



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
Y ADMINISTRATIVAS

## SEMINARIO FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

“FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE  
NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS Y  
ALIMENTOS ORGÁNICOS”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
P R E S E N T A

R O M I N A C A S T A Ñ E D A M O R A  
A L D O S E B A S T I A N G O N Z Á L E Z L A R A  
I L S E N O E M Í J U Á R E Z D U R A N  
L I L I A N A L U N A M E L É N D E Z  
E S T H E R S I N A Í M A C Í A S B A R R A G Á N

EXPOSITORES

M. EN E. JOÁS GÓMEZ GARCÍA  
M. EN E. EVELIA ROJAS ALARCÓN  
L.A.I GILBERTO DOMÍNGUEZ CONTRERAS  
CIUDAD DE MÉXICO

2019

No. DE REGISTRO

A7.2305

"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"  
60 años de la Unidad Profesional Adolfo López Mateos  
70 Aniversario del CECyT No. 3 "Estanislao Ramírez Ruiz"  
60 años de XEIPN Canal Once, orgullosamente politécnico  
60 Aniversario del CECyT No. 4 "Lázaro Cárdenas"

Folio  
S.A.JPAAI.036.19

**Asunto:** Autorización de Tema Titulación.

**Opción:** Seminario de Titulación.

CDMX, 6 de febrero de 2019.

**C. C. PASANTES:**  
**ROMINA CASTAÑEDA MORA**  
**ALDO SEBASTIAN GONZÁLEZ LARA**  
**ILSE NOEMÍ JUÁREZ DURAN**  
**LILIANA LUNA MELÉNDEZ**  
**ESTHER SINAI MACÍAS BARRAGÁN**  
**P R E S E N T E**

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS ORGÁNICOS**, con el contenido siguiente:

ÍNDICE	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	MARCO METODOLÓGICO
CAPÍTULO II	ANTECEDENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS
CAPÍTULO III	MODELO DE UN NEGOCIO
CAPÍTULO IV	EL MEDIO AMBIENTE
CAPÍTULO V	MERCADO
CAPÍTULO VI	ANÁLISIS ECONÓMICO
CAPÍTULO VII	SENSIBILIDAD DEL PROYECTO
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS	
GLOSARIO	
ANEXOS	

La Tesina es dirigida por el M. en E. Joas Gómez García.

**Nota:** Este oficio sustituye al S.A.JPAAI.T.248/2018 de fecha 30 de octubre de 2018.

**ATENTAMENTE**  
"La Técnica al Servicio de la Patria"

M. en A. LAURA ANDRÓMEDA FONSECA MONTERRUBIO  
JEFA DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

M. en C. MARÍA DEL ROSARIO CASTRO NAVA  
JEFA DE LA COORDINACIÓN DE SEMINARIOS DE TITULACIÓN

c.p. M. en C. María del Rosario Castro Nava.-Jefa de la Coordinación de Seminarios de Titulación.  
Expediente.  
LAFM/gvg\*\*



CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS

Ciudad de México a los 19 días del mes de enero de 2019.

**LAI. María Elizabeth Peralta Calderón**  
Jefa de la Oficina de Titulación  
Presente

En cumplimiento al Artículo 27° del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Seminario denominado:

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS ORGÁNICOS

Desarrollado por el (los) Pasante(s):

Programa Académico

ROMINA CASTAÑEDA MORA	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
ALDŌ SEBASTIAN GONZÁLEZ LARA	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
ILSE NOEMÍ JUÁREZ DURÁN	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
LILIANA LUNA MELÉNDEZ	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
ESTHER SINAÍ MACÍAS BARRAGÁN	ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Firma

Y dirigido por M. en E. Joas Gómez García

Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Atentamente  
"La técnica al Servicio de la Patria"

Asesor/Expositor

Firma

M. en E. Evelia Rojas Alarcón	
L.A.I. Gilberto Domínguez Contreras	

Vo. Bo. Jefe de Programa  
Académico de Administración  
Industrial

*M.A.R.H. Laura Andromeda  
Fonseca Montarubio*



## Autorización de uso de obra

Lic. Karina Elizabeth Domínguez Yebra  
Jefa del Departamento de Servicios Estudiantiles  
P r e s e n t e

Bajo protesta de decir verdad los que suscriben **Romina Castañeda Mora, Aldo Sebastian González Lara, Ilse Noemí Juárez Durán, Liliana Luna Meléndez y Esther Sinaí Macías Barragán** (se anexa copia simple de identificación oficial), manifestamos ser autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS ORGÁNICOS**, en adelante "La Tesina" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgamos a el Instituto Politécnico Nacional, en adelante El IPN, autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales "La Tesina" por un periodo de un año contado a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

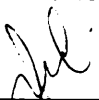
En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento nuestra calidad de autores de "La Tesina".

Adicionalmente, y en nuestra calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesina", manifestamos que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por los suscritos respecto de "La Tesina", por lo que deslindamos de toda responsabilidad a El IPN en caso de que el contenido de "La Tesina" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumimos las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

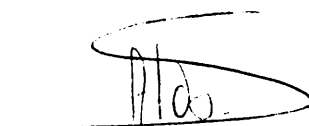
Ciudad de México, 19 de enero de 2019.

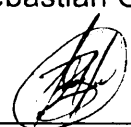
**Atentamente**

  
Romina Castañeda Mora

  
Ilse Noemí Juárez Durán

  
Esther Sinaí Macías Barragán

  
Aldo Sebastian González Lara

  
Liliana Luna Meléndez

# ÍNDICE

Resumen .....	i
Introducción .....	ii
<b>CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del problema y oportunidad .....	2
1.3 Marco teórico y Conceptual .....	2
1.4 Objetivos .....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivo Específicos .....	7
1.5 Justificación .....	7
1.6 Hipótesis .....	8
1.7 Limitaciones y Alcance .....	8
<b>CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Concepto y Funciones de un plan de Negocio .....	9
2.1.1 Estructura de un plan de negocios .....	10
<b>CAPÍTULO III MODELO DE UN NEGOCIO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Definición del producto/ servicio .....	18
3.1.1 Factor éxito .....	20
3.2 Líneas de negocio .....	21
3.3 Ventajas competitivas .....	21
<b>CAPÍTULO IV EL MEDIO AMBIENTE .....</b>	<b>40</b>
4.1 Evaluación Externa de Oportunidades y Amenazas del Negocio .....	40
4.1.1 Matriz MEFE .....	40
4.2 Evaluación interna de Fortalezas y Debilidades del Negocio .....	41
4.2.1 Matriz MEFI .....	41
4.3 Competencia .....	44
4.3.1 Modelo de Porter .....	46
<b>CAPÍTULO V MERCADO .....</b>	<b>49</b>
5.1 Segmentación de mercado .....	49
5.2 Aplicación de Instrumentos de Medición .....	50
5.3 Conclusiones .....	51
<b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS ECONÓMICO .....</b>	<b>60</b>

6.1 Inversión Inicial .....	60
6.2 Capital de Trabajo.....	66
6.3 Financiamiento .....	70
6.4 Flujo de Caja Neto .....	72
6.5 TIR, VAN.....	73
6.6 Rentabilidad del negocio .....	76
<b>CAPÍTULO VII SENSIBILIDAD DEL PROYECTO .....</b>	<b>78</b>
7.1 Sensibilidad en un proyecto .....	78
Conclusiones .....	82
Referencias .....	84
Glosario .....	85
Anexos.....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo de actividades de la empresa .....	19
Figura 2 Estructura Organizacional Empresa .....	22
Figura 3 Logotipo de la empresa.....	25
Figura 4 Matriz MEFE.....	41
Figura 5 Matriz MEFI .....	42
Figura 6 Matriz FODA.....	43
Figura 7 Matriz Estrategias.....	44
Figura 8 Matriz del Perfil Competitivo .....	45
Figura 9 Modelo de Porter.....	48
Figura 10 Número de Habitantes por Delegación en la CDMX.....	50
Figura 11 Pregunta 1 Encuesta.....	52
Figura 12 Pregunta 2 Encuesta.....	52
Figura 13 Pregunta 3 Encuesta.....	53
Figura 14 pregunta 4 Encuesta .....	53
Figura 15 Pregunta 5 Encuesta.....	54
Figura 16 Pregunta 6 Encuesta.....	54
Figura 17 Pregunta 7 Encuesta.....	55
Figura 18 Pregunta 8 Encuesta.....	55
Figura 19 Pregunta 9 Encuesta.....	56
Figura 20 Pregunta 10 Encuesta.....	56
Figura 21 Método de Regresión Lineal .....	57
Figura 22 Proyección de la Demanda .....	57
Figura 23 Gráfica Proyección de la Demanda .....	58
Figura 24 Inversión de activos fijos .....	60
Figura 25 Inversión de Equipo de Cocina .....	61
Figura 26 Inversión de Menaje de Cocina.....	61
Figura 27 Inversión de Equipo de Computo.....	62
Figura 28 Inversión de Equipo de Cómputo.....	62
Figura 29 Inversión de Equipo de Oficina .....	62
Figura 30 Inversión de Mobiliario .....	63
Figura 31 Depreciación de activos fijos.....	63
Figura 32 Depreciación Equipo de Oficina.....	64
Figura 33 Depreciación Equipo de Oficina.....	64
Figura 34 Depreciación Equipo de Cocina.....	64

Figura 35 Depreciación Menaje de Cocina .....	65
Figura 36 Depreciación del Mobiliario .....	65
Figura 37 Activos Diferidos .....	65
Figura 38 Amortización de Activos Diferidos .....	66
Figura 39 Capital de Trabajo .....	66
Figura 40 Inversión Materia Prima e Insumos .....	67
Figura 41 Inversión Capital de Trabajo .....	67
Figura 42 Producción proyectada anual en unidades.....	68
Figura 43 Presupuesto de Ingresos anual .....	68
Figura 44 Presupuesto de Egresos.....	69
Figura 45 Relación de Costos y Gastos.....	69
Figura 46 Tabla de Financiamiento Propio .....	70
Figura 47 Estado de Resultados del Proyecto .....	71
Figura 48 Balance General del proyecto.....	72
Figura 49 Flujo Neto de Efectivo del proyecto .....	73
Figura 50 Datos para calcular el VAN .....	74
Figura 51 Fórmula del VAN.....	74
Figura 52 Datos para la elaboración de la TIR .....	75
Figura 53 Fórmula TIR .....	75
Figura 54 Datos para la elaboración del PRI .....	77
Figura 55 Indicadores Financieros .....	78
Figura 56 Variables de Sensibilidad.....	79
Figura 57 Datos para calcular el VAN (Escenario Optimista) .....	79
Figura 58 Datos para calcular el VAN (Escenario Pesimista).....	79
Figura 59 Indicadores Financieros de acuerdo con los 3 escenarios calculados.....	80



## Resumen

La Alimentación es necesaria en todos los seres vivos, tanto en los animales como en los Seres Humanos, y es por ello por lo que debemos tener una equilibrada incorporación de nutrientes a nuestro organismo, lo que muchas veces es referenciado como Buena Alimentación, siendo fundamental su cumplimiento para el desarrollo de la vida y de las distintas actividades cotidianas.

Una alimentación sana permite por un lado que nuestro organismo funcione con normalidad, que cubra nuestras necesidades fisiológicas básicas, y por otro, reduce el riesgo de padecer enfermedades a corto y largo plazo. No se trata de una relación directa de causa-efecto, pero sí contribuye a aumentar el riesgo de aparición y desarrollo de dichas enfermedades.

Los alimentos orgánicos, biológicos o ecológicos, son aquellos que se cultivan, crían y procesan utilizando métodos naturales y cuyo principal objetivo es lograr un producto alimenticio que no contengan aditivos químicos ni compuestos sintéticos. Favoreciendo las practicas benéficas para el medio ambiente mediante el uso de sistemas no contaminantes.

El objetivo de los llamados alimentos orgánicos es obtener alimentos más sanos para los consumidores, para los trabajadores y para el ecosistema.

Los productos orgánicos, aquellos que se producen bajo una serie de procedimientos libres de sintéticos, pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales, se han convertido en un trending topic de la alimentación.

En México, la comida orgánica ha ganado cierta popularidad, tanto en supermercados como en restaurantes. Los alimentos orgánicos se presentan con mayor prestigio gracias al beneficio para la salud y medio ambiente.

Además de producir alimentos orgánicos, también se ha visto una tendencia por producir productos orgánicos que tienden a ser más caros que los convencionales; sin embargo, el mercado interesado en este tipo de productos crece 10% anual en México, ya que existe una tendencia creciente en la demanda por parte de los mexicanos.

Finalmente, hoy en día existe mayor conciencia de tener una alimentación más saludable, ya que es un factor importante para el desarrollo de los seres humanos, y prueba de ello son los Millennials, quienes están poniendo en jaque a las tradicionales empresas de alimentos procesados, debido a que prefieren productos orgánicos, ecológicos, más artesanales y con sabores más intensos.

Según el sitio Millennial Marketing, los jóvenes entre 16 y 35 años sienten que deben ser consumidores socialmente responsables; por ejemplo, 70% compra menos agua embotellada para reducir el impacto ambiental; se informan más sobre los productos que consumen, utilizan aplicaciones para obtener más datos de los alimentos procesados y prefieren productos en empaques ecológicos.

Actualmente se vive en constante cambio y movimiento, por lo que la gente se enfrenta a nuevas tendencias en los estándares de vida, que sin duda ayudan a crear una mayor conciencia para llevar una vida más sana, con calidad, y esto resulta en una nueva alternativa de negocio e inversión.

En el presente proyecto aplicaremos las acciones e implementaremos todas las técnicas posibles viables para la creación de una empresa que se dedicará a la venta de bebidas y alimentos orgánicos en el Sur de la CDMX para incrementar la cultura de una alimentación saludable, y realizaremos una evaluación de este para saber el impacto y la factibilidad de nuestro negocio.

## Introducción

Al formular un proyecto este debe responder a una problemática planteada cuya solución satisfice una necesidad puntual teniendo como propósito alcanzar este objetivo dándole valores medibles con las que hacer una evaluación más que exhaustiva cuando se recojan resultados.

El sobrepeso y obesidad en México son un problema creciente, que no se estanca, y se encuentra en zonas ricas, pobres, rurales y urbanas de nuestro país. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) alertó sobre la necesidad de cambiar los hábitos alimenticios en México, donde el 73% de la población adulta padece sobrepeso u obesidad.

Una alimentación saludable ayuda a proteger la salud y a prevenir enfermedades. Muchos estudios relacionan la falta de una alimentación saludable con enfermedades crónicas (cardiovasculares, obesidad, diabetes, cáncer, etc.), demostrándose así que una alimentación inapropiada es uno de los principales factores determinantes del desarrollo de estas enfermedades.

Por el contrario, una mala alimentación, con exceso de grasas saturadas, sal, azúcar y la forma de cocinar ciertos alimentos se asocian a algunas enfermedades. Según la OMS, cerca de 2,7 millones de personas fallecen al año por una mala alimentación, por un bajo consumo de frutas y verduras.

Este trabajo está motivado por una urgente necesidad en los mexicanos de cuidar su salud para evitar enfermedades asociadas con el sobrepeso ya que de acuerdo con un estudio de la OMS los malos hábitos alimenticios han contribuido al aumento de obesidad en el mundo. Aún para aquellos con un peso adecuado, una dieta pobre en nutrientes se asocia con mayores riesgos para la salud, que pueden causar enfermedades e incluso la muerte.

El presente proyecto formula y evalúa un negocio de alimentos y bebidas orgánicos en la delegación Coyoacán de la zona Sur de la CDMX para ayudar con la problemática antes descrita, participando en la tendencia creciente entre personas de 16 a 35 años por cuidar su apariencia física, realizar ejercicio y consumir productos saludables, a pesar de que estos alimentos tengan precios más elevados, ya que la población entre esta edad es autosuficiente y con posibilidad económica para adquirir estos productos. Además, debido a que hoy en día existe una tendencia muy marcada de una fuerte cantidad de personas buscando estas alternativas, en donde pueden estar consumiendo productos que no tengan azúcar, conservadores y saborizantes y que actualmente representa un 16 por ciento de la población con una clara tendencia al alza. Así mismo, contribuiremos al cuidado del medio ambiente utilizando desechables biodegradables.

En el primero capítulo indagaremos en el contexto del estudio es decir responderemos a la necesidad de adquirir pruebas por medio de métodos y recolección de información en base a las teorías y objetivos planteados en la investigación.

En el segundo capítulo resumiremos información que nos ayude a comprender que es y para qué sirve un plan de negocios, así como a saber la definición de empresa e investigar la información que requeriremos para la creación de nuestro negocio.

En el capítulo tercero especificaremos que se ofrecerá al mercado, es decir, definiremos nuestro producto, como lo haremos, a quien lo venderemos, como lo venderemos y de qué forma generaremos ingresos.

En el cuarto capítulo formularemos estrategias, para evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de nuestro negocio ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

En el quinto capítulo estableceremos estrategias de marketing con el objetivo de captar nuestros clientes a través de los distintos canales en los que se puede contactar con ellos, aportar valor y solucionar necesidades.

En el sexto capítulo desarrollaremos un plan económico-financiero para diagnosticar la capacidad que tiene nuestro negocio para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, evaluar la viabilidad futura y facilitar la tomar decisiones encaminadas a reconducir y mejorar la gestión de los recursos de la empresa para lograr crear valor y, así, continuar en el mercado.

Y por último el séptimo capítulo donde hablaremos sobre la sensibilidad del proyecto el cual nos permitirá diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar el cómo estas afectan el resultado final.

# CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

## 1.1 Antecedentes

Por su origen la agricultura orgánica surge desde una concepción holística, donde se involucran procesos técnicos, sociales, económicos y agroecológicos, no se trata de sustituir el modelo productivo o el de insumos de síntesis artificial por los de insumos naturales. La agricultura orgánica es una opción de desarrollo capaz de consolidar la producción de alimentos saludables en el mercado altamente competitivo y creciente.

A nivel mundial, la tendencia por el consumo de productos libres de residuos tóxicos, sanos y amigables con el medio ambiente da inicio en la década de los 70's, específicamente en Europa. Al inicio el consumo de estos productos fue considerado como una moda, sin embargo, con el paso de los años y con la constante degradación de los recursos naturales a nivel mundial, este movimiento fue creciendo a tal grado que, en la segunda mitad de la década de los años 90, se convierte en una fuerte tendencia del mercado, que en la actualidad sigue su ritmo de crecimiento en los mercados de importancia como lo son: Norteamérica, Europa y Asia.

En Centroamérica a partir de la década de los años 90 toman importancia formalmente este tipo de cultivos y productos como: café, especias, medicinales, los que se ofertan en un mayor volumen, se inician los procesos de certificación de fincas y se comienza a conocer el tema. Actualmente el volumen y la diversidad de productos ecológicos que se ofrecen en esta región del continente está en franco crecimiento, se pueden encontrar pequeñas producciones de vegetales y frutas tropicales que se producen bajo normas orgánicas; los cultivos como las especias, el café, las nueces, las medicinales y aromáticas, están incrementado sus volúmenes de producción.

A finales de la década de los ochenta, los países desarrollados comenzaron a demandar productos tropicales y de invierno producidos en forma orgánica, que en sus territorios no se pueden cultivar, estimulando de esta manera la práctica de la agricultura orgánica en México.

A través de algunas comercializadoras, ONG y grupos religiosos se fomentó en México la apropiación de esta nueva forma de producir, para complementar y diversificar una demanda ya creada en el exterior.

En un inicio, agentes de países desarrollados se conectaron con diferentes actores en México, solicitándoles la producción de determinados bienes orgánicos, así comenzó su cultivo, principalmente en áreas donde insumos de síntesis química no eran empleados. Este fue el caso de las regiones indígenas y áreas de agricultura tradicional en los estados de Chiapas y Oaxaca. Posteriormente, compañías comercializadoras de los Estados Unidos influenciaron el cambio a la producción orgánica en la zona norte del país, ofreciendo a empresas y productores privados financiamiento y comercialización, a cambio de productos orgánicos. Esto permitió a las compañías abastecer mucho mejor la demanda de los productos solicitados en los tiempos y temporadas específicas requeridas, a la vez que obtuvieron mejores precios por ellos (Gómez, 2000).

Los pequeños productores orgánicos mexicanos están aprovechando la creciente demanda de productos orgánicos, además de responder a una tendencia global.

Para muchos, la agricultura orgánica nace desde las sociedades ancestrales, la capacidad de alimentarse en áreas muy reducidas y utilizando únicamente los insumos naturales locales.

Los productos orgánicos, en supermercados y restaurantes, gozan de mayor prestigio gracias a sus beneficios para la salud y el medio ambiente. Por ello y gracias a esta creciente fama es que casi 169 mil hectáreas se consagran exclusivamente a producir este tipo de industrias agrícolas.

México está posicionado entre los 20 principales países exportadores y en el 4° lugar como productor de alimentos orgánicos; países como Japón, EE. UU., y la Unión Europea reciben alimentos orgánicos mexicanos.

## **1.2 Planteamiento del problema y oportunidad**

La comida además de ser uno de los mayores placeres de la vida es un pilar para la supervivencia y si no se lleva un régimen alimentario adecuado puede convertirse en un gran problema para la salud.

Enfermedades como diabetes, obesidad e hipertensión tienen sus raíces en los malos hábitos diarios y también un alto costo a la salud en el futuro; Son pequeños hábitos diarios como el consumo elevado de calorías, la falta de conocimiento de nutrición o saltarse una comida del día adicionado a la poca oferta de productos saludables en el mercado, elevan el riesgo de desarrollar una de estas enfermedades sin que el usuario se dé cuenta.

Llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como distintas enfermedades no transmisibles y diferentes afecciones. Sin embargo, el aumento de la producción de alimentos industrializados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios.

Con relación al tema de los productos industrializados los cuales conforman un gran porcentaje de la oferta en el mercado de bebidas y alimentos y qué están relacionados con problemas de salud, han permitido un crecimiento sostenido en la producción de alimentos y bebidas saludables, también denominadas “orgánica”.

Actualmente se vive en constante cambio y movimiento, por lo que la gente se enfrenta a nuevas tendencias en los estándares de vida, que sin duda ayudan a crear una mayor conciencia para llevar una vida más sana, con calidad, y esto resulta en una nueva alternativa de negocio e inversión.

A partir de la problemática enunciada se encontró: 1) Existen enfermedades y problemas de salud directamente relacionada con los malos hábitos alimentarios, 2) La oferta de alimentos y bebidas industrializadas representa un porcentaje importante de la oferta del mercado mexicano, 3) La producción de alimentos y bebidas saludables (Orgánicas) tiene un crecimiento sostenido año con año en México, 4) La producción de alimentos y bebidas saludables resultan en una nueva alternativa de negocio e inversión.

Se formuló y evaluó un plan de negocios para cubrir las necesidades del mercado de comida saludable orgánica y contribuir con los buenos hábitos alimentarios de los mexicanos y que pueda generar utilidades y ganancias a futuro.

## **1.3 Marco teórico y Conceptual**

### **¿Qué es un producto orgánico?**

Un producto orgánico son aquellos vegetales, animales o sus derivados, que son producidos con sustancias naturales, sin utilizar plaguicidas ni fertilizantes artificiales. La producción de dichos alimentos se basa en la ecología, salud, equidad y precaución, así como en la contribución de la conservación del medio ambiente. Asimismo, favorece nuestra salud al brindarnos alimentos de muy alta calidad.

Los orgánicos que más se producen en México son el café, maíz, aguacate, alfalfa, frijol, agave, sorgo, ajonjolí, pasto, mango, limón, plátano, garbanzo y el coco. Cabe mencionar que en nuestro país se tienen registradas más de 88 mil hectáreas certificadas de cultivos orgánicos, y que 20 municipios concentran casi el 71 por ciento de esta superficie, siendo Oaxaca el estado que destina el mayor terreno de cultivo para la producción de estos alimentos, proporcionando alrededor de 19 mil hectáreas. (SAGARPA, 2016)

En los últimos tres años, México ha exportado alrededor de 25 productos orgánicos a Estados Unidos, siendo los principales el aguacate, café, plátano, mango y el chile pimienta. En el 2015, las exportaciones de orgánicos a la nación norteamericana generaron divisas por un total aproximado de 141 millones de dólares. (SAGARPA, 2016)

Para que un producto pueda obtener el sello de certificación Orgánico SAGARPA México deben cumplir con las normas establecidas en la Ley de Productos Orgánicos, la cual vigila la calidad de estos alimentos. (SAGARPA, 2016)

Las prácticas orgánicas contribuyen a combatir el cambio climático, pues secuestran el carbono del aire y lo regresan a la tierra, donde pertenece. Con ello, aparte de fertilizar la tierra, permite mantener la humedad y la biodiversidad.

A nivel económico, los rendimientos de los cultivos orgánicos son mayores entre un 80 y 128% a diferencia de los cultivos convencionales. Esto permite fortalecer la economía campesina, pues quienes producen reciben ingresos superiores entre un 20 y 40% contra la producción convencional.

Respecto al cuidado del medio ambiente, al ser ecológica y diversificar los cultivos, la agricultura orgánica brinda nutrientes a la tierra mejorando su salud, preservando la biodiversidad y a los insectos polinizadores, preservando la riqueza de la tierra.

Contribuye a la soberanía alimentaria, al producir alimentos sanos, frescos y tradicionales (sin químicos, pesticidas, insecticidas, hormonas y colorantes) con un alto potencial de alimentar al mundo entero.

Debido a que existe una competencia desleal por parte de empresas transnacionales, quienes ante la baja de ganancias por sus alimentos industrializados y al constar el crecimiento del mercado de la comida orgánica, están comprando pequeñas empresas orgánicas para entrar al mercado sin un compromiso ecológico, lo cual puede impactar negativamente en la calidad de los productos y en la producción en pequeño.

