



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y
Económico-Administrativas**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS
EXPORTADORAS DE NUEVA CREACION:
EL CASO DE "A TORONJA DIET"**

**TRABAJO MONOGRÁFICO
Para obtener el Grado de
*Licenciado en Sistemas Comerciales***

**PRESENTAN
Edwin Omar Rivero Martínez
José Miguel Rojas May**

**SUPERVISORES:
M.C. Edgar Sansores Guerrero
M.C. Karen Diane Eaton
M.C. Edith Navarrete Marneu**

Chetumal, Quintana Roo 2008

049901



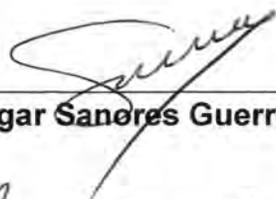
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Trabajo monográfico elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

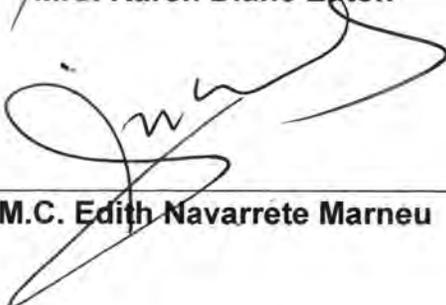
SUPERVISOR:


M.C. Edgar Sanóres Guerrero

SUPERVISOR:


M.C. Karen Diane Eaton

SUPERVISOR:


M.C. Edith Navarrete Marneu

Chetumal Quintana Roo, Febrero de 2008.

INDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PAG
RESUMEN.	
Introducción.....	1
I.-Justificación.....	2
II.- Objetivo General.....	4
III.- Objetivos Específicos.....	4
IV.-Breve Descripción del Contenido de la Monografía.....	4
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.-Introducción.....	7
1.1.- Definición de un plan de negocios por varios autores.....	7
1.2.- Otras definiciones acerca de planeación.....	10
CAPITULO 2. ESTRUCTURA DE MERCADO.....	12
2.- Introducción.....	13
2.1.- Análisis el Sector.....	13
2.2.- Análisis de la industria.....	19
2.2.1.- La amenaza de productos sustitutos.....	20
2.2.2.- Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	21
2.2.3.- El poder de negociación de los proveedores.....	21
2.2.4.- El poder de negociación de los consumidores.....	22
2.2.5.- Amenaza de nuevos competidores.....	22
2.2.6.- Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	23
2.2.7.- Matriz FODA.....	27
2.3.- Conclusiones.....	35
CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO.....	37
3.- Introducción.....	38
3.1.- Descripción del proyecto.....	38

3.2.- Descripción del producto.....	38
3.3.- Perfil del mercado Alemán.....	40
3.4.- Cambios generales en los hábitos de consumo por factores socioeconómicos.....	43
3.5.- Estructura de grupos consumidores.....	46
3.5.1.- Singles y Dinks.....	47
3.5.2.- Personas mayores - La generación 60 +.....	48
3.5.3.- Extranjeros en Alemania.....	48
3.6.- Decisión y lugar de compra.....	48
3.7.- Lugares de compra de compra de alimentos.....	49
3.8.- Misión.....	54
3.9. Visión.....	54
3.10.-Objetivos.....	54
3.10.1.- A corto plazo (6 meses).....	55
3.10.2.- A mediano plazo (De 7 meses a 2 años).....	55
3.10.3.- A largo plazo (De 2 a 5 años).....	56
3.11.- Obtención de la información.....	56
3.12.- Análisis de la competencia.....	57
3.13.- Análisis del proceso de fijación de precios.....	59
3.13.1.- Marco legal.....	59
3.13.2.- Mercado y competencia.....	60
3.13.3.- Partes interesadas.....	60
3.13.4.- Ciclo de vida del producto.....	61
3.13.5.- Costo y curva de aprendizaje.....	63
3.13.6.- Respuesta de la demanda.....	65
3.13.7.- Interacción con los instrumentos comerciales.....	65
3.14.- Comercialización.....	65
3.14.1.- Canales de distribución.....	65
3.14.2.- Logística.....	68
3.15.- Mercadotecnia.....	69
3.15.1.- Promoción y publicidad.....	69
3.15.2.- Logotipo.....	71
3.15.3.- Etiqueta.....	72

3.15.4.- Material P.O.P.....	73
3.16.- Proyección de la demanda.....	74
3.17.- Conclusión.....	76
CAPITULO 4. ESTUDIO TECNICO.....	78
4.- Introducción.....	79
4.1.- Macrolocalización.....	79
4.2.- Microlocalización.....	80
4.3.- Ingeniería del proyecto	81
4.3.1.- Instalación.....	82
4.3.2.- Equipo.....	83
4.3.3.- Distribución de la planta.....	85
4.3.4.- Insumos.....	86
4.3.5.- Proveedores.....	87
4.4.- Producción.....	88
4.4.1.- Proceso productivo.....	89
4.5.- Organización.....	95
4.5.1.- Organigrama.....	91
4.5.2.- Puestos y perfiles.....	97
4.5.3.- Tabla de sueldos y salarios.....	111
4.5.4.- Políticas de trabajo.....	111
4.5.5.- Organización social.....	112
4.5.6.- Normas y leyes a cumplir.....	112
4.5.7.- Regulaciones específicas para jugos.....	115
4.6.- Conclusiones.....	115
CAPITULO 5. ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO.....	116
5.- Introducción.....	117
5.1.- Premisas para la proyección.....	117
5.2.- Inversión Inicial.....	117
5.3.- Flujos de efectivo.....	118
5.4.- Punto de equilibrio.....	121
5.5.- Costo de capital.....	124

5.5.1.- Valor actual neto (VAN).....	125
5.5.2.- Tasa interna de rendimiento (TIR).....	125
5.6.- Conclusiones.....	125
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
6.- Conclusión.....	127
6.1.- Recomendaciones.....	129
Bibliografía.....	131
Referencias virtuales.....	136
Glosario de Términos.....	138
Anexos.....	151

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Producción Mundial de Cítricos.....	14
Cuadro No. 2 Exportaciones mundiales de cítricos.....	15
Cuadro No. 3 Consumo per cápita de cítricos.....	16
Cuadro No. 4 Crecimiento de la producción y consumo de cítricos a nivel mundial (1995-2005).....	17
Cuadro No. 5 Análisis FODA.....	23
Cuadro No. 6 La estrategia FO.....	27
Cuadro No. 7 La estrategia FA.....	28
Cuadro No. 8 La estrategia DA.....	31
Cuadro No. 9 La estrategia DO.....	33
Cuadro No. 10 Tipo de Hogares en Alemania.....	42
Cuadro No. 11 Ingresos Disponibles y Gastos Totales en Consumo en Alemania por mes en euros.....	44
Cuadro No. 12. Gastos Totales en Consumo de los Hogares Individuales en Alemania en mil Millones de euros.....	45
Cuadro No. 13. Estructura de Edades en Alemania.....	47
Cuadro No. 14. Ranking de los " Top 30".....	49

Cuadro No. 15. Resultado de la encuesta 2002 dentro del Análisis del Consumidor.....	52
Cuadro No. 16 Pronostico de la Demanda.....	74
Cuadro No. 17 Consumos Totales.....	75
Cuadro No. 18 Proyección de la demanda de Atoronja.....	76
Cuadro No. 19 Proveedores de Maquinaria.....	84
Cuadro No. 20 Producción.....	89
Cuadro No. 21 Puestos y perfiles.....	97
Cuadro No. 22. Sueldos y Salarios.....	111
Cuadro No. 23 Inversión Inicial.....	118
Cuadro No. 24. Flujo De Efectivo Proyectados.....	119
Cuadro No. 25. Punto de Equilibrio en Unidades Físicas.....	122
Cuadro No. 26. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias.....	122
Cuadro No. 27 Costo de Capital.....	124

Índice de Graficas

Grafica No. 1 Estructura de edades de la Población Alemana.....	41
Grafica No. 2 Población Alemana con Título Universitario.....	43
Grafica No. 3 Consumo Privado en Alemania en %.....	46
Grafica No. 4 Ciclo de vida del producto.....	63
Grafica No. 5 Curva de aprendizaje.....	65

Índice de Figuras

Figura No. 1 Traslado Chetumal-Cancún.....	68
Figura No. 2 Traslado México-Alemania.....	69
Figura No. 3 Logotipo.....	72
Figura No. 4 Etiqueta.....	72
Figura No. 5	74
P.O.P.....	
Figura No. 6 Macrolocalización.....	80

Figura No. 7 Microlocalización.....	81
Figura No. 8 Distribución de la planta.....	86
Figura No. 9 Proceso Productivo.....	90
Figura No. 10 Organigrama.....	96
Figura No. 11 Punto de Equilibrio.....	123

UQROO.SISBI.CEDOC

UQROO.SISBICEDOC

INTRODUCCIÓN

I- Justificación.

Hoy en día todas las empresas deben contar con un plan de negocios en el que se registren los pasos a seguir a corto, mediano y largo plazo, pues en todos los mercados la competencia va aumentando y es más difícil que un producto nuevo cuente con la aceptación de los consumidores; debido al aumento de los productos nuevos y de los factores económicos que intervienen en el país en el que se instalará la empresa se necesita de planeación para lograr los objetivos pautados y así alcanzar el éxito empresarial.

Por tal motivo una empresa nueva que pretenda incursionar en un determinado mercado requiere de un plan de negocios que investigue y analice al mercado meta y haga conciencia del mercado donde se está dirigiendo el producto. El plan de negocios es de suma importancia para determinar si nuestro producto es un buen candidato para competir en el mercado meta e implementar las estrategias necesarias para actuar con agresividad.

Un plan de negocios es la base para las nuevas empresas, representa una herramienta útil para la planeación y la implementación de actividades que llevarán a la empresa a un buen funcionamiento. Las actividades que plantea el plan de negocios son numerosas y muy diversas, incluyen desde la obtención de la materia prima hasta la comercialización del producto final.

Los consumidores, en la actualidad están en la búsqueda constante de opciones que les brinden satisfacción a sus necesidades; por lo tanto las empresas deben ofrecer esas opciones con la mayor rapidez posible y, que a su vez sea confiable.

Si las empresas no prestan atención a estas tendencias del mercado, seguramente perderán al cliente. Vivimos en un mundo globalizado, cuya principal característica es la alta competitividad, lo que provoca una gran influencia a nivel mundial. Hoy en día para estar adentro en el mundo de los negocios es de vital importancia desarrollar

estrategias que proporcionen ventajas delante de la competencia y que satisfagan al cliente.

Teniendo esto en cuenta el presente plan de negocios pretende dar referencia a los emprendedores de como realizar un proyecto de exportación, en este caso de un producto final como es el jugo de toronja embotellado al país europeo de Alemania. Así el proyecto de exportación de jugo de toronja nace por la necesidad de contribuir al desarrollo social y económico del país al crear fuentes de ingresos, abrir nuevos caminos y crear oportunidades para los futuros emprendedores interesados en exportar sus productos.

El mercado internacional esta volteando la mirada hacia los productos naturales y benéficos para la salud, principalmente los países plenamente desarrollados con una economía estable como lo son los países europeos, es por eso que el proyecto se enfoca en el país de Alemania, ya que representa un mercado potencial muy atractivo para ofrecer el producto, su población se compone en su mayoría de personas, adultas dada la baja natalidad que se ha registrado en los último 30 años en los que las personas adultas aventajan en una proporción de tres a uno a los jóvenes, esto ha hecho que el gobierno modifique su sistema de gobierno garantizando un buen nivel de ingresos a sus habitantes, los que siguen la tendencia de buscar alternativas naturales en alimentos que los mantengan delgados y saludables, esto según la página de Internet La actualidad de Alemania

México es el tercer productor mundial de cítricos según el presidente del Consejo Estatal Citrícola, Antonio Juan Soberón Ferrer, razón por la cual el exportar jugo resulta lógico y se espera sea muy beneficioso para aumentar la producción nacional.

II- Objetivo General

Formular y evaluar un proyecto de exportación que consiste en la extracción, envasado y comercialización del jugo de toronja al mercado alemán, basado en la creciente demanda de jugos naturales y saludables en el continente europeo.

III.- Objetivos Específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial y real para el producto
- Determinar la factibilidad técnica para la extracción, envasado y transportación del jugo de toronja.
- Realizar una evaluación económica-financiera del proyecto.
- Identificar las variables de riesgo del proyecto.

IV.- Breve Descripción del Contenido de la Monografía

El proyecto a desarrollar lleva como título “Plan de Negocios para Empresas Exportadoras de Nueva Creación: El Caso de Atoronja”. La empresa Atoronja Diet que se creará en la Ciudad de Chetumal en Quintana Roo comercializará jugo embotellado de toronja al mercado Alemán.

El proyecto comprende 5 capítulos los cuales se describen a continuación:

En el marco de referencia, se señalará el entorno macroeconómico que permite ubicar el proyecto de exportación dentro de la industria de jugos, la cual pertenece a la Rama de Alimentos, Bebidas y Tabaco, que a su vez esta integrado al Sector

Manufacturero Nacional. En el Análisis de la Industria, se determinarán las características de la oferta y demanda, así como un balance oferta-demanda, se determinará quienes son los clientes potenciales y cual es la competencia directa e indirecta. Se realizará el análisis FODA (análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del negocio y se determinará la comercialización.

El Estudio de Mercado, describe el producto que se elaborará y todo lo relacionado con la empresa como su misión, visión y objetivos de la empresa, el área de influencia en cual se venderá el producto, así como los aspectos internacionales del mercado como son el consumo per capita de jugos, las exportaciones e importaciones; posteriormente se recaba información acerca de los puntos de ventas donde será ofertado el producto, así como los canales de distribución a seguir. Al final se realizó la proyección de la demanda en los años comprendidos de 2007 al 2020.

En el Estudio Técnico, se determinará el tamaño de la planta, su ubicación y la ingeniería del proyecto realiza la macro y micro localización en base a información del INEGI, se expone el proceso productivo que se llevará a cabo para elaborar el jugo; se presenta los aspectos de organización administrativa, que regulará las funciones y actividades de todo el personal.

Con el Estudio Económico-Financiero, conoceremos las inversiones a realizar, así como sus montos respectivos, el financiamiento requerido, también los presupuestos de ingresos y egresos que se generarán en la nueva empresa. Con la Evaluación Económico-Financiera, nos arrojará algunos indicadores, que nos permitirán conocer la posición de la empresa y nos informará sobre la rentabilidad que obtendrá la empresa exportadora.

Para la elaboración del capítulo 5 las Conclusiones Finales, se mencionan algunos puntos de suma importancia a los inversionistas, en la toma de la decisión de invertir. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada para la realización del presente plan de negocios, así como un anexo, que presenta la información adicional que se reunió.

CAPITULO 1
MARCO DE REFERENCIA

UQROO.SISBIBCEDOC

1.- Introducción.

Desarrollar un negocio es producto de materializar un sueño, hacer realidad una idea, haciendo participe a los demás para que de una u otra forma tomen parte en ella, ya sea como administradores, colaboradores o clientes. Esto no es tarea fácil, trátase de una idea nueva o de formar parte de un mercado ya existente. Los factores tanto internos como externos que influyen en cualquier empresa, hacen que esta sea vulnerable. Si no se tiene bien definido su razón de ser, sus capacidades y el lugar a donde quiere llegar, es muy probable que no sobreviva o que su desempeño sea muy pobre.

Los planes de negocios han sido creados para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darles rumbo, y servir así como apoyo para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.

Existen varios autores que han desarrollado modelos de Plan de negocios, las partes que debe contener, y la descripción de las mismas. La planeación es la base que da sustento a los planes de negocios, pues es a través de una buena planeación en las empresas como se puede dar rumbo a las ideas, a los conceptos y a las estrategias que permitan finalmente alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación se presentan brevemente algunos modelos de planes de negocios, así como la definición particular que cada autor refiere sobre los mismos. Se pretende concluir el capítulo eligiendo un modelo de plan de negocios para usarlo en esta investigación y justificar la elección del mismo.

1.1.- Definición de un Plan de Negocios por Varios Autores

Longenecker, Moore y Petty, (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios.
¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito.
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

Longenecker (2001). En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final.

Rodríguez (2001). Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2001).

Para Lambing y Kuehl (1998). “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (p.136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener Financiamiento.

“Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998, p.136).

Anzola (1998). Llama al plan de negocios, "Plan para la Creación de Empresas" definiéndolo como una herramienta muy útil para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarlas. Su redacción sencilla apoya su finalidad principal; que sea de fácil comprensión para todos.

"Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes." (Anzola,1998, p.24).

Para Siegel, Ford y Bornstein (1993). Un plan de negocio tiene 3 definiciones.

- Primero, y la más importante, es un plan que se puede utilizar para darnos idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones.

- Segundo, un plan de negocio es una herramienta retrospectiva, contra la cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan se puede utilizar como base para un presupuesto de funcionamiento, y se puede supervisar cuidadosamente para considerar que tanto el negocio se está apegando a ese presupuesto.

- Tercero, Un plan de negocio sirve para mostrar a la gente lo que realmente le interesa de un negocio, es decir, la forma en que se va a obtener utilidades. La mayoría de los inversionistas no pondrán su dinero en un negocio sin ver antes un plan.

Un plan de negocio es un documento diseñado para trazar el curso de una compañía en un periodo de tiempo específico. Muchas compañías escriben sus planes

anualmente, que ponen énfasis en los 12 meses siguientes, y presentan de forma más general los 4 años siguientes. Pocos planes de negocio se proyectan más allá de 5 años. (Siegel et al., 1993).

Fleitman (2000). Dice, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Fleitman (2000).

1.2.- Otras Definiciones Acerca de Planeación.

Kotler y Armstrong (2001), los siguientes Autores nos hablan de Planeación, no solo dentro de un Plan de negocios específico, sino como algo más general remitiéndose a lo que es la planeación Estratégica.

Por ser los planes de negocios una forma de planeación estratégica y por ser la mercadotecnia, el aspecto donde se pretende hacer mayor énfasis a esta investigación, se considera prudente el mencionar lo que dicen estos autores al respecto.

Kotler y Armstrong (2001). Comentan que Las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo

se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha. En contraste, el plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio, e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales. (Kotler y Armstrong, 2001)

Ferrell, Hartline y Lucas (2002). Hacen énfasis en el Marketing, pero su definición de “planeación estratégica de marketing”, es aplicable a toda la planeación estratégica de la empresa y por lo tanto sirve como modelo de plan de negocios.

El Proceso de la planeación estratégica de marketing consiste en identificar o establecer una misión organizacionales, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y, finalmente un plan de marketing (o de producción, financiero, recursos u otros). (Ferrell et al., 2002)

UQROO.SISTEMAS.CEDOC

CAPITULO 2
ESTRUCTURA DE
MERCADO

UQROO.SS.BUCEDOC

2.- Introducción.

La evolución que ha registrado la demanda de jugos y néctares naturales a nivel mundial, durante el período comprendido de 1998 a 2005, se puede entender a través del análisis e interpretación de algunos indicadores macroeconómicos, los cuales serán utilizados como el marco de referencia para entender el comportamiento del Sector Manufacturero Nacional, en especial, de la rama productiva: “Alimentos, bebidas y tabaco”.

Este capítulo se encuentra integrado por dos secciones; en la primera se realiza un análisis descriptivo del comportamiento de la demanda de jugos y néctares a nivel mundial; y en la segunda se formula un análisis estratégico de la industria de alimentos basándonos en el modelo de Michael Porter.

2.1.- Análisis del Sector.

En la XII Reunión de Países Productores de Cítricos que se llevó a cabo en Valencia, España, en 1998, la Organización Mundial de Alimentos (FAO, por sus siglas en inglés) presentó un análisis sobre las perspectivas del mercado mundial de cítricos en el que se anuncia una posible sobreproducción debido a un mayor crecimiento mundial de la oferta frente al consumo, pues tanto en Europa como en Estados Unidos de América el consumo se ha diversificado hacia una variedad de frutas y sólo se ha incrementado en los países asiáticos y latinoamericanos. (ABECitrus, The Brazilian Association of Citrus Exporters).

La FAO estimó que en el año 2005 la producción mundial de cítricos alcanzará 95.7 millones de toneladas, frente a 78.1 millones de 1995. En el caso de la naranja, el cítrico que más se cultiva en el mundo, se pasará de una producción de 51.5 millones de toneladas a más de 62 millones en el 2005, aunque, según las proyecciones de la FAO, se registrará un crecimiento anual ligeramente inferior al de la década 1985-1995. La producción mundial de mandarina alcanzará los 17.4 millones de toneladas con un

crecimiento del 2.8% anual frente al 4.2% del período 1985-1995, con incremento de la producción en España, China, México, Egipto y Marruecos. En cuanto al limón, se espera que la producción sea de 9.4 millones de toneladas, con un ritmo de crecimiento anual del 1.5%. Sólo en el caso del pomelo (que alcanzará los 6.4 millones de toneladas) la tasa de crecimiento anual del 2.4% será substancialmente más alta que la registrada durante la década 1985-1995, siendo Argentina, México y Tailandia los proveedores que más incrementarán la producción de esta fruta.

De acuerdo con la FAO, Latinoamérica continuará siendo la principal región productora de cítricos, con una participación del 31.7% del mercado en el total mundial. Sin embargo, esta participación será menor a la que se alcanzó en 1995 ya que, movida por la producción de mandarina en China y de naranja en India y Pakistán, la producción de la región asiática aumentará al pasar de 19.1 a 27.5 millones de toneladas entre 1995 y el 2005. Ver cuadro 1.

Cuadro No. 1. Producción Mundial de Cítricos.
(Miles de toneladas)

	TOTAL		NARANJA		MANDARINA Y OTROS		LIMON		TORONJA	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005	1995	2005
TOTAL	78.172	95.783	51.548	62.563	12.818	17.358	8.346	9.435	5.462	6.428
Latinoamérica y Caribe	25.940	30.396	20.695	24.156	1.355	1.678	3.004	3.395	887	1.167
Asia	19.193	27.572	9.102	12.937	6.115	9.713	2.734	3.140	1.242	1.783
Norteamérica	14.302	17.413	10.475	13.440	389	466	803	825	2.635	2.682
Unión Europea	9.540	10.314	5.788	6.018	2.354	2.730	1.339	1.484	58	82
África	4.931	5.677	3.673	4.055	862	1.101	340	455	57	66
Oceanía	563	611	425	448	74	95	35	35	29	33
Otros	3.703	3.800	1.390	1.509	1.669	1.575	91	101	554	615

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO. (1998)

Las proyecciones realizadas por la FAO en cuanto a la producción se complementan con las del comercio mundial, en las cuales se muestra un incremento de las exportaciones mundiales de cítricos frescos de 8.7 (1995) a 9.8 millones de toneladas (2005). En Latinoamérica las exportaciones de naranja y limón alcanzarán 1.1 millones y 574.000 toneladas en el 2005, respectivamente, las cuales representarán un 7% y 8% de la producción. La Unión Europea exportará el 57.5% de su producción de mandarina, equivalente a 1.5 millones de toneladas y las exportaciones de toronja de Estados Unidos (309.000 toneladas) pasarán a representar un 11.5% de la producción. Ver cuadro 2.

En contraste con el incremento de las exportaciones de naranja (un 1% anual hasta el año 2005) se ha estimado que las de mandarina crecerán en un 3% y continuarán representando un 13% de la producción mundial, destacándose España como principal proveedor de esta fruta. En cuanto a la mandarina procesada, principalmente enlatada, se espera que el aumento de las exportaciones llegue a representar un 7% del comercio total de esta fruta. En el caso de la toronja, las exportaciones representarán, según la proyección de la FAO, el 32% de la producción mundial frente al 26% que representaron en 1990.

**Cuadro No. 2. Exportaciones mundiales de cítricos
(Miles de toneladas)**

	TOTAL		FRESCO		PROCESADO	
	1995	2005	1995	2005	1995	2005
Total	25.068	24.296	8.722	9.817	16.346	14.479
Latinoamérica y Caribe	13.949	15.275	827	2.085	13.122	13.190
Unión Europea	6.783	4.516	4.617	4.079	2.166	437
Norteamérica	1.133	918	754	620	379	298
Asia	896	1.155	811	990	85	165

Africa	742	1.050	717	1.049	25	1
Oceanía	79	44	79	44	0	0
Otros	1.486	1.338	917	950	569	388

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO. (1998)

La Unión Europea continuará siendo, durante el próximo quinquenio, el principal mercado importador de cítricos frescos (naranja, limón y mandarina) con un total de 4.7 millones de toneladas y se espera un aumento en el volumen de importaciones a Europa de limón y mandarina por parte de Norteamérica, Latinoamérica y el Caribe y de algunos países asiáticos y del Cercano Oriente como Malasia, Singapur, Arabia Saudita y Líbano. La FAO prevé, a nivel mundial, un aumento del consumo per cápita de cítricos frescos del 14.9%, hasta alcanzar los 10.42 kilogramos/año en el 2005.

En la Unión Europea, el consumo per cápita de cítricos frescos se estima que se elevara en un 24% entre 1995 y 2005 hasta alcanzar los 24.03 kilogramos/año, mientras que el consumo procesado se mantendrá estable entre 31 y 33 kilogramos/año. La demanda de jugo de naranja de la Unión Europea se concentra en Alemania, Inglaterra y Francia. En Latinoamérica mientras el consumo de cítricos frescos se mantendrá entre 24 y 25 kilogramos/año, el consumo per cápita de procesados se triplicará pasando de 1.2 a 3.2 kilogramos/año en el año 2005, principalmente en Brasil y México. Ver cuadros 3 y 4.

**Cuadro No. 3. Consumo per cápita de cítricos
(Kg. por año)**

	Fresco		Procesado	
	1995	2005	1995	2005
Total	9.07	10.42	5.19	5.59
Latinoamérica y Caribe	24.01	25.31	1.21	3.24
Unión Europea	19.37	24.03	30.74	32.90

Norteamérica	11.42	12.31	45.62	45.65
Asia	5.85	7.18	0.09	0.64
África	8.55	8.31	0.54	0.57
Oceanía	11.75	13.07	11.32	16.60

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO (1998)

De acuerdo a la FAO, aun cuando los Estados Unidos de América es el mayor consumidor de jugo de naranja (50% del consumo mundial) no se espera un incremento en la demanda de cítricos frescos y procesados en los años posteriores al 2005. El consumo anual per cápita de jugo de naranja de los estadounidenses es de 5 ½ galones, mientras que el consumo de bebidas suaves carentes de nutrientes es 10 veces mayor, lo que equivale a 52 galones per cápita por año. Ver cuadro 4. (FAO 1998).

