



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**“Plan de Negocios para la producción y comercialización de leche
pasteurizada por una empresa familiar”**

Tesis para obtener Título de
Licenciado en Administración

Presenta:
Elidio Reynaul Díaz Morales

Asesora de tesis:
Doctora en Dirección y Organización de Empresas
Dora Aguila-socho Montoya

Morelia, Michoacán; Noviembre de 2014



“Plan de Negocios para la producción y comercialización de leche
pasteurizada por una empresa familiar”



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico principalmente a mis padres, Nicolás Díaz Pérez e Isolina Morales Roblero a quienes con este logro deseo devolver un poco de lo que me han ofrecido durante toda mi vida.

A mi asesora, Doctora en Dirección y Organización de empresas, Dora Aguilasoch Montoya quien me apoyo, aconsejo y motivo en todo momento durante la realización de esta investigación.

A mis maestros, tíos, tías, amigos, compañeros que con sus palabras de aliento me han hecho dado entereza para seguir realizando mis sueños.

A las personas interesadas en leer esta investigación buscando respuestas a sus preguntas en el ámbito administrativo y la fabricación de productos lácteos en general, que pretendan mejorar la calidad alimentaria de vida de los mexicanos.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme dado sabiduría, el entendimiento y la fortaleza para poder llegar al final de la licenciatura, por no haber dejado que me rindiera en ningún momento e iluminarme para salir adelante.

Un agradecimiento muy especial a mis padres por haberme dado la vida y la oportunidad de llegar a este punto de mi vida, a Nicolás Díaz Pérez e Isolina Morales Roblero, a mis hermanos, Silvano, Maribel, Rosibel y Carlos por ser un apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Doctora en Dirección y Organización de empresas; Dora Aguila-socho Montoya, quien fungió como asesora de tesis.

Deseo agradecer a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por emprender programas que ofrecen oportunidades de profesionalización para generar valor dentro de la sociedad, a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas por haberme dado cabida dentro de sus instalaciones donde me he formado profesionalmente.

También quisiera agradecer la ayuda recibida de los profesores de la licenciatura que durante toda la carrera me enseñaron lo que ahora puedo profesar.



RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general, determinar y analizar si los resultados de la evaluación de la idea del producto, el estudio de mercado, el estudio de recursos materiales, el estudio recursos humanos, el estudio financiero y el estudio de los aspectos legales, que forman parte del plan de negocios favorecen o justifican la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”. Los resultados obtenidos favorecen el emprendimiento de este nuevo producto para esta empresa familiar.

Palabras clave:

Idea

Mercado

Materiales

Humanos

Financieros

ABSTRACT

This thesis has the overall aim, identify and analyze whether the results of the evaluation of the product idea, market research, the study of material resources, HR study, financial studies and the study of the legal aspects, forming part of the business plan encourage or justify the production and marketing of pasteurized milk, by the company "Haciendita". The results favor the undertaking of this new product for this family business.

Key words:

Idea

Market

Materials

Human

Financial



Índice





ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICAS Y FIGURAS	11
ÍNDICE DE CUADROS	11
INTRODUCCIÓN	15
GLOSARIO DE TÉRMINOS	17
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Descripción del Problema	22
1.2 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.2.1 Pregunta general	23
1.2.2 Preguntas específicas	23
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.4.1 Metodología	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y DEL EMPRENDEDOR.....	27
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	28
2.2.1 Clasificación de empresas en general.....	29
2.1.2 Antecedentes históricos de empresas familiares	32



2.1.3	Conceptualización de empresa familiar	33
2.1.4	Conflicto entre empresa y familia	35
2.1.5	Competencia entre empresa y familia	36
2.1.6	Ventajas de una empresa familiar	38
2.1.7	Desventajas de una empresa familiar	40
2.1.8	Importancia de las empresas familiares	42
2.1.9	Problemáticas que enfrentan las empresas familiares.....	43
2.1.10	Conceptualización de empresario	45
2.1.11	Elementos para prevenir y superar los problemas en la empresa familiar	46
2.2	EMPRENDEDORES	50
2.2.1	Conceptualización de emprendedores.....	50
2.2.2	El espíritu del emprendedor.....	51
2.2.3	El empresario en la sociedad	52
2.2.4	Características de los emprendedores de éxito	52
2.2.5	Diferentes tipos de emprendedores	53
2.2.6	Disfrutar de un trabajo satisfactorio	54
2.2.7	Autorrealización	56
2.2.8	Generar riqueza financiera.....	56
2.2.9	Diferencias entre emprendedor y empresario	57
CAPÍTULO III: SECTOR LECHERO E INDUSTRIA LACTEA EN MÉXICO.....		59
3.1	HISTORIA DE LA LECHE	60





3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA LECHE	61
3.3 NUTRIENTES DE LA LECHE.....	63
3.4 COMPONENTES FÍSICO-QUÍMICOS DE LA LECHE	63
3.5 PROCESOS PARA ASEGURAR LA CONSERVACIÓN DE LA LECHE	65
3.6 PROBLEMAS DE LA LECHE.....	67
3.7 PRINCIPALES DERIVADOS DE LA LECHE BRONCA	68
3.8 LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO MUNDIAL DE LECHE	69
3.9 PRODUCCIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL DE DERIVADOS LÁCTEOS	74
3.10 LA PRODUCCIÓN DE LECHE BRONCA EN MÉXICO	75
3.11 LA INDUSTRIA LECHERA MEXICANA.....	77
3.12 COMERCIALIZACIÓN DE DERIVADOS LÁCTEOS EN MÉXICO	78
3.13 LA RENTABILIDAD Y GASTO DE LA LECHE BRONCA EN MÉXICO	82
3.14 LA ACTIVIDAD LECHERA EN MICHOACÁN	84
CAPITULO IV: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LECHE PASTEURIZADA.....	87
4.1 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	88
4.1.1 Resumen ejecutivo	89
4.2 SELECCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	90
4.2.1 Selección de la idea	90
4.2.2 Qué necesidad satisface esta empresa	90
4.2.3 Nombre de la empresa y producto.....	91



4.2.4 Clasificación de la empresa	91
4.2.5 Misión de la empresa	92
4.2.6 Visión de la empresa	92
4.2.7 Valores de la empresa	92
4.2.8 Objetivos de la empresa	92
4.2.9 ¿Por qué es especial esta empresa?	93
4.2.10 Asesoría	94
4.3 MERCADOTECNIA	95
4.3.1 Estudio de mercado.....	95
4.3.2 Descripción detallada del producto.....	105
4.3.3 Plan de publicidad y promoción	107
4.3.4 Distribución y puntos de venta.....	109
4.4 RECURSOS MATERIALES Y LOGÍSTICOS	113
4.4.1 Adecuación con las Normas Oficiales Mexicanas	113
4.4.2 Procedimiento y tiempo invertido del proceso de producción	115
4.4.3 Diagrama del proceso de producción.....	116
4.4.4 Descripción del proceso de producción	117
4.4.5 Plano del lugar.....	117
4.4.6 Equipo e instalaciones necesarias	119
4.4.7 Capacidad instalada.....	122
4.4.8 Ejemplo de un día de operaciones	122



4.5 RECURSOS HUMANOS Y ASPECTOS LEGALES.....	122
4.5.1 Organigrama organizacional.....	122
4.5.2 Puestos y funciones.....	123
4.5.3 Políticas internas	125
4.5.4 Selección y contratación de personal.....	126
4.6 FINANZAS	127
4.6.1 Entradas	127
4.6.2 Salidas.....	128
4.6.3 Depreciación de activos.....	128
4.6.4 Flujo de efectivo	131
4.7 ASPECTOS LEGALES	139
4.7.2 Régimen fiscal	139
4.7.3 Documentación legal para personas físicas con RIF	140
4.8 PLAN DE TRABAJO.....	141
CONCLUSIONES.....	142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXOS	150



ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Composición promedio de la leche cruda.....	64
Cuadro 2: Población de ganado vacuno por país 2008.....	71
Cuadro 3: Países productores de leche de vaca en toneladas métricas, 2008.....	72
Cuadro 4: Principales exportadores de lácteos en miles de toneladas 2011.....	74
Cuadro 5: Empresas lácteas con más ventas en 2012.....	75
Cuadro 6: Empresas de lácteos en México.....	76
Cuadro 7: Utilidad de un litro de leche, mayo 2007.....	82
Cuadro 8: Distribución del gasto corriente en los hogares, 2000-2010.....	83
Cuadro 9: Distribución del gasto corriente de lácteos en los hogares 1998-2010...	
.....	84
Cuadro 10: Selección de la idea.....	90
Cuadro 11: Selección de la marca del producto.....	91
Cuadro 12: Principal competencia.....	95
Cuadro 13: Riesgos y oportunidades.....	105
Cuadro 14: Campaña de promoción y publicidad.....	109
Cuadro 15: Costo de la materia prima y materiales para la elaboración de un producto (un litro).....	110





Cuadro 16: Costos fijos.....	111
Cuadro 17: Procedimiento para pasteurizar 200 litros diarios de leche.....	116
Cuadro 18: Equipo, herramientas e instalaciones faltantes.....	119
Cuadro 19: Mantenimiento.....	120
Cuadro 20: Materia prima necesaria.....	121
Cuadro 21: Puestos y funciones.....	123
Cuadro 22: Puestos y funciones.....	124
Cuadro 23: Puestos y funciones.....	124
Cuadro 24: Tabulador de sueldos mensuales.....	127
Cuadro 25: Entradas mensuales del primer año.....	127
Cuadro 26: Salidas mensuales del primer año.....	128
Cuadro 27: Depreciación de los activos fijos.....	130
Cuadro 28: Flujo de efectivo de 1 de enero al 31 de diciembre 2015.....	131
Cuadro 29: Flujo de efectivo cronológico de 2015 a 2019.....	133
Cuadro 30: Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre 2015.....	134
Cuadro 31: Estado de resultados cronológicos 2015-2019.....	136
Cuadro 32: Tasa interna de retorno y valor presente neto.....	138
Cuadro 33: Inversión en cetes.....	138



Cuadro 34: Plan de trabajo.....	141
---------------------------------	-----

Cuadro 35: Cronograma del plan de trabajo.....	141
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Producción de leche por animal en 2005.....	62
--	----

Gráfica 2: Consumo de leche en litros por persona, 2004 y 2010.....	73
---	----

Gráfica 3: Producción de leche en miles de toneladas métricas, 1964-2011. México.....	76
--	----

Gráfica 4: Inventario de vacas y producción de leche por edo. En% 2010.....	76
--	----

Gráfica 5: Principales industrias lácteas en México.....	77
--	----

Gráfica 6: Abarroterías que venden leche pasteurizada.....	99
--	----

Gráfica 7: Marcas de leche pasteurizadas que venden.....	100
--	-----

Gráfica 8: Marcas más vendidas.....	100
-------------------------------------	-----

Gráfica 9: Litros de leche que venden por semana	101
--	-----

Gráfica 10: Frecuencia que surte de leche pasteurizada	101
--	-----

Gráfica 11: Margen de ganancia.....	102
-------------------------------------	-----

Gráfica 12: Quien les surte.....	102
----------------------------------	-----

Gráfica 13: Obtienen crédito.....	103
-----------------------------------	-----





Gráfica 14: Por cuanto tiempo.....	103
Gráfica 15: Vendería otra marca.....	104
Grafica 16: Punto de equilibrio.....	112

INDICE FIGURAS

Figuras 1: Modelo de los tres círculos.....	38
Figuras 2: Principales derivados de la leche.....	69
Figura 3: Producción y consumo de leche en el mundo.....	73
Figura 4: Productos lácteos comercializados.....	79
Figura 5: Cadena de comercialización de la leche.....	80
Figura 6: Cadena de suministro a la exportación.....	81
Figura 7: Logotipo de la leche la Haciendita.....	106
Figura 8: Etiqueta del envase de leche.....	107
Figura 9: Anuncio y volante.....	108
Figura 10: Diagrama de proceso de producción.....	116
Figura 11: Croquis del negocio la Haciendita.....	118
Figura 12: Organigrama del negocio la Haciendita.....	123



INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es el origen de la empresa misma, su finalidad era la de satisfacer las necesidades de todas las personas y su estructura era muy básica; con el paso del tiempo los individuos fueron adquiriendo mayores capacidades y especializándose en tareas diferentes y era muy normal involucrar a la familia dando esto pauta a una serie de conflicto entre la administración del negocio con el comportamiento de los integrantes de la familia.

Las empresas familiares hoy en día son de gran importancia, ya que representan la mayoría de los empleadores del país y preocupa ya que, tienen que luchar por la subsistencia.

Esta investigación tiene como objeto de estudio una empresa de tipo familiar de un negocio llamado “la Haciendita”, el cual se dedica a la compra, venta y transformación de productos derivados de la leche bronca, así como la misma leche.

Actualmente la empresa observa que con el paso del tiempo ya no es tan consumible lo que es la leche bronca, ya que la presentación de la leche en el mercado es variable y los consumidores más exigentes en cuanto a su calidad y presentación. Las principales presentaciones de la leche pasteurizada son: entera, leche deslactosada, leche descremada o desnatada, semi descremada, en polvo, entre otras.

La empresa busca reinventarse en base a pautas administrativas ajustadas a su capacidad empresarial, por lo que pretende el lanzamiento de un nuevo producto, que disminuya la problemática de la venta de leche bronca, que es la leche pasteurizada.

De tal manera, esta tesis plantea la elaboración de un plan de negocios para “La Haciendita y el contenido de este trabajo está organizado de la siguiente manera:

Primer capítulo: Se caracteriza la investigación, describiendo los fundamentos y caracterización del problema.



Segundo capítulo: Marco teórico, en este capítulo se presentan los aspectos teóricos que estudia la administración tomando énfasis en el tipo familiar y su importancia en México.

Tercer capítulo: Marco de referencia sobre el sector lechero y la industria láctea, indica el estado y desarrollo del sector lácteo, el cual pasa de la producción de leche hasta el sector de la exportación de lácteos en México y en el mundo.

Cuarto capítulo: Se desarrolla un plan de negocios con base en la estructura recomendada por la Universidad del Tecnológico de Monterrey, para adecuar la capacidad administrativa de la Haciendita con el tipo de administración familiar.

Quinto capítulo: Se revela las conclusiones que se generaron a través de la metodología expuesta, de esta forma se generó la interpretación de los resultados y las consecuencias de la interrelación de las variables con la información existente.

Anexos: En este apartado muestra el desarrollo metodológico empleado durante la medición de los objetivos expuestos.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración Agropecuaria: es la ciencia, arte o habilidad para alcanzar los objetivos de una Empresa Agropecuaria mediante la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de los factores de producción de la tierra (Recursos Naturales), el Capital, el Trabajo y la Tecnología, en busca de mayor rentabilidad y bienestar social en los proyectos productivos.

Apertura comercial: Proceso mediante el cual se obtiene la capacidad de transar bienes y servicios con el resto del mundo, durante este periodo se eliminan las barreras que inhiben el comercio exterior de un país (Méndez, 2005).

Concentración de la producción: Es el fenómeno por el cual la minoría de los productores, generan la mayoría del bien o servicio dentro de una actividad económica (Dornbusch, 1981).

Economía de escala: Es la estructura organizacional empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción (Dornbusch, 1981).

Exportaciones: Se refiere al tráfico legítimo de mercancías y servicios que parten del país origen al extranjero (Krugman y Obstfeld, 2006).

Familia: Grupo de personas vinculadas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro junto, a la vez que apoyo el desarrollo y el bienestar de cada miembro en lo individual.

Grado de apertura comercial: Indica la implicación y la influencia del sector externo sobre el conjunto del país. Existen múltiples indicadores de la implicación comercial y



de la actividad de un país en el extranjero, uno de los más representativos son las importaciones y exportaciones respecto al PIB total del país (Salvatore, 1995).

Importaciones: Se refiere al tráfico legítimo de mercancías y servicios del extranjero hacia el país de referencia (Krugman y Obstfeld, 2006).

Industria Láctea: Actividad económica y técnica que se desarrolla para obtener, transformar o transportar uno o varios productos naturales que tiene como principal materia prima la leche (INEGI, 2013).

Monopolio: Es una estructura de mercado con una sola empresa (fijadora de precios), muchos compradores tomadores de precios, y sin libertad de entrada de más empresas (Krugman y Obstfeld, 2006).

Oligopolio: Es la estructura de mercado similar al monopolio, con la variante que logran co-existir algunas pocas empresas en el mismo mercado (Krugman y Obstfeld, 2006).

Producto Interno Bruto: Indicador que para medir la actividad económica de un país a través del valor monetario del crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de un país, únicamente dentro de su territorio (Krugman y Obstfeld, 2006).

Población: Indica el número de personas de una misma especie que vive dentro de una limitación territorial (Encarta, 2000).

Política comercial: Se refiere a las medidas que aplican los gobiernos para regular los flujos comerciales con el resto del mundo y determina el grado de contacto de productores y consumidores nacionales con los precios mundiales (Molina y Delgado, 1998).

Política económica: Se refiere a las acciones que los gobiernos adoptan en el aspecto económico (Molina y Delgado, 1998).



Producción de leche: Proceso mediante el cual se obtiene un líquido de aspecto blanco-opaco de las ubres de los mamíferos, en esta investigación solo se toman en cuenta los mamíferos pecuarios (Diamond, 1989).

Tipo de cambio: Es la relación de proporción que existe entre el valor de una moneda con otra (Krugman y Obstfeld, 2006).

Leche bronca: Es la secreción natural de las glándulas mamarias de animales lecheros sanos, obtenida durante uno o más ordeños sin ningún tipo de adición o extracción, libre de calostro. Cuando la leche provenga de otra especie distinta a la de la vaca se debe indicar el nombre de la especie (COFOCALEC, 2013).

Emprendedor: Aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzarla y más luego llevarla a buen puerto (Contacto Pyme, 2013).

Empresa familiar: Es una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes tiene una influencia importante en las decisiones estratégicas y el curso de la empresa (Contacto Pyme, 2013).

Capítulo I

Fundamentos
de la Investigación





1.1 Planteamiento del problema

La leche cruda o cualquier alimento elaborado puede albergar microorganismos peligrosos y el consumo de estos alimentos representan riesgos graves para la salud del ser humano. Entre los padecimientos más comunes se encuentran el vómito, diarrea (a veces con sangre), dolor abdominal, fiebre, dolor de cabeza y cuerpo.

Existen casos en que las personas pueden desarrollar neumonía, infecciones del torrente sanguíneo, insuficiencia renal, inflamación del sistema nervioso (meningitis), enfermedad hepática crónica o enfermedad cardíaca crónica.

Las personas presentan mayor riesgo de desarrollar enfermedades potencialmente mortales son especialmente las mujeres embarazadas, los niños, ancianos y las personas con sistema inmunológico debilitado, como las personas con cáncer, aquellas infectadas con el VIH y los receptores de trasplantes de órganos.

Con el invento de la pasteurización se ha podido transformar la leche cruda en leche pasteurizada, con la cual se logra eliminar la mayoría de los microorganismos que afectan a la salud humana y en la actualidad es una práctica obligatoria de los productores de lácteos.

El mercado de los lácteos ha sufrido grandes cambios, entre los sucesos de mayor relevancia en el mercado nacional son: el avance de la ciencia y la tecnología, la apertura comercial, el poder de compra de las instituciones de gobierno como “Liconsa” y la conformación de grandes empresas.

Mediante estos cambios se ha visto modificada la preferencia del consumidor a la hora de saciar su necesidad de leche, entre los factores que intervienen son: envase, sabor, presentación, publicidad, precio, comercialización, etc. Dando paso al aumento de competitividad por parte del sector privado para generar ingresos y afectando el mercado de las lecherías familiares de productos artesanales derivados de leche, así como la misma leche cruda.



1.1.1 Descripción del Problema

La empresa “La Haciendita” cuenta con 90 años en el mercado local del municipio Morelia, estado de Michoacán. Desde el inicio de operaciones se ha dedicado a la comercialización de leche bronca, además de un portafolio de productos elaborados con leche y sus derivados como son: crema, queso panela, queso fresco, queso Oaxaca, nata, chongos de tipo zamoranos, uchepos de nata, galletas de nata y pay de queso; que ellos mismos elaboran y comercializan en sus instalaciones del local comercial de la empresa.

El negocio está ubicado en la calle Plan de Ayala #404, colonia centro, cerca del mercado de San Juan en la capital michoacana. Su administración hasta el momento ha sido de tipo familiar, lo cual indica que la toma de decisiones es influida por el núcleo familiar y no por especialistas en el cambio del mercado lácteo.

Desafortunadamente, en los últimos 2 años ha venido experimentado una disminución notable en sus ventas, sobre todo en la del producto de leche bronca de vaca, es decir leche cruda sin ningún proceso de transformación.

Cabe mencionar que, a través de los años, la empresa no hecho cambios en la oferta de productos lácteos, mucho menos ha innovado al respecto. Lo anterior, aunado a las estrategias de marketing, de las grandes empresas, ha generado un cambio notorio en la preferencia del consumidor desfavoreciendo los productos lácteos artesanales no sólo de esta empresa, sino también de la región.

Sin embargo, la problemática que más le interesa a la empresa es atender las bajas ventas de leche bronca y han pensado en pasteurizar la leche para resolver el inconveniente de la calidad del producto y evitar las problemáticas que conlleva el consumo del mismo.



1.2 Preguntas de la investigación

La empresa “la haciendita” está interesada en aplicar esta idea de pasteurizar la leche, sin embargo no quiere correr riesgos innecesarios; por lo que, se hace necesario la elaboración de Plan de negocios que disminuya el riesgo de la inversión, proyecte el tiempo de recuperación de la misma y responda las siguientes preguntas.

1.2.1 Pregunta general

¿La evaluación de la idea del producto, el estudio de mercado, el estudio de recursos materiales, el estudio recursos humanos, el estudio financiero y el estudio de los aspectos legales, arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”?

1.2.2 Preguntas específicas

De la pregunta general anterior se desprenden las siguientes preguntas específicas:

- ¿La evaluación de la idea del producto arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”?
- ¿La evaluación de estudio de mercado arroja resultados favorable para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”?
- ¿La evaluación de estudio de materiales arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la haciendita”
- ¿La evaluación de estudio de recursos humanos arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la haciendita”
- ¿La evaluación de estudio de recursos financieros arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la haciendita”



-¿La evaluación de estudio de aspectos legales arroja resultados favorables para la elaboración y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la haciendita”

1.3 Objetivos de la investigación

Partiendo de la pregunta general y de las seis específicas se generan los siguientes objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación de la idea del producto, el estudio de mercado, el estudio de recursos materiales, el estudio recursos humanos, el estudio financiero y el estudio de los aspectos legales, que forman parte del plan de negocios favorecen o justifican la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación de la idea del producto favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”
- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación del estudio de mercado favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”
- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación del estudio de recursos materiales favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”
- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación del estudio de recursos humanos favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”
- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación del estudio de recursos financieros favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”



- Analizar y determinar si los resultados de la evaluación del estudio de los aspectos legales favorece o justifica la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”.

1.4 Justificación

La industria de productos lácteos es la actividad más importante dentro de la rama de la industria de alimentos, después del maíz y la carne (FIRA, 2003). Además, de que, el desarrollo de la industria láctea entreteje un efecto multiplicador para el mejoramiento del aparato económico del país pues, la industria láctea está ligado al sector lechero dado el suministro de materia prima que le proporciona, esta le transfiere capacidad competitiva, ambos sectores son importantes económicamente e influyen el desarrollo del sector agropecuario, que a su vez está ligado con el desarrollo del sector rural.

Elaborar un plan de negocios para una empresa familiar sin ningún costo, favorece la existencia y la superación de la misma; en un mercado en el que, la eficiencia en los procesos aunados a los precios y la calidad de los productos pesan más que un apellido.

El negocio “La Haciendita” cuenta con 90 años en el mercado moreliano, por tal razón es posible pensar que es una empresa tradicional en la ciudad y sus alrededores, por lo que es importante apoyar su continuidad en el mercado con este tipo de trabajos.

Este tipo de proyectos favorece la seguridad de los consumidores de leche, que constituyen un mercado actual de aproximadamente ciento diez millones de personas en el territorio nacional, y de esas, la mayor parte se encuentra en las ciudades.

Por lo que, este tipo de Planes de Negocio beneficia a las empresas familiares y a sus dueños o emprendedores, así como también a sus clientes y sus familias.



1.4.1 Metodología

El diseño de esta investigación es mixto, debido a que en el estudio de mercado y el estudio financiero se le da un tratamiento cuantitativo, y el resto de los estudios que incluye el plan de negocios, se realiza investigación teórica y cualitativa. Es de corte transversal, ya que se realiza una sola vez en el tiempo.

Se utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una hipótesis para llegar a la conclusión que es conveniente la producción y comercialización de leche pasteurizada por esta empresa familiar.

Para la realización del plan de negocios se inicia con la evaluación de la idea y se concluye con el estudio financiero en donde se determinan la Tasa interna de retorno

La muestra de abarrotes utilizada en la investigación de mercado tiene como base un muestreo por juicios, ya que sólo se incluyeron los abarrotes de cuatro colonias circunvecinas de la colonia centro que es donde se ubica la empresa “la Haciendita”

Capítulo II

Marco teórico Para el
Estudio de la Empresa
Familiar y del Emprendedor





El capítulo muestra el marco teórico para entender el contexto espacial, y psicológico en el cual se desarrolla la actividad empresarial familiar y el panorama que enfrenta el emprendedor para la concepción de sus ideas económicas.

