UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PREGRADO

ACTA DE DEFENSA DE TESIS / PROYECTO

En la ciudad de Montemorelos, Nuevo León, siendo las **10:30** horas del día **17 de mayo de 2018**

se reunieron en **el aula de maestría** los miembros del Comité Examinador de la recepción

de grado de Licenciatura en **Negocios Internacionales** del alumno **Eduardo Aguilar Ayala**

presentada en la modalidad de **Trabajo de Investigación**

Dicho Comité Examinador estuvo integrado por las siguientes personas:

Asesor presidente:	**Dra. Karla Saraí Basurto Gutiérrez**	Firma	
Asesor tutor:	**Dra. Karla Saraí Basurto Gutiérrez**	Firma	
Miembro asesor:	**Mtra. Adriana Ruiz Berro**	Firma	
Examinador Externo:	**Mtro. Salathiel Lopéz Ramírez**	Firma	

Se procedió a examinar al sustentante y siendo las 11:06 horas, el dictamen fue:

Aprobado ☑

No aprobado ☐

Con mi firma y sello al calce yo, Dra. Flor de Cerezo Ontiveros Rmz. , Coordinador del Pregrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, certifi que las firmas fueron hechas en mi presencia, son auténticas y corresponden a las personas cuyos nombres figuran en el recuadro.

Firma: Coordinadora Flor de Cerezo Ontiveros Ramírez

Sello: Facultad de Administración.
LICENCIATURA
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA "DEGRANO"

Plan de negocios
presentado en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Licenciatura en Negocios Internacionales

por

Eduardo Aguilar Ayala

Mayo de 2018

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA
“DEGRANO”

por

Eduardo Aguilar Ayala

Asesora principal: Karla Saraí Basurto Gutiérrez

RESUMEN EJECUTIVO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: Plan de negocios de la empresa “DEGRANO”

Investigador: Eduardo Aguilar Ayala

Asesora principal: Karla Saraí Basurto Gutiérrez, Doctorado en Administración de Negocios

Fecha: Mayo de 2018

Naturaleza del proyecto

DEGRANO es una empresa dedicada a producir y comercializar productos alternativos y naturales, elaborados con diferentes tipos de granos, entre ellos el garbanzo, el trigo y el frijol de soya; esto, con el propósito de atender la problemática del consumo incontrolado de cafeína por beber demasiado café en la población. Degrano ha tomado como misión crear un producto para satisfacer el paladar, por su gran similitud al sabor del café original, dando una bebida alternativa y saludable al consumidor del café. Así mismo, en su misión está utilizar sus fuerzas para mejorar la salud del cliente, teniendo consumidores sin adicción a la cafeína, mejorando sus capacidades funcionales del cuerpo y, al mismo tiempo, mejorar el planeta. El plan es ofrecer al paladar del cliente el mismo sabor, usando semillas alternativas al café y procedimientos

de fabricación 100% naturales.

Producción

La producción de Café DEGRANO inicia con el lavado de los granos para posteriormente secarlos al sol y tostarlos, luego molerlos y al final empacarlos. Se necesita de maquinaria especial para los procesos como el sellado, que debe ser sellado para que el producto quede protegido en su totalidad y, de este modo, se pueda prolongar su estado óptimo de consumo.

Organización

Originalmente DEGRANO está constituida bajo el término de Régimen de Incorporación Fiscal (RIF). En la proyección a cinco años, se sale de los parámetros para seguir siendo RIF, pues se planea realizar una conversión a S. A. de C. V. La empresa cuenta con empleados distribuidos en las siguientes áreas: administración, tostado, molido, empaquetado, ventas, reparto, control de calidad, limpieza, almacén de producto terminado (puesto que se trabaja con JIT). En la mayoría de ellas es suficiente con un empleado; solo en empaquetado y reparto se requiere de tres.

Contabilidad y finanzas

El proceso contable estará a cargo de un despacho especializado de la ciudad de Montemorelos, Nuevo León, denominado ¨JICA, S. A. DE C. V.’’.

Plan de trabajo

Para la ejecución de los planes iniciales de la empresa se hizo un estimado en tiempo de 16 semanas, mismo que es implementado en una gráfica Gantt.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS vii

LISTA DE TABLAS vii

AGRADECIMIENTOS viii

Capítulo

I. PLANEACIÓN 1

Introducción 1
Antecedentes 1
Análisis de la industria o sector 2
Objetivos 2
Objetivo general 2
Objetivo a corto plazo 3
Objetivo a mediano plazo 3
Objetivo a largo plazo 3
Descripción de la empresa 3
Generalidades de la empresa 3
Clasificación y ubicación de la empresa 5
Clasificación (tamaño) 5
Giro comercial 5
Logo de la empresa 5
Eslogan 6
Fundamentos 7
Misión 7
Visión 8
Filosofía 8
Valores 9
Responsabilidad social 9

II. NEGOCIO 11

Introducción 11
Naturaleza del negocio 11
Descripción del negocio 11
Exigencias de ingreso al área 12
Productos y servicios 13

Productos y servicios actuales 13
Productos en desarrollo..... 14

III. MERCADOTECNIA 15

Introducción 15
Mercado 15
Descripción del cliente 15
Perfil del cliente 16
Análisis FODA 17
Factores externos clave 17
Factores internos clave 17
Tamaño del mercado 19
Evolución del mercado 19
Competencia 20
Principales competidores 20
Nuevos competidores..... 21
Ventajas competitivas 21
Colaboradores 21
Proveedores 22
Distribuidores..... 22
Alianzas estratégicas 23
Comercial..... 23
Análisis del precio 24
Canales comerciales 24
Sistema y plan de ventas 24
Ventas estimadas 25
Publicidad 26
Marcas 26
Etiqueta 26
Empaque..... 28

IV. PRODUCCIÓN 29

Programa de producción..... 29
Objetivo a corto plazo..... 29
Objetivo a mediano plazo 29
Objetivo a largo plazo..... 30
Proceso de producción 30
Características de la tecnología..... 30
Materia prima 31
Manejo de inventarios..... 31
Capacidad productiva 32
Ubicación de la empresa 32
Diseño y distribución de la planta 33

V. ORGANIZACIÓN 36

Introducción 36
Equipo 36
Estructura organizacional 37
Selección 37
Contratación 39
Inducción 39
Paso uno 40
Paso dos 40
Paso tres 40
Capacitación y desarrollo profesional 40
Organización 41
Relaciones de trabajo 42
Descripción de puestos 42
Evaluación del desempeño 43
Jornada de trabajo 43
Descansos 43
Vacaciones 43
Prestaciones 44
Prima vacacional 44
Aguinaldo 44
Capacitación 44
Otras prestaciones 44

VI. FINANZAS 46

Introducción 46
Indicadores financieros 46
Estados financieros PROFORMA 47
Estado de resultados 47
Flujo de efectivo 47
Balance general 48
Presupuesto 48
Ventas 48
Costo de producción y ventas 48
Gastos de operación 48
Financiamiento 48
Punto de equilibrio 49
Venta de acciones 49
Contabilidad de la empresa 49
Formato de documentos 49

VII. MARCO LEGAL 50

Introducción 50

Aspectos legales 50
Tipo de empresa 50
Servicio de Administración Tributaria 51
Registro federal del contribuyente 51
Aspectos laborales 52
Propiedad intelectual 52
Marcas 53

VIII. IMPLEMENTACIÓN 54

Introducción 54
Métodos de implementación 54

Apéndice
A. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 57

B. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 60

C. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS 63

D. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ..... 66.

E. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO A CINCO AÑOS 68

F. BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS 70

G. PRESUPUESTO DE VENTAS 72

H. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS 74

I. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN 76

J. PUNTO DE EQUILIBRIO 78

K. FORMATOS DE DOCUMENTOS 80

REFERENCIAS 83

LISTA DE FIGURAS

1. Logo de la empresa 6
2. Publicidad 27
3. Publicidad 27
4. Empaque..... 28
5. Plano de la planta El Garbanzo 33
6. Vista superior en 3D..... 34
7. Oficinas en 3D 34
8. Vista completa de El Garbanzo..... 35
9. Organigrama 41
10. Gráfico de Gantt..... 55
11. Diagrama de red 56
12. Rutas Críticas 56

LISTA DE TABLAS

1. Objetivos 4
2. Factores externos 18
3. Factores internos 18
4. Actividades y tiempos 55

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme sus múltiples bendiciones, como la oportunidad de desarrollarme de una manera integral en mi grado profesional universitario en una institución adventista en donde pude desenvolverme de manera satisfactoria dentro de mis principios, dándome la oportunidad de gozar de buena salud y cubriendo de manera bastante generosa todas y cada una de mis necesidades. También, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto en el ámbito empresarial real, encontrando productos, clientes y números reales. Me dio realmente la oportunidad de aprender, de conocer mucha gente excepcional en el ramo de las ventas que, antes que ser clientes, ahora son amigos. De recibir gratitud por parte de la gente que se sirve del producto, ya que les es de alto impacto en su vida; esto ha sido una enorme experiencia.

A mi madre, Olga L. Ayala Zúñiga, por su apoyo incondicional en cada momento, no solo en mi desarrollo profesional universitario, sino también en mi desarrollo personal; por ser un verdadero ejemplo de vida, por asesorarme y preocuparse conmigo en cada una de las decisiones importantes que se fueron tomando a lo largo del desarrollo de la empresa. Por haber dejado una estructura de apoyo económico, moral y social aun después de haber pasado al descanso transitorio de la muerte. Por haber dejado una fuente de motivación y las bases sólidas para continuar con mi vida; a ella, por dejar todos sus propósitos desbordando de cumplimiento.

A mi hermana, Estefanía Aguilar Ayala, por su apoyo moral y su actitud positiva ante cada problemática que se ha convertido en una motivación día a día. Por cada

abrazo, beso y mirada, gracias.

A mi tío, Tomas Alfonso Ayala Zúñiga, por su apoyo incondicional económico, por sus consejos y por su ejemplo en el área de los negocios que han hecho un efecto real en mi estilo de vida y en la manera en la que llevamos a cabo los negocios.

A la maestra Adriana Ruiz y a la doctora Karla Saraí Basurto Gutiérrez, por su asesoramiento en la elaboración de este plan de negocios.

A mis compañeros, Ángel Zavala, Carlos Torres, David Sosa y Daniela Fonseca, estudiantes de diversas facultades que trabajaron en este proyecto de alguna forma; a todos ellos por su dedicación y disposición de trabajar en equipo: gracias.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN

Introducción

Stutely (2000) menciona que el plan de negocios debe demostrar que la estrategia ayudará a que se cumplan los objetivos a alcanzar o debe convencer a los inversionistas de que apoyarlo es su beneficio.

Antecedentes

Muñiz (2010) comenta que el plan de negocios es como un instrumento clave y fundamental para el éxito de los promotores del mismo. De la misma forma afirma que para alcanzar el éxito es necesario que se diseñe una lista de actividades para el comienzo o desarrollo de una empresa.

En la materia de investigación de mercados, se pidió identificar al mercado meta, en el cual se encontró información acerca del consumo que el mercado demandaba. Actualmente en México, el mexicano adulto en promedio consume 1.6 kg de café al año. Se venden más de cuatro mil millones de tazas de café real en el mundo al día. Hablamos del segundo producto más vendido en el planeta, solo por debajo del petróleo.

En la materia de investigación de mercados se investigó acerca de las debilidades o amenazas que tiene la competencia, mismas que se podrían convertir en fortalezas para Degrano. La demanda en exceso de este grano procesado ha generado

problemáticas que han disminuido su calidad por descuidos en manejos higiénicos a la hora de ser comercializada (Salazar et al., 2013) hasta la de los efectos secundarios en el cuerpo humano (Así afecta el café en cada parte…, 2016). Esto ha contribuido a que DEGRANO detecte un nicho de mercado y una oportunidad a corto plazo, por la urgente necesidad del cuidado de la salud y de buscar productos alternativos que sean amigables con el paladar y sus efectos a la hora de ingerir

DEGRANO enfrenta esta problemática, creando cafés de calidad sin procesos y con ingredientes industriales de granos tales como el garbanzo, trigo, y frijol soya. El propósito de DEGRANO, es sustituir el consumo del café tradicional a cafés a base de granos tales como el garbanzo, trigo y el frijol de soya, propiciando el producto de calidad y que garantiza la salud en los empleados y a la vez mejorando la economía del país mediante el consumo de la materia prima del agricultor mexicano.

Análisis de la industria o sector

En la investigación de mercado se encuentran datos importantes y que llenan de aliento a DEGRANO. En esta década, el mercado se ha mantenido en expansión, con tasas promedio anuales de crecimiento del 2.6% para la producción y el 2.1% para el consumo (Gaucín, 2017).

Objetivos

En esta sección se mencionan aspectos sobre los objetivos generales y específicos donde se especificará con detalle.

Objetivo general

Poner productos de alta calidad al alcance de cualquier persona, sin importar

su estado socioeconómico, dando una alternativa de productos que beneficien la salud (ver Tabla 1).

Objetivo a corto plazo

Posicionarse en el mercado meta, como el producto alternativo al café más rico y nutritivo de México.

Objetivo a mediano plazo

Acercase a la innovación mediante la elaboración de un producto soluble bajo un proceso de liofilizado, con la posibilidad de entrar al hogar mexicano con más facilidad.

Objetivo a largo plazo

El objetivo a largo plazo es desarrollar el mercado y la diversificación de los productos de la empresa, como bebidas preparadas tomada en frio con sabores alternativos de frutas, granos, y sabores comerciales existentes del café. Así también colabora en la preparación de su producto café DEGRANO con nuevos lanzamientos tales como crema DEGRANO y azúcar DEGRANO.

Descripción de la empresa

La empresa DEGRANO produce café alternativo con sabor similar del café tradicional, utilizando como materias primas semillas y granos ajenas al café y procedimientos de fabricación 100% naturales, con tecnología amigable al medio ambiente.

Generalidades de la empresa

En esta sección se presentan la clasificación, el giro comercial, el logo y el slogan de la empresa.