Los productos orgánicos son más caros porque tardan más en producirse, requieren más trabajo y son procesados y distribuidos en pequeña escala bajo procesos de certificación caros y burocráticos. (El universal, 2017)

### **Definición de alimentos orgánicos**

“Aquellos alimentos que se producen bajo un conjunto de procedimientos los cuales evitan el uso de productos sintéticos, pesticidas, herbicidas y fertilizantes, no utilizan semillas modificadas genéticamente. En cuanto a ganado y aves solo se alimentan con productos orgánicos, se excluyen los productos a base de petróleos y cualquier tipo de químicos, se evita el uso de hormonas, antibióticos y cualquier otro producto químico”. (Educación en Nutrición.Org, 2017)

Los alimentos orgánicos (Educación en Nutrición.Org, 2017):

- Preservan los recursos naturales y la biodiversidad.

- Protegen el bienestar animal.
- Dan la oportunidad a los animales de vivir en el exterior y con espacio suficiente para ejercitarse.
- No utilizan productos genéticamente modificados.
- Se someten a inspecciones periódicamente para cumplir con los estándares de calidad.

### **¿Es más saludable un alimento orgánico?**

El concepto de alimentación saludable engloba muchos aspectos como el incremento en el consumo de frutas y verduras, preferir los granos enteros sobre los refinados, limitar el azúcar y consumir proteína de buena calidad. Hablar de alimentos orgánicos es muy independiente de estos elementos porque en este caso el término se refiere a seguridad, sustentabilidad y responsabilidad social y no a su aporte nutrimental o disponibilidad de nutrimentos; en pocas palabras un alimento orgánico pretende ser más seguro tanto para el consumo humano como para el medio ambiente, por lo tanto, el contenido nutricional no presenta un cambio significativo en comparación con los productos no orgánicos. (Educación en Nutrición.Org, 2017)

Para que un alimento pueda ser vendido bajo el término “orgánico” debe de estar certificado bajo alguno de los organismos que regulan estos productos, en México es regulado por la SAGARPA a través del Consejo Nacional de la Producción Orgánica. (Educación en Nutrición.Org, 2017)

### **Ventajas de los alimentos orgánicos (Educación en Nutrición.Org, 2017):**

- Las alergias alimentarias se disminuyen notoriamente si se sigue una alimentación orgánica.
- No contienen restos de ningún fertilizante, herbicida u otro.
- Se producen bajo condiciones que son mucho más nobles para el planeta y cuidado del medio ambiente.
- La mayoría de las veces los alimentos orgánicos vienen de un comercio más justo, en el cual los productores obtienen mayores beneficios económicos por sus cosechas. El dinero se queda en las comunidades locales fomentando el desarrollo y crecimiento económico de la región.
- En el caso del ganado y de las aves, los animales viven en condiciones mucho más humanas donde reciben beneficios tales como acceso al aire libre, mayores espacios para moverse y reducción de situaciones de estrés.

### **Desventajas de los alimentos orgánicos (Educación en Nutrición.Org, 2017):**

- Desafortunadamente en México la cultura orgánica apenas está despegando y por lo tanto los productos con caros y el acceso es limitado.
- Se deben consumir rápidamente debido que su vida de anaquel es más corta, sin embargo, son mucho más frescos.
- Enfermedades generadas por una mala alimentación:

### **Enfermedades crónicas con implicaciones nutricionales**

En los países industrializados relativamente ricos, la mayor parte de la investigación, la enseñanza y las actividades en materia de nutrición se relacionan con ciertas enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación. Estas incluyen obesidad, hipertensión o presión arterial elevada (que puede llevar a un accidente cerebrovascular), ciertos tipos de cáncer, osteoporosis, caries dentales y pérdida de los dientes, algunas enfermedades hepáticas y renales, diabetes mellitus, alcoholismo y otras. La mayoría de estas enfermedades tienen factores dietéticos o nutricionales conocidos en su etiología o en su tratamiento, o en ambos. Ahora es evidente que la incidencia de

muchas de estas condiciones o enfermedades crónicas están en aumento en los países en desarrollo, sobre todo en los segmentos más pudientes de su población.

### **¿Qué es la obesidad y el sobrepeso?**

La obesidad y el sobrepeso se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. Una forma simple de medir la obesidad es el índice de masa corporal (IMC), esto es el peso de una persona en kilogramos dividido por el cuadrado de la talla en metros. Una persona con un IMC igual o superior a 30 es considerada obesa y con un IMC igual o superior a 25 es considerada con sobrepeso. El sobrepeso y la obesidad son factores de riesgo para numerosas enfermedades crónicas, entre las que se incluyen la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer. (OMS, 2018)

Hoy en día, la alimentación orgánica o ecológica se ha hecho muy popular, pero se debe a una cuestión de salud y no de moda. La conciencia mundial está impulsando a grandes empresas a ofrecer, cada vez más, productos naturales. Estos alimentos son los que se obtienen de cultivos no tratados con compuestos químicos ni contaminantes, de modo que su producción y consumo contribuyen con el medio ambiente y salud. (Secretaría de Salud, 2018)

Varios riesgos de salud se han asociado con la obesidad o el sobrepeso.

- **Diabetes:** La obesidad indudablemente contribuye a la diabetes Tipo II, conocida como diabetes no-insulino-dependiente o diabetes del adulto. La pérdida de peso puede, algunas veces, mejorar la tolerancia a la glucosa.
- **Hipertensión y enfermedades cardiovasculares:** Existen muchas evidencias que indican una relación entre el exceso de peso corporal y la hipertensión de modo que la reducción de peso a menudo conduce a una reducción de la presión arterial. La obesidad aumenta la resistencia en las arterias y por lo tanto aumenta la presión arterial. También establece una carga cardíaca adicional que puede llevar a un agrandamiento del corazón. Estas condiciones pueden contribuir a la enfermedad arteriosclerótica del corazón, a trombosis coronaria y a insuficiencia cardíaca congestiva.
- **Enfermedad de la vejiga:** Las mujeres de edad media se encuentran especialmente con un mayor riesgo de enfermedad de la vejiga urinaria si tienen sobrepeso.
- **Artritis:** La artritis posiblemente se agrava por el exceso de peso corporal, si no es causada por él. Las articulaciones sufren al tener que sostener un peso adicional.
- **Alteraciones psicológicas:** Los puntos de vista culturales y sociales peculiares sobre la obesidad, y la percepción de cada persona con sobrepeso sobre su propia imagen corporal, determinará si las personas obesas sufren psicológicamente. Se tiene información sobre graves problemas mentales en niños y adultos obesos, más comunes en mujeres que en varones.

### **Control de obesidad**

Debido a que el tratamiento de la obesidad es difícil y con frecuencia fracasa, es preferible prevenir el sobrepeso a tratarlo una vez desarrollado. La educación en nutrición, que empieza en los colegios, puede proporcionar a las personas información y quizá motivación para que siempre equilibren el consumo con el gasto de energía. Mantener un alto grado de actividad es útil. En países en desarrollo, sobre todo en las áreas rurales, no es necesario instituir programas de trote o ejercicios aeróbicos. Más bien es importante evaluar el trabajo físico e invitar a todas las personas de todas las edades a realizar una cantidad apropiada de trabajo físico, ya sea labores en el campo, cortar madera para el hogar o realizar una actividad de servicio público; caminar donde sea factible en vez



de utilizar un medio de transporte alternativo o viajes de corta distancia, y si se desea y es factible, realizar algún deporte.

Algunos profesionales de la salud recomiendan que el tratamiento se justifica sólo para las obesidades grado II y III. La gente con IMC entre 25 y 29,9, si se mantiene en ese rango, no tendrá un mayor riesgo de enfermedad o disminución de la expectativa de vida. Sin embargo, todas las personas obesas han pasado a través del grado I para llegar a los grados II y III. Por lo tanto, las personas en el grado I no necesitan un tratamiento muy activo, pero sí requieren prevención; estas personas deben tomar medidas para no llegar a ser más obesas.

La única forma lógica de tratar la obesidad es reducir el consumo de energía y aumentar su gasto. El consumo de energía se puede disminuir si se reduce el tamaño de las raciones en cada comida; el gasto de energía se puede aumentar, al elevar la cantidad de ejercicio que se hace.

Sin embargo, por simple que parezca, mantener a largo plazo el peso reducido es muy difícil para las personas que han sido obesas.

Estudios recientes sugieren que el equilibrio energético se mantiene, en condiciones normales de vida, si se logra un equilibrio entre el consumo y la oxidación para cada uno de los macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas). En el caso de proteínas y carbohidratos, la oxidación normalmente se iguala al consumo. Por lo tanto, las fluctuaciones en el equilibrio energético se rigen de modo especial por variaciones en el equilibrio de las grasas. En el contexto de reducción de peso quiere decir que, para inducir un balance negativo de grasa, la oxidación diaria de grasa debe exceder su consumo diario. El ejercicio regular y prolongado y una reducción en el consumo de grasa resultaría por consiguiente una pérdida importante de peso y de grasa. Al final, el cuerpo alcanza un nuevo equilibrio de grasa con la reducción de la masa de grasa corporal. Por consiguiente, la mejor forma de bajar el consumo energético de la dieta en la reducción de peso es bajar el consumo de grasa y aumentar el de hortalizas y frutas.

No existe un tratamiento profiláctico que pueda por sí mismo inducir a la pérdida de peso. El uso de anfetaminas, extractos de la tiroides y otras drogas en el manejo de la obesidad, está en general desaprobado y lo debe supervisar cuidadosamente un médico con experiencia. Asimismo, la mayoría de las dietas de rápida reducción, que son bastante promocionadas, inclusive algunas que son promovidas por los mismos médicos, se ha visto que son ineficaces y algunas veces hasta peligrosas.

### **¿Qué es la presión arterial alta o Hipertensión?**

La hipertensión es una condición muy común en la mayoría de los países industrializados y con una prevalencia variada en los países en desarrollo. La presión arterial alta se asocia con una incidencia mayor de accidentes cerebrovasculares y enfermedad coronaria. Estas condiciones son las principales causas de muerte en países industrializados y ahora además están adquiriendo importancia en los países en desarrollo, sobre todo en los países emergentes de Asia y América Latina, y en las personas pudientes y occidentalizadas de los países pobres en desarrollo, incluso los de África.

El tipo más común de hipertensión arterial se denomina hipertensión esencial; se distingue de la hipertensión que es secundaria a una condición patológica. La presión arterial se mide con un esfigmomanómetro, que da dos lecturas, la sistólica (la más alta) y la diastólica. La medición se hace en milímetros de mercurio. Una lectura normal es alrededor de 120/80 mm. El límite superior normal es aproximadamente 140/90 mm en adultos. Una lectura sistólica un poco más alta en personas mayores no es motivo de preocupación grave pero no es normal.

## **¿Qué es la diabetes?**

La diabetes melitus es un desorden metabólico crónico en el que los niveles de glucosa sérica son altos debido a una carencia o disminución en la efectividad de la insulina. La enfermedad no es curable, y puede llevar a una variedad de complicaciones, algunas de ellas graves. El tratamiento puede reducir las complicaciones. La diabetes en algunas ocasiones es secundaria a otras enfermedades, de modo especial a las que afectan el páncreas, el órgano que produce la insulina.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la venta de bebidas y alimentos orgánicos de manera natural sin ningún aditivo adicional para incrementar la cultura de mantener un cuerpo saludable.

### **1.4.2 Objetivo Específicos**

- a. Elaborar un estudio de mercado que considere el posicionamiento y consolidación del producto.
- b. Elaborar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.
- c. Elaborar un análisis económico, para determinar el impacto de este proyecto.

## **1.5 Justificación**

Ante la actual demanda de productos orgánicos, es necesario analizar la posición del mercado en México y detectar los factores de oportunidad para el desarrollo e implementación del proyecto. Asimismo, este análisis pretende incursionar dentro de esta demanda para ser uno de los mejores ofertando bebidas y alimentos saludables y generar crecimiento constante. En consecuencia, se proponen bebidas y snack saludables elaborados con frutas orgánicas, que contribuyen al balance nutricional de la sociedad mexicana, siendo una alternativa para mejorar la alimentación y ayudar a disminuir el nivel de obesidad y diabetes en México, además de que se preocupa por ser sustentable y amigable con el medio ambiente, utilizando empaques y desechables biodegradables.

Es importante mencionar que anualmente se venden 700 mil millones de pesos en productos chatarra. Tan solo de refresco, se consumen 163 litros por persona al año, México ocupa el primer lugar en América Latina en el consumo de los productos ultra procesados, en promedio cada persona consume 214 kilos de estos al año, lo que incluye bebidas azucaradas, snacks, botanas, cereales y dulces. Derivado a esto, en 2003 se calculó que para 2025 habría 333 millones de diabéticos en el planeta, pero en 2016 se alcanzó la cifra de 422 millones.

La propuesta de la investigación logrará una trascendencia en la alimentación de la sociedad mexicana, porque incentivarán el consumo rápido y eficaz de estos productos, teniendo estos al alcance para su bienestar y satisfacción. Finalmente, se pretende sugerir ideas o recomendaciones, y futuras líneas de investigación que permitan el constante crecimiento del mercado y por ende del negocio.

El proyecto se enfoca a la elaboración de bebidas y alimentos orgánicos saludables, para la satisfacción de la demanda detectada en los posibles consumidores.

El equipo que presentó la investigación está conformado por pasantes de la licenciatura de administración industrial, el estudio que se presenta es un esfuerzo para la aplicación de teorías conocimientos adquiridos en la carrera de Administración. Las bases del conocimiento para el

desarrollo de este proyecto son: metodologías de la investigación, investigación de mercados, derecho mercantil, costos y presupuestos, evaluación financiera, formulación y evaluación de proyectos, así como organización y sistemas administrativos.

Todo esto genera interés para contribuir en el desarrollo de futuros proyectos de investigación en los estudiantes del politécnico.

### **1.6 Hipótesis**

La generación de un plan de negocios estructurado con información precisa sobre el mercado, la competencia, la evaluación de factores externos e internos y un análisis económico y financiero pertinente permitirá conocer la viabilidad y rentabilidad de una empresa de venta de bebidas y alimentos saludables en la zona sur de la CDMX.

### **1.7 Limitaciones y Alcance**

De acuerdo con las investigaciones obtenidas de entidades y organismos sobre el consumo de alimentos orgánicos en la actualidad en México, este proyecto busca contribuir a que más personas consuman este tipo de productos en lugar de los tradicionales, para ampliar la cultura de una sana alimentación para evitar problemas relacionados con el sobrepeso por preferir consumir alimentos “chatarra”. Así pues, con base en la realización de un estudio de mercado, una proyección de la demanda y un estudio técnico y financiero será posible determinar la viabilidad del proyecto.

La investigación presenta como limitaciones:

1. El precio de los productos orgánicos, ya que por sus propiedades tienen precios más altos en el mercado.
2. Falta de datos precisos sobre el consumo en México. En la actualidad sobre alimentos orgánicos elaborados.
3. De acuerdo con investigaciones realizadas sobre el consumo de alimentos orgánicos, México no se encuentra como uno de los principales países en el mundo en el que las personas incluyen este hábito en su vida diaria.

## CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

### 2.1 Concepto y Funciones de un plan de Negocio

“El plan de negocios es una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida”. (Stutely, 2000)

“Un plan de negocios es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza. Mediante el plan de negocios se evalúa la calidad del negocio en sí. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre ésta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha”. (Zorita LLoreda , 2015)

“El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro”. (Thomsen, 2000)

“Esta herramienta de planeación tuvo sus orígenes en Estados Unidos en los años 60 (del Siglo XX) como respuesta a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital, pero fue a partir de finales de los 70's, a raíz del boom del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología, en Silicon Valley, cuando se popularizó”. (Thomsen, 2000)

Para nosotros un plan de negocios es la elaboración de un documento en donde plasmemos los planes de una nueva empresa mostrando como se pueden lograr los mismos, describiendo las necesidades actuales y las perspectivas futuras del proyecto. Este documento nos servirá también para evaluar la rentabilidad económica del proyecto, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental.

#### Importancia de un plan de negocios

Diversos autores tienen su criterio o sus ideas con respecto a la importancia de elaborar un plan de negocios. Enrique LLoreda identifica los siguientes beneficios:

- ❖ “Permite determinar cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- ❖ Señala cómo participar más activamente en esos mercados”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela”. (Zorita LLoreda , 2015)

- ❖ “Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa”.
- ❖ “Estimula un uso más racional de los recursos”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Facilita el control y medición de los resultados”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad”.
- ❖ “Permite evaluar estrategias alternas”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Facilita revisiones prácticas y eficaces”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Crea el marco general financiero de la empresa”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores”. (Zorita LLoreda , 2015)
- ❖ “Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores”. (Zorita LLoreda , 2015)

### 2.1.1 Estructura de un plan de negocios

Richard Stutely indica la siguiente metodología (Stutely, 2000):

- Defina las actividades de su negocio.
- Defina el estado que guarda actualmente su negocio.
- Defina el mercado externo, la competencia que enfrenta y su posicionamiento de mercado.
- Defina sus objetivos para el periodo que cubra el plan.
- Formule una estrategia para lograr los objetivos.
- Identifique los riesgos y las oportunidades.
- Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las
- Depure las estrategias hasta obtener planes de trabajo.
- Proyecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan
- Documentelo con concisión.
- Consiga que el plan se apruebe.
- Aplíquelo.

### Características esenciales del plan de negocios

De acuerdo con Richard Stutely las principales características de un buen plan de negocios son:

- Prioriza los factores claves de éxito del negocio.
- Responde las posibles preguntas de los inversionistas.

- Es nítido, no deja ideas en el aire y utiliza términos precisos.
- Es breve, usualmente no sobrepasa las 30 páginas.
- Es estructurado para permitir una lectura sencilla.
- Su presentación es impecable.

### **Estructura general**

Por otra parte, Richard Stutely dice que la estructura general de un plan de negocios podría ser la siguiente:

- 1) Resumen Ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes, máximo 3 páginas.
- 2) Descripción del producto o servicio: el plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- 3) Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- 4) Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- 5) Plan de marketing: definir las estrategias sobre las cuatro P's, buscando cubrir siempre las necesidades de los clientes y aun mejor estar por encima de ellas.
- 6) Sistema de negocio: describe los pasos, el proceso, necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio, sus interacciones y elementos. Incluye planificación de personal, elementos de management, desarrollo y cultura organizacional.
- 7) Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos de este.
- 8) Análisis DOFA: identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- 9) Financiación: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiación y los estados y ratios financieros generalmente usados. Puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.
- 10) Conclusiones: Resalta factores claves realistas incluyendo riesgos.

### **Definición de empresa**

"Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra". (Ollé , y otros, 1997)

Una empresa nosotros la entendemos como una entidad que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores, obteniendo de esta actividad una ganancia. Y para lograrlo es importante que toda persona que sea parte de la empresa o que piense

en emprender una, tengas una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

### **Cómo se clasifican las empresas**

Son varios los tipos de empresa y todos ellos se clasifican según la actividad o el mercado al que se dirigen, según su tamaño, según su creación o su forma jurídica y, por último, según su ámbito de actuación. “A continuación, vamos a ver cómo se clasifican las empresas en base a estas descripciones comentadas” (Ollé , y otros, 1997):

- ✓ Según su actividad o mercado: sector primario, sector secundario, sector terciario, sector cuaternario (agricultura, ganadería, industria y servicios)
- ✓ Según su tamaño: empresas grandes, empresas pequeñas y medianas (PYMES)
- ✓ Según su creación o forma jurídica: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad individual o cooperativas
- ✓ Según el ámbito de actuación: empresas locales, empresas nacionales, empresas multinacionales o empresas transaccionales.

### **Concepto y funciones**

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 1998)

“La empresa se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 1998)

“La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfacción a cambio de una retribución que compensa el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa, al estar formada por hombres, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa”. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 1998)

“En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores”. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 1998)

### **Estructuras**

“La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozarán de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones”. (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 1998)

Actualmente son muy comunes las llamadas Pymes. La sigla corresponde a Pequeñas y Medianas Empresas, lo cual indica que se trata de aquellas que, si bien comparten la mayoría de las

características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado.

Pero, además, una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

### **Empresas según procedencia del capital**

- ✚ Empresas públicas: “Las empresas públicas son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se las seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad”. (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011)
- ✚ “Empresas privadas: Las empresas privadas, en cambio, son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado”. (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011)
- ✚ “Empresas mixtas: Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública”. (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011)

### **Empresas según su tamaño**

Existen diversas maneras de clasificar a las empresas de acuerdo con sus distintas características. Por ejemplo, según su tamaño:

- ✚ Empresas grandes: Se determinará que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Al ser una empresa grande, sus obligaciones, sus necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás.
- ✚ Empresas medianas: Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital.
- ✚ Empresas pequeñas: Serán aquellas que, para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología.

### **Finalidades sociales y económicas**

Las empresas tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico.

En cuanto a las finalidades económicas, deben servir al personal que trabajan dentro y a los que trabajan fuera de la empresa:



- ✚ “Finalidad económica externa: Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad”. (Velasco, 2012)
- ✚ “Finalidad económica interna: Se buscará obtener un valor agregado remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y empleos a los trabajadores”. (Velasco, 2012)

Los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas.

Las finalidades sociales internas y externas de una empresa son:

- ✚ “La finalidad social externa: Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo”. (Velasco, 2012)
- ✚ “La finalidad social interna: Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que, a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y de los socios”. (Velasco, 2012)

### **2.1.2 Trámites para la creación de una empresa**

De acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores para crear una empresa en México se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Petición ante la Secretaría de Relaciones Exteriores: Esta solicitud se presenta ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para obtener el permiso de constitución de la empresa. En él se propone el nombre, de al menos cinco personas para optar a la aprobación de la sociedad. Este puede ser un escrito o formato suministrado por la SRE, donde se indica la información correspondiente a la empresa y el régimen jurídico solicitado.
- 2) Acta Constitutiva ante Notario: Posterior a la aprobación por la SRE se procede a la creación del Acta Constitutiva. En este documento se da detalle de los aspectos básicos de la empresa, tales como: Tipo de empresa, denominación social, administración, entre otros. Además, se incluyen datos como: Cláusulas para la integración de socios extranjeros y el mínimo de accionista que poseerá la sociedad. Una vez lista el acta, se debe formalizar ante un notario público.
- 3) Registro ante el SAT: Una vez terminado el trámite del Acta Constitutiva, hay que dar de alta la sociedad mercantil censándola en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. De esta acción se obtiene la cédula de identificación fiscal con la cual se podrá abrir cuentas bancarias, imprimir facturas e iniciar actividades del negocio.
- 4) Aviso Notarial: Este es un trámite que realiza el Notario donde informa al SRE que la solicitud realizada ha sido utilizada.
- 5) Registro Público de la Propiedad y el Comercio: Seguidamente, se procede a la inscripción de la empresa, los bienes y metas comerciales ante el registro público. Para llevar a cabo

este proceso, es indispensable el acta constitutiva, el RFC y el poder notarial que le permite al apoderado realizar las gestiones de la empresa.

- 6) Solicitud por Uso de Suelo: Para conseguir esta autorización es necesario acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y obtener la licencia de Uso del Suelo. Es importante que este trámite se realice con tiempo, debido a que, suele durar varias semanas para su expedición.
- 7) Inscripción ante el IMSS: Una vez constituida la empresa, se debe presentar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y registrarse como patrón. Posteriormente, se procede a la inscripción de los trabajadores, para que estos gocen de los beneficios que brinda este organismo.

#### Otros requisitos

Según el tipo de empresa que se piense crear se debe considerar la gestión de los siguientes trámites:

- Registro ante la Secretaría de Salud.
- Registro de manifiestos y diseños industriales ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI).
- Licencias de uso de la marca.
- Firma Electrónica Avanzada.
- En casos de importaciones Registro en el Padrón de Importadores.
- Registro en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.
- Registro en la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo: Donde se propone los diversos accidentes a los que pueden ser expuestos los trabajadores y las medidas para prevenirlos.
- Inscripción de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría: Esto con el fin de supervisar la capacitación de los empleados según sus necesidades.

