

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TIJUANA



PLAN DE NEGOCIOS
VINOS FRUTALES S. DE R. L.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

I.Q. Akivia Rivera García

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Rodolfo Velázquez Tostado

Tijuana, Baja California, México

Febrero 2011

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Antecedentes	7
1.1.1 Objeto de estudio	7
1.1.2 Sujeto de estudio	9
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivo general	14
1.4 Objetivos específicos.....	14
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	 14
2.1 Análisis de Mercado.....	17
2.2 Análisis operativo	18
2.3 Análisis Financiero	18
2.4 Análisis estratégico	19
 CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS	 20
3.1 Análisis de mercado	22
3.1.1 Procesos industriales para la producción de Sidra	22
3.1.2 Producto y cliente	23
3.1.3 Etapas de mercadeo	24
3.1.4 Competencia.....	26
3.1.5 Mercado meta	26
3.1.6 Objetivo inicial de ventas.....	27
3.2 Análisis operativo	27
3.2.1 Ubicación	27
3.2.2 Extensión	28
3.2.3 Orografía	28
3.2.4 Hidrografía	29
3.2.5 Clima	29
3.2.6 Principales Ecosistemas	29
3.2.7 Características y Uso del Suelo	30
3.2.8 Equipamiento	30
3.2.9 Personal	36
3.2.10 Proceso de manufactura y servicios	37
3.2.11 Controles operativos.....	38
3.2.12 Control de inventarios	38
3.2.13 Control productividad.....	40
3.3 Análisis financiero	41
3.3.1 Financiamiento	43

3.3.2	Análisis del punto de equilibrio	45
3.3.3	Modelo DuPont para el control financiero	45
3.4	Análisis estratégico	46
3.4.1	Modelo de la ventaja competitiva de la nación.....	47
3.4.1.2	<i>Estrategia, estructura y rivalidad</i>	47
3.4.1.3	<i>Condiciones de la demanda</i>	47
3.4.1.4	<i>Industrias de soporte relacionadas</i>	48
3.4.1.5	<i>Las condiciones de los factores</i>	48
3.4.1.6	<i>Gobierno</i>	48
3.4.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	49
3.4.3	Clústeres	50
3.4.4	Ciclo de la vida del producto.....	52
3.4.5	Estrategias genéricas	53
3.4.6	Océano Azul	53
3.4.7	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	54
3.4.8	Cadena de valor	55
3.4.9	Diagnóstico estratégico de Ansoff	56
3.4.10	Análisis FODA.....	58
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	59
	REFERENCIAS.....	61

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En este plan de negocios se presenta el proceso para la creación de la empresa Vinos Frutales S. de R. L. para la producción de Sidra a partir de jugo de manzanas y granada. Se diseñó el proceso tomando en cuenta las características de los compuestos utilizados, así como el costo de los mismos. Se proponen medidas de seguridad e higiene, normas mexicanas para la producción de sidra, una descripción del mercado, algunos tópicos de mercadotecnia del producto, el plan de operación, el plan financiero y el plan de estrategia, de igual forma se presenta un proceso de producción de sidra que ya se lleva a cabo en diferentes partes del mundo.

El diseño que se realizó tiene gran trascendencia para todas las personas que están relacionadas con la industria de las fermentaciones, al igual que para cualquier estudiante de ingeniería que esté interesado en este tipo de temas, debido a que se presenta un fundamento para aquellos conocimientos empíricos que se manejan en este tipo de procesos industriales. Con esto se trata de conseguir una comprensión más amplia de cómo funcionan los procesos fermentativos.

Se usaron herramientas de diseño tales como reglas heurísticas para el diseño de cada uno de los equipos involucrados en la producción de sidra, análisis de alternativas de reacción basadas en la cinética de la reacción, análisis de costos y producción mundial, balance de materia para saber que sucede en cada línea de proceso y así evitar pérdidas de materiales importantes para lograr el producto, uso de procesos de separación sencillos que sean energéticamente eficientes, aprovechar las corriente del proceso para lograr intercambios de calor que permitan lograr el producto requerido. En pocas palabras se usaron desde técnicas de trigonometría hasta complejas reglas para diseñar los equipos y las líneas de proceso.

A través de este trabajo se presenta un diseño de un proceso químico industrial que permita obtener un compuesto con una pureza adecuada para ser comercializado, tal como la sidra. Actualmente en la región noroeste del país no se cuenta con una planta productora de Sidra.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Objeto de estudio

La producción mundial de sidra se reparte principalmente entre países de la Unión Europea como España, Francia y en Latinoamérica tenemos a Argentina, estos países a su vez son grandes consumidores de este producto. España es el quinto país que más sidra elabora dentro de la Unión Europea (UE), con una producción anual de 78 millones de litros, según datos presentados en abril de 2005 en el Parlamento Europeo (PE). La UE saca al mercado 981,3 millones de litros de sidra y *perada* (bebida fermentada hecha con pera), de los que 525,4 millones proceden del Reino Unido; 127 millones en Francia; 81,4 millones en Irlanda y 80 millones en Alemania. (La Voz de Asturias, 2005)

Una empresa de gran importancia de la región Europea es Sarasola la cual tiene una producción actual de 120,000 litros de sidra al año.

La sidra es una bebida fermentada hecha con jugo de manzana fresco o concentrado. Tiene una larga tradición en Europa y ha tomado un lugar importante en la industria del vino de frutas. Se ha vuelto la segunda más grande industria en la producción de vino de frutas con un aumento de demanda en China. Actualmente el uso de cultivos puros seleccionados de levaduras para fermentación de sidra como iniciadores y los avances tecnológicos en otras partes de la industria de bebidas fermentadas han influenciado el proceso de producción de sidra, sin embargo, la información disponible no es suficiente para permitir una comprensión completa del control del proceso. (Kirk & Othmer, 1994)

El jugo de manzana contiene muchos azúcares, incluyendo fructosa, glucosa, sucrosa al igual que otros carbohidratos, en concentraciones variables. La función primaria de la levadura para la fermentación de sidra (*Saccharomyces cerevisiae* es la cepa más usada industrialmente) es catalizar la rápida, eficiente y completa conversión de azúcar a alcohol sin el desarrollo de fermentados sin sabor. Sin embargo, fermentaciones alcohólicas incompletas y lentas del jugo son un problema crónico de la industria de los vinos de frutas. Esto puede llevar a pérdidas en la capacidad del tanque no programadas debido a tiempos de residencia excesivos y la potencial inestabilidad microbiológica y productos finales sin sabor debido a azúcares residuales. En estos casos, la fructosa es la mayor culpable del azúcar residual.

El jugo de granada contiene gran cantidad de carbohidratos y azúcares fermentables, incluyendo vitaminas y taninos importantes para lograr un sabor adecuado. Al jugo de granada se le adjudican una gran cantidad de beneficios, principalmente debido a la concentración de antioxidantes naturales; siendo los polifenoles unos de los grupos más estudiados en la actualidad. Dentro del grupo de los compuestos fenólicos coloreados, la granada se caracteriza por la presencia de 6 antocianos, derivados 3-glucósidos y 3,5 diglucósidos de delphinidina, cianidina y pelargonidina. (Andreu-Sevilla, Signes-Pastor, & Carbonell-Barrachina, CampodeElChe.com, 2010)

Los compuestos que presentan una mayor capacidad antioxidante o captadora de radicales libres son las punicalaginas, responsables de aproximadamente un 50% de ésta actividad en el zumo de granada, seguida de otros taninos hidrolizables (33 % de actividad total), y en menor medida se encuentra el ácido elágico (3 %). A modo de comparación podemos indicar que la capacidad antioxidante del zumo de granada es tres veces superior a la del vino tinto y a la del té verde. (Andreu-Sevilla, Signes-Pastor, & Carbonell-Barrachina, CampodeElChe.com, 2010).