De esta manera, este capítulo está dividido en dos partes: Empresas familiares y emprendedores.

2.1 Empresas familiares

La empresa familiar es producto de la realización de un sueño de los fundadores y van creciendo conforme las oportunidades del mercado se van dando. Las empresas que han subsistido a lo largo de las generaciones es gracias a la habilidad de fortalecer los pilares originales sobre los cuales se crearon: visión, misión, valores, liderazgo, cohesión, comunicación, filosofía de vida y empresa y orgullo familiar (Belausteguigoitia, 2004).

Los encargados de las empresas familiares deben planear además del corto plazo, el mediano y largo plazo. Cuando se piensa en estos términos se están fijando las bases para la subsistencia, crecimiento y desarrollo de la empresa. Para lograr esto es importante la planificación del patrimonio familia, mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y continuar el legado del fundador. Una empresa familiar institucionalizada, profesional y que conserve los valores originales de su creación es una empresa con vista hacia el futuro (Longenecker, Moore, Petty, Palish, 2008).

En el entorno actual, las empresas familiares tienen que luchar por la subsistencia y la superación en un mercado en el que la eficiencia en los procesos aunados a los precios y la calidad de los productos pesan más que un apellido. Independientemente de esta lucha, estas tienen que afrontar su propia problemática, la familia (ConsultoresOC, 2013).

Un factor importante para este tipo de organizaciones es el perfil de los dueños ya que de éste depende la manera en que están estructuradas, administradas, así como el



enfoque que adoptan. Con esto se refiere, a reflexionar sobre la importancia del tamaño, la estructura de la propiedad, el tipo de administración (Ibarra, 2000).

Cualquier empresa familiar está conformada tanto de una familia como de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas, cada una con sus propios miembros, metas y valores, se contraponen en la empresa. Para muchas personas estas dos instituciones superpuestas representan las áreas más importantes de su vida (Longenecker *et al*, 2008).

2.2.1 Clasificación de empresas en general

Existen diferentes tipos de clasificar las empresas, cada clasificación tiene el fin de diferenciar a las empresas según el interés que se tenga, sin embargo, Martínez (2008), las diferencia por su actividad o giro, origen del capital y magnitud de la empresa:

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- a) Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- b) Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- c) Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.



Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- a) Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- b) Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- c) Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- d) Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- a) Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- b) Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.



- c) Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- d) Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- e) Mixtas y Paraestatales: Existe la coparticipación del estado y particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

- a) Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.
- b) Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- c) Transnacionales; Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Magnitud de la empresa

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, de acuerdo al tamaño de la misma, se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 20 empleados, una mediana aquella que tiene entre 20 y 100, y una grande aquella que tiene más de 100 empleados. A su vez la pequeña se



clasifica en pequeña si no excede de 20 trabajadores, micro de 10 trabajadores y familiar sí la administración recae en personas de la misma afinidad consanguínea.

Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización o mecanización que existe en el proceso de producción y su relación entre su fuerza de trabajo.

2.1.2 Antecedentes históricos de empresas familiares

Las empresas de familia son históricamente más antiguas que las empresas familiares, estas surgieron del ejercicio del poder económico, político o religioso que un grupo familiar que ejercía sobre otros de cortes similares pero carentes de tal poder (Consultores Organización de Calidad, 2013).

La historia muestra gran cantidad de ejemplos: las dinastías faraónicas, los emperadores romanos y chinos, la realeza inglesa, francesa y española, las monarquías mayas, incas, aztecas, entre otros que han llegaron a tener una importante influencia en el mundo económico en sus épocas.

Para Ibarra (2000) los primeros antecedentes se registran desde el principio de la existencia del ser humano, donde se reunían y compartían sus bienes, para beneficiarse de este modo, mediante el trabajo de todo el núcleo familiar. En estos tiempos, los excedentes de comida, excedentes de ropa, herramientas podían ser intercambiadas entre los pueblos.

Estas actividades formaron el antecedente del comercio. Su finalidad se basó en satisfacer las necesidades de todas las personas, de modo que todos los individuos



salgan beneficiados del trueque entre diferentes tipos de mercancías, de este modo todos ganaban del trabajo de todos (Izquierdo, 2002).

Con el paso del tiempo, los individuos fueron adquiriendo mayores capacidades y especializándose en tareas diferentes, en este punto era muy normal involucrar a la familia. Esta especialización dio pauta para la división del trabajo, creándose de este modo los distintos oficios y un perfeccionamiento de los materiales creados. Las familias especializadas son el antecedente de la empresa familiar (Ibarra, 2000).

La magnitud de la comercialización y de producción tuvo lugar tras el descubrimiento de América en los siglos XVI y XVII, este dio paso al capitalismo comercial, el auge del mercado moderno y la aparición de multitud de mercados e industrias urbanas entorno a los puertos (Belausteguigoitia, 2004).

Con el paso del mercantilismo y el avance tecnológico, las familias pudientes y con capacidad económica dejaron a un lado los títulos nobles y se dedicaron al comercio generando una nueva forma de hacer negocios con capacidad para generar imperios (Ibarra, 2000).

A finales del siglo XVIII, existió la proliferación de que pequeños talleres dieron paso a las grandes empresas dedicadas al trabajo a gran escala, con el uso de maquinaria pesada movida por vapor y por mano de obra ilimitada. Comenzaba la época industrial. Esta revolución industrial trajo consigo el nuevo tipo profesionalización de la empresa, con la que formo disyuntiva entre las teorías empresariales y la administración familiar (Belausteguigoitia, 2004).

2.1.3 Conceptualización de empresa familiar

La empresa familiar según Gallo (1997), es definida como cualquier negocio en que la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa,



considera además, que en este tipo de empresas asimila los valores que denominan en el seno de la familia.

El concepto con tres autores distintos los ofrece Belausteguigoitia (2004):

Donnellery. Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como los intereses y objetivos de la familia.

Rsenblatt, de Milk, Andersn y Johnson. Cualquier negocio en el cual la mayoría accionista o el control recaen sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros está o han estado involucrados con el negocio.

Beckhard y Dyer. Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidad, 2) una familia como entidad, 3) el fundador como entidad y, 4)entidades de enlace como el consejo de administración.

Con la finalidad de ampliar el concepto de empresa familiar Biosca (2003) indica las treinta y tres características de la empresa familiar:

1. Pequeña dimensión.
2. Pocos recursos económicos para crecer.
3. Garantías personales.
4. Los hijos no quieren seguir.
5. La incorporación rápida de los hijos.
6. El deseo de los padres de que los hijos sigan el negocio.
7. La defensa del prestigio personal.
8. Escasa acción comercial.
9. Trato personalizado de los clientes.
10. Trato difícil con los hijos.
11. Escasa dedicación a la familia.
12. Cuidar personalmente los detalles.
13. Personal veterano.
14. Familiares incompetentes.
15. Solo existe una verdad.
16. Dirección por intuición
17. Excesos de control visual.
18. Decisiones rápidas



19. Mayor calidad.
20. La especialidad.
21. Mucho individualismo y poca economía de escala.
22. Poca disciplina y algunos privilegios.
23. Mucha disponibilidad laboral.
24. Implicación en el entorno.
25. Economía de subsistencia.
26. Escasa formación empresarial.
27. Retribuciones no profesionales.
28. Primero y ante todo la familia.
29. Primero la empresa.
30. El exceso de confianza.
31. Los hijos: los sucesores.
32. Fronteras confusas.
33. Las salidas de los patriarcas.

2.1.4 Conflicto entre empresa y familia

Los integrantes de una empresa familiar se extienden no sólo a la primera generación sino hasta dos o tres generaciones después de fundada. En la primera generación, el padre fundador de la empresa, normalmente es la cabeza de la estructura familiar, al igual que en la organización empresarial. Cuando la empresa crece al igual que la familia, existe inferencia dentro de la empresa por los hijos del padre y dueño de la empresa, esta relación se extiende a parientes lejanos. Así sucesivamente, el negocio familiar se sigue extendiendo cuando los hijos se casan y sus esposos y esposas llegan a formar parte del negocio (Belausteguigoitia, 2004).

Según Ibarra (2000) la mayoría de los conflictos surgen en el momento que existen disputas por el poder, entre la persona que la ostenta y otros miembros de la familia, y suele estar ligada al nivel de estudio que tienen los miembros de la familia que ocupan los puestos importantes.

El hecho de ser propietarios no garantiza tener capacidades adecuadas para dirigirla, por muy pequeña que la empresa sea, se debe contar con los conocimientos sobre ella para poderla administrar. Las personas que participan directa o indirecta en una



empresa familiar tienen intereses y perspectivas que difieren con base en su situación particular (Longenecker *et al*, 2004).

Dado que las familias y las empresas existen por razones fundamentales distintas, reside en un constante roce de intereses. La función primordial de la familia es el cuidado y cultivo de los miembros de la misma, mientras que la empresa se ocupa de la producción y distribución de bienes o servicios. Los objetivos de la familia son que cada uno de sus miembros se desarrolle al máximo y proveer de iguales oportunidades y recompensas a cada uno, las metas de la empresa son la rentabilidad y la supervivencia. (Longenecker *et al*, 2008).

2.1.5 Competencia entre empresa y familia

El concepto de familia según Ibarra (2000) “La familia es la estructura antropológica que une a través de un mecanismo biológico, que también puede ser trascendido simbólicamente, como en el caso de la adopción sujetos de edad, capacidades y papeles distintos. Hermanando la necesidad biológica de la crianza de la prole con la exigencia subjetiva de adquirir la propia identidad personal; el hombre, a través de la estructura familiar, se encuentra a sí mismo en la doble dimensión de sujeto que da y de sujeto que recibe”.

El análisis sobre la empresa familiar apunta que los beneficios económicos que reporta la empresa para la familia deja de lado el interés por organizar las personas en estas familias y como se reparten el consumo, el trabajo y el ocio. (Aguilasocho y Galeana, 2009).

Para Ibarra (2000) la familia y empresa, guardan entre sí algunas relaciones, estas les llama “puntos de contacto”, donde el ámbito de la empresa, agrade a las funciones de la familia, dando lugar a la siguiente interacción:

- La familia es el principal proveedor de hombres a la empresa, es decir, es el primer departamento de adiestramiento y capacitación de personal.



- La familia es la primera y fundamental educadora del trabajador en potencia.
- La familia renueva las energías gastadas del que trabaja en la empresa.
- La familia es el principal consumidor de la empresa.

En teoría, por lo menos, la mayoría de las personas opta por la familia, sin embargo, en la práctica se hace difícil solucionar estas tensiones. Por ejemplo, a pesar de estar motivado por un sentimiento de responsabilidad familiar, un padre puede permitir que la empresa lo absorba tanto que no le deje tiempo suficiente para sus hijos.

Muchas familias están acostumbradas a realizar pequeños sacrificios por el bien de la empresa. Aunque a veces las familias suelen tolerar algunos inconvenientes e irrupciones en la vida familiar. Sin embargo, en ocasiones los choques de los intereses de la empresa con los de la familia son tan continuos o severos que los empresarios tienen que decidir cuáles son prioritarios aun cuando lo que está en juego tiene un precio alto, algunos eligen la empresa sobre la familia. Otros declaran que su prioridad es su familia, pero su comportamiento los desmiente (Longenecker, Moore, Petty, Palish, 2010).

Para poder entender el grado de competencia que generan las empresas familiares, es imperativo conocer la interacción entre los 3 círculos: familia, propiedad y empresa. Cada círculo tiene sus propias características y problemática., siendo cuestión de los dirigentes de la empresa familiar, el saber separar la gestión y control de cada una de ellas (Consultores OC, 2013).

La familia se mueve dentro de estos 3 círculos dependiendo de las características de cada uno de sus miembros, en la ilustración 1 se muestra la interacción entre familia, empresa y propiedad.

Figura 1

Modelo de los tres círculos



Fuente: Consultores OC, 2013.

El primer subsistema de la familia se encuentra a la izquierda de la ilustración y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella surgen. El segundo subsistema, la propiedad, se encuentra debajo de la ilustración y está integrado por todos los propietarios de la empresa, pueden ser socios, accionistas o también interesados en la empresa. El tercer subsistema está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que realizan.

2.1.6 Ventajas de una empresa familiar

Según Conference Corporativo (2013) las ventajas que destacan en las empresas familiares son:

- Confianza mutua.
- Intereses comunes por parte de los integrantes.
- Comunicación fluida.
- Tienen un ideal compartido.
- Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.
- Autoridad reconocida.
- Intuición, liderazgo, voluntad e innovación.



- Alto nivel de exigencia.

Además, Ronquillo (2006) reconoce ciertos valores que resultan como ventajas de la empresa familiar típica:

Compromiso: Las personas que constituyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por ella, la empresa es su creación, la alimentación, impulsa su desarrollo y para muchos, el negocio es su vida.

Entusiasmo: El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

Conocimiento: Las empresas familiares con mucha frecuencia tienen su propio estilo de hacer las cosas, una técnica especial o comercial que no tiene su competencia. Son conocimientos prácticos que se cuidan dentro del seno familiar, pueden ser secretos de la propiedad operación del negocio.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Este factor obliga a intervenir en el tiempo y trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar dinero cuando puede permitirse. La flexibilidad puede manifestarse cuando las cargas de trabajo exigen que se agregue el tiempo que sea necesario, o en las posiciones y lugar que se requiere.

Planeación a largo plazo: Las empresas familiares generalmente son más eficientes para la planeación a largo plazo, y esto se ve en el hecho de que se tienen generalmente objetivos de permanencia en el mercado y este debe de ser de 10 a 15 años. Es conveniente cuidar que esa planeación este bien organizada.

Cultura estable: Generalmente las relaciones dentro de la empresa cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, tal como los sistemas de trabajo y las normas éticas de comportamiento.



Rapidez en la toma de decisiones: En una empresa familiar, en general las responsabilidades están muy claramente definidas, y el proceso de toma de decisiones está centrado en pocas personas clave. Estos pueden ser no solo el propietario-fundador, sino que el poder puede estar distribuido entre su esposa, hijos y parientes más cercanos.

El concepto de orgullo: está estrechamente vinculado con el de confiabilidad, pues las personas que manejan empresas familiares por lo general se sienten muy orgullosas de su empresa.

2.1.7 Desventajas de una empresa familiar

Entre las desventajas que Conference Corporativo (2013) encuentra de las empresas familiares son:

- Intereses personales en conflicto.
- Manejo autocrático de la empresa donde se exige lealtad absoluta a las ideas y conceptos del dueño de la empresa y sus familiares.
- Odios recelos entre los integrantes.
- Rigidez o poca disposición al cambio y a las críticas.
- Facciones divididas, donde se fomenta la murmuración y las relaciones informales.
- Se reivindicán sacrificios anteriores como método de valoración.
- Refugio de ineptos.
- El “hoy” es lo importante.
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- Sobrevalúan la propia experiencia y se resisten a incorporar especialistas o profesionales.



Para Ronquillo (2006), las principales desventajas de las empresas familiares son:

Conflicto entre los miembros de la familia. El conyugue, los padres, conyugues de los hermanos y otras personas pueden causar al incipiente emprendedor de poner en riesgo a la familia al lanzar la empresa. Cuando esto sucede entre parejas casadas, el resultado final con frecuencia es el fracaso del negocio o del matrimonio.

Rigidez: Los patrones de conducta muy arraigados, pueden limitar seriamente las acciones de cambio que el mercado requiere e impide su funcionamiento para el futuro de la empresa. Es muy frecuente que se repita la manera de hacer las cosas durante mucho tiempo. Se teme al cambio porque este trae consigo un periodo de desorganización y una serie de riesgos que muchas veces no se quiere correr.

Desafíos comerciales: Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares dado que con frecuencia los métodos empleados en las empresas familiares son un producto histórico. Esas prácticas fácilmente pueden volverse obsoletas sobre todo si no se está atento a los cambios sutiles en la demanda de productos y servicios.

Sucesión: El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que esto conlleva, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Es evidente que las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, pero esto es complicado está el parentesco de por medio.

Conflictos emocionales: En las empresas familiares, los aspectos emocionales juegan un papel más importante, ya que prevalece la protección y la lealtad. Los patrones de conducta de base emocional, pueden ser profundamente irracionales e inapropiados, sobre todo si existen relaciones que están determinadas por eventos pasados en la relación padre e hijo y entre hermanos.



Liderazgo y legitimidad. Un problema latente es el ejercicio del liderazgo o incluso con su ausencia, cuando nadie dentro de la familia está preparado o facultado para hacerse cargo de la empresa al llegar el momento de pasarla a la siguiente generación. (Ronquillo J., 2006)

2.1.8 Importancia de las empresas familiares

La importancia de la empresa familiar: En la economía de un país es un hecho indiscutible, más aun si no son analizadas las consecuencias de sus actividades de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, la empresas familiares han crecido en importancia, tanto a nivel económico como social, en muchos sectores de la economía han formado el tejido empresarial de la mayoría de los países, en el mundo entre el 80 y el 90% empresas son familiares, entre algunas de las más representativas son: Ford, IBM y Microsoft, que fueron empresas familiares en sus inicios.

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresas, no hay creación de puestos de trabajo ni de riquezas.

En Estados Unidos el 95 por ciento de las empresas son familiares y representan el 50% del PIB. Otro estudio realizado en el mismo territorio, establece que de 15 millones de empresarios existen, 14.5 millones son controladas por una familia y representan el 4º % del PIB, y el 42% de la fuerza laboral. En España, el 71% de las empresas son familiares, su facturación representa el 6% del total, su plantilla el 62 y su exportación el 59% (Notimex, 2013).

Estas representan mucho para la economía de un país, su fragilidad también es aplastante; de hecho pocas, empresas familiares logran sobrevivir a la primera generación. En Estados Unidos, se ha detectado que tan solo el 30% de estas empresas pasa a la segunda generación y de estas tan solo un 15, a la tercera. En



España la tasa de mortalidad de la empresas familiares dentro de las mil mayores empresas han sido del 84% en 20 años (Gómez, 2006).

2.1.9 Problemáticas que enfrentan las empresas familiares

La empresa familiar se enfrenta a una serie situaciones de conflicto de intereses, de la cual deriva un gran número de problemas que la hacen más vulnerable que la empresa estándar. Para Amat (2000) cada empresa familiar tiene sus propias características, estos problemas son bastante previsibles y comunes.

Para entender el origen de la problemática, es necesario conocer los objetivos entre empresa y familia, de esta manera se puede separar el punto de conflicto, al saber el objetivo que defiende, así lo indica Ibarra (2000), al analizar los objetivos fundamentales de la empresa y la familia.

La empresa tiene los siguientes objetivos:

- Proporcionar bienes y servicios a la sociedad.
- El perfeccionamiento de sus participantes.
- Generar valor añadido.
- Lograr su continuidad.

Los objetivos de la familia son:

- Educadora preeminentemente de una etapa fundamental de la formación del hombre y en proceso de socialización del propio niño.
- Estabilización de las disposiciones anímicas del adulto.
- Reposición de las nuevas generaciones.
- Proveedor y consumidor fundamental de tal empresa.



El autor concluye que en la medida de respetar los objetivos de la familia y empresa, se encuentra el equilibrio, por consecuencia al agredir a estos es motivo de conflicto en la familia por cuestiones de la empresa.

Al transgredir estos límites, se generan problemas. Para López y Ares (2001) el principal problema es “la continuidad”. Se encuentra relacionada con cualquier empresa familiar y es usual estar amenazada estructuralmente. La muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa.

Además, indica los dos problemas más representativos:

1. **Funcionamiento de la empresa familiar:** Debido fundamentalmente a la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.
2. **Problemas de la sucesión:** A su vez se pueden subdividir en dos:
 - **Problemas fiscales.** Que se derivan del pago del impuesto sobre patrimonio y del impuesto sobre sucesiones y donaciones, a los que tenían que hacer frente las empresas familiares cuando llegaba el momento del traspaso general.
 - **Conflictos familiares.** Cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión con la suficiente antelación.

Para Belausteguigoitia (2007) existen varias causas que pueden suscitar conflictos en las empresas familiares, entre los más representativos son:

- Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa.
- Estructuras organizacionales inadecuadas.
- Exceso de miembros de la familia en la organización.
- Remuneración inadecuada.
- Comportamientos cruzados.
- Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.



- Comunicación deficiente.
- Luchas de poder por el control de la compañía.

2.1.10 Conceptualización de empresario

Entre las definiciones más acertadas encontradas en la literatura se encuentran las siguientes:

Para Pallares y Romero, (1990) autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, definen al empresario como "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales, decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito".

Según Hernández, (2006) el empresario es "aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo".

Para Ferrell,(2004), autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador.

El Diccionario de Marketing de Cultura S. A., brinda la siguiente definición de empresario: "Persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como por ejemplo, visión, liderazgo, asunción del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio".

El empresario es la cabeza suprema que asume tanto hacia el interior como hacia el exterior la máxima responsabilidad por la empresa y por el capital aportado a ella (Verlagsgesellschaft y Braunfeld, 2013).



2.1.11 Elementos para prevenir y superar los problemas en la empresa familiar

Entre los elementos más importantes que se puede tomar en cuenta antes y después de enfrentar un problema, el autor recomienda seguir los siguientes cuatro: actividades para mejorar el ambiente, herramientas para generar el cambio y las características que debe tener el sucesor de una empresa familiar y el código de mejores prácticas corporativas, dicha es una adaptación del código internacional, hacia empresas familiares mexicanas.

Actividades para mejorar el ambiente

Para Gómez (2006) plantean algunas actividades que ayudan a mejorar el ambiente de una empresa familiar, y que en muchos casos, previenen de conflictos:

- Las reuniones familiares son la consecuencia y expresión más clara de compartir valores y vivencias que hacen a la esencia de cada familia. El hecho de compartir se basa en el cariño, la confianza y la unidad.
- Las reuniones familiares son el resultado de un proceso y no la causa de unidad y la armonía familiar.
- El éxito de las empresas familiares se ve favorecido en aquellos casos en los que el líder de la familia es la misma persona que dirige la empresa familiar.
- Tanto la comunicación como la buena relación entre el líder familiar y el líder de la empresa son factores críticos para el éxito de la empresa familiar.
- A medida que aumenta el número de ramas en la familia los lazos familiares se debilitan y se hace más difícil asegurar el *affecto societatis* entre los numerosos miembros de la familia.
- Cuando la empresa familiar pertenece a varias familias, el *management* debe promover una comunicación directa y facilitar el debate entre las





familias dueñas para responder a todas las inquietudes de quienes quieren y pueden involucrarse más en la empresa y participar en las reuniones de accionistas.

- Las familias que poseen casas o estancias donde se reúnen para compartir momentos especiales, ven favorecida su dinámica familiar y esto repercute en forma directa en el éxito de la empresa familiar.
- Un factor que no contribuye al éxito y que debe ser objeto de una futura investigación, es la preponderancia de mujeres propietarias por sobre los varones.

Herramientas para el cambio

La consultoría Ibarra, (2000) explica los 5 niveles necesarios para generar el cambio al interior de la empresa familiar, en cada nivel existen ciertas características que se deben modificar:

1. **Entorno.** Al modificar el entorno o generando un entorno propicio, se pueden conseguir mayor atención en las personas, y así la posibilidad de modificar comportamientos.
2. **Actitud y el comportamiento.** para esto se debe definir y elaborar normas e incentivos. Es decir, fijar reglas para generar cambios.
3. **Aptitudes y conocimientos.** para esto se requiere capacitar, mediante charlas, seminarios, clases especiales, reuniones, etc.
4. **Valores y creencias.** estas son las convicciones.
5. **Personalidad y espiritualidad.** Que comprenden ámbitos de la psicología y en medida de la religión, dado que son aspectos que influyen en la manera de observar al mercado.



Características del sucesor

Para Biosca (2003) existen veinticuatro características de gran importancia que debe cumplir el perfil ideal del sucesor y jefe de una empresa familiar, entre mayor sea el número que tenga el sucesor, mayor la probabilidad de tener el éxito dentro de una, y son:

1. Debe querer a la empresa y conocerla bien.
2. Debe querer ejercer su liderazgo.
3. Debe sentir vocación
4. Debe ser habilidoso y artesano.
5. Debe dominar los conocimientos de la cultura empresarial.
6. Debe ser comunicativo.
7. Debe ser reflexivo.
8. Debe ser flexible.
9. Debe ser positivo.
10. Debe ser equilibrado emocionalmente.
11. Debe ser creativo.
12. Debe ser autocrítico.
13. Debe ser crítico amable.
14. Debe saber reaccionar con agilidad.
15. Debe ser experto en los aspectos cuantitativos de la gestión empresarial.
16. Debe creer en la formación.
17. Debe saber crear equipos.
18. Debe ser y mostrarse organizado.
19. Debe demostrar tener ética.
20. Deberá ser solidario con los miembros de la familia.
21. Debe dominar la red de emociones familiares.
22. Debe respetar el pasado, pero concentrarse en el presente y el futuro.
23. Deberá conocer las características específicas.
24. Deberá ser aceptado como líder.

Código de mejores prácticas corporativas

Basado en estándares internacionales, en México se ideó el código de mejores prácticas corporativas, en la cual se establecen recomendaciones adecuadas a las circunstancias nacionales para mejorar la administración de las empresas mexicanas, dicho es el caso, encajan con la necesidad de profesionalizar a las empresas familiares.



El código establece la corrección de la mayoría de la problemática antes citada mediante el seguimiento estricto de las siguientes funciones:

Consejo de administración

Establecer un consejo de administración formado además de familiares, por funcionarios independientes ajenos a la familia. Además de establecer normas para regular la participación de los familiares como del consejo externo.