Tabla 1

Objetivos

Objetivo Estratégico	Tareas	Responsable	Recursos necesarios	Forma de implementación	Tiempo de realización
Mejorar los costos de materia prima.	Buscar mejores precios con la misma calidad en otros estados y países.	Administración de proveedores.	Fuerza financiera para poder comprar por toneladas	Comenzar un a armar el juego entre los proveedores locales y posteriormente en todo el país.	2 meses
Mejorar proceso de fabricación del producto para que baje su precio en producción.	Trabajar en la eficacia de producción en maquinaria y mano de obra	Ingeniero operativo	La ingeniería necesaria y el dinero para comprar equipo requerido.	Comenzar por el tostado, Que es el proceso de mayor importancia e impacto en el producto.	5 meses.
Trabajar en la formula, mejorar el sabor y ofrecer más variedad en sabores.	Iniciar un proyecto en el cual los QCB, nutriólogo y gastrónomos puedan mejorar y crear los productos ofrecidos por la empresa.	Calidad de Productos.	Dinero, para poder sustentar el tiempo que lleve encontrar las formulas ideales.	El equipo tendrá su espacio apartado de las operaciones de la empresa. Son un ramo “secreto”.	1 año
Mejorar los Recursos Humanos.	Ofrecer capacitaciones constantes que ayuden al trabajador a sentirse mejor dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.	Recursos Humanos.	Un plan eficaz que nos de los resultados esperados.	Iniciar dando conferencias. Ofrecer y facilitar termino de estudios a los trabajadores.	6 meses/1 año
Posicionar el producto en el mercado italiano	Adoptar diferentes tipos de planes de marketing en las diferentes zonas para así posicionar el producto de una manera más rápida.	Marketing área	Dinero para financiar todos los gastos.	Incrementar una cultura en la zona ya establecida, que no rompa sus históricos paradigmas en relación al producto.	8-12 meses.
Mejorar e innovar cada temporada del año la imagen	Trabajar en ediciones especiales para cada estación y fecha especial del año. Imagen.	Diseño/ Marketing	Grupo especializado en el área.	Área destacada de la empresa, desde sus inicios.	SIEMPRE
Mejorar cuestión de exportación	Analizar cada proceso de la exportación y mejorar precios y procesos.	Agente aduanal de la empresa	Agente aduanal con experiencia y eficacia en su trabajo.	Después de la primera exportación.	A partir de la primera exportación.

Conseguir más clientes en el país establecido.	Alcanzar todo tipo de niveles socio-económicos y cul-turales para así po-der acrecentar nuestra lista de clientes.	Grupo de Agente de ventas	Organización ade-cuada.	Dividir el trabajo por zonas.	Inicia desde antes de la pri-mera exporta-ción

Clasificación y ubicación de la empresa

En esta sección se clasificará el tamaño de la empresa, giro, logo y eslogan.

Clasificación (tamaño)

DEGRANO está clasificado por el momento como mediana empresa ya que cuenta con menos de 50 trabajadores.

Giro comercial

Muñiz (2010) dice que el tamaño de la empresa no es lo más importante, si estas son pequeñas se cree que serán con mayor especialización, se tienen que tomar muchas cosas en cuenta, pero lo único que debe importar es que el propósito principal por el que fue creada la empresa sea realmente convincente, para que el giro al que pertenece pueda tener el verdadero sentido que se busca.

Acevedo (2010) menciona que las empresas se clasifican según su actividad o giro, estas son: industriales, comerciales y de servicio. Y define el giro comercial como intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en: mayoristas, minoristas y comisionistas.

DEGRANO pertenece al giro industrial manufacturero de alimentos.

Logo de la empresa

El logotipo es la expresión de la marca y define simbólicamente la imagen de la

empresa que previamente se ha establecido. Aparecerá en todos y cada uno de los elementos del marketing publicitario con objetivo de reforzar la imagen de marca y establecer unos vínculos entre empresa y público, mediante la fácil y rápida asociación del logotipo a la empresa en cuestión (Escalpes, 2007).

DEGRANO es una palabra compuesta con el objetivo estratégico de crear una marca de productos hechos a base de granos, lo cual nos habla de la calidad y beneficio físico que se obtienen al ingerir estos productos (ver Figura 1).

Escalpes (2007) dice que el objetivo del slogan de la empresa tiene el objetivo de grabarse en la memoria auditiva, que es mucho más efectiva y permanente que la memoria verbal, para que se recuerde el nombre de una organización con una pequeña frase o palabra relacionada a la empresa.

Eslogan

DEGRANO basa su eslogan en el impacto que busca, con la intención de generar confianza en los clientes: ¨ Disfruta el sabor, sin preocupaciones¨.

Figura 1. Logo de la empresa.

Fundamentos

En la sección de fundamentos se mencionan aspectos sobre la misión, visión y filosofía, donde se especificará con detalle.

La empresa DEGRANO es fundamentada por la identidad corporativa que es compuesta por la misión, visión, valores para el logro, los objetivos, sosteniendo la responsabilidad social ante los clientes y el medio ambiente.

Misión

Francés (2006) menciona que la misión proporciona una definición del área de actividades dentro de la cual deben ubicar los negocios presentes y futuros de la corporación. Muñiz (2010) dice que la misión es de las cosas más fundamentales en el plan de negocios ya que es lo que define el propósito principal de la empresa, o la idea del negocio, es decir: por qué existe. Sigue comentando que toda la razón de la empresa se trata de resumir con una pequeña frase y es por eso que ésta se debe analizar de una manera concreta para que las personas sepan el por qué o para qué de la misma.

DEGRANO es una empresa que busca la satisfacción de los consumidores, ofreciendo productos alternativos hechos a base de granos, ofreciendo alternativas saludables. Lo hace con la ayuda de un grupo de colaboradores competentes y comprometidos, proveyendo un sabor muy similar al café, haciendo uso de procesos de fabricación 100% naturales, con tecnología amigable al medio ambiente. De esta manera, Degrano trabaja para generar riqueza para todos los públicos al facilitar, sin excepción, el cuidado de su salud, sin abandonar un gusto que trae tanta interacción social, familiar y laboral.

Visión

Yates (2008) refiere que la visión de una empresa es la intención que aporta la energía necesaria para ayudar a elegir, a medio y largo plazo, los pasos necesarios para llevar a cabo esa idea o proyecto. Muñiz (2010) aporta también, datos muy importantes sobre la visión. Él exhorta que la visión es a dónde quiere llegar la empresa en un futuro, es por eso que ésta debe ser precisa y concreta para que pueda servir como un punto de referencia cuando se deban obtener los objetivos y estrategias para conseguirlos.

Ofrecer productos de alta calidad a todas las personas interesadas en cuidar su salud, dando la posibilidad de encontrarnos de una manera sencilla. Ser la mejor empresa en nuestra categoría en el país, con un área de mercado nacional e internacional, con una operación rentable y sostenible que remunere equitativamente a todos los grupos de interés.

Filosofía

García y Songel (2004) comentan que la filosofía se relaciona con los valores y estos establecen un compromiso de tipo emocional; es por eso que deben estar bien definidos, estables y de forma clara. Afirma que una filosofía clara conduce a decisiones congruentes, ya que esta se basa en valores los cuales la empresa sigue, por eso es recomendable que se tome en cuenta la cultura de la empresa y se lleve a cabo una buena elaboración de estos dos puntos.

Algo importante a tomar en cuenta es el hecho de ofrecer los mejores productos alternativos que pueda haber en el mercado con el propósito de la satisfacción absoluta del cliente; DEGRANO está comprometida a lograr la excelencia, a innovar sus

propios productos e inventar nuevos sabores y productos.

Valores

Basurto (2005) sostiene que la empresa debe establecer los valores que desarrollarán dentro del equipo de trabajo de la empresa, pues así definirá el ser de las personas y de la organización en todas las actividades que se realicen:

1. Respeto: aceptar el punto de vista y sugerencias de los demás sin provocar un comportamiento inadecuado.

2. Puntualidad: cumplir en la fecha y hora con los pedidos para los clientes

3. Compromiso: cumplir con las promesas al consumidor.

4. Justicia: cuando el cliente de alguna queja tomas medidas adecuadas y no pasarlas por alto.

5. Responsabilidad: cumplir a tiempo con el producto a los clientes, de igual manera a los trabajadores y proveedores.

6. Trabajo en equipo: Propiciar un buen ambiente laboral en cada área de trabajo.

7. Honestidad: ser sinceros con los clientes cuando el producto tenga algún defecto.

8. Confidencialidad: Las personas que trabajan en la parte de fórmula de nuevos productos deberán firmar un contrato legal en relación a este valor.

Responsabilidad social

La responsabilidad social de la empresa (RSE) es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una

sociedad mejor y un ambiente más limpio. Se espera que el funcionamiento general de la empresa se evalúe teniendo en cuenta su combinación combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra (Fernández García, 2009).

DEGRANO tiene responsabilidad social, estamos comprometidos con los agricultores que se encargan de sembrar y cosechar los granos, dando un pago justo, ayudando con maquinaria y RH para obtener mejor calidad de materias primas, integrándolos al equipo DEGRANO. También da importancia a las maquinarias que usa en cada uno de los procesos de la fabricación de los productos.

CAPÍTULO II

NEGOCIO

Introducción

Varela Villegas (2001), comentando sobre el empresario, dice que éste siempre trata, antes de tomar la decisión de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, la procesa y define estrategias para su manejo. Este es un buen consejo que debería ponerse en práctica al momento de considerar poner una empresa en marcha y enfocarse en el negocio.

En esta sección se mencionan aspectos sobre la descripción del negocio, exigencias de ingresos al área y productos en desarrollo.

Naturaleza del negocio

En esta sección se describe a los clientes, los proveedores y los productos a ofrecer; así como el conocimiento necesario para producir.

Descripción del negocio

Harvard Business Press (2007) declara que la descripción del negocio es otro resumen, pero se centra más directamente en el concepto del negocio mismo al entregar una visión breve pero informativa de la historia, la naturaleza básica y el objetivo de su negocio.

DEGRANO es una empresa que se dedica a la elaboración de productos alternativos tales como el café alternativo, bebida a base de garbanzo, trigo y frijol soya. Con un modo de preparación en cafetera. Con el fin de poner al alcance una alternativa saludable a tan ancestral bebida.

Exigencias de ingreso al área

La Asociación de la Industria Navarra (1991) dice que los productos de determinada empresa requieren un importante esfuerzo para lograr una definición de calidad estándar de la empresa, como política básica para todos sus productos. Esto tiene que ver en parte con las exigencias que proponen para que su producto sea mejor.

Dentro de las exigencias de ingreso para una empresa se debe de considerar personal capacitado que pueda aplicar sus competencias, conocimientos y habilidades en el crecimiento de la empresa para el logro de los objetivos. Debe tenerse fuertes conocimientos en las áreas siguientes:

1. Administración y finanzas, ya que es necesario desarrollar objetivamente esta área para poder llegar a los objetivos establecidos, creando estrategias financieras de parte del administrador para lograrlo.

2. Recursos humanos, para el manejo del personal que labore dentro de la empresa, haciendo que optimicen sus funciones para la elaboración del producto, teniendo un detallado instrumento de evaluación del desempeño y funciones, para poder motivar a los empleados en su desarrollo tanto personal como profesional.

3. Contabilidad y estadística para realizar los cálculos en la contribución correspondiente al régimen en el que DEGRANO tribute, así como el desarrollo de proyecciones para un crecimiento potencial en el mercado.

4. Neuromarketing y mercadotecnia, ya que es importante que el rumbo de la empresa vaya en constante ascendencia y con un rumbo bien definido.

Los profesionistas deben de tener conocimientos sólidos en las distintas ramas, para el desarrollo, contando con valores y principios éticos en el desarrollo de su trabajo como lo es la honestidad, responsabilidad, veracidad, dinamismo, mística, entre otros. Para DEGRANO es necesario que todos los que trabajan en la empresa se suban al barco, monten la idea o razón de ser de la empresa. Se debe de contar con un plan detallado de la empresa, en el que se debe de incluir la presentación de la empresa, descripción del producto y el mercado a impactar, un estudio detallado de mercado, el plan de mercadotecnia, el plan de producción, recursos humanos, estrategias financieras, económicas y los aspectos legales de la empresa.

Productos y servicios

Kotler y Armstrong (2003) argumentan que una organización que tiene varias líneas de productos, tiene una mezcla de productos. Es por eso que una mezcla consiste en todas las líneas de productos y artículos que una empresa determinada ofrece a la venta. Esta declaración presenta una manera fácil de hacer crecer a la empresa, el hecho de mezclar varios productos genera una gama amplia de artículos expuestos al mercado y eso es lo que busca la gente.

Productos y servicios actuales

Kottler y Armstrong (2003, p. 301), comentando sobre productos y servicios, mencionan lo siguiente:

> El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. Los servicios de apoyo al producto aumentan la oferta de servicios a los productos actuales.

> Cada vez más empresas están usando los servicios de apoyo al producto como herramienta importante para obtener una ventaja competitiva. Las empresas deben diseñar sus productos y servicios de apoyo de modo que satisfagan las necesidades de sus clientes rentablemente. El primer paso es encuestar periódicamente a los clientes para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos.

DEGRANO, actualmente tiene el sabor original en una presentación de 250 gramos con modo de preparación en cafetera.

Productos y servicios en desarrollo

Kotler y Armstrong (2001) mencionan que el desarrollo de productos es una estrategia de crecimiento de la empresa, que consiste en ofrecer nuevos productos modificados a segmentos de mercado actuales, siendo una generadora de ingresos para las empresas.

DEGRANO está trabajando en nuevos productos para distintos mercados manteniendo los objetivos de la empresa, tales como una versión soluble del café. Nuevos sabores como cappuccino, express, mocca, americano, original, vainilla, kiwi, y un sin número de sabores personalizados. También, una crema en polvo hecha a base de granos que complete la preparación del café ofrecido, así también, un endulzante.

CAPÍTULO III

MERCADOTECNIA

Introducción

En esta sección se mencionan algunos aspectos sobre mercadotécnica, mercado, análisis FODA, competencia, entre otros, donde se especificarán con detalle a continuación.

