresa, establecer estándares altos y enfocarse en los resultados más que en el esfuerzo realizado; ser objetivo en los análisis, buscar el logro y cumplimiento de resultados concretos, completar tareas con acciones precisas.

4.- Trabajo en equipo

Desarrollar, fomentar y mantener relaciones cooperativas con personal de cualquier área o nivel organizacional a través de compartir información consistentemente, responsabilidades, toma de decisiones y dar reconocimiento para el logro de un propósito común como apoyo al negocio. Tener claro que el trabajo en equipo está por encima de la capacidad técnica de un individuo.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

5.- Integridad

Principio de congruencia, comportamiento honesto, auténtico, responsable, prudente, profesional, leal y solidario. Hablar y comportarse siempre basados en la verdad.

6.- Respeto

Reconocer la naturaleza humana y valor de las personas con quienes trabajamos por lo que se procede con consideración e integridad en las interacciones. Reconocimiento al derecho de los demás con una actitud de consideración y de elemental cortesía hacia ellos y lo suyo. Respeto al trabajo, a la empresa, a la comunidad y al ambiente.

7.- Innovación

Generar y/o reconocer soluciones imaginativas y creativas a situaciones relacionadas con el trabajo, generando ventajas competitivas para el negocio. Proponer más y mejores alternativas. Fomentar y apoyar la creatividad de los colaboradores, desarrollar nuevos productos e ideas para servir mejor al cliente y al consumidor.

8.- Mejora continua

Aplicación permanente de nuevos procesos, enfoques, métodos o sistemas. Promover Insatisfacción positiva con el estado en que están las cosas procurando la innovación creativa y práctica para mejorar los resultados en todos sentidos.

9.- Compromiso

Habilidad para mostrar interés y dar prioridad a acciones que aseguren el cumplimiento de lo querido, actuando con prevención y buscando la mejora continua.

10.- Conciencia de costos

Búsqueda habitual de utilizar los recursos con inteligencia, prudencia, previsión y ahorro, evitando lo superfluo; vivir día a día este concepto, mostrar con el ejemplo, transmitir este concepto a los demás, pensar siempre formas de ser más eficiente y efectivo.

3.1.3. Objetivos del negocio.

1.- Introducir los productos de “Aguacate Monarca” cuando menos en dos de las principales cadenas de tiendas de conveniencia (OXXO, EXTRA, 7 Eleven), durante los primeros 6 meses a partir de la apertura de la planta.

2.- Colocar cuatro toneladas de producto terminado en el primer trimestre de operaciones en las cadenas que otorguen su registro.

3.- Lograr que “Aguacate monarca” se convierta en la compañía líder en el segmento de alimentos elaborados de aguacate en los mercados nacional e internacional, cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad, bajo los principios de inocuidad alimentaria, equidad de precios y siempre apegados a los valores de la empresa.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

3.2. Factores clave de éxito.

- 1.- 30 años de experiencia familiar en la plantación de árbol de aguacate y cuidados de su fruto, en la Huerta “el Llanito”.
- 2.- Producción sostenida y constante de aguacate fresco, variedad “Hass”.
- 3.- Experiencia en la cosecha del aguacate.



FIGURA 1. Fotografía de la huerta “El Llanito”

- 4.- Conocimiento en el manejo del aguacate en fresco.
- 5.- Poseen unidades y contenedores para la transportación del fruto.
- 6.- Conocimiento de las unidades y condiciones de almacenamiento del fruto fresco.
- 7.- Experiencia en la adquisición de insumos y contacto con proveedores para la producción y cuidados del árbol y fruto del aguacate.
- 8.- Conocimiento del mercado nacional e internacional del aguacate fresco para consumo directo e indirecto.
- 9.- Presencia en el mercado nacional con producto reconocido por su calidad.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

- 10.- Presencia en el mercado internacional con producto de calidad certificada Internacionalmente.
- 11.- Productora de aguacate en fresco con sano desarrollo fiscal.
- 12.- Participación activa de los miembros de la familia bajo el compromiso de desarrollo integral.
- 13.- Experiencia en el manejo de personal para el desarrollo de las actividades de la Huerta.
- 14.- Conocimiento del mercado que adquiere el aguacate fresco para consumo directo.
- 15.- Conocimiento en el procesamiento del aguacate, asesoría profesional en el desarrollo de productos y transformación de aguacate.
- 16.- Conocimiento del mercado y el comportamiento de la oferta y la demanda.
- 17.- Conocimiento de la demanda por subproductos: hueso y cáscara de aguacate.

4. MERCADOTECNIA

4.1. Análisis competitivo.

Producción. De acuerdo con las proyecciones realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) la producción mundial de aguacate es el 2007 fue de 3.4 millones de toneladas lo que representa un incremento de 2.4% respecto al año anterior.

A nivel mundial el mercado del aguacate va en aumento, y México está a la cabeza. El principal productor de aguacate es México, en 2007-08 aportó el 33.9% de la producción mundial. En segundo lugar se encuentra Estados Unidos e Indonesia reportaron para el mismo año una producción de 0.25 millones de toneladas cada uno, lo que representó el 7.4 % de la producción mundial. En tercer lugar se encuentra Colombia que aportó el 6.0 % de la producción mundial con un volumen de 0.20 toneladas

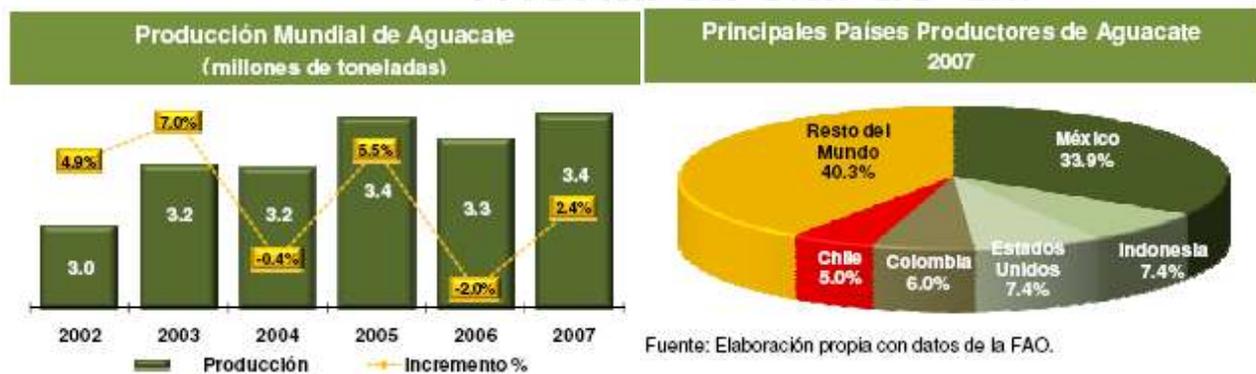


FIGURA 2. Producción mundial de aguacate y Principales países productores (2002-2007)

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

4.1.1. Panorama general de la industria.

El aguacate Hass de primera calidad en centrales de abasto en México reportó un precio promedio de 19,153 pesos por tonelada durante la primera semana de marzo 2010. Así, tuvo un incremento de 8.2% a tasa anual. De acuerdo con información del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM), el precio del aguacate repuntó respecto a la cotización de semanas previas, lo cual se atribuye a una disminución en la oferta debido a afectaciones por heladas en algunas regiones de Michoacán en semanas anteriores. Asimismo, de acuerdo con el (SNIIM), no se descartan otros ajustes a la alza en el precio del aguacate durante las próximas semanas. Lo anterior, debido a que durante el periodo de la Cuaresma el consumo de aguacate se podría incrementar.

La producción de aguacate va en aumento, con ligeros altibajos, pero es constante y sostenida a nivel nacional.

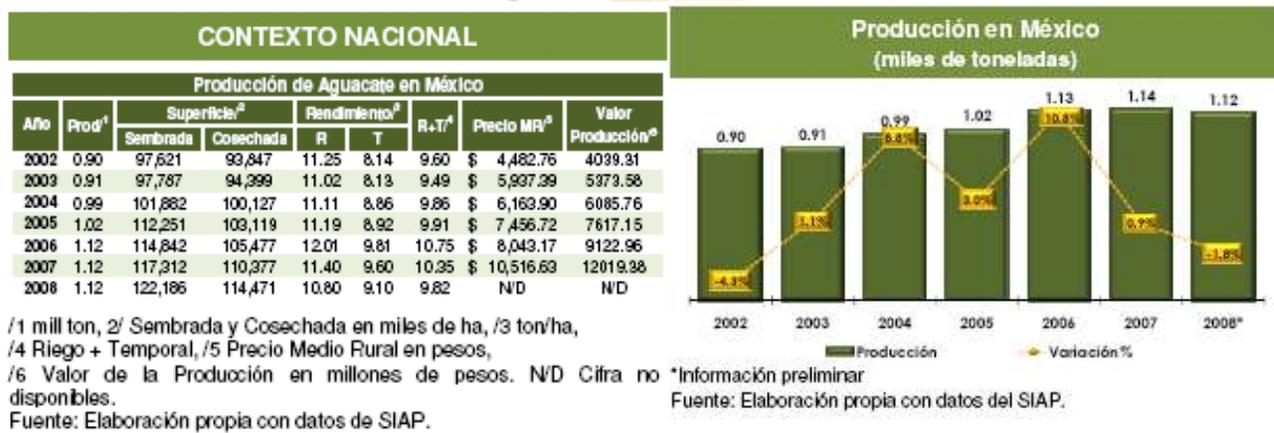


FIGURA 3. Contexto nacional y Producción en México de aguacate (2002-2008)

El cultivo se ha extendido a distintas regiones del país, buscando mejores rendimientos a través del uso de mejores tecnologías y con apoyo de especialistas de la agroindustria. De igual manera la superficie cultivada ha aumentado en los últimos 8 años en cerca de un 20% y 30% en extensión sembrada y cosechada, respectivamente. Manteniendo el primer lugar en producción de aguacate Michoacán con el 87.7 % seguido muy de lejos por Nayarit y Morelos con 2.4% y 2.2% de la producción nacional respectivamente. El resto de la producción está dividido en diferentes entidades.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

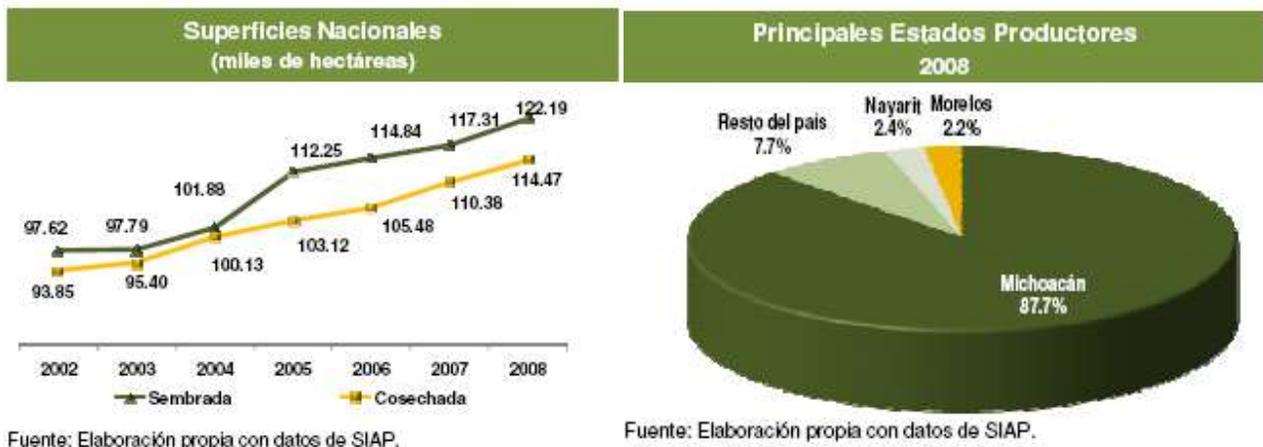


FIGURA 4. Superficie nacional y Principales estados productores en México (2008)

Consumo Nacional. El consumo nacional de aguacate es sensible a cambios en el precio. De esta manera el consumo se ha visto afectado, derivado de variaciones importantes en el precio.



FIGURA 5. Consumo nacional (2003-2008)

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Márgenes de Comercialización Aguacate 2003-2008 (precios)				
Año	Promedio al Productor \$/Kg	Promedio al Mayoreo \$/Kg	Promedio al Consumidor	Part% Productor en el precio final
2003	7.31	10.57	17.46	42.0%
2004	7.83	10.44	17.83	44.0%
2005	10.37	14.33	22.27	47.0%
2006	9.82	14.10	23.7	41.0%
2007	12.06	17.62	27.54	44.0%
2008*	14.79	21.59	32.16	46.0%

*/ Promedio Nacional al 30 de Junio del 2008.

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP.

FIGURA 6. Márgenes de comercialización (2003-2008)

Comercio exterior. México es el principal productor a nivel internacional, las exportaciones en el ciclo 2007-2008 se incrementaron en 21.0% respecto a ciclos anteriores, ubicándose en 300 mil toneladas.