La responsabilidad diaria de la empresa debe recaer en el equipo directivo, mientras que la labor de definir la visión estratégica y de aprobar la gestión será responsabilidad del consejo de administración.

Evaluación y compensación

Debe existir concordancia entre los salarios y los conocimientos y aportaciones de los trabajadores, ya sea de los familiares o de los no familiares. Y para que todos los trabajadores tengan la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo a su experiencia y habilidades.

Se recomienda el establecimiento de un mecanismo para la evaluación del director general y de los funcionarios de alto nivel, para los que se consideren aspectos como las metas fijadas, el desempeño individual y el de la empresa.

Auditoria

Se recomienda hacer auditorias para evaluar el funcionamiento de la empresa, se puedan descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades de la empresa y se cree una cultura de disciplina en la organización.

Las auditorias pueden ser externas, por una firma de auditoría independiente a la empresa, o internas, un departamento de auditoría que trabaja fijo para la empresa. Se recomienda un mecanismo que apoye al consejo en la verificación de la



elaboración de auditorías interna y externa, de modo que se asegure la mayor objetividad posible.

Finanzas y planeación

Se debe tener una instancia que se encargue exclusivamente de las finanzas y planeación, en especial para la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y financiamiento, así como del seguimiento en la aplicación del presupuesto y la identificación de los factores de riesgo.

Un buen financiamiento y planeación puede animar a los dueños al financiamiento, para modernizar las instalaciones, la maquinaria, el equipo, emprender nuevos proyectos, etc.

Información a los accionistas

Es importante que toda empresa tenga buena comunicación. Sobre todo que se les proporcione a los accionistas la información correcta y oportuna, ya que ellos son los que aportan el capital para que la empresa siga operando. Al igual, en las empresas familiares, como la mayoría son miembros de una familia, para que tengan la seguridad de que su empresa está funcionando correctamente.

2.2 Emprendedores

En este apartado, se presentan los aspectos importantes para el estudio del emprendedor.

2.2.1 Conceptualización de emprendedores

Para Alcaraz (2007) emprendedor es la persona que se concentra incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos. Y por tanto la define como “una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una



oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de nuevas ideas. Es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atravesase en su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación que le de la estructura requerida.”

Un emprendedor, en términos simples, es aquella persona que pone en marcha con entusiasmo y determinación un negocio.

2.2.2 El espíritu del emprendedor

Para Ibarra (2000), el espíritu emprendedor es el resultado de un cumulo de cualidades y habilidades de un individuo para tener el coraje de desarrollar un proyecto. Estas cualidades, normalmente son promovidas por la educación dentro de la familia o al interior de las aulas de clase.

Desde el enfoque de las cualidades personales, supone el desarrollo de la iniciativa personal, la confianza en uno mismo, la creatividad, la dinámica, el sentido crítico, el enfrentar riesgos, y otros valores sinónimos de la gente activa frente a las circunstancias de la vida.

Referente a las áreas sociales, el tener el sentido emprendedor va junto con el desarrollo de actitudes de cooperación con el prójimo o la sociedad, asumir nuevos roles dentro de su comunidad, la capacidad de relacionarse en su medio ambiente y ser sensible ante las necesidades de los otros.

Es una característica normal dentro de la persona con espíritu emprendedor, el tener habilidad para dirigir, planificar, aceptar críticas, alentar otros, tomar decisiones, aceptar responsabilidades, tener ideas positivas, generar motivación, unir personas y sobre todo un gran poder de comunicación.



2.2.3 El empresario en la sociedad

El empresario es un ciudadano que tiene obligaciones con la sociedad antes de exigir derechos, entre sus obligaciones se encuentra la responsabilidad de generar empleo y riqueza. Además, debe de dar ejemplo con una conducta de aspiraciones elevadas, asumiendo un mayor compromiso y así mismo demostrar mayor responsabilidad y seriedad con los problemas de su país (Antognolli, 2012).

Una de las principales obligaciones del empresario con su organización es velar por su base económica, ofrecerles grandes rendimientos a sus accionistas y garantizar una producción competitiva que no solo se centre en la generación de utilidad sino en las necesidades del consumidor; como lo plantea Ferrell, (2004) el empresariado social “Es un proceso a través del cual la creación de una nueva empresa conduce al incremento de la riqueza social de forma que tanto la sociedad como la empresa se benefician”.

Anteriormente los empresarios se interesaban más en hacer las cosas bien en la organización que en hacer el bien a la sociedad, situación que ha cambiado dadas las exigencias del mercado actual, ya que los mercados internacionales tienen especial interés en aquellas empresas que ante todo anteponen la responsabilidad social, teniendo como principios fundamentales la equidad, la honestidad y la transparencia, puesto que solo de esta manera se logrará construir una verdadera relación de confianza que perdure en el tiempo (López y Ares, 2001).

2.2.4 Características de los emprendedores de éxito

Para Alcaraz (2007) las características de los emprendedores de éxito son las siguientes:

1. **Compromiso y determinación:** Tenaces determinados y persistentes en la solución de problemas.



2. **Liderazgo:** Con iniciativa propia y desarrolladores de equipos, basan sus relaciones de negocios en la honestidad.
3. **Obsesión por las oportunidades:** Están conscientes de las necesidades del mercado y de los clientes.
4. **Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre:** Asume riesgos, minimizan el riesgo y toleran bien la incertidumbre.
5. **Creatividad, confianza en sí mismo, y adaptabilidad:** Tiene la mente abierta, no se conforma con el estatus y aprenden con rapidez.
6. **Motivación para destacar:** Están orientados hacia las metas y son conscientes de sus fortalezas y debilidades.

2.2.5 Diferentes tipos de emprendedores

Para Schollhammer (1980 citado en Alcaraz, 2007) los emprendedores se pueden dividir en cinco tipos de personalidades:

1. **Emprendedor administrativo.** Hace uso de la investigación y desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
2. **Emprendedor oportunista.** Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
3. **Emprendedor adquisitivo.** Se mantiene en una continua innovación que le permite crecer y mejorar lo que hace.
4. **Emprendedor incubador.** En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que eventualmente se convierten en nuevos negocios, incluso a partir de alguno ya existente.
5. **Emprendedor imitador.** Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.



2.2.6 Disfrutar de un trabajo satisfactorio

La satisfacción laboral está determinada muchas veces por las relaciones con jefes y compañeros, un ambiente de desarrollo, buena remuneración, son clave para disfrutar de un trabajo (Gómez, 2006).

Para Antognolli (2012) la satisfacción laboral depende de muchos factores, el mayor es la actitud. Sin embargo existen 5 con las que se puede alcanzar mayor capacidad de obtener oportunidades y alcanzar el éxito.

Las empresas deben ser capaces de crear buenas prácticas y políticas que promuevan la formación de una familia laboral; sin embargo, cada uno tenemos nuestra cuota de responsabilidad para ayudar a crear un buen clima y mejorar las relaciones, lo cual ayudará a sentirse mejor y aumentar la propia productividad (Amat, 2000).

Aspectos a tomar en cuenta para lograr disfrutar tu trabajo Alcaraz (2007):

1. Darse tiempo por las mañanas antes de trabajar y dedicarlo a uno, para aumentar el ánimo.
2. Predisponer a trabajar, cada día ingresar al trabajo con la idea que puede hacer algo nuevo, algo creativo que puede ser muy útil para la empresa.
3. Auto motivación, disminuir la carga para ir a trabajar si logras buenas relaciones con sus compañeros y un ambiente físico estimulante.
4. Trabaja a un paso agradable, intenta desarrollar la misma actitud al trabajar, necesitas trabajar en un ritmo que funcione.
5. Toma una pequeña pausa antes que empieces una nueva tarea.
6. Sé consciente de lo que estás haciendo y su finalidad.
7. Haz lo más importante primero.
8. Olvídate del trabajo. Procura disfrutar de una pausa y tu tiempo para comer. Intenta encontrar alguna técnica de relajación que puedas poner en práctica.



9. Cuando sientas que no puedes controlar el mal humor, trata de no desquitarlo con un compañero o situación relacionada con tu empleo.
10. Plantéate metas semanales.
11. Realiza alguna actividad para revitalizarte después del trabajo.
12. Consuéntete a ti mismo. Reconoce tu esfuerzo y date las gracias; encuentra nuevas formas de demostrarte que te amas y cuídate.

En la actualidad muchas empresas adoptan prácticas de recreación incluidas en la política laboral, lo cual da excelentes resultados, mejora el clima y aumenta significativamente la productividad individual y colectiva.

Su finalidad es sacar el mejor provecho a tu empleo, identifica las cosas que despiertan su interés, que te apasionan y que aportan algo positivo a tu vida, lo cual te permitirá crecer como persona y profesionalista.

Para López y Ares (2001) el estrés es el principal motivo por el cual no se disfruta el trabajo, saberlo manejar es crucial para mantener un trabajo disfrutable, y los principales causas de estrés son:

1. **Motivos laborales.** El llevar un trabajo carrereado, exceso de responsabilidades, malas relaciones y jefes, entre los principales.
2. **Personas tóxicas.** Las personas tóxicas son personas que quitan energía y positividad.
3. **Pensamientos negativos.** El centrarse en pensamientos no agradables.
4. **Pérdidas importantes.** Como el fallecimiento de seres queridos, amistades o personas a las que estaban apegados.
5. **Amores y desamores.** Está demostrado que estos conceptos traen felicidad o infelicidad que se refleja en el trabajo.
6. **Estrés acústico.** Es la exposición a estar muchas horas expuesto a entornos de mucho bullicio.
7. **La soledad.** El estar aislado del contacto real.



2.2.7 Autorrealización

Según Maslow (1966), “la autorrealización se refiere al deseo de satisfacer el potencial más alto propio. En este nivel, el individuo que no aprovecha a plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo”. De la misma manera definió a las personas auto realizadas como individuos que están satisfaciéndose a sí mismos y realizando lo mejor de lo que son capaces de hacer.

La autorrealización es la culminación de la satisfacción de las necesidades humanas, es la necesidad psicológica más elevada del ser humano. Consiste en desarrollar nuestro potencial humano: aceptarse a sí mismo, relacionarse de una forma sana con los demás (con empatía, honestidad y asertividad), saber vivir el presente con felicidad, etc.

Este término está relacionado con el cumplimiento de todas las necesidades básicas, y en el cumulo de estas se encuentra el éxito empresarial, cuando una persona logra este, se sabe de antemano que ya supero gran parte de sus necesidades de grado más básico.

2.2.8 Generar riqueza financiera

Desde el punto de vista financiero, existe una retórica por el concepto, algunos opinan que la riqueza está directamente relacionada con la cantidad de dinero que tenemos en nuestra cuenta bancaria, pero la realidad es que muchas personas tienen sumas millonarias en el banco y aun así viven estresados, infelices, y quejándose.

Un concepto interesante lo plantea Kiyosaki (2005) en su libro Padre rico, Padre pobre, “acerca de la definición de riqueza, y lo que importa no es el número en la cuenta de banco, sino el flujo que generen tus activos mes a mes para vivir lo deseado”.

Entonces el significado de riqueza financiera, debe ir relacionado con la satisfacción monetaria o la capacidad de intercambio que esta le ofrece a su tenedor. Por ende el



generar riqueza financiera está basado en cómo generar el medio de cambio para conseguir los objetivos materiales que se desea.

2.2.9 Diferencias entre emprendedor y empresario

Para Conference Corporación (2013), las principales diferencias entre emprendedor y empresario, a manera de confrontación indica las siguientes:

- El emprendedor trabaja mucho.
- El empresario piensa y elabora mucho.
- El emprendedor hace las cosas él mismo o las controla personalmente.
- El empresario delega y controla resultados.
- El emprendedor es muy bueno solucionando problemas.
- El empresario es muy bueno definiendo estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas.
- El emprendedor controla que su gente esté todo el día trabajando.
- El empresario mide los resultados del trabajo de su gente.
- El emprendedor hace muchas cosas.
- El empresario genera mucho valor.
- El emprendedor se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir.
- El empresario se rodea de gente capaz, se debate a fondo cada decisión.
- El emprendedor controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa.
- El empresario está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno.
- El emprendedor premia el esfuerzo.
- El empresario premia los resultados.
- El emprendedor conoce las máquinas de su empresa.
- El empresario conoce los números de su empresa.

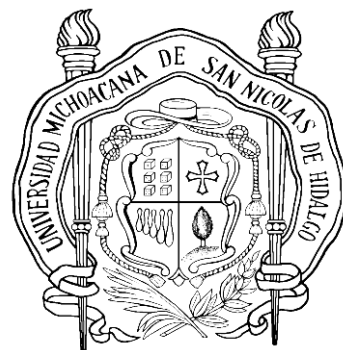


- El emprendedor es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a rodar.
- El empresario es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a rodar.

Cuando se invierten esos roles en cada etapa el resultado es el fracaso o la falta de crecimiento.

Capítulo III

Sector Lechero e Industria
Láctea en México





3.1 Historia de la leche

Según Vatin (1990) aproximadamente hace 11, 000 años se empezó a consumir leche de vaca, durante el llamado óptimo climático en oriente medio e impulsando la revolución neolítica. Para el año 4,000 a.c., la civilización egipcia manejaba tres tipos de ganado y elaboraban productos lácteos; al igual en Suiza se encontraron esqueletos de ganado y equipo de hacer queso.

Los griegos y romanos en los años 1,550 y 750 antes de Cristo respectivamente, la leche, mantequilla y queso eran artículos esenciales en la dieta diaria de la población, durante esta época los romanos utilizaban los productos lácteos para el comercio y se extendió por Europa (Eubank y Davis, 1993).

Las vacas lecheras se encontraban por toda Europa desde el principio de la Era Cristiana, eran símbolo de prosperidad y riqueza. Durante el Oscurantismo el arte de producir quesos era desarrollado principalmente en los monasterios. Los griegos empleaban leche para usos medicinales y cosméticos, como lo profesó Hipócrates (Albano y Bertorelle, 2006).

Para el año mil, la producción de lácteos se concentraba en las regiones rurales, los animales eran usados para la labranza o producción de carne. La leche era considerada un producto secundario, para conservar sus propiedades nutricionales se transformaba en manteca o queso (García, 2005).

Para el siglo XV ya existían en Suiza algunos mercados importantes en los que se comerciaba queso; Holanda y Suiza fueron los dos primeros centros de desarrollo de la industria lechera en Europa. La variedad de los derivados lácteos se amplió, la mantequilla era un apreciado producto, igual que la nata, crema y diversos tipos de queso; durante este periodo la abundancia y los aspectos estéticos reinan por encima de los nutritivos (Albano y Bertorelle, 2006).



La lechería en México comenzó luego de la invasión de los españoles en 1521 con la transferencia de gran cantidad de especies de animales. Hacia 1555, en el valle Matlacingo se contaba con más de 150 mil cabezas de ganado vacuno, en Veracruz había propietarios con 20 mil, 30 mil y hasta 100 mil cabezas (García, 1997).

Con la rápida expansión de la ganadería se obligó a dictar medidas restrictivas por las frecuentes quejas de agricultores al ver arrasadas sus cosechas por el ganado, con esto se originó el gremio conocido como La Mesta, que dictaba reglas para ganaderos con más de 300 cabezas de ganado menor o 20 de ganado mayor. Para 1574, solo admitirían ganaderías con más de 1,000 cabezas (García, 1997).

La actividad lechera estaba ubicada en el medio rural, los principales consumidores se encontraban en la ciudad por lo que se empezó a distribuir en caballos, después se empleó el ferrocarril por su eficiencia para transportar, hasta que fue reemplazado por camiones con tanques termo (García, 2005).

A partir del siglo XX, se introdujo y mejoró la cadena de frío, las técnicas de conservación, con la alta industrialización se redujo costos, amplió los derivados lácteos y facilitó la distribución, sentando las bases para la especialización y el crecimiento de la oferta, mientras que por otra parte los consumidores se vieron favorecidos de la adquisición productos lácteos de forma cómoda, segura y económica (Morata, 2010).

3.2 Conceptualización de la leche

Debido a que la investigación gira en torno al establecimiento de una lechería familiar se hace necesario puntualizar lo que es la leche.

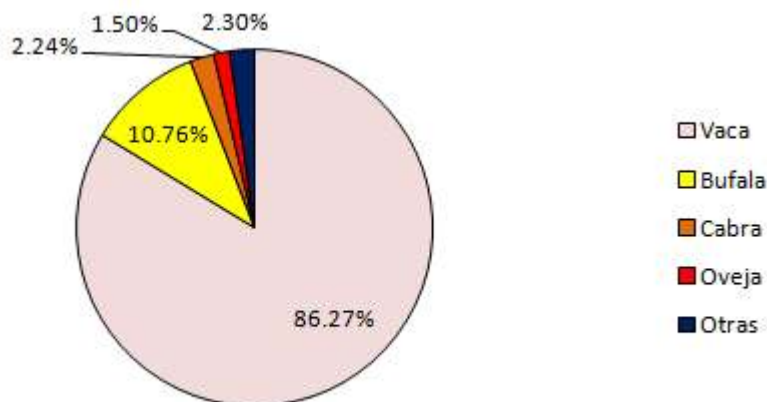
La leche se obtiene de animales herbívoros, generalmente de los rumiantes y para la alimentación humana se consume principalmente la de vaca, seguido la de búfala,



cabra, oveja y otras (Briñez, Valvuela, Castro y Tovar, 2008) como se nota en la gráfica 1.

Gráfica. 1

Producción de leche por animal en 2005



Fuente: Seguridad alimentaria, 2005.

De acuerdo con Liconsa, (2012), le leche es la secreción natural de las glándulas mamarias de los mamíferos, especialmente las hembras, sin calostro y sin substracción alguna de sus componentes, y sin ser sometida a tratamientos térmicos.

El concepto que ofrece la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura indica, la leche es la secreción mamaria normal de animales lecheros obtenidos a partir de uno o más ordeños sin ningún tipo de adición o extracción, destinados al consumo en forma de leche líquida o a elaboración ulterior.

Según la Norma Oficial Mexicana 184 SSA-2002. La leche es el producto destinado para el consumo humano, proveniente de la secreción natural de las glándulas mamarias de especies domésticas y que en su contenido contenga, grasa butírica en 30 gramos, proteínas propias de la leche en 25.5 gramos y caseína en 17.85 gramos, todos estos ingredientes son como mínimo y por litro básicamente.



3.3 Nutrientes de la leche

Para Grande (1985) los nutrientes de la leche la convierten en un alimento muy completo, estos pueden variar según la época, edad, raza y alimentación. Aproximadamente el 80% de su peso es agua y el restante está dividido en los siguientes:

- **Proteínas:** las proteínas de la leche son de alto valor biológico, comparables a las que aportan la carne y los huevos. La más abundante es la caseína.
- **Grasas:** En su composición se encuentran los ácidos grasos esenciales, la mayor proporción corresponden a triglicéridos. En reposo se reúnen formando una capa en la superficie, es la nata o crema de la leche.
- **Vitaminas:** Posee todas las vitaminas requeridas por el crío, sobre todo la vitamina A, D y las del grupo B, como la B2 que solo se encuentra en la leche.
- **Minerales:** Es el filón más importante de calcio que disponemos, además de proporcionar fósforo y oligoelementos como yodo, zinc y cobre.
- **Hidratos de carbono:** Como la lactosa que es responsable del sabor ligeramente dulce.

3.4 Componentes físico-químicos de la leche

Los componentes de la leche se encuentran en equilibrio, de tal manera que es un alimento de gran valor nutritivo, suministrando proteínas, grasa, lactosa, minerales y algunas vitaminas. La composición promedio de la leche y las propiedades que tiene cada uno de los elementos que la constituyen, se indican en el cuadro 1.



Cuadro. 1

Composición promedio de la leche cruda

Elementos	Composición promedio*		Composición promedio**	Estado físico de los componentes en la leche
	g/L	(%)	g/L	
Agua	905	90.5	-	Agua libre (disolvente) + agua ligada (3.7%)
Lactosa	49	4.9	45.6	Solución
Lípidos (grasa)	35	3.5	31.6	Emulsión de glóbulos grasos (3 a 5 micras)
Materia grasa	34			
Lactina (Fosfolípidos)	0.5			
Parte insaponificable	0.5			
Proteínas	34	3.4	32	Suspensión miscelar de fosfocaseinato de calcio (0.06 a 0.12 micras) Solución coloidal Solución verdadera
Caseína	27			
Prótidos soluble	5.5			
Sustancias nitrogenadas no proteicas	1.5			
Sales minerales	9	0.9	-	Solución o estado coloidal (P y Ca) (Sales de K, Ca, Na, Mg, etc.)
del ácido cítrico	2			
del ácido fosfórico	2.6			
del ácido clorhídrico	1.7			
Componentes diversos (vitaminas, enzimas, gases disueltos)	Trazas	-	-	-
Extracto seco total	127	12.7	-	-
Extracto seco desengrasado	92	9.2	-	-
***Contenido de vitaminas:			-	Emulsión de glóbulos grasos (A y D)
Vitamina A			0.2 - 2 mg/L	
Vitamina B1			0.4 mg/L	
Vitamina B2	-	-	1.7 mg/L	
Vitamina C			5 mg/L	
Vitamina D			0.02 /L	

* Alais Charles; Ciencia de la leche

** Sistema Mexicano de alimentos equivalentes - Fomento de nutrición y salud, 2001.

*** Dairy Processing Handbook, second revised edition, 2003.

Fuente: Manual de normas de control de calidad de leche cruda, 2004.



Los elementos contenidos en la tabla anterior, se presentan en tres fases: emulsión, suspensión y solución.

La grasa con agua forma una emulsión; la proteína insoluble de la leche (caseína) ligada con algunas sales minerales forma la suspensión y la lactosa junto con las proteínas solubles (globulinas y albúminas) y sales minerales forman la solución.

Cuantitativamente, el agua es el elemento más importante, representando aproximadamente un 87% de la leche y el 13% restante corresponde a los sólidos totales que están divididos en:

Sólidos no grasos: Constituidos por proteínas de 30 a 34 g/L; lactosa de 43 a 50 g/L y sales minerales de 9 a 12 g/L.

Sólidos grasos: Constituidos por la grasa propia de la leche 30 g/L.

3.5 Procesos para asegurar la conservación de la leche

Para Liconsa, siguiendo el manual de normas de control de calidad de leche cruda de 2007, los procesos que contribuyen a la conservación de la leche son: filtración, clarificación, enfriamiento y almacenamiento.

Filtración. La filtración se realiza con la finalidad de eliminar impurezas visibles como insectos, cabellos, partículas vegetales, etc., que pueden caer en la leche durante la ordeña y recolección de la leche. Al pasar la leche por un tamiz delgado de acero inoxidable, de preferencia malla no mayor de 30(1,7 mm de diámetro por oficio) o por un filtro de algodón desechándolo constantemente, se pueden retener la mayoría de estas partículas.

Clarificación. La clarificación es una depuración centrífuga en la que la leche se introduce a un rotor que gira a gran velocidad, realizándose una separación de impurezas o partículas pesadas como tierra, pelo, leucocitos, bacterias de mayor tamaño, células de la ubre de la vaca y otros que se introducen a la leche durante o



después de la ordeña y que no fueron extraídos durante la filtración. Las impurezas son sedimentarias en forma de lodos sobre las paredes de la clarificadora.

Enfriamiento. El objetivo del enfriamiento es conservar la leche, evitando el desarrollo de los microorganismos; al reducir la temperatura hasta 4 ó 5°C., se inhibe la actividad de los microorganismos presentes en la leche evitando el deterioro en las características de la misma.

Almacenamiento. Los tanques de almacenamiento deberán ser de material inocuo como el acero inoxidable, contar con acabado espejo (superficies lisas que faciliten su limpieza). Asimismo, se deben tener cuidados especiales, disponer de un sistema adecuado de limpieza (CIP) y ser lavados continuamente para garantizar la calidad de la leche almacenada. El tanque deberá estar habilitado con un sistema de agitación apropiado para garantizar una mezcla homogénea de la leche en cualquier punto del tanque y así evitar gradientes de concentración de grasa. También deberá tener un sistema de aislamiento térmico capaz de mantener la leche a una temperatura de 4 a 5°C.

Para (García, 1997), los tres productos de mayor venta por su grado de conservación son: la leche pasteurizada, ultra-pasteurizada y la leche en polvo.

La pasteurización Morata (2010) se inició en 1895 y recibe su nombre por su inventor, el químico Louis Pasteur. Se refiere al proceso térmico (60 a 85° C) al que se someten los alimentos para su conservación, eliminando la mayor parte de los microorganismos termo-sensibles como levadura y moho.

La Ultra-pasteurización utiliza la misma base de la pasteurización pero a temperaturas mayores (135° a 140° C) durante menos tiempo, con la finalidad de eliminar más microorganismos termo-sensibles. Con este método la leche tiene una vida de hasta 180 días estando en envase cerrado (Morata, 2010).



La leche en polvo se obtiene de la disminución del volumen y peso de la leche al eliminar cantidad de agua, con lo cual descendía la actividad acuosa y susceptibilidad a descomposición por crecimiento microbiano o reacciones enzimáticas y no enzimáticas (Newstead, 2004).

3.6 Problemas de la leche

En este apartado se abordan los problemas que repercuten como parte de la nutrición humana y los problemas asociados como producto rentable.