Cuadro No. 4. Crecimiento de la producción y consumo de cítricos a nivel mundial (1995-2005)

	Producción (Ton.)	Consumo Per Cápita	
		Fresco (Kg./año)	Procesado (Kg./año)
TOTAL			
1995	78,173	9.07	5.19
2005	95,783	10.42	5.59
CREC	22.5%	14.9%	7.7%
NARANJA			
1995	51,549	5.12	4.3
2005	62,564	5.8	4.67
CREC	21.4%	13.3%	8.6%
MANDARINA			

1995	12,817	2.15	0.12
2005	17,358	2.69	0.21
CREC	35.4%	25.1%	75.0%
LIMON			
1995	8,345	1.19	0.26
2005	9,434	1.3	0.28
CREC	13.0%	9.2%	7.7%
TORONJA			
1995	5,461	0.62	0.51
2005	6,427	0.64	0.43
CREC.	17.7%	3.2%	-15.7%

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAO.

En el caso de la mandarina, se estima que el consumo mundial se incrementará a una tasa del 3.3% anual, concentrándose la demanda en China, Estados Unidos, la Unión Europea y en las economías en transición de Europa Oriental (Bulgaria, República Checa, Hungría, Moldavia, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Ucrania y ex repúblicas de la Unión Soviética). En cambio, se prevé una disminución de su consumo en Japón. El consumo de limón crecerá a razón de un 2.2% anual hasta el 2005 y su demanda tanto en fresco como procesado se incrementará notablemente, a razón de un 3.3% anual.

Ante este posible escenario, la FAO manifestó la necesidad de desarrollar campañas para promover e incrementar el consumo de cítricos frescos y procesados en los países desarrollados. En Estados Unidos la noticia sobre la importancia de consumir cítricos frescos como medio para reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer y enfermedades del sistema nervioso central, así como la campaña de mercadeo conocida como “*Triple Crown*”, emprendida por la Sociedad Americana de Cáncer, la Asociación Americana del Corazón y “*March of Dimes*”, apuntan a lograr incrementar el consumo per cápita anual de cítricos.

Ante un mayor incremento de la producción de cítricos frente a la demanda y una mayor competencia de los cítricos procesados dentro del mercado de bebidas no alcohólicas, como son las aguas minerales o las bebidas suaves, será de vital importancia para los países productores y exportadores de cítricos desarrollar estrategias para incrementar el consumo interno, mejorar la calidad y la competitividad del producto fresco de exportación y consolidar vínculos comerciales con sus compradores.

Finalmente, un mercado que está ganando importancia, paralelo al del producto fresco o procesado, es el de los derivados del procesamiento de la naranja. Se destacan, por ejemplo, los aceites que son utilizados en la industria alimenticia y farmacéutica; el *d'limonene*, aceite líquido obtenido de la cáscara que es usado como solvente industrial de resinas y gomas, y los pellets de pulpa de cítricos que se usan como alimento para ganado.

2.2.- Análisis de la Industria

De acuerdo con Gimbert (2004), al referirnos a la industria debemos plantearnos dos interrogantes que contestar. La primera sería reflexionar sobre las razones por las cuales existen industrias más rentables que otras. La segunda se plantea al pensar que, tanto en las mejores y más rentables industrias como en las menos atractivas existen empresas más exitosas que otras. Estas dos cuestiones se responden a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Este modelo se utiliza para identificar y analizar lo siguiente:
(<http://www.emprende.duoc>)

- La Demanda: clientes y segmentación (quiénes son y qué quieren los consumidores)
- La Oferta: competencia (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen).
- El Atractivo del Mercado de la Industria del negocio.

- Análisis FODA (análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Negocio).

El objetivo del modelo es descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Para Porter (2001), existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso un sector o de una empresa. A continuación se describirán cada uno de estos cinco puntos.

2.2.1- La Amenaza de Productos Sustitutivos.

Alemania es un país con un alto consumo de jugos naturales, esto hace que sea natural pensar en exportar a este destino, más existen productos que sustitutos que tienen acaparada buena parte del mercado y es necesario conocerlos para saber hacerles frente y diferenciar nuestro producto de entre los demás.

Las bebidas suaves carbonatadas representan una competencia para el mercado de jugos naturales, más la tendencia hacia los productos saludables, hace que no represente una amenaza muy grande, según los analistas de la empresa Research and Markets en Alemania se predice se mantendrá el dominio de los jugos naturales alcanzando \$5,278.5 dólares en el 2008. (<http://www.researchandmarkets.com>).

Para mantener su participación en el mercado las empresas de bebidas suaves carbonatadas han lanzado extensiones de sus marcas con sabores frutales para seguir el éxito de los jugos.

Diversión más que salud, es el principal motor detrás del mercado de las bebidas suaves de acuerdo al 80% de los ejecutivos de la industria. (researchandmarket.com)

2.2.2.- Intensidad de la Rivalidad de los Competidores.

Existen dos competidores de gran peso en el mercado de los jugos, Coca Cola con su marca Minute Maid y Pepsico con la marca Tropicana

Tropicana es la marca líder en producción de jugos y cubre varios países en el mundo, maneja tanto jugo puro concentrado como jugo reconstituido, no obstante en Alemania, las tiendas de descuento han logrado colocar a las marcas privadas de jugos en el gusto de la gente, esto debido a su mejorada calidad y al nivel de exigencia que tienen los alemanes para con los productos para su consumo.

El volumen de ventas de Tropicana ha caído del 20% en el 2000 al 2.3% en el 2004 en la categoría de jugos en Alemania.

En el 2005 Pepsico, compró la empresa Alemana productora de jugo de frutas Punica Getranke, esto en un intento de expandir la marca Tropicana y sus marcas afiliadas. Por su parte Coca Cola con Minute Maid, se ha enfocado en Europa del este, ha comprado la productora de jugos Rusa "Multon" y la segunda firma embotelladora de agua de Serbia, "Vlasinka". Ambas compañías (Coca Cola y Pepsico) han reconocido la necesidad de expandirse en el sector de jugos naturales tal y como lo pide el mercado y hacer un tanto de lado las bebidas carbonatadas. (www.beveragedaily.com)

Además de Tropicana y Minute Maid existen otras marcas que compiten por el liderato del Mercado de jugos y que merecen mención estos son: Del Monte, Ocean Spray, Welch, Feel Good Drinks and RDA Organics, Hero AG, Gerber Foods Soft Drinks Ltd, and Eckes AG.

2.2.3.- El Poder de Negociación de los Proveedores.

Para el proyecto que aquí se presenta el jugo se procesará en la ciudad de Chetumal, Q. Roo y la materia prima se conseguirá en este mismo Estado, básicamente en los poblados cercanos a la planta, al menos en los primeros años de funcionamiento de la empresa, cuando se logre la expansión, será necesario conseguir la fruta de los

países que tengan mayor cantidad de producción que México, estos serían Brasil, Costa Rica y Estados Unidos.

Las empresas productoras de estos países tienen un amplio conocimiento del mercado y conocen los requerimientos y normas para la transportación respetando las barreras arancelarias, tratados de importación y exportación, por lo cual si a futuro se pretende conseguir de ellos la materia prima se deben de prever los costos de la compra y transportación.

2.2.4.- El Poder de Negociación de los Consumidores.

Los consumidores del mercado europeo son de un gran poder adquisitivo, en estudios recientes se observó que a un gran sector de consumidores no les importa el precio del producto, sino los beneficios que este les proporciona, por este lado nuestro producto no tiene problemas y no existe una barrera importante por parte de los consumidores. (<http://www.researchandmarket.com>)

Actualmente existe precio promedio de €4.27, por cada litro de toronja, esto de acuerdo con las principales marcas: Tropicana y Minute Maid, que manejan presentaciones de un litro en envases de vidrio.

2.2.5.- Amenaza de Nuevos Competidores.

Como se mencionó anteriormente, Pepsico esta incursionando de lleno en el mercado Alemán al comprar la empresa productora local Punica Getranke, con esto pretenden elevar las ventas de Tropicana, crear nuevos sabores y marcas de jugos orgánicos; esto representa la mayor amenaza para el jugo Atonja, dado que Pepsico es una empresa reconocida por su gran calidad, aunado a esto existe la amenaza de que lleguen más jugos de Estados Unidos que es uno de los principales productores de jugo del mundo.

2.2.6.- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El análisis FODA consiste en efectuar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto determinan la situación interna de una empresa, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Cuadro No. 5 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Alto compromiso de los emprendedores con el proyecto.• Se cuenta con un producto diferenciado y enfocado a un segmento de mercado en crecimiento.• Se tiene conocimiento del mercado meta y los hábitos de consumo de los potenciales compradores.• Se cuenta con canales de proveeduría de los insumos.	<ul style="list-style-type: none">• Existen programas de financiamiento para la exportación.• Posicionamiento de productos mexicanos en Europa.• Tendencia mundial en el consumo de productos naturales tales como cítricos.• Existe un alto crecimiento del mercado de productos naturales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia por parte de los emprendedores en el Comercio Exterior. • Es una marca nueva en el mercado de jugos. • No se cuenta con la infraestructura necesaria para iniciar con las exportaciones en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos competidores con mayor experiencia en el ramo. • Falta de materia prima en caso de plagas. • Fenómenos metereológicos. • Existen grandes competidores en el mercado tales como Coca cola y Pepsico, los cuales controlan el 75%. • Inestabilidad en el precio de la toronja.

Las fortalezas de Atoronja Diet se enlistan a continuación:

- Alto compromiso de los emprendedores con el proyecto. La formación y el compromiso de cada uno de los socios emprendedores aportara ventajas en la toma de decisiones para el éxito de la compañía.
- Se cuenta con un producto diferenciado y enfocado a un segmento de mercado en crecimiento. La tendencia actual del mercado meta muestra un alto grado de crecimiento hacia productos netamente naturales. La diferenciación será nuestra principal arma para enfrentar a los productos ya existentes en el mercado meta.
- Se tiene conocimiento del mercado meta y los hábitos de consumo de los potenciales compradores. Contamos con amplia información sobre el mercado meta así como de nuestros posibles compradores potenciales.
- Se cuenta con canales de proveeduría de los insumos. Tenemos canales necesarios para la rápida adquisición de nuestra materia prima.

Las oportunidades de Atoronja Diet se enlistan a continuación:

- Existen programas de financiamiento para la exportación. Ayudándonos de los programas de financiamiento podemos realizar este proyecto de exportación.
- Posicionamiento de productos mexicanos en Europa. Posicionar nuestro producto hecho en México cumpliendo con todas las normas internacionales.
- Tendencia mundial en el consumo de productos naturales tales como cítricos. Aprovechar la tendencia a la alza de la demanda del jugo de toronja y otros cítricos.
- Existe un alto crecimiento del mercado de productos naturales. El mercado europeo muestra un crecimiento sostenido de productos naturales.

Las Debilidades de Atoronja Diet se enlistan a continuación:

- Falta de experiencia por parte de los emprendedores en el Comercio Exterior. La inexperiencia para incursionar en el mercado de exportación limita nuestra capacidad.
- Es un producto nuevo en el mercado. Siendo un producto nuevo en el mercado corre el riesgo de tener poca aceptación de parte del segmento meta, debido al poco conocimiento que existe sobre este.
- No se cuenta con la infraestructura necesaria para iniciar con las exportaciones en el corto plazo. Dado que no se cuenta con los recursos materiales la empresa no funcionara a toda su capacidad durante el primer año.

Las Amenazas de Atoronja Diet se enlistan a continuación:

- Introducción de nuevos competidores con mayor experiencia en el ramo. La introducción de marcas líderes de bebidas embotelladas al mercado de jugos naturales, reduce nuestra participación en el mercado dado la experiencia que estas compañías tienen.

- Falta de materia prima en caso de plagas. En caso de plagas que se presenten perjudicaría la cosecha de toronja y por lo tanto nuestra producción de jugos.
- Fenómenos metereológicos. Ya que Quintana Roo se ubica en una región expuesta a fenómenos metereológicos tales como huracanes, frentes fríos, etc., existe el riesgo de perdidas en las cosechas y daños materiales.
- Existen grandes competidores en el mercado tales como Coca cola y Pepsico, los cuales controlan el 75% del mercado. Las grandes compañías transnacionales cuentan con gran experiencia en el mercado y una presencia fuerte que motiva a la compra, además de que estas firmas cuentan con los canales de distribución más amplios del mercado; es necesario ganarle a estos líderes participación en el mercado.
- Inestabilidad en el precio de la toronja. Un incremento en el precio de la toronja significaría un alza en los costos de producción lo cual se traduciría en perdidas para nuestra empresa.

UQROO.SISBI.CEDOC

2.2.7.- Matriz FODA

Cuadro No. 6 La estrategia FO

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• La formación y el compromiso de cada uno de los socios emprendedores aportara ventajas en la toma de decisiones para el éxito de la compañía.• La tendencia actual del mercado meta muestra un alto grado de crecimiento hacia productos netamente naturales. La diferenciación será la principal arma para enfrentar a los productos ya existentes en el mercado meta.• Se cuenta con amplia información sobre el mercado meta así como de nuestros posibles compradores potenciales.• Existen canales necesarios para la rápida adquisición de nuestra materia prima.
-------------------	--

<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudándose en los programas de financiamiento se puede realizar un proyecto de exportación como el que se plantea. • Posicionar el producto exaltando el hecho en México cumpliendo con todas las normas internacionales. • Aprovechar la tendencia a la alza de la demanda del jugo de toronja y otros cítricos. • El mercado europeo muestra un crecimiento sostenido de productos naturales.
<p>Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los conocimientos de cada uno de los socios fundadores para proyectar la marca a nivel nacional e internacional valiéndose de la diferenciación del producto.

Cuadro No. 7 La estrategia FA

<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La formación y el compromiso de cada uno de los socios emprendedores aportara ventajas en la toma de decisiones para el éxito de la compañía.
--------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • La tendencia actual del mercado meta muestra un alto grado de crecimiento hacia productos netamente naturales. La diferenciación será la principal arma para enfrentar a los productos ya existentes en el mercado meta. • Se cuenta con información sobre el mercado meta así como de nuestros posibles compradores potenciales. • Existen los canales necesarios para la rápida adquisición de nuestra materia prima.
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de marcas líderes de bebidas embotelladas al mercado de jugos naturales, reduce la participación de la empresa en el mercado dado la experiencia que estas compañías tienen. • En caso de plagas que se presenten se perjudicaría la cosecha de toronja y por lo tanto la producción de jugos. • Quintana Roo se ubica en una región expuesta a fenómenos meteorológicos tales como huracanes, frentes fríos, etc.,

	<p>existe el riesgo de perdidas en las cosechas y daños materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las grandes compañías transnacionales cuentan con gran experiencia en el mercado y una presencia fuerte que motiva a la compra, es necesario ganarle a estos líderes participación en el mercado. • Un incremento en el precio de la toronja significaría un alza en los costos de producción lo cual se traduciría en perdidas para la empresa.
<p>Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competir en diferenciación, lograr un posicionamiento de la marca ante los demás competidores. • Crear lazos con proveedores nacionales e internacionales para abastecerse de materia prima durante fenómenos metereológicos y plagas en la región.

Cuadro No. 8 La estrategia DA

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• La inexperiencia para incursionar en el mercado de exportación limita la capacidad de la empresa.• Siendo un producto nuevo en el mercado corre el riesgo de tener poca aceptación de parte del segmento meta, debido al poco conocimiento que existe sobre este• Dado que no se cuenta con los recursos materiales la empresa no funcionara a toda su capacidad durante el primer año.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• La introducción de marcas líderes de bebidas embotelladas al mercado de jugos naturales, reduce la participación de la empresa en el mercado dado la experiencia que estas compañías tienen.• En caso de plagas que se presenten perjudicaría la cosecha de toronja y por lo tanto nuestra producción de jugos.• Ya que Quintana Roo se ubica

	<p>en una región expuesta a fenómenos meteorológicos tales como huracanes, frentes fríos, etc., existe el riesgo de pérdidas en las cosechas y daños materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las grandes compañías transnacionales cuentan con gran experiencia en el mercado y una presencia fuerte que motiva a la compra, es necesario ganarle a estos líderes participación en el mercado. • Un incremento en el precio de la toronja significaría un alza en los costos de producción lo cual se traduciría en pérdidas para nuestra empresa.
<p>Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar apropiadamente los canales de distribución para no enfrentarse directamente a las grandes empresas mientras se crea un nicho de mercado propio en el cual desarrollarse, ganar experiencia y lograr la expansión a nuevos mercados.

Cuadro No. 9 La estrategia DO

Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• La inexperiencia para incursionar en el mercado de exportación limita la capacidad de la empresa• Siendo un producto nuevo en el mercado corre el riesgo de tener poca aceptación de parte del segmento meta, debido al poco conocimiento que existe sobre este• Dado que no se cuenta con los recursos materiales la empresa no funcionara a toda su capacidad durante el primer año.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Ayudándose de los programas de financiamiento se puede realizar este proyecto de exportación.• Posicionar el producto exaltando el hecho en México cumpliendo con todas las normas internacionales.• Aprovechar la tendencia a la alza de la demanda del jugo de toronja y otros cítricos.• El mercado europeo muestra un crecimiento sostenido de

	productos naturales.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Beneficiarse de los tratados internacionales de comercio que tienen hoy en día México y la Unión Europea para entrar y tener participación en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

UQROO.SISBI.CEDOC

2.3.- Conclusiones.

Cada una de los apartados que conforman un plan de negocios son importantes, pero éste, es clave, ya que es el punto de partida para conocer la estructura del mercado; y nos permite medir y analizar el mercado.

De acuerdo con la información estadística analizada en este capítulo comprobamos que la exportación de jugo de toronja es viable dada las condiciones del mercado internacional de jugos, principalmente en los países europeos como el que interesa para este proyecto, Alemania.

Los consumidores europeos, cuentan con gran poder adquisitivo, no les importa el precio del producto sino los beneficios que este les brinda. Esto quiere decir que lo que buscan los consumidores es calidad, es por ello que Atoronja Diet realizará un producto altamente competitivo que cumpla con las normas que exige el mercado alemán hoy en día.

La competencia es un factor importante para el éxito del producto, las grandes compañías productoras de jugo cuentan con una mejor infraestructura y con mayor experiencia en el ramo, razón por la cual cuentan con la mayor parte del mercado, Atoronja Diet piensa competir con estas empresas en diferenciación de precios e imagen y ganar participación a través del posicionamiento de la marca en los consumidores.

En cuanto a la materia prima, de acuerdo a los datos proporcionados por la FAO, la producción de toronja en Latinoamérica y el Caribe se incrementó durante el período de 1995 a 2005 en un 30%, lo cual sustenta la producción de materia prima necesaria para el producto.

Por su parte las exportaciones de toronja en Latinoamérica y el Caribe según las proyecciones de la FAO, representaran el 32% de la producción mundial frente al 26% que representaron en 1990.

UQROO.SISBI.CEDOC

CAPITULO 3
ESTUDIO DE MERCADO.

UQROO.SISE/CEDOC

3.- Introducción.

De acuerdo a Baca Urbina (1995) las preguntas básicas que son respondidas en este apartado son: ¿Qué producir?, ¿Para quién producir?, ¿Cuánto producir?, ¿Cómo producirlo?, ¿Cuándo producirlo?, ¿Dónde producirlo. Las respuestas están sustentadas en la información estadística que se obtenga del estudio de mercado y nos permitirá contar con más elementos de juicio para la toma de decisiones, en su momento oportuno.

El siguiente capítulo se encuentra integrado por dos secciones; en la primera se realiza un análisis descriptivo del comportamiento de la demanda de jugos y néctares a nivel mundial; la segunda se formula un análisis estratégico de la industria de alimentos basándonos en el modelo de Michael Porter.

3.1.- Descripción del Proyecto.

El propósito del proyecto es crear un nuevo producto, el cual va a ser ofrecido a nivel internacional, el producto estará dirigido al mercado meta: Alemania. Es un jugo natural y orgánico, lo que hoy en día demandan los consumidores europeos. Para lograr este propósito se debe realizar el montaje de una planta de producción y desarrollar los canales de distribución del mercado extranjero al cual se desea llegar.

El proyecto abarcará desde la fase de extracción de la materia prima pasando por el proceso transformador que dará forma al producto final envasado, etiquetado y empaquetado, hasta su comercialización al destino final por medio de intermediarios en el mercado meta.

3.2.- Descripción Del Producto.

La toronja, conocida también como pomelo, es considerada el cuarto cítrico en importancia, después de la naranja, limón y mandarina. Su sabor agrídulce, el alto

contenido nutricional en vitamina A, ácido ascórbico, potasio y calcio, su aporte a un mejor funcionamiento del aparato circulatorio y sus cualidades anticancerígenas, la hacen distinguirse del resto de los cítricos. Su calidad no es cuestionable, ya que se exporta a diversos países de América, Europa y Asia.

El producto ofrecido es jugo de toronja natural envasado. Es un bien perecedero de consumo final perteneciente al Ramo de Alimentos, Bebidas y Tabaco, el cual se pretende envasar en botellas de vidrio de un litro cumpliendo con las normas sanitarias impuestas por la Unión Europea. También cuenta con una etiqueta en el idioma Alemán con la información reglamentaria, el nombre del producto y el logotipo de la empresa.

Debido a nuevos hábitos de consumo, sobre todo en los consumidores que se preocupan por el consumo de productos naturales, sin grasa y bajos en calorías, el consumo de la toronja ha sido asociado con estas propiedades e inclusive en occidente ha llamado la atención de los dietistas, quienes recomiendan el consumo de toronja fresca dentro de las dietas para la reducción de peso en personas obesas. (FAO, 1995).

Pese a esto, el hecho de competir con el sabor más dulce de la naranja, ha colocado a la toronja en un lugar secundario en las preferencias del consumidor a nivel mundial. Por ejemplo, el consumo per cápita de la naranja en fresco en México es de 35.5 kilogramos, mientras que el de la toronja es de 1.5 kilogramos, este último es similar al de Inglaterra, país que no es productor. Sin embargo en otros países desarrollados, el consumo per cápita de la toronja es mayor, por ejemplo en Alemania es de 2 kilogramos.

De los principales grupos de consumidores, la población infantil (la mayoría en casi todos los países) prefiere las frutas y jugos dulces, mientras que la población adulta reduce el consumo de esta clase de productos, mostrando cada vez más interés por aquellos con menos contenido calórico y en el caso del sexo femenino, por los productos naturales que ayuden a reducir de peso. En estos cambios del patrón de consumo, la toronja tiene un lugar especial, que no se ha explotado debidamente.

3.3.- Perfil Del Mercado Alemán

El perfil del consumidor en Alemania ha cambiado últimamente. Mientras antes lo más importante era la protección del Medio Ambiente hoy lo primordial es que los productos sean “saludables”, no importa de donde vengan. (<http://www.dw-world.de/dw/article>).

Más del 75% de los consumidores en Alemania expresan “disposición” de comprar productos biológicos. Este es el resultado de una encuesta publicada por la empresa consultora Ernst & Young. La misma encuesta dice además que incluso el 38% de los alemanes estaría dispuesto a pagar más del 10% del precio corriente para obtener productos cultivados por medios naturales y sin la utilización de herbicidas.

Las hortalizas, las frutas y las carnes son los productos biológicos más apetecidos por el público alemán. Pero aunque la disponibilidad de los alemanes por los productos naturales es grande, la verdad es que sólo un 37% de ellos compra realmente productos no tratados con sustancias químicas. Los expertos creen que ello se debe a que la oferta en Alemania aún es insuficiente, además de que muchos no tienen una idea clara de qué es realmente un producto “bio”.

Alemania es un mercado estratégicamente importante, ya que tiene un gran tamaño al poseer 82 millones de habitantes, elevada renta per cápita y además posee un alto grado de apertura, al absorber el 8,4% del comercio mundial, siendo el segundo mayor importador y exportador mundial.

(<http://www.prochile.cl/newsletters/habitos/alemania>)

En este mercado hay una fuerte competencia en los productos de consumo. Al contrario de lo que se cree, el mercado alemán no es un mercado de calidad a adecuados precios, sino más bien de cantidad con buena calidad a bajos precios. Quién dirige las compras es el consumidor.

"La mayor parte de los consumidores de alimentos y bebidas en Alemania ya tradicionalmente no derrocha dinero para los gastos del diario vivir (gastos de rápido consumo = Fast Moving Consumer Goods). - Y menos en los últimos años en los que el clima de consumo fue nada positivo, por varias razones : La introducción del euro, una difícil situación macro-económica con una alta tasa de desempleo.

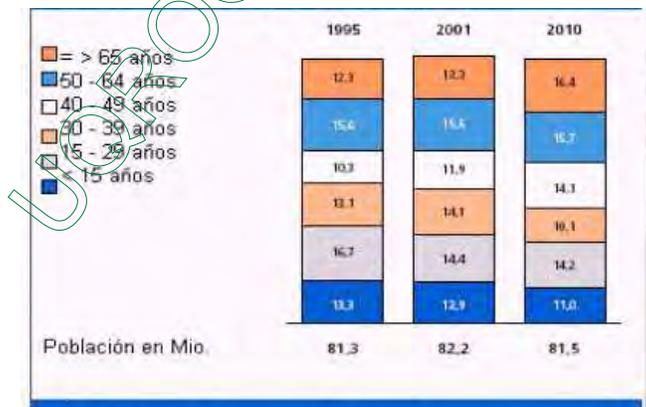
Los consumidores alemanes gastan en general muchos menos en " fast moving consumer goods" que sus vecinos europeos.

Aparte la mayoría de los consumidores alemanes son muy poco fieles a las marcas y no suelen perdonar, ya que la oferta es tan amplia que si un producto les defrauda buscan cualquier otro de las muchas alternativas existentes en el mercado para satisfacer su necesidad de compra".

Lo siguiente debe dar más información sobre los consumidores alemanes de "fast moving consumer goods" y le queda a cada lector de afirmar o negar la afirmación anterior.

Tendencias Socioeconómicas en Alemania que Influyen los Hábitos de Consumo de Alimentos en el Futuro

Grafica No. 1. Estructura de edades de la Población Alemana



Fuente: Oficina Estatal de Estadísticas; BMI-Prognose

Como en la mayoría de países desarrollados, la evolución de la estructura por edades en Alemania evidencia una tendencia al envejecimiento: Se pronostica para el año 2010 que alrededor del 40 % de la población tendrá más de 50 años.

La población (los consumidores) en Alemania total se pronostica para 2010 entre 81,5 - 82 millones (más o menos al mismo nivel como actualmente) y para 2020 en ca. 78,8 millones.

De la población total vivieron en 1995 en Alemania 7,1 millones de extranjeros y 74,4 alemanes. Para el año 2010 se pronostica la población extranjera a 9,5 millones de las siguientes procedencias: 2,7 millones de Turquía (2001 : 2,5 millones) ; 0,9 millones de ex-yugoslavia (2001 : 0,8), 2,0 millones de los países actuales de la Unión Europea (2001 : 1,9 millones) y de otras nacionalidades 3,9 millones (2001 : 2,9 millones).