Las importaciones son mínimas, debido a que México es autosuficiente en la producción de este cultivo

Comercio Exterior de Aguacate Mexicano (miles de toneladas)		
	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
2003/04	0.0	120.0
2004/05	0.2	180.0
2005/06	0.3	250.0
2006/07	1.3	248.0
2007/08	0.9	300.0

CONTEXTO INTERNACIONAL

FIGURA 7. Comercio exterior de aguacate mexicano (2003-2008)

Precio. En el periodo 2002-2007, el precio al medio rural (PMR) ha mostrado una tendencia a la alza. Tan sólo entre 2006 y 2007 se registró un incremento del 30.8 %.

La TMAC nacional del PMR presenta un crecimiento de 18.6%. Por su parte, en 2007 el principal productor, Michoacán presentó un incremento del 31.1 %.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP.

FIGURA 8. Precio al medio rural (2002-2008)

4.1.2. Competidores directos e indirectos:

Las principales empacadoras de aguacate producido en Michoacán, exportan el fruto en fresco a distintos países entre los que destacan Estados Unidos, Japón, Europa, centro y Sur de América.

aguacate
monarca s.a. de c.v.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

TABLA 4.1.2.1 Principales emparadoras de México

	Nombre	Dirección	Teléfono
EMPACADORAS			
1	Agrifrut S.A. de C.V. (1987) 20 T al mes	Km 3 Carr. Uruapan-San Juan Nuevo, col. Jicalán C.P. 60090 Mercado Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, píses de Centro y Sudamérica	(452) 5241425
2	Agroexport	Puerto Rico	(787) 7224867
3	Aguamich S.A: de C.V.	Libramiento Ote. Km 1.5, col. Cofradía, Uruapan, Mich. C.P. 60221	(452) 5280225
4	Avocado Export Co. S.A: de C.V.	Calle 18 de Marzo 10 Plantaalta, C.P. 60180, Uruapan, Mich.	(452) 5192260
5	Comercial Agrícola la Viña S.A. de C.V. Distribuidora Agrícola la Viña	Mercado Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia Mercado Nacional y Centroamérica	(459) 5962131 (459) 5962252
6	Empacadora de Aguacate Avoperla S.A: de C.V.	Carr. Uruapan-San Juan Nuevo, km 4.5 col col. Jicalán C.P. 60090 Uruapan. Mich.	(452) 5276035
7	Frutas Finas de Valles de Michoacán	Calzada Lázaro Cárdenas 2000, C.P. 61800, Santa Clara del Cobre, Mich.	(434) 3430027
8	Frutas Finas Gertrudis S.A. de C.V:	Calzada La Fuente 2600, Arroyo del paramo, C.P. 60140, Uruapan, Mich	(452) 5190056
9	Global Frut S.A. de C.V.	Carr. km 5 Uruapan-San Juan Nuevo, col. Ejido Jujutacato C.P. 60230, Uruapan, Mich	(452) 5238374
10	Grupo Purépecha: Aguacate frutícola Velo S.A. de C. V.	Paseo Lázaro Cárdenas 1699C-410, Col. Los Ángeles, Uruapan, Mic.	(452) 5271313
11	Grupo West Pak de México	18 de Marzo 15, Col. Emiliano Zapata, Uruapan, Mich. Empacadora de aguacates de California, México y Chile	(352) 2247098
12	Mevi Aguacates de Calidad S.A: de C.V.	Tancitaro, Michoacán	(425) 5915177
13	Mission de México S.A. de C.V.	Oficina de contacto, México, D.F.	(55) 84218361
14	San Lorenzo S.A. de C.V.	Km 2.5 Carr. Uruapan-San Juan Nuevo, Col. Jicalán, Uruapan, Mich.	(452) 5275080
15	Vifrut empaadora	Carr. Cherangueran km 4 Col. Cherengueran, Uruapan, Mich.	(452) 5276025
TRANSFORMADORA DE AGUACATE			
1	Alejandrina guacamole-pulpa	Km 2.5 Carr. Uruapan-San Juan Nuevo, Col. Jicalán, Uruapan, Mich.	(452) 5275080
3	Calavo Growers de México Guacamole variedad (65 d vida útil)	Ultra-High pressure technology 1141 ^a Cummins road Santa Paula California 93 060	(805) 525 1245
4	Distribuidora Simplot de Alimentos Congelados S.A. de C.V.	Bosque de Cedros 50.402, México D.F. C.P. 11700	01 800 08SIMPLOT
2	Frozavo	Carr. Jacona-Los Reyes km 38, C.P. 59980 Tinguindín , Mich.	(354) 5513363

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

TABLA 4.1.2.2 Aguacate exportado de Michoacán en la temporada 2007-2008

Destino	Volumen (T)
Japón	24,599.583
Unión Europea	16,420.671
Canadá	12,051.473
Centro América	7,691.664
Chile	531.114
Otros	260.160
TOTAL	61,554.665

Las emparadoras de Michoacán exportaron aguacate “Hass” a EE.UU., Japón, Unión Europea, Canadá, Centro América y Chile en la temporada 2003-2004, destacando 14 de ellas por su volumen de exportación.

TABLA 4.1.2.3 Avances en las exportaciones de aguacate Hass de Michoacán a diferentes países en la temporada 2004-05.

País	Volumen (T)	% del total
Estados Unidos	59,596.729	51.74
Japón	19,916.505	17.29
Canadá	11,784.905	10.23
Francia	9,255.953	8.04
El Salvador	4,376.855	3.80
Suiza	2,929.948	2.54
Honduras	2,092.409	1.82
Guatemala	1,554.414	1.35
España	1,180.358	1.02
Holanda	755.976	0.66
Alemania	617.674	0.54
Costa Rica	562.720	0.49
Hong Kong	245.720	0.21
Inglaterra	195.953	0.17
Alaska	115.123	0.10
Bélgica	0.000	0.00
TOTAL	115,180.829	100.00

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

4.2. Características distintivas del producto/servicio de los competidores.

La nueva generación que participa en el desarrollo de las actividades del Huerto “El Llanito”, cuenta con profesionistas que son participantes activos del negocio, fomentan el autoconsumo, han desarrollado “recetas” caseras apreciadas y reconocidas, por lo que desean desarrollar un producto acorde con la línea de negocio, que generar mayores ganancias, aplicando sus conocimientos en el área profesional.

Con la visión a futuro de no únicamente aprovechar la pulpa que es útil como alimento y para la elaboración de productos cosméticos. El hueso es además útil para la extracción de aceite al igual que su cáscara, Hueso y Hojas son adecuados para la preparación de composta en el desarrollo de aguacate orgánico.

4.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.

Fortalezas

- Empresas transformadoras de aguacate ya establecidas
- Experiencia en el manejo de producto procesado
- Marca posicionada e identificada en su mercado
- Gran penetración en el mercado internacional
- Demanda que aumenta constantemente
- Dominio de la tecnología de transformación del aguacate
- Dominio de la tecnología de empaque de sus a productos a base de aguacate
- Dominio de las etapas de transportación y almacenamiento de producto procesado
- Conocimiento experimental y real de la vida útil de su producto
- Presentación atractiva
- Variedad de productos
- Conocimiento del proceso y soporte técnico en su producción.
- Incursión en el mercado de aguacate nacional

DEBILIDADES

- Mercado de abasto no garantizado
- Demanda insatisfecha del mercado nacional e internacional
- Capacidad de incorporación de nuevas tecnologías
- Formulaciones y materias primas sujetas a la demanda de sus mercados
- Poca capacidad de incursión en mercados cuando se trata de maquilas.

4.3.1. Ventajas competitivas de la empresa.

1.- Garantía de abasto de aguacate.

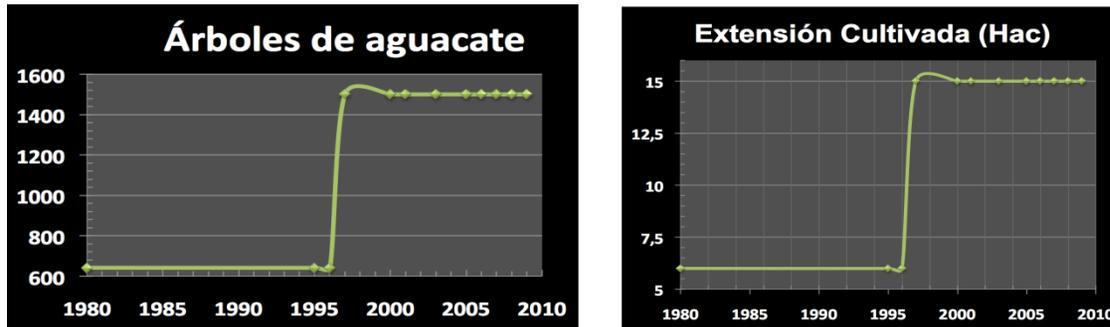


FIGURA 9. Densidad de planta, huerto El Llanito (1985-2009)

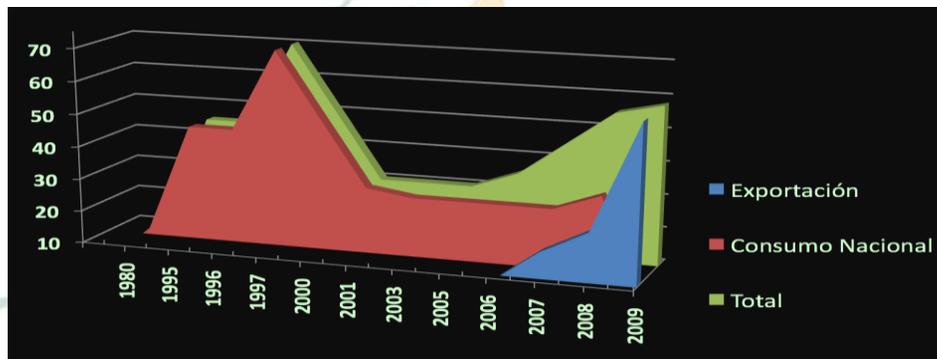
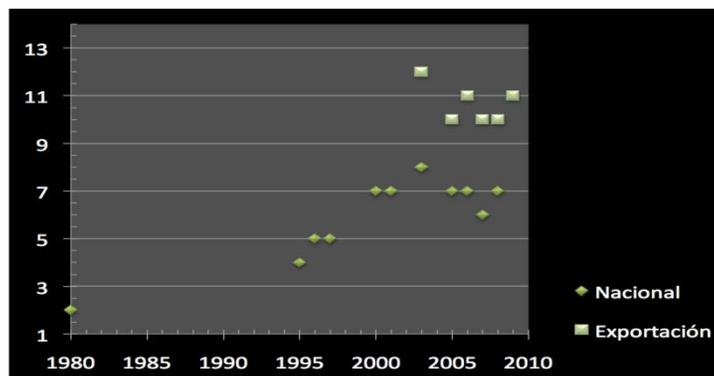


FIGURA 10. Producción y mercado que abastece huerto El Llanito (1985-2009)

2.- Precios estandarizados con el conocimiento de la fluctuación histórica. Para “Aguacate Monarca ” el costo del fruto no representa una marcada variación. Mientras que el precio en fresco del fruto, para otras empresas y los consumidores en general, es comúnmente muy elevado y variable todo el año, lo que resulta inaccesible para los compradores nacionales.



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

FIGURA 11. Precio del aguacate, mercado nacional e internacional, (1985-2009)

3.- Conocimiento de los costos de traslado del fruto que varía entre \$4,000.00 a \$5,000.00 por 10 toneladas.

4.- La vida útil de un producto procesado es superior al del producto en fresco, tiene fácil manejo y almacenamiento.

5.- El producto procesado a base de aguacate posee un precio estándar.

4.3.2. Diferenciación del producto/servicio.

Los productos de “Aguacate Monarca” ofrece una variedad productos, fácil manejo y consumo Pulpa de aguacate, “Guacamole a la mexicana” y “Guacamole spicy” estilo Tancitaro.

- Buen sabor, NUTRITIVO.
- Ingredientes de la mejor calidad
- Facilidad y rapidez de preparación
- Precio justo.
- Sustituto de otros aderezos
- Fácil de almacenar
- Imagen atractiva a los clientes

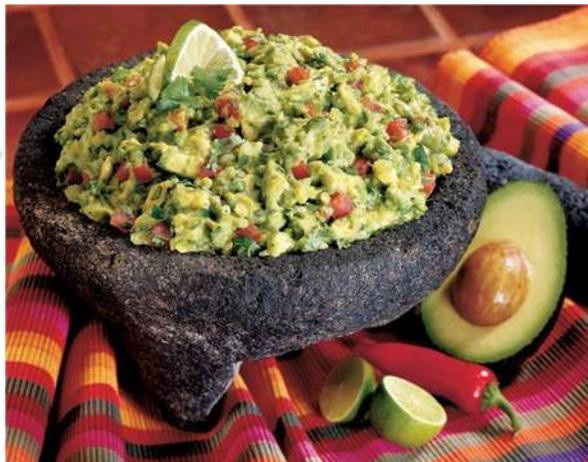


FIGURA 12. Guacamole estilo Tancitaro

A diferencia del resto de los aderezos de comida rápida, que en su mayoría no son sinónimos de buena calidad y sobre todo alto contenido nutricional, y en los cuales el precio no es proporcional a lo que ofrecen, y que peor aún propician enfermedades cardiovasculares van en aumento por el tipo de vida y alimentación como son los aderezos con alto contenido graso (sustitutos de queso) o dañan la flora intestinal y provocan incluso úlceras (salsas a base de vinagre y colorantes y saborizantes artificiales).