En primer lugar se analiza desde el punto de vista de calidad. La calidad de la leche se encuentra determinada por la composición fisicoquímica y la calidad sanitaria. En este sentido, el mercado está invadido por leche de dudosa procedencia, en esta instancia, la industria ha establecido la forma de pago de la leche de acuerdo con el cumplimiento de los principales parámetros fisicoquímicos como son: contenido de proteína, contenido de grasa, sólidos totales y sólidos no grasos.

De tal modo, según el Comité de físicos para la medicina responsable, indica que existe evidencia que diferentes riesgos asociados al consumo de leche de vaca, estos problemas están asociados con las proteínas, el azúcar, la grasa y los contaminantes en los productos lácteos, y lo inadecuado que resulta la leche de vaca entera para la nutrición de los lactantes.

Para la comunidad médica, la leche de vaca es un alimento que nos presenta muchas dificultades para ser digerido, asimilado, que nos nutre en pequeña medida a costa de un fuerte gasto energético y nos deja importantes residuos metabólicos, convirtiéndose en un importante factor de toxemia endógena.

En segundo término, el sector lechero en México tiene una historia profunda de tener problemas de rentabilidad, después de la entrada del TLC y con la competencia internacional, el sector muestra la desaparición de miles de productores en el país.



Los productores comentan que no es un producto rentable debido a la competencia desequilibrada con la gran industria y el gobierno, dado que este último importa grandes cantidades de leche en polvo, que desplaza a la mayoría de los productores nacionales.

Las compras internacionales de lácteos y la compra-venta de productos por parte del gobierno están subvencionadas, es decir que los gobiernos a través del mundo protegen a la actividad rural, motivo por el cual existen grandes intereses que se ven traducidos en productos lácteos altamente subvencionados, mostrando una competencia dispereja con el productor estándar.

3.7 Principales derivados de la leche bronca

La leche es la base de numerosos productos lácteos, como la mantequilla, el queso, el yogur, entre otros. Es muy frecuente el empleo de los derivados de la leche en las industrias agroalimentarias, químicas y farmacéuticas en productos como la leche condensada, leche en polvo, caseína o lactosa. La leche de vaca se utiliza también en la alimentación animal (Nestlé, 2011).

La presentación de la leche en el mercado es variable, aceptándose por regla general la alteración de sus propiedades para satisfacer las preferencias de los consumidores. Una alteración muy frecuente es deshidratarla (*Liofilización*) como leche en polvo para facilitar su transporte y almacenaje tras su ordeñado. También es usual reducir el contenido de grasa, aumentar el de calcio y agregar sabores (Briñez, Valvuela, Castro y Tovar, 2008).

Los principales derivados de la leche según Grande (1985) son:

- Entera: tiene un contenido en grasa entre 1 y 4%.
- Leche des-lactosada: se somete a un proceso en el cual se transforma la lactosa en glucosa y galactosa para hacerla de mayor digestibilidad.
- Leche descremada o desnatada: contenido grasa inferior al 0.3%.

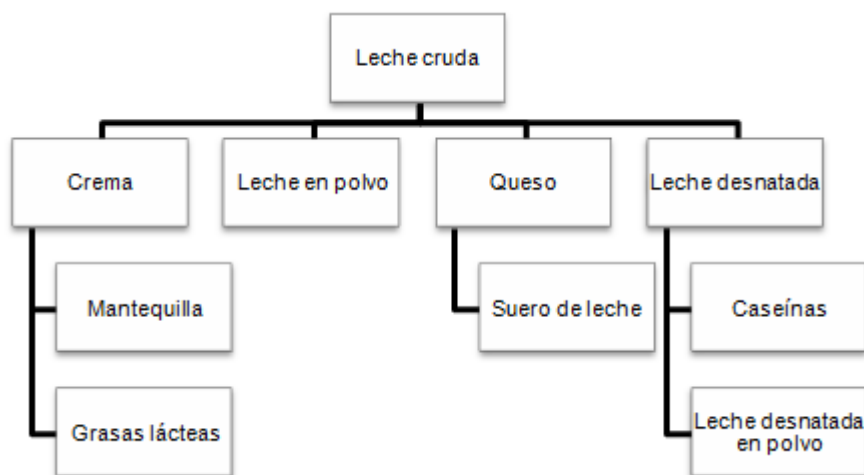


- Semi-descremada: con contenido grasa entre 1.5 y 1.8%.
- Saborizada: leche azucarada o edulcorada a la que se la añaden sabores. Normalmente son desnatadas o semi-desnatadas.
- En polvo o Liofilizada: se extrajo el 95% del agua y se presenta en polvo.
- Condensada, concentrada o evaporada: se extrajo parcialmente el agua y es más espesa que la leche fluida normal. Puede contener azúcar.
- Enriquecidas: preparados lácteos que les han añadido algún producto de valor nutritivo como vitaminas, calcio, fósforo, omega-3, etc.

En la figura 2 se describen los principales derivados de mayor comercialización.

Figura 2

Principales derivados de la leche



Fuente: Elaboración propia con base en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002.

3.8 La producción y consumo mundial de leche

En el contexto internacional, la producción de leche ha pasado por un rápido cambio a causa de las mejoras tecnológicas, de transporte y de la capacidad de conservación,



los países que lo encabezan son países con alto desarrollo científico y tecnológico, muchas veces va aunado a las bondades de su territorio (Abler, 2010).

La búsqueda de productividad y competitividad en el mundo es una práctica cada vez más especializada, y está determinados principalmente por los siguientes factores: los costos de producción y comercialización, los precios al productor, el régimen de comercio exterior y los apoyos gubernamentales (Ellig, 2001)

A nivel mundial la producción mundial tiene un alto nivel de concentración cualquiera que sea el indicador considerado, es común encontrar pocas empresas que acaparan al mercado interno en los países, su capacidad de formar economías de escala que permitan competir con precios menores, es crucial para su inserción en el mercado internacional (Caño, 1993).

En el cuadro 2 se muestran a las naciones con mayor capacidad de producir leche, dado por la cantidad de cabezas de ganado. La tabla con los 20 países con mayor población de ganado vacuno, es liderada por Brasil, que junto con la India tienen una participación del vacuno global del 13% cada uno, seguido por Estados Unidos, China y Argentina. México se ubica en lugar número 8 con un aproximado de 32, 565, 200 cabezas y un 2.4% de participación mundial para el 2008.



Cuadro. 2

Población de ganado vacuno por país, 2008

No.	País	2008	(%)
1	Brasil	175,436,992	13.00%
2	India	174,510,000	13.00%
3	Estados Unidos	96,669,000	7.20%
4	China	82,623,951	6.10%
5	Argentina	50,750,000	3.80%
6	Etiopía	49,297,900	3.70%
7	Sudán	41,400,000	3.10%
8	México	32,565,200	2.40%
9	Pakistán	31,830,000	2.40%
10	Australia	28,000,000	2.10%
11	Colombia	26,877,824	2.00%
12	Bangladesh	25,500,000	1.90%
13	Rusia	21,473,200	1.60%
14	Francia	19,887,458	1.50%
15	Tanzania	18,000,000	1.30%
16	Venezuela	16,900,000	1.30%
17	Nigeria	16,293,200	1.20%
18	Sudáfrica	14,398,225	1.10%
19	Canadá	13,895,000	1.00%
20	Kenia	13,522,500	1.00%
	subtotal	949,830,450	70.50%
	Resto	397,642,662	29.50%
	Mundo	1,347,473,112	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009.

La población de ganado indica el potencial de un país para producir leche, dado que a mayor número de hatos es mayor probabilidad de producir leche.

De esta manera, en el cuadro 3 se muestran los principales productores de leche en el mundo para el año 2008. En la cual se observa a Estados Unidos como el primer productor en el mundo con una participación del 14.9% mundial, seguido por la India,



China, Rusia; México se encuentra en el lugar 16 con una producción de 10, 765, 827 litros y representa el 1.9% de la producción.

Cuadro.3

Países productores de leche de vaca en toneladas métricas, 2008

No.	País	2008	(%)
1	Estad Unidos	86,178,896	14.90%
2	India	44,100,000	7.60%
3	China	35,853,665	6.20%
4	Rusia	32,117,427	5.60%
5	Alemania	28,656,256	5.00%
6	Brasil	27,752,000	4.80%
7	Francia	24,516,320	4.20%
8	Nueva Zelanda	15,216,840	2.60%
9	Reino Unido	13,719,000	2.40%
10	Polonia	12,425,300	2.10%
11	Pakistán	11,550,000	2.00%
12	Ucrania	11,523,600	2.00%
13	Italia	11,285,910	2.00%
14	Países Bajos	11,285,910	2.00%
15	Turquía	11,255,200	1.90%
16	México	10,765,827	1.90%
17	Argentina	10,500,000	1.80%
18	Australia	9,223,000	1.60%
19	Canadá	8,140,000	1.40%
20	Japón	7,982,000	1.40%
	Suma	424,047,151	73%
	Resto	154,403,337	27%
	Mundo	578,450,488	100%

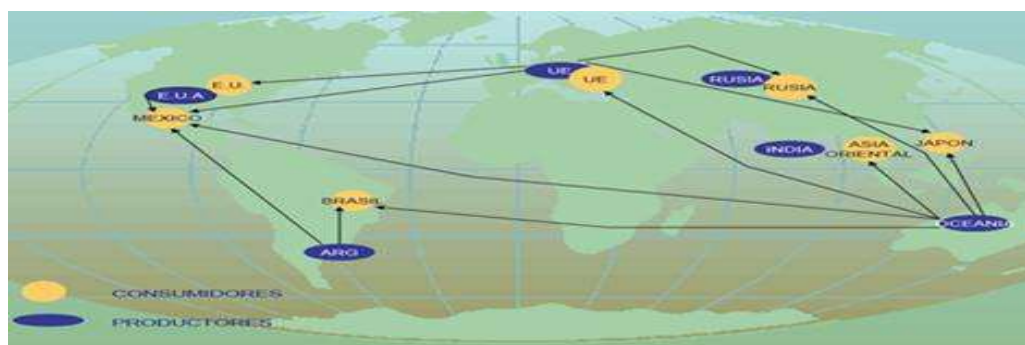
Fuente: Elaboración propia con base en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2009.

En la gráfica 3, la concentración de producción y consumo en el mundo, de tal modo que resalta Oceanía como productor neto y distribuidor global, La Unión Europea es productora y consumidora, Estados Unidos es productor y recibe grandes importaciones de la Unión Europea, México aparece como gran importador de leche

procedente de Estados Unidos, Argentina, Oceanía y la Unión Europea, Argentina distribuye a Brasil y por último las grandes zonas productoras de Rusia e India que al mismo tiempo son grandes consumidoras junto con Asia Oriental y Japón.

Figuras.3

Producción y consumo de leche en el mundo

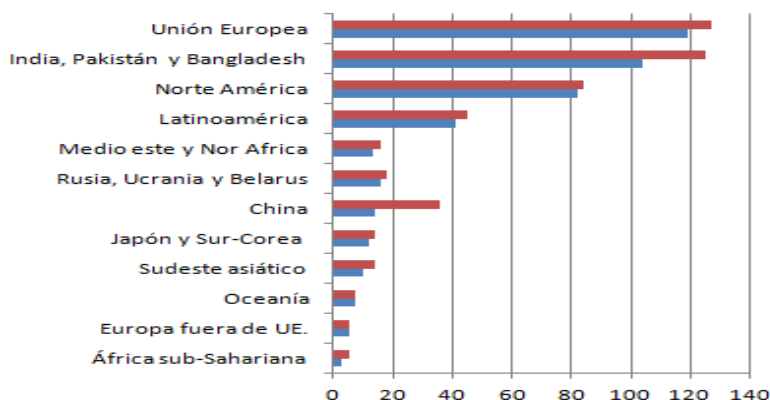


Fuente: Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura, 2007

En la gráfica 2, se muestra el crecimiento del consumo de leche en distintas regiones del mundo, para los años 2004 en azul y 2010 en rojo, se puede observar que las regiones de mayor consumo son la Unión Europea y la zona comprendida por India, Pakistán y Bangladesh; Latinoamérica se encuentra en 4º lugar.

Gráfica. 2

Consumo de leche en litros por persona, 2004 y 2010



Fuente: Elaboración propia con base en International Dairy Federation, 2010



3.9 Producción industrial internacional de derivados lácteos

Los lugares donde se concentra la tecnología para elaborar alimentos se especializan, ofreciendo diversos productos procesados a partir de la leche (Fernández, 2001).

En el cuadro 4 se observa la capacidad de producción excedentes lácteos, medida por su capacidad exportadora, por parte de los países productores, en los cuales resalta la Unión Europea y Nueva Zelanda por sus grandes exportaciones respecto a otros países de mayor tamaño durante el 2011, así mismo, resalta Argentina por sus exportaciones de Leche Entera en Polvo.

Cuadro. 4

Principales exportadores de lácteos en miles de toneladas 2011

	Queso	Mantequilla	Leche descremada en polvo	Leche entera en polvo	Total
Mundial	1,483	739	1,526	1,877	5,625
Unión Europea	682	124	518	390	1,714
Nueva Zelanda	253	449	362	1,110	2,174
Australia	168	42	140	116	466
Estados Unidos	224	65	435	8	732
Argentina	60	28	18	201	307
Ucrania	80	2	22	2	106

Fuente: Elaboración propia con base en la United States Department of Agriculture, 2013.

Las empresas con más participación en el mercado del preciado líquido, deben corresponder en principio a los países productores y/o exportadores, además de contar con los requerimientos de ciencia y tecnología propia de un país industrializado.

Para este caso, las empresas más representativas para el comercio de lácteos son originarias de países desarrollados que cuentan con los recursos necesarios. En la cuadro 5 se muestra el ranking de las empresas con más ventas y en primer lugar



está la empresa Nestlé de Suiza, seguida de Danone, Lactalis, Fonterra y Friesland Campina en el 5º lugar.

Cuadro. 5

Empresas lácteas con más ventas en 2012

Ranking	Empresa	País de origen	Ventas en miles de millones dll
1	Nestlé	Suiza	25.9
2	Danone	Francia	19.5
3	Lactalis	Francia	18.8
4	Fonterra	Nueva Zelanda	15.7
5	Friesland Campina	Holanda	13.4
6	Dairy Farmers of America	USA	13
7	Dean Foods	USA	11.7
8	Arla Foods	Dinamarca/Suecia	10.3
9	Kraft Foods	USA	7.7
10	Meiji	Japón	7.4

Fuente: Elaboración propia con base en Rabobank, 2013.

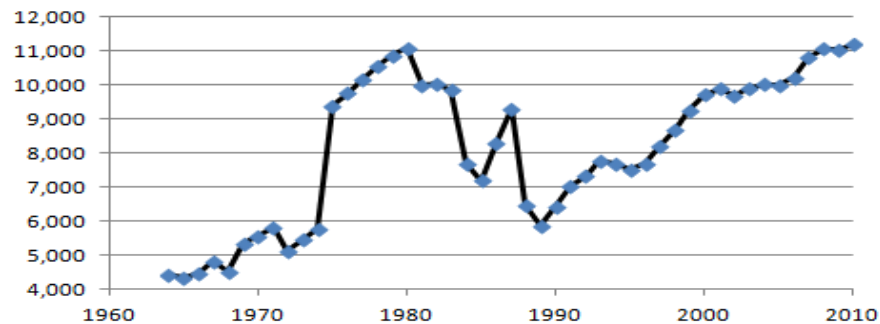
3.10 La producción de leche bronca en México

En México la producción de leche bronca de bovino es muy heterogénea desde el punto de vista tecnológico, agroecológico y socioeconómico, incluyendo la gran variedad de climas regionales y características tradicionales y costumbres de las poblaciones. Sin embargo, la industria de productos lácteos es la tercera actividad más importante dentro de la rama industrial de alimentos, y esta depende directamente de la disponibilidad de la leche para su crecimiento (Fernández, 2001).

La gráfica 3 muestra que la producción de leche fue de poco más de nueve millones de litros para el 2000 y casi de once en el 2010, alrededor del 40% de la producción tiene destino a la economía informal.

Gráfica. 3

Producción de leche en miles de toneladas métricas, 1964-2011. México

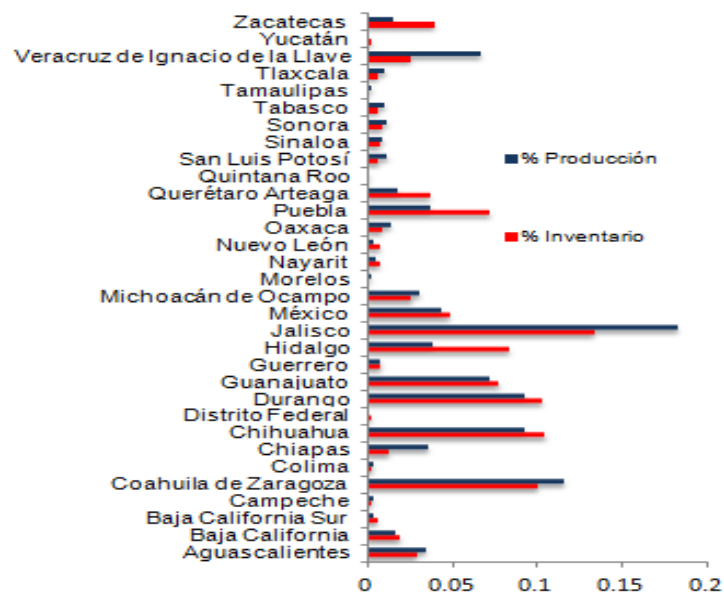


Fuente: Elaboración propia con base en la United States Department of Agriculture, 2012

La gráfica 4 indica el inventario de vacas y producción de leche por estado en porcentaje al año 2010, el mayor estado en población y producción es Jalisco, seguido por Coahuila de Zaragoza, Durango y Chihuahua, cabe destacar que Chihuahua goza con más población, pero Durango lo vence en producción.

Gráfica.4

Inventario de vacas y producción de leche por edo. en %, 2010



Fuente: Lactodata, 2011.



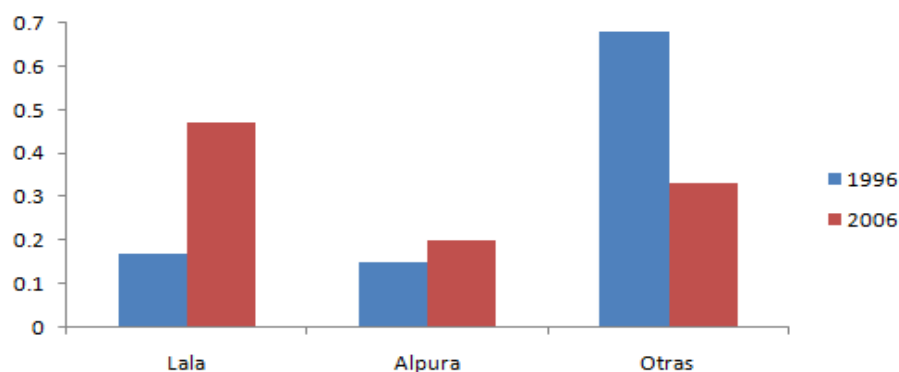
3.11 La industria lechera mexicana

La industria lechera está conformada por poco más de 300 empresas formales, alrededor del 10% son grandes, 30% medianas y 60% pequeñas. Destacan 30 grupos industriales con más de 100 marcas de productos lácteos y están instaladas principalmente en el centro-norte del país.

La gráfica 5 presenta las tres principales empresas, la paraestatal Liconsa, LALA y Alpura, el crecimiento de LALA resulta el mayor en los últimos años, durante la década de 1996 al 2006 pasó del 17% al 47% de participación.

Gráfica. 5

Principales industrias lácteas en México



Fuente: Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura, 2006.

Existen otras empresas con menor presencia en el mercado, en la cuadro 6 se indican con sus principales producto en el mercado.



Cuadro.6

Empresas de lácteos en México

Empresa	Principales marcas
Grupo LALA	Lala
Grupo Alpura	Alpura 2000, LacDel, Yofrut
Nestlé	Nido, Chamburcy, Carnation, La lechera, Svelty
Grupo Zaragoza	Lucerna, Optima, Yaqui, Gota Blanca, La Pureza
Lechera Guadalajara	Sello Rojo, Al Día
Grupo Chilchota	Chilchota, Queen
Danone	Danone, DanFrut, Danonino, Dany
Sigma Alim. Lácteos	Yoplait, Chalet, La Villita
Grupo San Marcos	San Marcos, Dulac
Parmalat	Parmalat
Evamex (Latinlac)	Boreal, Nutrileche, Mileche, Baden, Los Volcanes
Grupo Prolesa	Chipilo, Bonafina, Darel, El Sauz, Holstein, Iberia
Grupo Chen	Chen, Camelia, Norteño, Nor-Mex, Colonos
Kraft	Philadelphia, Cheez Whiz
Liconsa	Liconsa, Programa de Abasto Social

Fuente: Elaboración propia con base en medios de comunicación, 2012

3.12 Comercialización de derivados lácteos en México

En México los principales productos lácteos son: la leche industrializada, los quesos y los yogurts, de esta manera son los productos de mayor comercialización, estos tienen una tendencia de abastecer a las zonas urbanas, ya que estas poseen vías de comunicación accesibles y concentran grupos con niveles de ingreso más altos, en contraste con las zonas no urbanas, donde los productos de mayor comercialización se limitan a la leche bronca y productos artesanales (Lactodata, 2011).

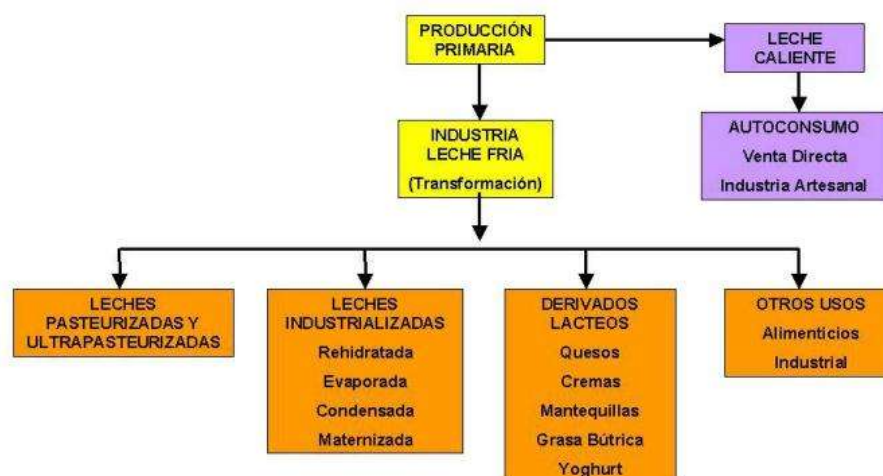
En la figura 4 se muestran los principales productos lácteos comercializados en México, como se comentó anteriormente, la producción primaria comprende la producción de leche cruda o bronca, de la cual se obtienen los diferentes derivados, la industria aplica transformaciones para evitar los procesos de descomposición y ganar tiempo para su comercialización, lo que se reconoce como “leche fría”; por el



lado contrario, la “leche caliente” hace referencia a que no tuvo algún proceso para alargar su vida natural.

Figura. 4

Productos lácteos comercializados



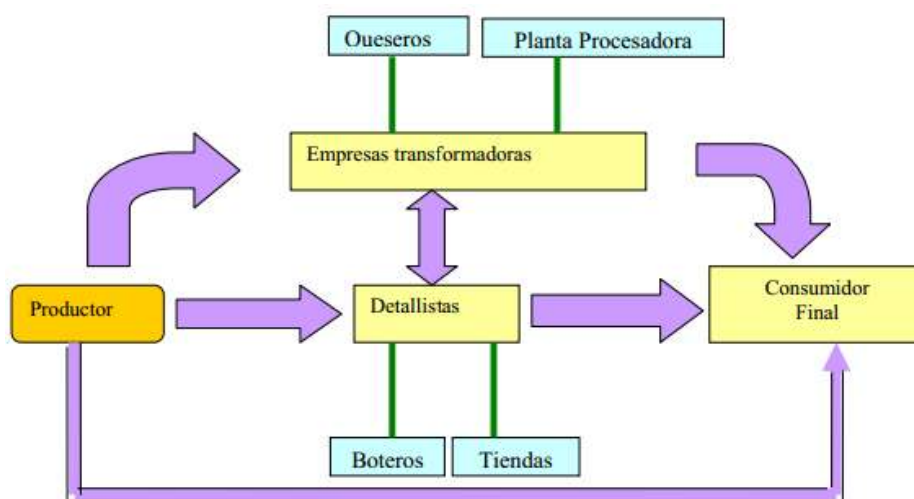
Fuente: Oseguera, 2007.

La comercialización de la leche pasteurizada se realiza básicamente por medio de tres diferentes canales: el primero de ellos lo integran los pequeños comercios o detallistas, tipo misceláneas y tiendas de abarrotes, el segundo canal es el de las tiendas de autoservicio y la tercera vía de comercialización se efectúa a través de programas gubernamentales de abasto social en zonas rurales y suburbanas marginadas (Escalante, 2007).

Se aprecia en la figura 5 la cadena de comercialización de la leche, el productor tiene tres vertientes: venta a empresas transformadoras, detallistas y al consumidor final; cuando la producción llega a las empresas, se transforman en productos derivados para su venta a un intermediario que las vende al consumidor final; el detallista frecuentemente produce algún derivado lácteo o solo la revende al consumidor final; cierta cantidad es lograda comercializar por los productores hacia el consumidor final directamente o a través de boteros.

Figura. 5

Cadena de comercialización de la leche



Fuente: Izquierdo, 2002.