En las últimas 4 décadas aumentó desproporcionado al crecimiento de la población el número de hogares. Al mismo tiempo se disminuyó el número de personas por hogar. La estructura de los hogares ha cambiado drásticamente:

El mayor crecimiento tuvieron los hogares con 1 persona - Singles - (1991: 11,858 millones - 2002: 14,225 millones) y con 2 personas (matrimonios sin hijos, parejas convivientes sin hijos y singles con 1 hijo). El 70 % de los hogares alemanes de hoy están integrados, a lo sumo, por dos personas.

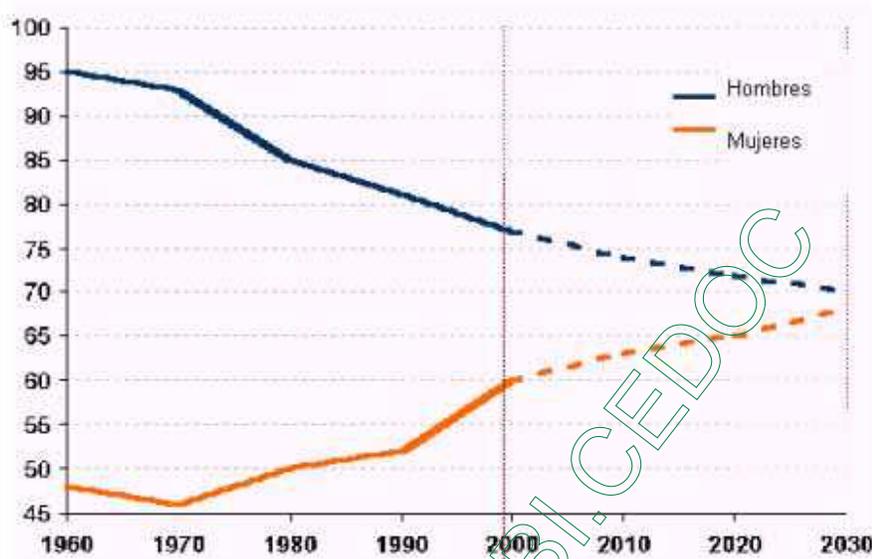
Cuadro No. 10. Tipo de Hogares en Alemania

	Unidad	2000	2001	2002
TOTAL	1000	38124	38456	38720
1 Persona	1000	13750	14056	14225
2 Personas	1000	12720	12904	13060
3 Personas	1000	5598	5502	5487
4 Personas	1000	4391	4346	4315
5 y más Personas	1000	1665	1647	1633

Fuente: Oficina Estatal de Estadísticas; BMI- Prognose

En 1991 vivieron en un hogar promedio 2,74 personas mientras en 2001 solamente 2,15. Se pronostica se mantenga esta tendencia hacia la proliferación de hogares unipersonales o integrados por sólo dos personas.

Grafica No. 2. Población Alemana con Título Universitario



Fuente: Oficina Estatal de Estadísticas; BMI- Prognose

La participación de las mujeres incorporadas al trabajo aumenta constantemente, sobre todo con educación universitaria. Aquí el desarrollo y el pronósis de la participación de las mujeres alemanas incorporadas al trabajo:

En general aumento la participación de habitantes con educación universitaria de los adultos jóvenes entre 20 - 30 años un 30 % de los hombres y el 28 % de las mujeres tienen un título universitario.

3.4.- Cambios Generales en los Hábitos de Consumo por Factores Socioeconómicos.

Como consecuencia, entre otros factores, del alto ingreso disponible para el consumo junto con el proceso de envejecimiento de la población, Alemania ha registrado un cambio importante en los hábitos de consumo de alimentos, con una

mayor inclinación hacia una dieta saludable que incluye por ejemplo frutas y hortalizas frescas, productos orgánicos, productos del mar ricos en ácidos Omega-3, vino, functional food, etc.

Los hogares con solamente 1 persona (singles) y la vinculación de la mujer a la fuerza de trabajo, entre otras razones, ha llevado a que, actualmente, la familia alemana promedio no está dispuesta a gastar más de 15 minutos en la preparación de comidas en el hogar, hecho que ha generado preferencia por productos convenientes, es decir, fáciles de preparar y de consumir, incluyendo productos congelados, pre-empacados o alimentos para calentar en horno microondas.

Por otra parte, según la Junta de Mercadeo Agrícola de Alemania (German Agricultural Marketing Board/CMA), ha crecido de manera significativa el consumo de alimentos fuera del hogar, mientras se ha producido un relativo estancamiento en ventas en las cadenas de supermercados.

La mejor educación de los jóvenes refuerza la tendencia hacia productos que están en todo sus procesos de elaboración en armonía con el medio ambiente. Más encima el consumidor requiere información sobre la composición de ingredientes y el correspondiente origen de todos los productos.

Cuadro No. 11. Ingresos Disponibles y Gastos Totales en Consumo en Alemania por mes en euros.

Tipo de Hogar	Total de hogares en 1000	menos de 511	511 - 920	920 - 1278	1278 - 1534	1534 - 2045	2045 - 2556	2556 - 3835	3835 y más	Agricultores (no considerados)
1-Persona	14056	1150	3712	3932	1785	1648	640	426	177	587
2-Personas	12904	108	652	1595	1450	3024	2154	2345	984	593
3-Personas y más	11495	61	224	565	639	2084	2321	3363	1674	564
Total	38455	1319	4588	6092	3874	6756	5115	6134	2835	1744

Fuente: Oficina de Estadísticas en Alemania

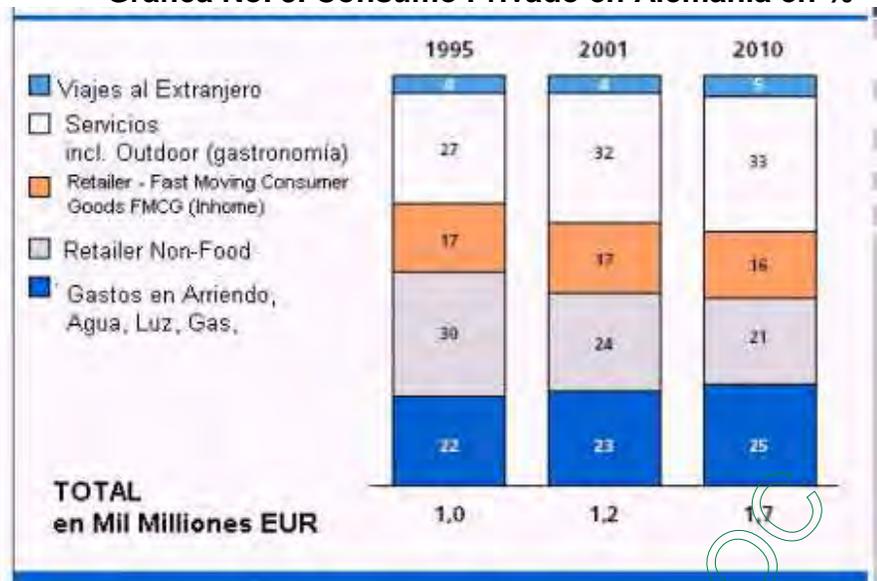
Cuadro No. 12. Gastos Totales en Consumo de los Hogares Individuales en Alemania en Mil Millones de euros.

	2000	en %	2001	en %	2002	en %
Alimentos, Bebidas y Tabaco	177,15	15,09	187,89	15,48	191,02	15,62
Ropa y Zapatos	73,04	6,22	74,57	6,14	73,83	6,04
Gastos en Arriendo, Agua, Luz, Gas, Calefacción etc	272,44	23,21	284,92	23,47	289,3	23,65
Muebles y Artefactos	81,98	6,98	83,04	6,84	81	6,62
Transporte y Comunicaciones	186,38	15,88	191,23	15,75	195,26	15,96
Tiempo Libre, Diversión y Cultura	109,08	9,29	112,21	9,24	111,24	9,09
Hoteles y Gastronomía en Alemania	56,21	4,79	57,31	4,72	56,19	4,59
Otros	166,09	14,15	171,39	14,12	175,89	14,38
= Gastos en Consumo en Alemania	1122,37		1162,56		1173,73	
Gastos de Consumo de Alemanes en el Extranjero	51,42	4,38	51,3	4,23	49,56	4,05
Gastos de Consumo de Hogares Alemanes	1173,79	100	1213,86	100	1223,29	100

Fuente: Oficina de Estadísticas en Alemania

Aunque en el crecimiento de la población desde años casi ha habido un estancamiento, los alemanes constantemente gastaron en total más dinero en consumo. Expertos pronostican que en el año 2010, 82 millones de consumidores gastarán 1700 mil millones de euros en mercaderías y servicios.

Grafica No. 3. Consumo Privado en Alemania en %



Fuente: EHI-EuroHandelsinstitut e.V.

Sin embargo según expertos del Retail Client Service Information Resources de la GfK va haber un cambio en la composición del consumo : La tendencia va hacia : Menos gastos en consumo en la casa (food and non-food) y más gastos en consumo afuera de la casa (gastronomía, wellness, actividades prevención sanitaria, viajes etc.)

3.5.- Estructura de Grupos Consumidores

En menos de 10 años la estructura de edades en Alemania va a ser muy diferente : Personas mayor de 50 años van a ser el grupo más grande de consumidores mientras que el grupo de consumidores con menos de 30 años sigue disminuyendo, como en Alemania e Italia nace la menor cantidad de niños en toda Europa. Por otra parte crece también el grupo de consumidores entre 40 y 50 años y se disminuye el grupo entre 30 - 40 años, que se caracteriza como fundadores de hogares, un grupo muy importante para la compra de muebles, textiles de casas, artefactos grandes etc.

A primera vista el cambio en la pirámide de edades no influye tanto a los vendedores de Fast Moving Consumer Goods (productos de rápido consumo)", porque todos tienen que seguir comiendo y bebiendo, pero la pregunta es: ¿Qué y cómo?

Cuadro No. 13. Estructura de Edades en Alemania

Grupo Objetivo:	Edad años	1995 mio.	2001 mio.	2010 mio.	1995 en%	2001 en%	2010 en%
Mayores	más de 65	12,3	13,3	16,4	15,13	16,18	20,12
Mayores Jovenes	50 - 64	15,6	15,6	15,7	19,19	18,98	19,26
Establecidos	40 - 49	10,3	11,9	14,1	12,67	14,48	17,3
Fundadores de Hogares	30 - 39	13,1	14,1	10,1	16,11	17,15	12,39
Adultos Jovenes	15 - 29	16,7	14,4	14,2	20,54	17,52	17,42
Niños	menos de 15	13,3	12,9	11	16,36	15,69	13,5
Total		81,3	82,2	81,5			

Fuente: Oficina de Estadísticas en Alemania

Con el cambio de la estructura de edad así como el cambio en la composición de hogares se cambian también los estilos de vida y como consecuencia los hábitos de consumo y de compra: Quien no tiene hijos, está trabajando y tiene un buen ingreso comprará diferente a una familia con 4 niños con solamente una persona trabajando. Grupos de consumidores que van seguir aumentando socioeconómicamente en el futuro son:

3.5.1.- Singles y DINKS (Double Income No Kids)

Estos grupos tienen buenos ingresos, no son muy sensibles a los precios, compran frecuentemente también artículos de marcas premium.

Tienen poco tiempo para ir a comprar: Son muy flexibles a donde comprar y compran por internet y en quioscos, gasolineras, tiendas en estaciones de metros, ferrocarriles, aeropuertos y cualquier tienda que está en sus caminos entre sus varias actividades.

Comen afuera de la casa en restaurantes, imbisses y fast-food cadenas, son abiertos de también sacar alimentos de máquinas como lo hacen actualmente con bebidas, dulces y cigarros.

Singles y DINKS son grupos importantes para productos convenience.

3.5.2.- Personas Mayores - La Generación 60 +

Gracias al avance médico este grupo tiene cada vez más expectativas a más edad. La expectativa de edad fue en 2002 para hombres 74,4 años y para mujeres 80,6. (Pronosis 2050: hombres 78 años, mujeres 84 años)

Este grupo tiene conciencia de calidad, no es muy sensible a precios, es fiel a marcas, pero no muy flexible para nuevos hábitos de consumo de alimentos.

Este grupo es importante para productos, que les dejan "jóvenes" y sanos, productos contra los problemas de envejecimiento, es decir productos que les hacen sus vidas más fáciles y cómodas.

Compran en supermercados no demasiados grandes y con una oferta de productos de calidad cerca de sus casas. Les importan tiendas que son amables con personas mayores y ofrecen un buen servicio.

3.5.3.- Extranjeros en Alemania

En diez años más van a vivir en Alemania alrededor de 10 millones de extranjeros, un 12 % de la población total de Alemania.

Los diferentes grupos étnicos de extranjeros tienen otros hábitos de consumo y también sus propios canales de distribución en Alemania.

El crecimiento de "ethnic food" en los últimos años fue de dos cifras.

3.6.- Decisión y Lugar de Compra

Anteriormente en Alemania casi nadie entró a una tienda sin tener un listado de los ítems a comprar. Este comportamiento hoy ya es pasado, varios estudios comprueban que hoy en día alrededor dos tercios de decisiones de compras para alimentos son tomados en los puntos de ventas (Point of Sales/POS) mismos.

Por esta razón buenas promociones en el punto de venta van a ganar siempre más importancia para conquistar con un producto al consumidor final. El consumidor moderno quiere en las promociones información sobre un producto de buena calidad que quiere comprar a bajos precios. Para exitosa promoción también se tiene que promocionar en los POS productos "commodities" como "especialidades y darles así " valor adicional ".

La fuerte tendencia de decisiones de compras en el POS también pone la clasificación de los grupos de consumidores socioeconómicamente en cuestión, porque da la prueba que el consumidor del siglo 21 es dinámico, incalculable y no se puede clasificar en esquemas estandarizados. Los motivos de una compra de un cierto producto son muy individuales dentro de los diferentes potenciales consumidores y dependen mucho de momentos psicológicos y del clima de consumo en general.

3.7.- Lugares de Compra de Alimentos.

Según GFK (Sociedad de Investigación de Consumo) el número de tiendas en las cuales el consumidor alemán compra sus artículos de rápido consumo ha aumentado constantemente. En promedio el alemán usa 10,2 diferentes tiendas para sus compras de " fast moving consumer goods ". En comparación: El francés compra en 8 y el inglés en 7 tiendas. En el medio año del 2001 a promedio el alemán fue 120 veces de compras: Compradores de artículos de promoción fueron 138 veces, compradores de marcas de productores 113 veces y compradores de marcas propias de cadenas de supermercados 119 veces.

Cuadro No. 14. Ranking de los " Top 30 " minoristas en Alemania en las cuales los consumidores alemanes compraron sus alimentos en 2002

Ranking	Empresa/Grupo	Ventas «FOOD» en millones de EURO
1	Edeka/Grupo AVA	20929
2	Grupo Aldi	20250

3	Grupo REWE	19645
4	Grupo Metro	14430
5	Grupo Schwarz	13797
6	Grupo Tengelmann	7762
7	Spar AG	6956
8	Lekkerland-Tobaccoland	6945
9	Schlecker	5035
10	Grupo Dohle	2408
11	Norma	2045
12	Globos	1892
13	Bartels-Langness	1718
14	Dm	1670
15	Wal-Mart Alemania	1438
16	Coop Schleswig Holstein	1137
17	Karstadt	938
18	Rossmann	920
19	Bünting	855
20	Bremke & Hoerster	844
21	Tegut	760
22	Ihr Platz	741
23	K + K Klaas + Kock	705
24	Mueller	605
25	Ratio	549
26	Kaes	300
27	Feneberg	278
28	Distributa	257
29	Woolworth	227
30	Kloppenburg	113

	Otros	2845
	Total	138994

Fuente: M+M EURODATA

En Alemania el sector de los retailers está en manos de pocas empresas : Las principales 3 cadenas de alimentos, Edeka/AVA, Rewe y Aldi registraron en 2002 ventas por 20,9, 20,3 y 19,6 miles de millones de EUR respectivamente y en conjunto participaron con el 43,8 % en el mercado. Los top 10 alcanzaron en conjunto una participación de mercado del 85 %, los top 20 del 94,7 % y los top 30 del 98 %.

De manera significativa los discounters alemanes han aumentado en el año 2002 su participación en el mercado. Mientras tanto alcanzan a un 31% del mercado de alimentos, en comparación al 20% hace 10 años atrás. El número de puestos de venta desde entonces hasta ahora se ha duplicado. Con alrededor del 50% ALDI encabeza con sus 3800 tiendas el sector "discount" (autoservicio descuento).

Supuestamente más del 97% de los hogares compran entre otras también en discounter, según resultados de un estudio del GFK.

Debido a la actual situación económica con un mal clima de consumo en Alemania el número de clientes de Aldi y de los restantes discounters (por ejemplo Lidl (Grupo Schwarz, Penny (REWE), etc.) sigue aumentando día en día.

El "Verbraucheranalyse 2002" (Análisis del Consumidor), elaborado a instancias de las editoriales Axel Springer Verlag AG y Bauer Verlagsgruppe dio unos resultados sorprendentes y contradictorias referente a los compradores en Aldi: El cliente habitual de los autoservicios de descuento según el mismo no es ni mucho menos enemigo de las marcas, ya que muestra una clara conciencia de marca que apenas se diferencia de la del cliente de autoservicio.

Según el análisis el 45 % de los cabezas de familia que hacen sus compras en Aldi dan según ellos mismos mayor importancia a la marca que al precio, y más de la mitad de los clientes habituales de Aldi opinan que los productos de marca poseen mejor calidad que los productos de marca blanca (marca propia de minoristas), afirmación que resulta sorprendente teniendo en cuenta que el Aldi no posee marcas en su surtido de productos.

El estudio "Verbraucheranalyse 2002" ha causado malestar entre numerosos fabricantes de marcas, que se enfrentan a la competencia creciente de las marcas blancas, fortalecidas por el boom de los "discounters", donde los artículos de marca constituyen una minoría. El número de marcas propias del comercio aumenta constantemente incluso en los supermercados de corte clásico.

El " Análisis del Consumidor " demuestra que los discounters han incrementado considerablemente su clientela desde el año 1997 : Aldi registró un aumento de 8,8 puntos convirtiéndose en proveedor del 76,4 % de los encuestados en el "Análisis del Consumidor", mientras que en el caso de Lidl el crecimiento fue de 14,1 puntos (43,2 %). Por el contrario los supermercados clásicos continúan perdiendo clientela: Por ejemplo únicamente el 13,5 % de los cabezas de familia compran en Spar (1997: 18,3 %).

Cuadro No. 15. Resultado de la encuesta 2002 dentro del "Análisis del Consumidor: Porcentaje de cabezas de familia que en los últimos tres meses han hechos sus compras en:

Minoristas con alto porcentaje de marcas propias en su gama de productos		
	%	Variación % año anterior
Aldi	76,4	+2,6
Lidl (Grupo Schwarz)	43,2	+2,0
Penny (Discounter/Grupo Rewe)	25	-0,4

Norma	14,1	+0,6
Wal-Mart	10	+2,1
Minoristas con porcentaje medio de marcas propias en su gama de productos		
Edeka	33,7	-1,7
Plus(Discounter/Grupo Tengelmann)	23,1	-1,0
Real	21	+0,6
Rewe	14,5	-0,4
Minimal	14	-1,0
Kaufland	13,5	+1,6
Spar	12,7	-1,5
Marktkauf	9,6	-0,6
Extra	8,7	0
Gobus	8,5	-0,9
HL	7,7	0
Kaiser´s	7,3	-0,1
Eurospar	6,5	-0,3
Famila	6,4	+0,4
Toom	5,5	-1,0
Tengelmann	5,4	-0,3
Coop	3,4	0
Minoristas con porcentaje baja de marcas propias en su gama de productos		
Karstadt	8,5	+0,5
Kaufhof	6,8	-0,1
Gasolineras	5,9	0
Fuente: "Verbraucheranalyse/Análisis del Consumidor 2002		

Fuente: M+M EURODATA

La tendencia por parte del consumidor alemán hacia comprar sus artículos en discounters sigue aumentando también en 2003. - Y eso es válido para todo los productos, no solamente de rápido consumo. Crecen los discounters para viajes,

artefactos, muebles, artículos de deporte, etc. KPMG está de la opinión que en el sector alimenticio los discounter van a lograr una participación de mercado del 45 - 40 % en la venta al consumidor.

La guerra sin cuartel que libra el comercio minorista en Alemania con " Aldi y Cia. " supone una carga adicional para los proveedores: El crecimiento vertiginoso de los discounters más agresivos y de las "private labels" obliga a los fabricantes de productos de marca a plantearse una vez más la producción de marcas propias para los discounters y supermercados para no perder competitividad.

3.8- Misión.

Somos una empresa exportadora, dedicada a la extracción, producción, envasado y comercialización de jugo de toronja natural, ofreciendo las propiedades nutritivas de la toronja. Nuestra producción se realiza bajo los más estrictos estándares de calidad y nos caracterizamos por ser una empresa socialmente responsable, comprometida con la conservación del medio ambiente.

3.9.- Visión.

Ser la empresa líder en el mercado internacional en la comercialización de jugo de toronja, con reconocimiento por nuestros clientes, competidores e inversionistas.

3.10.- Objetivos.

Para el cumplimiento de la misión y la visión planteada se formulan los siguientes objetivos:

3.10.1.- A corto plazo (Seis meses).

- Superar las ventas de los jugos envasados de la competencia local en un tiempo estimado de 6 meses, apoyándose de las estrategias de mercadotecnia y de la labor de promoción y publicidad del departamento de mercadotecnia de la empresa, midiendo los resultados a través de los reportes de los distribuidores locales.
- Realizar un convenio con distribuidores de la localidad, para su fácil traslado y almacenamiento.
- Establecer un punto de venta en el 95% de las tiendas especializadas en productos naturistas en las principales ciudades de Alemania.
- Lograr posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores por medio de la prensa, anuncios en revistas especializadas e Internet.
- Captar al menos el 18% de clientes potenciales que a futuro se convertirán en clientes fieles a la marca.

3.10.2.- A mediano plazo (de 7 meses a 2 años).

- Consolidarnos como una empresa estable, estar entre las primeras 5 compañías productoras de jugo en ventas. Basándonos en un estudio de mercado al término de los primeros 2 años de funcionamiento.
- Aumentar el número de establecimientos que vendan el producto en un porcentaje del 85% en las principales ciudades.
- Expandir la distribución del producto a más ciudades que en los primeros 200 días no se lograron cubrir.
- Obtener el 75% de consumidores del segmento de jugos naturales envasados.
- Hacer una investigación de mercado para determinar la factibilidad de aumentar la marca a otros jugos.

3.10.3.- A largo plazo (de 2 a 5 años).

- Ser la empresa líder en exportación de jugo de toronja envasado en la región.
- Consolidarnos en todos los establecimientos del país de Alemania y que la población conozca nuestra marca.
- Expandir la distribución de nuestro producto a todas las ciudades que en los dos primeros años de operación no pensábamos abarcar.
- Realizar una investigación de mercado para ver la factibilidad económica-financiera de poder incursionar en otros dos países europeos.
- Establecer la posibilidad, de acuerdo a un estudio de mercado, de construir la base central en Alemania para una tener una mejor negociación vendedor-cliente. Y ofertar más producto.

3.11.- Obtención de la información.

De acuerdo a la naturaleza del proyecto y a las características del mercado, nuestra investigación, para determinar la demanda de nuestro producto se basa en fuentes secundarias tales como:

- Páginas de Internet de investigación de mercados. (Revisar detalles en referencias virtuales).
- Revistas especializadas en comercio exterior.
- Base de datos de instituciones gubernamentales como: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Economía (SE), Cámara Nacional de Comercio (CANACO).

Estas fuentes son fáciles de encontrar, de bajo costo y ayudan a contribuir la recopilación de datos.

3.12.- Análisis De La Competencia.

ATORONJA DIET compete en un mercado altamente peleado por grandes firmas internacionales tales como:

- Coca Cola con su producto Minute Maid
- Pepsico con la marca Tropicana

Otras marcas que participan en el mercado, pero con menor presencia son:

- Del Monte
- Ocean Spray
- Welch
- Feel Good Drinks and RDA Organics
- Hero AG
- Gerber Foods Soft Drinks Ltd
- Eckes AG

Muchas de estas marcas cuentan con gran experiencia en el mercado meta y se han hecho de reconocimiento entre los consumidores, sus nombres son sinónimo de calidad y es muy difícil competir directamente con ellos, aunque no imposible.

En la actualidad en Alemania la decisión de compra de los consumidores potenciales no depende de la popularidad o el precio del producto, sino de los beneficios que este otorgue a los compradores, es por eso que hay que darse a la tarea de entrar a este creciente y significativo mercado, que busca de calidad en lo que consume. Al igual que en el resto de la Unión Europea, en Alemania se ha registrado un cambio importante en los hábitos de consumo de alimentos, con una creciente inclinación hacia los productos saludables, entre los cuales las frutas y verduras frescas ocupan un lugar importante. (Fresh fruits and vegetables. A survey of the Netherlands and other major markets in the European Union. CBI. 1995, pp. 77).

Por otra parte, según resultados de las investigaciones del Instituto de Conservación de Alimentos, hoy en día las familias alemanas no están dispuestas a gastar más de 15 minutos preparando las comidas, lo cual ha generado una preferencia por productos fáciles de preparar y consumir, entre los cuales se incluyen productos congelados, pre-empacados o alimentos para calentar en el horno microondas. Esto explica la gran demanda que tienen las frutas y ensaladas pre-cortadas en este mercado.

Los consumidores alemanes conceden gran importancia a la frescura y a la inocuidad en las frutas y verduras frescas, lo que ha dado lugar a un creciente interés por productos orgánicos. De acuerdo con investigaciones realizadas en Alemania en 1998, dentro de la canasta de productos orgánicos disponibles en este mercado, las frutas y las verduras frescas son los productos de mayor demanda por parte de los consumidores alemanes, quienes además están dispuestos a pagar hasta un 52% más por estos productos orgánicos. (What the consumer says y Trends between countries. En: Ecology and Farming. IFOAM. Enero, 1999, pp. 14-15).

En las secciones de frutas y verduras de los supermercados, los clientes valoran la presencia de un amplio surtido de artículos, una buena presentación y un equilibrio entre los productos exóticos y los regionales. Los principales aspectos involucrados a la hora de tomar la decisión de compra son el sabor, la facilidad de consumo, el aspecto externo, la relación precio/calidad y las características saludables del producto; recientemente, según las investigaciones de la compañía Nielsen, han adquirido importancia las ofertas especiales y la marca (por encima del precio). (El cambio estructural en el comercio alimentario europeo. En: Horticultura, abril, 1999, pp. 60)

Coca Cola y Pepsico son las compañías más grandes a tomar en cuenta. Son Firmas líderes en su ramo y que cuentan con una gran estructura económica y mercadológica y de distribución.