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

4.3.3. Análisis FODA de la empresa.

FORTALEZAS.

- Más de 30 años de experiencia en la producción y manejo del aguacate en fresco.
- Conocimiento y manejo del fruto más cotizado de su especie: Aguacate Hass
- Garantía del abasto y precio del aguacate fresco.
- Conocer el mercado de distribución nacional e internacional:
 - a. Transportación.
 - b. Almacenamiento.
 - c. Mercado Morelia (local y nacional) conocido, establecido para el fruto fresco
 - d. Localización de Planta-Ubicación estratégica
 - e. Morelia comunicado
 - f. Principales ciudades: Guadalajara, México, Guanajuato, Querétaro y Puerto Lázaro Cárdenas.
 - g. Asesoría en el conocimiento del proceso y soporte técnico para su procesamiento.

OPORTUNIDADES

- Demanda insatisfecha.
- Producción constante: prácticamente todo el año, a diferencia de EUA, o Israel.
- Producto novedoso, Atractivo, Fácil preparación, Saludable
- Necesidades del mercado:
 - a. Producto de fácil preparación
 - b. Saludable
 - c. De origen orgánico
- Alimento ético: Ética de producción

DEBILIDADES

- Poca experiencia en la transformación del aguacate.
- Desconocimiento del mercado real
- Poca experiencia en el mercado de aguacate transformado
 - a. Otros transformadores con mayor experiencia y capacidad instalada.
 - b. Fluctuación del precio en el mercado.
 - c. Situación económica del país.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

FORTALEZAS Garantía del abasto y precio del aguacate fresco Conocimiento en el manejo del aguacate en fresco Poseen unidades y contenedores para la transportación del fruto Conocimiento de las unidades y condiciones de almacenamiento del fruto Experiencia en la adquisición de insumos y contacto con proveedores Conocimiento del mercado nacional e internacional del aguacate fresco Presencia en el mercado nacional e internacional del aguacate fresco reconocido por su calidad certificada Participación activa de los miembros de la familia Experiencia en el manejo de personal Producto novedoso, atractivo, fácil preparación y saludable	OPORTUNIDADES Demanda insatisfecha del mercado nacional e internacional
DEBILIDADES Experiencia mínima en la transformación del aguacate Desconocimiento del mercado real	AMENAZAS Otros transformadores con mayor experiencia

FIGURA 13. FODA de Aguacate Monarca S.A. de C.V

4.4. Análisis de Mercado.

4.4.1. Definición y perfil del mercado meta.

Mercado Meta

La producción será destinada en una primera etapa al arranque al mercado nacional buscando la distribución a través de las cadenas comerciales como OXXO (FEMSA), ya que cubren un total de 27 estados con 6000 puntos de venta y presencia en las principales ciudades del país.

Cuentan con equipo de refrigeración y congeladores con lo que la inversión en equipo para los puntos de venta no es necesaria, cuentan con un área de comida rápida por lo que se pueden convertir en consumidores y existirá la posibilidad de desarrollar presentaciones en envases individuales para el consumo inmediato de los clientes de esa zona y acompañar productos como hot dogs, burritos, nachos, etc.

Para la introducción de los productos en esta cadena y la difusión se establecerán módulos de degustación en los principales puntos de venta de las principales ciudades buscando que los clientes conozcan las ventajas de utilizar **aguacate envasado**, así como las características del producto al utilizarlo como un sustituto del aguacate fresco.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Se fabricarán presentaciones de 500g. :

PULPA NATURAL DE AGUACATE 500g. (aguacate natural envasado al vacío y congelado para su consumo solo o para mezclar con ingredientes frescos).

GUACAMOLE TRADICIONAL 500g. (la receta tradicional mexicana mezcla de aguacate natural, jitomate, cebolla, cilantro y un toque de limón envasada al vacío y congelado lista para su consumo).

GUACAMOLE SPICY 500g. (la receta tradicional mexicana del guacamole, adicionada con chile jalapeño, pimienta morrón, ajo y pimienta, envasada al vacío y congelado listo para su consumo).

4.4.2. Tamaño del mercado meta.

Se decidió lanzar al mercado una pulpa natural de aguacate pensando en la gente que gusta de preparar el guacamole con su receta personal o simplemente como materia prima para platillos diversos sin la necesidad de limpiar los aguacates, y dos variedades de guacamole preparado para los clientes que buscan alimentos rápidos que no requieran preparación o adición de ingredientes a la mezcla; destapa y consume.

La primera etapa de los productos de “Aguacate Monarca SA de CV” se refiere al mercado nacional mexicano, mismo que consume productos de aguacate preparados en forma de guacamole mezcla tradicional que se consume como acompañante de carnes, tacos o nachos, para el gusto que adiciona un sabor picante a la mezcla se pensó en la variedad spicy que agregará a la receta tradicional el sabor del chile y los condimentos como la pimienta.

El grupo de consumidores potenciales no tiene restricción de edad, sexo, talla y si resulta una limitante el poder adquisitivo. Se considera a partir del costo promedio anual del producto en fresco que el producto de pulpa de aguacate se destine a un mercado de clase media a clase media alta.

4.4.3. Proporción del mercado meta que se espera acaparar.

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un buen servicio, a si como determinar las posibilidades de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda es función de una serie de factores, como son las necesidades reales que se tienen del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, entre otros.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Se entiende por demanda al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere y se puede expresar como:

$Demanda = CNA = producción nacional + importaciones - exportaciones$

Cuando se tiene información estadística resulta fácil conocer cuál es el monto y el comportamiento histórico de la demanda, aquí la investigación de campo servirá para formar un criterio en relación con los factores cualitativos de la demanda, esto es, conocer un poco más a fondo cuales son las preferencias y gustos del consumidor. Cuando no existen estadísticas, lo cual es muy frecuente en muchos productos, la investigación de campo queda como único recurso para la obtención de datos y cuantificación de la demanda.

Para el efecto del análisis, existen varios tipos de demanda, que se clasifican de la siguiente manera.

En relación con su oportunidad:

- Demanda insatisfecha
- Demanda satisfecha
 - Demanda satisfecha saturada.
 - Demanda satisfecha no saturada.

En relación con su necesidad:

- Demanda de bienes sociales y nacionales necesarios.
- Demanda de bienes no necesarios o de gusto.

En relación con su temporalidad:

- Demanda continua.
- Demanda cíclica o estacional.

De acuerdo con su destino.

- Demanda de bienes finales.
- Demanda de bienes terminados o industriales.

En el caso del proyecto en estudio podemos clasificar la demanda del producto como:

Demanda satisfecha no saturada, Demanda de bienes no necesarios o de gusto, Demanda continua y Demanda de bienes finales. Por razones de la naturaleza del producto no existe información estadística y la herramienta será la investigación de campo

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

CONSUMO DE AGUACATES EN ALGUNOS PAISES SELECCIONADOS	
Kilos per-cápita año	País
> 8	México
3-6	California, Chile, Israel
1,4	Francia
1-2	Estados Unidos
0,5-0,8	Suecia
0,5	Holanda
0,4-0,8	España
0,2-0,4	Gran Bretaña
0,14-0,16	Alemania
0,1-0,2	Argentina, Bélgica, Japón
0,02-0,04	Italia

Fuente: Elaborado a partir de Ortúzar (Chile) 1996 y V Congreso Mundial de Aguacate 2003

FIGURA 14. Consumo de aguacate

Si tomamos como base de cálculo la población de 6 a 64 años de edad que representa el 80 % de la población nacional (77986730 millones de habitantes), con un incremento del 2 % anual durante los primeros 5 años, tendríamos como resultado lo siguiente.

TABLA 4.4.3.4 Mercado potencial de venta

AÑO	CONSUMO
2010	499, 115. 069
2011	509 097 371
2012	519 279 318
2013	529 664 905
2014	540 258 203
2015	551 063 367

NOTA: Para el cálculo del mercado de venta se aplicó el consumo per cápita que corresponde a 6.4 Kg/persona obtenido del análisis de la demanda.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



De acuerdo a los datos anteriores, se estima un mercado meta de 60 Toneladas por Año, equivalente al 10% del Mercado Total.

4.5. Plan de mercadotecnia.

4.5.1. Descripción detallada del producto/servicio a ofrecer (Producto aumentado).

- Alimento de fácil consumo
- Mínimo esfuerzo de preparación
- Ingredientes de la mejor calidad
- Buen sabor, NUTRITIVO
- Sustituto de otros aderezos
- Fácil de almacenar
- Imagen atractiva a los clientes
- Precio justo.

4.5.2. Estrategia y políticas de precio.

En base a la competencia el precio podría establecerse en \$ 30.00/500 g, mismo que podría mantenerse o mejorarse gracias a las fortalezas de la empresa.

4.5.3. Plan de publicidad y promoción.

Seguir la estrategia de algunas cadenas importadoras que han tenido gran éxito tanto en la venta de aguacate fresco como procesado, tal es el caso de Avocados de México, cuyo canal de distribución se muestra a continuación.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

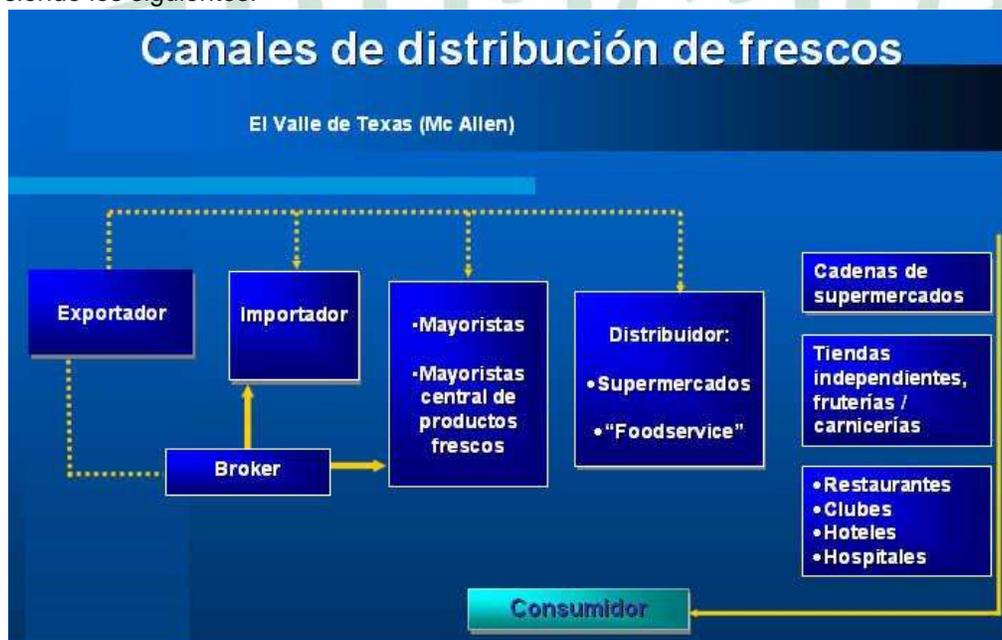


FIGURA 15. Aguacate fresco y procesado.

4.5.4. Sistema de comercialización.

Nuestro producto se distribuirá en todo el territorio nacional.

Nuestro principal objetivo será abastecer los principales canales de distribución y canalización de los productos siendo los siguientes:



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

4.5.5. Resumen de estrategias de mercadotecnia.

Estudio de mercado que permita identificar con claridad el mercado meta y la demanda del producto a ofertar.

Desarrollar actividades comerciales de Comercio Directo puede ser importante para el desarrollo y crecimiento de la imagen de venta, a través de cadenas de supermercados en todo el país. Estas cadenas de comercios están posicionadas y generan publicidad constante tanto para los productos locales como nacionales de esta manera han internacionalizado más de 100 productos mexicanos. Tal es el caso de Kroger, Safeway, Costco, Fiesta, Minyard, Hy, Vee, Pathway, Wal-mart, jax y Grand Mart, entre otras que tienen cadenas transnacionales reconocidas.