1.1.2 Sujeto de estudio

Aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, etc). Su campo de acción más representativo es la empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Existen varias definiciones de empresas, según Isaac Guzmán Valdivia:

“es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

“es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (José Antonio Fernández Arena citado en Reyes, s.f.)

Según Petersen y Plowman citado en Reyes, s.f.) es la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Para Roland Caude es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios (Reyes, s.f.)

Características de la empresa:

1. Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
2. Es una unidad jurídica.

3. Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
4. Se fija objetivos.
5. Es una unidad económica.
6. La negociación es la base de su vida, compra y vende.
7. Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
8. Se vale de la administración para operar un sistema propio.
9. Corre riesgos.
10. Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Valencia (1991), sostiene que para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y en que sus diferencias.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2010), la función o giro de una empresa se puede clasificar en 3 grupos, que son las empresas de Giro Industrial, las de Giro Comercial y las de Servicios.

La empresa Vinos Frutales S. de R.L. está catalogada como de giro industrial, ya que este tipo de empresas son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- Las extractivas se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales.
- Las manufactureras transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.

La categoría de Vinos Frutales S. de R. L. es de carácter extractiva, ya que explotaremos las frutas para la creación de Sidra.

Según el flujo del proceso productivo y las escalas de producción que muestra la Secretaria de Economía (2010), las producciones que se pueden lograr se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1: Clasificación de la industria de la sidra de acuerdo a la producción diaria.

	Escala (rango de producción)
• Micro-empresa/artesanal:	De 1 a 260 botellas / día
• Pequeña empresa:	De 261 a 2,000 botellas / día
• Mediana empresa:	De 2,001 a 5,500 botellas / día
• Gran empresa:	Más de 5,500 botellas / día

Fuente: (Secretaría de Economía, 2010)

De acuerdo a la tabla 1 Vinos Frutales S. de R. L. es de tipo Micro-empresa / artesanal, ya que se pretende tener una producción de no mas de 260 botellas por día.

1.2 Justificación

Se eligió esta temática y la línea del plan de negocios en este proyecto de elaboración de Sidra, con el propósito de dar a conocer la cultura de la Sidra y así darle mayor importancia a nuestro producto en nuestro país, teniendo una alternativa para alcanzar un posicionamiento en el mercado.

Este trabajo necesita llevarse a cabo, por razones muy sencillas. Desarrollando este proyecto se satisface a aquellas personas que buscan un producto de buena calidad, saludable y económico. La empresa productora y comercializadora de Sidra que se pretende crear en base al plan de negocios que se describe ofrecerá una alta calidad en su producto y alcanzará un lugar de preferencial entre los consumidores. El negocio que se implantará estará dentro del marco de las normas profesionales, leyes, reglamentaciones y políticas que regulan a las industrias de este giro.

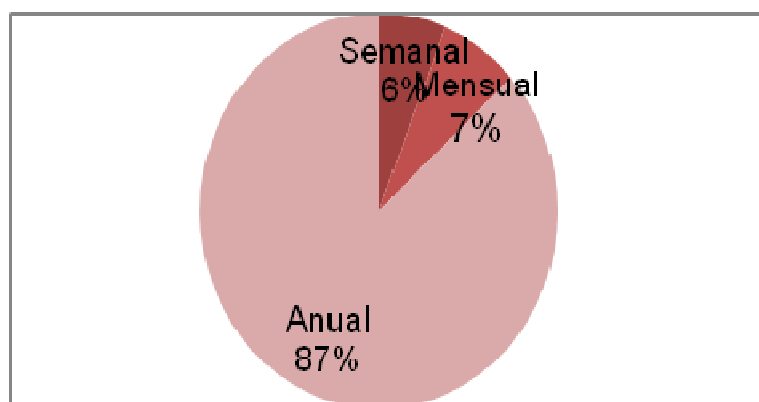
La preocupación siempre ha sido y será la de dar a los clientes lo mejor en productos y servicios, por esta causa es importante llevar a cabo el análisis del mercado; ya que gracias a esto se puede conocer cuáles son las expectativas del consumidor frente al producto.

Por tanto, es importante conocer las necesidades y deseos de los consumidores. En base a una serie de entrevistas informales que se realizó un par de años atrás, sin base estadística y considerándose como una fuente empírica de información es que los resultados se toman como base para argumentar la creación de una planta de Sidra, productora y comercializadora en base a un plan de negocios establecido.

En el año 2008 se entrevistó a 100 personas en la UABC campus Tijuana, de las cuales solo 83 contestaron que sí consumen sidra, por lo que las siguientes preguntas solo fueron aplicadas a estas 83 personas. Los resultados, sin validez estadística, obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Con qué frecuencia consume sidra?

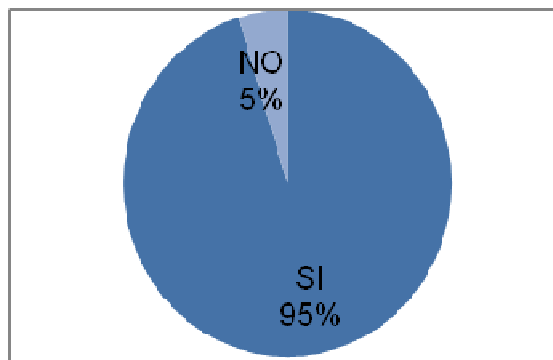
Gráfica 1: Frecuencia de consumo de Sidra



Porcentaje calculado en base al total de 83 personas que contestaron

2. ¿Le gustaría que existiera una marca de la región?

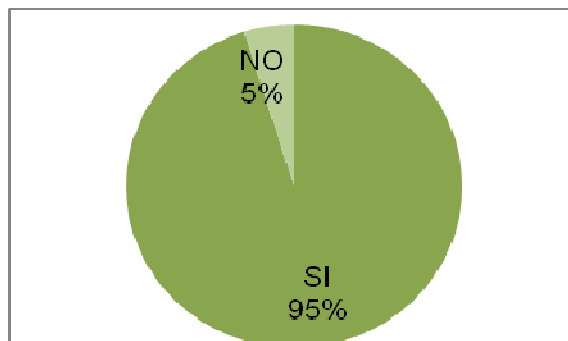
Gráfica 2: Marca de la región



Porcentaje calculado en base al total de 83 personas que contestaron

3. ¿Si existiera un producto regional a precio accesible, lo consumiría?

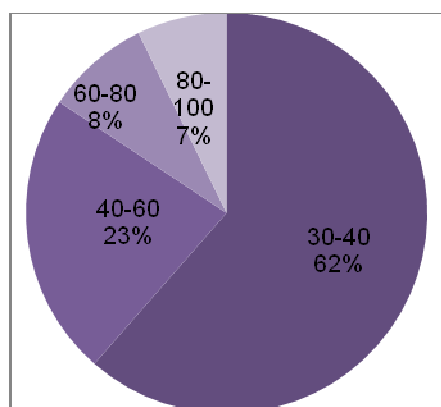
Gráfica 3: Consumo de producto regional



Porcentaje calculado en base al total de 83 personas que contestaron

4. ¿Cuál sería el precio (en pesos) accesible de un litro de sidra?

Gráfica 4: Precio accesible



Porcentaje calculado en base al total de 83 personas que contestaron

Esta información, aunque obtenida sin rigidez estadística, se tomará como plataforma para el diseño del plan de negocios de la empresa Vinos Frutales S. de R. L.