Mercado

Krugman y Wells (2007) dicen que el funcionamiento de un mercado competitivo se puede describir mediante un modelo conocido como el modelo de la oferta y demanda, el cual consta de cinco puntos básicos que son: curva de demanda, curva de oferta, desplazamiento de la curva de oferta y demanda, precio de equilibrio y las variaciones provocadas por desplazamientos simultáneos de las curvas.

En esta sección se describe el mercado potencial de DEGRANO, el análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; análisis de precios y de comercialización.

Descripción del cliente

Bastos (2007) afirma que el vendedor en una empresa, tiene que ser capaz de proporcionar a los clientes, ya sean potenciales o actuales, un nivel de atención y servicio que sea reflejo de la imagen de la empresa. Sigue comentando que el principal

sustento de cualquier empresa es el cliente y, se refiere a que se debe saber interactuar y responder ante el mismo hasta llegar a conseguir su fidelización. De este modo exhorta a que se consiga satisfacer las demandas y expectativas del cliente, y asimismo podrá asegurar e incrementar sus ventas.

De acuerdo con la investigación de mercado que se realizó en clase el 57% de los entrevistados prefieren consumir el café en compañía de sus amigos, así mismo son del género masculino en un 60% y del femenino en un 40%, con una edad promedio en 60% de los entrevistados entre 26 y 31 años (ver Apéndice A).

Perfil del cliente

Lerma y Manríquez (2010) afirman que el perfil del cliente consiste en la enumeración e importancia relativa de sus características, ya sea su ciclo de vida, educación, nivel de ingresos, edad, estilo de vida, ocupación, entre otros. Por eso es de vital importancia definir el perfil del cliente del mercado meta, con el objetivo de que sea más asertiva la labor de aproximación. Asimismo, el perfil del cliente tiene un impacto directo sobre lo que compra y cómo lo compra.

En DEGRANO se pretende tener clientes con las siguientes características:

1. El mercado meta principal de DEGRANO se concentra en personas adultas arriba de 28 años, con estudios promedio de licenciatura.

2. El producto normalmente se consume en sociedad, ya que es sinónimo de merienda.

3. Para DEGRANO es sumamente importante impactar en las personas de ambos géneros.

4. Con nivel socioeconómico regular, ya que los productos son de precios no

altos.

Análisis FODA

Zambrano Barrios (2006) dice que el análisis FODA constituye una técnica empleada en la planificación corporativa. El análisis FODA, también es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Ésta es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual, ayudando a conseguir una comprensión común de la realidad entre un grupo de personas de una determinada organización, para que sea más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2007).

Factores externos clave

En esta parte se presentan algunos factores externos que son clave en relación con el consumo del café (ver Tabla 2).

Factores internos clave

La Tabla 3 muestra algunos factores internos relacionados con el consumo del café.

Tabla 2

Factores externos

Factores claves de éxito	Peso	Calif	Total
Principal consumidor de café en el mundo	8	4	0,32
Alimentos mexicanos tienen buen recibimiento en todo el país.	10	4	0,40
Baja demanda actual del producto	8	2	0,16
Incremento del consumo del café descafeinado	7	2	0,14
Estímulos fiscales a las nuevas empresas	7	3	0.21
Tendencia a incrementar el consumo de alimentos saludables	9	4	0.36
Facilidad con que los bancos y fondos otorgan créditos a las MiPymes	8	3	0,24
Política de ayuda a la creación y fortalecimiento de empresas productivas por parte de la Secretaría de Economía (código de barras, registro de marcas, otros)	7	4	0,28
Competencia potencial	7	2	0,14
Precio más barato que el café	9	3	0,27
Poder adquisitivo de los consumidores	11	2	0,22
Catástrofes naturales como incendios, temblores de tierra, inundaciones	9	1	0,09
TOTAL	100%		2.83

Tabla 3

Factores internos

Factores claves	Peso	Calif	Total
Costes reducidos	6	3	0,18
Infraestructura (cultivo, almacenaje, empaque)	6	3	0,18
Instalaciones sanitarias (servicios sanitarios, agua, drenaje, iluminación, ventilación, desechos y basura)	5	2	0,10
Equipamiento (Equipos, utensilios y materiales)	6	3	0,18
Facilidad de materias primas	9	4	0,36
Capacidad de distribución	8	1	0,08
Producto altamente calificado para su consumo (alto valor nutrimental, reemplazo del café, etc.)	8	4	0,32
100 % orgánico	8	4	0,32
Disponibilidad de capital	5	2	0,10
Disponibilidad de mano de obra	7	4	0,14
Tecnología	4	3	0,12
Carencia de certificaciones internacionales	8	2	0,16
Sabor y aroma semejantes al café	7	3	0,21
Capacidad de producción	5	3	0,15
Falta de experiencia en la comercialización internacional	8	2	0,16
Total	100		2.76

Tamaño del mercado

Parmerlee (1999) argumenta que su propósito es establecer la máxima venta posible de una categoría de producto, en moneda corriente o en unidades, para la totalidad de las empresas, dentro de una zona específica y un periodo de tiempo definido.

En la revista electrónica 20 minutos, se muestra información en materia de investigación de mercados, con respecto al consumo del café en México; cada habitante bebe alrededor de 1.6 kilogramos de café al año, por lo que, matemáticamente hablando, mensualmente se consumen 133 gramos por persona. En promedio, México necesita 40.8 millones de kilogramos de café alternativo para el mercado Nacional; esto, suponiendo que el 20% de los mexicanos se preocupa por mantener una dieta balanceada para cuidar su salud y bienestar de una manera perseverante (Consumo per cápita de café en…, 2018).

Evolución del mercado

En la actualidad, DEGRANO ha incrementado sus ventas gracias a las tendencias y problemáticas de los efectos secundarios del producto sustituido han tocado puntos muy altos en nuestra sociedad. Con el fin de cuidar y mejorar la salud dentro de un entorno en la sociedad que busca hacer lo correcto, distintas empresas se han esforzado en la fabricación desde tiempos atrás con el fin de satisfacer la necesidad del cliente, pero no han conseguido el éxito, incluso, empresas transnacionales de café, nosotros creemos que es un problema de visión y marketing. La demanda del cliente hoy en día es mucho más intensa en relación a la calidad y responsabilidad con la sociedad, pero teniendo un sello distintivo que conecte con sus mentes.

Competencia

Llinares, Montañana y Navarro (2001) dicen que existen estructuras de mercado según el número de las empresas y su tamaño; la competencia puede ser clasificada en competencia imperfecta, monopolio u oligopolio, donde una empresa tiene el precio dominante; competencia perfecta, donde las empresas tienen un precio aceptable y éste es marcado por la industria. Fernández Sánchez, Montes Peón y Vázquez Ordaz (1997) señalan que la competitividad de la empresa es un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que se pueden agrupar en dos amplias categorías: factores externos y factores internos a la empresa. Dentro de los primeros se incluyen factores macroeconómicos, institucionales o de estructura de mercado que condicionan la competitividad de las empresas que compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial.

DEGRANO tiene un enfoque muy diferente a la de otras empresas productoras de alimentos en México. Pero en relación al concepto de sus productos y el mercado que busca y está obteniendo es totalmente nueva.

Principales competidores

Kotler y Lane (2006) argumentan que una vez que la empresa identifica a sus principales competidores, debe determinar sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades; DEGRANO ha encontrado posibles competidores, como lo es Colpac, vendedor intermediario de café alternativo Kaffrik (Producto alternativo hecho a base de trigo que proviene de Suiza) producto que no ha sido comercializado en grandes distribuidoras del país, o en otro medio que no sean sus tiendas; Coffe ROMA (empresa estadounidense que comienza a hacer presencia en el mercado mexicano por

medio de súper mercados de la religión adventista del séptimo día. Para esto se ha realizado un análisis sobre los competidores mencionados (ver Apéndice B).

Nuevos competidores

Hitt (2006) dice que los nuevos competidores incrementaran la competencia y que es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad que existe en la industria, pues la competencia puede tener como base el precio, o las características del producto.

Para DEGRANO la presencia de nuevos competidores representa una ventaja, ya que podremos ver nuevas formas de hacer las cosas, y así podríamos encontrar el camino correcto para ciertos productos. Considerando que en las finanzas no abra ningún problema si las cosas se hacen de manera eficiente y responsable.

Ventajas competitivas

Sanjinés Montán, Vargas Biesaz y Herrera Dalence (2002) señalan que las ventajas competitivas son la exigencia de mejores precios y mayor calidad del producto por parte de los consumidores, obligando a las empresas a incorporar mayor valor agregado.

Consideramos una enorme ventaja y oportunidad el hecho de que ninguna empresa haya logrado desarrollar productos de esa índole con el éxito que buscamos, ya que la tendencia y problemática van en aumento.

Colaboradores

Para la producción y comercialización de DEGRANO es necesario contar con proveedores y distribuidores de calidad que garanticen la entrega responsable, tanto de tiempo como de calidad de producto o grano, de cada una de las materias primas

necesarias, así como la distribución del producto en óptimas condiciones, generar alianzas y estrategias conjuntas.

Proveedores

Juran, Gryna y Bingham (1983) comentan que un proveedor elige las muestras destinadas al vendedor con un plan de selección previamente establecido. Estas muestras se identifican con relación al lote que pertenece, manteniendo el orden de fabricación. Al proveedor se le asignan contratos con la plena responsabilidad de la calidad, exigiendo que presente un plan adecuado para controlarla, y pruebe que el plan se ha completado satisfactoriamente.

Dentro de los proveedores con los que DEGRANO contará para la elaboración de las macetas son los siguientes: (a) La alacena S.A de C.V. y (b) Hewlew-packaging S. A. de C. V.

Distribuidores

Kotler y Armstrong (2003) expresan que los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la empresa a encontrar clientes o venden a los clientes. Estos incluyen a los mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías.

La empresa clasificará las calidades y en base a estos se venderá a los clientes ya expuestos, La clasificación “A” (la mejor calidad de grano y producto terminado) se vendará a los importadores de alto nivel, que tienen la liquidez económica para pagar el precio de la mejor calidad, normalmente son cadenas internacionales de empresas proveedoras de servicios tales como Starbucks, McDonald´s, Punta del cielo,

Wal-Mart y secciones Premium de tiendas de súper mercados. La clasificación “B” es para restaurantes y cafeterías nacionales (quienes ayudaran al posicionamiento del producto en el país). La clasificación “C” se dirigirá a los supermercados proveedores de abastos de un modo más general.

Alianzas y estrategias

García Canal (2009) comenta que las alianzas estratégicas globales empresariales, son aquellas cuyo ámbito de actuación traspasa las fronteras de una región, estado o país, y esas permiten acelerar la expansión internacional de la empresa.

DEGRANO está abierto a alianzas estratégicas con compañías, de preferencia mexicanas, para dar a conocer nuevos productos con empresas con la antigüedad y trayectoria que necesita para repuntar en el mercado. Así mismo se está apoyando a sus proveedores de materias primas, tales como de granos, empaque, y maquinaria industrial. Esto con el propósito de mantener la mejor calidad de granos, maquinaría y empaques innovadores. Algunas formas de alcanzar alianzas estratégicas es por medio de certificaciones internacionales para el producto, mejorar la fórmula del producto (sabor como nutrición) y tener un control de decisiones, sometidos a los criterios correctamente definidos.

Comercial

Para llegar a la comercialización de los productos, es necesario analizar el precio del producto, así también en esta área se determinarán los costos y los canales comerciales, se definirán los riesgos y oportunidades del mercado, así como el sistema de plan de ventas y ventas estimadas.

Análisis del precio

Lane (2009) dice que es de vital importancia que se realice una determinación de demanda del mercado, costos, los precios y posibles reacciones de los competidores, pero tomar como primer lugar el precio de su competidor más cercano y realizar un análisis. Si la oferta de la empresa tiene características positivas para el consumidor se le suma al precio, si no las tiene se le resta. Es por eso que antes de hacer lo ya mencionado, primero se tienen que fijar el valor del producto asignado con un precio, mismos que aparecen en el punto de equilibrio, en la sección de finanzas.

DEGRANO determinara el precio del producto basado en los costos operativos y administrativos, así como en la materia prima.

Canales comerciales

Stem (1999) argumenta que en una empresa comercial, cada canal actúa como si fuera un mercado independiente, debe ser analizado y calificado de acuerdo con el funcionamiento total del canal de distribución. De la misma forma Stem refiere que es de vital importancia la coordinación entre los integrantes de los canales de distribución para garantizar la vialidad del sistema. La dirección de los canales de distribución en el mercado son algo complejos y exigentes, la mayoría de las empresas venden productos de distintas marcas y operan en muchos mercados distintos.

Café DEGRANO estará disponible en tiendas de supermercados, cafeterías, directamente en planta, o por pedidos en nuestra página web, redes sociales, u oficinas.

Sistema y plan de ventas

Fernández Balaguer y Molina (2008), refiriéndose al sistema y plan de ventas,

argumentan lo siguiente:

Para que se cumpla el plan de ventas tienen que converger tiempo, cuantía y lugar, con numerosos elementos. El control sobre el nivel de cumplimiento de las principales variables determinaran el desencadenamiento y puesta en marcha de acciones correctoras que nos devuelvan a la situación deseada o incluso a la aplicación de un plan de contingencia que supla al sistema de ventas por otro más acorde con el nuevo escenario.

Las ventas DEGRANO están planeadas en base al mercado meta contemplado y se tendrán las líneas de producción necesarias según la demanda estimada.

Ventas estimadas

Kotler y Armstrong (2003) dicen que las empresas necesitan estimar si las ventas van a ser lo bastante altas como para generar una utilidad satisfactoria. Las ventas totales estimadas son la suma de ventas estimadas de primera vez, ventas de reemplazo y ventas repetidas, se tiene que preparar un pronóstico de ventas y generar una curva de posibles ventas tanto en bajas como alzas; todo esto se tiene que hacer para obtener una estimación de las ventas totales al momento de que la empresa esté funcionando y tomar en cuenta la producción y otros posibles factores que tienen que ver con la empresa en desarrollo .