4.5.6. Proyecciones de ventas.

A partir del volumen de venta

5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

5.1. Plan operativo.

5.1.1. Micro y macro localización de la empresa.

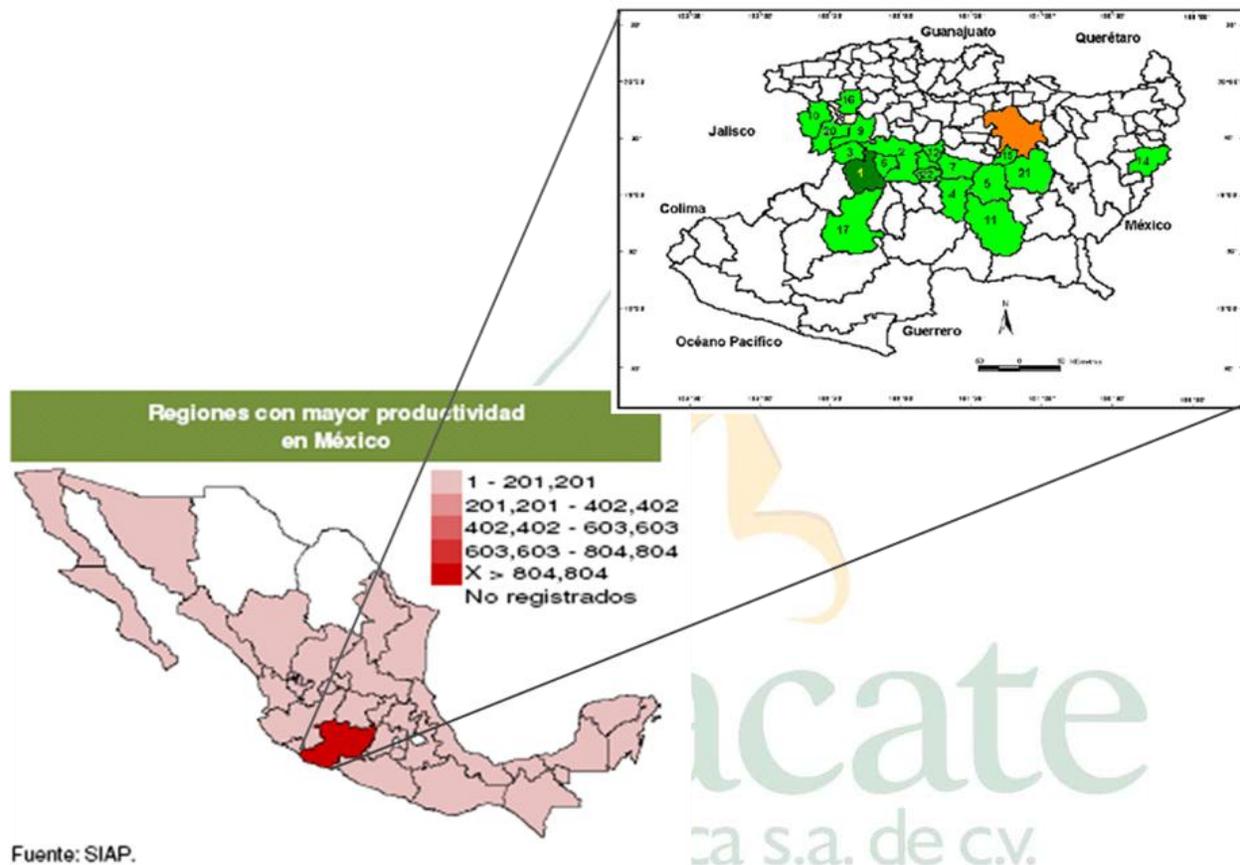


FIGURA 16. Macro localización: Municipios Tancítaro (Número 1 de la franja aguacatera, verde) y Morelia (naranja).

Forma parte de la mundialmente reconocida franja aguacatera de México. Constituye el 12.9% de la superficie total del estado, región volcánica 7,752 km², clima templado, húmedo y sub-húmedo, T 8-21°C.

De acuerdo a la SAGARPA, Tancítaro posee la mayor superficie destinada a cultivo, explotación del aguacate y además es el Municipio con el mayor volumen de exportación desde el año 2005.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

TABLA 5.1.1.5. Distribución municipal de la superficie con aguacate en Mich. (SAGARPA, 2005)

Número en la Figura	Municipio	Superficie (ha)	% del total
1	Tancitaro	15,177.00	17.7
2	Uruapan	14,878.00	17.4
3	Peribán de Ramos	12,839.00	15.0
4	Ario de Rosales	8,000.00	9.3
5	Tacámbaro	7,401.50	8.6
6	Nuevo Parangaricutiro	5,688.00	6.6
7	Salvador Escalante	5,291.00	6.2
8	Tingüindín	3,684.00	4.3
9	Los Reyes	2,849.00	3.3
10	Nuevo Zirosto (Uruapan)	1,720.00	2.0
11	Turicato	1,455.00	1.7
12	Tingambato	1,415.00	1.7
13	Ziracuaretiro	1,120.00	1.3
14	Zitácuaro	995.00	1.2
15	Acuitzio	690.00	0.8
16	Tangamandapio	575.00	0.7
17	Apatzingán	448.82	0.5
18	Cotija	410.00	0.5
19	San Andrés Corú (Ziracuaretiro)	318.00	0.4
20	Tocumbo	285.00	0.3
21	Villa Madero	262.00	0.3
22	Taretan de Michoacán	208.00	0.2

TABLA 5.1.1.6 Municipios que exportaron aguacate a EE.UU. 2003-04 (SAGARPA, 2005)

Municipio	Superficie (ha)	Huertos	Productores	Incremento (%)
Tancitaro	8,478.19	809	532	19
Uruapan	3,995.17	403	301	33
Salvador Escalante	2,073.77	197	103	43
Nuevo Parangaricutiro	2,258.73	282	196	28
Peribán de Ramos	1,511.87	127	107	13
Ario de Rosales	2,592.02	203	144	110
Taretan	687.50	6	2	2
TOTAL	21,597.25	2,027	1,385	35,4

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

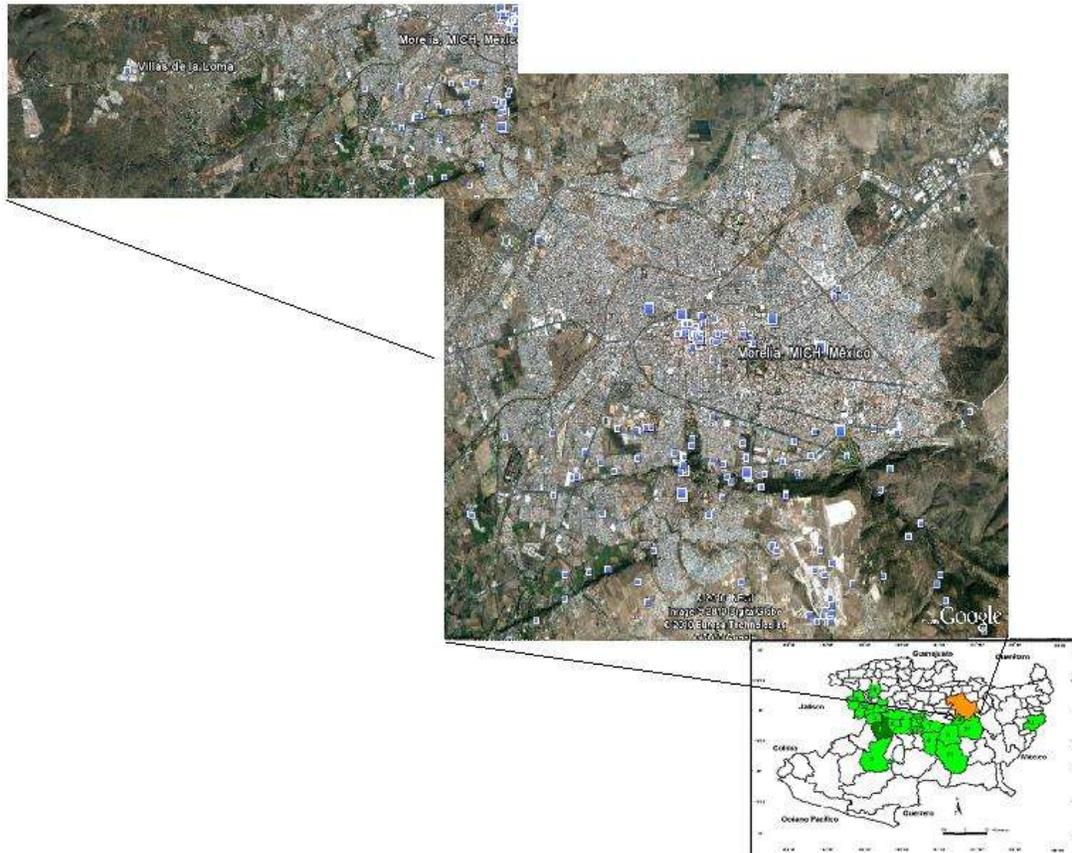


FIGURA 17. Micro localización, planta transformadora de aguacate Morelia

Ubicación de la planta, en la ciudad de Morelia, al poniente de la capital michoacana y que colinda al norte con los municipios de Tarímbaro, Chucándiro y Huaniqueo; al este con Charo y Tzitzio; al sur con Villa Madero y Acuitzio; y al oeste con Lagunillas, Coeneo, Tzintzuntzan y Quiroga. Así mismo Morelia se encuentra comunicada con las Ciudades de México, Guadalajara, Toluca, Guanajuato, Querétaro, así como el puerto de Lázaro Cárdenas.

5.1.2. Descripción del proceso productivo/servicio.

Las operaciones que se realizan en la empresa transformadora de Aguacate Monarca son:

1. Recepción de M.P.
2. Área de selección y lavado.
3. Entrega de producto terminado
4. Cámara fría para almacenar materia prima y producto terminado
5. Área de procesamiento de aguacate
6. Área de etiquetado, empaçado, muestreo y análisis varios.
7. Área de banqueta o patio de maniobras

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

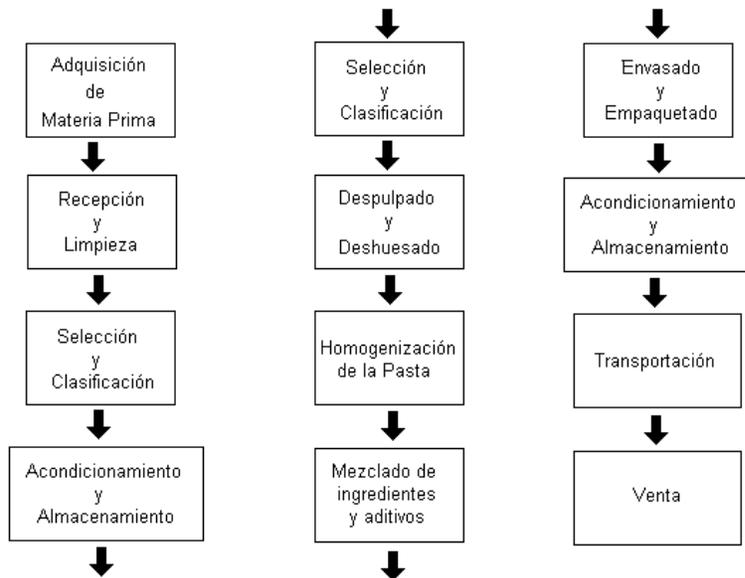


FIGURA 18. Diagrama de bloques del proceso de transformación de aguacate

5.1.3. Layout.

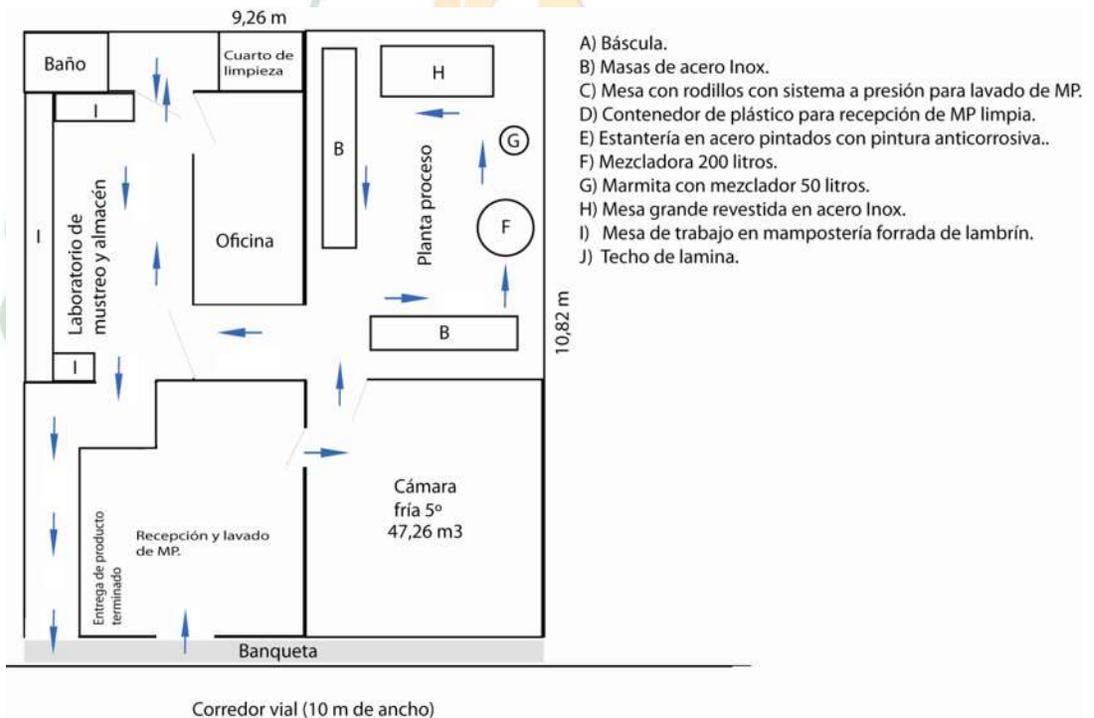


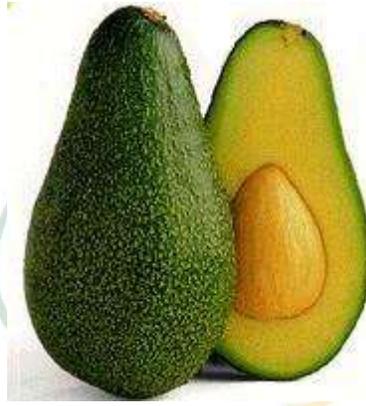
FIGURA 19. Layout planta de transformación de aguacate

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

5.1.4. Requerimientos de materia prima e insumos precios.

Las materias primas que se utilizan para la elaboración de pasta de aguacate, guacamole estilo Tancítaro y guacamole spicy estilo Tancítaro son: Aguacate, jitomate, cebolla, chile serrano, cilantro, sal, pimienta blanca, pimiento morrón, limón y ácido cítrico. Sus características se describen a continuación.