De acuerdo con Izquierdo (2002), en México los principales agentes que participan en la comercialización de lácteos se nombran y se definen de la siguiente manera:

- **Productor:** es el primer participante en el proceso desde el momento mismo de tomar una decisión sobre su producción.
- **Acoplador rural:** se conoce también como camionero o intermediario camionero. Es el primer enlace entre el productor y el resto de intermediarios. Reúne o acopia la producción rural dispersa y ordena en lotes uniformes.
- **Mayorista:** tiene la función de concentrar la producción y ordenarla en lotes grandes y uniformes que permitan la función formadora del precio, faciliten operaciones masivas y especializadas de almacenamiento, transporte y en general de preparación para la etapa siguiente de distribución.
- **Detallistas.** Son intermediarios cuya función básica es el fraccionamiento o división del producto y el suministro al consumidor.
- **Empresas transformadoras/agroindustrias.** Las empresas transformadoras que utilizan como materia prima la leche cruda.



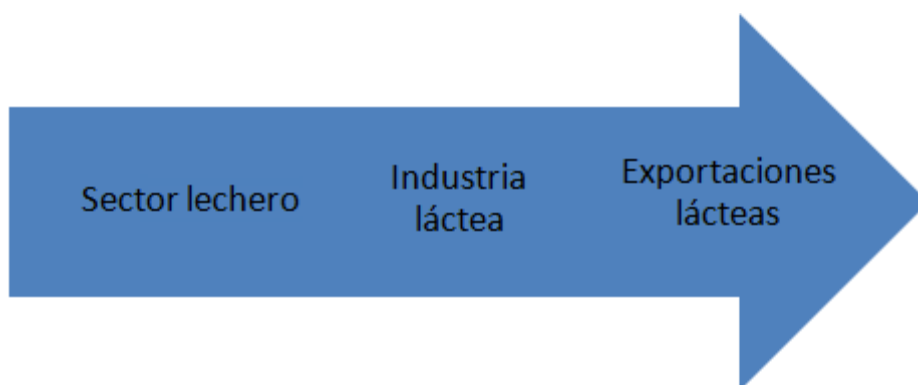
- Exportadores e importadores. Son comerciantes, generalmente constituidos por empresas lácteas, que se especializan en la exportación o importación de productos lácteos.
- Entidades o agencias gubernamentales. Agrupa a todos los organismos estatales o paraestatales encargados de la doble función de garantizar precios mínimos al productor y dar abastecimiento regular, a precios controlados al consumidor.

De acuerdo con la distribución geográfica de la leche pasteurizada, el consumo se concentra en un 85% en el mercado del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey (García, Aguilar, Luevano y Cabral, 2005).

En la figura 6 se muestra la cadena de suministro efectuada principalmente en el mundo, en primer lugar se relaciona con el sector lechero que representa el volumen de productores de leche, el cual tiene lugar en el sector rural y suministra a la industria láctea, la cual puede tener presencia en el sector rural o suburbana y donde recae la capacidad y visión de los empresarios para obtener exportaciones lácteas y competir en el mercado internacional (Hernández y Valle, 2000).

Figura. 6

Cadena de suministro a la exportación



Fuente: Hernández y Valle, 2000



3.13 La rentabilidad y gasto de la leche bronca en México

El cuadro 7 muestra un estudio de la Secretaría de Economía durante mayo del 2007, el estudio indica la utilidad para la producción intensiva de \$0.60 y la familiar de \$0.71 pesos.

Cuadro. 7

Utilidad de un litro de leche, mayo 2007

Gastos	Producción intensiva	Producción familiar
Alimentación	\$2.35	\$2.05
Mano de obra	\$0.31	\$0.36
Gastos generales	\$0.48	\$0.18
Depreciaciones	\$0.55	\$0.58
Impuestos y Cuotas	\$0.08	\$0.01
Gastos financieros	\$0.15	\$0.00
Total	\$3.92	\$3.15
Precio de venta	\$4.52	\$3.89
Utilidad	\$0.60	\$0.71
% Sobre los gastos	15.30%	22.30%

Fuente: Secretaría de Economía, 2007.

El cuadro 8 muestra el gasto de los hogares en productos alimentarios, la cuarta categoría indica la leche y sus derivados, que mostró ir a la baja durante el periodo 2000-2010, este producto primario tiende a ser ligeramente elástico, dado que su incremento no es constante con la población alrededor del 4% anual.



Cuadro 8

Distribución del gasto corriente en los hogares, 2000-2010

	2000	%	2002	%	2004	%	2005	%	2010	%
Alimentos consumidos fuera del hogar	28,172,189	15.9%	35,612,850	19.1%	45,862,820	22.3%	44,934,649	22.8%	47,491,170	20.5%
Alimentos consumidos dentro del hogar	149,484,502	84.1%	150,815,125	80.9%	160,088,816	77.7%	151,746,656	77.2%	184,279,277	79.5%
Cereales	25,259,922	16.9%	26,640,541	17.7%	28,282,536	17.7%	26,239,441	17.3%	34,520,323	18.7%
Carnes	34,332,987	23.0%	35,650,819	23.6%	36,775,238	23.0%	37,022,201	24.4%	40,885,673	22.2%
Pescados y mariscos	3,682,431	2.5%	3,786,687	2.5%	3,915,852	2.4%	3,841,254	2.5%	4,798,609	2.6%
Leche y sus derivados	20,421,645	13.7%	19,773,380	13.1%	20,974,261	13.1%	18,949,933	12.5%	22,578,310	12.3%
Huevo	4,377,297	2.9%	4,187,204	2.8%	5,197,427	3.2%	4,553,202	3.0%	6,265,169	3.4%
Aceites y grasas	3,153,525	2.1%	2,522,083	1.7%	2,500,683	1.6%	2,238,914	1.5%	3,141,575	1.7%
Tubérculos	2,240,266	1.5%	2,477,745	1.6%	2,230,457	1.4%	2,359,316	1.6%	2,918,955	1.6%
Legumbres	16,981,933	11.4%	17,586,199	11.7%	19,201,939	12.0%	17,278,272	11.4%	22,148,013	12.0%
Frutas	7,432,842	5.0%	7,202,255	4.8%	6,517,842	4.1%	6,589,448	4.3%	7,810,700	4.2%
Azúcar y miel	2,120,773	1.4%	2,070,467	1.4%	2,018,110	1.3%	1,661,886	1.1%	2,386,144	1.3%
Café, té y chocolate	1,639,367	1.1%	1,606,022	1.1%	1,581,911	1.0%	1,436,799	0.9%	1,955,784	1.1%
Especias y aderezos	1,396,273	0.9%	1,373,512	0.9%	1,554,110	1.0%	1,342,283	0.9%	1,824,097	1.0%
Postres alimentos	10,291,772	6.9%	10,380,165	6.9%	12,607,999	7.9%	13,006,868	8.6%	15,789,958	8.6%
Bebidas	16,153,469	10.8%	15,558,046	10.3%	16,730,451	10.5%	15,226,839	10.0%	17,255,967	9.4%
Otros	26,822,191	17.9%	34,311,826	22.8%	44,317,075	27.7%	43,445,664	28.6%	47,491,170	25.8%
Tabaco	1,349,998		1,301,024		1,545,745		1,488,985		1,635,072	

Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011.

El cuadro 9 muestra el gasto en leche y derivados, la cual tiene algunas preferencias: primero la cantidad de consumo de leche es ronda entre el 60 y 70% del total de lácteos, de estos la leche pasteurizada obtiene poco más del 50% mientras que la leche en polvo ronda entre el 5 y 7%.



Cuadro. 9

Distribución del gasto corriente de lácteos en los hogares 1998-2010

Concepto	1998	%	2000	%	2004	%	2010	%
Total leche y derivados	9,108,382	100%	12,667,508	100%	16,615,456	100.00%	21,794,477	100%
Leche	6,327,318	69.50%	8,779,345	69.30%	10,981,495	66.10%	13,355,638	61.30%
Derivados de la leche	2,781,064	30.50%	3,888,163	30.70%	5,633,971	33.90%	8,438,839	38.70%
Leche pasteurizada	4,846,774	53.20%	6,872,837	54.30%	9,250,417	55.70%		
Leche no pasteurizada, condensada, evaporada y maternizada	948,809	10.40%	995,851	7.90%	888,630	5.30%		
Leche en polvo	528,247	5.80%	822,764	6.50%	842,448	5.10%		
Otras leches	3,488	0.00%		0.00%		0.00%		
Queso fresco	876,626	9.60%	1,250,809	9.90%	1,692,898	10.20%		
Crema	295,297	3.20%	406,280	3.20%	615,997	3.70%		
Mantequilla	78,702	0.90%	86,345	0.70%	129,549	0.80%		
Otros derivados	1,530,439	16.80%	2,232,621	17.60%	3,195,527	19.20%		

Fuente: Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2011.

3.14 La actividad lechera en Michoacán

En la actualidad Michoacán de Ocampo, no es el mayor criador de ganado bovino en el país, ocupa el octavo lugar a nivel nacional, antecediéndole entidades como Veracruz de Ignacio de la Llave, Jalisco, chihuahua, Chiapas, sonora, Durango y Tamaulipas.

En el estado de Michoacán, la ganadería absorbe el 27% de la población económicamente activa. Para 2003, la labor ganadera de la entidad registró 1,886,421 cabezas de bovinos para producción de leche, carne y doble propósito. Se considera que el 61% son vacas de vientre, el 23 % son becerros chicos, el 13% son vaquillas y solo el 9% son sementales.

El hato lechero del estado de Michoacán está compuesto por 360,612 cabezas, predominantemente de la raza holstein y sus cruza de baja calidad genética, más del 70% se localizan en las regiones de la Ciénega, centro y oriente. La región productora



de leche más importante es la región Ciénega, se considera que el 17% pertenece a ganado lechero especializado de razas holstein y suizo, mientras que el 83% del hato está formado de razas criollos y cruza de razas cebuinas. (Cesin y Ramírez, 2008).

En Michoacán, los municipios que cuentan con mayor cantidad de existencias de ganado bovino se localiza principalmente en las regiones costa, Tepalcatepec y Tierra Caliente, las cuales están conformadas por los municipios más extensos de la entidad. Así se tiene que en 12 de los 113 municipios michoacanos (Tanhuato, Huetamo, Arteaga, Coalcomán de Vázquez paltres, aguilla, Turicato, Lázaro Cárdenas, La Huacanca, Tepalcatepec, Apatzingán, Chinicuila y Tiquicheo de Nicolás Romero) se concentra el 39.2% del total del ganado bovino de la entidad. Otro de los aspectos que mide el censo agropecuario 2007, es lo que se refiere a la calidad del ganado en las unidades de producción. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2007).

Para Sánchez y Sánchez, (2005) la producción de leche en el estado observa una división en cinco zonas agroclimáticas:

1. El bajío que aporta el 9% de la producción estatal; de la leche producida el 8% es para autoconsumo, el 2% para la elaboración de quesos y el 90% se comercializa como leche bronca.
2. El trópico sub-húmedo contribuye con el 12% estatal; de su producción el 29% es para autoconsumo, el 25% se destina como leche caliente y el 46% para elaboración de quesos.
3. La región de Apatzingán aporta con el 19% del estado; de su producción total el 1% es para autoconsumo, el 42% se comercializa como leche caliente, y el 57% para quesos.
4. La región del Altiplano aporta el 25% de la producción estatal; se destina un 13% para auto consumo, 13% para elaboración de quesos y 74% como leche bronca.
5. La Ciénega de Chapala es la principal productora de leche en el estado con el 36% del total; de su producción total el 1% es para autoconsumo, un 17% se



vende como leche bronca, el 27% se comercializa a plantas pasteurizadoras y un 55% para quesos y el 25% a otros usos.

Las explotaciones lecheras comprenden tres formas de trabajo: las que mantienen su ganado estabulado con un manejo especializado con producción de forrajes de corte en pequeñas superficies, inseminación artificial o monta directa, asistencia técnica especializada y ordeña mecánica; los que mantienen su ganado semi-estabulado, con una alimentación a base de forrajes de corte de rastrojo de maíz, sorgo, cereales, praderas y agostaderos con un nivel inferior de tecnificación y la última, las explotaciones de libre pastoreo desarrollada en pastizales donde es casi nulo el control sobre el ganado y su alimentación (Pedraza O. y Navarro J. 2006).

De la producción estatal de leche, 70% se destina al autoconsumo y a la venta como leche bronca, el restante 30% de la producción se destina a la industrialización y solo cubre el 40% de las necesidades de consumo, además se caracteriza por ser altamente estacional, por ser dependiente de las condiciones de precipitación pluvial ocurridas durante el año. Los municipios que se destacan por la producción de leche son: Cotija, Tocumbo, Marcos Castellanos, Jiquilpan, Zamora y Sahuayo (SEDAGRO, 2005).

El ganado de libre pastoreo produce de 3 a 4 litros diarios por vaca en un periodo de 150 días durante la época de lluvias, por lo general, el ganado es criollo de alta rusticidad y de bajo valor genético. Factores que han influido en la producción en el crecimiento de la industria láctea, es el desarrollo del mercado de subproductos, con materias primas de otro origen como los aceites, grasas y vegetales. México en la actualidad genera una demanda superior que la oferta de productos lácteos, siendo un problema que se ha consolidado en las últimas décadas (Pedraza O. y Navarro J. 2006).

En el estado existe un déficit en la producción de leche, que es actualmente abastecido por empresas pasteurizadoras de leche procedentes de los estados de Jalisco, Aguascalientes, Coahuila, Estado de México, San Luis Potosí y Guanajuato (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

Capítulo IV

Plan de Negocios para la
Comercialización de Leche
Pasteurizada





4.1 Historia y descripción del negocio

Se fundó en el año 1923, con los abuelos del Sr. Francisco Javier, Cecilio López y Severa Contreras Heredia, comprando una casa en la colonia centro entre la calle Amado Nervo y esquina con Plan de Ayala número 404. Anteriormente era cantina, una vez que los dueños compraron la casa, iniciaron la venta de leche bronca bajo el nombre “la haciendita”.

Los proveedores llegaban de 4:00 a 5:00 am para hacer el entrega de leche bronca que venían de los alrededores de Morelia como Cuitzeo y otros. Los proveedores eran el sr. Sergio Ponce, José, Felipe Calderón Monroy, Mariano García, Sr. Caderón, Fernando y María. El principal proveedor fue el Sr. Calderón con casi 20 botes de leche bronca diarios; en ese tiempo la leche se transportaba en burros y caballos. Y se tenía un problema recurrente en la calidad de la leche de los proveedores, la cual era diluida con agua o leche de cabra, que sigue existiendo hasta hoy en día con algunos proveedores.

En aquel entonces se vendían de 1,000 a 1,200 litros de leche diarios con una ganancia de \$20 centavos por litro; las actividades que se realizaban eran muchas y por esto incorporó la Sra. Elena Heredia Contreras y Vicenta Heredia contreras. Con la leche sobrante se elaboraba quesos y crema.

En el año 1970 se tiró la casa y construyó una nueva, fue algo importante debido a que había más espacio para realizar actividades, al poco tiempo se incorporó la Sra. Graciela Aguilera Heredia, prima del Sr. Javier López en 1978 y retiró en 2001.

Anteriormente estaba registrados en la SHCP como lechería “la haciendita” y en el 2002 se cambió a productos lácteos y abarrotes “la haciendita”. En la actualidad está a cargo el Sr. Francisco Javier López, la Sra. Emelia Villaseñor Caravantes y Alejandro López Villaseñor.



4.1.1 Resumen ejecutivo

El negocio “La Haciendita” cuenta con 90 años en el mercado moreliano y se dedica a la compra venta de leche bronca y de productos derivados de la leche. Su misión es transformar y vender productos lácteos respetando las normas de calidad e higiene requeridas en el mercado nacional. El negocio está ubicado en la calle Plan de Ayala 404, de la colonia centro en Morelia, Michoacán; actualmente realiza la compra-venta de leche bronca y productos lácteos como: crema, chongos, queso panela, fresco y añejo, etc.

La empresa busca la ampliación de sus actividades, y por esto, se plantea la comercialización de sus productos hacia otros puntos de venta. Mediante un análisis de sus actuales productos, se llegó a la conclusión de que el producto de mayor comercialización es la leche, por ende, la leche pasteurizada.

El plan de mercadeo para la leche pasteurizada “La haciendita” se aplicó una encuesta e indicó que se debe vender en tiendas de abarrotes de la ciudad de Morelia en envase de 1 litro y a un precio de \$11 pesos; es factible vender 5, 018 unidades mensuales, dado que 89% vende leche y el 49% estaría de acuerdo a comprar otra marca, siempre y cuando sea a precio competitivo y a su domicilio, además se considera que un vendedor capacitado puede vender 193 botellas al día, como objetivo del plan de negocios se espera aumentar las ventas un 30% para el tercer año.

Para su producción se requiere un área de 5 x 5 metros, el cual ya se cuenta en la misma dirección. El equipo necesario es: 1 vehículo repartidor, 1 refrigerador, 2 cazos, 2 bases para cazo y utensilios varios con costo de \$65,500 pesos. El dueño aportará 100,000 para pagar el equipo y el restante será para capital de trabajo.

El proyecto se considera financieramente factible dado que la inversión de \$65,500 se logra recuperar la inversión en el segundo año, contemplando ganancias anuales aproximadas de \$78,859, por lo tanto su TIR es de 132.04% y una VAN de \$345,765 pesos.



4.2 Selección y presentación de la empresa

4.2.1 Selección de la idea

La empresa realizó una lluvia de ideas para identificar el producto que, según los dueños sería el producto de mayor facilidad de aceptación por los morelianos respecto de los productos que actualmente elabora, en la lluvia de ideas se tomaron 5 productos y se evaluó utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 < 5 y 5 significa que cumple satisfactoriamente.

Cuadro. 10

Selección de la idea

	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
Leche pasteurizada	4	4	5	4	17
Queso Mozzarella	4	2	4	3	13
Queso crema	4	2	3	2	11
Yogurt pro biótico	3	3	3	2	11
Chongos envasados	3	1	3	3	10

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación.

La idea que obtuvo la mayor puntuación es la de elaborar leche pasteurizada envasada, de tal forma que pueda competir con las principales leches en cuanto a calidad y nutrición en el mercado moreliano.

La idea de pasteurizar la leche, garantiza la calidad de la misma y es un producto que prácticamente todo el mundo puede consumir. Y que además es sencillo de procesar o elaborar.

4.2.2 Qué necesidad satisface esta empresa

La leche pasteurizada satisface al ser humano de manera nutrimental, dado que extraída de la vaca y pasteurizada para eliminar bacterias nocivas al humano. Este alimento es contemplado como alimento dentro de la base alimenticia, por ser fuente



de proteína, minerales y vitaminas para el buen desarrollo de las funciones orgánicas. Y proveerá al mercado moreliano de leche de calidad.

4.2.3 Nombre de la empresa y producto

Se conoce de antemano que el nombre de “La Haciendita” cuenta con varios años en el mercado de venta de leche y lácteos, es por esto, que el nombre de la empresa seguirá siendo la Haciendita.

Para determinar el nombre del producto se hizo un ejercicio de lluvia de ideas, determinando cuatro posibles nombres y evaluando los atributos especificados, de antemano, se tomó en cuenta que el nombre de “La haciendita” es actualmente reconocida, a continuación se proponen algunos:

Cuadro. 11

Selección de la marca del producto

Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
La Haciendita	5	4	5	4	5	5	28
Granja IXAI	3	4	3	3	3	4	20
La lechera	4	3	4	5	4	4	24
La granja	2	2	2	2	2	2	12

Fuente: Elaboración propia con base a la investigación.

El nombre del producto es:

Leche la Haciendita

4.2.4 Clasificación de la empresa

Giro

La empresa la haciendita será de tipo industrial, ya que se dedicará a la transformación y a la comercialización de leche y productos lácteos.



Ubicación y tamaño

De acuerdo con la clasificación establecida por los organismos del Gobierno mexicano, esta empresa es una microindustria, ya que tiene menos de 30 empleados y está ubicada en Plan de Ayala 404, colonia centro con código postal 58000 en Morelia, Michoacán.

4.2.5 Misión de la empresa

La misión como empresa es:

“Ser una transformadora y comercializadora de productos lácteos, dedicados a buscar el bienestar alimenticio de la sociedad, a través del cuidado de la calidad en sus procesos productivos y atención al cliente.”

4.2.6 Visión de la empresa

La visión de la empresa es:

“Ser una empresa líder en el mercado local por su diversidad de productos, sabor y calidad de productos lácteos. Además de buscar posicionarse a nivel estatal y nacional por su tradición y comercialización.”

4.2.7 Valores de la empresa

La empresa integra los siguientes valores:

- Honestidad con los clientes.
- Producción apegada con las normas sanitarias.
- Venta de productos de calidad y con respeto al cliente y al medio ambiente.
- Mostrar actitud integral en pro del bienestar social.

4.2.8 Objetivos de la empresa

Objetivo a corto plazo: Mismos que son prioridad en el plan de negocios





- Producir 5,018 envases de leche pasteurizada al mes para cubrir las necesidades de las colonias aledañas al punto de distribución ubicado en Plan de Ayala 404. Colonia centro de la ciudad de Morelia.
- Generar una campaña publicitaria utilizando folletos y carteles en los puntos de venta de tipo abarrotero.

Objetivo a mediano plazo.

- Generar la campaña publicitaria permanente para ampliar la gama de productos, esta incluirá al menos dos derivados lácteos.
- Supervisar los procesos productivos para la detección y corrección de fallas.

Objetivo a largo plazo: Los cuales no están incluidos dentro de este plan de negocios, dados que están sujetos a la viabilidad del proyecto puesto en práctica, pero que hasta el momento se apuntan hacia el siguiente sentido.

- Abrir dos puntos de distribución en Morelia, dentro de 5 años.
- Producir y comercializar al menos dos productos nuevos, dentro de 5 años.
- Ampliar el mercado, a por lo menos tres localidades del estado de Michoacán, dentro de 7 años.

4.2.9 ¿Por qué es especial esta empresa?

Esta empresa es especial porque ofrece a sus consumidores una serie de ventajas competitivas, entre las que pueden destacarse:

- La empresa cuenta con 90 años en el mercado moreliano.
- Es una empresa de elaboración artesanal.
- La materia prima con la que elabora sus productos es de origen natural animal.
- Los procedimientos utilizados se apegan totalmente a la norma oficial mexicana.
- La empresa es amigable al medio ambiente y al consumidor.



4.2.10 Asesoría

Se cuenta con la experiencia del dueño, dado que el dueño es ingeniero mecánico, dentro de su preparación académica se obtuvo preparación sobre:

- Procesos productivos.
- Análisis financiero.
- Instalaciones mecánicas.
- Prácticas de calidad.

Además, para el buen desempeño de la empresa es importante contar con los apoyos necesarios en aquellas áreas en las que existe falta de experiencia, lo que garantizará su buen funcionamiento. Consideramos que saber escoger a aquellos que mejor servicios nos darán se verá reflejado en el éxito esperado, a este momento se considera la siguiente asesoría que será contemplada a mediano plazo.



4.3 Mercadotecnia

4.3.1 Estudio de mercado

Mercado meta

El mercado meta lo integran tiendas localizadas en la ciudad de Morelia, que actualmente vendan leche pasteurizada envasada.

Competencia de mercado

La leche pasteurizada tiene varios competidores fuertes, cabe destacar que todos ellos cubren la necesidad de ofrecer leche de calidad, entre los principales están:

Cuadro 12

Principal competencia

Nombre de la competencia	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse	Precio
LALA	Nacional	Empresa líder	Fuertes campañas publicitarias y variedad en sus productos	13
Alpura	Nacional	Marca reconocida	Responsabilidad social y rural, y campañas publicitarias que incluyen marketing social	12
Sello rojo	Estatal	Es económica	Económica	11
Nutrileche	Nacional	Es económica	Económica y nutritiva	11

Fuente: Tiendas abarroteras en Morelia, junio, 2014.

Encuesta tipo.

Para el estudio de mercado se buscó como clientes potenciales, las abarroteras de la ciudad de Morelia, Michoacán. De esta manera, se investigó en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, que bajo el rubro de “Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco” del apartado: 461. Bajo este rubro se encontró a una



población total de 7,550, a partir de este se aplicó una encuesta tipo “estudio de mercado” a una muestra de tal población, esta muestra contempla a 84 tiendas abarroteras de cuatro colonias circundantes a la ubicación del negocio, dado que por su proximidad resulta de mayor interés. Cabe resaltar que en la ubicación del negocio la haciendita se tiene una venta diaria de 100 litros de leche bronca, y se espera que se puedan vender 25 envases de leche pasteurizada. A partir de este conocimiento las tiendas abarroteras encuestadas fueron las siguientes (ver anexo I):

1. Colonia: Centro
Personas encuestadas: 36
2. Colonia: Industrial
Personas encuestadas: 10
3. Colonia: Independencia
Personas encuestadas: 13
4. Colonia: Obrera
Personas encuestadas: 25



La encuesta fue así:

LA HACIENDITA

ENCUESTA DE MERCADO

Buenos días. Soy estudiante de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH, y estoy elaborando un plan de negocios para la empresa “La Haciendita”. Me podría permitir hacerle algunas preguntas:

1. ¿Vende leche pasteurizada?

Sí No

2. ¿Qué marcas vende?

LALA Alpura Sello Rojo Otras

3. ¿Cuál se vende mejor?

LALA Alpura Sello Rojo Otras

4. ¿Cuántos litros de leche vende por semana?