#### Sociedades Mercantiles

Existen diferentes tipos de sociedades mercantiles, las cuales realizan actos de comercio con un fin económico. (Diario Oficial de la Federación, 2018)

Los tipos generales de sociedades mercantiles tradicionales son:

- *Sociedad en nombre colectivo*: "Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren todos se añadirán las palabras y compañía o equivalentes. No se establece un mínimo de capital, y las reservas representan 5% de las utilidades anuales hasta reunir 20% del capital social fijo. Existe un mínimo de dos socios, pero un máximo ilimitado". (LGSM, 2018)
- *Sociedad en comandita simple*: "Se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. Se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la

razón social se agregarán siempre las palabras "Sociedad en Comandita" o su abreviatura "S. en C". No se establece un mínimo de capital, y las reservas representan 5% de las utilidades anuales hasta reunir 20% del capital social fijo. Existe un mínimo de dos socios en adelante, no tiene ningún límite de socios". (LGSM, 2018)

- *Sociedad de responsabilidad limitada*: "Esta sociedad es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley". (LGSM, 2018)
- *Sociedad anónima*: "Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. El mínimo de capital es de cincuenta mil pesos. Las reservas representan 5% de las utilidades anuales hasta reunir 20% del capital social fijo. Existe un mínimo de dos socios y no tiene limitaciones en el número de socios. Su duración puede ser de 1 a 99 años. Estas sociedades pueden ser cerradas o abiertas, es decir, pueden hacer oferta pública de acciones". (LGSM, 2018)
- *Sociedad en comandita por acciones*: "Esta sociedad tiene dos tipos de socios: los comanditados y los comanditarios. La diferencia es que su capital se representa por acciones, por lo que no todos los socios están obligados a las mismas responsabilidades. El socio comanditario quedará obligado solidariamente para con los terceros por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte o en las que no haya tenido parte, pero en algún momento administró los negocios de la sociedad. Es importante tener en cuenta que los socios comanditarios no pueden ser administradores, a pesar de poder autorizar y vigilar su sociedad. No se establece un mínimo de capital, y las reservas representan 5% de las utilidades anuales hasta reunir 20% del capital social fijo. Existe un mínimo de dos socios, pero un máximo ilimitado". (LGSM, 2018)
- *Sociedad cooperativa*: "Esta ofrece rendimientos por trabajo o por consumo, y todos los socios pertenecen a la clase trabajadora. La responsabilidad puede ser limitada (hasta por el monto de su aportación) o suplementada (por la que los socios responden hasta la cantidad determinada en el acta constitutiva). No se establece un mínimo de capital social; sin embargo, éste siempre debe ser variable. El fondo de reservas se constituye con 10 a 20 por ciento de los rendimientos de cada ejercicio social, el cual podrá ser delimitado en las bases constitutivas, pero no puede ser menor de 25% del capital social en las S. C. de productores, ni de 10% en las de consumidores. Existe un mínimo de cinco socios, pero un máximo ilimitado". (LGSM, 2018)

Para constituir una sociedad mercantil se deberá acudir con un notario o corredor público (con excepción de SAS), quien emitirá el documento constitutivo, el cual deberá contener entre otros rubros (LGSM, 2018):

- i. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- ii. El objeto de la sociedad.
- iii. Su razón social o denominación.
- iv. Su duración.
- v. El importe del capital social.
- vi. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije (LGSM, 2018):

- vii. El domicilio de la sociedad.
- viii. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- ix. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- x. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- xi. El importe del fondo de reserva.
- xii. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y
- xiii. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

## CAPÍTULO III MODELO DE UN NEGOCIO

Ante la actual demanda de productos orgánicos, se tiene la necesidad de generar un análisis para investigar la posición del mercado en México y detectar los factores de oportunidad para el desarrollo e implementación de este proyecto. Así mismo, este análisis tiene como objetivo incursionar dentro de esta demanda para ofertar bebidas y alimentos orgánicos saludables. En consecuencia, se propone la creación de productos elaborados con materia prima orgánica las cuales cuidan la salud de quienes los consumen y el equilibrio del medio ambiente en que se producen, siendo una mejor alternativa en alimentación, aparte de ayudar a disminuir el riesgo de contraer enfermedades relacionadas con los malos hábitos alimenticios, además este proyecto se ocupara también por el cuidado del medio ambiente, utilizando empaques y desechables biodegradables.

Este plan de negocios pretende ser una guía para abrir un establecimiento que ofrezca alimentos y bebidas orgánicas para aquellas personas que buscan o llevan un estilo de vida saludable en cuanto a su alimentación, así como también pretende crear una cultura que incite a las personas con sobrepeso a cuidar su alimentación para que esta sea sana y equilibrada que le ayude a evitar contraer enfermedades como el sobrepeso. Todo esto consumiendo deliciosos alimentos hechos a base de frutas y verduras sin aditivos adicionales, desarrollando un plan para que nuestros precios sean menores comparados con la competencia y así estar al alcance de otros segmentos del mercado generando así la posibilidad de abrir otras sucursales a largo plazo dentro de la ciudad de México.

El lugar será establecido en el Sur de la Ciudad de México debido a la viabilidad de rentar un local adecuado a las necesidades del negocio, así como del nivel socioeconómico y estilo de vida de las personas de dicha zona y de acuerdo con la clasificación del Sector Económico el negocio pertenecerá al Sector secundario o de Servicios.

### 3.1 Definición del producto/ servicio

El producto principal serán las bebidas naturales preparadas al momento del servicio según los distintos gustos y necesidades de los clientes, así como desayunos, bocadillos y snacks orgánico-saludables.

De acuerdo con los productos que se ofrecerán la materia prima y maquinaria indispensable para producirlos serán los siguientes:

#### *Materia Prima:*

- ✓ Frutas y Verduras orgánicas
- ✓ Productos orgánicos de origen animal
- ✓ Semillas
- ✓ Oleaginosas
- ✓ Lácteos Orgánicos
- ✓ Mermeladas, Mieles y Jaleas orgánicas
- ✓ Pan artesanal

#### *Maquinaria Principal:*

- ✓ Licuadoras
- ✓ Estufa
- ✓ Refrigerador Industrial
- ✓ Procesador de alimentos.

- ✓ Batidoras.

*Diagrama de Flujo:*

El siguiente diagrama muestra el proceso de las principales actividades que se deberán llevar a cabo dentro del negocio para el servicio de alimentos y bebidas orgánicas con el nivel de calidad esperado (ver figura 1).

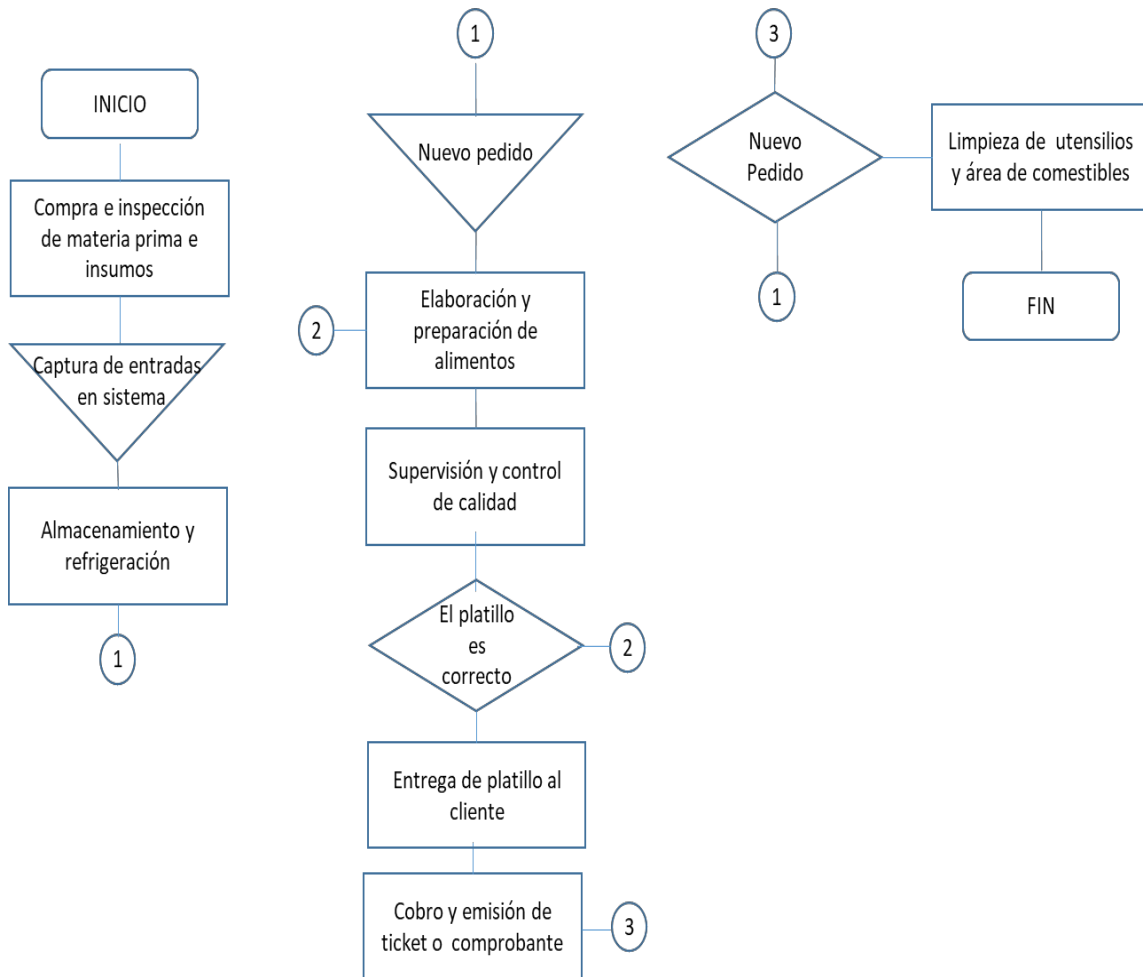


Figura 1 Diagrama de flujo de actividades de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

**PERSONAL**

El personal contemplado como necesario para iniciar actividades dentro del negocio es el siguiente:

- ✓ 5 socios
- ✓ 1 asistente Administrativo
- ✓ 1 chef
- ✓ 2 staff
- ✓ 1 ayudante general

### **3.1.1 Factor éxito**

#### **Entorno Empresarial**

Los elementos o factores del entorno impactan sobre todas las empresas y organizaciones de un sistema socio económico, más particularmente, de una industria, o de un sector o de una región, de forma homogénea, en cuanto proporcionan el marco general de actuación para estas empresas y organizaciones. Cada empresa percibirá tal o cual empresa de una forma distinta en función de sus propias características. Así, se puede decir que el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser positivo o negativo, mayor o menor para cada empresa, o sea, representa para ésta una amenaza o una oportunidad.

Los elementos a considerar son los que se denominan factores estratégicos del entorno, los cuales tendrán una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y/o sobre sus resultados.

Se contará con personal calificado, motivado y comprometido que se identifique con la filosofía organizacional y con las estrategias que la organización desea implementar para facilitar el logro de los objetivos.

#### **Uso de la Tecnología**

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación.

Se usará la tecnología para la publicidad del negocio como aplicaciones y redes sociales también para una mejor atención al cliente, por otra parte, se evitarán tareas repetitivas dentro de la organización como la captura de pedidos, facturación, almacenaje, mediante el uso de programas y equipos de cómputo que faciliten el procesamiento de la información.

#### **Servicio de Calidad**

Entregar un servicio de calidad es un aspecto fundamental si se tiene por objetivo lograr fidelizar a una masa crítica de clientes. De allí radica la importancia de medir dicha calidad, tarea que no sólo permite establecer objetivos claros, identificar problemas y comparar la situación antes y después de los cambios, sino que también medir la satisfacción del consumidor, la que puede cuantificarse como la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones. En este contexto las empresas de servicio se encuentran en una constante búsqueda de lealtad del cliente, lo que se logra entregando un servicio de calidad que sea competitivo. Las compañías que alcanzan la adhesión de clientes leales son especialistas en entender y responder a las expectativas de los consumidores e, incluso, superarlas.

El enfoque será ofrecer un servicio de calidad que priorice la experiencia y satisfacción del cliente para que este sea el factor clave en la publicidad de la organización. Así mismo aplicar la metodología SERVIQUAL que considera cinco dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio:

1. **Fiabilidad:** Tiene relación con la habilidad de prestar el servicio de forma precisa. Por ejemplo, que el avión salga y llegue a la hora programada.
2. **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura), equipos, empleados y comunicación.
3. **Capacidad de respuesta:** Deseo genuino de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
4. **Confianza:** Se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
5. **Empatía:** Atención personalizada y con atención en los detalles.

### **Factores para el éxito financiero**

La mayoría de los dueños de negocios medirá en primer lugar el éxito en términos financieros. Pero, mientras que la empresa necesita obtener un beneficio para sobrevivir, si la tecnología y la mano de obra adecuada no están incluidas, los beneficios serán más difíciles de alcanzar. Los beneficios, sin embargo, son una medida clave del éxito junto con el flujo de caja positivo, una carga de deudas manejable y un impulso hacia la eficiencia para mantener bajos los costos variables, entre otros. Los indicadores financieros también pueden ser diferentes de una industria a la otra.

Los factores considerados para lograr el éxito financiero de este proyecto son la calidad en los productos y la importancia que se le dará a generar una experiencia placentera al cliente, además de ofrecer precios menores comparados con la posible competencia, pretendiendo obtener la preferencia del mercado al que va dirigido el proyecto.

### **3.2 Líneas de negocio**

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de línea de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. En otras palabras, una línea de negocio es como la clasificación de las empresas de acuerdo a la actividad comercial a la que se van a dedicar.

Este negocio se enfocará básicamente en la elaboración de alimentos y bebidas orgánicos, que ayude a mantener un estilo de vida saludable para quienes los consumen y que apoye el cuidado del medio ambiente durante este proceso.

### **3.3 Ventajas competitivas**

- ✚ Ser pioneros en el mercado de alimentos y bebidas orgánicos.
- ✚ Servicio al cliente.
- ✚ Materia Prima e Insumos amigables con el medio ambiente y la salud.
- ✚ Precios competitivos.
- ✚ Cómodas instalaciones y ambiente agradable para el consumidor.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.



Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras.

### Estructura organizacional (inicial)

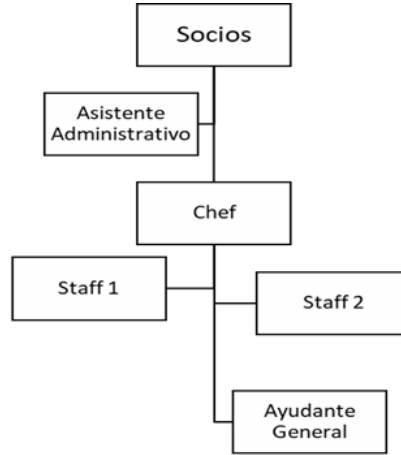


Figura 2 Estructura Organizacional Empresa  
Fuente: Elaboración propia

Inicial:

- ✓ Socios
- ✓ Asistente Administrativo
- ✓ Chef
- ✓ Staff 1
- ✓ Staff 2
- ✓ Ayudante General

A largo plazo:

Se plantea tener un incremento de colaboradores integrados de la siguiente manera.

- ✓ Socios
- ✓ Asistente administrativo
- ✓ Contador
- ✓ Chef 1
- ✓ 3 staff
- ✓ Ayudante general

### Funciones principales del personal inicial:

- a) Socios: tendrán la responsabilidad general del negocio, así como el control de la parte financiera, administrativa, mercadológica y comercial del negocio.
- b) Asistente Administrativa: será la encargada de apoyar a los socios en actividades que los propios designen y que sumen al funcionamiento correcto del negocio.

- c) Chef: será el encargado de la producción de alimentos y bebidas, así como del control de calidad de los insumos para la preparación de los comestibles hasta su entrega final al cliente, también coordinará las funciones del staff dentro de la cocina.
- d) Staff 1: será el encargado de apoyar al chef en el área de cocina atendiendo las indicaciones que éste le designe.
- e) Staff 2: será el encargado de la toma de pedidos por parte de los clientes y su entrega.
- f) Ayudante General: estará a cargo del mantenimiento y limpieza del negocio incluyendo cocina, oficina, baños y áreas de estar del negocio.

#### **Funciones principales del personal a largo plazo:**

- a) Contador: estará a cargo de toda la parte contable del negocio reportándole directamente a los socios.
- b) Staff 3: estará a cargo de apoyar al chef en el área de cocina atendiendo las indicaciones que éste le designe.

#### **Misión visión**

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y si misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión.

#### **Misión**

Ser una empresa dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas orgánicos que ayude a las personas a llevar un estilo de vida saludable ofreciendo precios accesibles para que los productos puedan llegar a otros mercados.

#### **Visión**

Ser una empresa de primer nivel en el sector de alimentos orgánicos que se mantenga en el gusto del consumidor y sea identificada como una empresa verde de calidad con un excelente servicio al cliente, abriendo sucursales a lo largo de la Ciudad de México para que el concepto del negocio y sus productos puedan llegar a toda la población.

#### **Principios y Valores**

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

La filosofía de la empresa se basará en los siguientes valores:

- ✓ Calidad
- ✓ Servicio al cliente

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Eficiencia

Además, para que la empresa sea exitosa y se gane a la competencia los principios que se implementarán son los siguientes:

- 1) Buscar siempre el mayor nivel de calidad: La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos.
- 2) Búsqueda de un servicio superior: Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.
- 3) Buscar establecer los precios más competitivos: A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo.
- 4) Mejorar constantemente: En todos los procesos de la empresa. ofreciendo mejoramiento continuo del producto.

### **Estrategias de Mercadotecnia**

Para Kotler la estrategia de mercadotecnia es “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”

### **Estrategias de promoción**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicaremos son:

- ❖ Anunciarlos en redes sociales: Facebook y Pagina web
- ❖ Colocar anuncios publicitarios en el transporte público
- ❖ Crear carteles, volantes, presentaciones, folletos y calendarios publicitarios

### **Estrategias de distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

- ❖ Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo
- ❖ Tener siempre disponible un mapa de nuestra ubicación impreso y en nuestra web.

### **Estrategias de producto**

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

- ❖ Ampliar nuestra línea de producto

- ❖ Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio

### **Estrategias de precio**

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

- ❖ Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración
- ❖ Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado
- ❖ Hacer promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.

### **Imagen corporativa**

La imagen corporativa de una empresa, es la percepción que tienen los clientes de ella y a la que asocian determinados valores: confianza, credibilidad, responsabilidad social y medioambiental, seriedad etc. Para que la imagen corporativa funcione, debe transmitir y saber reflejar la personalidad de la empresa y tener un diseño acorde a ello, que provoque interés en el consumidor.

El concepto del negocio surge de la necesidad de encontrar opciones saludables en alimentación en el día a día de las personas que acostumbran a comer fuera de casa, representándolo así en el slogan con una frase corta que pretende explicar el objetivo principal del negocio.

### **Nombre de la empresa**

El nombre de la empresa causará la primera impresión en los futuros clientes, por hay que saber escogerlo correctamente. Lo ideal es que el nombre tenga relación con el negocio que se va a desarrollar, sea corto, fácil de recordar y pronunciar, y que sea creativo para que se pueda diferenciarte de la competencia.

*Lotus House*

### **Logotipo**

El logo está conformado por una flor de loto debido a su significado en el simbolismo budista como la pureza del cuerpo y del alma, la circunferencia alrededor de la misma simboliza el planeta tierra, de color verde debido a su asociación con la vegetación y a que el negocio desea contribuir al cuidado del medio ambiente con su realización. (ver figura 3)



Figura 3 Logotipo de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

Se debe pensar muy bien cómo se quiere que sea el diseño para que resulte atractivo para los clientes potenciales. Identificar el público al que se quiere dirigir, analizar lo que ha hecho la competencia y recapacitar sobre el mensaje que quiere transmitir. De esta manera se podrá elegir el logo más adecuado para el negocio.

### **Slogan**

El eslogan es el mensaje con el que se pretende captar clientes para el negocio. En él se debe recalcar los beneficios del producto o servicio, diferenciar al negocio de la competencia y ser original. La finalidad de este mensaje es causar credibilidad y confianza en los futuros consumidores.

*Tu deliciosa opción en alimentación saludable.*

### **Vestimenta**

Elegir una vestimenta adecuada para el personal de la empresa, es un factor muy importante ya que representa la imagen de la organización.

Uniformes para nivel operativo:

- ✓ Playera blanca
- ✓ Pantalón Negro
- ✓ Calzado cómodo obscuro
- ✓ Delantal y Cofia con logotipo y slogan de la empresa.

### **Localización del Proyecto**

Elegir la ubicación óptima depende de un cumulo de factores que definen al negocio. Partiendo del producto o servicio se debe realizar un análisis de las necesidades de ubicación.

El giro es esencial. Cada negocio requiere un tipo de ubicación diferente. Si se pretende que los clientes visiten la empresa, la visibilidad y el acceso fácil deben ser los dos aspectos más importantes que ayuden a determinar la ubicación correcta.

Cuando se logra seleccionar la ubicación correcta del negocio, se obtienen los siguientes beneficios:

- ✓ Mayor probabilidad de éxito.
- ✓ Más cercanía con el mercado que nos interesa.
- ✓ Mejores ventas.

Para elegir la ubicación que tendría el negocio se necesitaban considerar ciertos aspectos de tipo demográfico como nivel de ingresos, edad, género, tipo de actividad y estilo de vida, los cuales influyen directamente para determinar el mercado al que van dirigidos los productos y servicios que planea ofrecer el negocio.

Una vez localizados los puntos de la ciudad de México donde se encontrarían clientes potenciales, se comenzó a buscar inmuebles que cumplieran con ciertas características propuestas como necesarias para el establecimiento del negocio tales como ubicación, accesibilidad, habitabilidad, iluminación, distribución de los espacios, disponibilidad y costo, ya que el negocio busca ofrecer un lugar diferenciado por la comodidad y el confort de sus instalaciones para que esta sea una de sus principales fortalezas. Por lo tanto, el negocio tendría que estar ubicado en un lugar donde se encontrarán ambos aspectos, tanto a los clientes potenciales como la disponibilidad de un local con las características antes mencionadas.

Por lo que se determinó que Lotus House estará ubicada en la Avenida Miguel Hidalgo # 225 esquina Del Carmen, 04100 dentro de la Delegación Coyoacán en la Ciudad de México, ubicación idónea para alcanzar los objetivos que contempla el proyecto.

### **Productos Elaborados**

Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado. Una vez que una entidad de este tipo ha verificado el cumplimiento de las normas que rigen el ámbito de los productos orgánicos, se concede una etiqueta al producto. Esta etiqueta variará de acuerdo con el organismo de certificación que la expida, pero puede tomarse como garantía de cumplimiento de los requisitos fundamentales de un producto "orgánico" desde la finca hasta el mercado. Es importante señalar que la etiqueta de calidad orgánica se aplica al proceso de producción, y garantiza que el producto se ha creado y elaborado en forma que no perjudique al medio ambiente. Esta etiqueta respalda, pues, un proceso de producción, a diferencia de la certificación de calidad.

Aunque la agricultura orgánica todavía es una industria pequeña (del 1% al 2% de las ventas mundiales de alimentos), su importancia está creciendo en todo el mundo. Es difícil recopilar información por la falta de estadísticas oficiales y el nivel de confidencialidad de las organizaciones que se ocupan de los productos orgánicos. Con todo, está aumentando el interés en la información sobre la dinámica del mercado de productos orgánicos, lo que contribuirá a la planificación a largo plazo de la oferta, la cantidad y la calidad los productos.

Los productos que ofreceremos van dirigidos para los consumidores finales, cumpliendo un proceso de producción minucioso bajo estrictos estándares de calidad, con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

Entre nuestro catálogo a corto plazo, ofreceremos los siguientes menús:

#### **SMOOTHIE DE FRUTOS ROJOS**

Ingredientes:

- ½ taza (120 ml) de agua
- 1 yogur de vainilla
- ½ taza (75 g) de fresas congeladas
- ½ taza (75 g) de arándanos congelados
- ½ taza (60 g) de frambuesas congeladas
- Un puñado de frutos rojos frescos para decorar
- Una hojita de menta para decorar

Preparación:

Paso 1. Introducir todos los ingredientes en el vaso de la batidora, en el orden que se indica arriba, y colocar la tapa correctamente.

Paso 2. Seleccionar la velocidad más alta, encender la máquina y mezclarlo todo durante 1 minuto, o hasta que alcance la consistencia deseada.

Paso 3. Verter la mezcla en un vaso y decorarlo con los frutos rojos frescos y la hoja de menta.

## JUGO DE PEPINO, LIMÓN Y ALBAHACA

### Ingredientes:

- 6 pepinos
- 3 limones sin semilla, en mitades
- 4 ramitas de albahaca

### Preparación:

Paso 1. Colocar los pepinos en el extractor y procesar.

Paso 2. Agregar los limones y dos ramitas de albahaca y procesar.

Paso 3. Servir en un vaso con hielos y decorar con más albahaca fresca.

## SUMONONO

### Ingredientes:

- Pepinos
- 25 gramos de algas secas
- Una lata de moluscos de concha y/o surimi
- Vinagre de arroz
- Una cucharadita de azúcar
- Pimienta

### Preparación:

Paso 1. Poner a remojar las algas para hidratar.

Paso 2. Lavar los pepinos, cortarlos en rodajas muy finas y luego macerarlos en agua fría y vinagre.

Paso 3. Escurrir bien los ingredientes y poner en un bol pequeño: primero el alga, luego el pepino, después el marisco.

Paso 4. Finalmente aderezar con el vinagre y una pizca de azúcar y pimienta al gusto.

Paso 5. Dejar reposar para que se integren los sabores.

## BOWL PRIMAVERA

### Ingredientes:

- 250g de fideo de arroz
- 1 cda de aceite de ajonjolí
- 24 espárrago
- 2 tazas de col verde o morada
- 10 hojitas de albahaca fresca
- 10 hojitas de menta
- 2 cditas de vinagre de manzana
- 1 tz de zanahoria rallada finamente
- 1 tz de pimiento rojo rallado
- 1 tz de pimiento amarillo
- 20 jitomatitos cherry partidos a la mitad

- ½ tz de mantequilla de cacahuete
- ¼ tz de tamari
- 1 cdita de ajo picado
- ¼ cdita de hojuelas de chile rojo

Preparación:

Paso 1. Para preparar los fideos, ponlos a hervir en medio litro de agua hasta que estén suaves o translúcidos. Enjuaga bien con agua fría y cuela.

Paso 2. Mezcla con el aceite de ajonjolí.

Paso 3. Pon a hervir ½ tz de agua. Y pon a cocer los espárragos en el agua hirviendo durante 30 segundos, luego transfírellos a un recipiente de agua con hielo. Escurre bien, seca y corta en trozos.

Paso 4. En un tazón mediano coloca la col, la albahaca, la menta y el vinagre de arroz.

Paso 5. Divide los fideos en 4 tazones. Cubre cada uno con ½ tz de la mezcla de la col y adorna con la zanahoria, el pimienta y los jitomates.

Paso 6. Para preparar la salsa: Mezcla la crema de cacahuete con el tamari, un chorrito de vinagre de arroz, el ajo y el chile. Sirve por separado para que cada quien le ponga.

## OMELETTE VEGANO

Ingredientes:

- ½ tz de harina de garbanzo
- ½ cda de vinagre de manzana
- ½ cdita de bicarbonato de sodio
- 1 jitomate
- ½ calabacita
- ½ chile verde
- 1 cda de cilantro picado
- 2 cdas de aceite de oliva
- 2 dientes de ajo
- Un puño de arúgula
- 1 aguacate

Preparación:

Paso 1. En un tazón mezcla la harina de garbanzo, el vinagre de manzana, bicarbonato de sodio, cúrcuma y ½ taza de agua. Deja reposar la mezcla durante 10 minutos.

Paso 2. Mientras tanto, pica los vegetales.