1.3 Objetivo general

La finalidad de este trabajo de grado es diseñar un plan de negocios para la empresa Vinos Frutales S. de R. L. a través del análisis del mercado, siguiendo con la identificación de la ventaja competitiva de la misma, complementando esta investigación con un estudio técnico y financiero para iniciar operaciones de la empresa.

1.4 Objetivos específicos

1. Contextualizar elementos relevantes y necesarios para el desarrollo de la investigación.
2. Realizar un análisis del mercado para identificar claramente la oferta y demanda de Sidra a nivel local.
3. Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
4. Realizar un estudio técnico que determine las instalaciones, maquinaria y distribución en la planta más adecuada.
5. Plasmar el análisis financiero para iniciar la operación de la empresa Vinos Frutales S. de R. L.
6. Establecer la ventaja competitiva de la empresa de acuerdo a un análisis estratégico.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En la economía actual, el empresario es la figura representativa de una empresa, que persigue objetivos coherentes para administrar y tomar decisiones. Antes de tomar la decisión de iniciar un negocio busca recolectar la mayor cantidad de

información posible sobre su proyecto, define las estrategias para el nuevo proyecto y evalúa si el negocio tiene potencial o no.

En este sentido, el empresario, debe describir la información necesaria para planear, organizar y ejecutar un nuevo proyecto empresarial. A esto se le conoce como Plan de negocios.

Podemos definir al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía. (UPDCE, 2006). Es un instrumento básico de dirección de la empresa, permite trazar operaciones, organizar a las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución.

Básicamente, un plan de negocios es un documento formal que tiene como objetivo principal corroborar si el proyecto es factible o no, determinar cual será la rentabilidad esperada y finalmente formar una guía básica de los pasos a seguir para concretar el proyecto.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, así como para proyectos de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil. (UPDCE, 2006)

La complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio, es decir, así como su tamaño, alcance y objetivos, van de acuerdo a la naturaleza del proyecto, del nivel de inversión, del ciclo de vida y del entorno.

“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.” (Longenecker J. et.al., 2000 citado en Armida Rodriguez, 2005).

Sahlman W. (1997) menciona que “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan”. (Armida Rodriguez, 2005)

A continuación se presenta una serie de elementos que se deben contemplar para un plan de negocios según Sahlman W. (1997):

Ilustración 1: Elementos de un plan de negocios

¿Quiénes son los clientes?
¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
¿Cuándo debe pagar el cliente al negocio?
¿Cómo se le pone precio al producto o servicio?
¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?
¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
¿Qué implica mantener a un cliente?
¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?
¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
¿Existe bastante competencia?
¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y qué tan benéfico sería?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?
¿Existe alguna manera de colaborar con competidores mediante una alianza?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

Fuente: (Armida Rodriguez, 2005)

Para este plan de negocios nos basaremos en un análisis de mercado, análisis operativo, análisis financiero y planeación de estrategias.

2.1 Análisis de Mercado

Las empresas exitosas tienen un conocimiento sólido sobre sus clientes y competidores. Evaluar el mercado con exactitud y elaborar un plan eficaz y eficiente es fundamental para el éxito de un proyecto.

Durante la elaboración de un plan de comercialización, las funciones principales que se deben tomar en cuenta son las necesidades y deseos del cliente, comprender estos aspectos, nos llevará a desarrollar productos o servicios de calidad y para su satisfacción, para esto, debemos desarrollar materiales de promoción y asegurar la distribución del producto o servicio.

Según la UPDCE (2006) menciona que el análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado y que busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

Tiene como objetivo central el determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes para los bienes o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, identificación de los canales de distribución, identificación de las ventajas y desventajas competitivas, oferta existente, demanda insatisfecha, etc. Este análisis es con frecuencia el más difícil del proceso, y es la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis. (Fernández Díaz, 2005)

La intención del marketing o mercadotecnia es lograr que el cliente adquiera o contrate el producto o servicio ofrecido. La estrategia de mercadotecnia en un plan de negocios comienza al definir un nicho de mercado y analizarlo, así mismo

implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad. (Armida Rodriguez, 2005)

2.2 Análisis operativo

En este apartado del plan de negocios “se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto o servicio” (UPDCE, 2006)

La función de producción también es conocida como función operativa y se orienta a la utilización de medios, máquinas, espacios, instalaciones o recursos por empleados u operarios con la finalidad de transformar materiales para la elaboración o ejecución de productos o servicios. La labor de esta área es la preparación del trabajo, la programación de las tareas, la producción, el control del avance de lo programado y planificado entre otras. (Armida Rodriguez, 2005)

De acuerdo a la (UPDCE, 2006) esta sección debe armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

- Ubicación
- Equipamiento
- Personal
- Procesos de manufactura y servicios

2.3 Análisis Financiero

El objetivo central de este análisis es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstos y las posibilidades reales de satisfacerlas. Además entrega la herramienta básica para la evaluación de la factibilidad económica del proyecto, que es el flujo de caja neto, con el cual se pueden obtener indicadores de factibilidad conocidos como TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto). (Fernández Diaz, 2005)

El objeto básico de esta actividad es el determinar la proyección financiera de la empresa, los gastos financieros y los pagos de capital que se originen y eventualmente determinar las necesidades de recursos externos y la forma de conseguirlos. (Fernández Díaz, 2005)

Tiene como objetivo central la determinación de los valores económicos del proyecto y para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad y la rentabilidad del proyecto. (Fernández Díaz, 2005)

2.4 Análisis estratégico

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), citado en Armida Rodríguez, 2005) se puede definir como: “La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.”

Milward M. et al. (2004), citado en Armida Rodríguez, 2005) menciona: “Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoría, que incluya factores de planeación para una evolución sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades”.

Según P. Robbins & Coulter, (2005), Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias competitivas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento:

- a. *Liderazgo de costos*: Cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria sigue una estrategia de liderazgo de costos. El líder de costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de la operación. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por recortar costos.
- b. *Estrategia de diferenciación*: La compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que aprecian los clientes siguen una estrategia de diferenciación. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva, es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación.
- c. *Estrategia de enfoque*: Consiste en una ventaja de costos en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento del mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores.

CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS

Para lograr que se cumpla el objetivo inicialmente planteado como, contextualizar los elementos relevantes y necesarios para el desarrollo de la investigación, primeramente se deben plantear las bases de dicha investigación para llegar a la conclusión del plan mismo, el cual será presentado a través de un modelo de negocios para la empresa Vinos Frutales S. de R. L.

“Un modelo de negocio describe como una organización crea, entrega y captura el valor” (Osterwalder & Pigneur, 2009)

El concepto de modelo de negocio puede ser muy amplio y variado dependiendo del autor, sin embargo a lo largo de este trabajo se utilizará el descrito en el libro 'Business Model Generation' que incluye nueve bloques que cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo que se presenta es el mapa a seguir para la implementación de las estrategias que se deben implementar a través de la empresa, los procesos y los sistemas.

Según Osterwalder & Pigneur (2009) los nueve bloques son:

5. Segmento de mercado: una organización atiende uno o varios segmentos de mercado.
6. Propuesta de valor: busca resolver algún problema del cliente y satisfacer las necesidades de los clientes con ellas.
7. Canales de distribución: las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y ventas.
8. Relaciones con los clientes: son establecidas y mantenidas con cada segmento del mercado
9. Flujo de ingresos: resultan de las propuestas de valor que son exitosamente ofrecidas a los clientes.
10. Recursos clave: son los activos que se requieren para ofrecer y entregar los elementos previamente descritos.
11. Actividades clave: los recursos deben ejecutar las actividades para lograr ofrecer y entregar los elementos previamente descritos.
12. Socios clave: algunas actividades son buscadas externamente y algunos recursos son adquiridos desde fuera de la organización.
13. Estructura de costos: los elementos del modelo de negocio tienen un costo asociado.