Menos de 10 11 a 25 26 a 50 51 y más

5. ¿Qué tan frecuente le surten?

Todos los días tres veces por semana

Dos veces por semana una vez por semana

6. ¿Cuál es su margen de ganancia?

10 - 14% 15 - 29% + 30%

7. ¿Quién es su proveedor?

Abarrotera Abastos Otro



8. ¿Su proveedor le da crédito?

Sí

No

9. En caso de contestar que sí ¿Por cuánto tiempo?

a) Dos días

b) tres días

c) una semana

10. ¿Estaría interesando en vender otra marca?

() Definitivamente

() Probablemente

() No se

() Poco probable

() Definitivamente no

La medida para la leche envasada se mide por envases de 1 litro.

Muchas gracias por su tiempo.

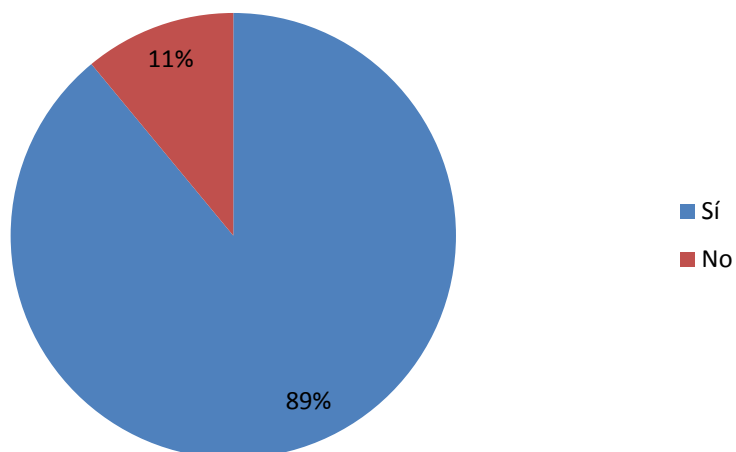


Resultados de la encuesta

Los resultados de cada reactivo serán presentados en las siguientes graficas:

Gráfica. 6

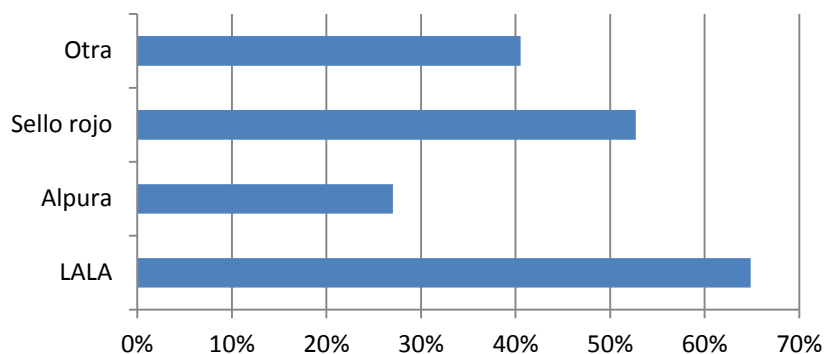
Abarroterías que venden leche pasteurizada



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica.7

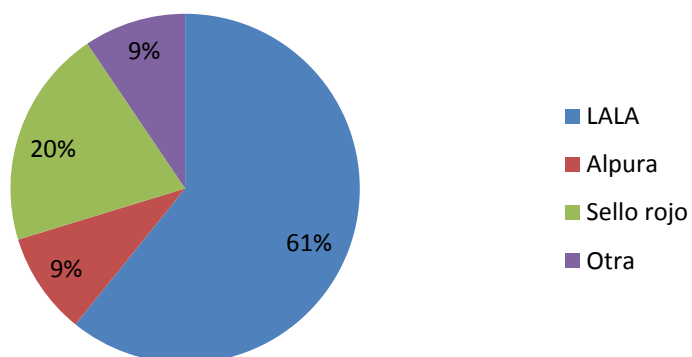
Marcas de leche pasteurizada que venden



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica. 8

Marcas más vendidas

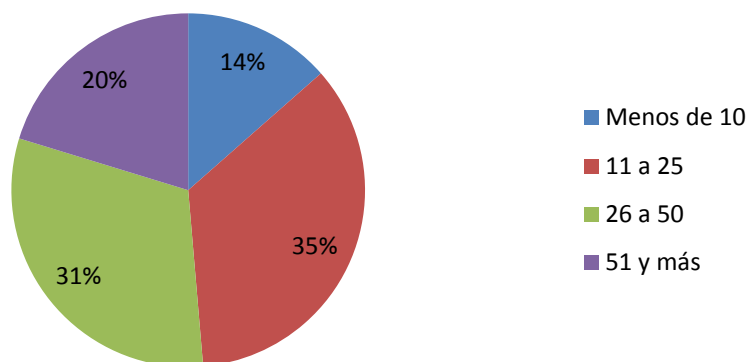


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Durante la encuesta en el rubro de **otras** se encontraron las siguientes marcas: Nutrileche, Al día, Boreal, Santa Clara, Monarca, San Marcos, Gota Blanca.

Gráfica. 9

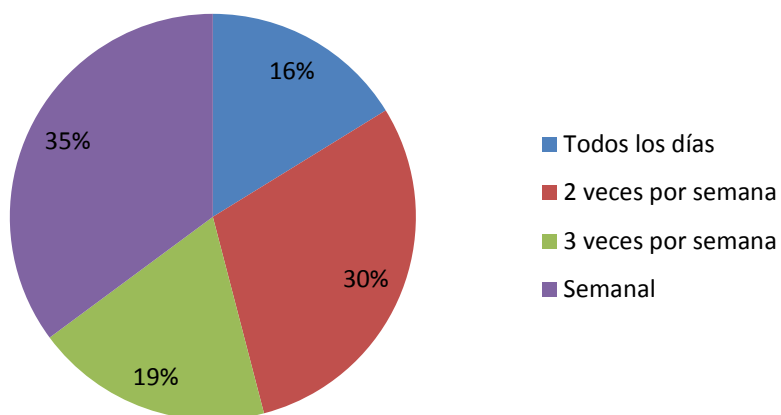
Litros de leche que venden por semana



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Grafica. 10

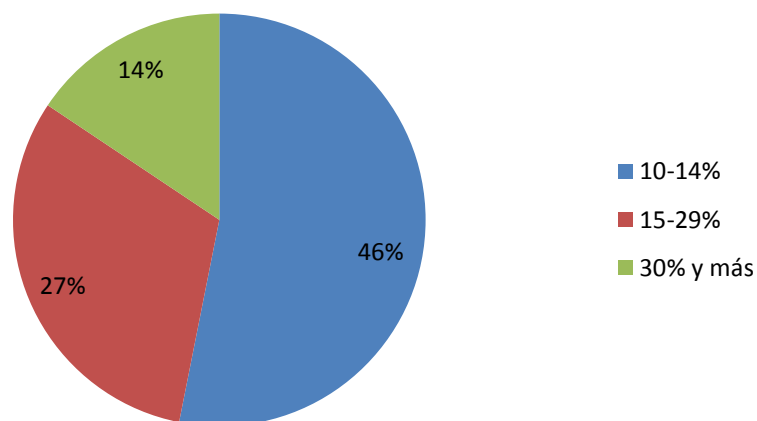
Frecuencia que surten de leche pasteurizada



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica.11

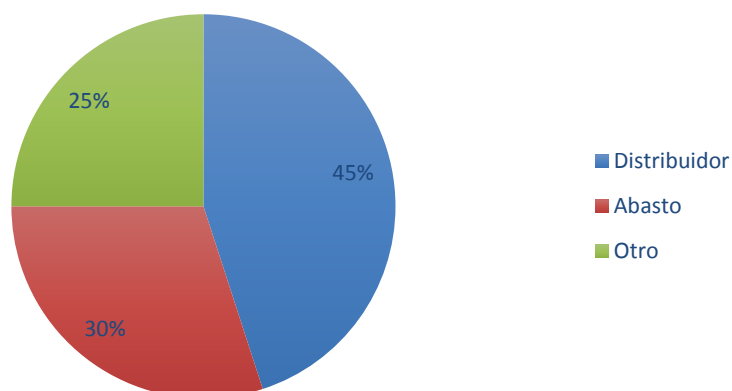
Margen de ganancia



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica. 12

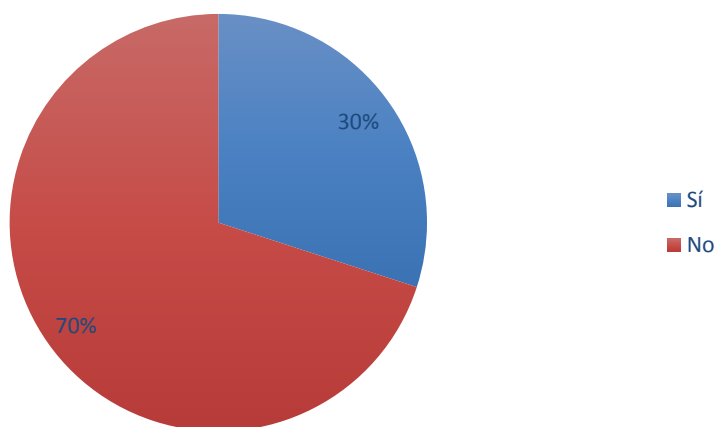
Quien les surte



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica. 13

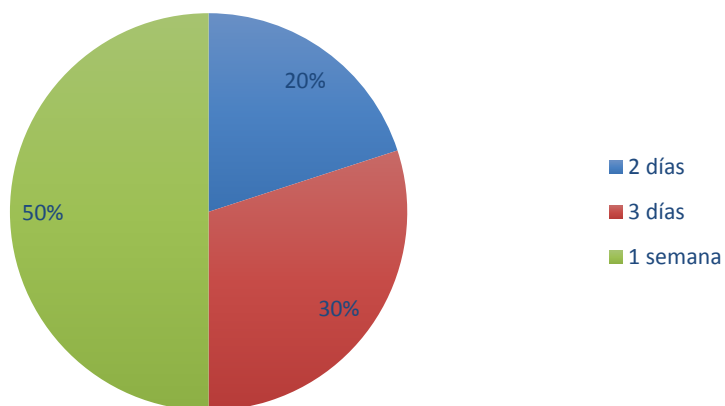
Obtienen crédito



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica. 14

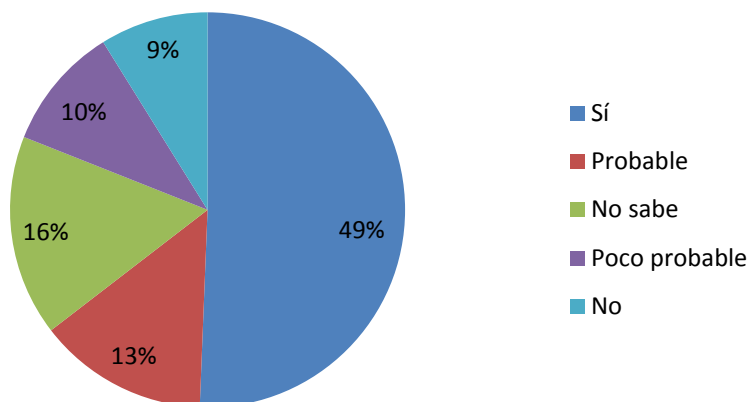
Por cuanto tiempo



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Gráfica. 15

Vendería otra marca



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

Conclusiones del estudio de mercado

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que:

- La mayor parte de las abarroteras venden leche pasteurizada, representan el 89%, y tan solo el 11% no vende leche.
- Marcas de leche pasteurizada que venden en el mercado, en primer lugar LALA 65%, en segundo lugar Sello Rojo 52%, en tercer lugar están otras con 41% y en cuarto lugar esta Alpura 28%.
- Las marcas más vendidas en el mercado son, en primer lugar esta LALA con el 61%, después le sigue Sello Rojo con el 20%, otras con el 9% y Alpura con el 9%.
- Litros de leche que venden por semana, el mayor fue de 11 a 25 litros de leche por semana que representados 35%, el segundo es de 26 a 50 litros por semana que representa el 31%, después el 51 y más con el 20% y menos de 10 con el 14% semanal.
- Frecuencia que surten leche pasteurizada, el 35% dijo que semanal, el 30% dos veces por semana, el 19% 3 veces por semana y el 16% todos los días.
- Cuál es el margen de ganancia, el 46% respondieron que del 10 a 14%, el 27% la ganancia es de 15 a 29% y el 14% es el 30% y más de ganancia.
- Quien les surte, el tendadero contesto que el 45% el distribuidor, con el 30% al de abastos y el 25% a otros.



- Respecto a la obtención de crédito, el 30% si obtiene y el 70% no obtiene.
- A los tenderos que sí les otorgan crédito les dan diferentes plazos, por ejemplo al 20% le dan dos días, al 30% tres días y al 50% restante una semana.
- Vendería otra marca, el 49% dijo que si, el 16% dijo que no sabe, el 13% dijo que probablemente, el 10% dijo que poco probable y el 9% dijo que no.

Riesgos y oportunidades del mercado

Como toda empresa, está expuesta a diversos riesgos y oportunidades, mismos que se describen a continuación.

Cuadro 13

Riesgos y oportunidades	
Riesgos	Acciones por implantar
Que los costos sean más altos que la competencia	Búsqueda de los mejores precios de materiales sin descuidar la calidad
Que la gente prefiera las marcas de leches conocidas	publicidad efectiva para dar a conocer el producto
Oportunidades	Acciones por implantar
Existe escasez de leche en México	Establecer distribución inteligente
Empresa conocida localmente	Hacer énfasis en su marca

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

4.3.2 Descripción detallada del producto

El producto que producirá la empresa será leche de vaca pasteurizada, y será elaborada sin conservadores, colorantes y saborizantes artificiales.

- El envase será de plástico con capacidad para 1 litro.
- El envase llevará el nombre, logotipo, fecha de envase, código de barras, información nutricional, fecha de caducidad y número de lote.

Marca

El origen de la marca proviene del nombre del negocio familiar “La Haciendita”, el cual posee 90 años en el mercado local de la ciudad de Morelia, Michoacán; y es conocido por gran parte de sus habitantes. La marca será registrada en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual cumpliendo los trámites necesarios. De antemano se sabe que dicho nombre no es usado por otra empresa alimenticia en México.

Figura. 7

Logotipo de Leche La Haciendita



Fuente elaboración propia con base a la investigación

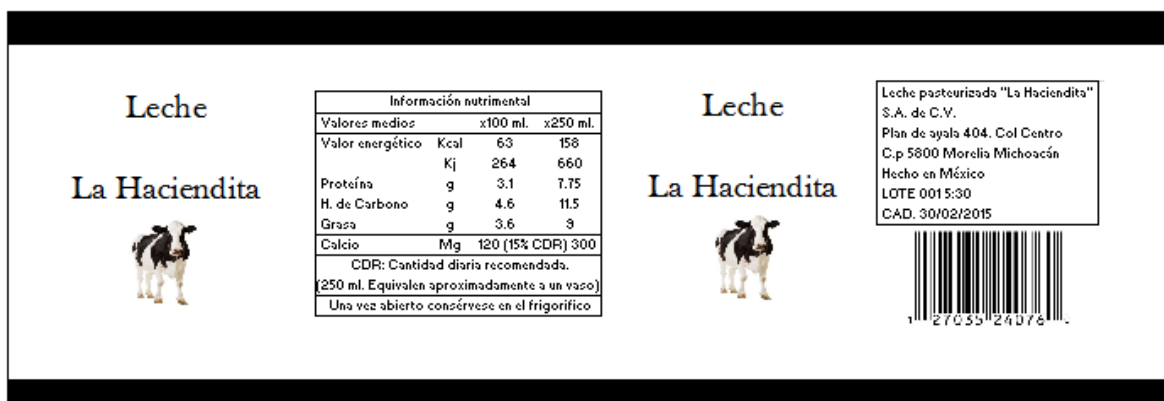
Empaque y etiqueta

Con lo que respecta al empaque, la leche pasteurizada será envasada en un envase de plástico PET reciclable cuya capacidad será de 1 litro de producto con un costo de envase de \$1.95 y la tapa de color rojo a \$0.38. Que será cubierto por su respectiva etiqueta.

La etiqueta es de material Thermal transfer satinada de 60 mm x 200 mm, la cual será impresa en tinta a blanco y negro. El costo unitario es de \$0.65 pesos.

Figura. 8

Etiqueta del envase de leche



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

4.3.3 Plan de publicidad y promoción

El plan de publicidad contempla publicidad impresa de dos tipos: mediante la impresión de volantes y anuncios. Esta será mensual, durante el primer año de la introducción de la leche al mercado, esta promoción tendrá un costo de \$1,000 pesos al mes.

Se imprimirán 300 anuncios en papel cartulina de tamaño carta a color blanco y negro, que serán colocados de manera visible al cliente, en cada una de las tiendas donde se acepte la distribución de la leche.

Se repartirán 1,000 volantes impresos en papel bond en tamaño media carta en blanco y negro; se repartirán en la periferia de una cuadra de radio respecto a cada tienda donde se distribuya la leche, estos volante se colocarán en el buzón de las casas.

Figura. 9

Anuncio y volante



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación

Para dar a conocer nuestro producto se ha elaborado un plan de promoción que contará con una inversión de \$1,000 pesos mensuales. Este dinero será utilizado para el canje de 1,000 etiquetas de leche la haciendita por 1,000 pesos, es decir un peso por etiqueta.

Tanto el anuncio como el volante transmitirán la promoción de canjear las etiquetas por el valor de un peso, con la leyenda “Valor de un peso, canjeable en su tienda de conveniencia”. El canje lo hará el tendero (una etiqueta por un peso), que la canjeará a su repartidor por la misma cantidad.



La siguiente tabla muestra el valor de la campaña de promoción y publicidad, la cual tiene un valor total de \$2,000 al mes.

Cuadro. 14

Campaña de promoción y publicidad

Publicidad	Unidades	Precio unitario	Total
Anuncios	300	\$ 1.50	\$ 450.00
Volantes	1000	\$ 0.55	\$ 550.00
Promoción	1000	\$ 1.00	\$ 1,000.00
Total			\$ 2,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Distribución y puntos de venta

El canal de distribución será del productor al minorista y al consumidor final, ya que el producto será distribuido por medio de las tiendas abarroteras de las colonias seleccionadas, en las cuales se organizara una logística de distribución para atender por lo menos a las abarroteras cliente una vez a la semana, sí así se convino. El presupuesto para el gasto en gasolina de \$2, 500 pesos al mes.

Productor —————> Minorista (abarroteras) —————> Consumidor final

Políticas de precios

- Para dar a conocer el producto se determinará un precio independientemente si es una venta menor (minorista) o una venta mayor (mayorista)
- En caso de haber producto en malas condiciones se le repondrá a la entrega de la unidad.
- Para pedidos extraordinarios se recomienda llamar con un día de anticipo para garantizar la entrega.



Precio, costo y punto de equilibrio

Costos variables (CV) del producto por unidad

Envase de 1 litro

Cuadro. 15

Costo de la materia prima y materiales para elaborar un producto (un litro)

Materia prima	Costo Unitario	Unidades	Costo diario	Días por mes	Costo mensual	Producción estimada mensual
Leche bronca	\$4.50	193.00	\$868.50	26	\$22,581.00	5018
Envase de plástico	\$1.95		\$376.35		\$9,785.10	
Taparrosca	\$0.38		\$73.34		\$1,906.84	
Etiqueta	\$0.65		\$125.45		\$3,261.70	
TOTAL	\$7.48		\$1,443.64		\$37,534.64	

Fuente: Elaboración propia

La empresa proyecta vender 5, 018 envases de 1 litro al mes, por lo que los costos variables mensuales son:

$CV = 5\ 018 \text{ envases de 1 litro} \times \$ 7.48 = \$ 37, 534.64 \text{ por mes.}$

Costos fijos (CF) mensuales



Cuadro. 16

Costos fijos

Costo fijo	Valor
Servicios	\$1,000
Sueldos	\$0
Publicidad	\$2,000
Mantenimiento	\$500
Transporte	\$2,500
Total	\$6,000

Fuente: Elaboración propia

$$CF = \$ 6,000$$

Costo total (CT)

$$CT = CV + (CF / \text{producción esperada})$$

$$CT = \$ 7.48 + (\$ 6,000 / 5018)$$

$$CT = \$ 8.676$$

Porcentaje de ganancia = + 15.26%

$$\$ 8.676 \times 0.1526 = \$ 1.324 \text{ ganancia por unidad}$$

Precio de venta al minorista

$$\text{Precio de venta (PV)} = CT + 15.26 \% \text{ ganancia}$$

$$PV = \$ 8.676 + \$ 1.324 = \$ 10 \text{ precio al tendero}$$

Precio de venta al consumidor final = + 10%

$$PVF = \$10 + \$1$$

$$PVF = \$ 11 \text{ precio al consumidor}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = CF / (PV - CV)$$

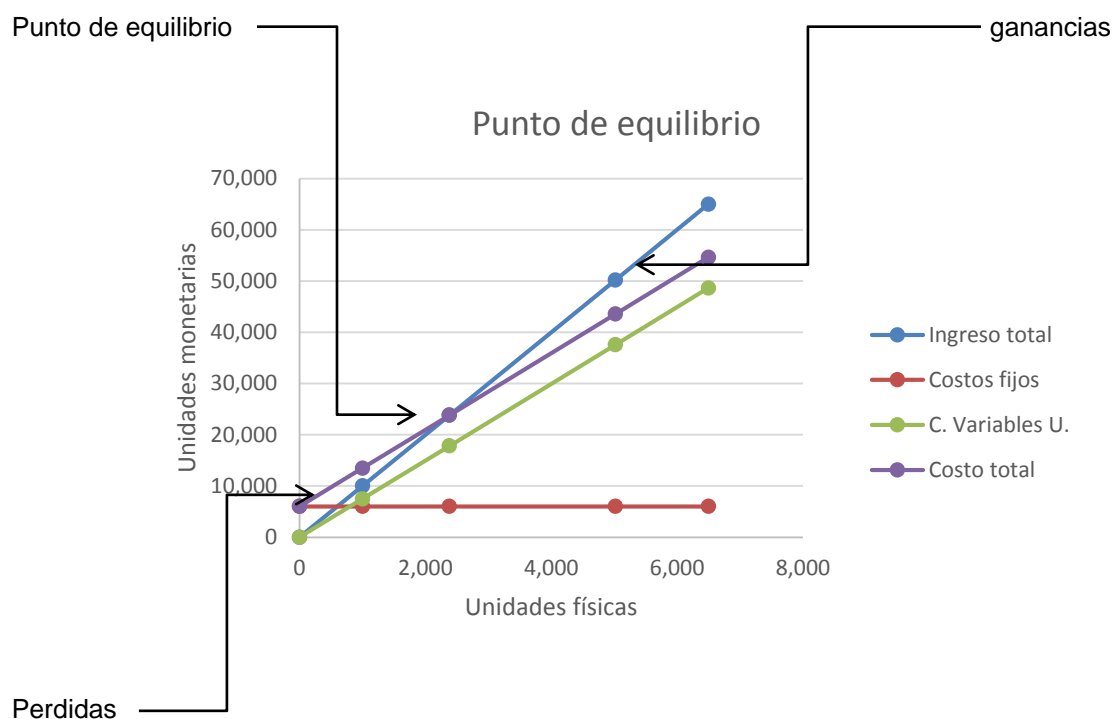
$$PE = \$ 6,000 / (\$ 10 - \$ 7.48)$$



PE = 2, 381.24 = **El punto de equilibrio se alcanza al vender 2, 382 unidades al mes y/o 92 diarias (este último cuenta los 26 días laborales de la empresa al mes).**

Grafica. 16

Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos del punto de equilibrio.



4.4 Recursos materiales y logísticos

4.4.1 Adecuación con las Normas Oficiales Mexicanas

Las principales actividades consisten en en la revisión de calidad, pasteurización, etiquetado, envase, embalaje, transporte y venta al público; que se encuentran reguladas por la Normas Oficiales Mexicanas -155-SCFI-2012 y se describen de la siguiente manera:

Revisión de calidad

Para procesar la leche se debe estar seguro de que está libre de impurezas visibles, aromas o sabores anormales, antibióticos, desinfectantes u otros productos químicos. La acidez debe ser normal, entre 0.15 y 0.18% de ácido láctico.

Pasteurización

La pasteurización consiste en calentar la leche a temperaturas inferiores a la de la hervida, durante un tiempo que puede ser muy corto o más o menos prolongado; el calor prolongado, aunque sea inferior al hervido, destruye las bacterias que pueden transmitir enfermedades al hombre, existen dos tipos:

- Pasteurización lenta a 63° durante 30 minutos.
- Pasteurización rápida a 72° durante 15 segundos.

Para la primera requiere de tinas de doble fondo y es la más sencilla de realizar, inclusive a nivel casero.

Etiquetado

La etiqueta de los productos debe figurar:

- Número de lote
- La fecha de caducidad, señalando con letra o número el día, mes y año.
- El contenido de vitamina "A".
- Las leyendas "Manténgase en Refrigeración" o "Consérvese en Refrigeración".



Envase

Se deben envasar en recipientes tipo sanitario, elaborados con materiales inocuos y resistentes a las distintas etapas del proceso, de tal manera que no reaccionen con el producto o alteren las características físicas, químicas y sensoriales.

Embalaje

Se debe usar material resistente que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que facilite su manipulación, almacenamiento y distribución.