Aguacate (*Persea americana*) es de color verde oscuro, casi negro dependiendo de la variedad y grado de madurez. Su tamaño, es de cerca de 10 cm de largo y su diámetro máximo de unos 6 cm. Posee un alto contenido de aceites vegetales, por lo que se le considera un excelente alimento en cuanto a nutrición, además se ha descubierto que el aceite de aguacate posee propiedades antioxidantes. Es rico en grasa vegetal que aporta beneficios al organismo.



El aguacate (*Persea americana*) es un árbol originario de México perteneciente a la familia de las lauráceas. Su fruto se conoce como aguacate o palta.



FIGURA No. 20 Aguacate *Persea americana*

Hábitat. El aguacate es originario de México, Colombia y Venezuela, probablemente originario del sur de Chiapas. Antes de la llegada de los europeos se cultivaba desde el río Bravo (norte de México), exportado

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

por españoles a Chile, Puede alcanzar 20 m de altura. Los primeros españoles que llegaron a América bautizaron a este fruto con el nombre de "pera de las Indias", dada su semejanza externa con las peras españolas.

Razas. Vegetal comestible, recibe el nombre de "aguacate", "palta", "cura", "avocado" o "abacate" según las regiones. Se divide en tres "razas": mexicana, guatemalteca y antillana.

Origen. Los ejemplares de *Persea americana* originados en las zonas altas del centro y este de México generan la Raza Mexicana. Los de las zonas altas de Guatemala generan la Raza Guatemalteca, y la Raza Antillana proviene de las primeras plantas encontradas en Las Antillas. Con respecto al origen de la Raza Antillana, existen discrepancias puesto que cabe la posibilidad de que los primeros ejemplares de esta especie, existentes en Las Antillas, hayan sido introducidos desde México por los españoles o los ingleses durante la colonización. En México se producen las tres razas.

La importancia que tiene este producto en la agricultura mexicana ha permitido que se den programas de investigación que permitan obtener nuevas y mejores variedades. De esta forma, se ha logrado conseguir híbridos de la raza mexicana y guatemalteca, destacando las variedades Fuerte, Ettinger, Rincón y Robusta. Las principales variedades cultivadas en México son: Hass (la principal); Fuerte, Criollo, Rincón y Bacon.

Variedad Hass. Originaria de California. Sus principales características son:

- a) Variedad de forma semiredonda hasta ovalada.
- b) Piel gruesa, rugosa a semirugosa; espesa pero flexible, por lo que se pela con facilidad. El color de su piel varía de verde a mate negro al madurar.
- c) Pulpa es verde amarillento; suave, con una textura cremosa y sin fibra. Tiene semilla de tamaño pequeño a mediana,
- d) Sabor considerado el mejor de su especie, por tener una carne jugosa.
- e) Color verde oscuro cuando el fruto está maduro.
- f) Peso suele oscilar entre las 5 y las 12 onzas.

Productividad sostenida, crecimiento compacto, resistencia al manejo y al transporte. La fecha de recolección son los meses del año y los seis primeros (Octubre-Diciembre, Enero-Junio). Se almacena de forma sobresaliente en bodegas y embarcaciones para su transportación y tiene excelente respuesta al proceso de etileno.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Propiedades nutritivas. El aguacate es libre de colesterol y de sodio, con bajos niveles de grasas saturadas con solo 5.0 gramos por porción, aceptable para cualquier dieta baja en grasa.

- Como hecho importante, la mayoría de las grasas encontradas en el aguacate, son monosaturadas, lo cual significa que son benéficas, ayudando a proteger nuestro corazón ante cualquier enfermedad y en algunos casos de cáncer.
- Solo tiene 5 g de grasa en 30 gramos de aguacate. Este tipo de grasa es monoinsaturada y es conocida como "grasa buena".
- El aguacate es la fruta que más fibra dietética contiene, igualmente tiene 60% más de potasio que un plátano mediano.
- El aguacate es rico en vitaminas del grupo B, preferentemente y alto en ácido fólico; en el embarazo esto es muy importante, ya que el ácido fólico es muy importante para la formación del tubo neural del bebé.
- También tiene mucha glutamina, que es un antioxidante que sirve para capturar radicales libres que pueden dañar nuestro organismo

Los aguacates son un alimento perfecto como sustituto natural vegetariano de las proteínas contenidas en carne, huevos, queso y aves de corral. Las propiedades de los aguacates son muy beneficiosas para la salud: contienen los ácidos grasos esenciales y proteínas de alta calidad que se digieren fácilmente sin contribuir negativamente en el colesterol.

TABLA 5.1.4.7 Composición por 100 gramos de porción comestible

Compuesto	Contenido
Calorías	134,3
Grasas	13,8
Hidratos de carbono (g)	1,3
Fibra (g)	2,4
Potasio (mg)	320
Magnesio (mg)	18
Provitamina A (mcg)	119
Vitamina E (alfa-tocoferol) (mg)	2,3
Vitamina C (mg)	4
Acido fólico (mcg)	8
Piridoxina (mg)	0,3

Las grasas constituyen el principal componente tras el agua, por lo que su valor calórico es elevado con respecto a otras frutas, pero inferior al del coco, de mayor contenido graso.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Aporta una baja cantidad de hidratos de carbono y menor aún de proteínas. En cuanto a la grasa, ésta es mayoritariamente monoinsaturada; el 72% del total de grasas es ácido oleico, característico del aceite de oliva.

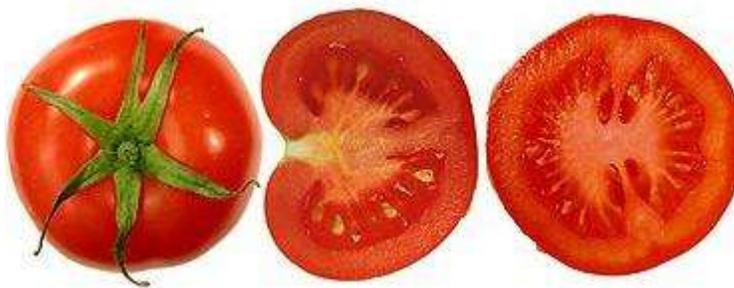
Es rico en minerales como el potasio, el magnesio y pobre en sodio. El potasio es necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, para la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. El magnesio se relaciona con el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.

Destaca su contenido de vitamina E (antioxidante, interviene en la estabilidad de las células sanguíneas y en la fertilidad) y de ciertas vitaminas hidrosolubles del grupo B, como la B6 o piridoxina, que colabora en el buen funcionamiento del sistema nervioso.



FIGURA 21. Propiedades nutritivas de una porción de aguacate de 100 g.

Jitomate (*Solanum lycopersicum*) la tomatera, es una planta de la familia de las solanáceas (Solanaceae) originaria de América y cultivada en todo el mundo por su fruto comestible, llamado tomate (o jitomate en el sur y centro de México). Dicho fruto es una baya muy coloreada, típicamente de tonos que van del amarillento al rojo, debido a la presencia de los pigmentos licopeno y caroteno. Posee un sabor ligeramente ácido, mide de 1 a 2 cm de diámetro en las especies silvestres, y es mucho más grande en las variedades cultivadas. Se usará fruto fresco maduro.



El tomate es un alimento con escasa cantidad de calorías. De hecho, 100 g de tomate aportan solamente 18 kcal. La mayor parte de su peso es agua y el segundo constituyente en importancia son los hidratos de

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

carbano. Contiene azúcares simples que le confieren un ligero sabor dulce y algunos ácidos orgánicos que le otorgan el sabor ácido característico.

Tabla 5.1.4.8 Tomate rojo, crudo

Valor nutricional por cada 100 g	
Energía	20 kcal 80 kJ
Carbohidratos	4 g
Azúcares	2.6 g
Grasas	0.2 g
Proteínas	1 g
Agua	95 g
Vitamina C	13 mg 22%

Fuente: Base de datos de nutrientes (USDA)

El tomate es una fuente importante de ciertos minerales (como el potasio y el magnesio). De su contenido en vitaminas destacan la B1, B2, B5 y la vitamina C. Presenta también carotenoides como el licopeno (pigmento que da el color rojo característico al tomate). La vitamina C y el licopeno son antioxidantes con una función protectora de nuestro organismo. Durante los meses de verano, el tomate es una de las fuentes principales de vitamina C. En la tabla de la derecha se provee información sobre los principales constituyentes nutritivos del tomate.

Cebolla (*Allium cepa*) es una planta herbácea bienal de la familia de las amarilidáceas. En el primer año de cultivo tiene lugar la "bulbificación" o formación del bulbo, mientras que el segundo año se produce la emisión del "escapo floral" o fase reproductiva.



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Chile serrano (*Capsicum annuum*). Su nombre proviene del náhuatl chilli. Variedad que presenta frutos pequeños y alargados de unos 3 a 5 cm de largo de forma cilíndrica, de color verde intermedio, madurando en rojo vivo o rojo pálido, tonalidad que se vuelve ocre en los frutos secos, las paredes son relativamente gruesas y las semillas y placentas llenan casi por completo la cavidad del fruto. Esta variedad es de sabor fuertemente picante. Su cultivo es muy similar al de tomate, sin embargo, tiene mayor resistencia a las lluvias siempre que el agua no se encharque, asimismo, requiere un clima más cálido que el tomate para obtener su desarrollo máximo, la falta de agua y las temperaturas bajas lo afectan más que al tomate.



El grado de picor en los chiles está determinado por una sustancia llamada “capsicina” o “capsaicina” cuya intensidad se expresa en unidades Scoville. Esta sustancia es un poderoso antioxidante por lo que se le atribuyen propiedades anticancerígenas y previene la posible formación de coágulos en la sangre. Asimismo, al ingerir chiles el cerebro libera endorfinas (analgésicos naturales) las cuales provocan un leve estado de euforia. La “capsicina” aplicada en cremas se usa para aliviar dolores de artritis y dolores crónicos ya que produce en el organismo la liberación de un antiinflamatorio natural.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Cilantro (*Coriandrum sativum*) es una hierba anual de la familia de las apiáceas (antes llamadas umbelíferas). Contiene aceites esenciales, aceites grasos, trazas de glucósido, taninos, oxalato cálcico, etc. La composición química del cilantro se basa principalmente en sus aceites esenciales, entre ellos d-linalol, 70 a 90% pineno, dipenteno, geraniol, felandreno, borneol, limoneno y otros componentes menores. La esencia es ligeramente amarilla o incolora.



Sal (Cloruro de sodio). La sal de mesa, conocida popularmente de forma abreviada como sal, se trata de la sal específica denominada cloruro sódico (o cloruro de sodio), cuya fórmula química es NaCl. Otras denominaciones frecuentes son: sal marina y sal común. Se obtiene fundamentalmente de la evaporación del agua marina o de su extracción minera en forma de roca-mineral denominada halita.

La sal proporciona a los alimentos uno de los sabores básicos: el salado. El consumo de sal modifica nuestro comportamiento frente a los alimentos ya que es un generador del apetito e incita su ingesta.



Pimienta negra. La Pimienta es de la familia de las Piperáceas, es un árbol trepador que crece en zonas tropicales húmedas. Los granos de pimienta son las bayas del árbol *Piper nigrum*. Según el tratamiento que se le da al grano al recogerlo, se obtiene una clase distinta de pimienta.