Para poder llegar al modelo de negocios que permita que la empresa Vinos Frutales S. de R.L. entregue el valor que creará deberá estar basado en los cuatro

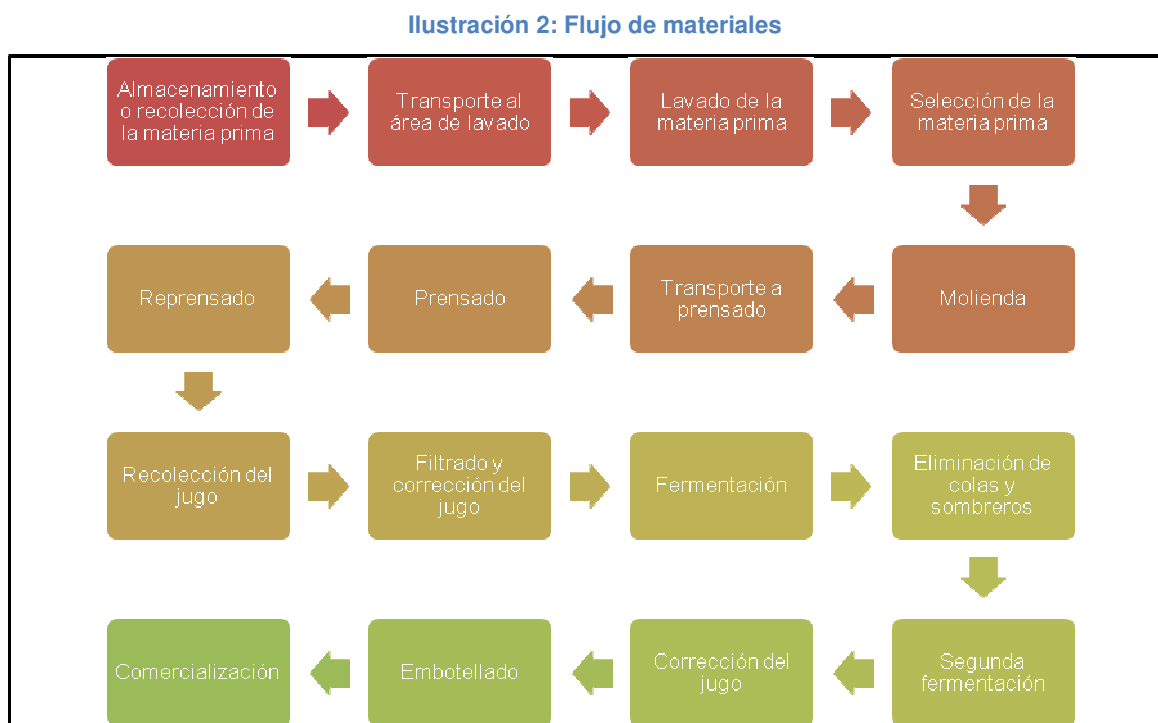
elementos principales a través de la metodología de plan de negocios que para este trabajo son análisis del mercado, análisis operativo, análisis financiero y análisis de estrategias.

3.1 Análisis de mercado

Para presentar los resultados del segundo objetivo específico planteado, realizar un análisis del mercado para identificar claramente la oferta y demanda de Sidra a nivel local, se muestra el siguiente análisis.

3.1.1 Procesos industriales para la producción de Sidra

El proceso de producción de sidra no tiene grandes variaciones, aunque sean usados por diferentes empresas, lo único que puede representar una variación en el proceso, sería la cantidad de sidra que se produce, ya que en algunos casos, como anteriormente se mencionó, puede ser de forma artesanal, pequeño, mediano o grande.



Fuente: (Secretaría de Economía, 2010)

3.1.2 Producto y cliente

La demanda de las sidras mexicanas, ha crecido moderadamente, sobre todo la exportación hacia Francia, Estados Unidos, España y Países Bajos. La evolución de la demanda se debe a la elevada calidad de la sidra mexicana y su precio competitivo en el mercado internacional. La demanda del producto en este giro es estacional, incrementándose las ventas en el mes de diciembre. Por lo general el producto es consumido por personas mayores de edad que lo toman en momentos de celebración o como complemento alimenticio. Existe competencia internacional para los productos del giro en México de los Estados Unidos, España, Francia y Japón. (Secretaría de Economía, 2010)

El producto se ofrecerá como una alternativa saludable utilizando la estrategia de mercadotecnia de las superfrutas.

3.1.2.1 Superfrutas

Las superfrutas son vegetales con altas concentraciones de vitaminas, minerales o antioxidantes específicos que ayudan a mejorar la salud y el bienestar. (Anderson, 2009)

Las superfrutas son producto de una estrategia, no se refiere necesariamente a los productos de los árboles. Los consumidores lo relacionan con salud, sabor y comodidad. (Researchandmarkets, 2008)

El término superfrutas apareció en el 2004 para referirse a frutas raras utilizadas como ingredientes de alimentos funcionales, bebidas y nutraceuticos. Para que una fruta sea considerada como tal debe cumplir con el criterio relacionado al éxito del mercado o la promesa de la ganancia de beneficios de salud.

3.1.3 Etapas de mercadeo

Como primera fase se ofrecerá la sidra al mayoreo, ofreciéndola a restaurantes y hoteles, regionales. Al mismo tiempo se buscarían las importaciones al Estado de California principalmente.

La presentación inicial sería la siguiente:

Ilustración 3: Galón



Fuente: (Bread on the waters, s.f.)

Acompañada por un recetario de bebidas que se pueden ofrecer que lleven Sidra, el cual será considerado como parte del producto final. Y desarrollado a la par de este plan de negocios. Algunas de las bebidas que se incluirán en este recetario son: clericó X, Clericó de sidra, Sidra cobbler, España en llamas, Stone fence, caramel Apple pie, entre otras.

En la segunda fase del proyecto se buscaría la comercialización directa, ofreciendo la bebida en botellas pequeñas (entre 7oz y 10 oz). Entrando al mercado de personas entre 18 y 30 años que consumen bebidas alcohólicas regularmente (fines de semana) y que prefiera opciones con un toque extra o diferente.

Tabla 2: Productos para el mercado

Presentación	Cliente	Comercialización
1 gal	Personas mayores de edad, entre 30 y 40 años con gusto por las bebidas “sofisticadas”	En restaurantes y hoteles, considerados saludables o alternativos, divertidos y culturales.
7 – 10 oz	Personas mayores de edad, entre 18 y 30 años que consumen bebidas alcohólicas regularmente (fines de semana)	Directa de consumo popular, en licorerías o centros de distribución minoristas.

Elaboración propia

Comúnmente la sidra se envasa en botellas de 690 ml. o 2,000 ml. Asimismo, las botellas se empacan en cajas de cartón corrugado para su fácil manejo. (Secretaría de Economía, 2010)

“La cadena productiva de uva industrial desde finales de los años noventa, se encuentra inmersa en una crisis de sobreproducción que repercute en bajos precios para las materias primas y productos finales. Para hacer frente a los bajos precios, la industria está poniendo en práctica diversas estrategias centradas en la calidad, la eficiencia y la integración hacia atrás y hacia adelante, lo que le está permitiendo ser más competitiva ante la fuerte competencia internacional” (Ramón Armenta, 2004)

La investigación realizada en el año 2004, confirma la necesidad de innovar en áreas diferentes a la calidad o la eficiencia, sino en el producto mismo. La sidra comúnmente se relaciona como una bebida dulce, sin embargo la granada le confiere cuerpo y un sabor seco semejante al vino de uva, con una diferencia en sabor.