Paso 3. Calienta en un sartén el aceite de oliva a fuego medio-alto y vierte la mezcla.

Paso 4. Inclina para esparcir la mezcla en una capa fina. Cocina durante 5 minutos y luego voltealo para cocinar el otro lado.

Paso 5. Vierte los vegetales y dobla el huevo a la mitad para que quede como una quesadilla. Sirve con tu salsa favorita.



## LICUADOS VERDES

- Receta 1

Licúa 1tz de leche de almendra sabor vainilla sin endulzar, 1 tz de espinacas baby, ½ plátano.

- Receta 2

Licúa 1tz de leche de almendra, ½ tz de kale, ¼ de aguacate con 3 dátiles de medjool.

- Receta 3

Licúa 1tz de leche de coco, el jugo de 1 limón, 15 hojas de menta, 1/4tz de arúgula, 1 cda de miel de abeja.

## HELADO DE CÚRCUMA

Ingredientes:

- 1tz de leche de coco
- ½ tz de miel
- 2 cditas de cúrcuma en polvo
- ½ cdita de jengibre seco y molido
- ¼ cdita de cardamomo
- ½ cdita de pimienta negra (dejar fuera para AIP)
- 1 cdita de canela
- Pizca de sal

Preparación:

Paso 1. Licúa todos los ingredientes hasta que estén totalmente incorporados.

Paso 2. Coloca tu mezcla en una máquina de helado y guarda en un recipiente hermético hasta 1 semana en el congelador.

## BOBA TEA MATCHA

Ingredientes:

- 1 tz de perlas de tapioca negras o blancas
- 8 tz de agua
- 2 cdas de té matcha
- 750ml de leche de coco
- 10 hielos
- 4 gotas de Stevia

Preparación:

Paso 1. Primero hay que hacer la tapioca, pon a hervir el agua.

Paso 2. Agrega la tapioca y revuelve hasta que estén flotando en la parte superior del agua.

Paso 3. Dejar que la tapioca hierva a fuego lento durante 35 minutos.

Paso 4. Apaga el fuego y cubre la olla, deja reposar durante 20 minutos.

Paso 5. Cuela y agrega el Stevia, revuelve y deja que se absorba bien y se enfríe alrededor de media hora.

Paso 6. Ahora para la boba tea matcha, licúa la leche de coco con el té matcha y los hielos.

Paso 7. Sirve  $\frac{1}{8}$  tz de tapioca en un vaso, agrega la mezcla del boba tea matcha y un popote ancho.

#### TISANA DE PIÑA

Ingredientes:

- cdas de té verde
- 1 cda de miel de abeja
- 4 tz de agua hirviendo
- 5 hojas de menta fresca
- el jugo de 1 limón amarillo
- $\frac{1}{2}$  tz de piña fresca
- hielos

Preparación:

Paso 1. Hierve 4 tz de agua, agrega el té verde.

Paso 2. Transfiere a una olla y agrega la piña, deja reposar por 15 minutos.

Paso 3. Licúa con el jugo de limón y los hielos.

Paso 4. Sirve con las hojas de menta

#### HAMBURGUESAS DE LENTEJAS

Ingredientes:

- tz de lentejas cocidas drenadas
- $4\frac{1}{2}$  tz de agua
- 1 cda de aceite de oliva
- $\frac{3}{4}$  tz de cebolla
- 2 tz de hongos shiitake
- $\frac{1}{2}$  tz de jitomates secos
- 3 dientes de ajo
- 1  $\frac{1}{2}$  cdita de paprika
- $\frac{1}{2}$  cdita de tomillo
- $\frac{1}{2}$  cdita de orégano seco
- $\frac{3}{4}$  tz de nueces pecanas troceadas
- 1 tz de avena
- $\frac{1}{2}$  cdita de sal de mar

#### GALLETAS VEGANAS

Ingredientes:

Para los ingredientes húmedos

- cdas de aceite de oliva

- 5 cdas de miel de maple
- 3 cdas de leche de almendra
- 1/2 cdita de extracto de vainilla

Para los ingredientes secos

- 1/8 tz de harina de almendra
- 5 cdas de maizena
- 2 cdas de azúcar de caña
- 1/2 cdita de sal de mar
- 1 1/2 cditas de linaza molida
- 1/2 cdita de bicarbonato de sodio

Preparación:

Paso 1. Precalienta el horno a 180 °C

Paso 2. En un tazón pequeño agrega los ingredientes húmedos y mezcla hasta que esté combinado y en un tazón grande mezcla los ingredientes secos.

Paso 3. Vierte la mezcla húmeda sobre la mezcla seca y revuelve. Amasa unas cuantas veces con las manos hasta que no queden restos de harina en el fondo del recipiente.

Paso 4. Si la masa está demasiado seca agrega más leche de almendras y amasa hasta alcanzar la consistencia deseada. Si la masa está demasiado húmeda agrega más harina y amasa nuevamente.

Paso 5. Forma la masa en una bola grande y divídela en dos partes iguales.

Paso 6. Usando un rodillo extiende la masa hasta que tenga un grosor de 1/2cm y córtala en formas. Colócalas en una bandeja para hornear previamente engrasada.

Paso 7. Hornea las galletas veganas durante 7 a 9 minutos o hasta que los bordes estén ligeramente dorados. Deja enfriar.

JUN TEA

Ingredientes:

- 1.5litros de agua
- 1 cda de té de jazmín en hoja suelta
- 1 sobre de cultivo SCOBY
- 2 cdas de miel de abeja

Preparación:

Paso 1. Pon el agua a hervir y agrega las hojas de té, déjalo al menos 3 minutos.

Paso 2. Cuela y coloca la infusión en un Mason Jar, agrega la miel y revuelve.

Paso 3. Deja enfriar a temperatura ambiente.

Paso 4. Vierte el cultivo en el frasco y déjalo fermentar a temperatura ambiente por 3 días tapado.

Paso 5. Debe oler y saborear delicadamente agridulce.

Paso 6. Mételo al refrigerador.

## PASTA INTEGRAL CON ATÚN

### Ingredientes:

- 1 paq de pasta integral 400gr
- 1 lomo de atún chico
- 1 bote individual de yogurt griego
- 1 cda Ajo picado
- Poro picado al gusto
- 2 cdas de cebolla finamente picada
- Aceite de oliva
- Especies italianas
- Sal

### Preparación:

Paso 1. Cuece la pasta como indica el paquete y reserva.

Paso 2. El lomo de atún condimenta con un poco de sal y pásalo por la plancha únicamente para sellarlo, reserva.

Paso 3. Sofríe con un poco de aceite de oliva el ajo, cebolla y poro por unos minutos, agrega la pasta con un poco de aceite y mezcla, desmenuza el atún y agrega a la pasta, luego el yogurt y revuelve.

Paso 4. Ya que esté listo condimenta con las especies y un poco de sal.

## PAN DE MATCHA

### Ingredientes:

- plátanos maduros
- 1 1/4 taza de mezcla de harina libre de gluten
- 3/4 de taza de harina de almendra
- 2 huevos grandes
- 3/4 taza de leche de almendras
- 1 cucharadita de vainilla
- 3 cucharadas de polvo de matcha
- 1/2 taza de aceite de coco derretido
- 3/4 de taza de azúcar
- 1 cucharadita de polvo de hornear

### Preparación:

Paso 1. Precalienta el horno a 170°C.

Paso 2. Rocía el aceite de coco en una charola para pan.

Paso 3. Mezcla todos los ingredientes húmedos incluidos los plátanos.

Paso 4. Poco a poco agrega los ingredientes secos.

Paso 5. Sigue mezclando hasta que queden totalmente integrados.

Paso 6. Vierte la mezcla en la bandeja de pan y hornea de 25 a 30 minutos o hasta que metas un palillo y salga listo.

## MATCHA BOWL

### Ingredientes:

- 2cditas de té matcha en polvo
- 1/2tz de leche de coco
- 1tz de kale o espinaca
- 1 plátano congelado
- 1tz de mango congelado

### Ideas para Toppigs:

- Cacao en polvo
- Fresas
- Chía
- Coco rallado
- Granóla

### Preparación:

Paso 1. Licúa primero todo sin el té, una vez que tengas una mezcla homogénea agrega el té e incorpora.

Paso 2. Sirve, decora y disfruta.

## MALTEADA DE PITAHAYA

### Ingredientes:

- frutas del dragón congeladas (se retira la cascara previamente y la pulpa se guarda en bolsa de plástico en el congelador)
- 1 pera en cubos para decorar
- Kéfir
- stevia al gusto

### Procedimiento:

Licuar el kefir con stevia y posteriormente con la fruta.

Sirve y decora

## MUFFINS

### Ingredientes:

- 1 taza de harina de espelta integral o harina blanca orgánica \*de venta en tiendas orgánicas
- 1 taza de harina de trigo integral
- ½ taza de harina de arroz integral
- Una pizca de sal de mar
- 1 cucharadita de bicarbonato de sodio
- ½ cucharadita de vainilla si es de vaina (extraer el polvito) o 1 cucharadita de extracto de vainilla
- 2 plátanos grandes o 3 chicos maduros y machacados
- ½ taza de aceite orgánico de coco derretido (se derrite rapidísimo en un sartén)

- ¼ taza de leche de almendras o de arroz
- ¾ taza de miel de maple orgánica o de agave (yo prefiero la de maple)
- ½ taza de chispas de chocolate orgánico, de preferencia sin leche y semidulce. Si no encuentra, puedes comprar una barra y cortarlo en pequeños trozos

#### Preparación:

Paso 1. Calienta el horno a 179 grados centígrados, mientras mezclas en un bowl todos los ingredientes que son en polvo.

Paso 2. En otro recipiente mezcla los ingredientes líquidos y posteriormente integra los líquidos a las harinas, no revuelvas demasiado porque eso hará que la mezcla se ponga dura.

Paso 3. Agrega las chispas de chocolate y coloca la mezcla en moldes de muffin. Si está demasiado seco, agrega un poco más de leche (almendra o arroz).

Paso 4. Yo uso moldes de silicón, que son los más recomendables, pero si tienes de metal, primero ponles un papelito para hornear. Llena tus moldes a un poco más de la mitad, porque van a crecer. Hornea por media hora aproximadamente y ¡listo!

#### ENSALADA CON KIWI

##### Ingredientes:

- 1 lechuga tipo sangría cortada en trozos
- 1 manojo de arugula
- 1 taza de granos de elote dulce
- 4 kiwis sin piel rebanados
- 15 tomates cherrys
- 2 dientes de ajo picadito
- 1 chile rojo en rodajas delgadas
- Almendra fileteada sin piel
- Sal y pimienta
- 1/3 de taza de aceite de oliva extra virgen
- 1/4 de taza de vinagre balsámico

##### Elaboración:

Paso 1. Coloca la arugula en un tazón grande y sazonar con sal y pimienta (dale un leve masaje a la ensalada)

Paso 2. Agrega los granos de elote, kiwi, jitomates partidos a la mitad, ajo y chile.

Paso 3. Rocía con el aceite y vinagre y mezcla hasta integrar por completo, por último, decora con almendra.

#### PUDÍN DE CHÍA CON MATCHA

##### Ingredientes:

- 2tz de leche de coco
- 1 cda de miel de abeja
- 1½ tz de fresas
- 2 cditas de té matcha

- ¼ tz de chía

Preparación:

Paso 1. Licúa la leche de coco con el té matcha y la miel.

Paso 2. Sirve en un bowl pequeño y agrega la chía, deja reposar media hora para que la chía absorba el agua.

Paso 3. Mientras tanto corta las fresas o frambuesas en cubos, sirve.

### SMOOTHIE VERDE DE MANGO

Ingredientes:

- 1tz de mango congelado
- 1tz de espinacas baby
- 1tz de leche de coco
- 1tz de hielos
- 1/2 cdita de chlorella

Preparación:

Paso 1. Coloca todo en la licuadora y mezcla hasta que esté todo incorporado.

Paso 2. Si lo deseas puedes cambiar la espinaca por kale, arúgula o hacer una combinación de hojas verdes.

### SMOOTHIE VERDE DE MANZANA

Ingredientes:

- ⅔ tz de leche de almendras sin azúcar
- 1 ½ tz kale
- 1 tallo de apio
- ½ Manzana roja
- 1 cda de semillas de linaza
- ¾ tz de hielo

Preparación:

Paso 1. Coloca todo en la licuadora y mezcla hasta que esté todo incorporado.

### LECHE DORADA

Ingredientes:

- 1/8 de cúrcuma molida
- 1 taza de leche
- 1 cucharadita de miel de abeja
- 1 cucharada de oliva extra virgen o aceite de almendra

Preparación:

Paso 1. Mezclar todo, consumir inmediatamente y disfrutar

## AGUA DE PEPINO

### Ingredientes:

- 1lt de agua simple
- ½ pepino cortado en rodajas o en tiras
- 5 fresas
- 3 hojas de hierbabuena

### Preparación:

Paso 1. Echa al agua todos los ingredientes y deja reposar en el refrigerador por al menos 4 horas, mezcla para que las frutas suelten sus jugos.

## SMOOTHIE DE MANGO CON FRAMBUESA

### Ingredientes:

- 1/4 pieza mango
- 1 taza de frambuesas congeladas
- 1/2 mjo de espinacas
- 1 taza leche de coco
- 1/2 taza yogurt griego sin endulzar
- 1 cda de maca
- 1 cda de chía hidratada
- 1 scoop de proteína vegana

### Preparación:

Paso 1. Licuar todo, consumir inmediatamente y disfrutar

### Infusiones

#### *Agua de pepino, limón y menta*

Lava, pela y corta el pepino y el limón. Desinfecta la menta y agrégalo todo al agua.

Esta mezcla es muy refrescante y te ayudará a desintoxicar tu cuerpo.

#### *Fresas y moras*

Lava y desinfecta todas las moras antes de agregarlas al agua. Esta mezcla la puedes combinar con agua de coco también y sabe delicioso, es muy antioxidante.

#### *Jamaica y romero*

Primero tienes que hervir la jamaica y luego añade el romero, deja que enfríe.

#### *Limón, hierbabuena y jengibre*

Pela el jengibre antes de echarlo al agua, corta el limón en rodajas. Esta infusión ayudará a tu circulación.

#### *Manzana verde, menta y albahaca*



Corta la manzana en cachitos, muy refrescante. Si quieres verte más aventurero ponle chía que tiene mucho Omega 3.

*Fresa, sandía y hierbabuena*

Una buena mezcla dulce de frutas que te aportan potasio y te ayuda a reponer electrolitos.

*Piña, mango y menta*

Una mezcla súper tropical que te transportará al paraíso. Si te quieres ver más interesante puedes agregarle maracuyá.

*Naranja, moras azules y albahaca*

Los colores y sabor dulce de estas frutas se combinan perfecto. Aplasta un poco las moras azules para que suelten su sabor.

*Pepino, fresa y limón*

Es un agua brillante la combinación de estos ingredientes. Corta las fresas a la mitad.

*Toronja y romero*

Una delicia casi sin calorías.

## SMOOTHIE VEGANO

Ingredientes:

- 1/2 taza de frambuesas congeladas
- 1/2 taza de blueberry congeladas
- 1 taza de leche de almendras
- 1 Cda de mantequilla de almendras
- 1 Cda de chía
- 1 Cda de cacao
- 1 medida de proteína vegana.

Preparación:

Paso 1. Licúa y disfruta

## SMOOTHIE DE GRANADA Y NARANJA

Ingredientes

- 1 naranja en gajos y sin semillas
- 2 cucharadas de bayas de goji
- ¾ cucharada de ralladura de naranja
- ¼ cucharadita de canela en polvo
- ¾ jugo de granada
- 2 tazas de hielo hecho con leche de almendras

Preparación:

Paso 1. Mezcla todos los ingredientes juntos hasta conseguir una textura suave y frappé

## JUGO DETOX

### Ingredientes:

- 1 toronja
- 1 manzana
- 1 pepino
- 5 hojas de lechuga romana orgánica
- ¼ de diente de león

### Preparación:

Paso 1. Mezcla todos los ingredientes hasta conseguir una mezcla homogénea.

## SMOOTHIE DE MELON Y ACAI

### Ingredientes:

- taza de melón sin semilla en cubos
- 2 cucharadas de acai
- 3 cucharadas de semillas de chía
- 1 cucharada de ralladura de limón
- 2 cucharadas de jugo de limón recién exprimido
- ¼ de cucharada de jugo de granada
- 2 ½ tazas de hielo
- Endulzante al gusto

### Preparación:

Paso 1. Mezcla todos los ingredientes juntos hasta obtener una consistencia suave. Prueba, en caso de necesitar endulza al gusto.

## TÉ CEYLON AL SOL

### Ingredientes:

- 6 cucharadas soperas de Té Negro Ceylon
- 3 litros de agua al tiempo
- 3 horas de sol o 6 a temperatura ambiente
- Miel de abeja al gusto
- Rodajas de limón opcional

### Preparación:

Paso 1. Incorpora las hojas de Té Negro Ceylon a la jarra con el agua. Mezclen suavemente hasta incorporarles.

Paso 2. Reposar 3 horas a la luz directa del sol o 6 horas a temperatura ambiente.

Paso 3. Cuela. Endulza con miel de Abeja o Agave (te recomiendo las de Amores y Sabores) y decora con las rodajas de limón.

Paso 4. Sirve con hielos.

## CAPÍTULO IV EL MEDIO AMBIENTE

### 4.1 Evaluación Externa de Oportunidades y Amenazas del Negocio

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y hacer una evaluación de la información económica, social, demográfica, política y cultural, que afecte o beneficie directamente al proyecto. (ver figura 4)

#### 4.1.1 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), sirve para que resumir y evaluar información, económica, social, política, cultural, demográfica, ambiental, competitiva, legal y gubernamental. Se desarrolla en cinco pasos descritos a continuación:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave, entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Primero liste las oportunidades y después las amenazas, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Para determinar las ponderaciones más apropiadas puede compararse a los competidores exitosos con los no exitosos, recordando que la suma debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 puntos, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, y así determinar la calificación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

No importando cuantos sean los factores analizados, la calificación máxima para una organización no rebasará de 4.0, y la más baja podrá ser de 1.0. una ponderación de 4.0 indica que la empresa está respondiendo extraordinariamente ante las amenazas y oportunidades que existen en su sector. La ponderación total de 1.0 indica que las estrategias no están ayudando a aprovechar las oportunidades ni evitando las amenazas.

OPORTUNIDADES			
FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL, PONDERADO
El 43.66 % de la población del lugar donde se va a ubicar el negocio posee un poder adquisitivo alto.	.1	4	.4
Crecimiento anual en un 10% de la tendencia a una alimentación saludable.	.08	4	.32
Solo un 13% de los restaurantes en esa localidad ofrecen comida saludable.	.11	4	.44
La tendencia del uso de insumos biodegradables está aumentando en un 17% anual.	.08	4	.32

Anticiparse a las necesidades del consumidor.	.08	4	.32
Elevado precio de la competencia.	.06	4	.24
Expansión de mercado crece 35% anual.	.08	4	.32
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2.36</b>
<b>AMENAZAS</b>			
El costo menor de un desayuno habitual contra un desayuno de alimentos orgánicos.	.06	1	.06
Falta de cultura hacia una alimentación saludable	.05	1	.05
Regulación de las normas y permisos gubernamentales en el sector alimenticio.	.03	2	.06
Costo de los insumos biodegradables es un 82.61% más alto que los productos tradicionales.	.07	1	.07
Factores socioeconómicos.	.05	1	.05
Falta de apoyo a microempresarios.	.02	2	.04
Cuestiones climatológicas o de temporada que causen escases de la materia prima.	.03	1	.03
Aumento en el costo de la materia prima orgánica.	.1	2	.2
<b>VALOR PONDERADO</b>	<b>1</b>		<b>.56</b>

Figura 4 Matriz MEFE  
Fuente: Elaboración propia

La MEFE tiene 15 factores de éxito, de los cuales son 7 oportunidades y 8 amenazas, obteniendo un valor de 2.92, lo cual indica que Lotus House tiene una respuesta favorable en beneficio a su apertura.

#### 4.2 Evaluación interna de Fortalezas y Debilidades del Negocio

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades principales de las áreas funcionales, que ayudaran a tomar decisiones. (ver figura 5)

##### 4.2.1 Matriz MEFI

Las áreas funcionales de una organización tienen fortalezas y debilidades, para ellos se realiza una evaluación de estos factores a través de una auditoria interna, donde es importante la participación de los gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro de este proceso. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores internos identificados en la auditoria interna. Emplear un total de 10 a 20 factores, incluyendo las fortalezas como debilidades. Mencionando primero las fortalezas y después las debilidades.

2. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Cada ponderación asignada al factor indica su importancia con respecto al éxito de la empresa. Sin importar la cantidad de factores evaluados debe sumar 1.0.
3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable.

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, Las puntuaciones ponderadas totales inferiores a 2.5 indican organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

FORTALEZAS			
FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
Uso de insumos biodegradables.	.08	4	.32
Uso de materia prima orgánica.	.1	4	.4
Ubicación del establecimiento.	.08	4	.32
Diferenciación del producto.	.08	4	.32
Servicio al cliente orientado a la satisfacción del consumidor.	.09	3	.27
Publicidad eficiente.	.08	3	.24
Mayor accesibilidad a adquirir el producto.	.08	3	.24
Personal altamente calificado.	.08	3	.24
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2.35</b>
DEBILIDADES			
Pocos proveedores de insumos biodegradables.	.1	1	.1
El capital de inversión limitado.	.07	2	.14
Variabilidad constante en los precios de la MP.	.08	1	.08
Falta de investigación de mercado adecuado.	.08	1	.08
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>.40</b>

Figura 5 Matriz MEFI  
Fuente: Elaboración propia

La MEFI tiene 12 factores determinantes de éxito, de los cuales 8 son fortalezas y 4 debilidades, con un valor de 2.75, indicando un alto manejo en el tema orgánico, teniendo posibilidades de ser preferencia en el mercado.

El FODA, es una herramienta que permite estudiar la situación de una empresa, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz y así poder planear una estrategia a futuro.

Esta técnica tiene como objetivo descubrir las fallas en la planificación y así determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

tomar decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a la problemática, es necesario conocer en entorno, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución con posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Por eso la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer la situación real. (Fred R., 2008)

A partir de los datos extraídos en un análisis FODA, nace un análisis complementario, el análisis CAME. Éste consiste en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Con este análisis deben extraerse las estrategias para cumplir objetivos.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

En la siguiente matriz se concentran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas posibles que tendrá y/o enfrentará el negocio dentro del mercado en el que se desea desenvolver. (ver figura 6)

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de insumos biodegradables</li> <li>2. Uso de materia prima orgánica</li> <li>3. Ubicación del establecimiento</li> <li>4. Diferenciación del producto</li> <li>5. Servicio al cliente orientado a la satisfacción del consumidor</li> <li>6. Publicidad eficiente</li> <li>7. Mayor accesibilidad a adquirir el producto</li> <li>8. Personal altamente calificado</li> </ol>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder adquisitivo de la población del lugar donde nos vamos a ubicar</li> <li>2. Crecimiento de la tendencia a una alimentación saludable</li> <li>3. Poca competencia que ofrezca el mismo tipo de productos</li> <li>4. La tendencia del uso de insumos biodegradables está aumentando</li> <li>5. Anticiparse a las necesidades del consumidor</li> <li>6. Expansión de mercado</li> <li>7. Elevado precio de la competencia.</li> </ol>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos proveedores de insumos biodegradables</li> <li>2. El capital de inversión limitado</li> <li>3. Encontrar un equilibrio en el precio entre los clientes y la empresa</li> <li>4. Falta de investigación de mercado adecuado</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores socio económicos</li> <li>2. Falta de cultura hacia una alimentación saludable</li> <li>3. Regulación de las normas y permisos gubernamentales en el sector alimenticio</li> <li>4. Costo de los insumos biodegradables</li> <li>5. Cuestiones climatológicas o de temporada que causen escases de la materia prima</li> <li>6. Aumento en el costo de la materia prima orgánica</li> <li>7. Falta de apoyo a microempresarios.</li> <li>8. El costo menor de un desayuno habitual contra un desayuno de alimentos orgánicos.</li> </ol>

Figura 6 Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

## Estrategias

Una vez analizados los factores anteriores se generan las siguientes estrategias que requerirá emplear el negocio para potencializar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y minimizar o contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas. (ver figura 7)

Estrategias	F	D
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar mayor publicidad al uso de insumos biodegradables que tendrá el negocio. (F1, O4)</li> <li>• Investigar mensualmente los nuevos productos en la tendencia orgánica alimenticia, para anticipar las necesidades de los clientes. (F4, O5)</li> <li>• Buscar canales y medios para que los productos estén disponibles a cualquier consumidor en cualquier momento. (F7, O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar infraestructura de rehúso con tendencia actual de bajo costo y buena calidad. (D2, O5)</li> <li>• Fijar los precios de acuerdo a las necesidades del negocio, las posibilidades y expectativas del cliente (D3, O1)</li> <li>• Potencializar la idea de consumir productos biodegradables como una manera de ayudar al planeta. (D1, O3)</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la publicidad concientizar al consumidor acerca de los beneficios de consumir alimentos orgánicos e insumos biodegradables. (F1, F2, A2)</li> <li>• Encontrar proveedores confiables con la capacidad de abastecer las necesidades del negocio en una relación ganar-ganar. (F1, F2, A4)</li> <li>• Contratar personal preparado que pueda ofrecer opciones de menú sin perder el objetivo del negocio y sin depender de la temporada de la MP. (F8, A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una adecuada investigación acerca de los gustos y preferencias del mercado, así como concientizar a las personas acerca del consumo de alimentos orgánicos y sus beneficios. (D4, A2)</li> <li>• Encontrar un precio equilibrado que pueda soportar el aumento en MP o insumos sin que este tenga que variar con respecto al cliente. (D3, A6)</li> </ul>

Figura 7 Matriz Estrategias

Fuente: Elaboración propia

## 4.3 Competencia

### Matriz del Perfil Competitivo

La MPC nos ayuda a analizar las fortalezas y debilidades que tendrá el negocio con relación a su competencia, para realizar la evaluación a través de la matriz del perfil competitivo en primer lugar se identifica a los principales competidores que tendrá el proyecto y a los factores críticos de éxito los cuales en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra las del negocio. Este análisis comparativo arroja importante información

estratégica interna por lo que es necesario evitar asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en un análisis MPC, si no hubiera una columna de ponderación en este análisis, cada factor sería igualmente importante. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales.