Contemplando el mercado de personas arriba de 30 años y el 20 % de los que cuidan si dieta responsablemente, el cálculo indica que México necesita 16.2 millones de kilogramos de café alternativo para el mercado Nacional. Es decir, 64.8 millones de bolsas de 250 gr.

Publicidad

Russell, Ronald y Whitehill (2005) señalan que la publicidad es utilizada para promover una idea o una causa, producto o servicio.

DEGRANO utilizará la publicidad del producto para informar a los clientes sobre el beneficio del producto en su salud, dando a conocer momentos que conecten con escenas en los cuales ellos consumen el producto y sutilmente dar a conocer el producto y de que está hecho (ver Figuras 2 y 3).

Marcas

Kotler y Armstrong (2003) dicen que los consumidores ven a la marca como parte importante de un producto y la asignación de marcas puede añadir valor al producto, más si la marca es reconocida y muy buena. La asignación de marca se ha vuelto una herramienta tan poderosa que hoy en día casi no hay cosa que no lleve una.

DEGRANO es una marca registrada ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, de esta manera se asegura la marca y sus derechos.

Etiqueta

Longenecker (2007) afirma que otra parte del producto es la etiqueta, ya que cumple varias funciones importantes para los fabricantes, que son quienes más las utilizan. Una función es mostrar la marca, es especial cuando se desea destacar el producto. De la misma forma se usa como una herramienta informativa para el consumidor.

Figura 2. Publicidad.

Figura 3. Publicidad.

La presentación del producto tiene una etiqueta frontal, dando a conocer la marca, su especificación, y posteriormente en la parte trasera por el lado derecho una pequeña descripción, ingredientes, información de preparación, fecha de caducidad, código de barras, y algunos certificados.

Empaque

De la misma manera, Longenecker (2007) refiere que el empaque es otra parte importante de la oferta total del producto, además de proteger el producto básico, el empaque es una herramienta importante para incrementar el valor del producto total. Así mismo, asegura que, sin el empaque, el producto no sería atractivo para los consumidores y no tendría el mismo impacto en el mercado (ver Figura 4).

Figura 4. Empaque.

CAPÍTULO IV

PRODUCCIÓN

En este capítulo se explica el proceso de producción, las instalaciones necesarias para llegar al producto terminado, el tiempo y las personas requeridas para producir los productos.

Programa de producción

García Méndez (1994) menciona que es la conexión entre el entorno, el mercado y la capacidad productiva de la empresa. De su sincronización va a depender el éxito, ya que define sus costos de estructura y la eficiencia en la asignación de los recursos.

Objetivo a corto plazo

Para DEGRANO, el objetivo a corto plazo basado en el primer año, según las ventas proyectadas durante el primer año es el siguiente: producir 200 bolsas diarias, para que, a la semana, la empresa tenga una producción de 1,000 unidades y 4,000 al mes.

Objetivo a mediano plazo

Posteriormente, al paso del segundo año, en la producción se prevé su aumento del 300% anual; esto quiere decir que serán producidas 144,000 bolsas.

Objetivo a largo plazo

El objetivo es tener la capacidad de producción necesaria de la demanda que tengamos y un poco más, para emprender la venta más allá de las fronteras.

Proceso de producción

Barry (2004) afirma que no debe importar la complejidad del proceso de planeación que se realiza en la empresa, puesto que es de vital importancia para el éxito de ésta que se realice, por lo tanto, dice que se debe desarrollar tanto un plan de producción como el consecuente programa maestro de producción.

En esta sección, se describe el proceso de fabricación del producto. El proceso para realizar café DEGRANO consta de un lavado y secado inicial para extraer parte de la corteza de fibra y suciedad que pueden tener los granos. El secado a partir del lavado es por método de escurrimiento y secado solar, durante tres días soleados, para, posteriormente, pasar al área de tostado, el cual está compuesto por un tostador industrial con capacidad de producción de 18 kg/hora o menos, dependiendo el grano. Una vez tostado el grano, pasa al área de molido. El cual tiene capacidad de moler dos kg/minuto (se toma la precaución de enfriar o esperar, según sea la demanda del producto, para no calentar la piedra del molino eléctrico).

Posteriormente, pasa al área de empaque, en donde es puesto en sus respectivas bolsas y presentaciones, en donde es también puesto a medida, para que finalmente sean selladas y ordenadas en su caja.

Características de la tecnología

Ludevid y Ollé (1989) comentan que cuando se va a poner una empresa en

marcha debe realizarse un cálculo de la maquinaria y el equipo que se utilizará. De la misma forma se realzan las compras, alquilan o prestan las cosas necesarias, para que los cálculos de costos, criterios y distribución puedan ser exactos. Es recomendable tener los equipos y maquinaria conforme al tamaño del local y localización geográfica que se encuentra, de allí proviene el estilo o cantidad del equipo.

Para la producción del producto alternativo es necesario contar con un lugar de producción especial, el cual deberá tener la maquinaria necesaria: (a) contenedor giratorio (b) área de laminado para secado solar (c) tostador industrial (d) molino industrial molido fino (e) selladora por presión de válvula y calorífica.

Materia prima

Cabrerizo Dumont y Naveros Arrabal (2009) comentan que cualquier producto o servicio requiere de una serie de elementos materiales para su producción o elaboración. Se trata de cubrir la tarea de adquirir materias primas y auxiliares, suministros, equipos y servicios necesarios para que la empresa desarrolle su actividad en las condiciones adecuadas.

La materia prima del producto básicamente es garbanzo, frijol soya, trigo y un empaque que lo mantenga libre de humedad, polvo, y altas temperaturas.

Manejo de inventarios

DEGRANO distribuirá sobre pedido y bajo el método “Justo a tiempo” (JIT, Arndt, 2005) que permitirá aumentar la productividad, así también ayuda a reducir el costo de gestión y evitar pérdidas en el almacén debido a acciones innecesarios, de esta forma no se producirá bajo ninguna predicción, sino sobre pedidos reales; sin

embargo, al iniciar las operaciones se promoverá cierta cantidad de macetas para tener en el almacén y promocionar el producto.

Capacidad productiva

Cabrerizo Dumont y Naveros Arrabal (2009) refieren de la misma forma que la capacidad productiva necesaria constituye el punto de partida para otros análisis como puede ser la valoración de los recursos adecuados (humanos, materiales, económicos, etc.) para que la empresa desarrolle satisfactoriamente su actividad entre otras.

Se espera que durante los primeros 12 meses de operaciones la empresa tenga una capacidad de producción de 200 empaques diarios, 4,000 al mes.

Ubicación de la empresa

Barry (2004) señala que el objetivo de la estrategia de localización es maximizar el beneficio de la ubicación de la empresa, sin embargo la localización a menudo depende del tipo de negocio. También comenta que en las decisiones de localización industrial, la estrategia usual es minimizar los costos, mientras que en las organizaciones de venta al menudeo o servicios profesionales, la estrategia se enfoca en maximizar el ingreso. La estrategia de localización de almacenes puede estar determinada por la combinación de costos y la rapidez de entrega. En general, el objetivo de la estrategia de localización es optimizar el beneficio que proporcione la ubicación para la empresa. Su ubicación será en la ciudad de Montemorelos, Nuevo León, en una comunidad cercana a la carretera nacional Cd. Victoria-Monterrey. Esto con el propósito de agilizar entrada y salida de proveedores, así como la de los trabajadores.

Diseño y distribución de la planta

De la Fuente García y Fernández Quesada (2005) dice que la necesidad de elaborar un diseño de la planta podría plantearse como el proceso de los siguientes pasos: formular el problema de la distribución en planta; analizar el problema del diseño; buscar distintas alternativas de diseño, evaluar las alternativas, seleccionarlo mejor, especificar el diseño para ser instalado, llevar a cabo un seguimiento. Siguen comentando que la distribución en la planta consiste en la ordenación física de los factores y elementos industriales que participa en el proceso productivo de la empresa, en la distribución del área, en la determinación de las figuras, formas relativas y ubicación de los distintos departamentos.

Dado que la empresa está enfocada en innovar con sus productos de una manera muy frecuente y eficiente, DEGRANO se asegura de que de la innovación se trasminará en lo más profundo de sus venas (ver Figuras 5, 6, 7 y 8).

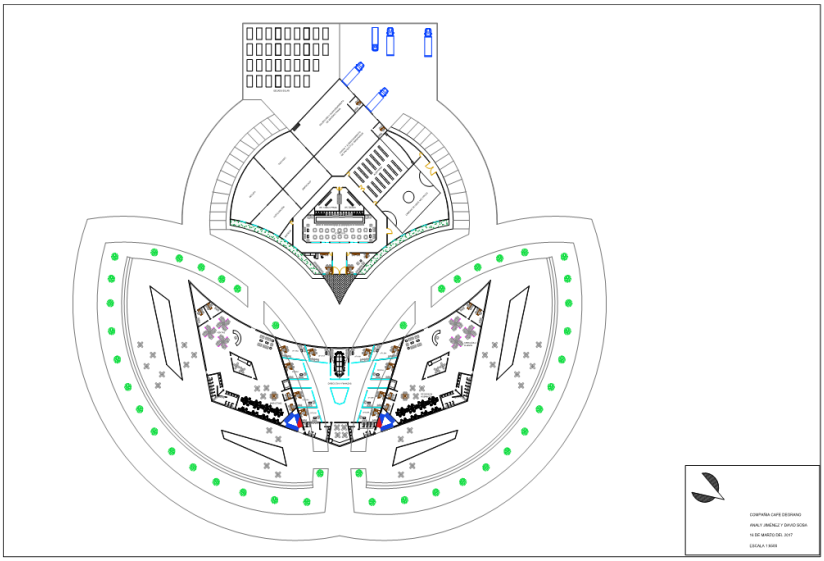


Figura 5. Plano de la planta El Garbanzo.

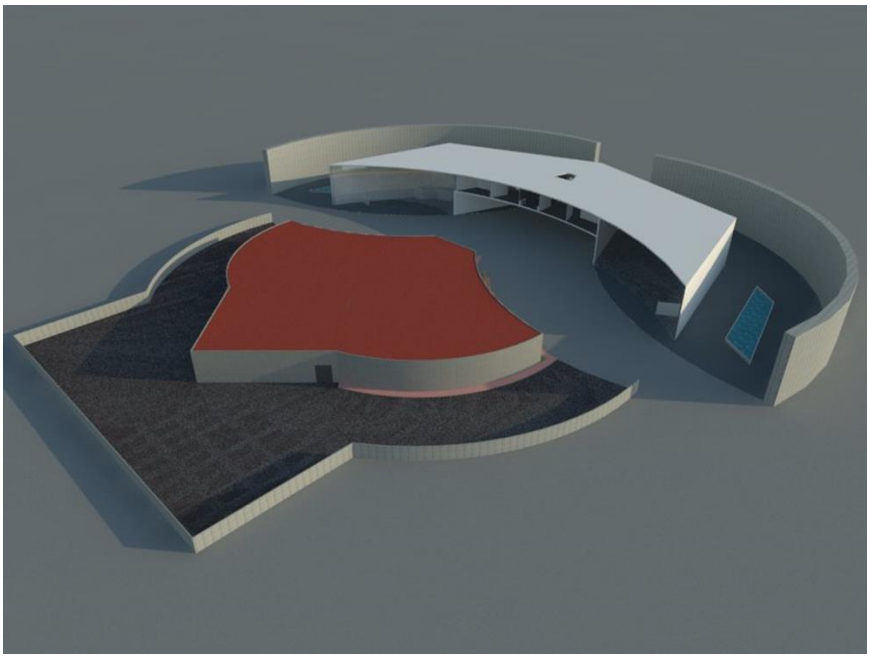


Figura 6. Vista superior en 3D.

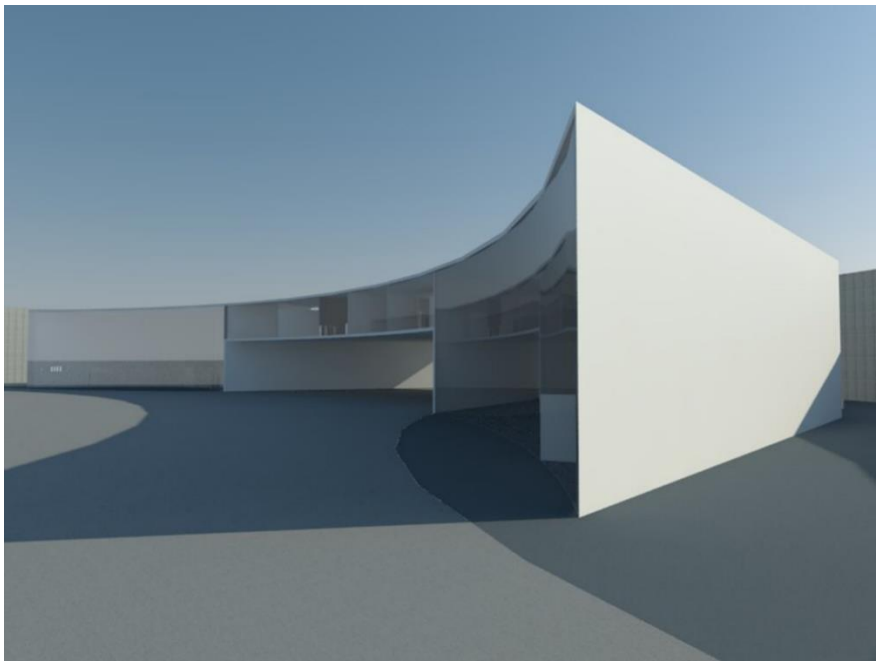


Figura 7. Oficinas en 3D.

Figura 8. Vista completa de El Garbanzo.

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN

Introducción

En este capítulo se encuentra información de vital importancia para todas las empresas, la cual tiene que ver con los recursos humanos. Esta es un área muy importante para DEGRANO, donde se puede apreciar la estructura organizacional y otros temas que más adelante se especifican.