El fuerte de la empresa en el principio será la publicidad para darse a conocer, una vez obtenido un nicho de mercado, se deberá hacer crecer la marca por medio de la diferenciación.

3.13.- Análisis Del Proceso De Fijación De Precios.

En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada. En términos generales, el precio se puede establecer por debajo o por encima del de la competencia o ser igual al de ella.

El precio del producto final de la elaboración de un jugo de toronja debe estar integrado por:

- Costos directos (costos de la toronja y de los pagos al personal)
- Costos y gastos indirectos
- Margen de utilidad

Además para la fijación de precios es importante considerar los siguientes elementos:

3.13.1.- Marco Legal.

La comercialización de jugo de toronja en Alemania se encuentra en un mercado Oligopolico, lo que significa que grandes compañías luchan en un escenario en el que buscan cautivar al único proveedor de riqueza que existe en el mercado, el consumidor, quien esta sujeto a su vez a las decisiones que tomen las empresas.

Estas empresas buscan las decisiones que en concordancia con las acciones de sus rivales, causen el mayor beneficio y el menor riesgo de perdida, lo que incluye el cuidado y extrema atención que se le debe prestar al consumidor.

Con este fin trata de posicionar la imagen del producto en la mente del consumidor, buscando que este valore mas la calidad, el prestigio de la empresa productora y/o las características locativas del lugar; con lo que se convierte esto en una guerra de mercadeo en la que se contempla la respuesta rápida a las acciones del otro, la astucia a la hora de aceptar una fusión o un negocio con grandes expectativas; siempre mirando hacia a el progreso de la empresa.

Sachs Jeffrey y Larraín, (1994), En el oligopolio los consumidores se ven obligados a pagar un precio que es, en la mayoría de los casos, mayor al costo marginal del producto, en este tipo de mercados las empresas buscan las decisiones que en concordancia con las acciones de sus rivales, causen el mayor beneficio y el menor riesgo de pérdida. Así como impedir el ingreso de nuevos productores al mercado.

3.13.2.- Mercado y Competencia.

Existen dos competidores de gran peso en el mercado de los jugos, Coca Cola con su marca Minute Maid y Pepsico con la marca Tropicana, que manejan un precio estándar de €4.27 en presentaciones de 1 litro en envases de vidrio.

Tropicana es la marca líder en producción de jugos y cubre varios países en el mundo, maneja tanto jugo puro concentrado como jugo reconstituido, no obstante en Alemania, las tiendas de descuento han logrado colocar a las marcas privadas de jugos en el gusto de la gente, esto debido a su mejorada calidad y al nivel de exigencia que tienen los alemanes para con los productos para su consumo.

Además de Tropicana y Minute Maid existen otras marcas que compiten por el liderato del Mercado de jugos y que merecen mención estos son: Del Monte, Ocean Spray, Welch, Feel Good Drinks and RDA Organics, Hero AG, Gerber Foods Soft Drinks Ltd, and Eckes AG.

3.13.3.- Partes Interesadas.

- **Proveedores:** Los principales proveedores de la materia prima serán los agricultores locales de las comunidades cercanas a la capital del estado de Quintana Roo, y en menor medida los productores de otros estados del país, como Yucatán, Tabasco. Los proveedores de la maquinaria especializada serán: Análisis Predictivos de Maquinaria, S.A. de C.V. de la ciudad de Nuevo León, VTA Maquinaria para negocios de comida de Chihuahua, Chihuahua, ABC Maquinaria y Arcillas S.A de C.V. de Tulancingo, Hidalgo, Maquinas Monterrey,

S.A. de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, Técnicos Argostal, S.A. de Guadalajara, Jalisco y finalmente AMHSA de Monclova, Coahuila. El aprovisionamiento de los recursos necesarios tanto para la maquinaria como para el equipo de transporte será brindado en parte por la empresa Garabana S. A. de C.V. de acuerdo a un convenio previamente firmando. Nuestros proveedores de mobiliario y equipo serán las empresas Office Depot y Dipay, ubicadas en la ciudad capital. La energía eléctrica será surtida por la Comisión Federal de Electricidad. El gas será abastecido por la empresa Zeta. El agua potable será surtida por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado y el servicio de teléfono e Internet será contratado a través de la empresa TELMEX, en la ciudad capital.

- **Clientes:** Los clientes serán los intermediarios ubicados en las principales ciudades de Alemania, quienes se encargaran de distribuir el producto en los puntos de venta para los consumidores finales.
- **Accionistas:** La inversión inicial para poner en marcha la planta será por medio de la aportación de capital de los socios, la cual será en maquinaria, montaje e instalación del equipo y mano de obra.

3.13.4.- Ciclo de vida del producto

Los productos suelen atravesar cinco etapas: Majaro (1995)

1. Etapa de desarrollo de un nuevo producto: (6 meses)
 - Es muy caro.
 - No se perciben ingresos por venta.
 - Es un periodo de pérdidas netas.

2. Etapa de introducción en el mercado (6 meses)

- Supone un costo muy alto ya que no existen todavía las ganancias. Solo a los inicios de la recuperación de la inversión inicial.
- El nivel de ventas es bajo por ser una empresa nueva y poco conocida, por lo que se deberá realizar labor de mercadeo para posicionar la empresa "Atoronja Diet".

3. Etapa de crecimiento (1 año)

- Se reducen los costos debido a la realización de economías de escala; la producción de jugo de toronja envasado será mayor y se podrán ofrecer precios competitivos.
- Los volúmenes de ventas incrementan significativamente, porque se estabilizarán los procesos de producción y se puede satisfacer mayor demanda.
- Se empiezan a percibir beneficios.

4. Etapa de madurez (5 años)

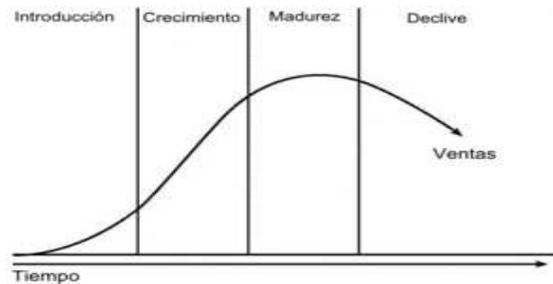
- Los costes son muy bajos, porque se cuenta con un control total del proceso de producción de jugo de toronja envasado.
- Se alcanzan los niveles máximos de ventas.
- Los precios disminuirán debido a la proliferación de productos competitivos.
- Se alcanza la mayor rentabilidad.

5. Etapa de declive (3 años)

- Las ventas caen.
- Los precios bajan.

- Los beneficios se reducen.

Grafica No. 4. Ciclo de vida del producto.



Fuente: Elaboración propia

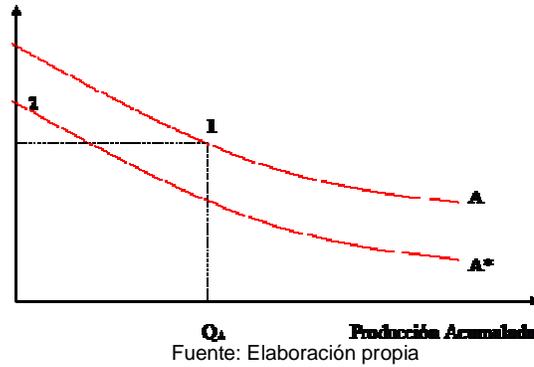
3.13.5.- Costo y Curva de Aprendizaje.

Las curvas de aprendizaje, también llamadas economías de escala dinámicas, hacen referencia al aumento de la productividad que se produce a través de la experiencia acumulada. Cuando una empresa lleva más de un periodo produciendo un bien aprende a producirlo mejor, se hace con el *know how* (saber hacer) del proceso productivo, lo que se traduce en una disminución del costo unitario a medida que aumenta la producción acumulada.

Lo que sucede es que el costo esperado de la producción para los periodos futuros pasa a ser función de las cantidades producidas en los periodos pasados.

La importancia de esta relación puede llevar a que determinadas empresas produzcan más que la cantidad de equilibrio durante los primeros periodos con el fin de bajar por su curva de aprendizaje más rápidamente que sus competidores, es decir, para crear una barrera de entrada.

Grafica No. 5. Curva de aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 15 ilustra esta situación. La curva de aprendizaje A es la de una planta productora de envasado de jugo que cuenta con cierta experiencia acumulada en la producción, mientras que la A* corresponde a otra planta productora envasadora de jugo que todavía no ha empezado a producir, pero que puede hacerlo con costos menores (lo que se refleja en que su curva de aprendizaje está por debajo que la de la otra planta).

Siempre que la planta pionera cuente con una ventaja lo suficientemente grande, la experiencia acumulada (el haber bajado por su curva de aprendizaje) significa una barrera de entrada para la otra planta, incluso aunque sus costos sean menores. Tal y como se aprecia en la gráfica, la planta pionero ha acumulado una producción Q_A , por lo que su costo unitario es C_1 (punto 1), mientras que la segunda no tiene ninguna experiencia acumulada (por lo que su costo unitario sería C^* , correspondiente al punto 2). La planta que se plantea empezar a producir el envasado de jugo deberá analizar cuidadosamente si le conviene o no sabiendo que su costo unitario será mayor que el de su competidor.

Si el mercado del bien en cuestión no es perfectamente competitivo y no hay indicios de que las curvas de aprendizaje (A y A*) vayan a cortarse en un futuro próximo, la planta que se plantea entrar no tendrá incentivos para hacerlo. Existirá una barrera de entrada derivada de las economías de escala dinámicas

3.13.6.- Respuesta de la Demanda.

Para la población en general el jugo de toronja envasado, es un bien perecedero, de consumo y no vital; mientras que para ciertos sectores de la población es considerado un bien necesario ya que representa un bien sustituto a las bebidas dietéticas, dada las propiedades nutricionales que el producto contiene.

3.13.7 Interacción con los Instrumentos Comerciales.

Los costos en cuanto al traslado del producto de la planta procesadora hasta el país destino recaerán sobre los costos de la empresa, porque cuenta con servicio de transporte. En cuanto a la distribución del producto, será a cargo de las empresas distribuidoras (Los intermediarios en el país destino), las cuales integran transporte especializado con la finalidad de mantener fresco el producto.

3.14.- Comercialización.

La comercialización tiene como fin último vender, se relaciona directamente con los clientes y proveedores. Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización: Orientación hacia el cliente, esfuerzo total de la empresa y ganancia como objetivo (Santesmases, 2001).

3.14.1.- Canales de Distribución.

Debe considerarse a Europa como un sólo mercado, lo mismo que los Estados Unidos, en lo que se refiere a canales de distribución. Debe anotarse sin embargo que aún existen grandes diferencias en muchos otros aspectos, tales como las preferencias de los consumidores.

- **Intermediarios.**

Los jugos de frutas tropicales y pulpas y otros jugos de frutas vendidos en menores cantidades casi siempre son manejados por agentes o importadores

especializados. Los agentes trabajan con base a una comisión mientras que los importadores compran en su nombre y venden a los usuarios finales (<http://huitoto.udea.edu.co>).

- **Usuarios Finales Industriales.**

La industria de bebidas es el mayor usuario final de materia prima de jugos de fruta. Las compañías más pequeñas compran especialmente de importadores, quienes cuentan con facilidades de mezclas, las compañías mayores importan directamente de la fuente. Por lo general los jugos de frutas tropicales, excepto la piña, se compran a través de importadores que tienen instalaciones mezcladoras.

- **Sector de Hotelería e Institucional.**

Es por lo general se surten a través de compañías especializadas, mayoristas, etc. Embotelladoras/empacadoras de jugos y néctares de fruta también suministran directamente a los establecidos de hostelería, hoteles y restaurantes.

El canal de distribución, que se utilizará, para la distribución del producto en el mercado internacional, llegará hasta las empresas que nos servirán como intermediarios hasta llegar a nuestro consumidor final.

El producto será vendido a distribuidores locales, quienes a su vez tienen la función de comercializar nuestro producto en supermercados especializados en productos orgánicos como Basic, la cadena de supermercados DM y Tegut, así como en diferentes puntos de venta.

Por mencionar a algunos distribuidores orgánicos tenemos (<http://cedeco.or.cr>):

- **Rapunzel**

Creada en 1974. Desde 1988 tiene una línea de productos orgánicos. Más de 74 productos tienen el sello. Algunos como: café, cacao, coco, quínoa, nueces, ajonjolí.

- **Allos**

Es una empresa distribuidora, con su propia marca que vende solo productos orgánicos desde 1974. La mayoría de sus productos se venden en las tiendas especializadas en productos orgánicos, llamadas en alemán "Bioladen" que están repartidas en todo el país. También se consiguen en una importante cadena de droguerías llamada DM. Los productos principales de "Allos" son: miel y productos derivados de la miel, productos a base de frutas: mermeladas, jugos, postres, etc. Barras de cereales y frutas, así como productos a base de amarantho o ajonjolí.

- **Ulrich Walter**

La empresa comercializadora Ulrich Walter tiene una misión social, quiere ser empresa responsable y tener cercanía con sus proveedores. Comercializa con el sello "Lebensbaum", que significa "árbol de vida". Sus productos son certificados orgánicos. Trabaja principalmente con té, café y especias.

- **Biogourmet**

Es una empresa que comercializa productos orgánicos en cadenas de supermercados tradicionales. Sus productos más importantes son: nueces, frutas secas, arroz, café, miel y cereales.

- **Alnatura**

Esta empresa comercializadora existe desde el 1984. Sus 700 productos orgánicos se consiguen en los supermercados DM, Tegut y otros puntos de venta. También ha creado su propia cadena de supermercados. Tiene cerca de 30 supermercados en Alemania, con tendencia a abrir más cada año. Son supermercados de productos orgánicos certificados y de productos naturales. Allí se venden sus productos y los de otras marcas también.

- **Dennree:** Es el mayorista líder de alimentos biológicos en la zona de habla alemana (Alemania, Suiza, Austria). Incrementó sus ventas mayoristas en un 16% durante el 2006, alcanzando los 270 millones de Euros. Suministra productos en 1.600 tiendas ecológicas y en supermercados. Como filial de

Dennree, la empresa Denn's Biomarkt GmbH (en Alemania) administra 15 tiendas orgánicas en Alemania y Austria, con tendencia al crecimiento.

3.14.2.- Logística

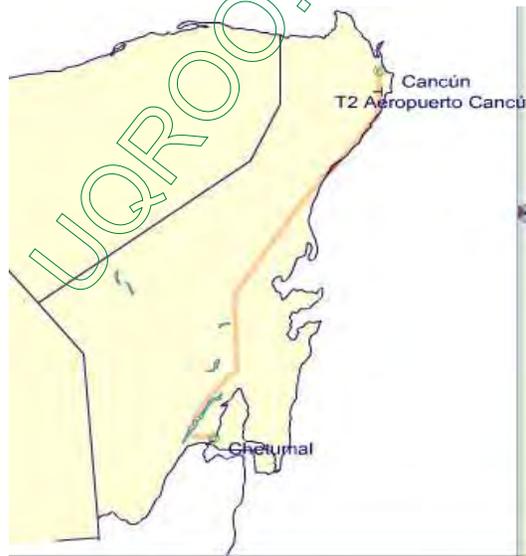
Se utiliza como medio de transporte un avión de carga. Debido a que Chetumal no cuenta con un aeropuerto internacional, el producto es transportado vía terrestre hasta el aeropuerto internacional de la ciudad de Cancún, en el Estado de Quintana Roo, en tres camionetas F-350 con capacidad para 2.7 ton.

El peso de cada envase es de 1300 gramos, repartido en 130 cajas de 20 kilogramos cada una, cada caja contendrá 15 envases, esta cantidad por camioneta.

El traslado del producto es mensual ya que así se logra satisfacer la demanda requerida. Se tiene un costo aproximado de \$ 2,400.00 por concepto de fletes debido a que la empresa cuenta con camionetas propias, solamente se gasta en gasolina y viáticos del personal.

RUTA CHETUMAL-CANCÚN

Figura No. 1. Traslado Chetumal-Cancún



Fuente: <http://portal.sct.gob.mx/SctPortal/>

Después de que el producto se encuentre en la ciudad de Cancún, este se embarcará en el aeropuerto internacional, en vuelo directo sin escala hasta la ciudad de Frankfurt, Alemania, costando el flete \$30,000.00 dólares.

Figura No.2. Traslado México-Alemania



Fuente: <http://portal.sct.gob.mx/SctPortal>

En el país destino el intermediario residente en el extranjero es el encargado de recibir la mercancía y distribuirla a los puntos de venta acordados, en este caso las tiendas de productos orgánicos.

3.15.- MERCADOTECNIA

En este apartado se hace mención de las estrategias de mercado a seleccionar, como son: publicidad, promoción y ventas, esto para difundir de manera rápida el producto en el país destino y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

3.15.1.- Promoción y publicidad

Para el producto a ofertar que es el jugo de toronja envasado, no se utilizan medios de comunicación masivos como son la radio y la televisión, la atención se centra en los medios impresos como las revistas deportivas y especializadas en artículos

orgánico-naturistas, se piensa colocar material POP (es todo aquel artículo promocional que un cliente puede retener y que sirve para que la publicidad se vuelva permanente) como carteles en el punto de venta, lonas promocionales en los exteriores de las tiendas especializadas y supermercados.

Algunas de las ventajas que nos ofrece el material POP a utilizar son:

- Incrementa la Imagen del producto: Con la falta de ayuda sólida en la venta, el fabricante puede enviar mensajes completos y claros al consumidor sobre las características y ventajas de su producto o de su marca. Ello puede representar una gran oportunidad para reforzar la marca a clientes e introducir el producto a clientes potenciales.
- Incrementa Ventas: La publicidad en el Punto de Venta, en la forma de material POP, ha demostrado tener impacto positivo en el comportamiento de compra de los clientes. Como se conoce bien, muchas compras son espontáneas, no planificadas, y en ese caso la publicidad POP tiene un poderoso efecto en la decisión.
- Reduce Gastos de Publicidad: Ningún comerciante puede anunciar todos los artículos de su tienda por medio de anuncios en periódicos, radio y menos TV. Empleando material POP dentro de la tienda se anuncia con eficacia las líneas de productos que se venden en la tienda, quienes pasen frente o entren al local. (<http://mercadeo.com>)

Por mencionar algunos supermercados orgánico-naturales donde se piensa vender el producto y utilizar el material POP figuran:

- Basic: Es un supermercado exclusivamente de productos orgánicos. Es una cadena de supermercados que se encuentra en los centros de las ciudades. Tiene un total de 20 supermercados ubicados en 15 ciudades grandes de Alemania y uno en Austria. Es interesante notar que el supermercado "Basic" en

la ciudad de Munich combina el supermercado con una cafetería orgánica y con un restaurante orgánico.

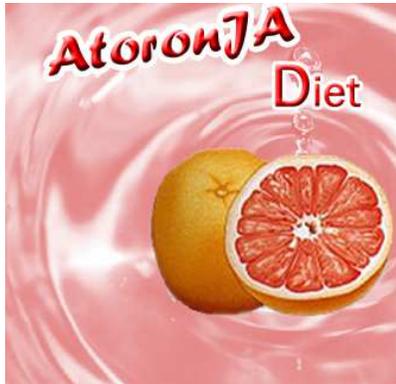
- El Grupo Rewe: Es el segundo mayor negociante de alimentos en Alemania y tercero en Europa. Se consiguen productos orgánicos en los supermercados Rewe, la mayoría bajo la marca Füllhorn, propia de Rewe. Ya en los años 90, había empezado a desarrollar góndolas con productos orgánicos en sus tiendas. En el 2005, el Grupo Rewe abrió sus propios dos primeros supermercados especializados en solo productos orgánicos.
- La Cadena de Supermercados-Droguería DM: Es una cadena de supermercados-droguería, tiene más de 860 tiendas en Alemania, 330 en Austria y también en otros países del este de Europa. Es una cadena de supermercados de productos para la salud, higiene, cosméticos y alimentos saludables. En cada DM hay una góndola exclusiva para productos orgánicos. La mayoría de esos productos es de marca Allos. (<http://mercadeo.com>)

3.15.2.- Logotipo.

El logotipo de la empresa o imagen principal, la compondrá en primer plano la tipografía del producto en color rojo con relieve y contorno en blanco.

El logotipo tendrá la imagen de una toronja entera y una cortada a la mitad para identificar a primera vista de que producto se trata. Todo esto estará sobre un fondo rosa con ondulaciones de agua, haciendo referencia al jugo, ya que el fruto es de color rosa.

Figura No. 3. Logotipo

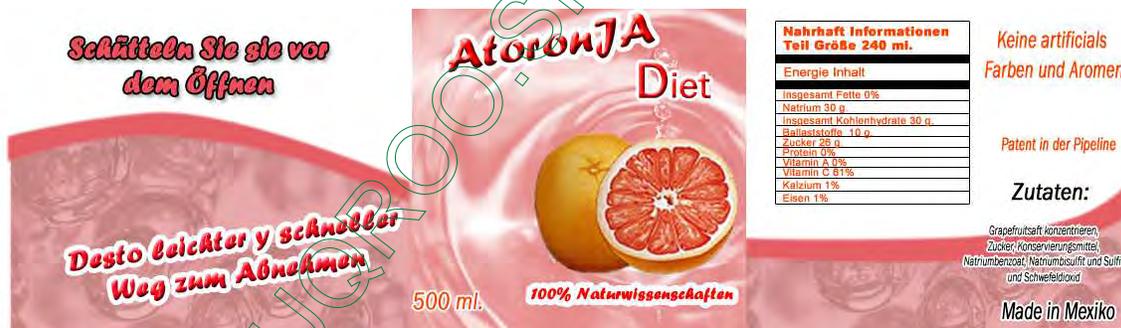


El slogan es “La manera más fácil y sencilla de adelgazar”. Este puede ir acompañando al logotipo.

3.15.3.- Etiqueta

La etiqueta del producto será tendrá, el logotipo, el slogan, las indicaciones y el contenido del producto.

Figura No. 4. Etiqueta.



A continuación se hará traducción de la etiqueta:

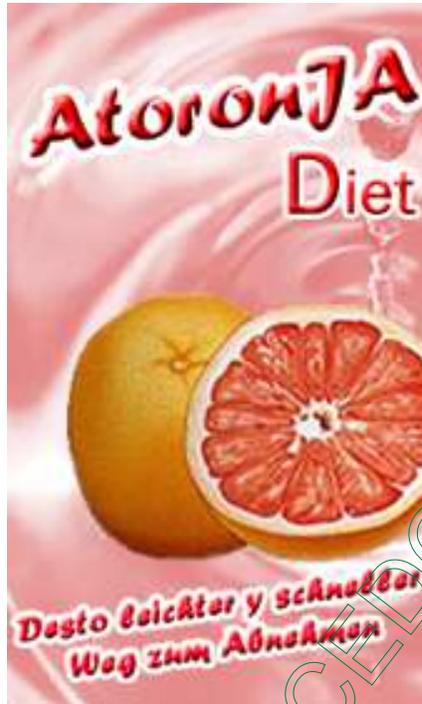
- Schütteln Sie sie vor dem Öffnen: Agítese antes de abrir
- Desto leichter y schneller Weg zum Abnehmen: La manera más fácil y sencilla de adelgazar
- % Naturwissenschaften: % Natural
- Nährhaft Informationen : Información Nutritional

- Teil Größe 240 ml.: Tamaño de la porción 240ml.
- Energie Inhalt : Contenido Energético
- Insgesamt Fette 0%: Grasas Totales 0%
- Natrium 30g.: Sodio 30 g.
- Insgesamt Kohlenhydrate 30 g. : Carbohidratos Totales 30 g.
- Ballaststoffe 10 g. : Fibra dietética 10 g.
- Zucker 26g. : Azucares 26 g.
- Protein 0%: Proteína 0%
- Vitamin A 0%: Vitamina A 0%
- Vitamin C 61%: Vitamina C 61%
- Kalzium 1% : Calcio 1%
- Eisen 1% : Hierro 1%
- Keine artificials Farben und Aromen: Sin colores y favores artificiales
- Patent in der Pipeline: Patente en trámite
- Zutaten : Ingredientes
- Grapefruitsaft konzentrieren : Jugo de toronja Concentrado
- Zucker : Azucar
- Konservierungsmittel : Conservadores
- Natriumbenzoat : Benzoato
- Natriumbisulfit und Sulfit : Sulfito y bisulfito de sodio
- und Schwefeldioxid : y Anhidrido sulfuroso

3.15.4.- Material P.O.P.

El material a POP a utilizarse tendrá solamente la información publicitaria necesaria para colocarse n el punto de venta lo más cerca del producto o cuando lo requiera alejado del producto pero visible para los compradores.

Figura No. 5. P.O.P.



3.16.- Proyección De La Demanda.

En este apartado se hace un pronóstico de la demanda que pueda tener el producto en el país destino, Alemania. Seguidamente, se presentan los pronósticos de la demanda, que están integrados por: pronóstico de consumo de zumos y néctares, pronóstico de consumo de cítricos, pronóstico de consumo total de toronja y por ultimo se realizo un pronostico de la producción anual de la empresa Atoronja.

Los años comprenden de 1998 – 2012. Para obtener estos pronósticos se partió de la información obtenida de la WTA (World Trade Atlas) Eurostat.

Cuadro No. 16. Pronostico de la Demanda.

Pronóstico de la demanda	
Millones de Euros	
1998	724,42
1999	795,92

2000	925,11
2001	866,58
2002	818,15
2003	850,88
2004	884,91
2005	920,31
2006	957,12
2007	995,40
2008	1.035,22
2009	1.076,63
2010	1.119,69
2011	1.164,48
2012	1.211,06

Fuente: WTA (Eurostat)

El cuadro de arriba explica el crecimiento estimado de la demanda de jugos de frutas naturales en Alemania de acuerdo a la WTA (Eurostat). Estos datos se estiman tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido este mercado en años previos. Vemos que para el año 2012 existe un aumento de casi del 80% con respecto al año de 1998. Véase que las cifras están en millones de euros.

Cuadro No. 17. Consumos Totales.

	Consumo total de zumos y néctares (Litros por año)	Consumo total de cítricos (Litros)	Consumo total de toronja (Litros)
1999	3,324,920,000.00	864,479,200.00	25,934,376.00
2001	3,333,150,000.00	866,619,000.00	25,998,570.00
2002	3,308,460,000.00	860,199,600.00	25,805,988.00
2003	3,543,128,018.00	921,213,284.68	27,636,398.54
2004	3,899,004,747.00	1,013,741,234.22	30,412,237.03
2005	4,288,905,221.70	1,115,115,357.64	33,453,460.73
2006	4,717,275,438.67	1,226,491,614.05	36,794,748.42
2007	4,858,793,701.83	1,263,286,362.48	37,898,590.87
2008	4,954,511,937.75	1,288,173,103.82	38,645,193.11
2009	5,052,115,822.93	1,313,550,113.96	39,406,503.42
2010	5,151,642,504.64	1,339,427,051.21	40,182,811.54
2011	5,253,129,861.98	1,365,813,764.11	40,974,412.92
2012	5,356,616,520.26	1,392,720,295.27	41,781,608.86

Fuente: WTA(Eurostat)

Esta tabla nos indica el total de consumo en litros de zumos y néctares en el país de Alemania, así como el total de consumo de cítricos en litros y finalmente el consumo total de jugo de toronja en litros. Véase que en los últimos años el consumo ha ido en ascenso por lo cual se puede proyectar un crecimiento mantenido para los próximos años.