Presentación del producto en la segunda fase de comercialización:

Ilustración 4: Botella de vidrio de 7 a 10 oz.



Fuente: (Blended Elegance, s.f.)

3.1.4 Competencia

No existe competencia directa en la región, ya que no se tienen productores de sidra (Guía México, s.f.). Sin embargo existen sidrerías en México que son consideradas la competencia, a continuación se mencionan algunas:

- BODEGA SOAMY-Elaboración de sidra. Somos una empresa a la elaboración de sidra en Huejotzingo con 60 años en existencia. - HUEJOTZINGO – PUEBLA.
- BODEGAS DELICIA -fabricación de sidra. Somos una empresa familiar con más de 80 años de elaborar sidra. - ZACATLAN - PUEBLA
- BODEGAS COPA DE ORO SA DE CV - fabricación de sidra y derivados de la manzana. - SAN PEDRO CHOLULA - PUEBLA

Internacionalmente existe competencia internacional para los productos del giro en México de los Estados Unidos, España, Francia y Japón. (Secretaría de Economía, 2010)

3.1.5 Mercado meta

1. Personas mayores de 30 años que consumen en restaurantes y/o hoteles de comida saludable o alternativa, considerada divertida y cultural.

2. Personas entre 18 y 30 años, que consumen bebidas alcohólicas regularmente (fines de semana) y que prefieran opciones con un toque extra o diferente.

3.1.6 Objetivo inicial de ventas

Producción de 20 mil litros anuales, es decir, iniciar con producción artesanal y que crezca junto con las ventas del producto.

Esta información es la base para poder establecer los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y algunas estrategias alternativas.

3.2 Análisis operativo

Inicialmente se plantearon dos objetivos específicos que serán logrados a través del análisis operativo, diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa y realizar un estudio técnico que determine las instalaciones, maquinaria y distribución en la planta más adecuada. El cual se presenta a continuación.

3.2.1 Ubicación

Se deben considerar las características del agua, la temperatura promedio en las fechas de producción, para asegurar que se tienen las condiciones idóneas para la producción de la sidra. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

El municipio de Tecate se localiza al noroeste del estado de Baja California y limita al norte con los Estados Unidos de Norteamérica; al este con el municipio de Mexicali; al oeste con el municipio de Tijuana; y al sur con el municipio de Ensenada. Sus coordenadas geográficas son 32°34' latitud norte y 116°38' de longitud oeste. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)



3.2.2 Extensión

El municipio tiene una superficie territorial de 3,0 79.0 kilómetros cuadrados los cuales representan el 4.39 por ciento del territorio del estado y el 0.16 por ciento de la superficie del país. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.3 Orografía

Se identifican en esta región las siguientes alturas: pendientes menores del 10 por ciento, que cubren el 40 por ciento del área total, localizadas principalmente al centro del municipio; pendientes del 20 al 40 por ciento, que abarcan el 32 por ciento de su área y que se localizan en el norte, centro y sur del municipio. Entre las sierras y cerros más representativos del municipio encontramos la Sierra, el cerro Pedregoso y los Alises con una altura máxima de 1,500 metros; con menor altura se encuentran la Sierra de Juárez, el Cerro de San Javier y el Cerro de los monos. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.4 Hidrografía

Este municipio es de bajo potencial hidrológico, tanto en su hidrografía superficial como subterránea. En la primera sólo cuenta con los arroyos de Tecate, Seco, la Ciénega y Calabazas. Mientras que en la segunda se cuenta, únicamente, con el recurso hidrológico del Valle de las Palmas. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.5 Clima

Cuenta con cuatro climas diferentes que influyen preponderantemente en sus actividades productivas, agrícolas y pecuarias. El clima semicálido seco extremoso cubre el 30 por ciento del área municipal, con temperaturas media anual de 10°C a 22°C y con precipitación pluvial de 300 milímetros anuales; el templado seco extremoso, el 60 por ciento del municipio con temperaturas medias anuales de 12°C y 18°C; el templado húmedo extremoso con temperaturas de 4°C en época invernal y 20°C en verano, y el templado seco extremoso cubre el cuatro por ciento del área total, con temperaturas de 18°C y 22°C y una precipitación pluvial de 150 milímetros anuales. Los vientos predominantes provienen del sur y del oeste en la mayor parte del año. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.6 Principales Ecosistemas

3.2.6.1 Flora

Prevalece la vegetación matorral, tales como la esclero - aciculifolio, representada por árboles y arbustos como las especies de encinillos, manzanita, pino y chamizo colorado. También se tiene el matorral parvifolio subinermes en la parte noroeste del municipio, prevaleciendo el ocotillo, choyas, gobernadora, palo fierro, mezcal, palma, el ciprés Tecate actualmente en peligro de extinción. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.6.2 Fauna

Dentro de la fauna se tienen reptiles tales como tortuga, lagartija, culebra y víbora de cascabel. En las aves están las especies de codorniz de montaña, codorniz

california, perdiz chuckar, paloma de collar, Huilota, paloma alas blancas, lechuza y pijía. Los mamíferos se distribuyen, en todo el municipio, tales como liebre de cola negra, coneja audobón, conejo matorralero, ardilla de douglas, coyote, zorra gris, comadreja y zorrillo listado, borrego cimarron en las inmediaciones de la rumorosa, lince, puma y venado. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.7 Características y Uso del Suelo

Predomina el suelo rocoso, que cubre la mayor parte del municipio. Su fertilidad es variable, dependiendo en gran medida de la disponibilidad del agua . El de tipo Litosol, que se encuentra normalmente en las zonas montañosas del municipio, es destinado al pastoreo y al uso forestal. El uso del suelo está distribuido básicamente en uso, industrial, turístico, agropecuario y área urbana. En lo que respecta al uso agrícola no se desarrolla en gran escala, ya que son más las hectáreas sembradas por temporal que por sistema de riego. El uso industrial está concentrado, básicamente, en la zona urbana de la ciudad de Tecate, sobresaliendo la industria cervecera, la producción de refrescos embotellados y la vinícola. En lo referente al uso turístico, existe un extenso número de lugares dedicados a esta actividad, en el verano operan más de 30 balnearios y durante todo el año es posible acampar en sitios ubicados en la zona rural, que permiten disfrutar del bello paisaje montañoso del municipio. (H.Ayuntamiento de Tecate, 2005)

3.2.8 Equipamiento

Según la Asociación de Sidra Natural Gipuzkoa, (s.f.). La producción considerada normal para una productora pequeña de Sidra es aproximadamente 20,000 litros al año. Tomando esta producción inicial se puede realizar la evaluación del equipamiento necesario para lograr satisfacer la demanda.

También es importante considerar que las manzanas requieren las siguientes características: Es más resistente al frío que el peral y no necesita tanta cantidad de calor y luz para la maduración. Sufre menos con el exceso de frío que con el de

calor y prefiere los climas húmedos a los secos. Las flores son sensibles a las heladas tardías de primavera, la utilización de riego anti-heladas u otros sistemas de protección son habituales en aquellas zonas con elevado riesgo. El manzano soporta temperaturas inferiores a los -10°C , sin que por ello se afecte su corteza, aunque al descender por debajo de los -15°C pueden perderse algunas yemas florales. (infoagro.com, s.f.)

La principal limitación para el cultivo del manzano en comarcas meridionales es el requerimiento de horas frío, por encima de las 1.000 horas frío (en función de las variedades). (infoagro.com, s.f.)