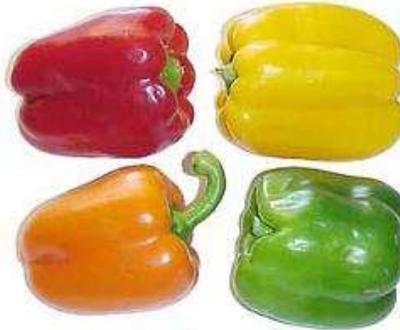
- Pimienta negra: es la pimienta recolectada cuando todavía no está madura, que al dejarla secar, se pone negra y se arruga.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

- Pimienta blanca: es la pimienta recolectada madura, que se deja macerar con agua, se le quita la piel y aparece el grano blanco.
- Pimienta rosa y la Pimienta verde: es la pimienta recolectada verde o muy inmadura, macerada en salmuera y sacada cada una en un momento diferente de la maceración.



Pimiento morrón (*Capsicum annuum*). Planta perenne originaria de América, perteneciente a la familia de las solanáceas. Alcanza hasta más de 0,5 m de altura. Su fruto es hueco y semi cartilaginoso de tamaño variable, pudiendo pesar desde escasos gramos hasta más de 500 g, su color es verde y va cambiando de color de acuerdo a su maduración pasando de anaranjado hasta llegar a rojo. Exige lugares muy iluminados sobre todo en los primeros estados de desarrollo y durante la floración. Para su cultivo son ideales los suelos arenosos, profundos y ricos en materia orgánica (humus), bien drenados. Por su agradable sabor se usa tanto fresco en ensaladas como cocido dando sabor a gran variedad de platillos.



El grado de picor en los chiles está determinado por una sustancia llamada “capsicina” o “capsaicina” cuya intensidad se expresa en unidades Scoville. Esta sustancia es un poderoso antioxidante por lo que se le atribuyen propiedades anticancerígenas y previene la posible formación de coágulos en la sangre. Asimismo, al ingerir chiles el cerebro libera endorfinas (analgésicos naturales) las cuales provocan un leve estado de euforia. La “capsicina” aplicada en cremas se usa para aliviar dolores de artritis y dolores crónicos ya que produce en el organismo la liberación de un antiinflamatorio natural.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Limón (Citrus) es un pequeño árbol frutal perenne que puede alcanzar los 6 m de altura. Su fruto es el limón, una fruta comestible de sabor ácido y extremadamente fragante que se usa en la alimentación. El limonero posee una corteza lisa y madera dura y amarillenta muy apreciada para trabajos de ebanistería. Botánicamente, el limonero es una especie híbrida del género Citrus, familia de las Rutáceas.



Ácido cítrico. El ácido cítrico es un ácido orgánico tricarbóxico que está presente en la mayoría de las frutas, sobre todo en cítricos como el limón y la naranja. Su fórmula química es $C_6H_8O_7$.

Es un buen conservador y antioxidante natural que se añade industrialmente como aditivo en el envasado de muchos alimentos como las conservas de vegetales enlatadas.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

5.1.5. Requerimientos de equipo, maquinaria y herramientas de trabajo.

Área de recepción selección y lavado.

- 1 Mesas de trabajo en ptr con forro acero inoxidable 50 x 280 m
- 3 Mesas de trabajo en ptr con forro acero inoxidable 50 cm x 2.80 m
- 1 Báscula de 1-200Kg
- 1 Equipo de limpieza para producto 250m largo lavado y secado.

Área de salida de producto terminado

- 1 Báscula de 1-200Kg
- Tarimas
- 20 Tarimas de madera pintadas con pintura epóxica 50 x 90 cm acabado sanitario

Cámara fría para almacenar materia prima y producto terminado

- Cámara fría. 4.22 m x 4.59 m x 2.40 m (47.26 m³)
- Equipo completo e instalación para generar frío.
- Termómetro de pared
- Higrómetro de pared

Área de procesamiento de aguacate

- 1 Equipo tanque de mezclado mezclado de producto
- Dosificador de 250 g
- 1 Empacadora de vacío.
- 10 Contenedores plásticos para primer proceso (51 x 33 x 20) cm
- 1,000 Bolsas para vacío 6 x 8 pulgadas.
- 1,000 Bolsas para vacío 6 x 12 pulgadas.
- 1,000 Bolsa para vacío 8 x 10 pulgadas.
- 4 Charolas para producto terminado
- 1 Extintor
- Señalamientos.
- 1 Toma de agua con manguera para limpieza de marmita
- 2 Toma de corriente eléctrica

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Área de etiquetado, empackado, muestreo y análisis varios.

Balanza 1 g-2800 g

Material de laboratorio: 2 probetas graduadas, 2 matraces, 1 vasos de precipitado, 2 pipetas, 1 gradilla, 10 tubos de ensaye, 1 soporte universal, 1 bureta, 1 pinzas para bureta, 1 mechero, manguera para mechero, tripie, 1 malla de asbesto, pinzas para tubo de ensaye, cofias, cubre boca y guantes.

10,000 Etiquetas

1,000 Cajas de cartón.

Cinta canela con su aplicador.

1 Extintor

Señalamientos

Área de banqueta o patio de maniobras

1 Contenedor de basura con tapa.

Equipo de seguridad y Buenas prácticas de manufactura

2 Extintor y equipo de seguridad

Señalamientos

Toma de agua para lavado del área

Descripción de cada equipo



20 Tarimas de madera pintadas con pintura epóxica 50 x 90 cm acabado sanitario

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Mesas de trabajo en ptr con forro acero inoxidable 50 cm x 2.80 m



Báscula de 1-200Kg



Modulo de de limpieza para producto 2.50m largo lavado y secado.
Área de procesamiento de aguacate

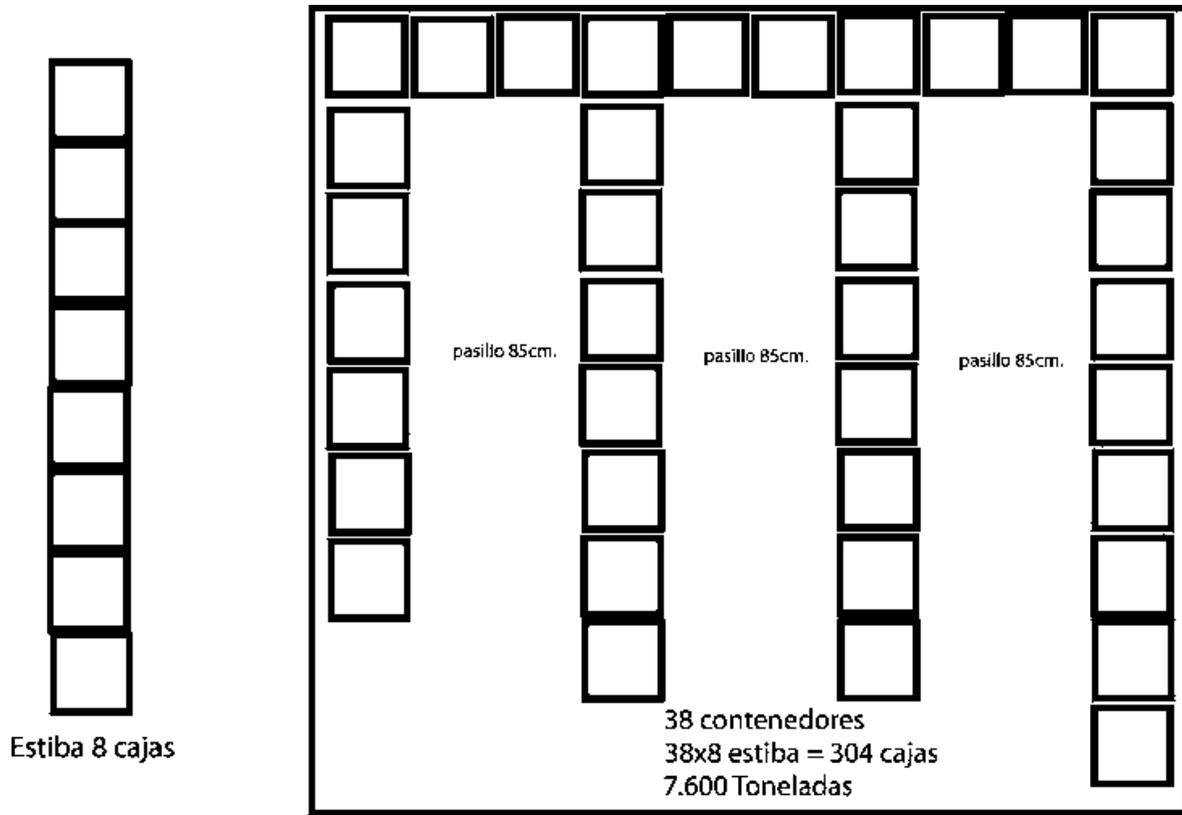
PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Contenedores plásticos para primer proceso (51 x 33 x 20) cm
Charolas para producto terminado
Material de plástico grado alimenticio



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Equipo para generar frío.

Construcción de cámara fría. 4.22 m x 4.59 m x 2.40 m (47.26 m³).



Termómetro de pared
Higrómetro de pared



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Extintor y equipo de seguridad, Señalamientos de Buenas Prácticas de Manufactura

aguacate
monarca s.a. de c.v.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Equipo tanque de mezclado mezclado de producto
Dosificador de 250 g
Material acero inoxidable grado alimenticio



Empacadora de vacío.
Bolsas para vacío 6 x 8 pulg
Bolsas para vacío 6 x 12 pulg
Bolsa para vacío 8 x 10 pulg
Etiquetas
Cajas de cartón

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”



Toma de agua con manguera para limpieza de marmita
Toma de corriente eléctrica

Área de etiquetado, empaçado, muestreo y análisis varios.

Equipo necesario:



Balanza 1 g-2800 g

Material de laboratorio: 2 probetas graduadas, 2 matraces, 1 vasos de precipitado, 2 pipetas, 1 gradilla, 10 tubos de ensaye, 1 soporte universal, 1 bureta, 1 pinzas para bureta, 1 mechero, manguera para mechero, tripie, 1 malla de asbesto, pinzas para tubo de ensaye, cofias, cubre boca y guantes.

Cinta canela con su aplicador.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Área de banqueta o patio de maniobras



Contenedor de basura con tapa.

5.1.6. Requerimientos de mano de obra.

- | | |
|---|----------|
| 8. Recepción de M.P. | |
| 9. Área de selección y lavado. | |
| 10. Entrega de producto terminado | |
| 11. Cámara fría para almacenar materia prima y producto terminado | 2 |
| 12. Área de procesamiento de aguacate | 2 |
| 13. Área de etiquetado, empaçado, muestreo y análisis varios. | 1 |
| 14. Área de banqueta o patio de maniobras | <u>1</u> |
| | 6 |

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

5.1.7. Proveedores.

Tabla 5.1.7.9 control de calidad

Materia Prima fresca	Dirección del proveedor	Teléfono	Celular
Aguacate	Huerta, El Llanito, Tancítaro, Mich.	3597304	0444431927598
Jitomate	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Cebolla	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Chile serrano	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Cilantro	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Sal	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Pimienta	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Blanca	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Pimiento morrón	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Limón	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	0444433794684
Ácido cítrico	Calle jitomate no. 4 Col. Mercado de Abastos, Mor, Mich.	2320254	044443794684
Bolsa al vacío	Torey		
Caja de cartón			
Etiqueta			

5.1.8. Control de calidad.

- ANEXO 1.** ESPECIFICACIONES ESTABLECIDAS EN LA NMX-FF-016-SCFI-2002 PARA AGUACATE FRUTA DE USO HUMANO
- ANEXO 2.** NMX-AA-150-SCFI-2009. CAJAS PARA EL ENVASADO DE AGUACATE FRESCO - ESTANDARIZACION DE CAPACIDADES – ESPECIFICACIONES
- ANEXO 3.** NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-120-SSA1-1994, BIENES Y SERVICIOS. PRÁCTICAS DE HIGIENE Y SANIDAD PARA EL PROCESO DE ALIMENTOS, BEBIDAS NO ALCOHOLICAS Y ALCOHÓLICAS.
- ANEXO 4.** NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-130-SSA1-1995, BIENES Y SERVICIOS. ALIMENTOS ENVASADOS EN RECIPIENTES DE CIERRE HERMÉTICO Y SOMETIDOS A TRATAMIENTOS TERMICOS DISPOSICIONES Y ESPECIFICACIONES SANITARIAS
- ANEXO 5.** ANTEPROYECTO DE NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-251-SSA1-2007 PRÁCTICAS DE HIGIENE PARA EL PROCESO DE ALIMENTOS, BEBIDAS O SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS.