Equipo

Bravo (1998) dice que, cada vez más, las empresas recurren a la formación de equipos de trabajo para la solución de problemas, búsqueda de nuevas oportunidades, desarrollo de sistemas o procesos, entre otros; por lo cual, recomienda que para la gestión eficaz del trabajo se deben realizar diferentes equipos, ya que estos quitan el estrés, son elevadores de la autoestima, crean un entorno agradable y las personas se vuelven más aportadoras. Bravo sigue comentando que si no se le presta la debida atención, el propio valor del equipo descenderá de forma importante e incluso, es posible que, aunque exista un gran número de personas que participen en él de manera voluntario y decidida, nunca se llegue a integrar un verdadero equipo de trabajo.

Esto, para DEGRANO es muy importante; es por eso que se hace especial énfasis en que los nuevos integrantes del equipo de DEGRANO tengan conciencia de lo que significa subir al barco, además de los nuevos cambios a los que serán sometidos.

Estructura organizacional

Guerra (2002) aporta que el diseño de la estructura organizacional consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de estrategias y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de organización. Dice también que la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre gerentes, entre gerentes y empleados y entre estos últimos. También, Vargas Landeros (2015), refiriéndose a la estructura organizacional de una empresa, argumenta que es un concepto primordialmente jerárquico donde presenta los diferentes grados de subordinación en la entidad donde todos buscan un objetivo común. La estructuración puede darse de diferentes formas, dependiendo de lo que se busque. La estructura organizacional es la que se encarga de asignar en las empresas las responsabilidades, funciones y procesos a diferentes puestos, tanto como al personal o filiales.

Selección

Con respecto a la selección de personal, el Equipo de Vértice (2007) refiere que dentro de la empresa debe depender de la planeación estratégica, pues es de donde se trasladan los objetivos estratégicos a los objetivos tácticos.

Todo aspirante a un puesto en DEGRANO deberá llenar una solicitud de empleo, la cual será entregada al jefe del área de recursos humanos, para posteriormente someter al candidato a un examen médico que evaluará las condiciones físicas y psicológicas, así como un análisis de toxicomanías.

A continuación, el candidato se someterá a una entrevista con el jefe del

departamento solicitado para conocer aspectos relevantes del puesto solicitado como lo es el análisis del puesto, donde se verán las condiciones de trabajo en el las que se realizarán; el análisis de las características personales del candidato, como los los conocimientos adquiridos durante su vida profesional, el curriculum, las aptitudes con las que cuenta, entre otros; la tecnología a utilizar para desarrollar sus actividades, así como las prestaciones y honorarios y sueldo a recibir. En el inicio de la entrevista, el entrevistador debe generar un ambiente cálido y confortable para el entrevistado, generando un clímax de armonía en donde se pueda desarrollar ampliamente la entrevista.

Para el desarrollo de la entrevista, los objetivos que se persiguen son los siguientes: recabar la información del solicitante tanto sus datos personales, como profesionales, analizar la experiencia del entrevistado, así como sus habilidades, evaluar el desempeño profesional que puede llegar a tener el interesado en el puesto, analizar características personales que puedan influir en el desarrollo del puesto a conseguir y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones acerca del candidato al puesto.

En la información del candidato se revisarán los datos personales, las referencias laborales anteriores, sus conocimientos adquiridos, las actualizaciones que ha tenido, el desempeño y su actitud.

Se evitará, durante la entrevista, tener errores como por ejemplo la falta de interés de las respuestas del solicitante, inducir a que dé la respuesta deseada, no tomar en cuenta las respuestas o apresurar la entrevista.

Contratación

Cohen (1991) indica que la contratación o el empleo de personal, hace referencia a la determinación de las necesidades inmediatas de la plantilla en una empresa; también a la búsqueda o selección de candidatos para los diferentes puestos de trabajo y su formación. Se producen las vacantes cuando la persona encargada de un puesto de trabajo causa baja, se jubila o es ascendida; cuando se crean nuevos puestos de trabajo o cuando se produce un incremento en el volumen de trabajo.

El contrato laboral es el acuerdo entre el trabajador y el empleador mediante el cual, el primero presto servicio profesional bajo dependencia y subordinación por una remuneración determinada. Este documento debe quedar firmado por ambas partes a más tardar dentro de los primeros diez días de incorporado el solicitante.

Inducción

Rodríguez (2007, citado en Equipo Vértice, 2011) dice que la inducción es el proceso con el que se incorpora al algún nuevo trabajador introduciéndolo a la organización, dándole una influencia la cual se ejerce sobre una persona para que realice una acción o piense del modo que se desea. Por eso, es de vital importancia que se les dé una inducción a los empleados, porque de ahí dependerá el comportamiento futuro que estos tengan para con la empresa.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se encargará de dar la inducción al personal clasificado, en donde se mostrarán las actividades que desarrollará en el puesto asignado, a pesar de que el contratante ya cuente con los conocimientos.

DEGRANO ha diseñado un programa estratégico para lograr objetivos deseados mediante tres pasos.

Paso uno

DEGRANO mostrará al contratado la estructura de la empresa, como misión, objetivos a los que se desea llegar, valores, filosofía y personal con el que se cuenta dentro de la empresa.

Paso dos

En este paso, la empresa expresará al contratante sus responsabilidades. El jefe inmediato deberá mostrarle el área en la que se va a ubicar, así como una demostración de sus actividades a realizar, en el área.

Paso tres

En el tercer paso se capacitará al empleado para realizar la actividad señalada, asignándole su área de trabajo e informándole tanto sus derechos como sus obligaciones, así como las prestaciones y honorarios a recibir.

Capacitación y desarrollo profesional

La bibliografía trata sobre la importancia de capacitar al personal y proveer oportunidades para su desarrollo profesional (Mondy y Noé, 2005).

DEGRANO llevará a cabo una capacitación para sus empleados y así contribuir en el desarrollo de sus conocimientos y técnicas para aplicarlas en el área laboral y obtener, de manera más eficiente, los objetivos trazados. Al final, se podrá observar si la capacitación obtuvo resultados por el desempeño que tengan los empleados en su

área y mediante una evaluación del desempeño.

Organización

Reyes Ponce (1991) dice que una forma de organizar el personal es cambiar a un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos; también, esa persona será dotada con las capacidades adecuadas para que la empresa cumpla su función principal.

El equipo administrativo principal de DEGRANO estará conformado por los siguientes socios: Eduardo Aguilar Ayala, Carlos Uriel Torres Escalera, Amisadai Alor Bencomo y Ángel Zavala; quienes se encargarán de administración, finanzas, producción y mercadotecnia.

La organización tendrá una estructura lineal donde se mostrará el puesto de trabajo y su posición en el organigrama (ver Figura 9).

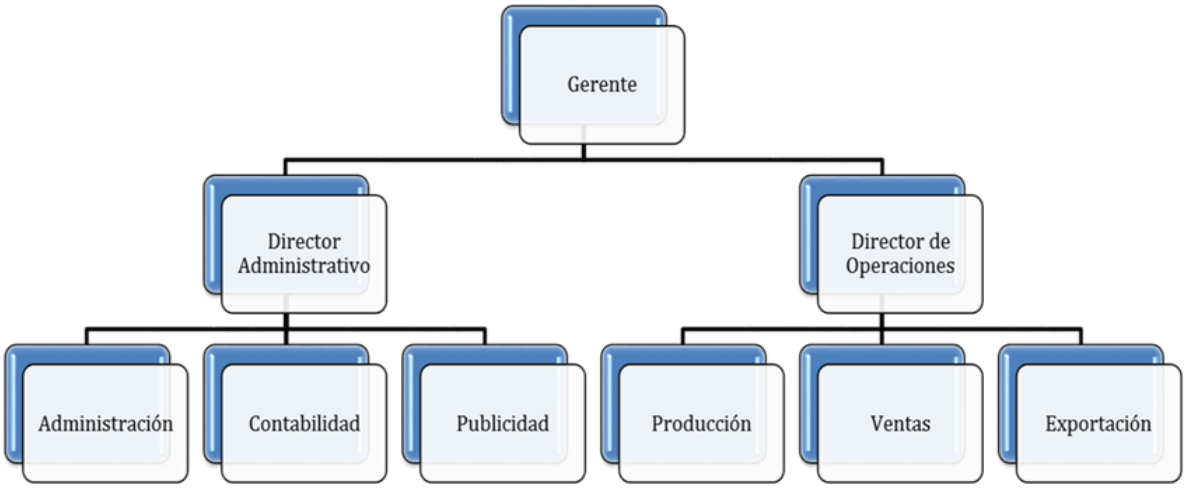


Figura 9. Organigrama.

Relaciones de trabajo

DEGRANO ha desarrollado distintas normas y estrategias para que el desarrollo de las relaciones de trabajo sean de acuerdo con sus valores y que fomenten al crecimiento de la empresa.

El código de ética de DEGRANO pretende lo siguiente:

1. Describir los estándares de conducta para los ejecutivos, gerentes y todos los demás empleados de DEGRANO.

2. Ofrecer una guía y establecer estándares éticos comunes a los que cada uno de los empleados de DEGRANO debe de llevar acabo de forma constante. Rige las acciones y las relaciones de trabajo de los empleados de DEGRANO así como a sus ejecutivos, accionistas y gerentes en el trato con sus compañeros de trabajo, clientes, competidores, vendedores, proveedores, organismos de gobierno y auto reguladores, medios y con cualquier otra persona con la que DEGRANO mantenga relación, ya que estas relaciones son esenciales para su éxito.

3. Exigir los más altos estándares de conducta honesta y ética, incluidos los procedimientos adecuados y éticos al tratar conflicto de intereses entre las relaciones personales y profesionales. Cumpliendo con las leyes, normas y reglamentaciones del gobierno aplicable al negocio. Exige la generación de informes internos sobre cualquier comportamiento ilegal o violaciones del código de forma inmediata estableciendo métodos para comunicar dichas faltas.

Descripción de puestos

DEGRANO tiene una descripción de puestos detallada para cada uno de los puestos que detalla su organigrama, como son los siguientes: gerente, director de

operaciones y director administrativo (ver Apéndice C).

Evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores y DEGRANO cuenta con algunos formatos con los que logra evaluar el desempeño de los trabajadores y sacar el mejor provecho posible de esta tarea.

Jornada de trabajo

La jornada de trabajo de DEGRANO es diurna y el horario de trabajo comprenderá de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Descansos

Los empleados de DEGRANO tendrán derecho a un día de descanso por cada semana laborada. Se ha establecido que será el día sábado. También, como especifica la Ley Federal del Trabajo (Diario Oficial de la Federación, 2011), los días festivos de descanso obligatorio son los siguientes: 1o. de enero, el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo, 1o. de mayo, 16 de septiembre, el tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre, 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal, 25 de diciembre y el que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.

Vacaciones

La ley estable un mínimo de seis días de vacaciones cuando el empleado tenga por lo menos un año laborando en la empresa. El empleado podrá disponer de sus

vacaciones al año cumplido, notificando a su jefe de departamento la fecha, quince días antes de su salida, para la autorización de este o establecerle una fecha adecuada.

Prestaciones

Las prestaciones de ley que DEGRANO otorgará a sus empleados en conjunto con su sueldo u honorarios se presentan a continuación:

Prima vacacional

Los empleados tendrán derecho a una prima vacacional del 25% sobre el salario que les corresponda durante el periodo de vacaciones.

Aguinaldo

Se les pagará a los empleados un mínimo de 15 días de salario por año, pagados antes del 20 de diciembre conforme al área de trabajo.

Capacitación

El empleado tendrá el derecho de capacitarse una o dos veces al año, con lo que la empresa correrá con la totalidad de los gastos si es dentro de las instalaciones y en caso de ser fuera de estas, se les apoyará con un 50% de lo que estos incurran.

Otras prestaciones

1. INFONAVIT: el empleado tendrá derecho de poder obtener un crédito para la adquisición de su vivienda, conforme al monto correspondiente.

2. FONACOT: el empleado tendrá derecho a exigir su crédito FONACOT, equivalente a lo que les corresponde por ley. Lo ampara la Ley Federal del Trabajo.

3. Servicio médico privado: el empleado dispondrá de atención médica, de la más alta calidad en un hospital privado, que ayudará a los empleados, en caso de accidentes dentro del área de trabajo, también podrá beneficiar a sus familiares en línea directa como su esposa, en dado caso y sus hijos menores de edad, equivalente al puesto de trabajo que desempeñan.

4. Guardería: el empleado tendrá la oportunidad de poder disponer de guardería para sus hijos en caso de que lo necesite, siempre y cuando cumpla con los requisitos de la empresa y, conforme el escalafón en el que se encuentre, será la cantidad en efectivo por lo que se le cubrirá para la renta de este servicio.

5. Despensas: el empleado podrá disponer de bonos de despensa equivalentes al 15% de su salario que podrá intercambiar en cualquier establecimiento autorizado.

6. Alimentación: el empleado contará con la prestación de alimentación dentro de la empresa, durante su jornada de trabajo.

CAPÍTULO VI

FINANZAS

Introducción

Las finanzas son muy importantes en todas las empresas y para DEGRANO no es la excepción. En este tema se va a describir información específica como los indicadores financieros, los estados financieros proforma, la contabilidad de la empresa, el presupuesto, el financiamiento, la evolución del proyecto, entre otras cosas.

Al pasar de persona física a persona moral, DEGRANO contará con un departamento financiero el cual se encargará de administrar, evaluar y analizar las finanzas de la empresa, dando como resultado los estados financieros que ayuden a ver la salud financiera de la empresa y que sirvan como base para la toma de decisiones.

Indicadores financieros

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) advierten que no es bueno basarse en los indicadores financieros solamente, puesto que conlleva a las organizaciones a cometer muchos errores, ya que son datos tardíos, que informan de los resultados de consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros siempre da lugar a comportamientos a corto plazo, que sacrifican la creación de valor a largo plazo por la obsesión de intentar conseguir rentabilidad inmediata y esto nunca es un buen camino. Es bueno usarlos, pero siempre complementados con algún otro documento que arroje resultados instantáneos y precisos. Al transformarse

DEGRANO en una S. A. de C. V., utilizará indicadores financieros como son los estados financieros proyectados y el punto de equilibrio para evaluar los resultados esperados de la empresa.