Es menos exigente en suelo que el peral, ya que se adapta a la mayoría de los terrenos, aunque prefiere los de aluvión, silíceo-arcillosos, pero de regadío o muy frescos. Por tener el sistema radicular superficial puede vivir en terrenos poco profundos. El agua estancada le resulta perjudicial y tolera el césped mejor que ningún frutal. (infoagro.com, s.f.)

Los manzanos se plantan durante el periodo de reposo de la savia. Este periodo dura aproximadamente desde la caída de la hoja en el otoño hasta la nueva brotación en primavera. (infoagro.com, s.f.)

Los marcos de plantación son muy variables, dependiendo de los patrones empleados, así como de las distintas formaciones. (infoagro.com, s.f.)

Por lo tanto solo se cuenta con el tiempo en que la manzana conserva sus características, es decir aproximadamente 4 meses del año. (infoagro.com, s.f.)

3.2.8.1 Fermentador

1. Volumen mayor a 540 litros, considerando que se recomienda trabajar un volumen máximo del 80% de su capacidad.
2. Acero inoxidable SS 304 con recubrimiento interno SS 316.

3. Debe contar con un sistema de aireación continua para asegurar una reacción aerobia.
4. De igual forma, un sistema de venteo para el aire agotado y una salida apropiada para que el CO₂ producido en la reacción no afecte el volumen calculado y las propiedades de la Sidra.
5. Se recomienda agitador con tres hélices a lo largo del eje.

3.2.8.2 Equipos de soporte a la fermentación

3.2.8.2.1 Almacenamiento y transporte

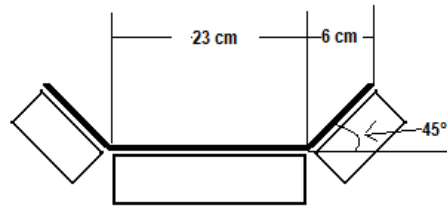
3.2.8.2.1.1 Equipo de almacenamiento de manzanas

Un cuarto en el cual se pueda controlar la humedad y la contaminación con agentes externos (microorganismos, fertilizantes, etc), con extractores en la parte alta de las paredes. Es un cuarto de almacenamiento de techo fijo.

3.2.8.2.1.2 Banda de transporte de sólidos

La banda será cargada a mano, ya que el proceso es discontinuo, no se requiere que se tenga un flujo constante de la materia prima (manzanas), será una banda sin fin, puede ser de cualquier material resistente y plástico, se recomienda neopreno (Perry, 1999) ya que así se asegura que no existirá interacción entre ambos. Al final se conectará con un transportador de tornillo sin fin, el cual se usará para elevar las manzanas hasta la tolva de dosificación para el lavado. La operación del transporte en banda se realizará a temperatura y presión ambiente, ya que no se requiere de gran cuidado en esta parte del proceso, porque no es de gran trascendencia para el producto final.

Ilustración 5: Banda de transporte de sólidos



Elaboración propia

3.2.8.2.1.3 Tornillo sin fin

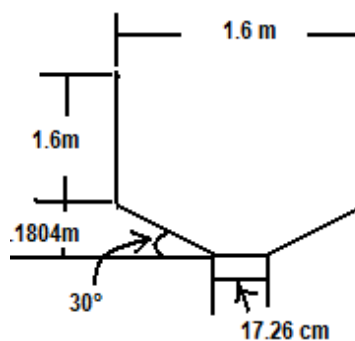
Se usará un tornillo sin fin de aspas escalonadas o cónicas de paso variable, que son las recomendadas para este tipo de procesos, el área ocupada por el material de transporte (manzanas) será de 45% del diámetro del tornillo, que es de 14in, será capaz de transportar 4.72m³/min, tardando 0.85 minutos en transportar la totalidad de las manzanas de cada lote.

Este equipo es utilizado para llevar las manzanas a la tolva de dosificación para lavado.

3.2.8.2.1.4 Tolva de dosificación a lavado

Se requiere una tolva de dosificación cónica con ángulo de 30° para transportar las manzanas de la banda transportadora al recipiente de lavado.

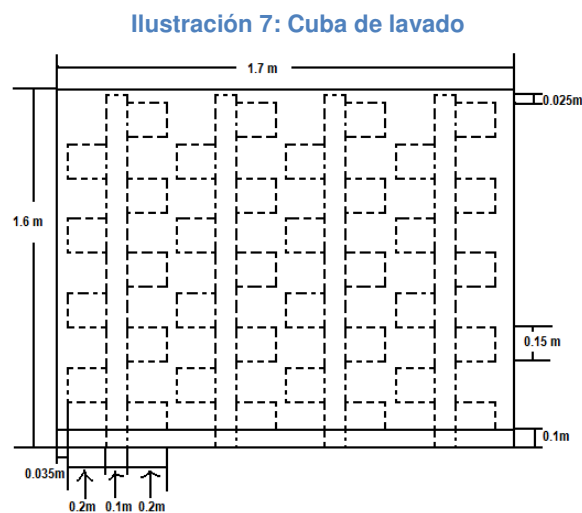
Ilustración 6: Tolva cónica



Elaboración propia

3.2.8.2.2 Recipiente de lavado

En este recipiente es donde se lavarán las manzanas para un posterior lavado cuando sean transportadas dentro del tornillo sin fin con agua a presión. En esta parte las manzanas se remojarán por un tiempo no mayor a 15 min. Cuando las manzanas caigan de la tolva dosificadora el recipiente estará lleno de agua, con 760 L ya se recomienda manejar un llenado del 70% incluyendo las manzanas. Cuando hayan pasado los 15 min el agua se drenará por la parte inferior y los tubos se harán girar, para que las manzanas sean introducidas al tornillo sin fin. Se recomienda que los tubos giren a 1 RPM, para evitar las que las manzanas sean presionadas con el tornillo sin fin y estas puedan presentar magulladuras. La imagen muestra la disposición de los tubos giratorios y de cada componente de este equipo.



Elaboración propia

3.2.8.2.2.1 Aspersor

Este dispositivo será el encargado de lavar las manzanas que son transportadas en el tornillo sin fin, con agua a presión.

3.2.8.2.3 Sistema de agua

Contiene un recipiente de almacenamiento de 0.76m^3 de volumen, ya que se requiere de un llenado lento del recipiente de lavado aproximadamente en una hora. Antes de la entrada al recipiente se puede dirigir el flujo para que el agua se vaya al equipo, pero se aumenta el flujo de agua porque se requiere que el agua

salga en mayor cantidad por un área más pequeña esto se logra aumentando la capacidad de la bomba. Se tiene también otro recipiente de almacenamiento que recupera toda el agua que se utilizo en los dos lavados y se almacena mientras es requerida para el enchaquetado del reactor. Y esta misma agua es calentada en una caldera que utiliza gas natural para esterilizar el aire y finalmente la temperatura del agua es recuperada en una torre de enfriamiento con una eficiencia del 58%.