Cuadro No. 18. Proyección de la demanda de Atonreja.

Años	Producción Atonreja (Anual)
2007	56,847,89
2008	57,967,79
2009	59,109,76
2010	60,274,22
2011	61,461,62
2012	62,672,41

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración las tablas anteriores se hace la proyección de volumen en litros que la empresa Atonreja Diet debe producir anualmente. De acuerdo a datos proporcionados por la FAO, el 26% de las importaciones totales de jugos de cítricos en Alemania provienen de México.

Del porcentaje anterior el 3% le corresponde al jugo de toronja. De esto podemos proyectar que el 5% de las exportaciones le corresponde a Atonreja Diet.

3.17.- Conclusión.

De acuerdo a los datos presentados en el presente capítulo, se puede apreciar que existe demanda en Alemania para el jugo de toronja natural, los consumidores alemanes están mostrando una clara postura apegada a consumir productos orgánicos, que sean benéficos para la salud, esto lo demuestra la creciente apertura de supermercados especializados en la venta de productos naturales.

El consumidor alemán es una persona que cuenta con un poder adquisitivo que le permite comprar productos basado en los beneficios que este le puede otorgar sin que el precio se un factor determinante en su decisión de compra. Atoronja Diet pretende entrar en este mercado que aunque competido representa una gran oportunidad de hacer negocios.

Se sabe que es un mercado altamente competitivo pero no difícil, ya que se cuenta con estrategias de mercado bien definidas que harán que el producto sea conocido y deseado por los consumidores. El producto será comercializado en los supermercados exclusivos de productos natural-orgánicos lo que lo acercara a sus principales clientes potenciales.

Los principales competidores para la marca serán las grandes empresas como Coca Cola Company en su división de jugos envasados y PepsiCo por su amplia experiencia en el mercado, el gran posicionamiento a nivel mundial con el que cuentan, y sus amplios canales de distribución. Eso por eso que los esfuerzos de Atoronja Diet se concentraran en los supermercados especializados y la promoción a utilizarse será en el mismo punto de venta así como con anuncios en revistas especializadas, esto con el fin de que la empresa se haga de clientes fieles a la marca. Una vez consolidada la empresa pasando el punto de la introducción y que la producción sea mayor se piensa ampliar el mercado.

CAPITULO 4
ESTUDIO TÉCNICO.

UQROO.SISBUCEDOC

4.- Introducción.

Un proyecto es un sistema de producción en forma integral, constituido por un conjunto de factores fijos que sirven de base, para la combinación de factores variables, a través de etapas sucesivas con el objeto de fabricar un producto. La ingeniería del proyecto nos permite conocer el volumen a producir, la maquinaria adecuada, los procesos necesarios para la fabricación del producto. La localización permite, entre otras cosas, el poder elegir el espacio requerido para la producción y venta.

En este apartado se describe la ubicación de la empresa Atonja Diet, así como también la ingeniería del proyecto que consta de la instalación, la obtención de la maquinaria, la distribución de la planta, la obtención de los insumos y de los proveedores. Una parte muy importante de esta sección es la de la organización de la empresa ya que indica cuantos empleados va a necesitarse para poner en marcha el proyecto, y por ultimo pero no menos importante son las normas y leyes jurídicas que la empresa debe seguir para tener con un buen funcionamiento.

4.1.- Macrolocalización.

La empresa se localiza en la capital del Estado de Quintana Roo, Chetumal. Ubicado en las coordenadas geográficas al norte 21°37', al sur 17°53' de latitud norte; al este 86°42', al oeste 89°20' de longitud oeste. Quintana Roo colinda al norte con Yucatán y con el Golfo de México; al este con el Mar Caribe; al sur con la Bahía de Chetumal y Belice; al oeste con Campeche y Yucatán. (INEGI 2000)

Figura No. 6. Macrolocalización



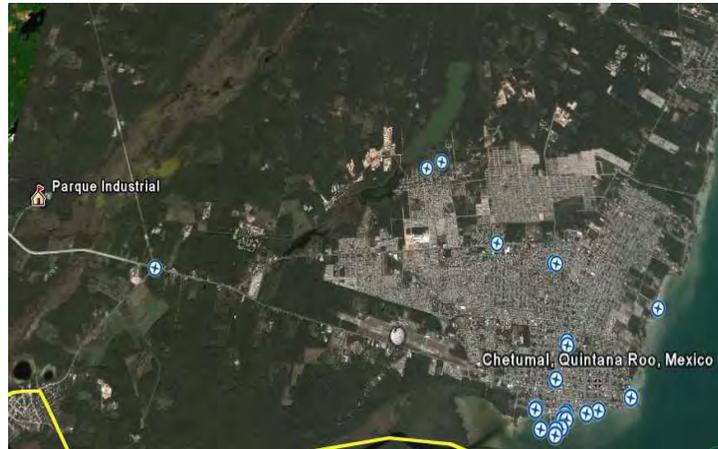
Fuente: INEGI. Marco Geoestadístico

4.2.- Microlocalización.

La planta de la empresa se localiza en el Parque Industrial de Chetumal, en la carretera Federal Chetumal-Bacalar, en dicho lugar se puede encontrar instalaciones eléctricas de calidad que garanticen el suministro de tal combustible a unas tarifas especiales que reducen el costo de producción a comparación de cualquier otro lugar en el municipio de Othón P. Blanco.

El edificio a utilizar para la producción ya está construido y tiene medidas de 150m². En un solo piso, cuenta con 1 toma de agua exterior y 8 tomas interiores; y 32 tomas de corriente eléctrica en su interior.

Figura No. 7. Microlocalización



Fuente: earth google

4.3.- Ingeniería del proyecto.

Se entiende por ingeniería de proyecto, la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión donde se definen todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En el desarrollo de un proyecto de inversión a la ingeniería le corresponde:

Definir:

- Todas las maquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del establecimiento productivo.
- Lugar de implantación del proyecto
- Las actividades necesarias para el suministro de los insumos y de los productos
- Las cantidades requeridas de insumos y productos.

Diseñar:

- El plano funcional y material de la planta productora.

Planear:

- El desarrollo del proyecto durante la instalación y operación.

4.3.1.- Instalación.

La planta se localiza en la Zona Industrial de Chetumal, pues en dicho lugar se puede encontrar instalaciones eléctricas de calidad que garanticen su suministro a unas tarifas especiales que reducen el costo de producción a comparación de cualquier otro lugar en el municipio de Othón P. Blanco.

El edificio para la producción ya está construido y tiene medidas de 150m². En un solo piso, cuenta con 1 toma de agua exterior y 8 tomas interiores; y 32 tomas de corriente eléctrica en su interior.

El edificio esta dividido en los siguientes departamentos:

- Recepción de documentación y descarga de materias primas y combustible.
- Almacenamiento de agua.
- Almacenamiento de combustible.
- Almacén de materias primas.
- Almacén de producto terminado.
- Vestidores, baños y sanitarios.
- Estacionamiento.
- Áreas verdes.
- Comedor
- Caldera
- Oficinas administrativas
- Área para el proceso productivo (lavado, exprimido, refinación y clasificación, corrección, control de calidad, deareación, envasado, esterilización, enfriamiento, etiquetado y empaque).

4.3.2.- Equipo.

Una de las primeras decisiones al elegir el equipo, se relaciona con el grado de flexibilidad o adaptación deseada. Las máquinas y herramientas se pueden clasificar como de propósito general y de propósito especial. Las máquinas de propósito general son las más flexibles y constituyen la mayoría de las máquinas y herramientas que se utilizan en la actualidad.

Tales máquinas tienen, por lo general, la ventaja de efectuar operaciones específicas, de manera más rápida y a mayor escala que las máquinas de propósito general. Sin embargo, se caracterizan por su falta de flexibilidad ya que un cambio en el diseño del producto puede requerir su acoplamiento, desecho o cambio total.

UQROO.SISBI.CEDOS

Cuadro No. 19. Proveedores de Maquinaria

DISTRIBUIDORA	DIRECCIÓN	TIPO DE MAQUINARIA	MARCA
Análisis Predictivos De Maquinaria, S.A. De C.V.	Colon 611 poniente, San Nicolás de los Garza, Nuevo León Tel.883 67 73 73	Banda transportadora Transportador helicoidal	Misaza Misaza
Vta Maquinaria Para Negocios De Comida	Avenida Tecnológico 3103 x Juan Dozal Código postal: 31310, Chihuahua, Chihuahua Tel. (614) 4147101	Tanque de lavado Tanque de cepillado Tanque de corrección Tanque de enfriamiento	Champion Champion Mider Mider
Abc Maquinaria Y Arcillas S.A. De C.V.	Boulevard Emiliano Zapata, km. 142 Tulancingo Hidalgo	Extractor Máquina tamizadora Clarificador para ajuste Caldera para generar vapor	*kone *kone *kone *kone
Maquinas Monterrey, S.A.	Av. Nuevo Leon 270, séptimo piso numero 11, Monterrey.	Sistema de deareación Bomba de autovació	Esav-kebe Esav-kebe
Técnicos Argostal, S.A.	Av Jalisco 180, México 18, Distrito Federal Tel. 515 85 80	Clarificador para ajuste Envasadora Autoclave Etiquetadora Máquina cerradora	Airco Servograph Airco Servograph Airco Servograph Airco Servograph Airco Servograph
Amhsa	Av.Terminación Calle Morelos 121 Monclova, Coahuila Apartado postal 121	Máquinas centrifuga para separar partículas sólidas. Equipo para determinación bacteriológico con refractómetro para medir grados Brix. Montacargas Bomba suministro de agua	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3.- Distribución de la Planta.

La planta de ATORONJA DIET S.A. de C.V. se distribuye de la siguiente manera:

El edificio esta dividido en los siguientes departamentos:

- Recepción de documentación y descarga de materias primas y combustible.
- Almacenamiento de agua.
- Almacenamiento de combustible.
- Almacén de materias primas.
- Almacén de producto terminado.
- Vestidores, baños y sanitarios.
- Estacionamiento.
- Áreas verdes.
- Comedor
- Caldera
- Oficinas administrativas
- Área para el proceso productivo (lavado, exprimido, refinación y clasificación, corrección, control de calidad, deareación, envasado, esterilización, enfriamiento, etiquetado y empaque).

UQROO.SBSBI.CEDOC

Figura No. 8. Distribución de la planta



Fuente: Elaboración Propia en base a Guías Empresariales

4.3.4.- Insumos.

Son aquellos elementos sobre los cuales se efectúa el proceso de transformación. En este caso el insumo principal es la Toronja tipo Red rubí. Para producir una tonelada de jugo de toronja se requieren aproximadamente de 2,400 Kg. es decir el 42 % es jugo y el 58 % restante lo constituye la cáscara, la pulpa y el hueso.

4.3.5.- Proveedores.

Los principales proveedores de la materia prima (toronja) son los poblados cercanos a la ciudad capital con el fin de disminuir el costo del transporte, durante la temporada alta de producción. En temporada baja la materia prima se obtendrá de distribuidores mayoristas del centro del país.

La compra de materia prima es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de la materia prima con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materia prima y suministros, destacan las siguientes:

- La materia prima debe ser fresca, de buena calidad y precio razonable.
- Cercanía del centro de cultivo con la fábrica para reducir el tiempo de entrega.
- Disponibilidad de la materia prima ya que es de carácter biológico y su almacenamiento no puede ser por más de 15 días.

De acuerdo al volumen de compra se obtienen mejores condiciones de precio y financiamiento.

Dentro de las materias auxiliares los conservadores más usuales son: benzoato de sodio, sulfito, bisulfito de sodio y anhídrido sulfuroso mismos que son vendidos por distribuidores de productos químicos, que se pueden localizar por medio del directorio de la Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias.

El aprovisionamiento de los recursos necesarios tanto para la maquinaria como para el equipo de transporte es brindado en parte por la empresa Garabana S. A. de acuerdo a un convenio previamente firmando.

Los Proveedores de mobiliario y equipo son las empresas Office Depot y Dipay, ubicadas en la ciudad capital.

La energía eléctrica será surtida por la Comisión Federal de Electricidad que cuenta con tarifas especiales para empresas situadas en la zona industrial a un precio aproximado de \$60,000.00 anuales

El gas necesario para la producción mensual es de 80 kilos, cantidad que será abastecido por la empresa Zeta a un costo de \$710.00

El agua potable será surtida por la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado, que cuenta con una tarifa especial para industrias localizadas en la zona industrial el costo mensual será de \$1316.66

El servicio de teléfono e Internet será contratado a través de la empresa TELMEX, en la ciudad capital, y tendrá un costo de \$15,000.00 anuales.

La recolección de basura será por parte de los servicios municipales.

4.4.- Producción.

El procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para la obtención de los bienes y servicios se presenta en tres pasos descritos a continuación.

Cuadro No. 20. Producción.

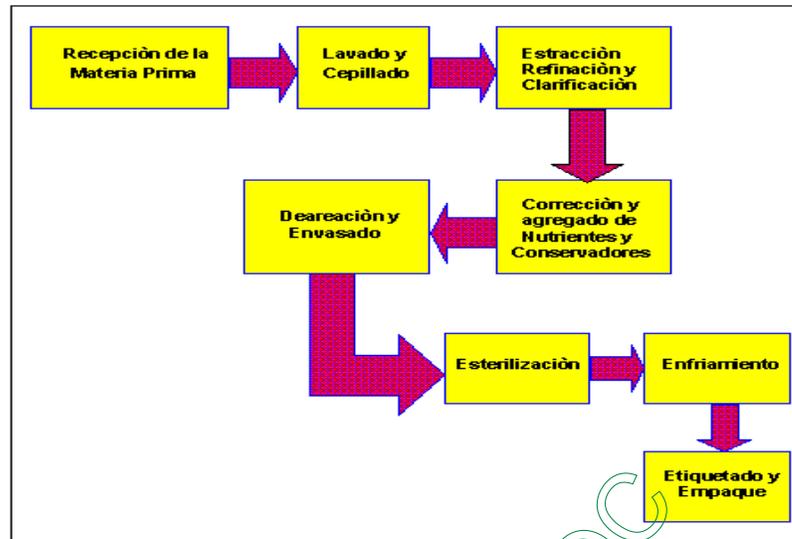
ESTADO	+	PROCESO TRANSFORMADOR	=	PRODUCTO
<p>Insumos Son aquellos elementos sobre los cuales efectuaremos el proceso de transformación.</p> <p>En este caso el insumo principal es la Toronja tipo Red Ruby</p> <p>Suministros</p> <p>Son los recursos necesarios para realizar el proceso de transformación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agua • Luz • Combustible 		<p>Proceso Conjunto de operaciones que realiza el personal y la maquinaria para el proceso final. Este punto lo describiremos a continuación mediante un diagrama de flujos para su mejor comprensión.</p> <p>Equipo productivo Conjunto de maquinarias y instalaciones necesarias para realizar el proceso transformador. Lo anterior fue descrito detalladamente en el tema antes desarrollado.</p> <p>Organización Elemento humano necesario para realizar el proceso productivo. Mediante un organigrama que se presenta a continuación trataremos de explicar mejor este punto.</p>		<p>Productos Bienes finales resultado del proceso de transformación. En este caso el producto final es la bebida próxima a la exportación hacia Alemania.</p> <p>Subproductos Bienes obtenidos no como objetivo principal del proceso de transformación, pero con un valor económico. En este caso los subproductos derivados de huesos, cáscaras y pulpa, los cuales tienen usos como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El bagazo y la pulpa seca se utiliza como alimento para ganado. - La pectina es un producto valioso en la industria alimenticia principalmente para preparar jaleas. - Aceite, se utiliza en la industria de aromas y sabores mediante un proceso de refinación para producir aceite esencial; se utiliza en la industria perfumera y en menor escala en la medicinal. <p>Residuos o desechos Consecuencias del proceso con o sin valor. Al ser un producto orgánico no existen desechos.</p>

Fuente: Elaboración Propia en Base a Guías Empresariales.

4.4.1 Proceso productivo.

El siguiente diagrama de flujos explica el proceso transformador para poder llegar al producto final.

Figura No. 9. Proceso Productivo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guías Empresariales.

A continuación, se presenta una explicación del proceso transformador

1. Recepción y almacenamiento de materia prima.- Por lo general la toronja es transportada a granel (su consistencia lo permite). Hay que evitar golpear las toronjas ya que fácilmente se estropearían por la zona del golpe si estuviesen almacenadas algunos días. El almacenamiento de la toronja debe hacerse en un lugar fresco, de humedad media de forma que no grave mucho peso sobre el fruto. El almacenamiento no debe prolongarse más de 15 días en condiciones normales.

2. Transporte al área de lavado.- El producto se transporta por medio de cajas de campo al área de lavado.

3. Inspección.- Las cajas con toronjas se vacían en una banda transportadora donde se realiza una selección para eliminar aquellos frutos que no reúnan las debidas condiciones, bien sea por daño, alteración o descomposición.

4. Lavado.- Las toronjas se someten a una ducha de agua a presión, con este lavado se trata de eliminar el polvo y demás micro-organismos procedentes de la

tierra o campo, para que el lavado sea mejor se le puede agregar al agua fungicidas, cloros o lejía comercial.

5. Corte.- Lavados los frutos se procede a su cortado en dos mitades, para poder agotar o aprovechar mejor el zumo es conveniente cortar las toronjas por el ecuador. El corte lo realizan manualmente los trabajadores usando cuchillos o guillotinas. Las medias toronjas se vierten en bandejas de plástico o cubetas.

6. Transporte al área de exprimido.- Se transportan las bandejas o cubetas a la máquina exprimidora.

7. Exprimido.- Debido a la poca producción de una micro/empresa lo más conveniente es la utilización de una exprimidora manual de zumos, que consta de una caja metálica de acero inoxidable, que está dispuesta en posición inclinada para su fácil vaciado. Dentro de la caja metálica están situadas unas piñas giratorias (normalmente cinco) de diferentes diámetros, que son donde se exprimirán las toronjas. El jugo se carga en cubetas.

8. Transporte al área de tamizado.- Se transporta a la máquina tamizadora, este transporte se realiza manualmente por los trabajadores.

9. Tamizado.- El zumo obtenido generalmente lleva pulpa y semilla por lo que es necesario tamizarlo. En esta operación el zumo se introduce por la tolva de alimentación de la máquina tamizadora donde un tornillo helicoidal lo arrastra hacia la tela metálica que es la que impide el paso de la pulpa y huesos, los que son expulsados por la parte posterior de la máquina. El zumo se deposita en tinas o cubetas por medio de la tolva de salida de zumo de la máquina tamizadora.

10. Inspección de contenidos y control de calidad.- En este punto se procede a determinar el contenido en azúcar, ácido cítrico, vitamina C, pulpa y sabor o aceites esenciales residuales.

11. Transporte al área de ajuste y envasado.- El transporte se realiza por los trabajadores mismos que vacían el contenido de las cubetas en el tanque para mezclar el equipo para ajuste.

12. Ajuste.- El ajuste consiste en regular las variaciones del azúcar y ácido contenidas en el jugo, así como para mezclar los conservadores requeridos, siendo los más usuales entre otras, benzoato de sodio, sulfito y bisulfito de sodio, así como anhídrido sulfuroso.

La mezcla de los conservadores con el jugo no es instantánea, sino que necesita cierto tiempo de agitación. Este proceso de ajuste se realiza en un tanque donde la mezcla se realiza por medio de un motor agitador.

13. Envasado.- Los zumos, convenientemente ajustados, mezclados y uniformados en el tanque del equipo para el ajuste de zumos, se envían por gravedad, por un tubo, a la válvula de llenado, la cual tiene una llave o grifo que se maneja manualmente cada vez que se cambia el envase. Antes de cerrar el envase se calienta con su contenido para sacar el oxígeno que hay en la botella y evitar la oxidación del jugo. Una vez efectuado esto se procede a tapar el envase.

14. Transporte a esterilización.- Se transportan los envases a la máquina autoclave.

15. Esterilización.- Para realizar la pasteurización se usará un autoclave que servirá para destruir los microorganismos, es recomendable tratamientos de temperatura altas en corto tiempo, las normas generales sobre temperaturas y tiempos de tratamiento para envases de envases de 1 litro 15 minutos a 115°C.

16. Transporte al área de enfriamiento.- El producto se transporta al área de enfriamiento.

17. Enfriamiento.- En este punto del proceso el producto es rociado con agua o sumergido en ella para alcanzar la temperatura ambiente.

18. Etiquetado y empaquetado.- Se coloca a los envases la etiqueta posteriormente se empaca en cajas de cartón.

19. Transporte a la bodega.- El transporte de las cajas se realiza por medio de "diablos" a la bodega de producto terminado.

20. Almacenamiento del producto terminado.- Almacenamiento del producto en la bodega que dando listo para su distribución.

Análisis De Tiempos

En este punto utilizaremos el diagrama de flujos del proceso, el cual es detallado y utiliza simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas.

 **Operación.** Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos.

 **Transporte.** Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación de un sitio a otro.

 **Demora.** Se presenta generalmente cuando hay que esperar turno para efectuar la siguiente operación. En ocasiones, el propio proceso exige una demora.

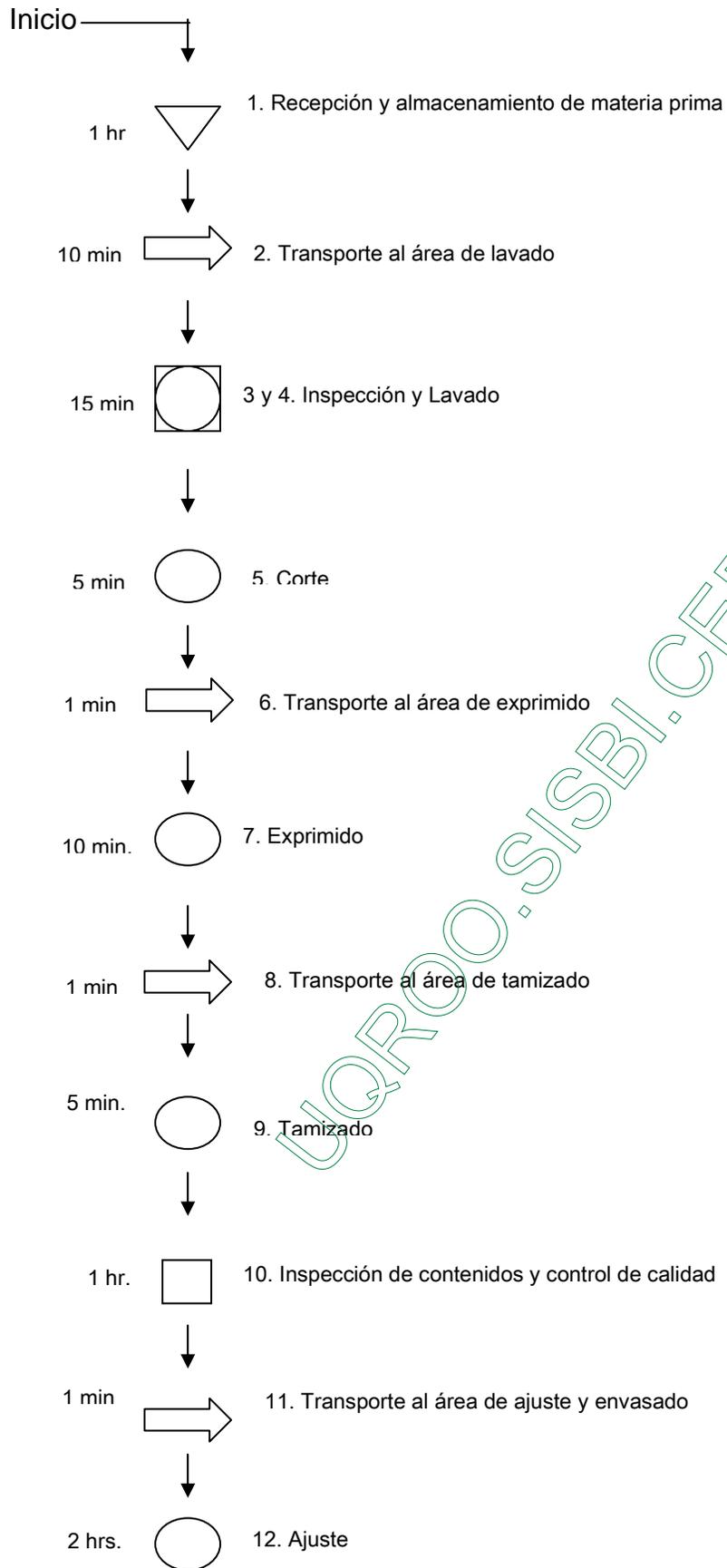
 **Almacenamiento.** Puede ser de materia prima, de productos en proceso o de productos terminados.