Estados financieros proforma

Fred (2003) menciona que el estudio de los estados financieros proforma (proyectados) es una técnica importante para la implantación de la estrategia, ya que permite a una empresa apreciar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Comenta que, en la actualidad, las empresas son mucho más diligentes en la preparación de estados financieros proforma para pronosticar en forma razonable más que optimista, los gastos y las utilidades futuras, ya que tienen más cuidado de no proporcionar información errónea a los accionistas ni a otros participantes en los intereses de la empresa. Para poder estimar la situación de la empresa en un futuro, se requiere construir estados financieros proforma, en los cuales destacan el flujo de efectivo, el estado de resultado y el balance general, basándose en las ventas mensuales.

Estado de resultados

El estado de resultados de la empresa está presentado de forma anual, proyectado a cinco años. En este se muestra la utilidad anual que se quiere llegar a tener año por año (ver Apéndice D).

Flujo de efectivo

El flujo de efectivo muestra las variaciones y movimientos de efectivos que sufre la empresa, y es determinado por las ventas. El balance muestra que se necesita una

inversión de apertura de $963,600.00 pesos. Se puede ver que la inversión se recuperará el primer año de operaciones (ver Apéndice E).

Balance general

El balance general muestra la fortaleza financiera de los activos, los pasivos y el capital contable con los que cuenta la empresa (ver Apéndice F).

Presupuesto

Ventas

El presupuesto de ventas (ver Apéndice G) está en proporción a la capacidad de la empresa en el área de producción, teniendo un precio de venta de 65 pesos por unidad, basado en el costo de producción, compuesto por la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos, fijos y variables, incurridos en el proceso de fabricación. En este presupuesto se obtiene el ingreso anual.

Costo de producción y ventas

En proporción con las ventas, el costo de ventas de DEGRANO quedaría como se muestra en el Apéndice H.

Gastos de operación

Los gastos de operación del año proyectado en las ventas pueden verse en el Apéndice I.

Financiamiento

Los recursos financieros con los que DEGRANO contará inicialmente, cuando funcione como una S. A. de C. V., serán mediante la aportación de los socios, por la

cantidad de $149,913.33 pesos cada uno, dando un total de $899,480.00 pesos, que serán utilizados para invertir en materia prima, maquinaria y equipo y gastos incurridos por el registro de la empresa.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad mínima de unidades de DEGRANO que se necesitaría vender para convertirse en una empresa rentable, siendo 2588 piezas (ver Apéndice J).

Venta de acciones

Cuando DEGRANO se vea en la necesidad de convertirse en una S. A. de C. V., la venta de acciones se llevará mediante suscriptor, para vender nuevas emisiones mediante un corredor especializado, ya que representan el valor que conforma a DEGRANO.

Contabilidad de la empresa

El proceso contable estará a cargo de un despacho especializado en el área contable de la ciudad de Montemorelos, Nuevo León, denominado ¨JICA, S. A. DE C. V.”.

Formato de documentos

En esta sección se presentan los formatos de algunos de los documentos que serán utilizados por DEGRANO (ver Apéndice K).

CAPÍTULO VII

MARCO LEGAL

Introducción

En este capítulo se muestran las leyes, las normas y los reglamentos que DE-GRANO deberá cumplir para la implementación en el mercado, cuando funcione como una S. A. de C. V.

Aspectos legales

El Código fiscal de la federación, en su artículo 26, trata sobre quienes son responsables solidarios con los contribuyentes (Cámara de Diputados, 2017).

El Código de comercio del año 2015 menciona las obligaciones de los comerciantes (Cámara de Diputados, 2017).

Tipos de empresa

Parkin (2006) argumenta que los diferentes tipos de organización empresarial surgen según las diversas maneras con las que se intenta enfrentar los problemas y las necesidades, tanto de la gente como las de la misma empresa y se adapta a la forma más apropiada acorde al giro de la empresa.

Los requisitos legales para darle nacimiento jurídico a la entidad son los siguientes: (a) constituir la sociedad y (b) decidir la clasificación de la empresa.

La sociedad anónima de capital variable (abreviatura S. A. de C. V.) es aquella

sociedad mercantil cuyos titulares lo son, en virtud de una participación en el capital social, a través de títulos o acciones. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

Servicio de Administración Tributaria

Para cumplir con el aspecto fiscal, al convertirse en una S. A. DE C. V., lo que se requiere es lo siguiente:

1. Seleccionar el tipo de contribuyente. En este caso sería persona moral del régimen general.

2. Seleccionar modalidad a través de Fedatario Público por medios remotos.

3. Realizar los trámites necesarios para obtener un Acta constitutiva de la empresa.

Registro federal del contribuyente

Para este registro se requiere de varios pasos, que son los siguientes:

1. Acta Constituida original o copia certificada. Para el Acta constitutiva el SAT requiere el anexo H.

2. Formulario de registro R-1 por duplicado y sus respectivos anexos. En esta sección, el SAT requiere un anexo para personas morales del régimen general.

3. Clave única de Registro de Población (CURP).

4. Original y copia del comprobante de domicilio fiscal.

5. Original y copia de Identificación de Representante Legal (credencial de elector, pasaporte o cartilla).

Aspectos laborales

Entre de los aspectos laborales con los que DEGRANO deberá cumplir, están los siguientes:

Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En la primera parte se debe registrar el alta a través del formato ‘Aviso de inscripción de Patrón’ dentro de los cinco días hábiles siguientes al inicio de operaciones o de una relación laboral; además, debe presentar para completar el tramite como persona moral, una copia del acta constitutiva y formulario de registro ante la SHCP.

Para registrar a los trabajadores, tendrá que llenarse el formato ‘Aviso de inscripción del Trabajador’ y presentar la credencial como patrón en el área de Afiliación y Vigencia. Este trámite deberá realizarse en un plazo de cinco días a partir de que el trabajador comenzó a laborar en la empresa.

Propiedad intelectual

Para proceder al reconocimiento de DEGRANO es necesario llenar el formato de solicitud del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, 2017) y presentarse junto con la documentación señalada al reverso de la misma, conformidad con los artículos 113 y 114 de la propiedad Industrial.

El artículo 113 de la Ley de la Propiedad Industrial enmarca lo siguiente en relación con el registro de una marca: deberá presentar la solicitud por escrito ante el instituto, con los siguientes datos:

1. Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante.

2. El signo distintivo de la marca, mencionado si es nominativo, innominado, tridimensional o mixto.

3. La fecha de primer uso de la marca, la que no podrá ser modificada ulteriormente, o la mención de que no se ha usado. A falta de indicación se presumirá que no se ha usado la marca.

4. Los productos o servicios a los que se aplicarán las marcas.

5. Los demás que prevenga el reglamento de esta Ley.

El artículo 114 de la Ley de la Propiedad Industrial. A la solicitud de registro de marca, deberá acompañarse el comprobante del pago de las tarifas correspondientes al estudio de la solicitud, el registro y la expedición del título, así como los ejemplares de la marca cuando sea innominada, tridimensional o mixta.

Marcas

Antes de realizar operaciones y salir al mercado, la empresa deberá ser registrada bajo el nombre DEGRANO.

CAPÍTULO VIII

IMPLEMENTACIÓN

Introducción

A continuación se presenta un estudio realizado donde se tomaron en cuenta los pasos esenciales para la creación de la empresa DEGRANO, la cual tiene como giro principal la fabricación y venta de productos alternativos y saludables, donde a partir de algunas semanas se espera poder terminar todo el proceso para llegar a la meta que es terminar el producto y venderlo.

Métodos de implementación

Se estima que el proceso va a tener una duración aproximada de 16 semanas y, si se sigue con el plan estimado, se llegará al objetivo principal.

En la Tabla 4 pueden observarse algunos datos pertenecientes a las actividades designadas que determinan a estas como actividad y las clasifica para llegar a tener un orden y una ejecución óptimos. Estos datos son los siguientes: las actividades en orden, su designación, predecesoras inmediatas y su tiempo de ejecución. En el gráfico de Gantt se muestran las actividades y sus tiempos de realización (ver Figura 10). En el diagrama de red (ver Figura 11) se pueden observar primero las rutas críticas, que son los tiempos más extensos de la realización del proyecto y su explicación (ver Figura 12).

Tabla 4

Actividades y tiempos

Actividad	Designación	Predecesoras inmediatas	Tiempo (semanas)
Plan de negocios	A	Ninguna	2
Financiamiento inicial	B	C	1
Aprobación del producto	C	B	1
Asuntos legales	D	Ninguna	4
Pedir y diseñar empaque y embalaje	E	D y F	3
Adquirir maquinaria e instalarla	F	D, E, G y H	3
Contratación de RH	G	E y F	2
Inducción de operaciones	H	F, I y J	5
Buscar clientes iniciales	I	H y J	5
Inauguración e inicio de operaciones	J	H y I	1

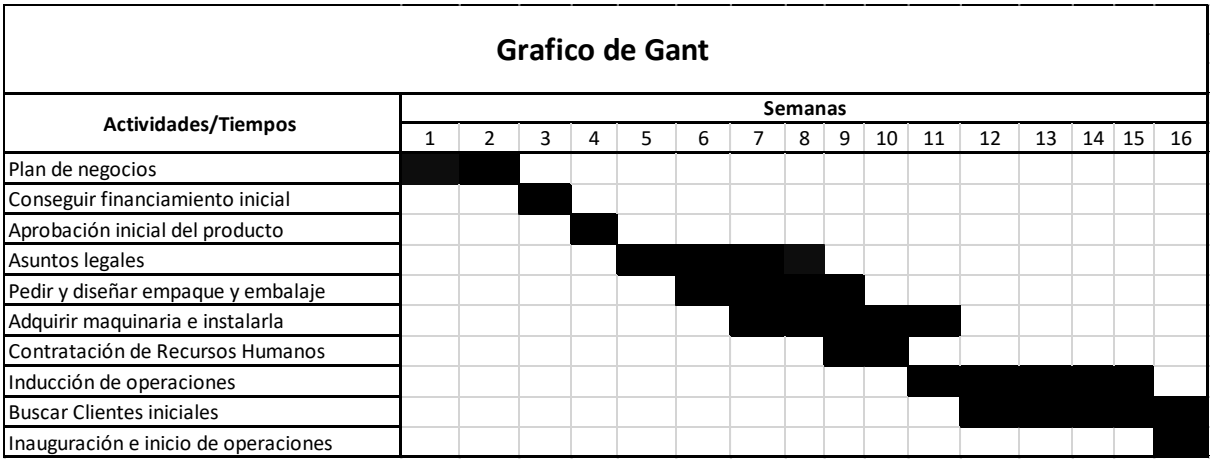


Figura 10. Gráfico de Gantt.

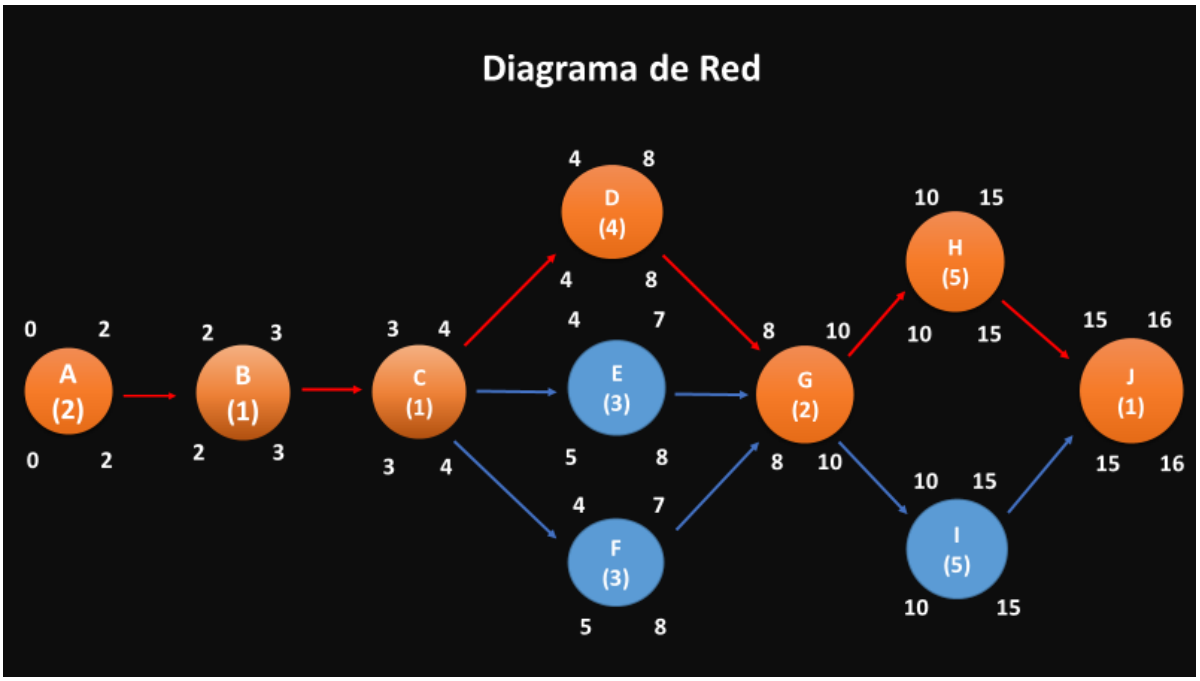


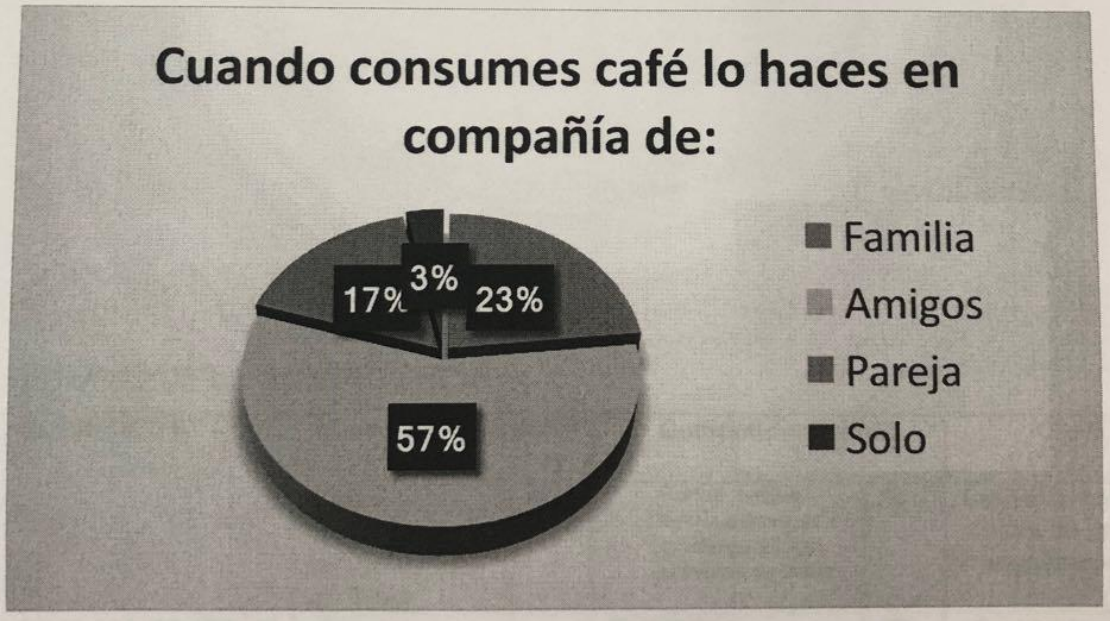
Figura 11. Diagrama de red.