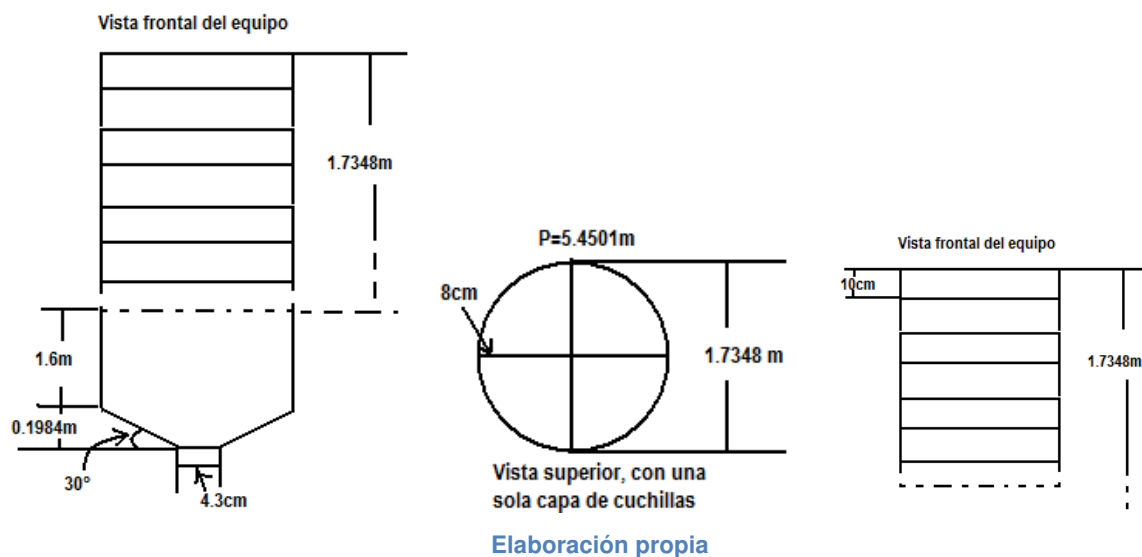
3.2.8.2.4 Chimenea

Se siguieron las medidas estándares para lograr que la pluma de contaminantes se pueda dispersar con las corrientes de aire, tomando en cuenta las condiciones normales de presión y temperatura. Siendo esta de 10m de altura, desde el piso, es decir a esta altura se debe descontar la altura del edificio y 0.15m de diámetro.

3.2.8.2.5 Procesos de separación

Este sistema comienza con el triturado de las manzanas el cual se logra con una máquina trituradora que está compuesta por un cilindro que gira en el fondo de una caja; lleva cuchillas y la manzana es cortada por ella en su descenso por una caja tolva.

Ilustración 8: Sistema de trituración



3.2.8.2.6 Cuba para segunda fermentación

Este es un recipiente cubico, con las siguientes medidas: 0.3m de alto, 0.7m de largo y 0.5m de ancho, estas fueron seleccionadas arbitrariamente ya que en la literatura solo se menciona que debe ser de madera de roble y que se de tapar con un cristal grueso, ya que se sabe cuando la sidra esta lista por medios visuales. Por lo que estas dimensiones permiten observar lo que ocurre en la cuba y un correcto proceso de fermentación.

3.2.9 Personal

El trabajo a realizar es solamente por temporadas, ya que durante la etapa de cosecha no se requiere personal especializado dando soporte a los equipos de producción.

De acuerdo a las necesidades de los equipos y la cantidad de los mismos se necesitaría lo siguiente como parte del centro técnico de la empresa.

Tabla 3: Personal

Equipo	Cantidad	Operadores por turno	Total
Reactores	2	0.3	0.6
Misceláneos			0.4
Equipo de lavado	2	0.1	
Aspersores			
Equipo de trituración	1	0.3	
Recolección de jugo	1	0	
Transporte de sólidos			
Banda transportadora	6	0.1	0.6
Tornillo sin fin			
Separación			0.6
Filtro prensa	1	0.6	
Total			2.2

Elaboración propia

Las características necesarias para iniciar la operación de la empresa son de nivel profesional para el equipo administrativo e ingeniería en el equipo operativo. Para el equipo operativo se requiere estudios básicos para los operadores y estudio medio superior para los vendedores.

Equipo administrativo

1 Administrador/ Contador

1 Gerente de ventas/ Planeador de producción

Equipo operativo

6 Operadores de nivel primario

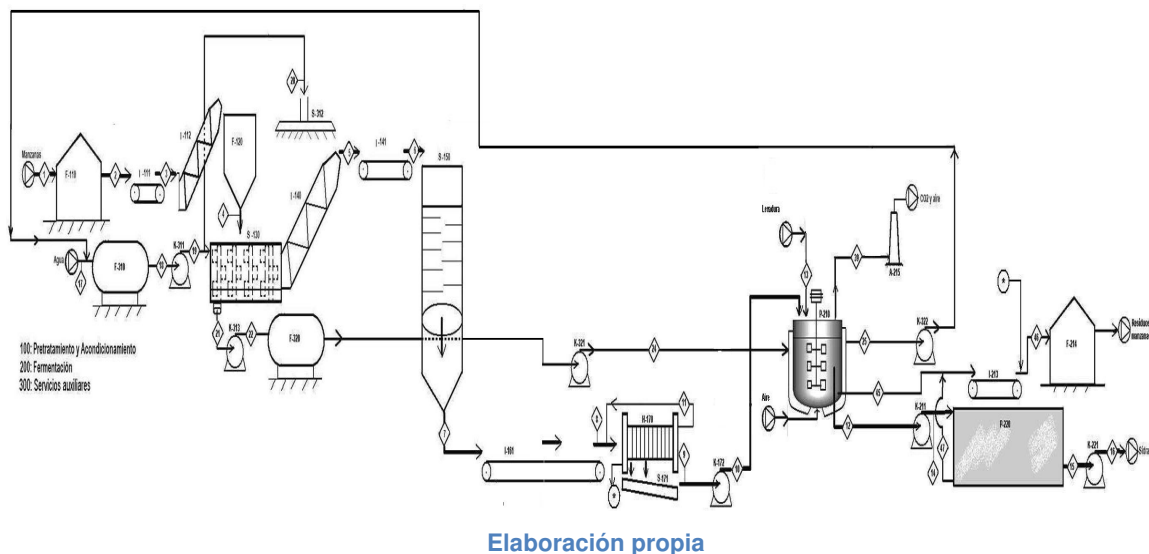
6 Vendedores

2 Ingenieros

3.2.10 Proceso de manufactura y servicios

El proceso de manufactura esta detallado en el siguiente diagrama, teniendo como enfoque principal la fermentación del jugo de manzana y descartando las actividades de cosecha y siembra, ya que no son parte de lo que se considera dentro de este plan de negocios.

Ilustración 9: Diagrama de flujo del proceso productivo



3.2.11 Controles operativos

Durante esta etapa se decide el surtido de los pedidos, aprovechando al máximo los recursos disponibles de producción, y al manejo de los recursos para surtir lo mejor posible los pedidos de los clientes. No se puede maximizar o solo el surtido de los pedidos o solo el proceso productivo, el control de las operaciones va íntimamente ligado con la planeación de los pedidos para tratar de llegar a una solución en que ambos requerimientos queden satisfechos. El proceso productivo generalmente es medible y conocido, y está bajo el control del administrador de la producción. Los pedidos generalmente son impredecibles en su volumen y en su fecha de arribo, por lo que son necesarias las herramientas estadísticas para cuantificarlas y predecir su comportamiento. (Acción Consultores, s.f.)

Nunca se podrá enfatizar la importancia de la planeación de las operaciones en el funcionamiento de la organización. Su importancia se ha incrementado debido a las operaciones globales y a los requerimientos de los clientes de recibir entregas puntuales y en el menor tiempo posible. (Acción Consultores, s.f.)

Los controles operativos se establecerán en base a los controles de la productividad, de acuerdo a los pedidos que se vayan manejando, nivelando la capacidad de los equipos con las necesidades de los clientes.