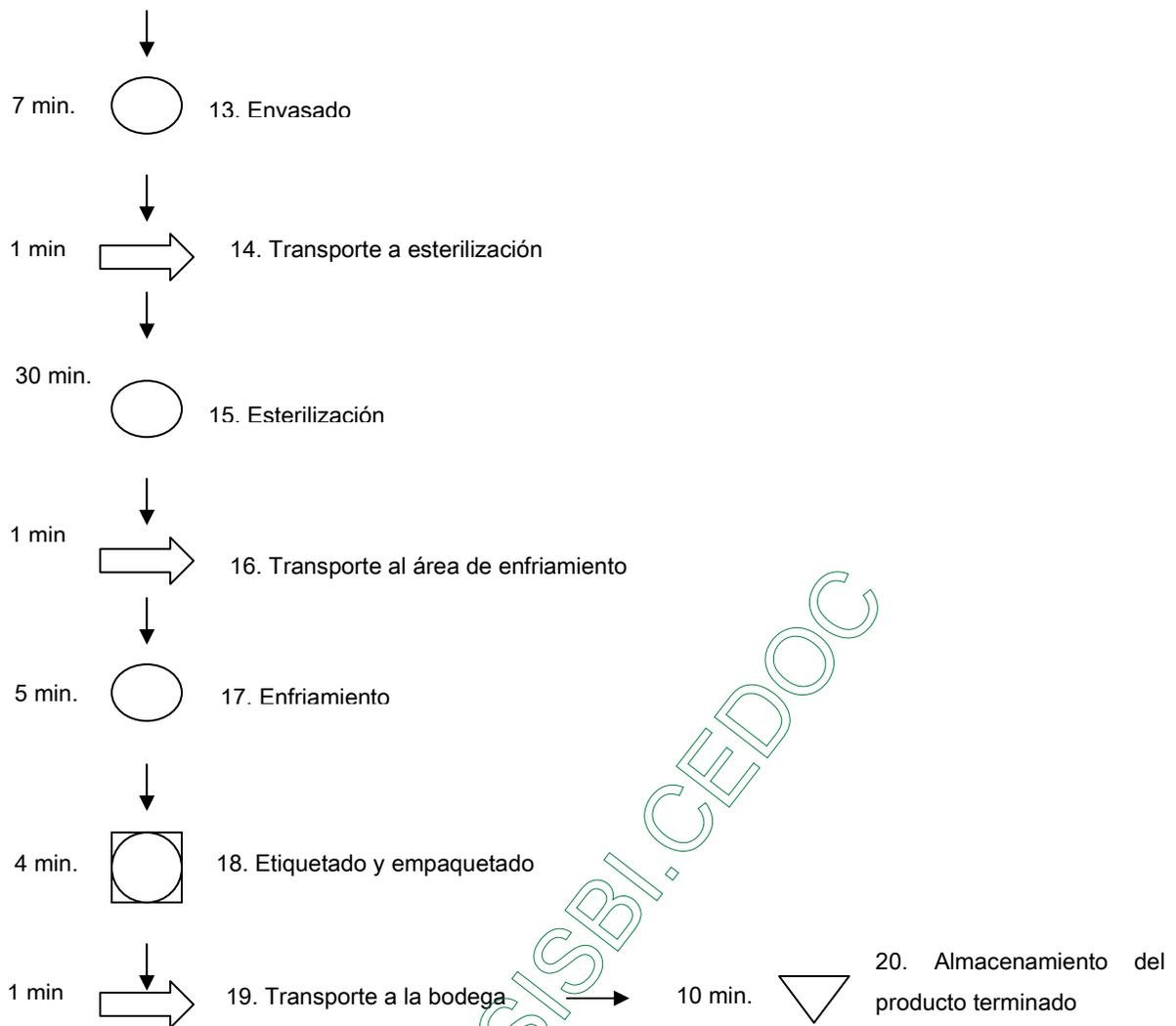
 **Inspección.** Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación o un transporte o verificar la calidad del producto.

 **Operación combinada.** Ocurre cuando se efectúan simultáneamente des de las acciones mencionadas.

Fuente: Elaboración Propia a partir de guías empresariales.

Diagrama de flujo del proceso

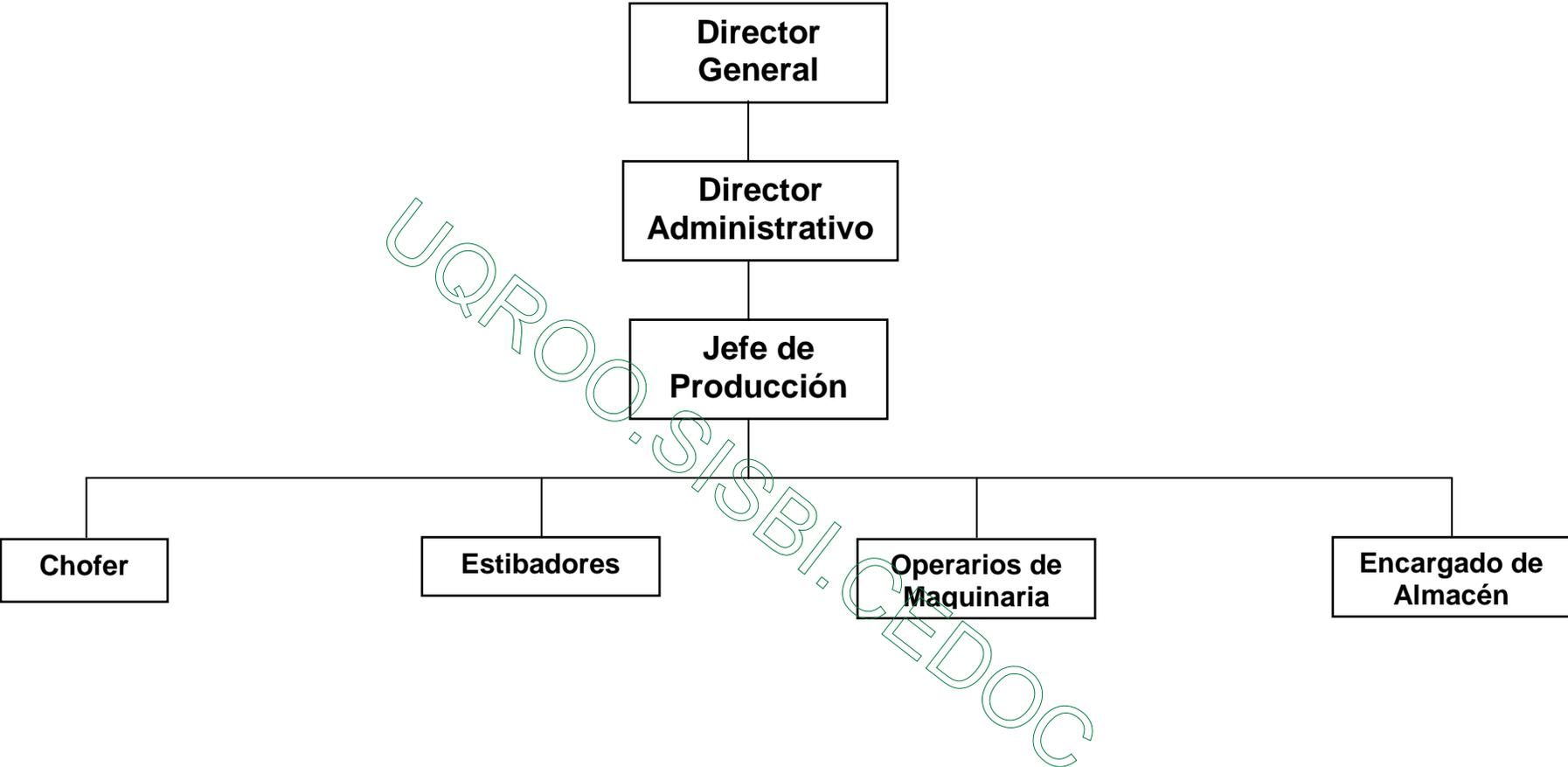




4.5.- Organización.

En esta sección se explica a detalle el organigrama que corresponde para la empresa ATORONJA DIET, así como el análisis de los puestos y perfiles a cubrir.

4.5.1.- Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2.- Puestos y perfiles.

De acuerdo a las características de la empresa se requiere de personal altamente capacitado para llevar a cabo las funciones que los puestos demanden.

Cuadro No. 21. Puestos y perfiles

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Director General				
1.2. <i>Subordinado a:</i>	N/A				
1.3. <i>Subordinados:</i>	Todo el personal de la empresa				
1.4. <i>Relación interna</i>	Gerente Comercial				
1.5. <i>Relación externa</i>	Proveedores, Clientes, Instituciones gubernamentales, Organismos empresariales, de maquinaria				
1.6. <i>Nivel</i>	Uno				
2. REQUISITOS					
2.1. <i>Edad</i>	De 25 a 45 años				
2.2. <i>Sexo</i>	Masculino				
2.3. <i>Escolaridad</i>	Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas. Estudios de especialización en Dirección Financiera. Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.				
2.4. <i>Estado civil</i>	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 <i>Administración</i>					X
3.2 <i>Contabilidad y Finanzas</i>					X
3.3 <i>Manejo de personal</i>					X
3.4 <i>Herramientas de Office</i>			X		

<u>4. HABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía				X	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo					X
<u>5. RESPONSABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo					X
<u>6. ESFUERZO</u>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico		X			
6.2 Mental					X
<u>7. FUNCIONES</u>					
7.1 Actividades Genéricas	Dirigir y formular la política de la empresa. Así como también planificar y coordinar las actividades generales de la empresa. Representar a la compañía ante otras empresas o Instituciones.				
7.2 Específicas	Definir y formular la política de la compañía. Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia del Director Administrativo y del jefe de producción. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos. Representar a la empresa en su trato con terceros.				
7.3 Eventuales	Supervisión.				
7.4 Otras Responsabilidades	El Director General determina los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área y sus colaboradores inmediatos, así como del personal, en general.				

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Director Administrativo				
1.2. <i>Subordinado a:</i>	Director General				
1.3. <i>Subordinados:</i>	Todo el personal que representa el nivel tres.				
1.4. <i>Relación interna</i>	Jefe de Producción.				
1.5. <i>Relación externa</i>	Proveedores, Clientes, Instituciones gubernamentales, Organismos empresariales, de maquinaria				
1.6. <i>Nivel</i>	Dos				
2. REQUISITOS					
2.1. <i>Edad</i>	De 25 a 45 años				
2.2. <i>Sexo</i>	Masculino				
2.3. <i>Escolaridad</i>	Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas. Estudios de especialización en Dirección Financiera. Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales, Mercadotecnia.				
2.4. <i>Estado civil</i>	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 <i>Administración</i>					X
3.2 <i>Contabilidad y Finanzas</i>					X
3.3 <i>Manejo de personal</i>					X
3.4 <i>Herramientas de Office</i>			X		

4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				X	
4.2 Empatía				X	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo					X
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo					X
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico		X			
6.2 Mental					X
7. FUNCIONES					
7.1 Actividades Genéricas	Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.				
7.2 Específicas	Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa. Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.				
7.3 Eventuales	Realiza todas aquellas funciones que en forma específica le solicite el Director General.				
7.4 Otras Responsabilidades	Planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución del producto de la compañía. Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias. Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.				

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Jefe de Producción.				
1.2. <i>Subordinado a:</i>	Director General				
1.3. <i>Subordinados:</i>	Todo el personal que representa el nivel tres.				
1.4. <i>Relación interna</i>	Director Administrativo.				
1.5. <i>Relación externa</i>	Proveedores de materia prima, de maquinaria y clientes.				
1.6. <i>Nivel</i>	Dos				
2. REQUISITOS					
2.1. <i>Edad</i>	De 25 a 45 años				
2.2. <i>Sexo</i>	Masculino				
2.3. <i>Escolaridad</i>	Titulación universitaria Superior, preferiblemente Ingeniería industrial. Estudios de especialización sobre planificación y Gestión de Producción. Análisis de procesos. Conocimientos del proceso de fabricación, Modelo Europeo de Calidad, normativa ISO, técnicas de control e inspección.				
2.4. <i>Estado civil</i>	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 <i>Administración</i>			X		
3.2 <i>Contabilidad y Finanzas</i>		X			
3.3 <i>Manejo de personal</i>					X
3.4 <i>Herramientas de Office</i>		X			

<u>4. HABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo				X	
4.2 Empatía				X	
4.3 Manejo de grupos y conflictos					X
4.4 Creativo			X		
<u>5. RESPONSABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo			X		
<u>6. ESFUERZO</u>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico				X	
6.2 Mental				X	
<u>7. FUNCIONES</u>					
7.1 Actividades Genéricas	Implementar y vigilar el cumplimiento de la política de calidad de la empresa. Fijar, diseñar e implantar los índices de calidad necesarios para la evaluación y control de productos y procesos. Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto altamente competitivo.				
7.2 Específicas	Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas. Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.				
7.3 Eventuales	Organizar y dirigir el mantenimiento y reparación. Localizar y corregir deficiencias.				
7.4 Otras Responsabilidades	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los materiales y productos de la empresa.				

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. <i>Nombre del puesto</i>	Encargado de Almacén.				
1.2. <i>Subordinado a:</i>	Jefe de Producción.				
1.3. <i>Subordinados:</i>	N/A				
1.4. <i>Relación interna</i>	Estibadores				
1.5. <i>Relación externa</i>	N/A				
1.6. <i>Nivel</i>	Tres				
2. REQUISITOS					
2.1. <i>Edad</i>	De 25 a 35 años				
2.2. <i>Sexo</i>	Masculino				
2.3. <i>Escolaridad</i>	Nivel secundaria				
2.4. <i>Estado civil</i>	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 <i>Administración</i>	X				
3.2 <i>Contabilidad y Finanzas</i>	X				
3.3 <i>Manejo de personal</i>	X				
3.4 <i>Herramientas de Office</i>			X		

UQROO.SISBI.CEDOC

4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía					X
4.3 Manejo de grupos y conflictos	X				
4.4 Creativo	X				
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo		X			
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
6.2 Mental		X			
7. FUNCIONES					
7.1 Actividades Genéricas	Realizar labores de control y registro de entradas y salidas de materia prima, productos, los bienes que estén en custodia de la empresa, de su almacenamiento, así como verificar y tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes, de acuerdo a las órdenes del jefe de producción.				
7.2 Específicas	Controlara y registrara las entradas y salidas del producto y de la materia prima, así como también verificar que los productos, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.				
7.3 Eventuales	Realizara el armado y desarmado de equipo para almacenamiento.				
7.4 Otras Responsabilidades	Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorias.				

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. Nombre del puesto	Operador de Maquinaria.				
1.2. Subordinado a:	Jefe de Producción.				
1.3. Subordinados:	N/A				
1.4. Relación interna	Jefe de Producción.				
1.5. Relación externa	N/A				
1.6. Nivel	Tres				
2. REQUISITOS					
2.1. Edad	De 25 a 45 años				
2.2. Sexo	Masculino				
2.3. Escolaridad	Carrera Técnica en mecánica y/o electricidad, Conocimientos de mecánica, electricidad, bombas, seguridad, tecnología				
2.4. Estado civil	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 Administración	X				
3.2 Contabilidad y Finanzas	X				
3.3 Manejo de personal	X				
3.4. Herramientas de Office	X				

UQROO.SISBI.CEDOC

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. Nombre del puesto	Estibador				
4. HABILIDADES					
1.2. Subordinado a:	Jefe de Producción.	2	3	4	5
1.3. Subordinados:	N/A				X
1.4. Relación interna	Encargado de Almacén				X
1.5. Relación externa	N/A	X			
1.6. Nivel	Tres	X			
2. REQUISITOS					
5. RESPONSABILIDADES					
2.1. Edad	De 25 a 35 años	2	3	4	5
2.2. Sexo	Masculino				
2.3. Escolaridad	Nivel secundaria				
6. ESFUERZO					
2.4. Estado civil	Indistinto	1	2	3	5
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
6.1 Físico					X
6.2 Mental		1	2 ^X	3	4
7. FUNCIONES					
3.1 Administración	X				
7.1 Actividades Genéricas		Manejo y operación de la maquinaria durante todo el proceso productivo.			
3.2 Contabilidad y Finanzas	X				
3.3 Manejo de personal	X				
7.2 Específicas		Realizar tareas técnicas relacionadas con la producción, montaje, funcionamiento, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos e instalaciones mecánicas y eléctricas.			
3.4 Herramientas de Office	X				
7.3 Eventuales		Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo.			
7.4 Otras Responsabilidades		Cumplir la normativa de seguridad establecida.			

<u>4. HABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía			X		
4.3 Manejo de grupos y conflictos	X				
4.4 Creativo	X				
<u>5. RESPONSABILIDADES</u>					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo	X				
<u>6. ESFUERZO</u>					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
6.2 Mental		X			
<u>7. FUNCIONES</u>					
7.1 Actividades Genéricas	Encargado del correcto almacenamiento del producto tanto en el almacén como en los vehículos.				

<i>7.2 Específicas</i>	Carga y descarga de la materia prima y del producto final.
<i>7.3 Eventuales</i>	Recepcionar la materia prima.
<i>7.4 Otras Responsabilidades</i>	Limpieza del almacén.

UQROO.SISBI.CEDOC

1. DEFINICIÓN DEL PUESTO					
1.1. Nombre del puesto	Chofer				
1.2. Subordinado a:	Director Administrativo.				
1.3. Subordinados:	N/A				
1.4. Relación interna	Encargado de Almacén				
1.5. Relación externa	N/A				
1.6. Nivel	Tres				
2. REQUISITOS					
2.1. Edad	De 25 a 40 años				
2.2. Sexo	Masculino				
2.3. Escolaridad	Nivel secundaria				
2.4. Estado civil	Indistinto				
3. EXPERIENCIA Y/O CONOCIMIENTOS					
	1	2	3	4	5
3.1 Administración	X				
3.2 Contabilidad y Finanzas	X				
3.3 Manejo de personal	X				
3.4 Herramientas de Office	X				

UQROO.SISBI.CEDOC

4. HABILIDADES					
	1	2	3	4	5
4.1 Trabajo en equipo					X
4.2 Empatía			X		
4.3 Manejo de grupos y conflictos	X				
4.4 Creativo	X				
5. RESPONSABILIDADES					
	1	2	3	4	5
5.1 Efectivo	X				
6. ESFUERZO					
	1	2	3	4	5
6.1 Físico					X
6.2 Mental		X			
7. FUNCIONES					
7.1 Actividades Genéricas	Encargado de la transportación del producto final de la planta al puerto de embarque.				
7.2 Específicas	Seguir la ruta trazada por el director administrativo.				
7.3 Eventuales	Carga y descarga de la materia prima y del producto final.				
7.4 Otras Responsabilidades	Labores de diligenciero.				

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3.- Tabla de sueldos y salarios.

De acuerdo a las características de los puestos a cubrir

Cuadro No. 22. Sueldos y Salarios.

Puesto	Salario Mensual	Salario Anual
Director general	16,000.00	192,000.00
Director Administrativo	14,000.00	168,000.00
2 Estibadores	10,000.00	120,000.00
1 Chofer	5,000.00	60,000.00
Jefe de Producción	10,000.00	120,000.00
6 Operarios de Maquinaria	36,000.00	432,000.00
Encargado de Almacén	8,000.00	96,000.00
Total de Sueldos y Salarios		1,188,000.00

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4.- Políticas de Trabajo.

La empresa encomendara responsabilidades para cada una de sus actividades y a la vez contara con políticas las cuales indicaran qué y cómo se deben concretar las diferentes operaciones para llegar a las metas.

Las políticas protestas para esta empresa son las siguientes:

- Conservar un orden, una buena organización y los estándares establecidos.
- Mantenimiento en la confiabilidad de los procesos y operaciones de la empresa.
- Contar con una actitud de respeto hacia todo el personal de la empresa

4.5.5.- Organización Social.

El Gobierno del país en el que se ubique la central es un factor fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa. En particular en México el gobierno federal otorga más apoyos a las empresas que se conforman como una Sociedad Anónima De Capital Variable. Atoronja Diet pertenecerá a este tipo de sociedad mercantil.

Los tramites correspondientes se realizaran en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Será necesario inscribirse en la Secretaria de Hacienda para obtener el Registro Federal de Causantes (RFC), solicitar la licencia de funcionamiento municipal ante la tesorera del municipio de Othon P. Blanco y después solicitar la licencia de funcionamiento por parte de la Secretaria De Haciendo y Crédito Publico Del Estado. Después de haber sido realizado estos trámites se procederá a registrar las marcas comerciales ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual.

4.5.6.- Normas y Leyes a cumplir.

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, comercial, industrial y laboral estableciendo reglas, directrices, especificaciones, atributos, características, o prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Esta actividad se realiza a través de la expedición de las normas que pueden ser de 3 tipos principalmente:

a.- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

b.- Las Normas Mexicanas (NMX's) que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados.

c.- Las que elaboran las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables que se denominan normas de referencia.

Toda empresa que se quiera crear, ya sea que venda un producto u ofrezca un servicio, tiene que cumplir con ciertos lineamientos que le facilitarán un mayor posicionamiento y más seguro en el mercado, así como un incremento en la calidad del bien o servicio del que se trate.

Las normas en esencia constituyen un conjunto de prácticas que deben investigarse, con el objeto de saber cuáles son todas aquéllas que deben observarse en el giro que se propone desempeñarse. Es altamente recomendable informarse con mayor detalle al respecto, pues periódicamente surgen nuevas prácticas que tanto los prestadores de servicios como los

productores deben cumplir, en especial para competir eficientemente en el mercado. (<http://www.pymes.gob.mx>)

Es necesario realizar una serie de trámites ante distintas autoridades gubernamentales, para cubrir los trámites aduaneros. Estos trámites son indispensables para pasar las aduanas de otros países e internar sus productos para comercialización. Es necesario contar con el RFC para realizar cualquier trámite oficial u operación comercial, tanto a nivel nacional como para exportar.

Además del RFC existen otros documentos que debe presentar ante la aduana como son:

- Clasificación de la fracción arancelaria de exportación del producto
- Pedimento de exportación
- Factura comercial de la empresa
- Certificado de origen
- Documento de embarque
- Lista de Embarque
- Certificado de la Secretaria de Salud (SS) y de la SAGAR

Para el mercado alemán el cual es el que nos interesa, se deberá solicitar ante la SS un Certificado de Conformidad de Buenas Practicas Sanitarias.

La determinación de la fracción arancelaria por la cual podrá exportar su producto le permite establecer claramente los aranceles que debe cubrir para ingresar al mercado de destino.

Para entender como se clasifican los productos hay que consultar el Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, conocido comúnmente como Sistema Armonizado que se aplica en todos los países y considerado de carácter universal. Fracción arancelaria: Jugo de tomate o pomelo 20.09.21.01.

Para el caso del mercado alemán se debe cumplir con la norma de origen y que en general se refiere al criterio de “Salto Arancelario” o grado de transformación que deben de tener los insumos incorporados que se utilicen en la fabricación de los alimentos procesados. Para obtener la preferencia será necesario que el exportador presente el certificado de origen que expide la Secretaria De Comercio Y Fomento Industrial (SECOFI).

4.5.7.- Regulaciones Específicas Para Jugos.

La UE somete los productos a revisión para establecer su impacto en el medio ambiente, lo que significa que se examinara el producto en si mismo, las materias primas utilizadas para su elaboración, el proceso de producción, el envase, el mantenimiento y el almacenamiento, así como la reutilización de ciertos materiales o el tratamiento de residuos.

En cuanto al envase y embalaje deberá ser fabricado de tal manera que el volumen y cantidad quede limitado a la cantidad mínima para mantener el nivel necesario de seguridad, higiene y aceptación para el producto envasado y para el consumidor.

El envase o embalaje será diseñado, producido y comercializado de tal manera que permita su reutilización o recuperación, incluyendo el reciclaje, así como la minimización de su impacto en el medio ambiente.

4.6.- Conclusiones.

El estudio técnico nos demuestra que es viable establecer la planta procesadora ya que existen los recursos para la producción. La ubicación de la planta, nos representa una reducción en los gastos de operación ya que contamos con el edificio ya acondicionado además de que se encuentra en una zona de bajo costo para empresas procesadoras del estado. La planta tendrá la capacidad de producir 2, 880,000 litros de jugo de toronja al año. Se procesaran 10,000 litros diarios de jugo de toronja el cual será envasado, según la capacidad de nuestra maquinaria.

CAPITULO 5
ESTUDIO ECONOMICO
FINANCIERO.

UQROO.SIC.BI.CEDOC

5.- Introducción.

Este capítulo representa una parte esencial dentro del proyecto, ya permite conocer y cuantificar el capital necesario para creación, instalación y puesta en marcha de la empresa Atoronja Diet.

Para determinar la rentabilidad de la empresa es primordial conocer los montos y las inversiones a realizar, las inversiones se canalizarán hacia la nueva empresa, de iniciativa privada y con el objetivo de obtener utilidades, a través de la producción y venta del jugo de toronja natural.

Desde el punto de vista económico las inversiones se clasifican en: fijas, diferidas y en capital de trabajo. Las inversiones fijas y diferidas, se efectúan previamente a la operación de la empresa, mientras que la inversión en capital de trabajo al momento de iniciar las operaciones.

5.1.- Premisas para la proyección

La proyección de los estados financieros se realiza considerando las siguientes premisas:

- Se considera una inflación anual del 5%.
- Del consumo mundial de cítricos el 3% corresponde a la toronja
- El crecimiento del mercado es del 14% anual
- Los gastos de transportación corren a cargo del importador intermediario
- Para la inversión inicial no se consideran las primas de seguro ni los derechos de apertura.

5.2.- Inversión Inicial.

El monto de la inversión total a realizar en la nueva planta productora de jugo de toronja, asciende a \$ 5, 495,535.00 M.N.

Cuadro No. 23 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Bancos	1,000,000.00
Almacén	
Edificio	-
Mobiliario y Equipo de Oficina	50,000.00
Equipo de transporte	641,100.00
Maquinaria	3,168,600.00
Depósitos en Garantía	
Gastos de Instalación	635,835.00
Primas de Seguro	
Pago de derechos para apertura	
Otros	
Total	5,495,535.00

5.3- Flujos de Efectivo.

El Flujo de efectivo es un estado financiero en el cual se plasman de manera anticipada, las entradas y salidas en efectivo que tiene la empresa en un periodo determinado. Este periodo se divide generalmente en semestres, meses o semanas, para determinar y detectar el monto y la duración los faltantes o sobrantes de efectivo

Como la empresa Atoronja Diet no ha iniciado operaciones se puede hacer un estado de flujos de efectivo proyectados para determinar el número de entradas y el de salidas. A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo proyectado.