Num.	Rutas	Semanas
1	A,B,C,D,G,H,J 2,1,1,4,2,5,1.	16
2	A,B,C,E,G,H,J 2,1,1,3,2,5,1	15
3	A,B,C,F,G,I,J 2,1,1,3,2,5,1	15
4	A,B,C,D,G,I,J 2,1,1,4,2,5,1	16

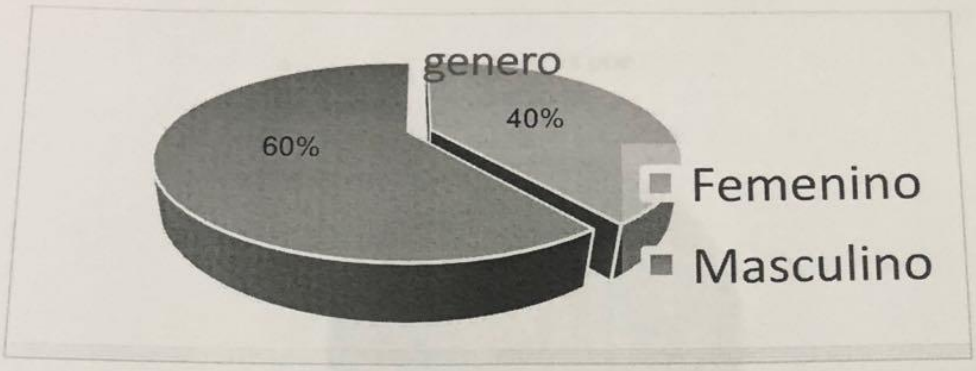
Figura 12. Rutas Críticas.

APÉNDICE A

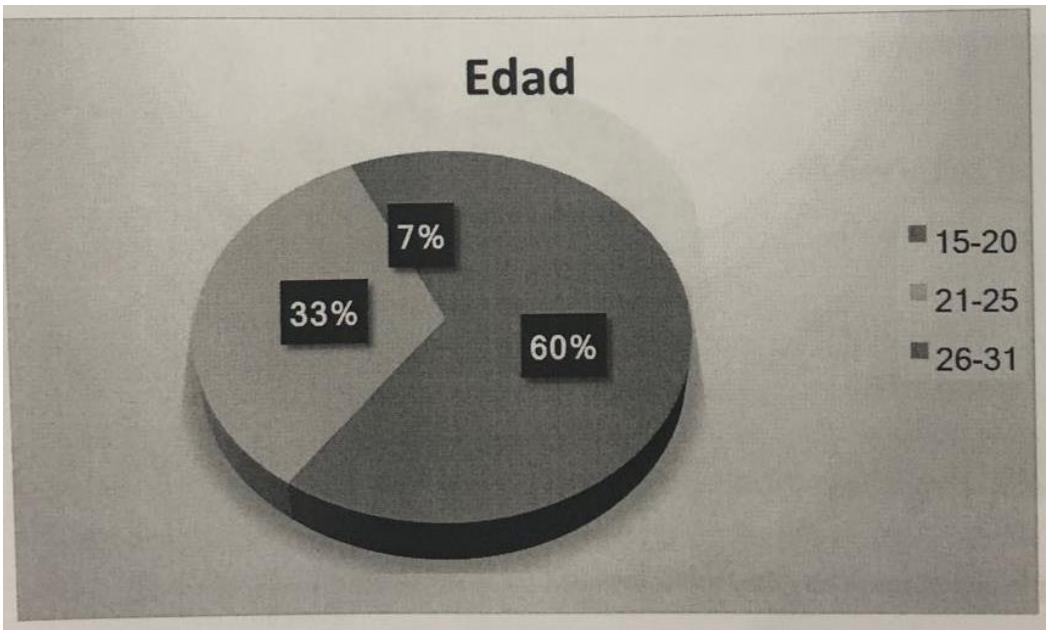
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



A un 57% de la población entrevistada consumir en compañía de amigos.



Se dio a conocer que un 60% de los entrevistados es del género masculino, mientras que el 40% es del género femenino.



El 60% de la población en Montemorelos que fueron entrevistados, dieron a conocer que prefieren el café Frapucchino, lo cual nos confirma que el producto tendrá una gran demanda en el mercado.

APÉNDICE B

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Análisis de la competencia

Elementos	Competidor ROMA	%	Competidor Kaffrik		CAFÉ DEGRANO	%
	Café alternativo hecho a base de Trigo		Kaffrik, bebida hecha a base de garbanzo, proviene de Suiza	%	Café alternativo hecho a base de granos no transgénicos.	
Público objetivo	Persona enfocada en cuidar su salud. (abarcando un público más que nada adventista)	15%	Persona bien posicionada económicamente dados los precios del producto, enfocada en encontrar una alternativa al café. Esto en Italia.	5%	Persona de cualquier edad enfocada en encontrar una alternativa. Enfocado en un público general, no género, no religioso.	5%
Beneficio clave	-100 servings per 7 ounce jar -Vegan -NonGMO -Naturally Caffeine -Free	20%	Es Naturalmente sin cafeína: sin residuos químicos y sin procesar. La raíz de achicoria: contiene inulina, esta es un prebiótico que ayuda a la flora intestinal ayudando a la digestión, la eliminación y la salud intestinal.	30 %	-Es un energizante natural: gracias a sus nutrientes, no a estimulantes. Contiene potasio y fibra soluble: buena para el corazón. - Es un producto recomendable para niños, adultos e inclusive mujeres embarazadas.	25%
Soportes	Representado por Atlantic Natural Foods	15%	-Cuenta con certificados: Kosher, y orgánico (algunos sabores al 100% y otros al 75%). Así como certificación Gluten Free en la línea de sabores con Diente de León.	20 %	-SAGARPA Mi respaldo, socios.	10%
Categoria del producto	-Primer calidad	5%	-Producto de primera calidad	10 %	-Producto alternativo de primera calidad.	10%
Percepción del precio	El precio es más alto que el café real, y uno de los más altos en el mercado de café alternativo.	10%	Puede que sea de altísima calidad, ya que el precio es muy elevado.	5%	Es la opción que brinda más cantidad por menos precio. El precio más bajo en mostrador.	15%

Modos y momentos de uso/consumo	Producto soluble.	20%	Consumo puede ser después del desayuno o en la merienda.	20 %	Puede consumirse en frio o caliente. Amargo o endulzado. En la mañana, tarde o noche.	20%
Relacionamiento	Cafè soluble comercial con determinado sabor a gluten	10%	Te con sobresito, con sabor similar al capuccino. (sin espuma)	5%	Café real. Café completamente orgánico.	10%
Slogan	No tiene en muestra.	5%	“Té van a encantar”	5%	“Enjoy the taste, free worry”	5%

APÉNDICE C

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto	**Gerente**
Funcion basica	Supervisar todas las areas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes. Ademas, dirigir y controlar el funcionamiento de la compañia, tanto la matriz como la sucursal. Representar a la compañia en todos los negocios y contratos con teeceros en relacion con el objeto de la sociedad.
Responsabilidades	*Informar al consejo administrativo de la situacion actual de la empresa. *Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un analisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes areas. *Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa.

Puesto	**Director de Operaciones**
Funciones basicas	Manejar las operaciones diarias de la empresa. Encontrar modos para hacer a la compañia mas productiva proveyendo metodos efectivos para las operaciones de la empresa. Preparar presupuestos de programas.
Responsabilidades	*Controlar los recursos que tiene la empresa. *Tiene bajo responsabilidad las areas de produccion, ventas y exportasion, las cuales tambien se encuentran en outsourcing. *Planteamiento, determinar los productos que se compran o vendera, a que precios y a quienes seran vendidos. Planificar y coordinar actividades entre distintos departamentos tales como determinar el tipo de promociones de venta que adoptara la empresa.

Puesto	**Director administrativo**
Funcion basica	Se hace cargo de los departamentos que se han asignado, asi mismo de mantener una buena relacion y bun ambiente laboral en la empresa.
Responsabilidades	*Tiene como responsabilidad los departamentos de Administracion, Contabilidad y Publicidad, los cuales han sido asignados y colocados en outsourcing. *Desarrollar cursos de superacion personal. *Pago de nomina *Lograr la motivacion en los colaboladores de la empresa y crear una sana convivencia.

APÉNDICE D

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Ventas	**$ 4,030,000.00**	**$ 4,836,000.00**	**$ 5,616,000.00**	**$ 6,739,200.00**	**$ 7,020,000.00**	**$ 8,580,000.00**
Costo de ventas	$ 1,652,560.00	$ 1,983,072.00	$ 2,302,632.00	$ 2,763,158.40	$ 2,878,290.00	$ 3,517,910.00
Utilidad bruta	**$ 2,377,440.00**	**$ 2,852,928.00**	**$ 3,313,368.00**	**$ 3,976,041.60**	**$ 4,141,710.00**	**$ 5,062,090.00**
Gastos de operación	$ 1,000,869.42	$ 1,315,269.42	$ 1,349,569.42	$ 1,495,969.42	$ 1,566,197.28	$ 1,686,197.28
Utilidad de operación	**$ 1,376,570.58**	**$ 1,537,658.58**	**$ 1,963,798.58**	**$ 2,480,072.18**	**$ 2,575,512.72**	**$ 3,375,892.72**
Impuestos	$ 412,971.17	$ 461,297.57	$ 589,139.57	$ 744,021.65	$ 772,653.82	$ 1,012,767.82
Resultado del ejercicio	**$ 963,599.41**	**$ 1,076,361.01**	**$ 1,374,659.01**	**$ 1,736,050.53**	**$ 1,802,858.90**	**$ 2,363,124.90**
	0	1	2	3	4	5
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	41.01%	41.01%	41.00%	41.00%	41.00%	41.00%
Utilidad bruta	**58.99%**	**58.99%**	**59.00%**	**59.00%**	**59.00%**	**59.00%**
Gastos de operación	24.84%	27.20%	24.03%	22.20%	22.31%	19.65%
Utilidad de operación	**34.16%**	**31.80%**	**34.97%**	**36.80%**	**36.69%**	**39.35%**
Impuestos	10.25%	9.54%	10.49%	11.04%	11.01%	11.80%
Resultado del ejercicio	**23.91%**	**22.26%**	**24.48%**	**25.76%**	**25.68%**	**27.54%**

APÉNDICE E

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO A CINCO AÑOS

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
ENTRADAS	**$ 4,030,000.00**	**$ 4,836,000.00**	**$ 5,616,000.00**	**$ 6,739,200.00**	**$ 7,020,000.00**	**$ 8,580,000.00**
Ventas al contado	4,030,000.00	$ 4,836,000.00	$ 5,616,000.00	$ 6,739,200.00	$ 7,020,000.00	$ 8,580,000.00
SALIDAS	**3,066,400.59**	**$ 3,759,638.99**	**$ 4,241,340.99**	**$ 5,003,149.47**	**$ 5,217,141.10**	**$ 6,216,875.10**
Pago a proveedores	806,310.00	$ 967,572.00	$ 1,123,632.00	$ 1,348,358.40	$ 1,404,540.00	$ 1,716,660.00
Mano de obra directa	775,000.00	$ 930,000.00	$ 1,080,000.00	$ 1,296,000.00	$ 1,350,000.00	$ 1,650,000.00
Gastos indirectos de fabricación	71,250.00	$ 85,500.00	$ 99,000.00	$ 118,800.00	$ 123,750.00	$ 151,250.00
Gastos de operación	1,000,869.42	$ 1,315,269.42	$ 1,349,569.42	$ 1,495,969.42	$ 1,566,197.28	$ 1,686,197.28
Impuestos	412,971.17	$ 461,297.57	$ 589,139.57	$ 744,021.65	$ 772,653.82	$ 1,012,767.82
EFECTIVO NETO	**963,599.41**	**1,076,361.01**	**1,374,659.01**	**1,736,050.53**	**1,802,858.90**	**2,363,124.90**
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
ENTRADAS	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
SALIDAS	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
EFECTIVO NETO	-	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
ENTRADAS	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
SALIDAS	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
EFECTIVO NETO	-	-	-	-	-	-
Flujo neto	**963,599.41**	**1,076,361.01**	**1,374,659.01**	**1,736,050.53**	**1,802,858.90**	**2,363,124.90**
Saldo inicial	**517,000.00**	**1,480,599.41**	**2,556,960.41**	**3,931,619.42**	**5,667,669.95**	**7,470,528.85**
Saldo final	**1,480,599.41**	**2,556,960.41**	**3,931,619.42**	**5,667,669.95**	**7,470,528.85**	**9,833,653.75**