Algunos factores que se pueden colocar en la MPC muestran, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico. (Fred R., 2008)

En la interpretación los números revelan las fortalezas relativas de las compañías y el objetivo es asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

En esta tabla se identifican a los principales competidores que tendrá el negocio y ayudará a identificar la posición de este dentro del mercado. (ver figura 8)

*1= Debilidad importante, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= Fortaleza importante*

MPC	Ponderación	LOTUS HOUSE		VELUCCA CAFÉ		FRUTOS PROHIBIDOS	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Publicidad	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6
Servicio al cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Precios competitivos	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2
Ubicación e Instalaciones	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Experiencia	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2
Calidad del Producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Personal Calificado	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Lealtad de los clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Capacidad Financiera	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Participación en el mercado	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.95</b>		<b>2.95</b>		<b>3.45</b>

Figura 8 Matriz del Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración propia



En conclusión, según la tabla anterior se muestra que el principal competidor será Frutos Prohibidos debido a su participación en el mercado, su publicidad y la experiencia con la que cuentan y que el negocio estaría a la par del segundo competidor más importante actualmente, de acuerdo con las aspiraciones de este y cuyas principales debilidades encontradas se deben únicamente a que es un negocio nuevo dentro del mercado.

#### 4.3.1 Modelo de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

¿Para qué sirve?

- ✓ Identificar las oportunidades
- ✓ Mejorar la estrategia de la empresa
- ✓ Comparar las ventajas competitivas
- ✓ Conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones
- ✓ Complementar la matriz FODA/DOFA

Trata de entender el mercado como una compleja mezcla de factores reales y tangibles, y no como un grupo de fuerzas matemáticas tan queridas para los economistas profesionales y los estadistas.

El enfoque de Porter hacia la competencia y la rivalidad entre las empresas pasa por un análisis cualitativo, lo cual es muy importante a la hora de tomar decisiones.

Las cinco fuerzas del Modelo de Porter son:

- Compradores
- Proveedores
- Barreras de entrada
- Productos sustitutos
- Competidores potenciales

Factores que brindan ventaja competitiva:

- ✓ Economía de Escala
- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Inversiones de capital
- ✓ Desventaja en costos independientemente de la escala
- ✓ Acceso a canales de distribución
- ✓ Política Gubernamental

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Lotus, es un restaurante de comida saludable cuyos productos principales serán:

- ✓ Jugos Naturales
- ✓ Tés, Infusiones, Aguas Naturales, Café
- ✓ Protein Bowls
- ✓ Protein Smoothies
- ✓ Ensaladas
- ✓ Huevos (Desayunos)
- ✓ Snacks (cocteles de fruta, quesadillas, paninis, etc.)
- ✓ Postres

#### **Estrategias de Porter:**

**COMPRADORES:** Tener bien identificado el mercado al cual se dirigirá, conocer sus expectativas, gustos y necesidades actuales y futuras con el fin de generar su satisfacción y el negocio se mantenga dentro de su preferencia.

**PROVEEDORES:** Se pondrá especial atención en la selección de proveedores para poder distinguir y elegir a los que favorezcan y se adapten mejor a las necesidades del negocio obteniendo materia prima e insumos que primera calidad, con el fin de ofrecer productos que cumplan con la satisfacción del cliente y sus necesidades.

**BARRERAS DE ENTRADA:** Las posibles barreras de entrada serían que actualmente el mercado de establecimientos dedicados al servicio de alimentos saludables es muy reducido y los competidores actuales están bien identificados por el mercado, otra barrera sería la falta de información dentro de la población acerca de los beneficios de una alimentación orgánica-saludable y los posibles daños de tener una dieta basada en alimentos procesados o químicamente tratados.

**PRODUCTOS SUSTITUTOS:** El negocio pretende ofrecer siempre una innovación constante en sus productos, variando los sabores y preparaciones principalmente en los alimentos sólidos para que el cliente tenga siempre una alternativa a la hora de elegir algún producto.

**COMPETIDORES POTENCIALES:** En este rubro los posibles competidores encontrados son Velucca Café y Frutos Prohibidos los cuales ofrecen productos similares a los del negocio, y se pretenderá que el negocio tenga una diferenciación de estos gracias a la calidad y sabor en los productos, precios competitivos y el servicio al cliente. (ver figura 9)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permitió analizar el proyecto a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Las fuerzas de la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores afectan la fuerza de la rivalidad entre competidores, por lo que ésta suele ser la fuerza más poderosa de las cinco.

Analizar estas fuerzas nos permitió principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

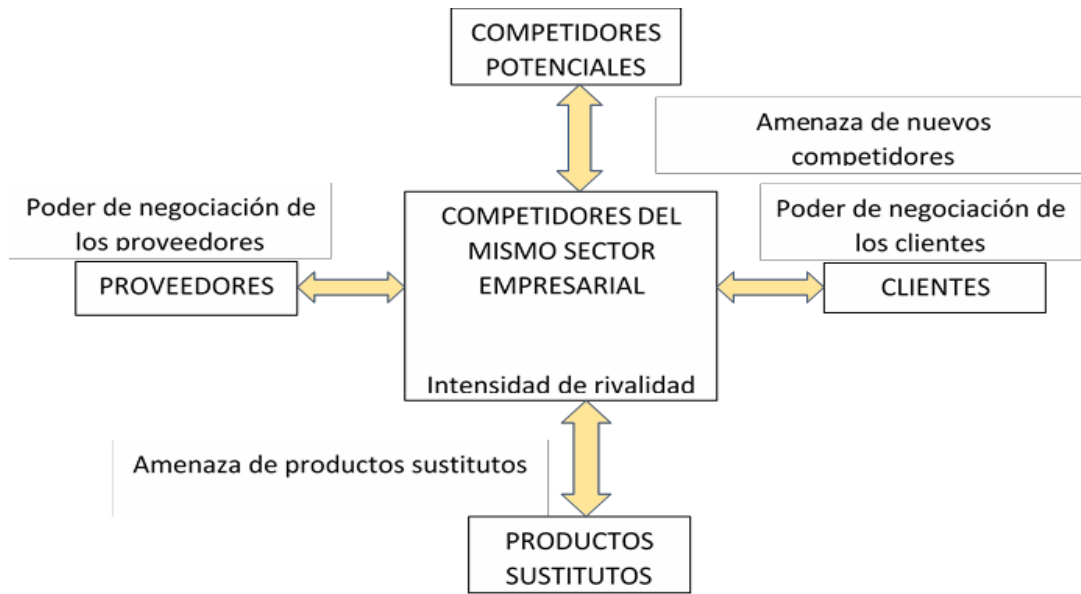


Figura 9 Modelo de Porter  
Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V MERCADO

### 5.1 Segmentación de mercado

Según Kotler y Armstrong (2003), el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio. Mientras una empresa u organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado, lo cual es decisivo para que una organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La diferencia puede deberse a sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

También el "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

No existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Entre las principales variables se encuentran:

- ✚ Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, etc.
- ✚ Segmentación demográfica: fragmenta el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- ✚ Segmentación psicográfica: divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida o personalidad.
- ✚ Segmentación conductual: divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esto incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad.

Es así como, para conocer e identificar el perfil del consumidor en cuanto a las necesidades y comportamientos, se realizó la siguiente segmentación de mercado:

#### Segmentación geográfica

- ✓ País: México.
- ✓ Ciudad: Ciudad de México.
- ✓ Delegación: Coyoacán.

#### Segmentación demográfica

- ✓ Sexo: Indistinto.

- ✓ Edad: de 16 a 35 años.
- ✓ Nacionalidad: Indistinta.
- ✓ Ocupación: Profesionales y Estudiantes.

### Segmentación psicográfica

- ✓ Clase Social: Media alta.
- ✓ Estilo de vida: Saludable, natural y activo.

### Segmentación conductual

- ✓ Ocasión de compra: Semanalmente.
- ✓ Beneficios esperados: Buena alimentación, balance nutricional y bienestar físico.

## 5.2 Aplicación de Instrumentos de Medición

El instrumento de medición aplicado consistió en una encuesta cerrada donde se seleccionó una muestra entre personas de 16 a 35 años para recolectar la información y analizarla de acuerdo con los objetivos e hipótesis mencionados en el protocolo de investigación.

### Tamaño de mercado

Un mercado está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros. (Tracy, 2016)

Para calcular el tamaño de mercado se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Se calculó la demanda primaria: Es decir se identificó el segmento al cual nos queríamos dirigir, enfocándonos a los clientes potenciales, dónde están ubicados y cuanto gastan en promedio en los productos que se ofrecerán, todo esto aplicando un instrumento de investigación: Encuesta.
- 2) Se definieron los datos demográficos: De acuerdo con la última actualización de las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y geografía (INEGI) el número de habitantes en la Delegación Coyoacán es de 608,479 habitantes

Clave del municipio o delegación	Delegación	Habitantes (año 2015)
002	Azcapotzalco	400 161
003	Coyoacán	608 479
004	Cuajimalpa de Morelos	199 224
005	Gustavo A. Madero	1 164 477
006	Iztacalco	390 348

Figura 10 Número de Habitantes por Delegación en la CDMX

Fuente: INEGI. Encuesta intercensal 2015

3) Se aplicó el siguiente método de cálculo:

Para el cálculo de la muestra, debido a que se contó con una población finita se aplicó la siguiente fórmula:

Dónde:

N= tamaño de la población 608479

Z= nivel de confianza 95% (1.96)

P= probabilidad de éxito (0.5)

E= error muestral 0.08

Se aplicó la fórmula muestral:

$$n = \frac{N(P)(1-P) Z^2_{1-\alpha}}{N-1(E^2) + P(1-P) Z^2_{1-\alpha}}$$

Dónde:

$$n = \frac{608479(0.5)(1-0.5)1.96^2}{608479-1(0.08^2) + 0.5(1-0.5)(1.96^2)} = \underline{\underline{150.03}}$$

4) Se aplicaron las encuestas a la muestra obtenida, tabulando los resultados obtenidos en Excel para obtener el análisis (5.3 Análisis e Interpretación de resultados).

### 5.3 Conclusiones

En este apartado se exponen los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Delegación Coyoacán sobre la aceptación de las bebidas y alimentos orgánicos en la zona. Entre los datos recopilados se encuentra; la edad, género, nivel de ingresos y ocupación de los entrevistados. El tamaño de la muestra fue de 150 encuestados, de los cuales 90 fueron mujeres y 60 hombres. Entre la muestra se encontró que el 41% tiene entre 20 y 25 años seguidos del 59% con el rango de 26 a 35 años. En lo que refiere al nivel de ingresos el 100% de la muestra dijo tener un nivel medio-alto. Finalmente se preguntó a los encuestados acerca de su ocupación y el 32% dijeron ser estudiantes mientras que el 78% tienen un puesto ejecutivo.

La encuesta aplicada incluyó preguntas acerca de las razones, la frecuencia y los precios que estarían dispuestos a pagar por el producto, así como el tipo de productos que prefieren y el servicio que les gustaría obtener del establecimiento.

Se preguntó a la población los factores que influyen para cuidar su salud donde el 42% la cuida a través de alimentación saludable y ejercicio, el 28.66% prefiere únicamente hacer ejercicio, el 10% de ellos consumen suplementos alimenticios para tener un balance nutricional y el 19.33% de ellos se someten a dietas. (ver figura 11)

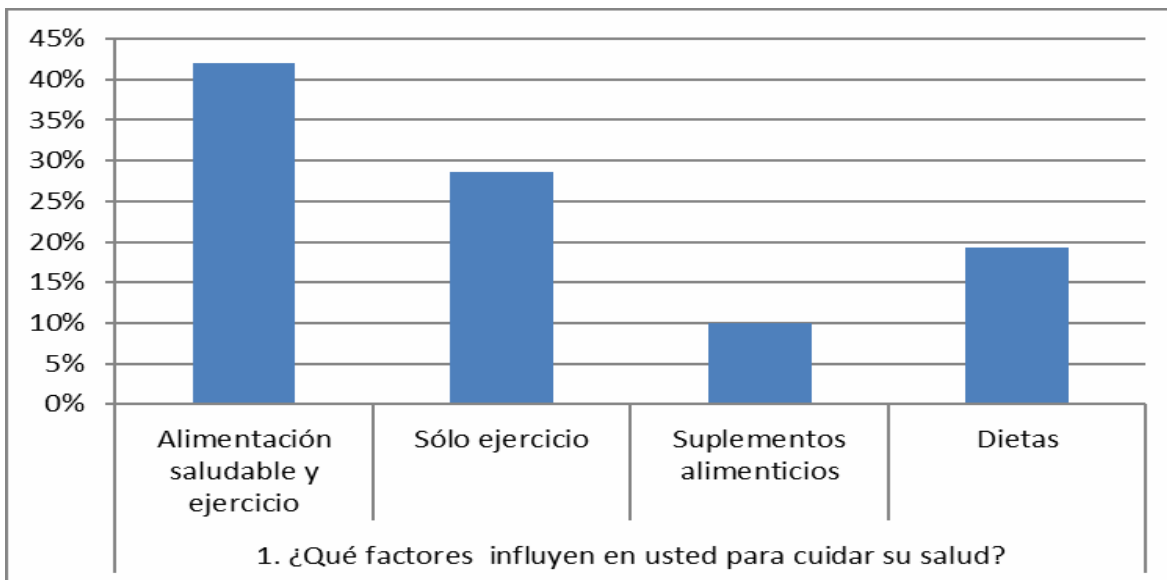


Figura 11 Pregunta 1 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Otro de los factores a conocer fue si prefieren consumir productos frescos o empaquetados, esto ayudó a definir la elaboración de los productos que se lanzarán, teniendo como resultados que al 72.66% le gusta consumir alimentos frescos que se elaboren al momento y por otra parte el 27.33% prefieren productos empaquetados por su practicidad. (ver figura 12)

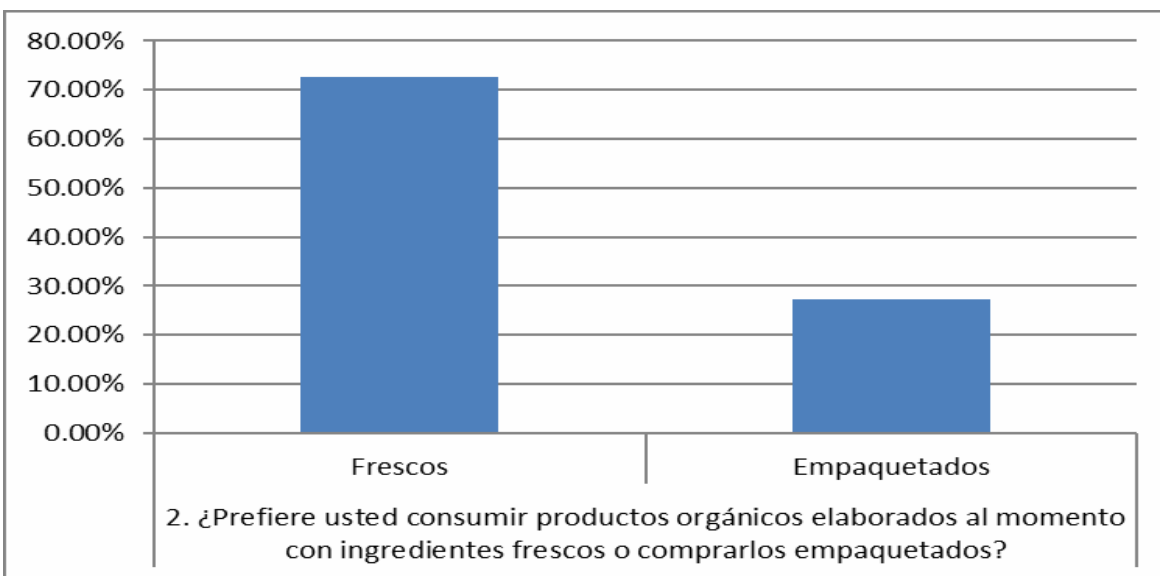


Figura 12 Pregunta 2 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Para conocer que productos orgánicos prefieren consumir se lanzó la pregunta con una serie de opciones en la cual la tendencia fue que el 44.66% se inclinan por consumir jugos de fruta, el 12% smoothies, el 16.66% prefieren malteadas, el 24% tienen gusto por el té, el 32% disfrutan consumir ensaladas y el 16.66% les interesa consumir bocadillos. (ver figura 13)

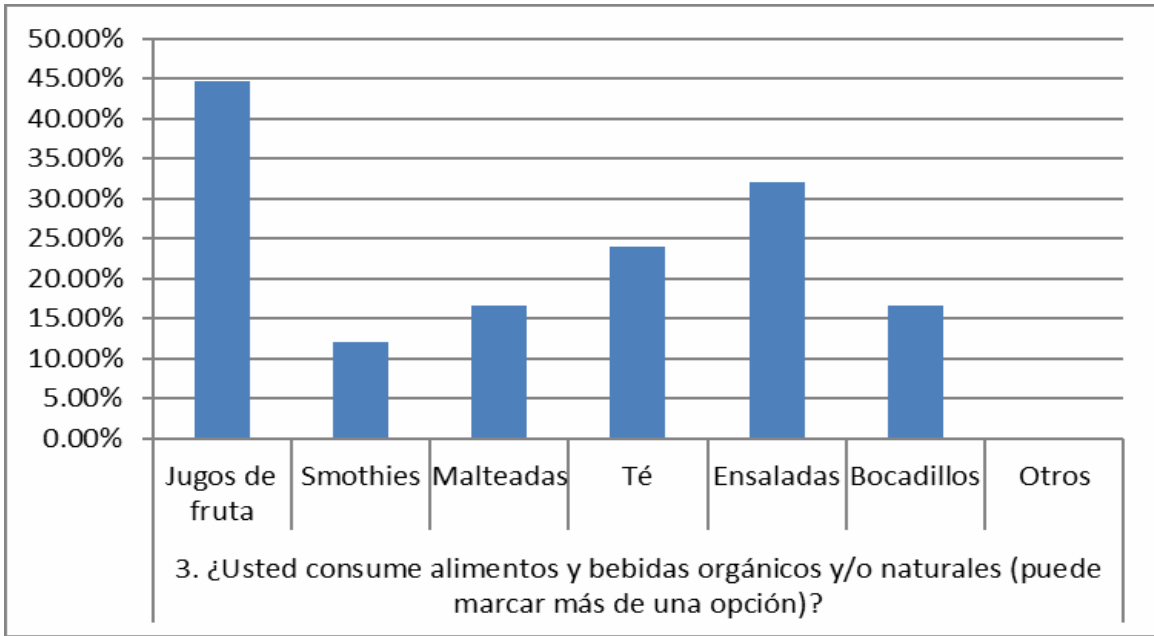


Figura 13 Pregunta 3 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

La frecuencia con la que los posibles consumidores comprarían este tipo de productos fue: Diario (25.33% de la muestra), de dos a tres veces (47.33% de la muestra) y una vez a la semana (27.33% de la muestra). En general se puede apreciar que este tipo de productos son aceptables ya que la frecuencia de consumo es prometedora. (ver figura 14)

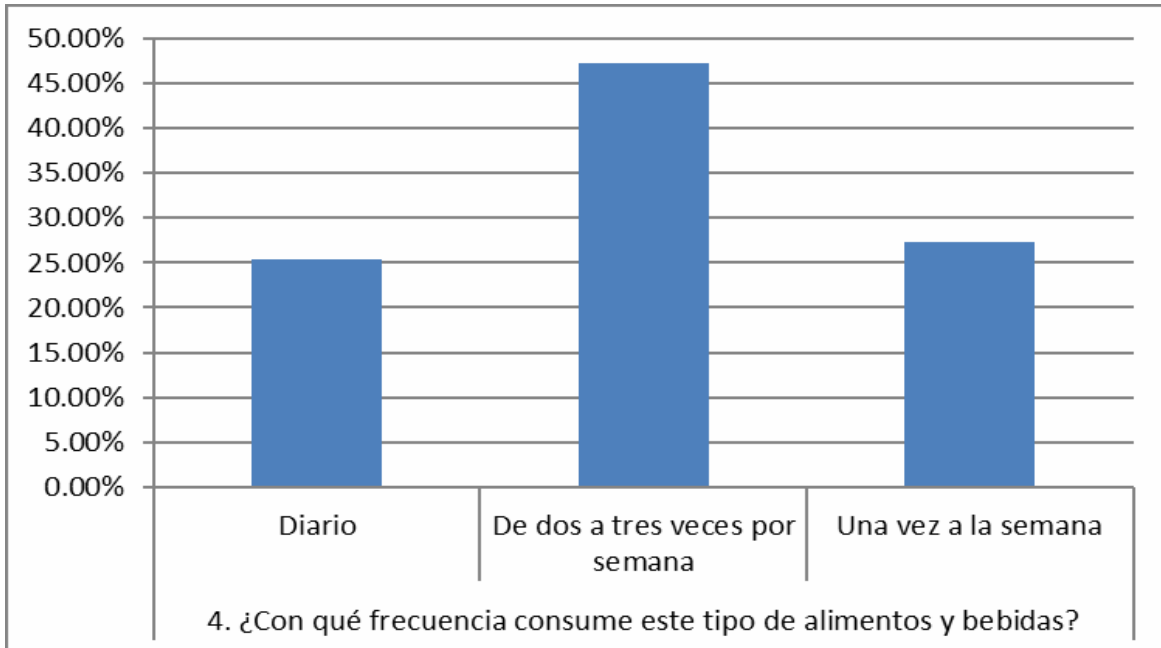


Figura 14 pregunta 4 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia



Se pud analizar que ingresar al mercado de alimentos orgánicos en la Delgación Coyoacan sería factible ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, más de la mitad de la muestra encuestada, sí consumiría alimentos y bebidas orgánicas (63.33%). (ver figura 15)

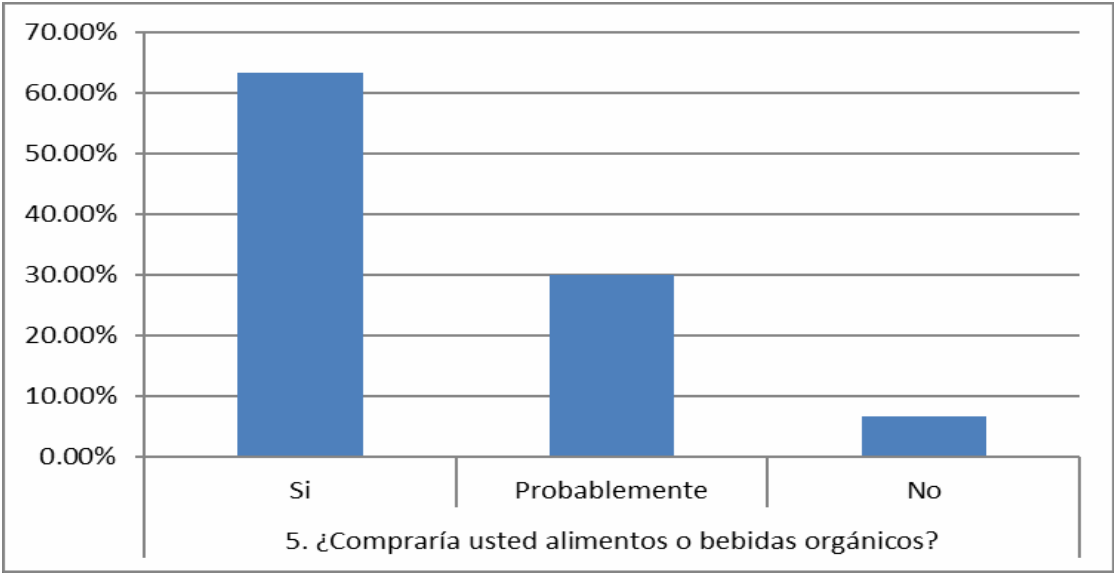


Figura 15 Pregunta 5 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Se formuló la siguiente pregunta para conocer el tipo de servicio que se ofrecería en el establecimiento, ya sea un servicio rápido u ofrecer una estancia cómoda, donde el 59.33% prefirió un servicio rápido, lo cual es beneficioso para el proyecto ya que el enfoque es ofrecer productos de calidad, elaborados al momento ofreciendo un servicio rápido, donde el consumidor pueda llevar una alimentación saludable evitando consumir alimentos empaquetados, con conservadores dañinos para la salud.(ver figura 16)