Cuadro No. 24. Flujo De Efectivo Projectados.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ENTRADAS EN EFECTIVO							
SALDO INICIAL	1,000,000.00	1,852,544.20	2,671,205.92	3,583,024.48	4,597,013.71	5,722,935.98	6,731,411.10
INGRESO POR VENTAS	4,263,600.00	4,564,980.00	4,887,637.45	5,233,101.69	5,602,967.22	5,999,033.86	6,418,666.27
RENDIMIENTO DE INVERSIONES							
APORTES DE CAPITAL							
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	4,263,600.00	4,564,980.00	4,887,637.45	5,233,101.69	5,602,967.22	5,999,033.86	6,418,666.27
SALIDAS DE EFECTIVO							
TORONJA	800,000.00	840,000.00	882,000.00	926,100.00	972,405.00	1,021,025.25	1,072,076.51
EMPAQUE Y EMBALAJE	34,108.80	173,904.00	177,329.25	180,822.00	184,383.00	188,016.00	191,588.30
ENVASES	51,163.20	52,171.20	53,198.78	54,246.60	55,314.90	56,404.80	57,476.49
SUELDOS Y SALARIOS	1,188,000.00	1,247,400.00	1,309,770.00	1,375,258.50	1,444,021.43	1,516,222.50	1,592,033.62
PRESTACIONES	613,314.50	666,108.64	708,300.38	753,051.40	800,512.45	850,842.95	895,488.03
ENERGÍA ELECTRICA	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89	80,405.74
AGUA POTABLE	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38	16,081.15
COMBUSTIBLE	44,000.00	46,200.00	48,510.00	50,935.50	53,482.28	56,156.39	58,964.21
PAPELERIA	8,000.00	8,400.00	8,820.00	9,261.00	9,724.05	10,210.25	10,720.77
GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89	80,405.74
MANTENIMIENTO	20,000.00	21,000.00	22,050.00	23,152.50	24,310.13	25,525.63	26,801.91
MATENIMIENTO PLANTA PRODUCTIVA	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82	13,400.96
CONSULTORIA JURIDICA	15,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,001.00
TELÉFONO E INTERNET	15,000.00	15,750.00	16,537.50	17,364.38	18,232.59	19,144.22	20,101.43
FLETES	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	255,256.31	268,019.13
RENTA DE NAVE INDUSTRIAL	250,000.00	262,500.00	275,625.00	289,406.25	303,876.56	319,070.39	335,023.91
DEPRECIACIONES	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	5,000.00	5,000.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	4,147,526.50	4,489,473.84	4,676,135.91	4,872,445.88	5,078,905.52	4,534,106.67	4,753,588.90
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	116,073.50	75,506.16	211,501.55	360,655.81	524,061.70	1,464,927.18	1,665,077.38
PAGO DE IMPUESTOS	29,018.37	22,651.85	63,450.46	108,196.74	157,218.51	439,478.16	499,523.21
UTILIDADES REPARTIDAS (PTU)	1,450.92	1,132.59	3,172.52	5,409.84	7,860.93	21,973.91	24,976.16
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	85,604.20	51,721.72	144,878.56	247,049.23	358,982.27	1,003,475.12	1,140,578.00
INTERESES	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE INTERESES	85,604.20	51,721.72	144,878.56	247,049.23	358,982.27	1,003,475.12	1,140,578.00
DEPRECIACIONES	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	5,000.00	5,000.00
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	852,544.20	818,661.72	911,818.56	1,013,989.23	1,125,922.27	1,008,475.12	1,145,578.00
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	1,852,544.20	2,671,205.92	3,583,024.48	4,597,013.71	5,722,935.98	6,731,411.10	7,876,989.10

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENTRADAS EN EFECTIVO							
SALDO INICIAL	7,876,989.10	9,172,281.81	10,630,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,407,834.99
INGRESO POR VENTAS	6,867,651.98	7,348,044.24	7,862,039.93	8,411,989.62	9,000,408.30	9,629,986.86	10,303,604.44
RENDIMIENTO DE INVERSIONES							
APORTES DE CAPITAL							
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	6,867,651.98	7,348,044.24	7,862,039.93	8,411,989.62	9,000,408.30	9,629,986.86	10,303,604.44
SALIDAS DE EFECTIVO							
TORONJA	1,125,680.34	1,181,964.36	1,241,062.57	1,303,115.70	1,368,271.49	1,436,685.06	1,508,519.31
EMPAQUE Y EMBALAJE	195,228.48	198,937.82	202,717.64	206,569.28	210,494.09	214,493.48	218,568.86
ENVASES	58,568.54	59,681.35	60,815.29	61,970.78	63,148.23	64,348.04	65,570.66
SUELDOS Y SALARIOS	1,671,635.30	1,755,217.07	1,842,977.92	1,935,126.82	2,031,883.16	2,133,477.32	2,240,151.18
PRESTACIONES	942,477.13	991,933.41	1,043,986.46	1,098,772.73	1,156,435.80	1,217,126.83	1,281,004.91
ENERGÍA ELECTRICA	84,426.03	88,647.33	93,079.69	97,733.68	102,620.36	107,751.38	113,138.95
AGUA POTABLE	16,885.21	17,729.47	18,615.94	19,546.74	20,524.07	21,550.28	22,627.79
COMBUSTIBLE	61,912.42	65,008.04	68,258.44	71,671.36	75,254.93	79,017.68	82,968.56
PAPELERIA	11,256.80	11,819.64	12,410.63	13,031.16	13,682.71	14,366.85	15,085.19
GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	84,426.03	88,647.33	93,079.69	97,733.68	102,620.36	107,751.38	113,138.95
MANTENIMIENTO	28,142.01	29,549.11	31,026.56	32,577.89	34,206.79	35,917.13	37,712.98
MATENIMIENTO PLANTA PRODUCTIVA	14,071.00	14,774.55	15,513.28	16,288.95	17,103.39	17,958.56	18,856.49
CONSULTORIA JURIDICA	30,002.00	30,003.00	30,004.00	30,005.00	30,006.00	30,007.00	30,008.00
TELÉFONO E INTERNET	21,106.51	22,161.83	23,269.92	24,433.42	25,655.09	26,937.84	28,284.74
FLETES	281,420.08	295,491.09	310,266.64	325,778.93	342,067.87	359,171.27	377,129.83
RENTA DE NAVE INDUSTRIAL	351,775.11	369,363.86	387,832.05	407,223.66	427,584.84	448,964.08	471,412.29
DEPRECIACIONES	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	4,984,012.99	5,225,929.25	5,479,915.75	5,741,579.76	6,021,559.19	6,315,524.18	6,624,178.69
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS							
IMPUESTOS	1,883,638.99	2,122,114.99	2,382,124.18	2,670,409.87	2,978,849.11	3,314,462.68	3,679,425.75
PAGO DE IMPUESTOS	565,091.70	636,634.50	714,637.25	801,122.96	893,654.73	994,338.80	1,103,827.72
UTILIDADES REPARTIDAS (PTU)	28,254.58	31,831.72	35,731.86	40,056.15	44,682.74	49,716.94	55,191.39
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	1,290,292.71	1,453,648.77	1,631,755.07	1,829,230.76	2,040,511.64	2,270,406.94	2,520,406.64
INTERESES	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD DESPUES DE INTERESES	1,290,292.71	1,453,648.77	1,631,755.07	1,829,230.76	2,040,511.64	2,270,406.94	2,520,406.64
DEPRECIACIONES	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	1,295,292.71	1,458,648.77	1,636,755.07	1,829,230.76	2,040,511.64	2,270,406.94	2,520,406.64
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	9,172,281.81	10,630,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,407,834.99	20,928,241.63

De acuerdo al estado de flujos y efectivos la empresa registra utilidades constantes después de confrontar los saldos de entradas y salidas y el descuento de impuestos.

5.4.- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.

También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.

Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

Objetivos

- Determinar en que momento son iguales los ingresos y los gastos son iguales.
- Medir la eficiencia de operación y controlar las sumas por cifras predeterminadas por medio de compararlas con cifras reales, para desarrollar de forma correcta las políticas y decisiones de la administración de la empresa.
- Infiuye de forma importante para poder realizar el análisis, planeación y control de los recursos de la entidad.

Factores Determinantes

- El volumen de producción afectará de forma directa a los costos variables, mientras que los costos fijos no son influidos por este.
- El tiempo afecta al punto de equilibrio de forma que se puede dar solución a los problemas de forma oportuna.
- Los artículos y las líneas de producción deben tomarse a consideración para no caer en producciones que no generan utilidades.

- Los datos reales y presupuestados de los estados financieros permitirán determinar las variaciones, que las provoco y así aplicar soluciones.

El Punto de equilibrio se calcula dividiendo los costos entre el precio de venta y el costo variable por unidad.

El costo variable por unidad lo obtenemos dividiendo nuestros costos variables totales entre la demanda anual de unidades físicas, para Atorónja Diet, el costo variable anual al finalizar el primer año es de \$945,272 M.N. como se ve en la tabla de costos de producción, esto se dividirá entre la demanda estimada de botellas de jugo de Toronja 170,544, teniendo como resultado 5.54

El precio de venta es \$25.00 M.N.

Siguiendo la formula para calcular el Punto de Equilibrio en unidades físicas: $P.E. = \text{Costos Fijos} / (\text{Precios} - \text{Costo Variable Unitario})$.

Cuadro No. 25. Punto de Equilibrio en Unidades Físicas.

<i>Costo Fijo</i>	2,083,314.50
<i>Ventas</i>	4,263,600.00
<i>Costo Variable Unitario</i>	5.54
<i>P.E.</i>	107,071.03

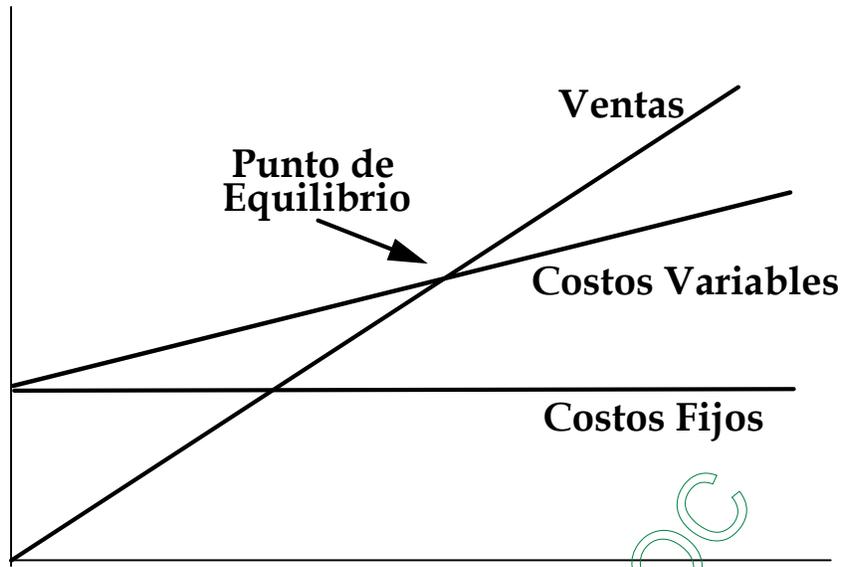
Para calcular el Punto de Equilibrio en unidades monetaria la formula es la siguiente: $P.E. = \text{Costos Fijos} / (\text{Costo Variable Unitario} / \text{Precios})$

Cuadro No. 26. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias.

<i>Costo Fijo</i>	2,083,314.50
<i>Ventas Totales</i>	4,263,600.00
<i>Costo variable total</i>	945,272.00
<i>P.E.</i>	2,676,775.69

El punto de equilibrio de Atorónja Diet en unidades Físicas (botellas) es 107,071.03 y en términos monetarios serían \$2, 676,775.69 M.N.

Figura No. 11. Punto de Equilibrio



UQROO.SISBI.CEDOC

5.5.- Costo de Capital

Es la tasa de descuento que sirve de límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.

Cuadro No. 27 Costo de Capital.

COSTO DE CAPITAL (CAPM)	
TASA LIBRE DE RIESGO:	9%
BETA:	0.5
RENDIMIENTO DEL MERCADO	18%
COSTO TOTAL	13.25%

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FLUJO DE EFECTIVO FINAL	1,852,544.20	818,661.72	911,818.56	1,013,989.23	1,125,922.27	1,008,475.12	1,145,578.00
VALOR PRESENTE	1,635,800.62	638,304.73	627,760.23	616,425.36	604,390.12	478,008.84	479,465.31
VAN	2,826,724.18						
TIR	22.00						

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1,295,292.71	1,458,648.77	1,636,755.07	1,829,230.76	2,040,511.64	2,270,406.94	2,520,406.64	
478,698.69	475,999.87	471,630.18	465,423.36	458,437.94	450,408.90	441,505.04	-5,495,535.00

5.5.1.- Valor Actual Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

La definición tiene sentido, dado que se tiene que sumar los flujos descontados en el presente y descontar la inversión inicial, lo que equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir estas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

5.5.2.-Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la tasa interna de rendimiento y supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad.

La inversión se acepta puesto que el valor de la TIR es mayor que el valor CAPM y eso significa que el proyecto es económicamente rentable.

5.6.- Conclusiones.

Al evaluar la situación económico financiera de la empresa Atoronja Diet, se puede apreciar que la empresa es rentable y genera ganancias, ya que la demanda del producto en el mercado irá en incremento cada año al igual que sus ventas, lo que representará mayores utilidades.

Los pronósticos son alentadores y en base a los Estados Pro forma la empresa crecerá de manera paulatina y constante a su participación en el mercado.

CAPITULO 6
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.

UQROO.SS.BICEDOC

6.- Conclusión.

Para la elaboración de esta investigación fue necesario plantear una serie de objetivos que se debían cumplir como requisito para desarrollar el plan de negocios de exportación de jugo de toronja envasado a Alemania.

En este último capítulo se presentan las conclusiones que se obtuvieron de cada uno de los objetivos. Igualmente se presentan las recomendaciones a los inversionistas que de acuerdo con los resultados obtenidos podrían ser de gran ayuda para la toma de decisiones.

Se realizó el análisis del sector con el fin de determinar la demanda del producto en el mercado meta, y de acuerdo a datos obtenidos por la FAO, nos indicó que el mercado de consumo de jugo de toronja envasado en Alemania es fructífero. Esto nos indica que existe mercado para dicho producto, y una gran aceptación.

Igualmente se llevó a cabo un análisis FODA de la empresa en creación, teniendo como fortalezas las siguientes: se cuenta con un producto diferenciado y enfocado a un segmento de mercado en crecimiento, se tiene conocimiento del mercado meta y los hábitos de los potenciales compradores. De igual forma la empresa cuenta con oportunidades como: el posicionamiento de productos mexicanos en Europa, la tendencia mundial en el consumo de productos naturales tales como cítricos, y el TLCUEM, que beneficia a los productos mexicanos.

La empresa tiene que enfrentarse a sus debilidades y a sus amenazas como son: la falta de experiencia por parte de los emprendedores en el comercio exterior, es un producto nuevo en el mercado, debido a la zona donde se encuentra la planta puede quedar parada la producción debido a los fenómenos meteorológicos.

Para exportar el jugo de toronja envasado a Alemania es obligatorio estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, ya que para la realización de

esta practica estas obligado a pagar impuestos al gobierno federal, se si cuenta con una imagen se requiere de un registro de marcas o propiedad industrial, contar un certificado de origen; igualmente es necesario contar con la fracción arancelaria que en este caso es 20.09.21.01 Jugo de toronja o pomelo, antes del envió se debe pasar por la aduana para la revisión de mercancía y papaleo, aquí se tendrá que mostrar los siguientes documentos: factura comercial, pedimiento de exportación, certificado de origen, lista de empaque, carta de encomienda, certificado fitosanitario internacional, documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias a la exportación, el transporte y sus documentos y por ultimo los seguros, estos dependiendo de que incoterm se utilizara.

La empresa será una mediana empresa, ya que contara con 13 empleados de tiempo completo, teniendo a un director general que a su vez tendrá de subordinados a un director administrativo, un jefe de producción, operarios de maquinarias, encargado de almacén, estibadores y chóferes. La empresa Atoronja Diet se ocupara desde la fase de extracción de la materia prima pasando por el proceso transformador que dará forma al producto final envasado, etiquetado y empaquetado, hasta su comercialización al destino final por medio de intermediarios en el mercado meta.

Se realizo un plan financiero para conocer la viabilidad del plan de exportación. Primero se muestra la inversión inicial que será de \$ 5, 495,535.00 M.N. posteriormente se describen los costos fijos anuales y se hace una proyección a catorce años, podemos apreciar que al tratarse de una empresa pequeña no tiene costos muy elevados, los costos fijos los componen los sueldos y salarios pagados a los trabajadores así como las prestaciones de Ley que se cubren como el IMSS, SAR, etc., el pago del agua potable, el mantenimiento del equipo de trabajo administrativo y de producción y la renta de la nave industrial. El total del costo fijo para el primer año es de \$ 2, 083,314.50, que va aumentando año con año en un factor 1.05 dando como resultado que para el año 2020 los costos fijos signifiquen \$ 3, 581,496.87

De acuerdo al estado de flujos y efectivos la empresa registra utilidades constantes después de confrontar los saldos de entradas y salidas y el descuento de impuestos. Se calculo la VAN y la TIR con una tasa de 18%, resultando que la VAN nos dio \$ 2, 826,724.18 y el TIR fue de 22%.

Por lo anterior mencionado, se recomienda la implementación del plan de exportación de jugo de toronja envasado a Alemania, ya que es rentable.

Analizando el objetivo general de esta investigación, se pretende formular y evaluar un proyecto de exportación que consiste en la extracción, envasado y la comercialización del jugo de toronja al mercado alemán, basado en la creciente demanda de jugos naturales y saludables en el continente europeo.

6.1.- Recomendaciones.

Las recomendaciones que realiza este plan de negocios a la empresa Atoronja Diet, tanto para su inicio, como para su futuro, son las siguientes:

- Es importante que la empresa tome en cuenta la planeación en cada una de las áreas que existen en éstas, como la administrativa y la de los empleados, así como el contar una persona experta en contabilidad, para que lleve la relación exacta de entradas y salidas de dinero.
- Los inversionistas deben seguir los pasos mostrados en este proyecto, para que la práctica de exportación que se pretende realizar sea favorable. Si en algún momento se intenta incursionar en otros mercados, debe realizarse otra investigación con cada uno de los procedimientos presentados en este plan de negocios.
- Es importante tomar en cuenta la capacitación de los empleados, tanto en la producción del jugo de toronja envasado, como en la forma de distribución y comercialización, así como también en las nuevas necesidades de los clientes. Se recomienda que considere a

BANCOMEXT como fuente de asesoría tanto para su personal administrativo como de producción.

- Se recomienda que en un futuro se cultiven hectáreas propias de la empresa, ya que la demanda del producto es alta, y esto ahorraría los costos de la empresa en la obtención de la materia prima y en caso de llegar a realizarse, contratar mas personal, tomando en cuenta los cuidados que necesita la producción del jugo de toronja envasado, como realizar los procesos en las fechas que correspondan, para que estos cumplan con los requisitos expedidos por el país destino.
- Acudir a las diferentes ferias de negocios que se realizan a nivel mundial para estar actualizado en la información que requiere el producto.

UQROO.SISBI.CEDOC

BIBLIOGRAFIA

1. ABECitrus. The Brazilian Association of Citrus Exporters
2. Giembert, Xavier. "El enfoque estratégico de la empresa". Editorial Deusto 2004 pp. 165-167
3. Borello, Antonio, El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo /Antonio Borello. Santafé de Bogota: McGraw-Hill, 2000
4. Sánchez Lozano, Alfonso, el plan de negocios del emprendedor /Alfonso sanchez lozano, humberto cantu delgado. México : Mc Graw-Hill , 1993
5. Porter, Michael E, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA, 2001 pp. 234 – 237
6. Porter, Michael E, La ventaja competitiva de las naciones/ Michael E. Porter. Barcelona: Javier Vergara, 1991 pp 333-342
7. Porter, Michael E, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior/ Michael E. Porter. México : Compañía Editorial Continental , 1987.
8. Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, 1ª edición, México, pp. 98
9. Baca Urbina, Gabriel: Evaluación de proyectos /Gabriel Baca Urbina. México, McGraw-Hill, 1995 pp. 247

10. Stutely, Richard, Plan de negocios: la estrategia inteligente /Richard Stutely. México: Pearson: Prentice Hall, 2000.
11. Minervini, Incola, Manual del exportador :la ingeniería de la exportación /Nicola Minervini. México: McGraw-Hill, 2002.
12. Sandhusen, Richard L, Mercadotecnia internacional /Richard L. Sandhusen. México: Grupo Patria Cultural : Compañía Editorial Continental, 2002.
13. Envase y embalaje para exportación/ Publicado por Banco Nacional de comercio Exterior. México: BANCOMEXT, 2001.
14. BANCOMEXT Trade Directory of Mexico 1996 /Banco Mexicano de Comercio Exterior. México: Banco Mexicano de Comercio Exterior , 1996
15. Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. 1995
16. Oficina Estatal de Estadísticas; BMI- Prognose
17. EHI-Euro-Handelsinstitut e.V.
18. Oficina de Estadísticas en Alemania
19. Fuente: M+M EURODATA
20. Fresh fruits and vegetables. A survey of the Netherlands and other major markets in the European Union. CBI. 1995, pp.. 77.
21. What the consumer says y Trends between countries. En: Ecology and Farming. IFOAM. Enero, 1999, pp. 14-15.

22. El cambio estructural en el comercio alimentario europeo. En:
Horticultura, abril, 1999, pp.60.
23. Microeconomía en la economía mundial, Sachs, Jeffrey D. y Larraín,
Felipe B, Ed. Prentice Hall, 1994 pp.205
24. Santesmases Mestre, Miguel, "Marketing Conceptos y Estrategias", Ed.
Pirámide, 5a., Ed 2001 pp. 136
25. Fuente: WTA (Eurostat)
26. INEGI. Marco Geoestadístico, 2000. (b) INEGI-DGG. Superficie de la
República Mexicana por Estados. 1999
27. Cateora, Philip R, International Marketing / Philip R. Cateora. Chicago :
Irwin , 1996.
28. Instituto Nacional De Estadística, Geografía E Informática, Sistema De
Cuentas Nacionales De México : La Producción, Salarios, Empleo Y
Productividad De La Industria Maquilador De Exportación Por Entidad
Federativa 1990 - 1995 / Inst Aguascalientes : Instituto Nacional De
Estadística Geografía E Informática , 1997
29. Guía Básica Del Exportador / Banco Nacional De Comercio Exterior.
México : Bancomext , 1996
30. Mercado H., Salvador, Comercio internacional I México: Limusa, 2003.
31. Albaum, Gerald, International marketing and export management / Gerald
Albaum...[et. al.] Wolkingham, England : Addison-Wesley Publishing
Company , 1994
32. Ramírez Padilla, Daniel Noel, Contabilidad administrativa / David Noel
Ramírez Padilla. México: Mc Graw-Hill, 2005.

33. Calvo Langarica, César, Análisis e interpretación de estados financieros/César Calvo Langarica. México: Pac , 2003.
34. Romero López, Alvaro Javier, Principios de contabilidad /Alvaro Javier Romero López. México : McGraw-Hill Interamericana, 2002.
35. García Colín, Juan, Contabilidad de costos /Juan Garcia Colín. México: McGraw-Hill, 2001.
36. Celorio Blasco, Carlos, Diseño Del Embalaje Para Exportacion :Introduccion /Carlos Celorio Blasco. México: Banco Nacional De Comercio Exterior - Instituto Mexicano Del Envase , 1993.
37. Moreno, José María, Manual del Exportador :Teoría y Practica Exportadora /Jose Maria Moreno. Buenos Aires : Macchi , 1993
38. Serie Documentos Tecnicos Parte Dos /Centro de Servicios al Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior. Mexico : Bancomext , 1991 – 1996, 1 V.
39. Bhagwati, Jagdish, Obstáculos al comercio internacional/ Jagdish Bhagwati. México: Gernika, 1994.
40. Banco Nacional de Comercio Exterior. Guía para exportar productos mexicanos en la unión europea/ Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) México: NABIS comunicación e imagen, 2000.
41. Banco Nacional de Comercio Exterior, Guía de exportación sectorial alimentos procesados 2000/ BANCOMEXT. México : BANCOMEXT , 2000

42. Banco Nacional de Comercio Exterior, La clave del comercio: libro de respuestas para el exportador /Banco Nacional de Comercio exterior (BANCOMEXT); Centro de Comercio Internacional. México: BANCOMEXT, 1999.
43. López Zavala, Jesús, Medios de transporte internacional/ Jesús López Zavala. México: Bancomext , 1999.
44. Banco Nacional de Comercio Exterior, Competitividad internacional, su aplicación a la pequeña y mediana empresa, PYMES: Texto y ejercicios /Bancomext.. México: Bancomext, 2001.
45. Banco Nacional de Comercio Exterior, Como participar en eventos y ferias internacionales/Bancomext. México: Bancomext, 2001.
46. Macías Pineda, Roberto, El análisis de los estados financieros :las deficiencias en las empresas /Roberto Macías Pineda y Juan Ramón Santillana González.. México : ECAFSA, 1995.
47. Handabaka, Alberto Rubial, Gestion Logistica de la Distribucion Fisica Internacional /Alberto Rubial Handabaka. Bogota : NORMA , 1994
48. Soret los Santos, Ignacio, Logística comercial y empresarial /Ignacio Soret los Santos. Madrid: ESIC, 2004.
49. Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia /Ignacio Cruz Roche, coord. Madrid: Piramide, 1999.
50. Guía práctica para la elaboración de un contrato de franquicia de exportación/Bancomext. México: Bancomext, 1999.
51. Kotler, Philip, Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control // Philip Kotler. México: Prentice Hall, 1996.

52. Martínez Duclaud, Rafael, Mercadotecnia internacional /Rafael Martínez Duclaud. México: Bancomext, 1999.
53. Banco Nacional de Comercio Exterior, El ciclo exportador y los servicios de apoyo. México: Bancomext, 2000
54. Envase y embalaje para exportación/ Publicado por Banco Nacional de comercio Exterior. México: BANCOMEXT, 2001.
55. Minervini, Incola, Manual del exportador :la ingeniería de la exportación /Nicola Minervini. México: McGraw-Hill, 2002.
56. Plan de negocios para proyectos de exportación (PLANEX):textos y ejercicios /Banco Nacional de Comercio. México: Bancomext, 2003.
57. Sánchez Lozano, Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor /Alfonso Sanchez Lozano, Humberto Cantu Delgado. México: McGraw-Hill, 1993

REFERENCIAS VIRTUALES

1. <http://www.emprende.duoc.cl/b232.php> 22/03/07
2. <http://www.researchandmarkets.com/01022007>
3. [http:// www.beveragedaily.com/01022007](http://www.beveragedaily.com/01022007)
4. <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2845640,00.html>
5. http://www.prochile.cl/newsletters/habitos/alemania_lugar5.php

6. http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/caracteristicas_del_mercado.html
7. <http://cedeco.or.cr>
8. <http://portal.sct.gob.mx/SctPortal/>
9. <http://mercadeo.com>
10. <http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias/130607>
11. <http://earthgoogle.com>

UQROO.SISBI.CEDOC

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Acción:** Parte alícuota del capital social de una empresa. Suelen otorgar ciertos derechos a sus propietarios, entre otros, derecho a parte de los beneficios, a una cuota de la liquidación en caso de disolución, a voto en las juntas generales y derecho preferente de suscripción de acciones nuevas.
- **Activo circulante:** Bienes y derechos de una empresa que son líquidos o que pueden convertirse en líquidos en un plazo inferior a un año. Se incluyen, entre otros, tesorería, clientes, activos financieros a corto plazo, existencias, etc.
- **Adaptación del producto** Adaptación de un producto a las condiciones locales o deseos de los mercados extranjeros.
- **Amortización:** Anotación contable que permite imputar el montante de una inversión como gasto durante varios años. Reconoce por tanto la pérdida de valor o depreciación de un activo a lo largo de su vida física o económica.
- **Ampliación de capital:** Es un incremento del capital de la empresa mediante la emisión de nuevas acciones, que se utiliza como medio de financiación de las actividades de la empresa
- **Análisis financiero:** Estudio de la situación financiera de una

empresa en un momento determinado, de acuerdo con la interpretación de sus estados financieros y con la elaboración y comparación de unos ratios financieros.