Transporte

El transporte foráneo o local de los productos debe ser en vehículos que cuenten con el sistema de refrigeración o material aislante adecuado, que conserven los productos a una temperatura máxima de 7°C.

Venta al público

La exhibición y venta de los productos se permite en locales que tengan las condiciones de higiene, limpieza y que cuenten con equipo de refrigeración.

Esta Norma se complementa con las siguientes:

- Normas Oficiales Mexicanas-051-SCFI-1994. Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados.
- Normas Oficiales Mexicanas-086-SSA1-1994. Alimentos y Bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones Nutrimientales
- Normas Oficiales Mexicanas-092-SSA1-1994. Método para la cuenta de bacterias aerobias en placa. Normas Oficiales Mexicanas-093-SSA1-1994. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.
- Normas Oficiales Mexicanas-109-SSA1-1994. Procedimientos para la toma, manejo y transporte de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.



- Normas Oficiales mexicanas M-110-SSA1-1994. Preparación y dilución de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.
- Normas Oficiales Mexicanas-113-SSA1-1994. Método para la cuenta de microorganismos coliformes totales en placa.
- Normas Oficiales Mexicanas-114-SSA1-1994. Método para la determinación de *Salmonella* en alimentos. Normas Oficiales Mexicanas-115-SSA1-1994. Método para la determinación de *Staphylococcus aureus* en alimentos.
- Normas Oficiales Mexicanas-117-SSA1-1994. Método de prueba para la determinación de cadmio, arsénico, plomo, estaño, cobre, fierro, zinc y mercurio en alimentos, agua potable y agua purificada por espectrometría de absorción atómica.
- Normas Oficiales Mexicanas-120-SSA1-1994. Prácticas de Higiene y Sanidad para el proceso de Alimentos, Bebidas no alcohólicas y alcohólicas.
- Normas Oficiales Mexicanas-127-SSA1-1994. Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.

4.4.2 Procedimiento y tiempo invertido del proceso de producción

El proceso para la pasteurización se elabora de manera artesanal, es decir, que su producción se realiza de forma predominantemente manual con o sin ayuda de herramientas y máquinas, generalmente con utilización de materias primas locales y procesos de transformación y elaboración transmitidos de generación en generación (SAGARPA, 1996).

Cuadro. 17

Procedimiento para pasteurizar 200 litros diarios de leche

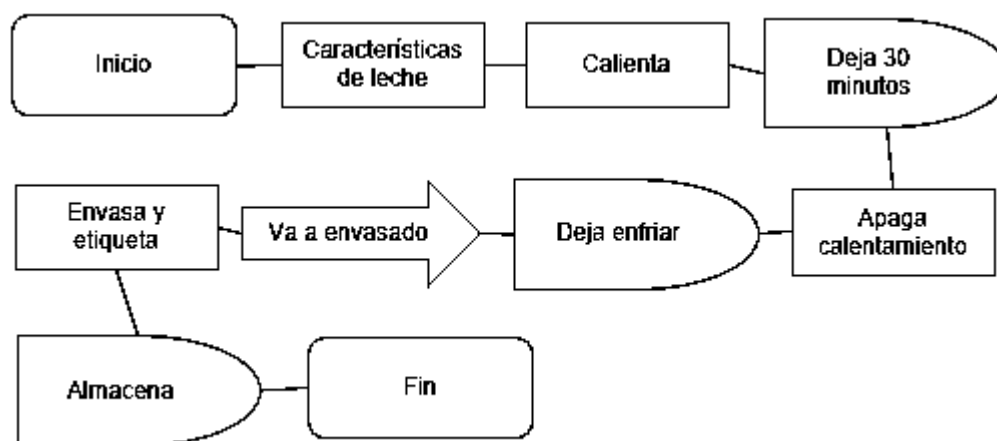
Procedimiento para 200 litros	Tiempo invertido diario
Características de leche	10min
Pasteurizar	140min
Apagar calentamiento	5min
Deja reposar	60min
Enfriado	60min
Llevar a envasado	5min
Envasar y etiquetar	140min
Almacenar	60min
TIEMPO TOTAL INVERTIDO	480min o 8 horas

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

4.4.3 Diagrama del proceso de producción

Figura. 10

Diagrama del proceso de producción



Fuente: elaboración propia



4.4.4 Descripción del proceso de producción

- Verificación de las características de la leche. La leche debe contener un 26% de sólidos de la leche, por lo que se debe comprobar con un densímetro y que contenga al menos 26 gramos de sólidos por litro.
- Se coloca en el cazo.
- Se prende el método de calentamiento.
- Se deja calentar la leche a 65 grados centígrados durante media hora.
- Se apaga el método de calentamiento.
- Se enfría la leche en su método de enfriamiento.
- Se esteriliza los envases.
- Se vierte la leche en los envases y se cierran.
- Se etiqueta y empaca.
- Se almacena en frío.
- En el caso que sobre leche, esta se utilizara para realizar otros productos como el queso fresco o chongos.

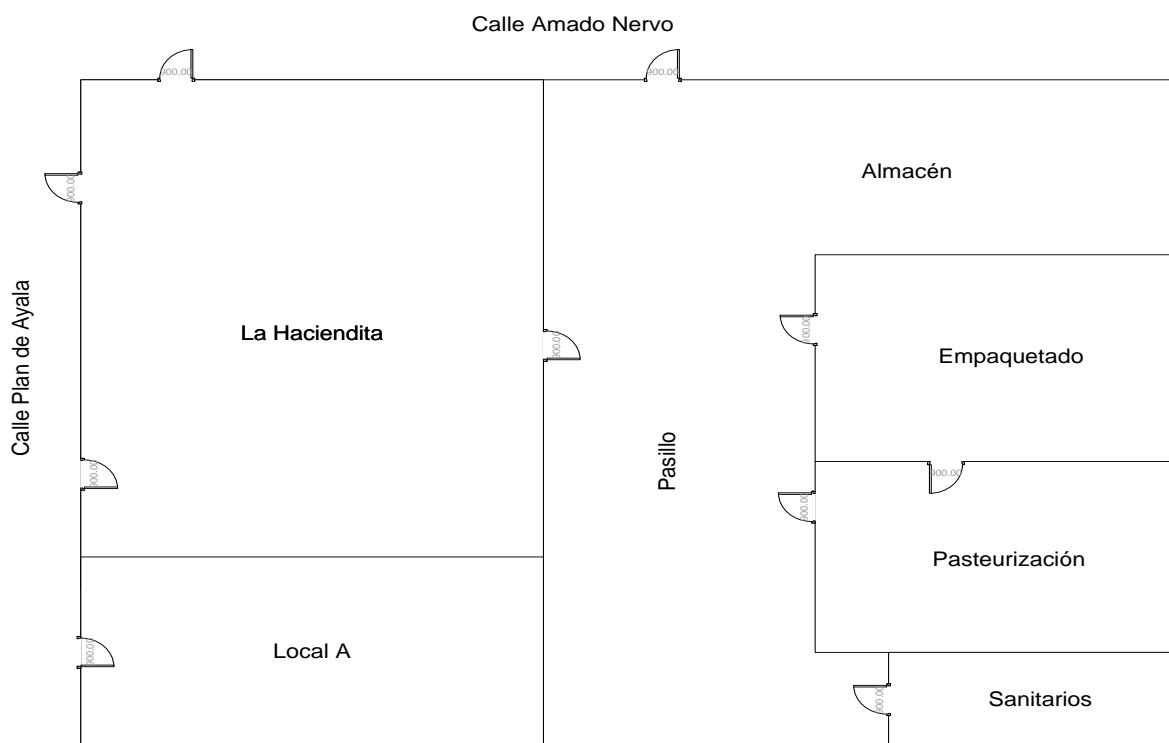
4.4.5 Plano del lugar

La ubicación de la fábrica y punto de venta es: Plan de Ayala 404, colonia centro, código postal 58 000, en la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Se encuentra en la esquina que da a la calle Amado Nervo, entre las referencias más importantes se encuentra el Mercado de San Juan a una cuadra y a tres de la avenida Madero.

El terreno cuenta con 10 x 10 metros, lo que da un total de 100 metros cuadrados, la fábrica tiene la entrada por la calle Amado Nervo, la cual da acceso inmediato al almacén, seguido del área de empaquetado, pasteurización. Cabe resaltar que la fábrica da acceso al negocio, el negocio tiene un área de 7 x 4 metros, además se cuenta con un local comercial independiente, que se puede usar de ser necesario.

Figura. 11

Croquis del negocio “la Haciendita”



Fuente: Elaboración propia con base al diseño de la casa de la empresa “La Haciendita”

Las instalaciones actuales están equipadas para la entrada de botes de leche de 50 litros, el piso esta echo para resistir el sostén de dichos botes que llegan a pesar 75 kilos cada uno. El lugar de trabajo tiene espacio suficiente para trabajar los dos cazos de manera simultánea, lugar para el enfriado, envasado y para colocar el refrigerador.

Sin embargo se necesitan dos conexiones para empatar los cazos con la toma de gas natural.



4.4.6 Equipo e instalaciones necesarias

Para la operación de las actividades se necesita el equipo siguiente:

Cuadro. 18

Equipo, herramientas e instalaciones faltantes

Equipo/herramienta	Proveedor	Cantidad	Precio unitario	Total
Chevy 2002 pickup estándar con caja	Autos Trébol	1	\$36,000	\$36,000
Logotipo camioneta	Imprenta arco	1	\$2,700	\$2,700
Refrigerador industrial 20 pies Metalfrio usada 2005	Metalfrio	1	\$10,000	\$10,000
Cazo de 50 litros doble cara de acero inoxidable	Lacto Gandolfo	2	\$2,000	\$4,000
Base para cazo con ruedas de 50 lts.	Lacto Gandolfo	2	\$1,200	\$2,400
Conexión para gas	Lacto Gandolfo	2	\$1,100	\$2,200
Pala de madera reforzada	Lacto Gandolfo	2	\$200	\$400
Densímetro hyperquímico	Lacto Gandolfo	1	\$350	\$350
Medidor de pH PH10 tipo bolígrafo	Lacto Gandolfo	1	\$1,500	\$1,500
Termómetro hyperquímico	Lacto Gandolfo	1	\$350	\$350
Reja para 12 envases de plástico	Coppel	24	\$150	\$3,600
Total				\$63,500.00

Fuente: elaboración propia

Para el mantenimiento se contempla contar con un empleado de limpieza en el futuro, mientras tanto queda a cargo de los familiares, el mantenimiento se hará al área de producción, maquinaria y vehículo. El mantenimiento del vehículo comprende afinación o composturas, y se ahorrarán \$250 al mes para cuando se llegue la ocasión. Los artículos del mantenimiento se indican en la siguiente tabla:



Cuadro. 19

Mantenimiento

Articulo	Costo unitario o litro	Artículos x mes	Costo mensual
Auto	250	1	\$250
Hipoclorito	\$3	5	\$15
Jabón piso	\$7	5	\$35
Escoba	\$15	2	\$30
Trapeador	\$20	2	\$40
Cubeta	\$20	1	\$20
Guantes	\$15	2	\$30
Franela	\$5	3	\$15
Pinol	\$5	5	\$25
Antiséptico	\$2	15	\$30
Estropajo	\$5	2	\$10
Total			\$500

Fuente: elaboración propia

Para la búsqueda de la materia prima se seleccionó a los siguientes proveedores. La leche bronca se pactó con un productor del municipio de Tarimbaro, bajo el nombre de granja IXAI, el cual acordó la entrega de 200 litros diarios a las 8 a.m. a discreción de la prueba de calidad indicada; respecto al envase de leche se contactó 4 empresas 2 locales y dos en el estado de México, el precio indicado es el ofrecido por la empresa moreliana Industrializadora de plásticos, por cuestiones de logística, precio y calidad, ubicados en la calle Tariacuri 67 de la colonia Félix Ireta; las etiquetas se comprarán en la imprenta arco por la atención personalizada en diseño gráfico y ubicación próxima; de esta forma se indican en la siguiente tabla :



Cuadro 20

Materia prima necesaria

Materia prima	Proveedor	Precio	Precio x 5018
Leche bronca	Granja IXAI	\$4.50	\$22,581.00
Envases de plástico	Recicladora Monarca	\$1.95	\$9,785.10
Tapas del envase	Recicladora Monarca	\$0.38	\$1,906.84
Etiquetas	Imprenta arco	\$0.65	\$3,261.70
Total			\$37,534.64

Fuente: Elaboración propia

Para trabajar en La Haciendita se decidió surtir materia de la siguiente manera: la leche bronca será comprada 6 días a la semana (lunes a sábado), para los envases de plástico, taparrosas y etiquetas se deberá comprar cada primer lunes de mes, teniendo en cuenta que se debe tener reserva de materiales para quince días de producción.

Considerando el tiempo necesario para la producción de leche pasteurizada envasada, y el equipo con el que contará la empresa, trabajando 6 días por semana se van a producir 193 envases de 1 litro diarios, para cumplir con los 5,018 establecidos al mes.

En la empresa se seguirán los siguientes procedimientos para asegurar la calidad y la mejora continua, a través de las siguientes acciones:

- Se revisará el correcto seguimiento de las Normas Oficiales Mexicanas cada 6 meses.
- Se realizarán análisis al personal y al producto una vez cada 3 meses para verificar que sus condiciones sean las óptimas.
- Se realizará una encuesta a las tiendas abarroteras cada año para verificar la aceptación y sus expectativas.



4.4.7 Capacidad instalada

La planta de producción se encuentra estratégicamente ubicada, tanto para el buen desempeño humano, como productivo y de almacenamiento de materia prima y producto terminado, utilizando eficientemente el entorno productivo se tiene una capacidad de producción de 15,000 envases de litro al mes.

4.4.8 Ejemplo de un día de operaciones

La entrada de los encargados es a la 7:30 am, tiempo para acomodar los productos faltantes en los estantes y tener el local en buenas condiciones. La entrega de la leche bronca es a las 8 am, esta se pasa directamente al área de pasteurización, donde ya se tiene la base y el cazo listo para recibir 200 litros de leche, la pasteurización se realiza en dos partes, dado que el cazo tiene una capacidad para 50 litros y se cuenta con dos; mientras se realiza la segunda pasteurización, la primera se pasa al área de envasado, donde se reposa durante 30 minutos para enfriar, después de pasar el tiempo se acomodan los envases debajo de la llave del cazo y se prosigue a realizar el llenado; después llenar las botellas se etiquetan y se pasan al área de almacén, donde se colocan en el refrigerador. Al enfriarse (proceso que sigue el día siguiente) el vendedor toma las los envases de leche del refrigerador, las coloca en rejillas y se acomoda en la camioneta para su venta en la ruta establecida. Al terminar el producto, regresa al punto de distribución para reabastecer y/o dar cuentas. El día termina con una limpieza del equipo empleado.

4.5 Recursos humanos y aspectos legales

4.5.1 Organigrama organizacional

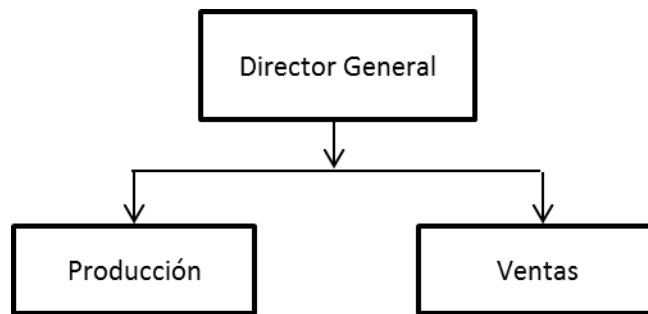
A continuación se muestra el organigrama que se tiene contemplado generar en el momento que la empresa sea rentable para contratación. En este caso, al inicio de operaciones estas posiciones serán remplazadas 3 familiares que ocuparan los puestos de director general por Alejandro Javier López Villaseñor, empleado de producción por Emelia Villaseñor Caravantes y vendedor Francisco Javier López



Heredia; y no se contemplan salarios sino la repartición de las ganancias a discreción por el jefe de familia; las vacantes serán contemplados bajo el siguiente organigrama

Figura. 12

Organigrama del negocio “la Haciendita”



Fuente: elaboración propia con base a la investigación

4.5.2 Puestos y funciones

Las actividades o funciones de cada puesto se describen de la siguiente manera:

Cuadro. 21

Puestos y funciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo:	Director general
Jefe inmediato:	N/A
Número de personas en el cargo:	1
FUNCIONES	
Encargado de coordinar el trabajo de supervisión de producción y ventas. También se encargará de la promoción, así como de integrar las actividades de todos los miembros de la empresa.	
Requisitos de educación:	L.A
Requisitos de experiencia:	5 años
Otros requisitos:	Liderazgo

Fuente: elaboración propia con base a la investigación



Cuadro. 22

Puestos y funciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo:	Ventas
Jefe inmediato:	Director general
Número de personas en el cargo:	1
FUNCIONES	
Se encargará de elegir las estrategias de venta que se llevarán a cabo, publicidad y propaganda.	
Requisitos de educación:	Técnico en ventas
Requisitos de experiencia:	3 años
Otros requisitos:	Atención al cliente

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Cuadro. 23

Puestos y funciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo:	Producción
Jefe inmediato:	Director general
Número de personas en el cargo:	1
FUNCIONES	
Realizar el proceso de producción y que se lleve a cabo de la manera eficiente, rápida e higiénica. Es el encargado de la dirección del control del almacén de materia prima, selección del equipo y del control de la calidad del producto final.	
Requisitos de educación:	Técnico en alimentos
Requisitos de experiencia:	3 años
Otros requisitos:	Trabajo a presión

Fuente: elaboración propia con base a la investigación



A todo el personal fuera de la familia que laborará en La Haciendita será contratado como empleado y contará con las prestaciones y obligaciones que exige la ley, con contratos temporales de inicio por 3 meses de duración, si demuestran cumplir con el puesto se les dará contrato permanente.

4.5.3 Políticas internas

Políticas Operativas

Las políticas de la empresa se separan en los siguientes aspectos:

Seguridad

- Tener en cualquier situación como prioridad la seguridad y salud propia y de terceros.
- No fumar dentro de las instalaciones de la empresa, esto incluirá la extensión de áreas operativas, infraestructuras y vehículos aun cuando estos últimos se encuentren en el exterior del negocio.
- No ingerir bebidas alcohólicas ni algún tipo de droga dentro de las instalaciones de la empresa, esto incluirá la extensión de áreas operativas, infraestructura y vehículos aun cuando estos últimos se encuentren en el exterior de la empresa. Esto estipula que nadie debe presentarse bajo los efectos de estas bebidas.
- No realizar ninguna actividad que pudiera conllevar al riesgo humano y de infraestructuras.

Servicio al cliente

- El cliente es primero.
- Mostrar en todo momento la disponibilidad de servicio. Satisfacer las expectativas del cliente y tratar de superarlas.
- Considerar como prioritario cualquier sugerencia del cliente.

Reglamento interno

- Atender las obligaciones propias de cada trabajador como vestimenta y comportamiento.
- Obedecer las instrucciones de trabajo dadas por un superior.
- Tener las áreas de trabajo aseadas y en orden.
- Cumplir con los horarios de trabajo estipulados.



- No se permitirá bajo ninguna circunstancia, que el trabajador sustraiga mercancía u objetos propiedad de la empresa, el trabajador sorprendido, será castigado de acuerdo a las reglas de la ley.
- El trabajador tendrá un día de descanso a la semana.
- Otras que marque la Ley General de Trabajo.

4.5.4 Selección y contratación de personal

La empresa no necesitará más personal, continúa con las tres personas que ya trabajan en ella y que son miembros de una misma familia, por lo cual no se efectuará gasto en el reclutamiento, sin embargo, en un futuro donde la empresa requiera de algún empleado para cubrir estas vacantes se hará mediante anuncio en periódico local

Considerando que la empresa es relativamente pequeña, el proceso de reclutamiento será simple, y consistirá sólo en poner un anuncio pequeño en el periódico y presentarse en el punto de distribución.

Para el proceso de selección, los interesados al puesto de limpieza serán convocados a una entrevista en la dirección del negocio, que será dirigida por el director general. El cual aplicará un examen de aptitud de servicio en entrevista individual y, según los resultados, se realizará posteriormente una selección de los cuatro mejores aspirantes.

Por otro lado, la selección de los licenciados se hará de manera directa en las universidades, para lo cual se buscará a tres candidatos de acuerdo con promedio y experiencia en el área emprendedora. Para designar a la persona seleccionada se citará a los candidatos a una entrevista con el director general a fin de buscar a los prospectos que cumplan de la manera más satisfactoria posible los requisitos del puesto.

Los sueldos contemplados a los empleados correspondientes a cada posición dentro de la empresa se desglosan en la siguiente tabla:



Cuadro. 24

Tabulador de sueldos mensuales

Puesto	Cantidad	Sueldo mensual	Total
Director general	1	\$6,000	\$0
Ventas	1	\$4,000	\$0
Producción	1	\$3,000	\$0
Subtotal	3		\$0
Total	3		\$0

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

4.6 Finanzas

El manejo de las finanzas de la empresa quedará a cargo del director general.

4.6.1 Entradas

Las entradas y salidas que tendrá La Haciendita serán las siguientes para los primeros 12 meses de operación:

Cuadro. 25

Entradas mensuales del primer año

Tipo	Valor
Ventas	\$50,178
Capital	\$100,000

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Las ventas aproximadas mensuales son de \$ 50,178 pesos durante el primer año, además el capital aportado por el dueño es de \$100, 000 pesos, de los cuales se ocuparán para comprar el equipo y el restante para capital de trabajo.



4.6.2 Salidas

Cuadro. 26

Salidas mensuales del primer año

Tipo	Valor	Periodicidad
Servicios	\$1,000	Costo fijo
Sueldos	\$0	Costo fijo
Publicidad	\$2,000	Costo fijo
Equipos	\$63,500	Solo el primer mes
Mantenimiento	\$500	Costo fijo
Transporte	\$2,500	Costo fijo
Materia prima	\$37,535	Costo fijo
Total	\$107,035	

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Las salidas mensuales aproximadas del primer año son de \$ 107, 035 pesos, de las anteriores solo la compra de equipo se hará una sola vez, es decir que para los meses siguientes no se contemplara.

4.6.3 Depreciación de activos

En términos de contabilidad, y desde el punto de vista de la depreciación, se establece la vida legal de un activo desde el momento en que se compra y se empieza a explotar, hasta la fecha en la que alcanza la depreciación total o que el empresario estima necesario suplantarlo o deshacerse de él.

Existen dos tipos de depreciación: contable y fiscal. Para la contable se basa en el cálculo año tras año del importe que dice la factura del activo fijo; y en la depreciación fiscal se debe de calcular las actualizaciones correspondientes que marca el artículo 37 y 41 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, en donde se toma de referencia el Índice Nacional de Precios al Consumidor.



El tipo de depreciación que se tomará en cuenta para su contabilidad es la depreciación contable.

Plazo a depreciar:

- Edificios : 20 años
- Mobiliario: 10 años
- Maquinaria y herramientas: 10 años
- Vehículos de empresa : 5 años

A continuación se describe la depreciación contable del equipo que se comprará:



Cuadro. 27

Depreciación de los activos fijos

Equipo/herramienta	Cantidad	Precio unitario	Valor factura	Depreciación	Años	Depreciación
Camioneta Chevy 2002 pickup estándar con caja	1	\$36,000.00	\$36,000.00	Vehículo	5	\$7,200.00
Refrigerador industrial 20 pies Metalfrio	1	\$10,000.00	\$10,000.00	Maquinaria y herramientas	10	\$1,000.00
Cazo de 50 litros doble cara de acero inoxidable	2	\$2,000.00	\$4,000.00	Maquinaria y herramientas	10	\$400.00
Base para cazo sencilla para cazo de 50 lts.	2	\$1,200.00	\$2,400.00	Maquinaria y herramientas	10	\$240.00
Conexión para gas	2	\$1,100.00	\$2,200.00	Maquinaria y herramientas	10	\$220.00
Tazón de acero inoxidable 2 lts.	1	\$400.00	\$400.00	Maquinaria y herramientas	10	\$40.00
Pala de madera	2	\$200.00	\$400.00	Maquinaria y herramientas	10	\$40.00
Embudo acero inoxidable	2	\$550.00	\$1,100.00	Maquinaria y herramientas	10	\$110.00
Densímetro	1	\$350.00	\$350.00	Maquinaria y herramientas	10	\$35.00
Medidor de PH10 tipo bolígrafo	1	\$1,500.00	\$1,500.00	Maquinaria y herramientas	10	\$150.00
Termómetro hyperquimic	1	\$350.00	\$350.00	Maquinaria y herramientas	10	\$35.00
Rejas de plástico	24	\$150.00	\$3,600.00	Maquinaria y herramientas	10	\$360.00
Total			\$62,300.00			\$9,830.00

Fuente: elaboración propia



4.6.4 Flujo de efectivo

A continuación se muestra el flujo de efectivo del primer año de operaciones:

Cuadro. 28

Flujo de efectivo del 1º enero al 31 diciembre 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo inicial		\$43,144	\$49,788	\$56,431	\$63,075	\$69,719
Capital	\$100,000					
Ventas	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178
Total de entradas	\$150,178	\$93,322	\$99,966	\$106,610	\$113,254	\$119,898
Salidas						
Materia prima	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Publicidad	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Transporte	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Mantenimiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Compra equipo	\$63,500	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reclutamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total salidas	\$107,035	\$43,535	\$43,535	\$43,535	\$43,535	\$43,535
Efectivos	\$43,144	\$49,788	\$56,431	\$63,075	\$69,719	\$76,363



	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	\$76,363	\$83,007	\$89,651	\$96,294	\$102,938	\$109,582
Capital						
Ventas	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178
Total de entradas	\$126,541	\$133,185	\$139,829	\$146,473	\$153,117	\$159,761
Salidas						
Materia prima	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Publicidad	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Transporte	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Mantenimiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Compra equipo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reclutamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total salidas	\$43,535	\$43,535	\$43,535	\$43,535	\$43,535	\$43,535
Efectivos	\$83,007	\$89,651	\$96,294	\$102,938	\$109,582	\$116,226

Fuente: elaboración propia con base a la investigación



Cuadro. 29

Flujo de efectivo cronológico de 2015 a 2019

La Haciendita					
(del 1o de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2019)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo inicial		\$116,226	\$133,263	\$156,519	\$180,938
Capital	\$100,000				
Ventas	\$602,142	\$632,249	\$863,020	\$906,171	\$951,479
Total de entradas	\$702,142	\$748,475	\$996,283	\$1,062,690	\$1,132,417
Salidas					
Materia prima	\$450,416	\$472,936	\$645,558	\$677,836	\$711,728
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$12,000	\$12,600	\$17,199	\$18,059	\$18,962
Publicidad	\$24,000	\$25,200	\$34,398	\$36,118	\$37,924
Transporte	\$30,000	\$31,500	\$42,998	\$45,147	\$47,405
Mantenimiento	\$6,000	\$6,300	\$8,600	\$9,029	\$9,481
Compra equipo	\$63,500	\$66,675	\$91,011	\$95,562	\$100,340
Reclutamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total salidas	\$585,916	\$615,211	\$839,764	\$881,752	\$925,839
Efectivos	\$116,226	\$133,263	\$156,519	\$180,938	\$206,577

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Cabe resaltar que se ajustó para los 4 años siguientes una inflación de 5%, además que para el 3er año se espera incrementar las ventas en un 30% (y mantener ese nivel de venta para 2017 y 2019).