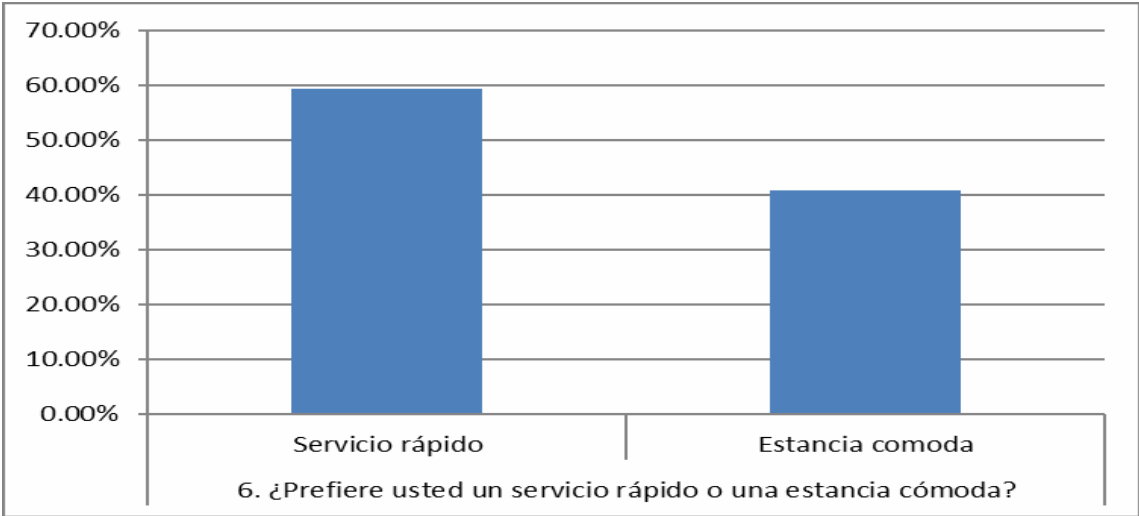


Figura 16 Pregunta 6 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, dentro de los factores determinantes para que el posible consumidor adquiriera una bebida o alimento orgánico, se encuentra el sabor, teniendo este la mayor tendencia con un 56.66%, seguido del precio con un 28%, la marca con un 9.33% y por último la imagen con un 6%. Por lo cual las estrategias se enfocarán en ofrecer sabores que agraden al paladar de los posibles consumidores ofreciendo también precios accesibles. (ver figura 17)

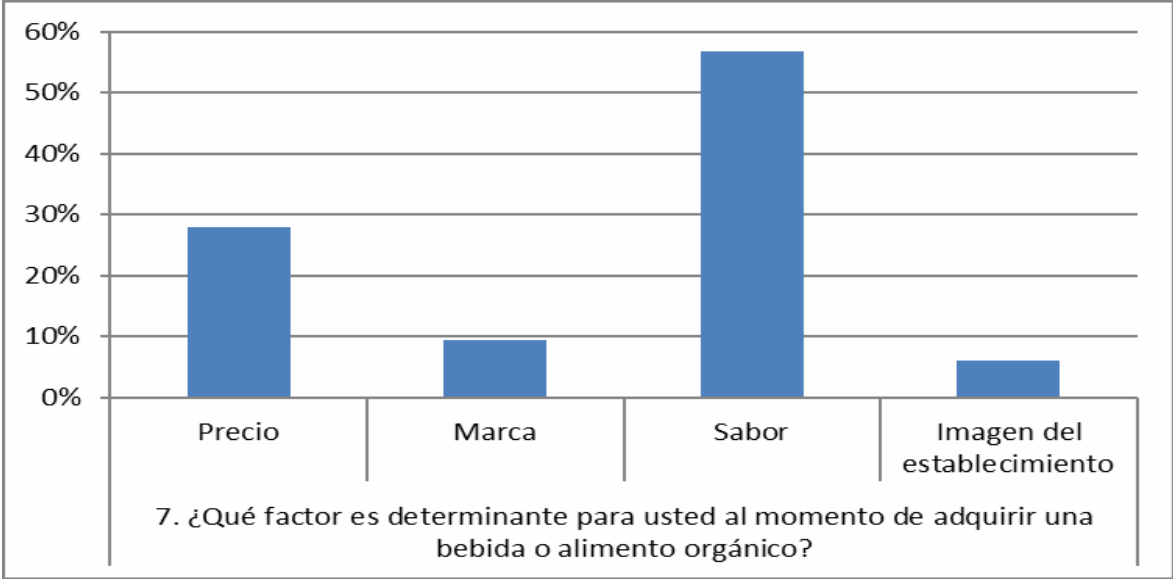


Figura 17 Pregunta 7 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Es importante para el proyecto conocer cuánto estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por los productos que se ofrecerán, por tanto, se definieron dos incógnitas, una para conocer el precio de bebidas y otra para ensaladas. El precio con mayor porcentaje de participación oscila entre \$36 y \$45 pesos para las bebidas seguidas de un 30% de participación que prefieren el rango de precios de \$20 a \$35 pesos y un 14% que estaría dispuesto a pagar de \$46 a \$60 pesos;

Cabe destacar que, aunque la mayoría de los encuestados no pagaría más de \$45 pesos por un producto orgánico es necesario concientizar a las personas a que este tipo de alimentos tienen costos altos puesto que conllevan a una menor utilización de agentes contaminantes y tóxicos y que tienen mejores beneficios para la salud. (ver figura 18)



Figura 18 Pregunta 8 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las ensaladas, el precio más aceptable fue de \$46 a \$76 (bebidas) con una tendencia del 54.66%, seguido del rango de precios de \$35 a \$45 con un 29.44% y por ultimo un 15.9% de los entrevistados que respondieron que estarían dispuestos a pagar hasta \$85 pesos ; Basándonos en los datos obtenidos podemos sugerir como alternativa tener un par de productos como punto de precio en el rango de precios de \$36 a \$45 pesos y buscar un balance en la mezcla de productos que nos permita recuperar nuestros costos, marginar por arriba del 30% y seguir siendo competitivos frente a los demás establecimientos que están considerados como competencia directa. Tomar en consideración la opinión de esta muestra nos permitirá coincidir con las preferencias de nuestros consumidores potenciales y generar una estrategia de venta adecuada. (ver figura 19)

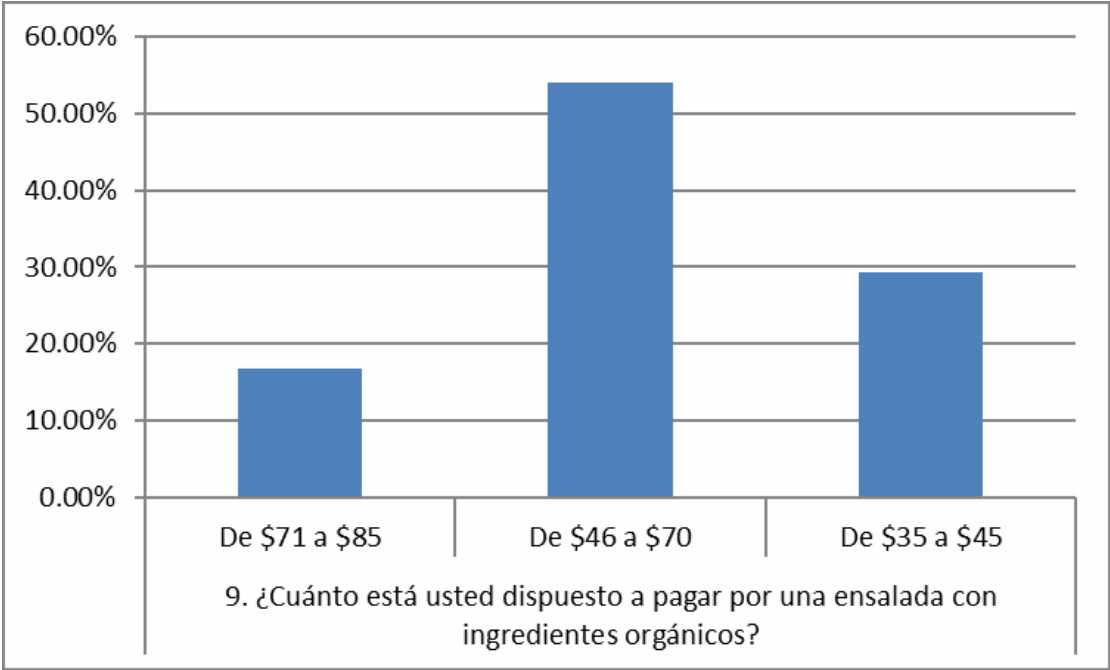


Figura 19 Pregunta 9 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Para ampliar el catálogo de productos que ofreceremos, finalmente se preguntó a los encuestados, qué otros productos les gustaría encontrar en el establecimiento, dónde la preferencia se inclinó en ofrecer café y helados orgánicos, otra parte de ellos les gustaría encontrar pan, botanas y barras de cereales, los cuales podrán ser una opción a futuro de acuerdo con el éxito del negocio. (ver figura 20)

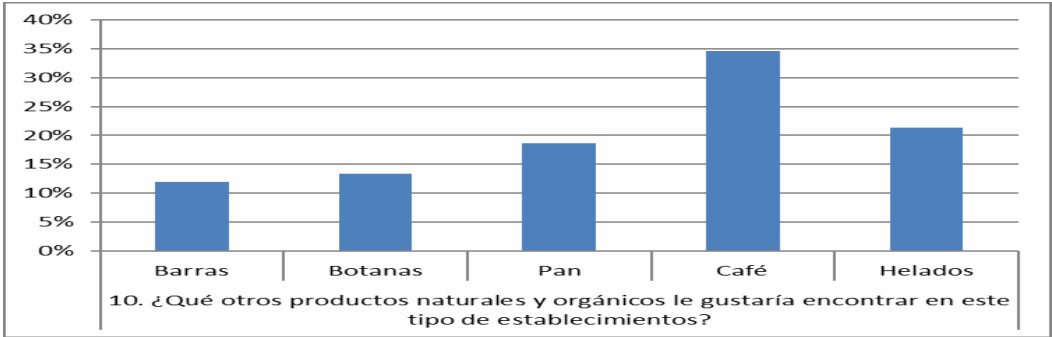


Figura 20 Pregunta 10 Encuesta  
Fuente: Elaboración propia

### Proyección de la demanda

De acuerdo con los últimos datos obtenidos por INEGI en relación con la producción agrícola de productos cíclicos y perennes se proyectó la siguiente demanda en donde de acuerdo con los resultados obtenidos la producción y venta de estos productos será favorable: (ver figura 21, 22 y 23)

MÉTODO DE REGRESIÓN LÍNEAL					
N	X	Y	XY	X^2	
1	1	305950646	305950646	1	2008
2	2	294661951	589323902	4	2009
3	3	331786019	995358057	9	2010
4	4	354656859	1418627436	16	2011
5	5	410160254	2050801270	25	2012
6	6	395508061	2373048366	36	2013
	1.75	174393649.2	7733109677	91	
	3.0625				

B=	81,266,455.91
A=	32,177,351.32

Figura 21 Método de Regresión Lineal  
Fuente: Elaboración propia

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA AL 2020		
X	MILLONES DEMANDA	PERIODO
7	601,042,542.71	2014
8	682,308,998.63	2015
9	763,575,454.54	2016
10	844,841,910.46	2017
11	926,108,366.37	2018
12	1,007,374,822.28	2019
13	1,088,641,278.20	2020

Figura 22 Proyección de la Demanda  
Fuente: Elaboración propia

El pronóstico de regresión lineal simple es un modelo óptimo para patrones de demanda con tendencia creciente, es decir con patrones que presenten linealidad entre la demanda y el tiempo. Es por eso que la siguiente gráfica representa viabilidad utilizando los datos de demanda previamente presentados.

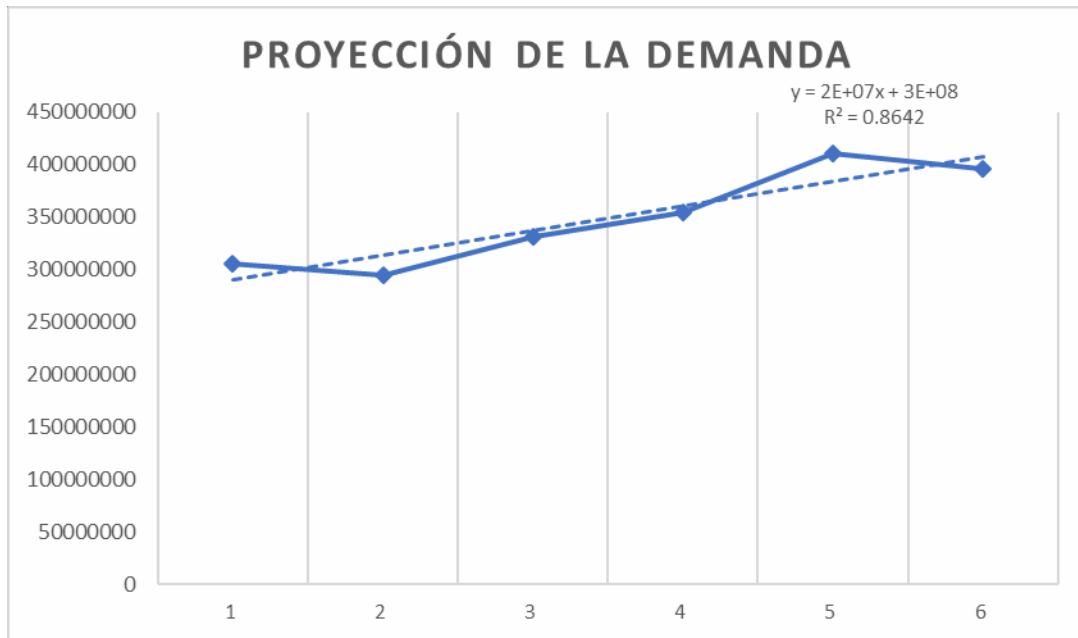


Figura 23 Gráfica Proyección de la Demanda  
Fuente: Elaboración propia

### Precio

Los precios de los productos que se pretenden elaborar influirán en los ingresos que se obtendrán por la venta de ellos durante el funcionamiento del proyecto de inversión, inicialmente, se fijaron los precios en función a la demanda, cuál es el precio que están dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto, todo esto mediante las encuestas proporcionadas a la muestra, en donde se definió que el precio de bebidas será de \$40 pesos en envases de medio litro y en cuanto a ensaladas el precio será de \$55 pesos. Asimismo, serán de gran utilidad para identificar cambios en la tendencia del mercado.

### Comercialización y estrategias de introducción al mercado

Para comercializar los productos que brindará el negocio, será necesario establecer diversas estrategias, para ello se sugirieron las siguientes:

- Se hará mediante campañas publicitarias que se encarguen de anunciar los productos, el principal medio será en páginas sociales, con el fin de dar a conocer qué tipo de productos se ofrecen, la calidad de la materia prima demostrando que son alimentos orgánicos auténticos, además de dar a conocer los beneficios que estos ofrecen.
- Crear una página web, donde los clientes potenciales puedan encontrar toda la información sobre el establecimiento: menús, horarios, ubicación, precios, ofertas y promociones, datos relevantes de la materia prima utilizada, etc.
- Para lograr posicionamiento en el mercado y potencializar la venta, se estarán entregando tarjetas de descuento del 10%, 15% y 20% de acuerdo con el número de visitas que registre en el establecimiento.
- Generar constantemente ofertas y promociones en días especiales como el día de las madres, San Valentín, día de muertos, Navidad, Año nuevo, entre otras.
- Cada mes lanzar un producto diferente que agrade al consumidor.

- Regalar artículos de comercialización tales como: lapiceros, llaveros, destapadores, que lleven consigo el logo o la marca del negocio.
- Implementar el uso de referidos, en donde le ofrezcamos a los clientes un descuento especial si traen un familiar o un amigo que quiera adquirir los productos.
- Haremos degustaciones para dar a conocer la calidad y el sabor de nuestros productos la primera semana de lanzamiento.

## CAPÍTULO VI ANÁLISIS ECONÓMICO

El objetivo del análisis económico es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario con el propósito de analizar si la puesta en marcha del negocio será factible o no. La eficacia del estudio dependerá si se han tenido en cuenta todos los factores que intervienen en el proceso y que pueden suponer un grave riesgo para el éxito de este. Por tanto, este será el proceso clave para identificar la viabilidad del proyecto conociendo la inversión económica necesaria y como se va a financiar; así como estimar los costos y gastos que va a suponer el proyecto; además de valorar los posibles ingresos para realizar un cálculo aproximado de los beneficios que puede dar el proyecto.

En este capítulo se detalló los activos fijos y diferidos, así como el capital de trabajo para la inversión inicial del proyecto, además de un plan de financiación con recursos propios necesarios para poner en funcionamiento la empresa, realizando los cálculos respectivos para conocer la viabilidad del proyecto.

### 6.1 Inversión Inicial

La inversión inicial comprende todos los elementos necesarios para que el negocio de alimentos y bebidas orgánicos opere, estas serán determinantes para la posterior evaluación económica del proyecto.

Para tal efecto, el monto de inversión total requerido se sintetiza en tres segmentos:

- 1) Activos fijos
- 2) Activos diferidos
- 3) Capital de trabajo

#### Activos Fijos

En este punto se consideran los bienes que serán adquiridos por la empresa para que esta pueda operar y cumplir con su objetivo y finalidad de creación, aquí se consideran como activos fijos aquellos bienes que cumplen con las siguientes características:

- ✓ Bienes tangibles.
- ✓ Bienes sujetos de depreciación o amortización.
- ✓ Bienes con una vida útil de por lo menos un año.
- ✓ Bienes que sean parte del patrimonio del negocio.
- ✓ Bienes utilizados durante el proceso de producción o comercialización del producto.

<b>Inversión de Activos Fijos</b>	
Concepto	Total
Equipo de Cocina	\$ 49,437.24
Menaje de Cocina	\$ 18,144.83
Equipo de computo	\$ 7,378.94
Menaje biodegradable	\$ 65,200.00
Equipo de oficina	\$ 3,894.46
Mobiliario	\$ 63,640.10
<b>Total</b>	<b>\$ 207,695.57</b>

Figura 24 Inversión de activos fijos

Fuente: Elaboración propia

### Equipo de Cocina

En el equipo de cocina se consideró a los activos fijos cuya finalidad es la producción y procesamiento de los alimentos y bebidas que se ofrecerán dentro el negocio, mismos que se detallan a continuación.

<b>Inversión Equipo de Cocina</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
2	Licuada Industrial	\$ 1,723.28	\$ 3,446.55
2	Procesador de Alimentos	\$ 1,127.59	\$ 2,255.17
1	Estufa Industrial	\$ 26,200.00	\$ 26,200.00
1	Refrigerador Industrial	\$ 14,520.00	\$ 14,520.00
1	Cafetera	\$ 1,464.66	\$ 1,464.66
1	Microondas	\$ 1,550.86	\$ 1,550.86
<b>Total</b>			<b>\$ 49,437.24</b>

Figura 25 Inversión de Equipo de Cocina

Fuente: Elaboración propia

### Menaje de Cocina

El menaje de cocina se entiende como el conjunto de utensilios de cocina y servicio de mesa, en este caso los indispensables para el funcionamiento del negocio que se encontraron fueron los siguientes.

<b>Inversión Menaje de Cocina</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
2	Juego de cuchillos	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00
2	Juego de Sartenes	\$ 775.00	\$ 1,550.00
1	Juego de Utensilios	\$ 823.28	\$ 823.28
3	Juego de cubiertos	\$ 197.41	\$ 592.24
10	Juego de Tazas	\$ 758.62	\$ 7,586.21
3	Juego de Mason Jars	\$ 381.90	\$ 1,145.69
1	Juego de Bowls	\$ 325.00	\$ 325.00
10	Juego de platos	\$ 292.24	\$ 2,922.41
<b>Total</b>			<b>\$ 18,144.83</b>

Figura 26 Inversión de Menaje de Cocina

Fuente: Elaboración propia

### Menaje Biodegradable

En este apartado se colocan los utensilios biodegradables necesarios para satisfacer los servicios de comida para llevar que ofrecerá el negocio en pro del medio ambiente, mismos que se detallan en la siguiente tabla.



<b>Inversión Menaje Biodegradable</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unita	Costo Total
5000	Vasos	\$ 3.58	\$17,900.00
5000	Ensaladeras	\$ 5.38	\$26,900.00
5000	Cubiertos	\$ 1.23	\$ 6,150.00
5000	Bolsas	\$ 2.85	\$14,250.00
<b>Total</b>			<b>\$65,200.00</b>

Figura 27 Inversión de Equipo de Computo  
Fuente: Elaboración propia

### Equipo de Cómputo

En este punto se detallan los bienes necesarios para el funcionamiento administrativo del negocio, dividido en Equipo de cómputo y de oficina, el equipo de cómputo se detalla en la siguiente figura.

<b>Inversión Equipo de Cómputo</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Equipo de Escritorio	\$ 5,189.94	\$ 5,189.94
1	Impresora	\$ 2,189.00	\$ 2,189.00
<b>Total</b>			<b>\$ 7,378.94</b>

Figura 28 Inversión de Equipo de Cómputo  
Fuente: Elaboración propia

### Equipo de Oficina

El equipo de oficina cuya principal función es también contribuir en el proceso administrativo del negocio y que se consideró como principal se desglosa en la siguiente figura.

<b>Inversión Equipo de Oficina</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
1	Caja registradora	\$ 1,098.00	\$ 1,098.00
1	Impresora termica de ticket	\$ 515.36	\$ 515.36
1	Terminal punto de venta	\$ 639.00	\$ 639.00
1	Teléfono	\$ 349.00	\$ 349.00
	Papelería	\$ 1,293.10	\$ 1,293.10
<b>Total</b>			<b>\$ 3,894.46</b>

Figura 29 Inversión de Equipo de Oficina  
Fuente: Elaboración propia

### Mobiliario

En este apartado se considera el mobiliario y aquellos enseres que utilizará el negocio como parte de sus instalaciones tanto administrativas, como de producción y de servicio, detallados en la siguiente figura.

<b>Inversión Mobiliario</b>			
Cantidad	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
2	Mesa de trabajo para cocina	\$ 5,916.24	\$ 11,832.48
4	Sillas para la cocina	\$ 395.00	\$ 1,580.00
5	Repisas para paredes	\$ 496.65	\$ 2,483.25
3	Rack de almacenamiento	\$ 4,159.76	\$ 12,479.28
4	Mesas	\$ 2,816.54	\$ 11,266.16
16	Sillas	\$ 1,089.40	\$ 17,430.40
1	Barra desayunadora	\$ 1,116.53	\$ 1,116.53
5	Banco tipo periquera	\$ 652.50	\$ 3,262.50
1	Sofá	\$ 1,500.50	\$ 1,500.50
1	Mesa de centro	\$ 689.00	\$ 689.00
<b>Total</b>			<b>\$ 63,640.10</b>

Figura 30 Inversión de Mobiliario

Fuente: Elaboración propia

### Depreciación

En términos generales se entiende como depreciación a la reducción del valor de un bien debido al desgaste que éste sufre ya sea por el tiempo o por el uso que se le aplica, en este caso para efectos del negocio el método utilizado para calcular la depreciación de sus activos fijos fue el Método de Línea Recta el cual se basa en los años de vida útil de cada bien y su porcentaje de depreciación obtenidos del CONAC detallados a continuación.

<b>Tabla de Depreciación</b>		
Nombre del activo	Años de vida útil	Depreciación
Equipo de Oficina	10	10%
Equipo de Cómputo	3	33%
Equipo de Cocina	10	10%
Menaje de Cocina	5	20%
Mobiliario	10	10%

Figura 31 Depreciación de activos fijos

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base la información obtenida en la figura 31, se realizan los cálculos de depreciación por el Método de Línea Recta para los diferentes activos que contempla el negocio:

<b>Tabla de Depreciación del Equipo de Oficina</b>				
<b>Valor neto</b>	<b>\$</b>	<b>3,894.46</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>10%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación Anual</b>		<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$	389.45	\$ 389.45	\$ 3,505.01
2	\$	389.45	\$ 778.89	\$ 3,115.57
3	\$	389.45	\$ 1,168.34	\$ 2,726.12
4	\$	389.45	\$ 1,557.78	\$ 2,336.68
5	\$	389.45	\$ 1,947.23	\$ 1,947.23
6	\$	389.45	\$ 2,336.68	\$ 1,557.78
7	\$	389.45	\$ 2,726.12	\$ 1,168.34
8	\$	389.45	\$ 3,115.57	\$ 778.89
9	\$	389.45	\$ 3,505.01	\$ 389.45
10	\$	389.45	\$ 3,894.46	\$ -

Figura 32 Depreciación Equipo de Oficina

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la depreciación del equipo de cómputo a tres años, mismos que estamos utilizando para valorar nuestro proyecto de investigación:

<b>Tabla de Depreciación de Cómputo</b>				
<b>Valor neto</b>	<b>\$</b>	<b>7,378.94</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>33%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación Anual</b>		<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$	2,459.40	\$ 2,459.40	\$ 4,919.54
2	\$	2,459.40	\$ 4,918.80	\$ 2,460.14
3	\$	2,459.40	\$ 7,378.20	\$ 0.74

Figura 33 Depreciación Equipo de Oficina

Fuente: Elaboración propia

Para la depreciación del equipo de cocina utilizamos un factor de depreciación a través del tiempo del 10%.