- **Avalar:** Acto por el que una persona física o jurídica se responsabiliza de la conducta, las deudas o el cumplimiento de una obligación de otra persona.
- **Balanza de pagos:** Registro contable sistemático que refleja todas las transacciones económicas que tienen lugar entre los residentes de un país y los del resto del mundo, durante un período de tiempo determinado.
- **Beneficio del Producto:** Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una ventaja o ganancia actual y real.
- **Bolsa:** Mercado organizado en el que se negocian fundamentalmente títulos de renta variable. En la mayoría se negocia también renta fija y diversos activos. En España es necesaria la aprobación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores para la negociación de cualquier título.
- **Broker:** Agente que actúa, a comisión y por cuenta ajena, como intermediario en diferentes mercados financieros, poniendo en contacto a compradores y vendedores.

- **Cadena de tiendas:** Dos o más establecimientos de propiedad y control asociados, que cuentan con un solo centro de compras y mercadeo y que venden géneros similares de mercancía.
- **Calidad del producto:** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.
- **Canal de distribución (canal de mercadotecnia):** Conjunto de compañías o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor o usuario industrial.
- **Capital:** Partida (del) balance que refleja las aportaciones de los socios o accionistas a la sociedad. En finanzas también se denomina capital a la cantidad monetaria invertida en una operación.
- **Capital social:** Cifra del valor nominal de las acciones de una sociedad en un momento determinado. Está formado por los fondos aportados por los socios o accionistas.
- **Cartera de negocios:** Conjunto de negocios y productos que conforman la compañía.
- **Centro comercial:** Grupo de negocios minoristas planeado, desarrollado, poseído y administrado como una unidad.
- **Ciclo de Vida del Producto:** El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes

fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

- **Cierre:** Etapa del proceso de compra en la que el vendedor pide al cliente que haga el pedido.
- **Comercialización:** Introducción de un nuevo producto al mercado.
- **Comerciante mayorista:** Empresa independiente que posee los derechos sobre la mercancía que maneja.
- **Competencia monopolística:** Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian en un rango de precios, más que en un mercado con un solo precio.
- **Competencia oligopólica:** Mercado en el que hay pocos vendedores muy sensibles a las estrategias de fijación de precios y mercadotecnia de los otros.
- **Concesión:** Método de penetración de un mercado extranjero en el que la compañía participa merced a una acuerdo con un concesionario de ese mercado, (extranjero), al cual ofrece el derecho de usar un proceso de manufactura, marca de fábrica, patente, secreto comercial o cualquier otro artículo de valor a cambio de una tarifa o regalías.
- **Contrato**
- **Forward:** Un contrato en el que un vendedor acuerda entregar una mercancía determinada a un comprador en una fecha futura. Al contrario que los contratos de futuros (que se llevan a

cabo a través de una cámara de compensación), los contratos forward se negocian en privado y no están estandarizados.

- **Costos fijos:** Costos que no varían con el nivel de la producción o las ventas.
- **Costos totales:** Suma de los costos fijos y variables en un nivel determinado de la producción
- **Cultura:** Conjunto de valores percepciones, deseos y comportamientos básicos que los miembros de la sociedad aprenden de la familia y otras instituciones importantes.
- **Cultura organizacional:** Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía.
- **Curva de demanda:** Curva que muestra el número de unidades que el mercado comprará un período determinado a diferentes precios.
- **Demanda:** Cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir dado un nivel determinado de precios.
- **Demanda inelástica:** Demanda total de un producto que no se ve muy afectada por cambios de precios, especialmente a corto plazo.
- **Demanda Total:** La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro

de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

- **Desarrollo de estrategia de mercadotecnia:** Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo
- **Desarrollo del mercado:** Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento.
- **Descuento:** Reducción directa en el precio de compra durante un período determinado.
- **Diseño del producto:** Proceso de diseño del modelo y función de un producto y creación de uno que sea atractivo, fácil, seguro, y poco costoso de usar, así como sencillo y económico de producir y distribuir.
- **Divisa:** Medio de cambio cifrado en una moneda distinta a la nacional.
- **Efectividad:** La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto, el precio, las habilidades y preparación del vendedor.
- **Estilo de vida:** Forma de vida de una persona expresada en sus actividades, intereses y opiniones.
- **Estrategias de extensión de marca:** Estrategia según la cual se lanza un producto nuevo modificado con una marca que ya ha sido probada

- **Elasticidad del precio:** Medición de la respuesta de la demanda ante los cambios de precio.
- **Empaquetamiento:** Diseño y producción del envase o envoltura de un producto.
- **Estructura de la fuerza de ventas por territorio:** Organización de la fuerza de ventas según la cual se asigna un vendedor a un territorio geográfico exclusivo, en el que ofrece toda la línea de productos o servicios de su empresa.
- **Estructura organizacional:** Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo línea de autoridad y comunicación.
- **Exportación:** Penetración en un mercado extranjero por exportación y venta de productos a través de intermediarios internacionales (exportación indirecta) o a través del departamento, sucursal o representantes de ventas o agentes de la propia compañía (exportación directa).
- **Extensión de la línea de productos:** Incremento de la línea de productos llevándolo más allá de su rango actual.
- **Fijación de precios con costo agregado:** Aumento estándar al costo del producto.
- **Fijación de precios** Fijación temporal del precio de un

- promocionales:** producto por abajo del precio de lista y algunas veces incluso por abajo del costo para incrementar las ventas a corto plazo.
- **Franquicia:** Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicio (como concesionador) y empresarios independientes (concesionarios) que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de concesiones.
 - **Imagen de marca:** Conjunto de opiniones que los consumidores tienen sobre una marca en particular.
 - **Imagen del producto:** Manera en que los consumidores perciben un producto real o potencial.
 - **Intangible:** Algo sin propiedades físicas, que no puede verse, tocarse, olerse, oírse o sentirse. Un servicio es considerado un intangible.
 - **Intermediarios:** Firmas de distribución que auxilian a una empresa a encontrar clientes o a realizar ventas con ellos.
 - **Investigación de mercado** Función que vincula al consumidor, al cliente o al público con el mercadólogo a través de la información. Esta información se emplea para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercado; para generar, mejorar y evaluar las acciones de mercado; para supervisar el desempeño

de mercadeo, o para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia.

- **Joint Venture:** En español empresa conjunta. Es un acuerdo entre dos o mas empresas(empresas padre) para la creacion de una tercera empresa(empresa hija). Esta empresa tiene personalidad propia y realiza una actividad determinada para obtener un beneficio que responda a los objetivos estrategicos de las empresas matrices. Las empresas padre aportan la financiación, e incluso el personal y los fondos necesarios para dicha actividad y se benefician de sus resultados. Una modalidad frecuente de joint venture es la que se constituye para sustituir actividades internas de I+D.
- **Línea de productos:** Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes, o están dentro de un rango de precios similares.
- **Logística:** La logística se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vaya bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga,

manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

- **Marca:** Nombre, término, signo, símbolo o diseño o la combinación de éstos con lo cual se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.
- **Marca registrada:** Marca o parte de marca que tiene protección legal; protege los derechos exclusivos del vendedor a utilizar el nombre o la marca.
- **Margen bruto:** Diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos.
- **Mercadeo:** Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.
- **Mercado:** Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto
- **Mercado de consumidores:** Todos los consumidores finales en conjunto, individuos y familias que compran bienes y servicios para consumo personal.
- **Mercado Meta:** Segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus

productos o servicios. Grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa espera cumplir sus necesidades.

- **Mercado Potencial:** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.
- **Merchandising:** Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.
- **Mezcla de Mercadeo:** Los elementos de la mezcla de mercadeo incluyen producto, precio, promoción y distribución. En la cantidad o mezcla perfecta logran crear la atracción y satisfacción de los clientes.
- **Nichos:** En mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades.
- **Penetración de mercado:** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto
- **Planificación:** Toda actividad en la cual se prevee de

manera conciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada. Las actividades de mercadeo necesitan ser planificadas cuidadosamente para tener resultados exitosos.

- **Posicionamiento del producto:** Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio. Esto es, poner al producto en una posición relevante ante las decisiones del comprador.
- **Precio:** Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.
- **Producto:** Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.
- **Prospección:** Proceso planeado y sistematizado para identificar clientes potenciales.
- **Publicidad:** Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.
- **Rentabilidad:** Incremento porcentual de riqueza.
- **Representantes de ventas:** Individuo que representa a una empresa mediante el desempeño de una o más de las siguientes actividades:

prospección, comunicación, servicio y acopio de información.

- **Resumen ejecutivo:** Sección introductoria de un plan de mercadotecnia que presenta un resumen conciso de los principales objetivos y recomendaciones presentados en el plan.

- **Segmentación de mercado:** Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

- **Segmentación geográfica:** División de un mercado en unidades geográficas diferentes como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

- **Seguimiento:** Etapa del proceso de venta en la que el vendedor "sigue" la venta para asegurarse de que el cliente quedó satisfecho y volverá.

- **Selección de mercados meta:** Proceso de evaluación del atractivo que ofrece cada segmento de mercado, y elección de uno o más de ellos como objetivos de penetración.

- **Servicios:** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto.

- El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.
- **Sistema de información de mercadeo:** Un grupo de personas, equipos y procedimientos trabajando conjuntamente para obtener, analizar, evaluar y distribuir información exacta y en tiempo a los que toman decisiones de mercadeo en una organización.
 - **Sustancialidad:** Grado en el que un segmento de mercado es suficientemente amplio o productivo.
 - **Tendencia:** Dirección que toma un mercado (alcista, bajista o lateral).
 - **Telemercadeo:** Uso del teléfono para desarrollar funciones de mercadeo, tales como estudios de mercado, recabar información y hacer ventas. Es término es corrientemente entendido como venta utilizando el teléfono.
 - **Tienda de descuento:** Establecimiento de venta al menudeo que vende mercancías estándar a precios más bajos al aceptar márgenes menores y vender mayores volúmenes.
 - **Tiendas combinadas:** Establecimiento híbridos que expenden fármacos y alimentos a la vez.
 - **Valor Presente:** También llamado valor actual. Es el valor actual de unos flujos de fondos futuros, obtenidos mediante su descuento. En otras palabras, es la

cantidad de dinero que se necesitaría invertir hoy para obtener dichas cantidades en el futuro.

- **VAN (Valor actual neto):** Diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo. Se recomienda efectuar la inversión si el VAN es positivo.
- **Venta al menudeo de puerta en puerta:** Ventas de puerta en puerta de oficina en oficina o en tertulias familiares.
- **Venta Personal:** Proceso de comunicación que involucra el contacto de persona a persona destinado a persuadir o motivar para adquirir o aceptar productos, servicios o ideas.
- **Visitas Completadas:** Una visita completada, en venta personal, es aquella presentación completa desde la introducción a tentativas de cierre, que se hizo a la persona con capacidad para firmar un pedido o un contrato, y de la cual se obtuvo un sí, o un no definitivo del cliente.

UQROO.S/SBI.CEDOC

ANEXOS

Costos De Producción

La forma en que se aplicará este monto de la inversión se conocerá en los apartados siguientes.

Costos Fijos.

Son aquellos que permanecen inmóviles durante la operación de la empresa y corresponden a los bienes tangibles, que son adquiridos por lo general desde que se forma la empresa y por única vez.

Tienen una vida de largo plazo y están sujetas a la depreciación y obsolescencia que les impone la Ley General de Impuesto Sobre la Renta.

Cuadro: Costos Fijos.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total de Sueldos y Salarios	1,188,000.00	1,247,400.00	1,309,770.00	1,375,258.50	1,444,021.43	1,516,222.50
Total Prestaciones	613,314.50	666,108.64	708,300.38	753,051.40	800,512.45	850,842.95
Agua potable	12,000.00	12,600.00	13,230.00	13,891.50	14,586.08	15,315.38
Mantenimiento del equipo	20,000.00	21,000.00	22,050.00	23,152.50	24,310.13	25,525.63
Renta de Nave Industrial	250,000.00	262,500.00	275,625.00	289,406.25	303,876.56	319,070.39
Total de costos fijos	2,083,314.50	1,947,108.64	2,053,350.38	2,165,353.90	2,283,430.08	2,407,906.45

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total de Sueldos y Salarios	1,592,033.62	1,671,635.30	1,755,217.07	1,842,977.92	1,935,126.82	2,031,883.16	2,133,477.32	2,240,151.18
Total Prestaciones	895,488.03	942,477.13	991,933.41	1,043,986.46	1,098,772.73	1,156,435.80	1,217,126.83	1,281,004.91
Agua potable	16,081.15	16,885.21	17,729.47	18,615.94	19,546.74	20,524.07	21,550.28	22,627.79
Mantenimiento del equipo	26,801.91	28,142.01	29,549.11	31,026.56	32,577.89	34,206.79	35,917.13	37,712.98
Renta de Nave Industrial	335,023.91	351,775.11	369,363.86	387,832.05	407,223.66	427,584.84	448,964.08	471,412.29
Total de costos fijos	2,530,404.71	2,659,139.65	2,794,429.05	2,936,606.89	3,086,024.17	3,243,049.82	3,408,071.55	3,581,496.87

En el cuadro de arriba se describen los costos fijos anuales y se hace una proyección a catorce años, podemos apreciar que al tratarse de una empresa pequeña no tiene costos muy elevados, los costos fijos los componen los sueldos y salarios pagados a los trabajadores así como las prestaciones de Ley que se cubren como el IMSS, SAR, etc., el pago del agua potable, el mantenimiento del equipo de trabajo administrativo y de producción y la renta de la nave industrial.

El total del costo fijo para el primer año es de \$ 2, 083,314.50, que va aumentando año con año en un factor 1.05 dando como resultado que para el año 2020 los costos fijos signifiquen \$ 3, 581,496.87

Costos Variables.

Los costos variables son aquellos que cambian y se renuevan a lo largo de la vida de la empresa pueden ser bienes tangibles o intangibles y son adquiridos múltiples veces a lo largo del proceso productivo.

Y no están sujetos a sufrir depreciaciones dado que no se conservan por largo tiempo dentro de la compañía, están en constante movimiento y renovación.

UQROO - SISBI CEDOC

Los costos variables los constituyen:

Cuadro Costos Variables.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Toronja	800,000.00	840,000.00	882,000.00	926,100.00	972,405.00	1,021,025.25
Envases	51,163.20	52,171.20	53,198.78	54,246.60	55,314.90	56,404.80
Empaque y embalaje	34,108.80	173,904.00	177,329.25	180,822.00	184,383.00	188,016.00
Energía eléctrica	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	76,576.89
Total de costos variables	945,272.00	1,066,075.20	1,112,528.03	1,161,168.60	1,212,102.90	1,265,446.05

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Toronja	1,125,680.34	1,181,964.36	1,241,062.57	1,303,115.70	1,368,271.49	1,436,685.06	1,508,519.31
Envases	58,568.54	59,681.35	60,815.29	61,970.78	63,148.23	64,348.04	65,570.66
Empaque y embalaje	195,228.48	198,937.82	202,717.64	206,569.28	210,494.09	214,493.48	218,568.86
Energía eléctrica	84,426.03	88,647.33	93,079.69	97,733.68	102,620.36	107,751.38	113,138.95
Total de costos variables	1,379,477.36	1,440,583.52	1,504,595.51	1,571,655.76	1,641,913.81	1,715,526.59	1,792,658.83

El principal costo de la empresa corresponde a la materia prima para elaborar el jugo, o sea la toronja. Otros costos corresponden a envases, empaques y embalajes así como el consumo de la energía eléctrica.

A continuación se presenta el total de los costos que es la suma de los costos fijos y los variables, así como el costo por unidad el cual se obtiene dividiendo nuestro costo total anual entre nuestras ventas anuales.

Cuadro Costos Totales.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costo Total	3,028,586.50	3,013,183.84	3,165,878.41	3,326,522.50	3,495,532.98	3,673,352.50
Costo unitario	17.75838789	17.32670809	17.85310887	18.39666913	18.95800034	19.53744629

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Total	1,592,033.62	1,671,635.30	1,755,217.07	1,842,977.92	1,935,126.82	2,031,883.16	2,133,477.32	2,240,151.18
Costo unitario	895,488.03	942,477.13	991,933.41	1,043,986.46	1,098,772.73	1,156,435.80	1,217,126.83	1,281,004.91

Inversión de la Infraestructura.

En lo que infraestructura se refiere no se cuentan con gastos, dado que el terreno y la fabrica ya esta acondicionada, porque pertenecía a una empresa productora dentro de la zona industrial.

Inversión en mobiliario y equipo.

El mobiliario y equipo de oficina nos representa una inversión de \$50,000.00, el equipo de transporte equivale a \$641,100.00 y la maquinaria necesaria para el proceso productivo es la más costosa representa en pesos \$3, 168,600.00. Estas cifras aparecen así en el cuadro de inversión inicial, dado que la inversión se va realizar solamente una vez

Depreciaciones y Amortizaciones.

La depreciación es un gasto inherente a la realización del proceso productivo del jugo, es el porcentaje en el cual nuestros bienes pierden valor su monetario con el paso del tiempo, en las empresas la depreciación se considera anual a la tasa que le corresponda al bien depreciado. Con excepción de los terrenos la mayoría de los bienes se deprecian

En este caso el mobiliario y equipo de oficina se deprecia a una tasa constante del 10% siendo la inversión inicial de \$50,000 su depreciación es de \$5,000 al año.

El equipo de transporte y la maquinaria adquirida de deprecia a una tasa constante del 20% y se deprecian a cinco años.

Proyectado a trece años la empresa Atoronja Diet, tendrá una depreciación de:

**Cuadro:
Depreciaciones y
Amortizaciones.**

		AÑOS						
Concepto	Tasa	Importe	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Edificio</i>	0.05	-	-	-	-	-	-	-
<i>Mobiliario y Equipo de Oficina</i>	0.10	50,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<i>Equipo de transporte</i>	0.20	641,100.00	128,220.00	128,220.00	128,220.00	128,220.00	128,220.00	-
<i>Maquinaria</i>	0.20	3,168,600.00	633,720.00	633,720.00	633,720.00	633,720.00	633,720.00	-
<i>Total de Depreciación</i>			766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	5,000.00
<i>Depreciación Acumulada</i>			766,940.00	1,533,880.00	2,300,820.00	3,067,760.00	3,834,700.00	3,839,700.00

Concepto	Tasa	Importe	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Edificio</i>	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Mobiliario y Equipo de Oficina</i>	0.10	50,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
<i>Equipo de transporte</i>	0.20	641,100.00	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Maquinaria</i>	0.20	3,168,600.00	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Total de Depreciación</i>			5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
<i>Depreciación Acumulada</i>			3,844,700.00	3,849,700.00	3,854,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00

La amortización representa una reconstitución progresiva del capital empleado en la adquisición de los medios de producción, de un bien inmueble. La empresa no aplicará amortizaciones debido a que no se emplearán créditos y los gastos de instalación serán pagados previamente al inicio de actividades, para comenzar las actividades si deudas adquiridas.

Ventas.

La empresa basa su ingreso de capital en las ventas en el país destino, es por ello que es necesario conocer las ventas estimadas para poder proyectar los balances que determinaran la efectividad y rentabilidad de la empresa.

Los datos de venta se obtienen de observar el comportamiento del mercado y determinar la demanda dependiendo de la participación en el mercado que la empresa incursiona. Al conocer la demanda y haber calculado el precio de venta se puede pronosticar la venta.

UQROO.SISBICENOC

Cuadro Ventas.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda anual de unidades físicas	170,544.00	173,904.00	177,329.25	180,822.00	184,383.00	188,016.00
Precio unitario	25.00	26.25	27.56	28.94	30.39	31.91
Ventas Anuales	4,263,600.00	4,564,980.00	4,887,637.45	5,233,101.69	5,602,967.22	5,999,033.86

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda anual de unidades físicas	191,588.30	195,228.48	198,937.82	202,717.64	206,569.28	210,494.09	214,493.48	218,568.86
Precio unitario	33.50	35.18	36.94	38.78	40.72	42.76	44.90	47.14
Ventas Anuales	6,418,666.27	6,867,651.98	7,348,044.24	7,862,039.93	8,411,989.62	9,000,408.30	9,629,986.86	10,303,604.44

Estados Pro forma

Los estados pro forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Se presentan los estados pro forma de la empresa Atoronja Diet para el conocimiento de los interesados, se expone el Estado de resultados proyectados y el Balance general proyectado.

UQROO.SISBI.CEDOC

Cuadro Estado De Resultados Proyectados.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS	4,263,600.00	4,564,980.00	4,887,637.45	5,233,101.69	5,602,967.22	5,999,033.86	6,418,666.27
COSTO DE VENTAS	3,028,586.50	3,013,183.84	3,165,878.41	3,326,522.50	3,495,532.98	3,673,352.50	3,851,546.02
UTILIDAD BRUTA	1,235,013.50	1,551,796.16	1,721,759.05	1,906,579.19	2,107,434.25	2,325,681.35	2,567,120.26
GASTOS DE VENTAS	352,000.00	383,850.00	401,542.50	420,119.63	439,625.61	460,106.89	481,613.23
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	766,940.00	5,000.00	5,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	116,073.50	401,006.16	553,276.55	719,519.56	900,868.64	1,860,574.47	2,080,507.03
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	116,073.50	401,006.16	553,276.55	719,519.56	900,868.64	1,860,574.47	2,080,507.03
IMPUESTOS Y PTU	30,469.29	23,784.44	66,622.99	113,606.58	165,079.44	461,452.06	524,499.37
UTILIDAD NETA	85,604.20	377,221.72	486,653.56	605,912.98	735,789.20	1,399,122.40	1,556,007.65

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	6,867,651.98	7,348,044.24	7,862,039.93	8,411,989.62	9,000,408.30	9,629,986.86	10,303,604.44
COSTO DE VENTAS	4,038,617.01	4,235,012.57	4,441,202.39	4,657,679.93	4,884,963.62	5,123,598.13	5,374,155.69
UTILIDAD BRUTA	2,829,034.97	3,113,031.66	3,420,837.54	3,754,309.69	4,115,444.67	4,506,388.72	4,929,448.74
GASTOS DE VENTAS	504,194.84	527,905.48	552,801.61	578,942.49	606,390.36	635,210.58	665,471.76
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2,319,840.12	2,580,126.18	2,863,035.93	3,175,367.20	3,509,054.31	3,871,178.14	4,263,976.98
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,319,840.12	2,580,126.18	2,863,035.93	3,175,367.20	3,509,054.31	3,871,178.14	4,263,976.98
IMPUESTOS Y PTU	593,346.28	668,466.22	750,369.12	841,179.11	938,337.47	1,044,055.74	1,159,019.11
UTILIDAD NETA	1,726,493.84	1,911,659.96	2,112,666.81	2,334,188.09	2,570,716.84	2,827,122.40	3,104,957.87

Cuadro Balance General Projectados

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO							
CIRCULANTE							
BANCOS	1,852,544.20	2,671,205.92	3,583,024.48	4,597,013.71	5,722,935.98	6,731,411.10	7,876,989.10
ALMACEN	-	-	-	-	-	-	-
DOCUMENTOS POR COBRAR							
DEUDORES DIVERSOS							
SUBTOTAL	1,852,544.20	2,671,205.92	3,583,024.48	4,597,013.71	5,722,935.98	6,731,411.10	7,876,989.10
FIJO							
TERRENO							
EDIFICIO							
MOBILIARIO Y EQUIPO	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00
MAQUINARIA	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00
DEPRECIACIÓN	766,940.00	1,533,880.00	2,300,820.00	3,067,760.00	3,834,700.00	3,839,700.00	3,844,700.00
SUBTOTAL	3,092,760.00	2,325,820.00	1,558,880.00	791,940.00	25,000.00	20,000.00	15,000.00
DIFERIDO							
DEPÓSITOS EN GARANTÍA							
GASTOS DE INSTALACIÓN (PAGADA POR ANTICIPADO)	635,835.00	-	-	-	-	-	-
PRIMAS DE SEGURO							
SUBTOTAL	635,835.00	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	5,581,139.20	4,997,025.92	5,141,904.48	5,388,953.71	5,747,935.98	6,751,411.10	7,891,989.10
PASIVO							
CIRCULANTE							
PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-
ACREEDORES DIVERSOS	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A CP.	-	-	-	-	-	-	-
FIJO	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A L.P.	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-	-	-	-	-

CAPITAL SOCIAL	5,495,535.00	4,534,200.00	4,192,425.00	3,833,561.25	3,456,754.31	3,061,107.03	2,645,677.38
CAPITAL CONTABLE							
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES		85,604.20	462,825.92	949,479.48	1,555,392.46	2,291,181.67	3,690,304.07
UTILIDAD DEL EJERCICIO	85,604.20	377,221.72	486,653.56	605,912.98	735,789.20	1,399,122.40	1,556,007.65
TOTAL CAPITAL	5,581,139.20	4,997,025.92	5,141,904.48	5,388,953.71	5,747,935.98	6,751,411.10	7,891,989.10
CAPITAL MÁS PASIVO	5,581,139.20	4,997,025.92	5,141,904.48	5,388,953.71	5,747,935.98	6,751,411.10	7,891,989.10

UQROO.SISBI.CEDOC

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO							
CIRCULANTE							
BANCOS	9,172,281.81	10,630,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,407,834.99	20,928,241.63
ALMACEN	-	-	-	-	-	-	-
DOCUMENTOS POR COBRAR							
DEUDORES DIVERSOS							
SUBTOTAL	9,172,281.81	10,630,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,729,159.67	21,834,117.54
FIJO							
TERRENO							
EDIFICIO							
MOBILIARIO Y EQUIPO	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00	641,100.00
MAQUINARIA	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00	3,168,600.00
DEPRECIACIÓN	3,849,700.00	3,854,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00	3,859,700.00
SUBTOTAL	10,000.00	5,000.00	-	-	-	-	-
DIFERIDO							
DEPÓSITOS EN GARANTÍA							
GASTOS DE INSTALACIÓN (PAGADA POR ANTICIPADO)	-	-	-	-	-	-	-
PRIMAS DE SEGURO							
SUBTOTAL	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	9,182,281.81	10,635,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,729,159.67	21,834,117.54
PASIVO							
CIRCULANTE							
PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-	-
ACREEDORES DIVERSOS	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A CP.	-	-	-	-	-	-	-
FIJO	-	-	-	-	-	-	-
CRÉDITOS A L.P.	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL SOCIAL	2,209,476.25	1,751,465.06	1,270,553.31	765,595.98	235,390.78	-	-
CAPITAL CONTABLE							
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	5,246,311.72	6,972,805.57	8,884,465.52	10,997,132.34	13,331,320.43	15,902,037.27	18,729,159.67
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,726,493.84	1,911,659.96	2,112,666.81	2,334,188.09	2,570,716.84	2,827,122.40	3,104,957.87
TOTAL CAPITAL	9,182,281.81	10,635,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,729,159.67	21,834,117.54
CAPITAL MÁS PASIVO	9,182,281.81	10,635,930.58	12,267,685.65	14,096,916.41	16,137,428.05	18,729,159.67	21,834,117.54