A continuación se muestra el estado de resultados para el 2015:

Cuadro. 30

Estado de resultados del 1º enero al 31 de diciembre 2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178
Costo de producción	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035
Materia prima	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Mantenimiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Utilidad bruta	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144
Gasto de operación	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500
Reclutamiento	\$0					
Transporte	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Publicidad	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Utilidad antes de impuestos	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644
Impuesto sobre la renta	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72
Utilidad o pérdida neta	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572
Utilidad o pérdida acumulada	\$6,572	\$13,143	\$19,715	\$26,286	\$32,858	\$39,429



	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178	\$50,178
Costo de producción	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035	\$39,035
Materia prima	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535	\$37,535
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Mantenimiento	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Utilidad bruta	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144	\$11,144
Gasto de operación	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500	\$4,500
Reclutamiento						
Transporte	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Publicidad	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Utilidad antes de impuestos	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644	\$6,644
Impuesto sobre la renta	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72
Utilidad o pérdida neta	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572	\$6,572
Utilidad o pérdida acumulada	\$46,001	\$52,572	\$59,144	\$65,715	\$72,287	\$78,859

Fuente: elaboración propia con base a la investigación



Cuadro. 31

Estado de Resultados cronológico 2015-2019

La Haciendita					
(del 1o de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2014)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$602,142	\$632,249	\$863,020	\$906,171	\$951,479
Costo de producción	\$468,416	\$491,836	\$671,357	\$704,925	\$740,171
Materia prima	\$450,416	\$472,936	\$645,558	\$677,836	\$711,728
Sueldos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Servicios	\$12,000	\$12,600	\$17,199	\$18,059	\$18,962
Mantenimiento	\$6,000	\$6,300	\$8,600	\$9,029	\$9,481
Utilidad bruta	\$133,726	\$140,412	\$191,663	\$201,246	\$211,308
Gasto de operación	\$54,000	\$56,700	\$77,396	\$81,265	\$85,329
Reclutamiento	\$0				
Transporte	\$30,000	\$31,500	\$42,998	\$45,147	\$47,405
Publicidad	\$24,000	\$25,200	\$34,398	\$36,118	\$37,924
Utilidad antes de impuestos	\$79,726	\$83,712	\$114,267	\$119,981	\$125,980
Impuesto sobre la renta	\$867	\$1,821.58	\$5,484.83	\$7,678.76	\$10,078.37
Utilidad o pérdida neta	\$78,859	\$81,891	\$108,782	\$112,302	\$115,901
Utilidad o pérdida acumulada	\$512,581	\$594,471	\$703,254	\$815,556	\$931,457

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Cabe señalar que se agregó 5% de inflación anual a partir del 2016, y un incremento de ventas en 2017 de 30%; la tasa impositiva calculada para los primeros 12 bimestres es de 10.88% y para los últimos 18 bimestres es de 16%, teniendo en cuenta el gravado impositivo de 10% anual al cobro de la tarifa del ISR señalada.



A continuación se sacó la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto del proyecto, para esto se hace una proyección de las ventas por los primeros cinco años de operación, para cada año posterior al año de inicio se le agrega el 5% por la inflación esperada para cada año.

El total de la inversión asciende a \$63, 500 pesos, para esto el dueño aportó \$100,000 para pagar la inversión y el restante para capital de trabajo, se sustrajo la utilidad neta del estado de resultados y con esto se obtuvo una TIR de 82.66%, de la misma manera el valor de las utilidades traídas al inicio de las operaciones es de \$178, 159 pesos.

La fórmula utilizada para obtener la TIR es:

$$TIR = -IT + F \left[\frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i} \right] = 0$$

La fórmula utilizada para obtener el VPN

$$VPN = -I + \sum_{t=1}^n \frac{TNE_t}{(1 + i)^t}$$



A continuación se muestra la Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Cuadro. 32

Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones	-63,500					
Capital de trabajo	-36,500					
Ingresos		602,142	632,249	863,020	906,171	951,479
Egresos		522,416	548,536	748,752	786,190	825,499
Flujo neto de efectivo	-100,000	79,726	83,712	114,267	119,981	125,980
Utilidades netas	-63,500	78,859	81,891	108,782	112,302	115,901
VPN	345,765					
TIR	132.04%					

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

La TIR obtenida es de 132.04% y la VPN de \$345,765 durante un periodo de 5 años, la cual representa una inversión interesante para el inversionista, dado que si lo invirtiera a una tasa segura como el CETE anual le presentaría el siguiente rendimiento.

Inversión en Cetes

Cuadro. 33

Inversión CETES (del 1o de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2019)						
Inversión	Tasa	2015	2016	2017	2018	2019
100,000	3.17%	\$103,170	\$106,440	\$109,815	\$113,296	\$116,887
Cotización 5 de noviembre 2014 a 364 días.						

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

La tasa libre de riesgo es de 3.17% contra 132.04%, lo cual indica que la inversión por el proyecto de envasar leche es redituable a un plazo de 5 años.



4.7 Aspectos legales

Para iniciar las operaciones de la empresa es necesario realizar una serie de trámites legales, entre los que se incluyen:

- Constituirse como persona física bajo el Régimen de Incorporación Fiscal.
- Obtener el Registro Federal de Contribuyentes.
- Inscripción a la Canaco (aunque ésta no es exigida por ley).
- Registro en la Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- Inscripción en la Tesorería del Estado y en la Tesorería del Municipio para obtener el registro de la zona donde estará ubicado el punto de distribución.
- Registrar marca en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

4.7.2 Régimen fiscal

El régimen fiscal del solicitante es de tipo persona física bajo el Régimen de Incorporación fiscal, con las siguientes principales obligaciones:

- La tasa impositiva ISR que pagará según sus utilidades y los límites de \$8,420.83 a \$14,798.84 es de 10.88% y de \$14,798.85 a \$17,202 es de 16% en base bimestral, para 2015 se pagará el 10% de dicha tasa impositiva y se incrementará anualmente en 10% hasta llegar a la tasa indicada.
- La tasa de IVA es de 0%.
- Presentar declaración bimestral y anual.
- Registrar y expedir comprobantes electrónicos a que se refiere el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, los ingresos, egresos, inversiones y deducciones del ejercicio correspondiente.
- Efectuar el pago de las erogaciones relativas a sus compras e inversiones, cuyo importe sea superior a \$2,000.00, mediante cheque, tarjeta de crédito, débito o de servicios.



- Presentar, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquél al que corresponda el pago, declaraciones bimestrales en las que se determinará y pagará el IVA, los pagos bimestrales tendrán el carácter de definitivos.
- Pagar el impuesto sobre la renta de acuerdo a las disposiciones fiscales respectivas; además deberán presentar en forma bimestral ante el Servicio de Administración Tributaria, en la declaración a que hace referencia el párrafo quinto del artículo 111 de esta Ley, los datos de los ingresos obtenidos y las erogaciones realizadas, incluyendo las inversiones, así como la información de las operaciones con sus proveedores en el bimestre inmediato anterior.

4.7.3 Documentación legal para personas físicas con RIF

- Copia del alta en Hacienda
- Copia RFC de la empresa
- Licencia municipal
- Copia comprobante del domicilio fiscal de la empresa reciente.
- Programa de facturación electrónica, firma electrónica o archivos de validación (REQ y KEY) y carta de manifiesto ante Hacienda.



4.8 Plan de trabajo

La calendarización de actividades para el año 2014 que la empresa tendrá que realizar para iniciar operaciones es la siguiente:

Cuadro. 34

Plan de trabajo

1. Hacer un plan de negocios	01 ene. - 28 feb
2. Acondicionar local	01 mar. - 31 mar
3. Buscar equipo	01 abr. - 30 abr
4. Seleccionar personal	01 may. - 31 may
5. Reclutar personal	01 jun. - 30 jun
6. Instalación de equipo	01 jul. - 31 ago
7. Trámites legales	01 sep. - 30 nov
8. Publicidad	2 sep. - 30 nov
9. Surtir proveedores	1 dic. - 31 dic
10. Inicio de actividades	02-ene-15

Fuente: elaboración propia con base a la investigación

Cuadro. 35

Cronograma del plan de trabajo

Act.	Ene. '14	Feb. '14	Mar. '14	Abr. '14	May. '14	Jun. '14	Jul. '14	Ago. '14	Sept. '14	Oct. '14	Nov. '14	Dic. '14	Ene. '15
1	■	■											
2			■										
3				■									
4					■								
5						■							
6							■	■					
7									■	■	■		
8									■	■	■		
9												■	
10													■

Fuente: elaboración propia



CONCLUSIONES

Mediante la investigación de la presente tesis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La producción de leche en el país está dada en mayor parte por empresas medianas y grandes, existe una gran concentración de la producción en tres estados como Jalisco, seguido por Coahuila de Zaragoza y Durango, y la parte lograda por los pequeños productores tiende a disminuir conforme las grandes empresas adquieren mayor mercado.

En Michoacán existe una gran masa de pequeños productores, muchos en estado de supervivencia económica, los cuales logran vender o revender el producto en las principales ciudades del estado, no existen grandes empresas, sin embargo existe la distribución masiva de varias marcas de grandes empresas del país; cabe destacar que Liconsa tiene una planta de acopio en el municipio de Jiquilpan.

Con respecto a los resultados del plan de negocios realizado se concluye que:

De acuerdo con los resultados de la evaluación de la idea del producto favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”, ya que con la pasteurización se logra eliminar la mayoría de los microorganismos que afectan a la salud humana y en la actualidad es una práctica obligatoria de los productores de lácteos.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta aplicada en el estudio de mercado, favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”. Para el estudio mercadológico, se realizó una encuesta a las abarroteras que venden productos lácteos de la ciudad de Morelia, Michoacán y se reveló oportunidad de vender 5,018 envases de un litro mensuales.



De acuerdo a los resultados de la evaluación del estudio de recursos materiales favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”, ya que se cuenta con la mayoría de los materiales y con las instalaciones adecuadas, por lo que la inversión es mínima y procede la producción y comercialización de la leche.

De acuerdo a los resultados de la evaluación del estudio de recursos humanos favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”, porque ya se cuenta con el personal adecuado para dicha cantidad a producir y no se requiere la contratación de más personal, por el momento.

De acuerdo a los resultados de la evaluación del estudio de recursos financieros favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”, ya que nos arroja resultados positivos en las utilidades.

De acuerdo a los resultados de la evaluación del estudio de los aspectos legales favorece la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”.

Mientras que financieramente se demostró su viabilidad mediante el cálculo de la TIR que es de 82.66% y la VAN de \$178, 592 pesos del proyecto

Por lo que, se concluye que los resultados de la evaluación de la idea del producto, el estudio de mercado, el estudio de recursos materiales, el estudio recursos humanos, el estudio financiero y el estudio de los aspectos legales, que forman parte del plan de negocios favorecen la producción y comercialización de leche pasteurizada, por la empresa “la Haciendita”, logrando el objetivo general propuesto en esta tesis de licenciatura, así como también cada uno de los objetivos específicos antes señalados.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abler, D. (2010, Abril). Demand Growth in Developing Countries. *Revista La Granja*, 20-24. Paris.

Aguilasocho, A. y Galeana, E. (2009). *Turismo rural y desarrollo sostenible*. Universidad Michoacana de San Miguel de Hidalgo, Morelia, Michoacán, México.

Albano, B.P. y Bertorelle, G. (2006). The Origin of European Cattle: Evidence from Modern and Ancient. *DNA PNAS*, USA.

Alcaraz, R. (2007). *El emprendedor de éxito* (3ª ed.). México: McGrawHill.

Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Gestión 2000.

Ángeles, R., Flores, M., Martínez, D. y García, M. (2002). *Efecto de las importaciones de leche en el mercado nacional del producto*. Tesis de Maestría en Economía, ISEL Colegio de Post-graduados, México.

Antognolli, S. (2012). *Gestionar el cambio la empresa familiar*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de: <http://www.degerencia.com/articulo/empresas-familiares-la-consultoria>

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc.GrawHill.

Biosca, D. (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. España: Gestión 2000.

Briñez, J., Valbuena, E., Castro G. y Tovar A. (2008). Algunos parámetros de composición y calidad en leche cruda de vacas doble propósito en el municipio de Machiques de Perijá, Estado Zulia. *Revista científica de la Universidad de Zulia*, número 5, Pp.607-617. Venezuela.

Caballero, M. (2006). *La industria de la leche en México*. Tesis de Doctorado. UNAM, Facultad de Economía. México.



Calva, J. L. (2004, Abril). Ajuste estructural y TLCAN: Efectos en la agricultura Mexicana y reflexiones sobre el ALCA. *Revista de la UAM, El cotidiano, marzo-abril, año/vol. 19 numero 124*. México.

Caputo, G., Gomez, G., Perkins, G. y Vilaseca, A. (2002). *La estructura y dinámica familiar. Su impacto en el éxito de la empresa Familiar*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.iae.edu.ar/PI/Proyectos/Paginas/CEFAM.aspx>.

Centro De Estudios Para El Desarrollo Rural Sustentable y La Soberanía Alimentaria. (2008). *¿El impacto del TLCAN en el sector agropecuario o los efectos de la desregulación económica y comercial?*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2002). *Panorama de la inserción internacional, de América Latina y el Caribe*, Chile: Naciones unidas.

Conference Corporativo (2010). *Las reglas de oro en la administración de empresas familiares*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf).

ConsultoresOC (2008). *Empresas familiares*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas-familiares>.

Daviron, B., Nango, N., Murphy, S. y Rashid, S. (2005). The nature and of domestic sources of food price instability and risk. *Archivos del Banco Mundial*, 15-21. USA.

Diamond, H. (1989). *Vida Sana*. España: Martínez.

Dussel, E. (2005). *Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Escalante, R., Catalán, H. y Galindo, L. (2005). Evolución del producto de sector agropecuario mexicano: Algunas regularidades empíricas. *Cuadernos del Desarrollo Rural*, núm. 54, pp. 87-112. México.



Escalante, R., Catalán, H., Galindo, L. y Reyes, O. (2007). Desagrarización en México: Tendencias Actuales y Retos hacia el Futuro. *Documentos de trabajo de la UNAM*. México.

Eubank, R. y Davis, M. (1993). *Pasteurización de la leche*. (4ª Ed.). España: Departamento de salud y servicios humanos.

Fernández, F. (2001). *La industria lechera en Puerto Rico*. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. (2007). *Red Leche en México: Análisis de la Circunstancia Actual*. *Simposium Lácteos y Cárnicos*. México.

Finck, B. (2004). *Análisis de Precios de la Leche: Efectos de la apertura comercial y las políticas de Estado*.

Foreign Agricultural Service. (2006). *Dairy production and trade developments United States Department of Agriculture*. USA: FAS.

García, L., Aguilar, A., Luévano, A. y Cabral, A. (2005). *La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados*, México: Plaza y Valdés.

García, M. (1997). Historia del abasto lechero en México y el papel del Estado en su distribución masiva. *Cuadernos de Nutrición*, núm. 20, 30-35. México.

Gómez, G. (2006). *Son iguales todas las Empresas Familiares*. España: Norma.

Grande, C. F. (1985). *Alimentación y Nutrición*. Obra de divulgación sobre la alimentación y nutrición humana. España: Salvat.

Hernández, E. y Del Valle, M. (2000). La Industria láctea de México, en el Contexto de tratado de libre Comercio de América del Norte. *Archivos del Banco Interamericano de Desarrollo*. Argentina.

Hewitt, J. (2011). Arreglos institucionales para las políticas agrícolas, pesqueras y alimentarias de México. *Archivos de la OCDE*. Francia.



Ibarra, R. (2000). *Empresa familiar: Una relación constructiva*. México: Trillas.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Perspectiva Estadística. 32 entidades federativas*, México.

Izquierdo, E. (2002). *Mercado agroindustrial mexicano*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013, de <ftp://ftp.fao.org/fao/010/y5788s/y5788s02.pdf>

Ku Vera, J., (1990). Importación de leche en polvo en México: la utopía de la autosuficiencia lechera. *Momento Económico*. México

Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2008). *Administración de Pequeñas Empresas* (13a ed.). México: Trillas.

López, M. (1980). *Economía y política en la historia de México*, México: El caballito.

López, E. y Ares J. (2001). *Novos escenarios para a economía galega*. Recuperado el 22 de diciembre de 2012, de dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=397385.

Marini, P. y Oyarzabal, M. (2002). Patrones de producción lechera: Componentes de la producción y sus comportamientos según nivel de producción. *Revista Argentina de producción animal*. Argentina.

Martínez, F. (2003). *Programas Nacionales para el Abasto de Leche en Memoria Día Mundial de la Alimentación*. Trabajo de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. México.

Méndez, S. (1998). *Problemas económicos de México*. (4ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Morata, A. (2010). *Nuevas tecnologías de conservación de alimentos: Tecnología de los Alimentos*. Trabajos de la Universidad Politécnica de Madrid. España.

Nestlé (2011). *La leche un alimento sano y delicioso*. Recuperado de: www.nestle.com

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2002). Nutrición humana en el mundo en desarrollo. *Colección Alimentación y nutrición No. 19*.



Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007).

Perspectivas alimentarias: Análisis de los mercados mundiales. Departamento económico y social.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2010).

Perspectivas Alimentarias: Análisis de los mercados mundiales. Departamento económico y social.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011). *Arreglos institucionales para las políticas agrícolas, pesqueras y alimentarias de México*. Francia.

Ortega A., León M. y Ramírez B. (2010). Agricultura y crisis en México: Treinta años de políticas económicas neoliberales. *Revista Ra Ximhai de la Universidad Autónoma Indígena de México*. México.

Oseguera, R. (2007). *Análisis de la cadena de comercialización de la leche cruda en Álvaro Obregón y Tarimbaro, Michoacán*. Tesis de Maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.

Pedraza y Navarro (2006). *La productividad de la industria láctea en el Estado de Michoacán* (2ª. Ed). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.

Rabobank International (2002). *The Global Dairy Industry*. Sitio web de Rabobank, Holanda.

Ramírez, J., García, R., Salazar, J., Mora, F., García, R. (2010). Efectos del tratado de libre comercio de América del Norte sobre la producción de leche en México. *Sistema de información científica red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Volumen 26, número 3, 283-292. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Recuperado el 1 de enero del 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx>.

Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. España: Panorama.

SAGARPA (1996). Elaboración de quesos tipo panela y oaxaca. Recuperado el 29 de abril de 2014m, de <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/elaboraciondequesos.pdf>

Salvatore, D. (1992). Economía y empresa. México: Mc Graw Hill.



Tamanes, R. (1988). *Diccionario de Economía*. Madrid, Alianza Editorial.

Valle, R. (2000). *La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano y su entorno mundial*. México: Porrúa.

Vatin, F. (1990). L'industrie du lait. *Ensayos de historia económica*. I' Hartmattan, Francia.

Verlagsgesellschaft, M. y Braunfeld, K. (2013). *Organización de la empresa constructora*. España: Panorama.

Villamar, L. y Olivera, E. (2005). Situación actual y perspectiva de la producción de leche de bovino en México. *Archivos de la SAGARPA*, México.

Westergaard, V. (2004). Tecnología de la leche en polvo, evaporación y secado por atomización. *Cuaderno sobre tecnologías para lácteos*. Dinamarca.



ANEXOS

ESTUDIO DE MERCADO

TIPO DE NEGOCIO: TIENDAS DE ABARROTE

COLONIA: CENTRO

UNIDADES ECONOMICAS: 36

LA COMERCIAL DE LOS POBRES AVENIDA LAZARO CARDENAS 345	ABASOLO 248
PEPIN VIRREY DE MENDOZA 639	ANDRÉS QUINTANA ROO 353
MERCADO REVOLUCION LOCAL 57B Y 58	HUMBOLDT 22. TU PLAZA COMERCIAL N. INTERIOR 23
ANTONIO ALZATE 42, PLAZA DE LA TECNOLOGIA N. INTERIOR 207	MANUEL MUÑIS 600B
VICENTE SANTA MARIA 331	ANDRES QUINTANA ROO 324
VICENTE GUERRERO 339	ABRAHAM GONZALEZ 81
MERCADO REVOLUCION LOCAL 124 AL 127	LA CORREGIDORA 846
FRAY MANUEL NAVARRETE 77. PLAZA SAN FRANCISCO N. INTERIOR 16.	AV. LAZARO CARDENAS. MERCADO INDEPENDENCIA 84
MANUEL MUÑIS 655	CUAUTLA 445
MERCADO REVOLUCION N. INTERIOR 129	AURORA PADRE LLOREDA 276
CHARLY JUAN JOSE DE LEJARZA 335	EDOARDOS VIRREY DE MENDOZA 453
CRISMAN LA CORREGIDORA 886	EL TORBELLINO FUERTE DE LOS REMEDIOS 117
EL TRANVIA BARTOLOME DE LAS CASAS 649	LA BARCA HEROE DE NACOSARI 37 A
EL VERGEL 20 DE NOVIEMBRE 599	LA COSTEÑA GARCIA PUEBLITA 155
LA ECONÓMICA FUERTE DE LOS REMEDIOS 140	NOCHE BUENA PADRE LLOREDA 96
LA LUNA GALEANA 447	ROJAS EDUARDO RUIZ 421. CENTRO HISTORICO
LAS MIL RAYON 469	NICOLAS BRAVO 80 A
MORELOS NORTE 512.	



COLONIA: INDUSTRIAL

ENTIDADES ECONÓMICAS: 10

VALENTIN GÓMEZ FARÍAS #783	ANTIMONIO #211
URANIO #44	VICENTE RIVA PALACIO #646
JUAN ÁLVAREZ #534	URANIO #388
VALENTÍN GÓMEZ FARÍAS # 753	IGNACIO ZARAGOZA #529
PLATINO #74	BENITO JUÁREZ #567

COLONIA: INDEPENEDENCIA

UNIDADES ECONÓMICAS: 13

CALLE INDEPENDENCIA # 1113	SINALOA #527
CONSTITUYENTES DE 1917 #1376	JUNTA DE ZITÁCUARO #113
TUCANAZO	CALLE INDEPEDENCIA #375
CONGRESO DE ANÁHUAC #211	
GUZMAN	2 DE MAYO #701
6 DE DICIEMBRE #199	
YOLA 2	INDEPENDENCIA #199
2 DE MAYO #667	
2 DE MAYO #656	2 DE MAYO #701

COLONIA: OBRERA

UNIDADES ECONOMICAS: 25

DIVISIÓN DEL NORTE # 285	ERIKA CECILIO GARCÍA #585
CALLE 6 DE DICIEMBRE #483	PLAN DE LOS OLIVOS #138
GENERAL ALFREDO ELIZONDO S/N	GARCIA CONSTITUYENTES DE 1917 # 306
CONSTITUYENTES DE 1917 #355	HEBERTON CAMPESINO #557
MANUEL BIEN DÍA #282	LA CENTRAL GUSTAVO A. MADERO #99
PLAN DE LOS OLIVOS #470	LA LUZ ARTICULO 123 # 111
CONSTITUYENTES 1917 #185	LA PALOMA MIGUEL ARRIAGA #262 A
MIGUEL ARRIAGA #161 B	LA VIA VENUSTIANO CARRANZA #110
SOCIALISMO #227	SOCIALISMO GENERAL ALFREDO ELIZONDO #39



PRIVADA, GUSTAVO A. MADERO #76	ABARROTES Y VERDURAS PRIMO TAPIA #111
PRIMO TAPIA #388	ABARROTES Y VERDURAS PRIMO TAPIA # 114
BECKERS GENERAL GERTRUDIS G. SANCHEZ #398	AMADO NERVO # 360
CESA MIGUEL ARRIAGA #57	