<b>Tabla de Depreciación del Equipo de Cocina</b>				
<b>Valor neto</b>	<b>\$</b>	<b>49,437.24</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>10%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación Anual</b>		<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$	4,943.72	\$ 4,943.72	\$ 44,493.52
2	\$	4,943.72	\$ 9,887.45	\$ 39,549.79
3	\$	4,943.72	\$ 14,831.17	\$ 34,606.07
4	\$	4,943.72	\$ 19,774.90	\$ 29,662.34
5	\$	4,943.72	\$ 24,718.62	\$ 24,718.62
6	\$	4,943.72	\$ 29,662.34	\$ 19,774.90
7	\$	4,943.72	\$ 34,606.07	\$ 14,831.17
8	\$	4,943.72	\$ 39,549.79	\$ 9,887.45
9	\$	4,943.72	\$ 44,493.52	\$ 4,943.72
10	\$	4,943.72	\$ 49,437.24	\$ -

Figura 34 Depreciación Equipo de Cocina

Fuente: Elaboración propia

En el caso del menaje de cocina se utilizó un 20%:

<b>Tabla de Depreciación del Menaje de Cocina</b>			
<b>Valor neto</b>	<b>\$ 18,144.83</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>20%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$ 3,628.97	\$ 3,628.97	\$ 14,515.86
2	\$ 3,628.97	\$ 7,257.93	\$ 10,886.90
3	\$ 3,628.97	\$ 10,886.90	\$ 7,257.93
4	\$ 3,628.97	\$ 14,515.86	\$ 3,628.97
5	\$ 3,628.97	\$ 18,144.83	\$ -

Figura 35 Depreciación Menaje de Cocina  
Fuente: Elaboración propia

Para depreciar el mobiliario se utilizó un porcentaje del 10%:

<b>Tabla de Depreciación del Mobiliario</b>			
<b>Valor neto</b>	<b>\$63,640.10</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>10%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$ 6,364.01	\$ 6,364.01	\$ 57,276.09
2	\$ 6,364.01	\$ 12,728.02	\$ 50,912.08
3	\$ 6,364.01	\$ 19,092.03	\$ 44,548.07
4	\$ 6,364.01	\$ 25,456.04	\$ 38,184.06
5	\$ 6,364.01	\$ 31,820.05	\$ 31,820.05
6	\$ 6,364.01	\$ 38,184.06	\$ 25,456.04
7	\$ 6,364.01	\$ 44,548.07	\$ 19,092.03
8	\$ 6,364.01	\$ 50,912.08	\$ 12,728.02
9	\$ 6,364.01	\$ 57,276.09	\$ 6,364.01
10	\$ 6,364.01	\$ 63,640.10	\$ -

Figura 36 Depreciación del Mobiliario  
Fuente: Elaboración propia

### Activos Diferidos

Se refiere a los activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

La inversión diferida que se contempla en este proyecto se muestra en la figura 37:

<b>Activos Diferidos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo Total</b>
Constitución legal de la empresa	\$ 20,000.00
Renta del Local	\$ 145,000.00
Contrato de energía eléctrica	\$ 12,460.00
Contrato de Servicio de Agua	\$ 9,600.00
Contrato de Servicio Telefónico	\$ 7,440.00
<b>Total</b>	<b>\$ 194,500.00</b>

Figura 37 Activos Diferidos  
Fuente: Elaboración Propia

## Amortización

La tasa de amortización aplicada a cada uno de los conceptos corresponde al porcentaje máximo a que se puede amortizar los activos diferidos (20%) en 5 años de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta.

<b>Amortización Activos Diferidos</b>			
<b>Valor neto</b>	<b>\$ 194,500.00</b>	<b>Porcentaje Depreciación</b>	<b>20%</b>
<b>Año</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>Valor en libro</b>
1	\$ 38,900.00	\$ 38,900.00	\$ 155,600.00
2	\$ 38,900.00	\$ 77,800.00	\$ 116,700.00
3	\$ 38,900.00	\$ 116,700.00	\$ 77,800.00
4	\$ 38,900.00	\$ 155,600.00	\$ 38,900.00
5	\$ 38,900.00	\$ 194,500.00	\$ -

Figura 38 Amortización de Activos Diferidos  
Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa, o bien, financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto, consta de la materia prima, insumos y el personal.

En lo que refiere al personal, el negocio contará inicialmente con 5 personas:

- Chef (1)
- Staff (2)
- Ayudante general (limpieza) (1)
- Asistente administrativo (1)

La figura 39 muestra los costos reales de cada uno de los empleos:

<b>EMPLEADO</b>	<b>SUELDO NETO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
<b>Chef</b>	\$ 9,500.00	\$114,000.00
<b>Staff (1)</b>	\$ 5,920.50	\$ 71,046.00
<b>Staff (2)</b>	\$ 5,920.50	\$ 71,046.00
<b>Asistente Administrativo</b>	\$ 4,150.00	\$ 49,800.00
<b>Ayudante general</b>	\$ 2,846.48	\$ 34,157.76
<b>TOTAL</b>		<b>\$340,049.76</b>
<b>COSTO REAL ANUAL</b>		<b>\$358,049.76</b>

Figura 39 Capital de Trabajo  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la materia prima e insumos que se utilizarán al año, se muestran en la figura 40:

<b>Materia Prima e Insumos</b>	
Concepto	Costo
Materia Prima total	\$28,037.00
Insumos	
Agua	\$ 7,176.00
Luz	\$ 3,108.00
Teléfono	\$ 7,344.00
<b>Total</b>	<b>\$45,665.00</b>

Figura 40 Inversión Materia Prima e Insumos  
Fuente: Elaboración Propia

Resumiendo el capital de trabajo se muestra en la figura 41:

<b>Capital de Trabajo</b>	
Materia prima	\$ 28,037.00
Insumos	\$ 17,628.00
Personal	\$ 358,049.76
<b>Inversión total en Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 403,714.76</b>

Figura 41 Inversión Capital de Trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

### Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos se realiza en base al volumen de ventas del negocio, que permitirá tomar decisiones con respecto a nuevas inversiones y conocer la capacidad de producción que se reflejará en el capital de trabajo con el que cuenta.

Este presupuesto presenta el monto de ingresos generados por la venta de nuestra cartera de productos:

- Smoothie de frutos rojos
- Jugo de pepino, limón y albahaca
- Sumonono

Para el cálculo de ingresos se tomaron en cuenta las siguientes especificaciones:

- La capacidad promedio de producción de alimentos orgánicos aumenta un 12% anual, de acuerdo con los últimos datos obtenidos por el periódico Reforma.
- El pronóstico de ingresos se realizará por dos años, ya que es el periodo contemplado como horizonte de planeación.
- El primer año se trabajará a una capacidad de producir 50 platillos al día. (figura 42)
- Los costos de los productos se fijarán conforme a las encuestas aplicadas en el Estudio de Mercado obteniendo un promedio de los precios indicados que estarían dispuestos a pagar las personas por una bebida de ½ litro y una porción de ensalada (figura 43). Para el año posterior se consideró la tasa de 4.91% de inflación del IPC 2018 en México.

Producción proyectada anual (unidades)						
Año	2019			2020		
Concepto	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual
Bebidas	50	1500	18250	56	1680	20440
Ensaladas y Snacks	50	1500	18250	56	1680	20440
Alimentos diversos	50	1500	18250	56	1680	20440
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>4500</b>	<b>54750</b>	<b>168</b>	<b>5040</b>	<b>61320</b>

Figura 42 Producción proyectada anual en unidades

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Ingresos anual						
Año	2019			2020		
Concepto	Precio	Producción anual (unidades)	Ingresos	Precio	Producción anual (unidades)	Ingresos
Bebidas	\$ 37.00	18250	\$ 675,250.00	\$ 38.82	20440	\$ 793,413.35
Ensaladas y Snacks	\$ 37.00	18250	\$ 675,250.00	\$ 38.82	20440	\$ 793,413.35
Alimentos diversos	\$ 47.00	18250	\$ 857,750.00	\$ 49.31	20440	\$1,007,849.39
<b>Total</b>	<b>\$ 121.00</b>	<b>54750</b>	<b>\$2,208,250.00</b>	<b>\$ 126.94</b>	<b>61320</b>	<b>\$2,594,676.08</b>

Figura 43 Presupuesto de Ingresos anual

Fuente: Elaboración propia

El monto por dichos ingresos se presenta en el Estado de Resultados. (figura 47)

### Presupuesto de Egresos

Este presupuesto comprende costos de producción (directos e indirectos) y gasto de operación (gastos administrativos y financieros).

Cabe mencionar, que los costos directos de producción son aquellos materiales directos y mano de obra que intervienen directamente en la producción de un bien; en cambio los costos indirectos de producción son también mano de obra, material y otros gastos, que, a diferencia de los primeros, éstos operan de manera indirecta, al no intervenir en la transformación de materias primas.

Por lo que respecta a los gastos de operación, son aquellas erogaciones necesarias que en adición a los costos de producción sirven para el funcionamiento normal de la empresa.

A continuación, se presenta de manera desglosada la cuantificación de las partidas que conforman el presupuesto de egresos del proyecto, haciendo hincapié en que, al igual que el presupuesto de ingresos la proyección se consideró teniendo en cuenta que la producción aumenta un 12% anual (figura 44):

<b>Presupuesto de Egresos Anual</b>		
Concepto	2019	2020
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$ 253,360.57</b>	<b>\$ 283,763.84</b>
Materia Prima	\$ 28,037.00	\$ 31,401.44
Insumos	\$ 17,628.00	\$ 19,743.36
Equipo de cocina	\$ 49,437.24	\$ 55,369.71
Menaje de cocina	\$ 18,144.83	\$ 20,322.21
Equipo de cómputo	\$ 7,378.94	\$ 8,264.41
Menaje biodegradable	\$ 65,200.00	\$ 73,024.00
Equipo de oficina	\$ 3,894.46	\$ 4,361.80
Mobiliario	\$ 63,640.10	\$ 71,276.91
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$ 187,060.00</b>	<b>\$ 209,507.20</b>
Constitución legal de la empresa	\$ 20,000.00	\$ 22,400.00
Renta del local	\$ 145,000.00	\$ 162,400.00
Contrato de energía eléctrica	\$ 12,460.00	\$ 13,955.20
Contrato de servicio de Agua	\$ 9,600.00	\$ 10,752.00
Contrato de servicio telefónico	\$ 7,440.00	\$ 8,332.80
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 440,420.57</b>	<b>\$ 493,271.04</b>

Figura 44 Presupuesto de Egresos  
Fuente: Elaboración propia

### Análisis de Costos y Gastos

Tiene como propósito mostrar el monto total anual de costos y gastos que implicaría la operación normal del proyecto durante un periodo de dos años, mediante la clasificación y valoración de cada una de las partidas que conforman los costos y gastos del proyecto, que serán de mucha utilidad para complementar la información económica de este capítulo. (ver figura 45)

<b>Relación de Costos y Gastos</b>		
Concepto	2019	2020
<b>Costos y Gastos Fijos Total</b>	<b>\$ 242,511.56</b>	<b>\$ 225,910.68</b>
Equipo de cocina	\$ 28,037.00	\$ 31,401.44
Menaje de cocina	\$ 17,628.00	\$ 19,743.36
Equipo de cómputo	\$ 49,437.24	\$ 55,369.71
Menaje Biodegradable	\$ 18,144.83	\$ 20,322.21
Equipo de oficina	\$ 7,378.94	\$ 8,264.41
Mobiliario	\$ 65,200.00	\$ 73,024.00
Depreciación	\$ 17,785.55	\$ 17,785.55
Amortización	\$ 38,900.00	\$ 38,900.00
<b>Costos y Gastos Variables Total</b>	<b>\$ 403,714.76</b>	<b>\$ 452,160.53</b>
Materia Prima	\$ 28,037.00	\$ 31,401.44
Insumos	\$ 17,628.00	\$ 19,743.36
Sueldos y Salarios	\$ 358,049.76	\$ 401,015.73
<b>Total de Costos Fijos y Variables</b>	<b>\$ 646,226.32</b>	<b>\$ 678,071.21</b>

Figura 45 Relación de Costos y Gastos  
Fuente: Elaboración propia



Como se puede apreciar en la figura 36 la estimación de costos y gastos fijos y variables contemplan un incremento del 12% al igual que los ingresos y egresos.

La cantidad que corresponde al cargo de depreciación y amortización, es la misma en ambos periodos, lo que significa una recuperación gradual y equivalente de la inversión en activos fijos y diferidos.

### 6.3 Financiamiento

La estructura de financiamiento para el proyecto está conformada por recursos de capital propio de los accionistas mismos que están divididas en partes iguales (figura 46):

<b>Financiamiento Propio</b>		
<b>n°</b>	<b>Accionista</b>	<b>Monto</b>
1	Romina Castañeda Mora	\$ 88,084.50
2	Aldo Sebastián González Lara	\$ 88,084.50
3	Ilse Noemí Juárez Durán	\$ 88,084.50
4	Liliana Luna Meléndez	\$ 88,084.50
5	Esther Sinaí Macías Barragán	\$ 88,084.50
<b>Total</b>		<b>\$ 440,422.50</b>

Figura 46 Tabla de Financiamiento Propio

Fuente: Elaboración propia

### Estados Financieros Pro Forma

Los Estados Financieros Pro Forma muestran las proyecciones financieras de un proyecto, lo que permite prever los resultados económicos que tendrá la empresa una vez que se encuentre en operación.

Los Estados Financieros Proforma son los siguientes: Estado de Resultados y Balance General; estados que sirven como indicadores del comportamiento de la empresa en el futuro, acorde a los recursos de que dispone, a las utilidades que se generen en su actividad y a las obligaciones que deberá cumplir.

De tal modo que los Estados Financieros Pro Forma en su conjunto, constituyen un medio muy recorrido para la toma de decisiones que competen principalmente a la propia empresa.

### Estado de Resultados

El estado de resultados muestra detalladamente si la empresa ha obtenido utilidad o pérdida dentro de un periodo determinado, este es muy importante ya que mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los ingresos y de los costos y gastos.

Como se puede observar desde el primer año de ejecución, el negocio presenta una utilidad, y mantendrá un crecimiento sostenible al año siguiente (figura 47).

<b>ESTADO DE RESULTADOS LOTUS HOUSE</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ingresos	\$ 2,208,250.00	\$2,594,676.08
(-) Costos de Producción y Ventas	\$ 440,420.57	\$ 493,271.04
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 1,767,829.43</b>	<b>\$2,101,405.04</b>
(-) Gastos Administrativos	\$ 120,626.01	\$ 135,101.13
(-) Depreciación	\$ 17,785.55	\$ 17,785.55
(-) Amortizaciones	\$ 38,900.00	\$ 38,900.00
(-) Gastos de Venta	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1,590,517.87</b>	<b>\$1,909,618.36</b>
(-)Gastos Financieros	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>\$ 1,590,517.87</b>	<b>\$1,909,618.36</b>
10% Participación Laboral	\$ 159,051.79	\$ 190,961.84
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO DE LA RENTA</b>	<b>\$ 1,431,466.08</b>	<b>\$1,718,656.52</b>
35% Impuesto a la Renta	\$ 501,013.13	\$ 601,529.78
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 930,452.95</b>	<b>\$1,117,126.74</b>

Figura 47 Estado de Resultados del Proyecto  
Elaboración propia

### **Balance General**

El balance general es uno de los estados contables de mayor importancia en una empresa, puesto que muestra detalladamente su situación financiera durante un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto poseen los propietarios directos y accionistas de la empresa o incluso terceras personas como instituciones bancarias o de crédito; a través de la relación de valores de activo, pasivo y capital que se exponen en dicho documento.

El balance general que se detalla en la figura solo corresponde al balance inicial, debido a que una vez que se generan utilidades, no se sabe con certeza el destino de estas, puesto que su aplicación dependerá de la decisión de los inversionistas del proyecto. De igual forma el pasivo y el capital contable podrían modificarse sobre la marcha. (ver figura 48)

<b>BALANCE GENERAL LOTUS HOUSE</b>	
<b>AÑO</b>	<b>INICIAL</b>
<b>Activo</b>	
<b>Activo circulante</b>	
Banco	\$ 403,714.76
Cuentas por cobrar	\$ -
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$ 403,714.76</b>
<b>Activo fijo</b>	
Equipo de cocina	\$ 49,437.24
Menaje de cocina	\$ 18,144.83
Equipo de cómputo	\$ 7,378.94
Menaje biodegradable	\$ 65,200.00
Equipo de oficina	\$ 3,894.46
Mobiliario	\$ 63,640.10
Depreciaciones	\$ -
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$ 207,695.57</b>
<b>Activo diferido</b>	
Constitución legal de la empresa	\$ 20,000.00
Renta del local	\$ 145,000.00
Contrato de energía eléctrica	\$ 12,460.00
Contrato de servicio de agua	\$ 9,600.00
Contrato de servicio telefónico	\$ 7,440.00
Amortizaciones	\$ -
<b>Total activo diferido</b>	<b>\$ 194,500.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 805,910.33</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>
<b>Capital Contable</b>	<b>\$ -</b>
Aportación de los socios	\$ 440,422.50
Resultados del ejercicio	\$ -
Resultados del ejercicio anterior	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 440,422.50</b>
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 440,422.50</b>

Figura 48 Balance General del proyecto  
Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Flujo de Caja Neto

Teóricamente el Flujo neto de efectivo es la diferencia entre ingresos y egresos de una empresa que vuelve a ser utilizado en su proceso productivo, lo que representa disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir aquellos costos y gastos en que incurre la empresa, lo que le permite obtener un margen de seguridad para operar durante el horizonte del proyecto, siempre y cuando dicho flujo sea positivo.

El resultado del flujo neto de efectivo del proyecto será utilizado en las técnicas de evaluación para determinar la rentabilidad del presente proyecto.

Como se verá a continuación, el flujo neto de efectivo comprenderá la utilidad neta proyectada durante un periodo de dos años y los montos correspondientes al pago por amortización y depreciación de los activos de la empresa. (ver figura 49)

<b>Flujo Neto de Efectivo</b>		
Concepto	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 930,452.95	\$1,117,126.74
(+) Depreciación	\$ 17,785.55	\$ 17,785.55
(+) Amortización	\$ 38,900.00	\$ 38,900.00
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 987,138.50</b>	<b>\$1,173,812.29</b>

Figura 49 Flujo Neto de Efectivo del proyecto  
Fuente: Elaboración propia

## 6.5 TIR, VAN

La evaluación financiera del proyecto es la parte más importante ya que es posible realizar un análisis empleando distintos procedimientos que permiten medir aspectos tales como el capital, la rentabilidad y el tiempo necesario para recuperar la inversión. Estas mediciones se deben realizar en una instancia previa al momento de iniciar el proyecto, de esa forma dependiendo de los resultados que surjan la evaluación podremos tomar una decisión.

Una de las herramientas financieras que ayudarán a conocer si el negocio podrá generar ganancias es la tasa interna de retorno (TIR) para conocer el rendimiento de este. Así como también el Valor Actual Neto (VAN) para encontrar la diferencia entre el valor de los beneficios y el valor de las inversiones y los costos.

El método del Valor Presente Neto (VPN), es una de las técnicas de evaluación financiera más utilizadas en la evaluación de un proyecto de inversión, lo anterior, se debe a dos razones fundamentales: la primera es su sencilla aplicación y la segunda, se relaciona con el cálculo de los ingresos y egresos futuros, traídos a valores presentes, esto significa, que se puede visualizar claramente si los ingresos son mayores que los egresos.

La VAN trata de determinar el valor que ahora tiene la inversión sobre la base de los importes que se percibirán en un plazo de 2 años.

¿Cómo se calcula?

Sobre los flujos de caja neto (figura 49) que generan la inversión: el VAN, es el valor monetario que resulta de restar a la inversión inicial la suma de los flujos de caja esperados, ajustados con cierta tasa de descuento (TMAR) y compararlos con el importe inicial de la inversión:

El propósito de calcular la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es obtener un porcentaje como referencia para determinar si el proyecto puede generar ganancias o no. Para esto, se tomaron en cuenta los siguientes criterios.

- ❖ Si la TMAR es menor a la inflación, el proyecto no será rentable y no se invertirá en él, ya que generará pérdidas.
- ❖ Si la TMAR es igual a la inflación, el proyecto no generará pérdidas ni ganancias.
- ❖ Si la TMAR es superior a la inflación, el proyecto puede ser redituable y los inversores se interesarán en él, por lo que cualquier rendimiento superior al de la TMAR es bueno.

Se realizó el siguiente cálculo con base a la fórmula:

**TMAR= TASA DE INFLACIÓN + RIESGO DE LA INVERSIÓN**

Donde:

- **Tasa de inflación:** 4.91 % IPC México 2018
- **Riesgo de la Inversión:** si la demanda del producto o servicio es estable y no existe competencia fuerte de otros productores, el porcentaje de riesgo puede ir de 3 a 6%.

TMAR= 4.91% + 3%

**TMAR= 7.91%**

Por lo tanto, considerando los criterios para determinar si es redituable o no, se concluye que los inversionistas estarían interesados en invertir en el proyecto.

**VAN:**

Periodos		2019	2020
Inversión	\$ 440,422.50		
Flujo de caja anual		\$987,138.50	\$1,173,812.29
Tasa	7.91%		

Figura 50 Datos para calcular el VAN  
Elaboración propia

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

Donde:

Figura 51 Fórmula del VAN  
Fuente: Sitio Web

- FC= representa los flujos de caja en cada periodo
- I0= es el valor del desembolso inicial de la inversión
- n= número de periodos considerados
- r= tipo de interés

$$VAN = \sum_{i=1}^2 \frac{987,138.50_1}{(1+7.91\%)^1} + \frac{1,173,812.29_1}{(1+7.91\%)^2} - 440,422.50$$

**VAN= \$1,482,391.15**

El cálculo de la VAN resultó con un valor positivo, por lo tanto, la inversión del proyecto, en principio, es factible.

**TIR:**

Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a

otras metodologías como la del VPN, que en éste se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), dándole una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La TIR es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, la tasa porcentual de rendimiento anual acumulado que genera una inversión. Su formulación busca una tasa de rendimiento interno que iguale los flujos netos de caja con la inversión inicial:

Periodos		2019	2020
	Inversión		
Flujo de caja anual	-\$ 440,422.50	\$987,138.50	\$1,173,812.29

Figura 52 Datos para la elaboración de la TIR  
Fuente: Elaboración propia

Formula:

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

Figura 53 Fórmula TIR  
Fuente: Sitio web

Donde:

- I<sub>0</sub>= Inversión inicial
- FN= es el flujo de caja
- n= periodo

$$TIR = -440,422.50 + \frac{987,138.50}{(1+TIR)} + \frac{1,173,812.29}{(1+TIR)}$$

### TIR A 2 AÑOS= 210%

Se puede observar que el valor es superior a la tasa de descuento de la empresa por lo tanto la inversión es factible.

La principal razón que lleva a realizar un proceso de Evaluación Financiera es evitar el desperdicio de recursos en proyectos inviables financieramente.

Cuando los proyectos cumplen la condición de viabilidad, una evaluación financiera deja por sentado los niveles financieros adecuado para el desarrollo del proyecto, cuantifica y determina necesidades de financiación, estima beneficios y retorno a inversionistas, entre otra información de relevancia para el correcto desarrollo.

Cuando los proyectos fallan, a menudo, es por la falta de investigación previa a la ejecución de los mismos. Afortunadamente, esto puede evitarse. El éxito o el fracaso de un proyecto dependen, en gran medida, de su grado de evaluación, es decir, de la valoración de sus riesgos, gastos, beneficios, recursos y elementos. Se trata, de buscar la mejor alternativa de inversión.

En el mundo financiero, esta investigación se denomina evaluación financiera de proyectos.

Todo proceso de evaluación implica situarse en escenarios hipotéticos. El objetivo, es poner el proyecto en dichos escenarios y, a la vez, tratar de plantear los retos que ello implicaría, para el cumplimiento de las metas iniciales. De este modo, los gestores del proyecto, pueden introducir los cambios que mejoren la ejecución del mismo.

La evaluación financiera de proyectos está destinada a observar los factores involucrados en su realización. Sin ella, una entidad comercial no tiene la información necesaria, para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos de un proyecto.

La evaluación de un proyecto de inversión, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica, financiera y social; con el fin de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable, asignando los recursos económicos existentes a la mejor alternativa.

En la actualidad, una inversión inteligente requiere de una buena estructuración y evaluación, la cual indique la pauta a seguir, en aspectos como: la correcta asignación de recursos, la seguridad de que la inversión será realmente rentable, la decisión del ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad y finalmente, tomar una decisión de aceptación o rechazo.

**6.6 Rentabilidad del negocio**

Los indicadores de rentabilidad son aquellos que permiten medir la garantía de la empresa para ajustar costos y gastos y convertirlas en ventas de utilidad.

Primeramente, se debe determinar la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), esta tasa es determinada por los propietarios de la empresa. Su valor está basado en los riesgos de la empresa en sus actividades productivas y mercantiles. La referencia para que la tasa sea calculada es el índice de inflación. Cuando el inversionista arriesga su dinero le interesa que su dinero crezca más allá de la inflación. Este índice para calcular la TMAR debe ser el promedio pronosticado para el periodo de tiempo completo de evaluación del proyecto.

Seguidamente, se debe determinar el valor presente y el periodo de retorno (VAN) que permitirá calcular el valor presente de los flujos de caja futuros que se originan por la inversión. Se descuenta al momento actual todos los flujos de caja futuros del proyecto, se resta de la inversión inicial y se obtiene el valor actual neto del proyecto. El periodo de retorno de la inversión (PRI) es una herramienta que mide el plazo de tiempo que se necesita para que los flujos netos de efectivo recuperen la inversión inicial.

Fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b-c)}{d}$$

Dónde:

- A= año inmediato anterior en que se recupera la inversión
- B= inversión inicial
- C= Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión
- D= Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Periodos		2019	2020
<b>Inversión</b>	\$ 440,422.50		
<b>Flujo de caja anual</b>		\$987,138.50	\$ 1,173,812.29

Figura 54 Datos para la elaboración del PRI

Fuente: Sitio web

Así, los datos son:

$$a= 1$$

$$b= \$ 440,422.50$$

$$c= \$ 1,173,812.29$$

$$d= \$ 987,138.50$$

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$\text{PRI} = 1 + \frac{(440.422.50 - 1,173,812.29)}{987,138.50}$$

**PRI= 0.26 años**

$$\text{Meses} = 0.26 * 12 = 3.08 \text{ meses}$$

$$\text{Días} = 0.08 * 30 = 2.4 \text{ días}$$

La recuperación de la inversión tomará 3 meses y 3 días.

Finalmente, se debe determinar la tasa interna de retorno (TIR) que es el promedio anual de los rendimientos que se genera en la inversión durante el periodo en que dura el proyecto y, por lo tanto, la inversión. Es una herramienta útil para comparar varias propuestas de inversión. Las inversiones que muestran un TIR mayor son más aconsejables que los que presentan tasas menores. A partir del valor presente neto, la tasa interna de retorno hace que éste se iguale a cero.

Esto significa que la TIR puede ser positiva o negativa. Si es positiva indica la posibilidad de rendimientos futuros, si es negativa indica que se podrían generar pérdidas.

Para el proyecto de negocio Lotus House, como conclusión de la rentabilidad del proyecto se tiene lo siguiente:

En el VAN se obtuvo como resultado \$1,482,391.15 lo cual significa que el proyecto producirá ganancias por arriba de la rentabilidad exigida en otras palabras, el proyecto es aceptable para su inversión ya que este generará beneficios y no pérdidas a quienes decidan invertir su dinero en dicho negocio.