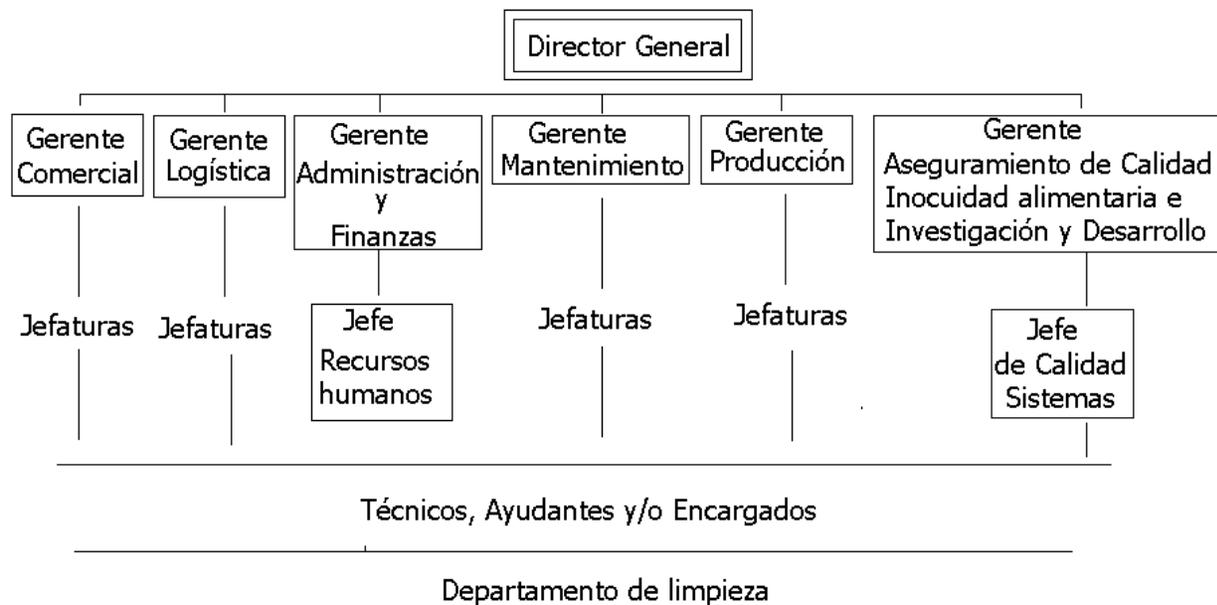
6. ORGANIZACIÓN

6.1. Plan organizacional.

6.1.1. Definición de funciones y responsabilidades.

- Director general
- Gerente comercial
- Gerente de logística
- Gerente de Administración y finanzas
- Gerente de Mantenimiento
- Gerente de Producción
- Gerente de Aseguramiento de calidad
- Técnico
- Asistentes
- Encargados

6.1.2. Organigrama.



PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

6.1.3. Reclutamiento y selección.

Reclutamiento y selección a través del departamento de Recursos humanos, con perfil profesional y capacitación para el desempeño de sus funciones.

PROCESO DE DOTACION DE PERSONAL

El Proceso de Dotación de Personal, considera las siguientes etapas:



1. Planeación. 2. Reclutamiento. 3. Selección.	4. Instalación y Orientación. 5. Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo. 6. Evaluación del Desempeño.
--	--

PLANEACIÓN.

Objetivos de la Planeación:

- Crear mantener y Desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Crear mantener y Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción de los Recursos Humanos.
- Alcanzar la máxima eficiencia de los Recursos Humanos.
- Determinar la calidad de los Objetivos Organizacionales a través de la estabilidad y desarrollo de los Recursos Humanos.

Tareas de la Planeación:

- Determinar las necesidades de R.H., mediante la comparación de los R.H disponibles, y los R.H. existentes, su evaluación y por lo tanto su obtención mediante el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo.
- Anticiparse a las necesidades sobre R.H. que pueda enfrentar la empresa en un futuro de corto y mediano plazo.
- Organizar, asignar y dirigir las actividades de los trabajadores.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

- Prever en el personal, los cambios en los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes, tendientes a incrementar:
La Productividad, y La Satisfacción en el Trabajo.

Aplicación práctica del programa de planeación.

- Adaptación a las necesidades de la organización.
- Anticipación y minimización de los problemas de las personas.
- Plan de trabajo y salarios.
- Fomentar la satisfacción por el trabajo y el reconocimiento.

Factores a tener en cuenta en la Planeación:

1 Internos. Plan Estratégico.

- Ampliación.
- Modernización.
- Intensificación de la producción y servicios, por cambios técnico -organizativos o por cambio tecnológicos.
- Reducción de la producción y/o servicios.
- Acciones posibles: Contratar, recalificar, reubicar y/o despedir.

2 Externos. Cambios en el entorno.

- Economía en rápido desarrollo. Lo que puede significar para la empresa, menor disponibilidad de personal en el mercado, y por lo tanto, mayores esfuerzos de la empresa para reclutar y seleccionar personal.
- Economía en recesión. Lo que se traduce para la empresa en abundancia de recursos humanos y por lo tanto menor esfuerzo para reclutar y seleccionar personal.

RECLUTAMIENTO

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un proceso continuo de atracción mutua. Del mismo modo que a los individuos les llama la atención algunas organizaciones y por lo tanto seleccionan en cuales trabajar, las organizaciones también tratan de atraer a los individuos, y obtener información de ellos para decidir admitirlos o no. A este proceso se le conoce como Reclutamiento y Selección de personal, ambas etapas son parte de un mismo proceso.

1. El Reclutamiento es:

- Una actividad de divulgación.
- De atraer la atención de los individuos,
- De incremento en la entrada y por lo tanto,
- Es una actividad positiva de invitación a formar parte de una organización.

2. La Selección es:

- Una actividad de opción, de decisión,
- De filtración de la entrada,
- De clarificación de la entrada, y por lo tanto
- Restrictiva.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Fuentes de Reclutamiento.

Tabla 6.1.3.10 De fuera de la Organización.

Ventajas.	Desventajas
Puede proporcionar nuevas y variadas potencialidades.	Puede resultar más costoso, por la búsqueda y el entrenamiento.
Agencias de contratación. Pueden ser una vía segura y no hay que hacer un proceso muy largo.	Es una vía muy cómoda y podría no estar preparada la organización para explorar otros medios.
Contactos personales. Se puede atraer a personas que proporcionen mayor seguridad para el éxito.	Mal enfocado puede dar lugar al “amiguismo”.
Medios masivos de información. Proporcionan gran cantidad de aspirantes, cuando las exigencias del puesto no son tan altas.	Conllevan a un proceso de selección de mayor tiempo y dedicación. Proporcionan pocos candidatos para puestos con altos requisitos.
Asociaciones profesionales. Representan una fuente rica y sin costo.	Puede ser que la asociación sea más por fines políticos que por fines profesionales.
Candidatos espontáneos. “Caen del Cielo”, no cuesta nada la gestión de búsqueda. Puede ser un “termómetro” para medir el prestigio de la organización.	Los problemas pueden tener algún problema, cuando por su cuenta están buscando trabajo.
Apoyo de Órganos de Gobierno / Exhortaciones sociales para desarrollar sectores o zonas. Es origen de muy buena cantera con buena disposición.	La masividad. Cantidad, más que calidad.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

De dentro de la Organización.

Ventajas.	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">- Implica menos costos.- Una política de ascenso en el interior de la organización, fomenta la lealtad y mayor esfuerzo entre trabajadores.- El personal reclutado necesita menos entrenamiento y orientación.	<ul style="list-style-type: none">- Limita el potencial de talentos disponibles.- Reduce la posibilidad de que entren personas con ideas y puntos de vista nuevos.- Puede fomentar la insatisfacción de aspirantes no promovidos.
<ul style="list-style-type: none">- Convocatoria de vacante por escalafón. Procedimiento muy seguro para los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">- No esta condicionada por los resultados.- Hay que dar muchas explicaciones a los aspirantes no promovidos.
<ul style="list-style-type: none">- Convocatoria de vacante por idoneidad. Es un procedimiento seguro para la administración.	<ul style="list-style-type: none">- Puede dar lugar a arbitrariedades.- Puede generar conflictos entre los empleados que consideran tener los requisitos.
<ul style="list-style-type: none">- Capacitación. Proporciona la libertad de acción para escoger al que se entienda que es el mejor.	<ul style="list-style-type: none">- Puede manifestarse desacuerdo por los que aspiraban y que no fueron escogidos.

Es conveniente analizar la siguiente información que se considera necesaria previo al proceso de reclutamiento:

1. Disponibilidad interna de personal.
2. Disponibilidad externa en el Entorno.
3. Legislación laboral vigente al respecto.
4. Políticas de la empresa aplicables al asunto.
5. Planes de Recursos Humanos de la empresa, y
6. Requerimientos de los puestos a cubrir.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

SELECCIÓN

El proceso de Selección es a través del cual la empresa decide cual o cuales son los candidatos aceptados, aunque esta decisión puede presentar las siguientes dos variantes:

- La Organización decide hacer una oferta de empleo con todo lo atractivo que pueda ser, y
- El Candidato decide si la oferta le conviene para sus necesidades y metas de desarrollo personal y profesional.

OBJETIVO

Escoger a las personas con más posibilidades de éxito para el puesto.

- El éxito dependerá en gran medida de la concordancia que se logre entre los requerimientos del puesto y los conocimientos y habilidades del aspirante.

Polarización del Mercado de Trabajo.



TENDENCIA INNOVADORA:

La Selección de Personal es cada vez más absorbida por los responsables de área a nivel operativo, que por órganos asesores o de staff, los cuales sólo dan especificaciones críticas mínimas sobre el puesto y perfil a cubrir.

INSTALACIÓN Y ORIENTACIÓN

Proporcionar al nuevo empleado la información que necesita, para desempeñarse efectivamente.

La información proporcionada puede ir en las siguientes tres líneas:

1.- Información General.

- Actividades cotidianas, similares para todos los empleados.

2.- Historia de la Organización, su propósito, productos y servicios.

- Cómo el nuevo empleado puede contribuir al éxito de la organización.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

3.- Presentación detallada.

- Políticas.
- Reglamento de trabajo.
- Contrato de trabajo.
- Prestaciones:
- Transporte, Servicios médicos, Otras facilidades.

TENDENCIA INNOVADORA.

En la Instalación y Orientación de Personal, es cada vez mayor la responsabilidad de la “línea”, que de los órganos superiores de asesoría y staff, los cuales sólo proporciona especificaciones críticas mínimas.

ALGUNAS PREOCUPACIONES DE LOS NUEVOS EMPLEADOS:

Muchos estudios han demostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando entran a una organización, pues a menudo experimentan sentimientos tales como:

- Les preocupa no saber si podrán desempeñarse bien en sus puestos.
- Se sienten en inferioridad de condiciones, respecto a los demás empleados con mayor experiencia.
- No saben si serán aceptados o podrán llevarse bien con sus futuros compañeros.

LA PRIMER EXPERIENCIA DE TRABAJO.

Tiene un papel crítico en la carrera del individuo su expectativas se confronta con las de la organización y si no son compatibles, el resultado puede ser la insatisfacción.

El índice de bajas laborales es mas alto en los empleados de nuevo ingreso el grado de dificultad que ofrezca el primer empleo, se correlaciona con los siguientes progresos del individuo en la empresa.

- Aquellos empleados a quienes se les asignan cargos exigentes, interiorizan altas normas de desempeño y están mejor preparados para tareas futuras.
- En cambio, aquellos a quienes se les dan empleos fáciles, parecen menos motivados para desempeñarse con un alto rendimiento.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para el recién llegado, el primer Jefe reúne todas las virtudes y defectos de la organización. Por lo tanto, se requiere que los jefes de nuevos empleados, tengan un adiestramiento especial y estén dotados de paciencia y perspicacia.

Es posible que los principiantes cometerán más errores, que la gente de mayor antigüedad, por lo que:

- Los jefes impacientes podrán reaccionar exageradamente y así lesionar el amor propio y el entusiasmo del nuevo trabajador.

Los jefes inseguros de sí mismos, tienden a controlar demasiado al trabajador novato:

- Por temor a que cometan errores, o
- Para evitar que se destaquen como hábiles y conocedores.

Aunado a lo anterior, las expectativas de los jefes también pueden afectar las actitudes y el desempeño de los nuevos colaboradores, ya que:

- Si el jefe cree que el recién llegado tiene potencial, lo motivará a esmerarse y así sus expectativas serán confirmadas.
- Por el contrario, si piensa que el novato va a desempeñarse mal, se lo comunicará directa o indirectamente, dando lugar a un desempeño indiferente, y así, también confirmará sus expectativas.

TENDENCIA INNOVADORA.

Enfatizar y encausar el desarrollo de carrera en la organización hacia la realización y satisfacción en el trabajo como tal, a través de los satisfactores para la motivación tales como:

- Oportunidad de aprender. Desarrollo.
- Tener nuevas tareas. Variedad en el trabajo.
- Reconocimiento. Significado de la tarea y status.
- Mayor responsabilidad. Autonomía.
- Mayores recompensas. Retroalimentación al trabajo realizado.
- Oportunidad de enseñar. Ser Maestro.

Y no en factores como: la obtención del poder tradicional, dado por el ascenso jerárquico en la estructura.

7. LEGAL

7.1. Estructura legal de la empresa.

Sociedad Anónima de Capital Variable.