APÉNDICE F

BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS

BALANCE GENERAL							
	Apertura	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	**$ 1,073,335.00**	**$ 2,036,934.41**	**$ 3,113,295.41**	**$ 4,487,954.42**	**$ 6,224,004.95**	**$ 8,026,863.85**	**$ 10,389,988.75**
Activo Circulante	**$ 558,335.00**	**$ 1,521,934.41**	**$ 2,598,295.41**	**$ 3,972,954.42**	**$ 5,709,004.95**	**$ 7,511,863.85**	**$ 9,874,988.75**
Efectivo	$ 517,000.00	$ 1,480,599.41	$ 2,556,960.41	$ 3,931,619.42	$ 5,667,669.95	$ 7,470,528.85	$ 9,833,653.75
Almacén de materias primas	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00
Almacen de productos terminados	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00
Activo no circulante	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**	**$ 515,000.00**
Inmuebles, planta y equipo	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00	$ 200,000.00
Equipo de transporte	$ 250,000.00	$ 250,000.00	$ 250,000.00	$ 250,000.00	$ 250,000.00	$ 250,000.00	$ 250,000.00
Equipo de oficina y cómputo	$ 65,000.00	$ 65,000.00	$ 65,000.00	$ 65,000.00	$ 65,000.00	$ 65,000.00	$ 65,000.00
PASIVO	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Pasivo circulante	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
-	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Pasivo no circulante	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
-	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
CAPITAL	**$ 1,073,335.00**	**$ 2,036,934.41**	**$ 3,113,295.41**	**$ 4,487,954.42**	**$ 6,224,004.95**	**$ 8,026,863.85**	**$ 10,389,988.75**
Capital social	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00	$ 1,073,335.00
Utilidad de ejercicios anteriores	$ -	$ -	$ 963,599.41	$ 2,039,960.41	$ 3,414,619.42	$ 5,150,669.95	$ 6,953,528.85
Utilidad del ejercicio	$ -	$ 963,599.41	$ 1,076,361.01	$ 1,374,659.01	$ 1,736,050.53	$ 1,802,858.90	$ 2,363,124.90
PASIVO + CAPITAL	**$ 1,073,335.00**	**$ 2,036,934.41**	**$ 3,113,295.41**	**$ 4,487,954.42**	**$ 6,224,004.95**	**$ 8,026,863.85**	**$ 10,389,988.75**

APÉNDICE G

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRONÓSTICO DE VENTAS		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Ventas proyectadas	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	6000	6000	**62000**
Precio de venta	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	$ 65.00	**$ 65.00**
INGRESOS PROYECTADOS	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 325,000.00**	**$ 390,000.00**	**$ 390,000.00**	**$ 4,030,000.00**

APÉNDICE H

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS PROYECTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Inventario inicial MP ($)	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00
Compras proyectadas	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 36,450.00	$ 36,450.00	$ 376,650.00
Inventario final MP ($)	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00	$ 14,580.00
Materia prima utilizada	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 30,375.00	$ 36,450.00	$ 36,450.00	$ 376,650.00
Materia prima indirecta	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 34,650.00	$ 41,580.00	$ 41,580.00	$ 429,660.00
Mano de obra directa	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$62,500.00	$75,000.00	$75,000.00	$775,000.00
Gastos indirectos de fabricación	$6,250.00	$5,000.00	$6,250.00	$5,000.00	$6,250.00	$5,000.00	$6,250.00	$5,000.00	$6,250.00	$5,000.00	$7,500.00	$7,500.00	$71,250.00
Costo de producción	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 160,530.00**	**$ 160,530.00**	**$ 1,652,560.00**
Inventario inicial AT ($)	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00
Mercancía disponible	**$ 160,530.00**	**$ 159,030.00**	**$ 160,530.00**	**$ 159,030.00**	**$ 160,530.00**	**$ 159,030.00**	**$ 160,530.00**	**$ 159,030.00**	**$ 160,530.00**	**$ 159,030.00**	**$ 187,285.00**	**$ 187,285.00**	**$ 1,679,315.00**
Inventario final AT ($)	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,505.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00	$ 26,755.00
COSTO DE VENTAS	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 133,775.00**	**$ 132,525.00**	**$ 160,530.00**	**$ 160,530.00**	**$ 1,652,560.00**

APÉNDICE I

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
Sueldos	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 59,600.00	$ 715,200.00
Vales de despensa	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 2,881.44	$ 34,577.28
Aguinaldo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 22,100.00	$ -	$ 22,100.00
IMSS	$ -	$ 16,965.36	$ -	$ 16,965.36	$ -	$ 16,965.36	$ -	$ 16,965.36	$ -	$ 16,965.36	$ -	$ 16,965.36	$ 101,792.14
Prima vacacional	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 3,600.00	$ -	$ 3,600.00
Papeleria	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 1,300.00	$ 15,600.00
Agua	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 1,000.00	$ 12,000.00
Luz	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 3,000.00	$ 36,000.00
Internet	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 6,000.00
Combustibles	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 24,000.00
Mantenimiento	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00	$ 30,000.00
TOTAL	**$ 72,781.44**	**$ 89,746.80**	**$ 72,781.44**	**$ 89,746.80**	**$ 72,781.44**	**$ 89,746.80**	**$ 72,781.44**	**$ 89,746.80**	**$ 72,781.44**	**$ 89,746.80**	**$ 98,481.44**	**$ 89,746.80**	**$ 1,000,869.42**

APÉNDICE J

PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos fijos:	En $109,606promedio
Precio:	$65
Costos variables:	$27
P.E.:	2865.88534
Utilidades:	$0

Unidades	Ventas	Costos	Utilidades
100	$6,500	$112,281	-$105,781
200	$13,000	$114,957	-$101,957
300	$19,500	$117,632	-$98,132
400	$26,000	$120,308	-$94,308
500	$32,500	$122,983	-$90,483
600	$39,000	$125,659	-$86,659
800	$52,000	$131,010	-$79,010
900	$58,500	$133,685	-$75,185
1000	$65,000	$136,361	-$71,361
1100	$71,500	$139,036	-$67,536
1200	$78,000	$141,712	-$63,712
1300	$84,500	$144,387	-$59,887
1400	$91,000	$147,063	-$56,063
1500	$97,500	$149,738	-$52,238
1600	$104,000	$152,414	-$48,414
1700	$110,500	$155,089	-$44,589
1800	$117,000	$157,765	-$40,765
1900	$123,500	$160,440	-$36,940
2000	$130,000	$163,116	-$33,116
2100	$136,500	$165,791	-$29,291
2200	$143,000	$168,467	-$25,467
2300	$149,500	$171,142	-$21,642
2400	$156,000	$173,818	-$17,818
2500	$162,500	$176,493	-$13,993
2600	$169,000	$179,169	-$10,169
2700	$175,500	$181,844	-$6,344
2800	$182,000	$184,520	-$2,520
2900	$188,500	$187,195	$1,305

APÉNDICE K

FORMATOS DE DOCUMENTOS

BBVA Bancomer

Fecha:

Páguese a la orden de:

La cantidad de: $

Firma _____

No. de cuenta 0987765434321 Cheque No. 0121

COPIA

DEGRANO, S.A de CV
xxxxxxx
Montemorelos, N.L.
C.P. 67515
R.F.C.XXXXXXXXXXXX

FACTURA		
xxxxxx		
LUGAR		
Montemorelos, N.L.		
DÍA	MES	AÑO
23	12	15

Datos del cliente	Forma de pago
Nombre: Luna Nueva, S.A. RFC: LNU- 010114-SA1 Domicilio: Del Oyamel No. 123 Colonia: Los Nogales Municipio: Montemorelos C.P.: 67515 País: México	

Cantidad	Unidad	Descripción	Unitario	Importe

Subtotal
IVA 16%
Total

ESTE DOCUMENTO ES UNA REPRESENTACIÓN IMPRESA DE UN CDFI

PAGO EN UNA SOLA EXHIBICIÓN

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT
||1.0|ad662d33-6934-459c-a128-bdf0393e0f44|2012-01-02T20:20:10|47Z|itOSe+Ex/wvn33YlGwtfmrJwQ31Crd7II9VcH63TGjHfxk5cfb3q9uSbDUGk9TXvo70ydOpikRVw+9B2Six0mbu3PjoPpO909oAYITrRyomdeUGJ4vmA2/12L86EJLWpU7vlt4cL8HpkEw7TOFhSdpzb/890+jP+C1adBsHU1VHc=|30001000000100000801|
Sello Digital del CFDI:
tOSe+Ex/wvn33YlGwtfmrJwQ31Crd7II9VcH63TGjHfxk5cfb3q9uSbDUGk9TXvo70ydOpikRVw+9B2Six0mbu3PjoPpO909oAYITrRyomdeUGJ 4vmA2/12L86EJLWpU7vlt4cL8HpkEw7TOFhSdpzb/890+jP+C1adBsHU1VHc= RFC: CRAC800914ER9
Sello digital del SAT
j5bSpqM3w0+shGtlmqOwqqy6+d659O78ckfstu5vTSFa+2CVMj6Awfr18x4yMLGBwk6ruYbjBIVURodEIl6nJIhTTUtYQV1cbRDG9kvvhaNAakx
No de Serie del Certificado del CSD: No de Serie del Certificado del SAT: 30001000000100000801 Fecha y hora de certificación: 2012-01-02T20:20:10

REFERENCIAS

Acevedo, J. (2010). *El contador virtual.* Recuperado de http://elcontadorvirtual blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html

Arndt, P. (2005). *Just in time: el sistema de producción justo a tiempo.* Recuperado de https://www.grin.com/document/43360

Así afecta el café en cada parte de tu cuerpo. (Febrero 12, 2016). *La Información*. Sección Ciencia y Tecnología. Recuperado de https://www.lainformacion.com/ciencia-y-tecnologia/asi-afecta-el-cafe-en-cada-parte-de-tu-cuerpo_evpeuip6rikps8rv0ge8h1/

Asociación de la Industria Navarra. (1991*). La calidad en el área de diseño.* México: Días de Santos.

Basurto, A. (2005). *Sistema de empresa inteligente*. Hermosillo, México: Empresa inteligente.

Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Fidelización del cliente: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas ideas propias*. Guatemala: Ideaspropias.

Barry, R. (2004). *Principios de administración de operaciones.* México: Pearson Educación.

Bravo, J. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo.* Madrid: Días de Santos.

Cabrerizo Dumont, M. y Naveros Arrabal, J. (2009*). Plan de negocios.* México: Vértice.

Cámara de Diputados. (2017). *Código de comercio*. Recuperado de http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo38904.pdf

Cámara de Diputados. (2017). *Código fiscal de la federación*. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cff.htm

Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva.* Madrid: Díaz de Santos.

Consumo per cápita de café en México es de 1.6 kilogramos. (21 febrero, 2018). *Notimex Nacional*. Recuperado de https://www.20minutos.com.mx/noticia/335165/0/consumo-per-capita-de-cafe-en-mexico-es-de-16-kilogramos/

De la Fuente García, D. y Fernández Quesada, I. (2005). *Distribución de planta.* Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Equipo de Vértice. (2007). *La contratación y la extinción del contrato.* Madrid: Vértice.

Escalpes, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios.* México: Fundación Confemetal.

Fernández Balaguer, G. y Molina, J. (2008). *Plan de ventas.* Madrid: ESIC.

Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Club Universitario.

Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. J. (1997*). La competitividad de la empresa, un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Oviedo, Asturias: Universidad de Oviedo.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral.* México: Pearson Educación.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

García, B. y Songel, G. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

García Canal, E. (2009). *Estrategias de crecimiento internacional, basada en alianzas globales. Universia, 3*, 2) Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfsrevistas/articulo_126_1248713206006.pdf.

García Mendez, J. A. (1994). *Introducción a la organización*. México: Mendez.

Gaucín, D. (Febrero 8, 2017). El café, mercado que crece (I). *El Economista,* Opinión. Recuperado de https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-cafe-mercado-que-crece-I-20170208-0008.html

Guerra, G. (2002). *El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI.* México: Agro Americana.

Harvard Bussiness Press. (2007). *Creating a Businness Plan.* Cambridge, MA: Harvard Businness School.

Hitt, M. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2018). *Ley de la propiedad industrial*. Recuperado de https://www.gob.mx/impi/

Juran, J. M., Gryna, F. M. y Bingham, R. S. (1983). *Manual de control de calidad.* Barcelona*:* Reverte*.*

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson, Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003*). Dirección de márquetin.* México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003*). Fundamentos de márquetin.* México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de marketing.* México: Pearson Educación.

Krugman, P. y Wells R. (2007). *Introducción a la economía*. Barcelona: Reverte.

Lane, K. (2009). *Dirección de marketing.* México: Pearson Educación.

Lerma, K. y Manríquez, C. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning.

Llinares, M., Montañana, A. y Navarro, E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Ludevid, M. y Ollé, M. (1989). *Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestión.* Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=tSLLL9MQFaIC&dq=equipo+e+instalaciones+empresa&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Longenecker, J. (2007). *Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor.* Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=O2x9k6Lkv04C&dq=etiqueta+de+empresas&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=ov3E_De2p6MC&dq=software+a+utilizar+en+una+empresa&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios*. Barcelona: Bresca.

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma: FAO.

Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan del marketing.* Buenos aires: Granica.

Parkin, M. (2006). *Economics.* México: Pearson Educación.

Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de personal* (1ª parte). México: Limusa.

Russell, J., Ronald, W. y Whitehill, K. (2005). *Publicidad.* México: Pearson Educación.

Salazar, Y., Acevedo, R., Villadiego, N., Urueta, C., Chantal, K., Arévalo, I., … Rocha, L. (2013). *Logística y seguridad en el transporte del café.* Recuperado de https://prezi.com/9z0a_o4-zi8m/logistica-y-seguridad-en-el-transporte-del-cafe/

Sanjinés Montán, F., Vargas Biesaz, B. y Herrera Dalence, Z. *(2002). Ventajas competitivas y comparativas del comercio regional hondureño.* La Paz Bolivia: Fundación PIEB.

Stem, L. (1999). *Canales de comercialización.* México: Pearson Educación.

Stutely, R. (2000). *La estrategia inteligente*. México: Pearson Educación.

Varela Villegas, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas.* México: Pearson Educación.

Vargas Landeros, G. (2015). *Enciclopedia financiera.* Recuperado de http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm

Yates, C. (2008). *La empresa sabia: la excelencia para una gestión innovadora.* Murcia, España: Días de Santos.

Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.