En cuanto a la TIR de acuerdo con el resultado obtenido también se define que el negocio es favorable pues se recuperará la inversión inicial al término del primer año generando ganancias a los inversionistas.

La rentabilidad del proyecto de Lotus House y una vez realizados los cálculos para analizar la factibilidad económica para su inversión, se obtiene que el proyecto es favorable ya que este generará ganancias pues el valor del proyecto es mayor a su costo.



## CAPÍTULO VII SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

### 7.1 Sensibilidad en un proyecto

El análisis de sensibilidad permite determinar las variaciones que tendría el resultado del proyecto, ante cambios en las variables que han sido utilizadas para llevar a cabo la evaluación de este.

Sirve como herramienta que proporciona información básica para tomar decisiones acordes al riesgo que se prefiera asumir. El análisis, consiste en el cálculo de los flujos de caja y el VAN.

La importancia del análisis de sensibilidad es que permite identificar las variables que tiene un impacto más fuerte sobre los costos e ingresos, permitiendo combinar las variables con el fin de obtener resultados que optimicen la generación de valor en el negocio.

Para este proyecto, se tomó la variación de precios de nuestros productos para generar el análisis de sensibilidad teniendo en cuenta como un aumento o disminución en el precio aumenta o disminuye en mayor o menor medida a demanda, ya que un precio más bajo puede aumentar la demanda generando mayores utilidades, pero precios más altos pueden disminuirla generando utilidades menores.

En todo análisis de sensibilidad es importante crear diferentes escenarios con el fin de tener una mejor perspectiva del negocio en diferentes situaciones. En el análisis financiero es importante contemplar los siguientes escenarios:

- ❖ Optimista: en este escenario las variables toman valores que sobrepasan las expectativas del negocio.
- ❖ Esperado: es el escenario más probable en el que las variables toman valores normales de operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos por estudios de factibilidad o históricos.
- ❖ Pesimista: es el escenario en el que se toman en cuenta valores que son desfavorables para la empresa o el proyecto pero que pueden suceder y deben contemplarse.

Para el proyecto se ha determinado utilizar un modelo unidimensional, que permita establecer los cambios que sufriría el VAN ante variaciones en los indicadores financieros:

Indicadores Financieros	
VAN	1,482,391.15
TMAR	7.91%
TIR	210%
Inversión	440,422.50
Rentabilidad	0.26
Valor Presente flujos positivos	2,160,950.79
Valor presente flujos negativos	440,422.50
Razón Beneficio/Costo	4.91

Figura 55 Indicadores Financieros

Fuente: Elaboración propia

En la figura 56 podemos ver como se afectan las diferentes variables de sensibilidad de acuerdo con el escenario que se desea obtener, cada una de esas variables juegan un papel importante a la hora de medir la sensibilidad y calcular los indicadores financieros del proyecto; Con estos ajustes

porcentuales podremos calcular cómo se comporta el VAN y la TIR basándonos en fórmulas previamente utilizadas.

Variable de sensibilidad	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Aumento o Disminución de Inversión	0%	0%
Aumento o Disminución de Ingresos	+ 15%	-0.15%
Aumento o Disminución de Costos Variables	-5%	+ 5%
Aumento o Disminución de Costos Fijos	0	0

Figura 56 Variables de Sensibilidad  
Fuente: Elaboración propia

Para el escenario optimista utilizaremos los siguientes datos:

Periodos		2019	2020
	Inversión		
Flujo de caja anual	-\$ 440,422.50	\$ 1,193,794.74	\$ 1,415,923.29

Figura 57 Datos para calcular el VAN (Escenario Optimista)  
Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula de la figura 51 podemos sustituir los nuevos valores para obtener el VAN.

$$VAN = \sum_{i=1}^2 \frac{1,193,794.74}{(1+7.91\%)^1} + \frac{1,415,923.29}{(1+7.91\%)^2} - 440,422.50$$

**VAN= \$1,881,816.66**

El cálculo de la VAN vuelve a ser positivo y sobrepasa el escenario esperado por un monto de \$399,425.51 el cual refleja la sensibilidad del proyecto ante un supuesto de incremento en los ingresos y una ligera reducción de los costos.

De nueva cuenta, utilizando la fórmula de TIR de la figura 53 podemos obtener el resultado siguiente:

$$TIR = -440,422.50 \cdot \frac{1,193,794}{(1+TIR)} + \frac{1,415,923}{(1+TIR)}$$

**TIR A 2 AÑOS= 260%**

De igual manera tenemos una tasa de rentabilidad positiva la cual ha aumentado un 50% respecto al escenario esperado.

Para el escenario pesimista utilizaremos los siguientes datos:

Periodos		2019	2020
	Inversión		
Flujo de caja anual	-\$ 440,422.50	\$ 780,482.26	\$ 931,701.29

Figura 58 Datos para calcular el VAN (Escenario Pesimista)  
Fuente: Elaboración propia

Utilizando la fórmula de la figura 51 podemos sustituir los nuevos valores para obtener el VAN.

$$VAN = \sum_{i=1}^2 \frac{440,422.50}{(1+7.91\%)^1} + \frac{780,482.26}{(1+7.91\%)^2} - 440,422.50$$

**VAN= \$1,082,966**

El cálculo del VAN aunque positivo tiene un decremento considerable respecto a el escenario esperado por un monto de \$399,425.51 el cual refleja la sensibilidad del proyecto ante un supuesto de decremento en los ingresos y un aumento de los costos.

De nueva cuenta, utilizando la fórmula de TIR de la figura 53 podemos obtener el resultado siguiente:

$$TIR = -440,422.50 \cdot \frac{440,422.5}{(1+TIR)} + \frac{780,482.26}{(1+TIR)}$$

**TIR A 2 AÑOS= 159%**

Tasa de rentabilidad positiva lo cual nos asegura que aún con cambios que no favorecen nuestro flujo de caja por año, la probabilidad de igual manera tenemos una tasa de rentabilidad positiva

Si bien es cierto que dadas las condiciones y pronósticos que estamos presentando cualquiera de los 3 escenarios nos muestran ganancias y rentabilidad en nuestro negocio, no hay que perder nunca de vista la sensibilidad que tienen los indicadores financieros al cambiar las variables de ingresos, costos e inversión inicial.

Se utilizaron ajustes en las variables del 15 % y 5% sin embargo, esto no excluye que se puedan hacer combinaciones diferentes con incrementos y decrementos.

Por último, en la figura 59 podemos observar las grandes diferencias tanto en monto como en puntos porcentuales de cada uno de los cálculos hechos en los párrafos anteriores.

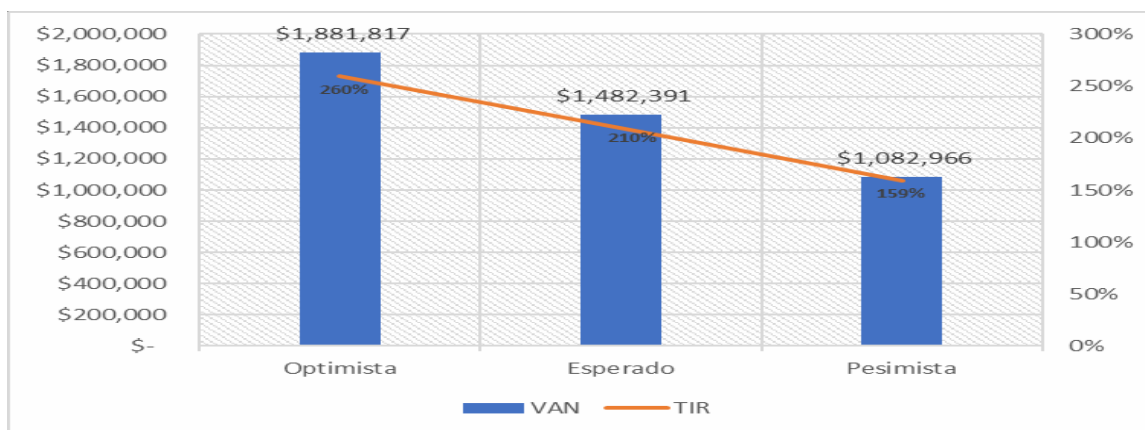


Figura 59 Indicadores Financieros de acuerdo con los 3 escenarios calculados

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en las tablas anteriores, se muestran diferentes escenarios con variables que afectan tanto a los ingresos como el costo de ventas para poder ser comparada con la proyección actual; En términos de VAN y TIR hay cambios de acuerdo a las modificaciones hechas en sus variables y encontramos variable de inversión inicial juega un papel muy importante a la hora de hacer estos cálculos

En términos generales, todos los escenarios son factibles por lo que nuestro proyecto es viable y rentable en los tres escenarios presentados.

Después de desarrollar los cálculos, podemos concluir que, para este proyecto, la inversión y los ingresos son los rubros que impactan mayormente la sensibilidad del proyecto, y que un cambio significativo en ellos podría cambiar las condiciones esperadas del proyecto. En cuanto a los costos fijos y variables, son los que menos lo afectan.

## Conclusiones

La Implementación de un establecimiento que ofrezca alimentos y bebidas orgánicos en la Delegación Coyoacán de la Ciudad de México, es viable debido a que las tendencias mundiales apuntan hacia un mayor consumo de alimentación saludable y a una mayor preocupación de las personas por su salud y bienestar.

También se concluyó que los alimentos orgánicos son de gran importancia debido a que la gente cada vez está más preocupada por los alimentos que ingiere, por lo que han dado paso a medidas nuevas para poder tener accesibilidad a alimentos no procesados, es decir a alimentos orgánicos que estos no dañan la salud. La mayoría de la gente está poco informada sobre lo que son los alimentos orgánicos y estas personas consumen pocos de ellos, aunque tienen gran interés ya que saben que estos son mejores para la salud, por lo que es de suma importancia informar a las personas sobre que son los alimentos orgánicos, como se pueden adquirir y que beneficios obtienen al consumirlos.

Lotus House, estará conformada inicialmente únicamente por una sucursal, evaluando en el futuro la posible expansión del proyecto.

La localización del proyecto, como ya se mencionó, será en la zona centro de la Delegación Coyoacán, debido a la gran afluencia de posibles clientes, además que es un lugar cultural y cumple con las características para complementar e implementar el establecimiento planteado.

Dentro de la filosofía, uno de los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar es lograr posicionarse cumpliendo los requerimientos que exigen los clientes bajo los estándares de calidad y servicio. El organigrama estructural está planteado de manera horizontal con el fin de mantener una adecuada comunicación manteniendo la división de las funciones que deben cumplir cada uno de las personas que formen parte del negocio, logrando de esta forma que cada uno mantenga su propia autoridad y responsabilidad al momento de tomar decisiones relacionadas a su cargo.

Según el estudio realizado a nuestra muestra, el 42% se preocupa por cuidar su salud y alimentación a través de alimentos saludables y ejercicio, lo cual nos indica que prefieren calidad en los productos y a su vez esto muestra un potencial e interesante mercado que beneficiará al negocio. En Coyoacán, no hay gran oferta de establecimientos que ofrezcan alimentos y bebidas orgánicos, lo cual nos ofrece una gran ventaja.

Los factores de éxito para el proyecto y que le permitirán ofrecer una experiencia más que un jugo o ensalada, son: establecimiento, ambientación, concepto ecológico, ubicación, estrategias de venta y lo principal, el sabor y calidad de las materias primas con las que se elaborarán los más frescos y saludables alimentos.

Así también, los precios que se establecerán se adecuarán a lo que nuestro público objetivo estaría dispuesto a pagar por los mismos, esto obtenido en el estudio de mercado realizado a través de la encuesta.

En cuanto a las estrategias de marketing, para el proyecto, son fundamentales para dar a conocer el negocio, una de las principales herramientas que se utilizarán son las redes sociales y la creación de una página web en donde nuestro mercado pueda encontrar toda la información referente al negocio, esto nos permitirá estar en contacto directo con los posibles clientes y hacer llegar más fácilmente las ofertas y promociones mencionadas en el Capítulo V.

De acuerdo con la evaluación financiera que se realizó, la inversión inicial que se necesitará para poner en marcha el proyecto es de \$ 440.422.50 misma que está conformada el 100% dividido en partes proporcionales por los 5 socios del proyecto.

Respecto a los resultado obtenido mediante el análisis financiero aplicado y que se retroalimentó en gran medida por el estudio de mercado, podemos determinar que el proyecto es viable en su aplicación y ejecución presentando una utilidad de novecientos mil pesos en el primer año y de un millón para el segundo; Adicional a esto pudimos proyectar que la inversión se puede recuperar en 3 meses y 3 días de vida del proyecto obteniendo un VAN de \$1,482,391.15 a dos años, con una TIR de 210% y un beneficio porcentual del 7.91%.

El análisis de sensibilidad nos permitió identificar cuáles son los efectos de afectar las variables de financiamiento y de qué manera estos pueden impactar al proyecto en relación con la VAN.

Finalmente, se concluye que el proyecto de la creación de un negocio de bebidas y alimentos orgánicos en el sur de la Ciudad de México (Coyoacán), es un negocio viable y rentable desde el punto de vista comercial, organizacional, técnico y financiero al demostrar que nos permite recuperar la inversión inicial en un periodo de tiempo corto y generando utilidades para los accionistas y trabajadores involucrados en el mismo. Así como también, por el lado de responsabilidad social, se concluye que sería un proyecto totalmente responsable y amigable con el medio ambiente debido a que el cultivo de alimentos orgánicos no atenta ni usa medios industrializados que contaminen e impulsen el calentamiento global. Es que el uso de pesticidas y métodos modernos tienen como resultado la erosión del suelo. Una alternativa es utilizar pesticidas ecológicos.

El cultivo orgánico también impulsa la biodiversidad ya que los agricultores hacen todo en su poder por mantener un equilibrio natural en sus cultivos, usando semillas tradicionales con mayor resistencia a las enfermedades e inclemencias del clima, esto sin recurrir a los tratamientos químicos modernos. Esto también se logra con una combinación natural de plantas y animales que cumplen sus ciclos naturales y hacen el uso correcto del hábitat.

## Referencias

- ❖ Fred R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- ❖ Gil Estallo, Maria de los Ángeles., (2017). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Colombia: ESIC.
- ❖ Ollé , M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J. M., Husenman, S., . . . Mur, I. (1997). *El Plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. España: MARCOMBO.
- ❖ Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente*. México: PRENTICE HALL.
- ❖ Suárez Sánchez-Ocaña, A. (2011). *Ha Llegado la hora de montar tu empresa*. España: DEUSTO.
- ❖ Thomsen, M. (2000). *El Plan de Negocios Dinámico*. España: ENLACE.
- ❖ Velasco, F. (2012). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. México: PAIDÓS.
- ❖ Zorita Lloreda , E. (2015). *Plan de Negocio*. España: ESIC.
- ❖ Morales Castro, A. (2011). *Planeación Financiera*. España: EDITORIAL PATRIA.
- ❖ Cibrán Ferraz, P. (2016). *Planificación Financiera*. Colombia: ESIC.
- ❖ Caballero Miguez, G. (2010). *Dirección Estratégica de la Pyme*. México: PEARSON.
- ❖ Diaro Oficial de la Federación. *Cámara de Diputados*. Recuperado el 14 de Junio de 2018 [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_140618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf)

## **Glosario**

**Cuatro P's:** Producto, precio, plaza y promoción

**Management:** Técnica de dirección y gestión de empresas.

**CONAC:** Consejo Nacional de Amortización Contable

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**Trendig Topic:** aquello que es tendencia y de lo que más se habla en ese momento en redes sociales.

Millennials: es aquel tipo de persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000, es decir, con el cambio de siglo, y que, en conjunto, posee características particulares, tales como, por ejemplo: una personalidad de descontento y amor por la tecnología, por otra parte, las edades de los Millennial rondan entre los 15 y 29 años, también son conocidos como los hijos de la generación del Baby Boom, y la generación Y.



## Anexos

### ENCUESTA

EDAD:

NIVEL DE INGRESOS:

GENERO:

OCUPACIÓN:

Estamos realizando la presente encuesta para evaluar el lanzamiento de bebidas y alimentos orgánicos en la delegación Coyoacán de la CDMX. Les agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué factores influyen en usted para cuidar su salud?
  - a. Alimentación saludable y ejercicio
  - b. Solo ejercicio
  - c. Suplementos alimenticios
  - d. Dietas
- 2) ¿Prefiere usted consumir productos orgánicos elaborados al momento con ingredientes frescos o comprarlos empaquetados?
  - a. Frescos
  - b. Empaquetados
- 3) ¿Usted consume alimentos y bebidas orgánicos y/o naturales? (puede marcar más de una opción)
  - a. Jugos de fruta
  - b. Smoothies
  - c. Malteadas
  - d. Té
  - e. Ensaladas
  - f. Bocadillos
  - g. Otros: \_\_\_\_\_
- 4) ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimentos y bebidas?
  - a. Diario
  - b. De dos a tres veces por semana
  - c. Una vez a la semana
- 5) ¿Compraría usted alimentos o bebidas orgánicos?
  - a. Si
  - b. Probablemente
  - c. No
- 6) ¿Prefiere usted un servicio rápido o una estancia cómoda?
  - a. Servicio rápido
  - b. Estancia cómoda
- 7) ¿Qué factor es determinante para usted al momento de adquirir una bebida o alimento orgánico?
  - a. Precio
  - b. Marca
  - c. Sabor
  - d. Imagen del establecimiento
- 8) ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por una bebida orgánica de ½ litro?
  - a. De \$46 a \$60
  - b. De \$36 a \$45
  - c. De \$20 a \$35
- 9) ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por una ensalada con ingredientes orgánicos?
  - a. De \$71 a \$85
  - b. De \$46 a \$70
  - c. De \$35 a \$45
- 10) ¿Qué otros productos naturales y orgánicos les gustaría encontrar en este tipo de establecimientos?

---

Gracias por contestar esta encuesta.

## Producción Alimentos Orgánicos INEGI 2008-2013

**Superficie sembrada, cosechada y valor de la producción agrícola nacional por cultivo** Cuadro 2.1.1.1  
Año agrícola de 2008 a 2013 1a. parte

Cultivo	2008			2009			2010		
	Superficie ha		Valor	Superficie ha		Valor	Superficie ha		Valor
	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos
<b>Total</b>	<b>21 902 573</b>	<b>20 502 834</b>	<b>305 950 646</b>	<b>21 832 754</b>	<b>18 688 835</b>	<b>294 661 931</b>	<b>21 952 745</b>	<b>20 167 773</b>	<b>331 786 019</b>
<b>Ciclicos</b>	<b>15 722 023</b>	<b>14 740 866</b>	<b>189 854 918</b>	<b>15 635 929</b>	<b>12 885 400</b>	<b>174 677 071</b>	<b>15 853 055</b>	<b>14 479 936</b>	<b>195 910 401</b>
Ajonjolí	60 327	54 963	332 283	65 065	51 876	343 531	82 813	70 504	444 106
Arroz	51 654	50 286	813 712	60 772	54 230	905 425	50 204	41 748	688 207
Cártamo	88 016	65 415	355 159	81 710	65 344	322 099	100 821	83 949	421 702
Cebada	322 696	310 770	2 547 212	329 853	239 056	1 658 913	308 998	267 668	2 094 885
Fresa	4 646	4 645	1 228 664	5 164	5 164	1 688 853	6 555	6 282	2 102 678
Frijol	1 626 022	1 503 238	10 179 370	1 676 682	1 205 310	12 536 986	1 887 177	1 630 225	10 160 359
Maíz	7 942 285	7 344 346	68 764 851	7 726 110	6 223 047	56 441 235	7 860 705	7 148 046	65 629 388
Sorgo	1 937 313	1 844 016	15 235 310	1 955 207	1 690 518	13 188 389	1 888 732	1 768 382	15 752 804
Soya	88 093	75 767	696 764	92 600	64 740	596 062	165 011	153 473	918 062
Trigo	845 085	828 726	15 505 441	866 023	828 408	11 905 062	700 585	678 553	9 909 418
Chile verde	146 454	131 458	11 286 108	144 110	140 440	11 039 083	148 759	143 975	13 224 803
Jitomate	57 248	55 942	12 699 613	53 573	52 384	12 233 406	54 511	52 089	14 887 128
Papa	61 070	60 242	7 844 706	54 141	54 097	11 335 553	55 646	55 359	11 622 048
Otros	2 491 115	2 411 053	42 365 724	2 524 920	2 210 788	40 482 473	2 542 538	2 379 685	48 054 816
<b>Perennes</b>	<b>6 180 550</b>	<b>5 761 968</b>	<b>116 095 728</b>	<b>6 196 825</b>	<b>5 803 435</b>	<b>119 984 860</b>	<b>6 099 690</b>	<b>5 687 837</b>	<b>135 875 618</b>
Aguacate	122 349	112 479	12 459 371	129 354	121 491	15 073 316	134 322	123 404	14 165 758
Café cereza	796 823	766 984	5 542 665	791 917	765 697	5 346 596	781 016	741 411	5 727 519
Durazno	45 510	40 253	1 183 618	45 562	43 428	1 335 389	44 721	41 648	1 528 696
Fresa	1 568	1 526	254 160	1 517	1 514	264 622	1 505	1 501	260 630
Mango	182 971	172 285	3 782 016	183 893	170 027	3 991 826	183 108	174 970	4 347 698
Manzana	61 007	55 286	2 724 368	60 229	56 992	2 333 200	61 220	57 743	3 253 066
Naranja	344 687	338 337	4 080 216	339 424	333 555	4 160 716	339 389	334 573	4 876 988
Limón agrio	153 139	148 292	4 830 301	146 274	140 368	4 919 557	153 443	143 869	5 437 093
Plátano	79 375	77 705	4 514 293	78 016	75 810	5 218 149	78 130	76 927	4 787 969
Uva	28 190	26 547	3 459 430	27 872	25 755	4 914 365	27 684	27 104	4 220 365
Otros	4 364 932	4 022 274	73 265 290	4 392 768	4 068 797	72 427 123	4 295 152	3 964 686	87 269 837

Cultivo	2011			2012			2013 <sup>P</sup>		
	Superficie ha		Valor	Superficie ha		Valor	Superficie ha		Valor
	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos	Sembrada	Cosechada	Miles de pesos
<b>Total</b>	<b>22 136 742</b>	<b>18 093 807</b>	<b>354 656 859</b>	<b>21 901 600</b>	<b>20 511 051</b>	<b>410 160 254</b>	<b>22 113 663</b>	<b>20 710 982</b>	<b>395 508 061</b>
<b>Ciclicos</b>	<b>15 711 327</b>	<b>12 243 757</b>	<b>202 472 209</b>	<b>15 545 464</b>	<b>14 640 053</b>	<b>247 578 453</b>	<b>15 612 062</b>	<b>14 639 372</b>	<b>230 921 964</b>
Ajonjolí	98 413	71 308	536 123	65 269	58 892	580 491	71 234	63 642	612 594
Arroz	36 811	34 037	653 493	32 710	31 795	674 913	34 019	33 137	703 676
Cártamo	102 393	62 800	732 180	178 636	172 866	1 558 164	96 370	80 454	518 849
Cebada	334 065	218 344	1 750 885	335 768	328 191	3 944 770	33 491	32 426	33 491
Fresa	5 211	5 210	2 173 654	9 068	8 664	4 336 391	8 640	8 496	4 173 588
Frijol	1 506 034	894 972	6 889 766	1 700 514	1 558 992	13 784 247	1 831 309	1 754 843	12 832 202
Maíz	7 750 301	6 069 092	71 913 855	7 372 218	6 923 900	88 489 575	7 487 399	7 095 630	76 281 605
Sorgo	1 972 059	1 728 228	22 185 072	1 937 009	1 819 945	23 782 115	2 012 330	1 688 917	18 414 686
Soya	166 719	155 513	1 289 274	144 000	142 329	1 745 338	178 533	157 419	1 508 884
Trigo	714 864	662 221	13 043 285	589 015	578 836	11 814 130	683 044	634 241	11 923 675
Chile verde	152 742	144 391	12 099 214	138 188	136 132	13 284 426	136 053	132 910	14 620 449
Jitomate	53 780	44 932	10 336 853	55 888	55 237	13 146 385	48 234	47 099	15 045 509
Papa	69 054	54 551	9 069 647	68 928	67 200	10 679 027	62 201	60 875	11 363 388
Otros	2 748 880	2 098 158	49 798 909	2 848 976	2 778 022	59 758 481	2 929 204	2 849 284	62 889 369
<b>Perennes</b>	<b>6 425 414</b>	<b>5 850 049</b>	<b>152 184 650</b>	<b>6 356 136</b>	<b>5 870 997</b>	<b>162 581 801</b>	<b>6 501 601</b>	<b>6 071 609</b>	<b>164 586 097</b>
Aguacate	142 146	126 598	18 136 404	151 023	130 308	16 608 147	168 114	144 244	18 060 177
Café cereza	760 974	688 208	6 815 879	748 285	695 350	8 647 580	737 578	700 117	6 060 314
Durazno	43 942	36 213	1 205 964	43 325	33 216	1 188 371	37 984	34 010	1 289 833
Fresa	1 794	1 768	340 956	1 812	1 754	448 015	8 640	8 496	4 173 588
Mango	184 768	175 674	4 059 595	186 820	174 716	4 109 936	186 964	178 263	4 621 577
Manzana	61 292	56 845	3 122 699	61 552	58 451	3 008 863	62 562	59 199	4 265 296
Naranja	335 472	330 175	5 903 848	333 074	323 357	6 024 122	334 659	320 655	5 512 259
Limón agrio	166 580	149 608	6 305 659	166 516	149 194	4 909 084	169 522	150 215	6 510 202
Plátano	77 304	74 284	6 163 079	75 315	72 617	5 780 121	75 010	73 472	5 411 965
Uva	27 831	27 210	4 736 830	28 941	26 915	7 093 688	29 444	27 512	5 936 762
Otros	4 623 311	4 183 467	95 393 738	4 559 475	4 205 119	104 763 874	4 691 125	4 375 427	102 744 126