Por ser la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación es limitada al pago de sus acciones, las acciones en que se divide el capital está representado por títulos nominativos que servirá para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio; la administración de la sociedad puede estar a cargo de un mandatario temporal o revocable, quien puede ser socios o personas extrañas a la sociedad, también debe contar con vigilancia (comisario) dando cuenta sin demora de cualquier irregularidad a la asamblea general de accionistas.

7.2. La Contabilidad.

7.2.1. Antecedentes de la contabilidad.

Podemos mencionar que la contabilidad comienza desde la edad de las cavernas o de la antigua Grecia, Egipto, Roma, de la edad media, renacimiento o la época contemporánea, las necesidades de información sobre sus bienes y derechos o sobre sus obligaciones, no sería la misma y, sin embargo, aun cuando dichas necesidades variarían, lo claro es que en todo momento la contabilidad ha dado o procurado satisfacerlas.

También podemos mencionar que las necesidades humanas no siempre son las mismas ni en todas las épocas ni en todas las naciones ni aun para una misma empresa en constante evolución, de ahí que la contabilidad, en cada una de sus etapas, haya tenido necesidad de adecuarse a las características particulares de la economía existente en cada momento de la humanidad.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

7.2.2. Áreas de la contabilidad.

En el mundo económico en que nos desenvolvemos se caracteriza por una permanente globalización, una constante intercalación de las actividades desarrolladas por los distintos seres humanos, y nuestra profesión no queda al margen de esta característica mundial, por ello, es lícito decir que la contaduría pública, para el logro de sus objetivos, se apoya en otras disciplinas que le sirven como auxiliares, entre las cuales se encuentran:

- La administración, entendida como la conducción de grupos humanos hacia el logro de los objetivos (misión) de la organización, mediante la optimización de sus recursos.
- Las ciencias sociales son las que permiten conocer la realidad humana tanto en lo individual como en lo social y el derecho provee las herramientas necesarias para ubicar a las entidades dentro de un marco de legalidad.
- La economía, delicada al estudio de las necesidades y los satisfactores que determinan la riqueza de los países.
- Las finanzas, analizan la obtención y aplicación óptimas de recursos financieros de las entidades para el logro de su misión.
- La legislación fiscal, que estudia el reglamento de las normas de carácter impositivo para la obtención de recursos por parte del estado con el objetivo de cumplir la función de dar servicios públicos.
- La informática, dedicada al estudio, diseño y desarrollo de sistemas de información acordes con las necesidades de las entidades.
- La matemática, que permite analizar y resolver problemas con un procedimiento lógico.

8. IMAGEN

8.1. Imagen de la empresa.



Eslogan

“de la huerta a tu mesa”

8.2. Justificación de imagen de la empresa: nombre, logotipo, eslogan

En la actualidad todo gira alrededor de una imagen, por lo tanto es de gran importancia cuidar y mantener una imagen con la que los clientes identifiquen una empresa, ya que sirve como recordatorio constante en la mente del consumidor y tiene una presencia en el mercado.

La imagen de una empresa es lo mas importe para la supervivencia de la misma, contar con un logotipo no es una opción, ni mucho menos un lujo, es una necesidad.

El objetivo de una imagen de una empresa es proyectar su personalidad, brindar confianza y seguridad a los clientes, así como competir en el mercado.

La imagen de aguacate monarca s.a. de c.v. es básicamente una metamorfosis de una mariposa monarca con un aguacate.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Se utilizó una estilización de una mariposa monarca por 2 razones;

Primera estamos hablando del nombre de la empresa.

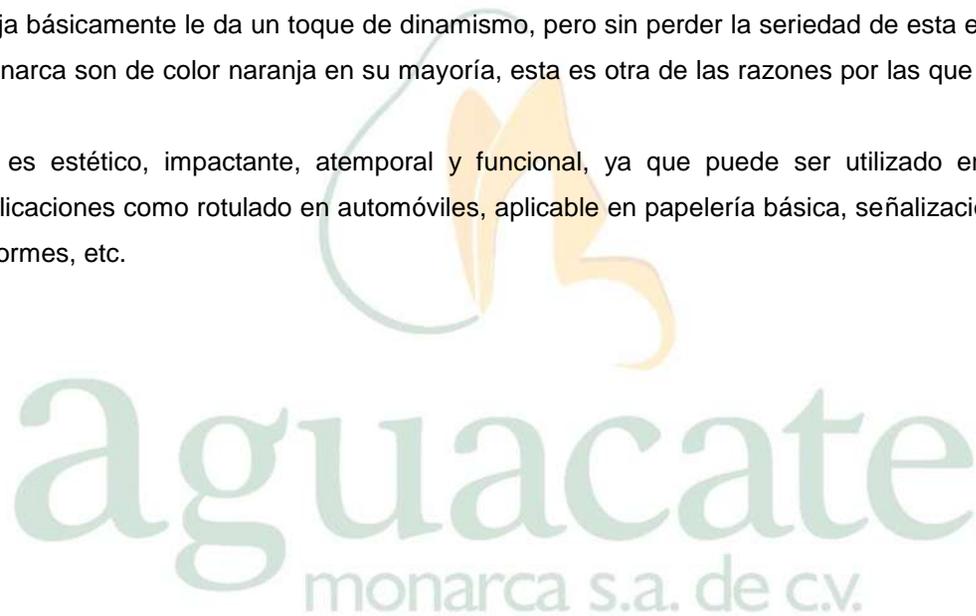
Segundo, la mariposa monarca es muy representativa del estado de Michoacán y uno de los puntos que se busca con esta imagen es que se vea regional, de la mariposa salen sus antenas que se transforman en un aguacate, lo cual la hace lucir interesante.

Los colores utilizados son el verde y el naranja.

El verde se utilizó por la solidez, seriedad y fuerza que le da a este diseño, estos son otros de los puntos que se desean proyectar en la imagen de esta empresa, aparte de que simboliza vida, naturaleza y específicamente el aguacate.

El color naranja básicamente le da un toque de dinamismo, pero sin perder la seriedad de esta empresa, las mariposas monarca son de color naranja en su mayoría, esta es otra de las razones por las que se usó este color.

Este logotipo es estético, impactante, atemporal y funcional, ya que puede ser utilizado en diferentes sustratos y aplicaciones como rotulado en automóviles, aplicable en papelería básica, señalización, artículos utilitarios, uniformes, etc.



9. FINANZAS

9.1. Plan financiero.

9.1.1 Presupuesto de inversiones y fuentes de financiamiento, Anexo 1

9.1.2. Ventas de Ingresos Mensuales del Primer Año, Anexo 2

9.1.3. Necesidades de Insumos y Costos de Operación, Anexo 3

9.1.4. Determinación del Capital de Trabajo, Anexo 4

9.1.5. Amortización de Crédito, Anexo 5

9.1.6. Depreciaciones y Valores Residuales, Anexo 6

9.1.7 Proyección de Ingresos, Egresos y Punto de Equilibrio, Anexo 7

9.1.8 Análisis de Rentabilidad y Periodo de Recuperación, Anexo 8

9.1.9 Análisis Sensibilidad, Anexo 9

9.1.10 Balance General, Anexo 10

9.1.11 Resultados Comparativos 2004-05, Anexo 11

9.1.12 **Que es un proyecto, para qué sirve un proyecto y porque son necesarios los proyectos.** El proyecto es un documento que especifica qué es lo que el investigador se propone estudiar y cómo tiene planificada la realización del estudio, por lo que siempre debe elaborarse antes de iniciar la investigación. El Proyecto recibe también las denominaciones de “Protocolo” y de “Propuesta”; sin embargo, si entendemos la investigación como un proyecto que debe realizarse, el protocolo puede visualizarse como el documento que resume el proyecto de investigación que se ejecutará.

También podemos mencionar que es un documento que contiene, con el máximo posible de detalle, precisión y claridad pertinente el plan de investigación científica. Incluye sus aspectos y pasos fundamentales, colocados en tiempo y espacio.

Por lo que podemos afirmar, que el Proyecto de Investigación, constituye el documento base del investigador, cuyas especificaciones le permiten orientarse al ejecutar el trabajo. El contenido debe ser lo suficientemente detallado y completo para que cualquier persona pueda realizar el estudio con resultados semejantes, o evaluar su calidad, su validez y su confiabilidad. Cualquier duda o incoherencia que se encuentre en lo descrito debe someterse a un mayor análisis.

Los proyectos son necesarios para generar fuentes de empleo y para satisfacción de negocios personales.

10. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONOMICO Y AMBIENTAL

10.1. Análisis del impacto de la empresa en el entorno.

Generación de empleos pensados específicamente para madres solteras que por circunstancias de la vida tuvieron que dejar su carrera trunca y no se cuenta con las posibilidades necesarias de un empleo bien remunerado.

10.2. Impacto socioeconómico.

Impacto social por los empleos directos e indirectos que se estarán generando así como su participación en actividades para el crecimiento y desarrollo económico y cultural de esa comunidad.

10.3. Impacto ambiental.

Una empresa no contaminante ubicada en una zona de fácil acceso con toda la estructura de ser una empresa ecológica ya que cuenta con todos los medios para que la basura que sea desechada será en fosas para que sirva como abono orgánico para los mismos huertos.

Conclusiones

El proyecto se puede considerar, acorde a todos los métodos seleccionados como muy factible a realizarse y en términos de rentabilidad muy viable, sin embargo el periodo de recuperación es bastante corto por lo que considero que cuenta con todos y cada una de las medidas para generación de más empleos.

Glosario

(FEMSA) Fomento Económico Mexicano, sa de cv

(FAO) Organización para la alimentación y la agricultura

(SNIIM) Sistema nacional de información e integración de mercados

(SIAP) Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera

(PMR) precio al medio rural

(TMAC) Tasa media anual de crecimiento

(USDA) Departamento de agricultura de los estado unidos

(FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

(CNA) Consumo Nacional Aparente

(SAGARPA) Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

(NMX) Consulta de catálogos de Normas Mexicanas

(SCFI) Secretaría Comercio y Fomento Industrial

(NOM) Normas Oficiales Mexicanas

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

Bibliografía

- APEAM: Asociación de Productores Exportadores de Aguacate Mexicano, A.C.
- ASEAM: Asociación de Exportadores y Empacadores de Aguacate Mexicano, A.C. / Agrupa a 19 Empaques.
- Comisión del Aguacate del Estado de Michoacán, A.C.
- Comisión del Aguacate del Estado de Michoacán, A.C.
- Elez-Martínez P, Soliva-Fortuny R, Martín-Belloso O. Oxidative Rancidity in Avocado Purée as Affected by α -tocopherol, Sorbic Acid and Storage Atmosphere. 2007. European Food Research and Technology.
- Gwinn, K. D., S. E. Greene, J. F. Greene, D. J. Trently. Host defenses. Plant Pathology. Concepts and laboratory Exercises. CRC Press. 2004. pp. 261-268.
- http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/perfiles_productos/AGUACATE.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Persea_americana
- <http://dof.gob.mx/normasOficiales.php>
- http://www.nutriseg.com/Normas-Mexicanas/Descargar-documento/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=18&Itemid=243&mosmsg=Est%E1+intento+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.mx%29
- [http://www.ciudadtijuana.com/zonacreativa/2009/enero/2conacytaguacate.html\(1-6\).](http://www.ciudadtijuana.com/zonacreativa/2009/enero/2conacytaguacate.html(1-6))
- http://es.wikipedia.org/wiki/Solanum_lycopersicum
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Capsicum>.
- Knight, r. J. History, distribution and Uses. the avocado. Botany, Production and Uses. Eds A. W. Whiley, B. Schaffer and B. N. Wolstenholme. CAB International. 2002. Pp. 1-14.
- ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES DE AGUACATE EN EL ESTADO DE MICHOACÁN
- Pegg, K. G., L. M. Coates, L. Korsten & R. M. Harding. “Foliar, fruit and soilborne diseases. The avocado”. Botany, Production and Uses. Wolstenholme. CAB International. 2002. Pp. 299-338.
- SAGARPA. 2005. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera.
- Salazar-García, S. 2000. Fisiología reproductiva del aguacate. Pp. 57 - 83. In: Téliz, D. (Ed.). El Aguacate y su Manejo Integrado. Ediciones Mundi-Prensa, México.
- Scora R, Wolstenholme BN, Lavi U. Taxonomy and Uses. The avocado. Botany, Production and Uses. Eds A. W. Whiley, B. Schaffer and B.N. Wolstenholme. CAB International. 2002. Pp. 15-37.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, www.siea.sagarpa.gob.mx
- UDECAM: Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán, A.C. / Agrupa a 52 Socios.

PROYECTO OPERATIVO Y FINANCIERO DE “AGUACATE MONARCA”

www.aserca.gob.mx

www.e-morelos.gob.mx

www.inegi.gob.mx

www.presidencia.gob.mx

www.sagarpa.gob.mx

www.sagarpa.gob.mx/cgcs/boletines/2007/enero/B022.pdf

www.siap.gob.mx

www.sniim.gob.mx