3.2.12 Control de inventarios

En la acepción más amplia de la palabra, los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado. (Bellini, 2004)

Lo que es indiscutible, es que los inventarios representan un alto porcentaje de los activos en el balance y a las compras les sucede lo mismo con respecto a las utilidades en los estados de resultados, entonces si desde el punto de vista

financiero reconocemos esta realidad y no hacemos nada con el objeto de mejorar su manejo estamos siendo irresponsables con nuestra empresa. (Bellini, 2004)

3.2.12.1 Clasificación ABC

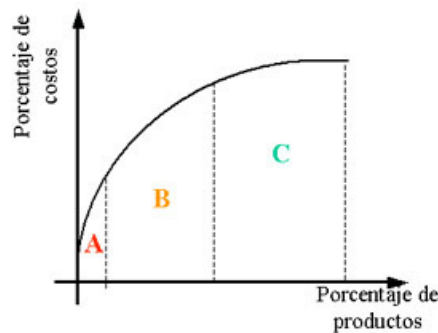
En cada empresa se utilizan diferentes productos, cada uno de ellos con sus propias características, por lo tanto, cada uno de ellos necesita de un manejo particular, dependiendo de su importancia en los procesos de la compañía y de las posibilidades de adquisición. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera, es una visión limitada de la realidad, que implica desgaste y sobre costos innecesarios. (Bellini, 2004)

El análisis ABC es una manera de clasificar los productos de acuerdo a criterios preestablecidos, tomando como criterio el valor de los inventarios y dan porcentajes relativamente arbitrarios para hacer esta clasificación.

Es innegable, sin embargo que un pequeño porcentaje de productos, desde cualquier criterio, es indispensable para el funcionamiento de la empresa y/o para mejorar su rentabilidad, estos serían clasificados como productos A típicos, y de acuerdo a este punto de vista se van seleccionando los productos de las demás zonas; si uno considera oportuno podría pensarse en la posibilidad de agregar una zona D, para productos realmente intrascendentes y de costo muy bajo. (Bellini, 2004)

La siguiente gráfica nos da una visión de la clasificación ABC, no se utilizaron porcentajes en forma explícita, para no caer en la tentación de dogmatizar sobre un valor en particular, la idea es que a los productos de la zona A se le busquen modelos que permitan un control muy fuerte sobre el criterio clave que se esté manejando y a medida que se alejen los productos de esta zona, los modelos puedan ser más flexibles; esto no quiere decir que se descuide el control físico de los inventarios.

Ilustración 10: Representación gráfica de la clasificación ABC



Fuente: (Bellini, 2004)

3.2.13 Control productividad

La productividad consiste en el cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos o insumos utilizados. Mientras mayor sea la producción y menores los recursos utilizados en ella, mayor será la productividad. (AngelFire, s.f.)

El control de la productividad se llevara a cabo a través del control de las operaciones productivas, este se usa en empresas donde existen varios procesos para la transformación de lo que es la materia prima, en este proceso, si se termina el tiempo de producción, el costo unitario lo conseguimos sumando los costos, y después dividir entre el total de piezas que produjimos, pero si la producción quedo en proceso(no se termino todo) se tiene que determinar en que fase esta la producción, para poder saber exactamente su totalidad

Este tipo de procedimiento se utiliza en las industrias que transforman la materia prima en más de un proceso, en la industria que tarda más de un proceso en transformar su materia, como una cervecera, una fundidora, una compañía de comida, entre otras.

Este proceso se caracteriza debido a que las corrientes de producción que maneja son continuas, las transformaciones de la materia necesitan procesos de transformación, los costos se acumulan al proceso en el que deben de ir, no se

mezclan, y finalmente, este proceso sirve para cuando al final del periodo queda una producción en proceso, y hay que determinar su equivalencia a unidades terminadas

Los procesos consecutivos dentro de este método se refiere a que la transformación se realiza por etapas consecutivas, ahora, en cambio los procesos paralelos se refiere a cuando la materia se transforma por dos o incluso más procesos simultáneos, pero que son independientes entre sí, pero que pues posteriormente pueden convertirse en secuenciales

En este proceso, debemos tener en cuenta que los materiales usados se contabilizan en vales de salida de materiales, la mano de obra se carga mediante "lista de raya", y los gastos indirectos son los que dependen de los prorrateos, la mecánica contable en este método se hace de dos maneras, una es cuando la industria no ha laborado antes, es nueva, y la otra manera es cuando la industria ya ha laborado. Se elaboraran los formatos necesarios para saber la cantidad de materia prima utilizada en cada proceso y la cantidad de recursos que se invirtieron para lograr la transformación.

Estos controles serán implementados de la siguiente forma:

1. Lavado de manzanas y granadas.
2. Obtención del jugo
3. Fermentación primaria
4. Fermentación secundaria
5. Embotellado

Todo esto será capturado en el informe diario de producción.

3.3 Análisis financiero

Como parte de los objetivos iniciales se requiere plasmar el análisis financiero para iniciar la operación de la empresa Vinos Frutales S. de R. L., en esta sección se realizo el cálculo de la inversión en equipo, gastos directos, indirectos y generales que la empresa tendría que soportar durante el primer año y a través de

esto el establecimiento del precio inicial de venta. Así mismo se investigaron opciones de financiamiento, el análisis del punto de equilibrio y una propuesta para el control financiero de la empresa.

Tabla 4: Análisis de costos

¹ Inversión de Capital Total (Equipo)\$ 253,740.00		
GASTOS	Costo Anual (\$/año)	Costo Unitario (\$/Lt)
<i>Directos</i>		
MATERIA PRIMA		
² Manzanas red delicious (@\$0.84/Kg ³)	22,696.80	1.1348
⁴ Granada Roja (@\$0.2/kg)	5,404.00	0.2702
⁵ Botella gal	46,500	2.3
Botella de 10oz	--	7.4*
CATALIZADORES Y SOLVENTES		
⁶ Levadura <i>Saccharomyces c. Fermentis SafBrew T-58</i> (@\$2,600/kg)	2,600	1.235 (solo 1er año)
MANO DE OBRA DE OPERACIÓN		
⁷ 6 operadores (\$43,085.8/oper./año)	233,956.20	11.6978
2 Ingenieros (\$88,400/ing/año)	176,800	8.84
SUPERVISIÓN Y MANO DE OBRA DE OFICINA		
10% de MOO	41,075.62	2.0538
SERVICIOS		
⁸ Agua de lavado (0.00094 m ³ /s, \$5.34/m ³)	17,152.20	0.85761
⁹ Electricidad (8.02KW, CFE \$5.34/KW)	20,691.60	1.03458
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN (6% ICT)	15,224.40	0.7612

¹El costo del equipo fue de acuerdo a la NABS (North American Brewing Services): www.nabrewing.com/complete/0512103_5bbbleconobrewerysys.shtml

²Se considero la densidad de la sidra como 1,051Kg/L de acuerdo a <http://web.educastur.princast.es/ies/escultor/documentos/departamentos/Al/materiales.htm>

³El costo fue calculado considerando manzanas de Chihuahua, en el periodo de Junio a Diciembre de 2010. De acuerdo a <http://www.economia-sniim.gob.mx>

⁴El costo fue calculado considerando granadas de Durango, en el periodo Junio a diciembre de 2010. <http://www.economia-sniim.gob.mx>

⁵El costo de las botellas de galón fue obtenido de <http://www.specialtybottle.com/index.asp?PageAction=Custom&ID=27>

⁶El costo de la levadura fue obtenida de <http://www.annapolishomebrew.com/shopyeastdrybeer.asp>

⁷El salario fue obtenido considerando el salario mínimo de acuerdo a http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/ mas una proyección del 3% de acuerdo a http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=695376 considerando 1.81 salarios mínimos por día

⁸El costo para el agua de lavado fue tomado de <http://www.cespt.gob.mx/tarifas/tarifas.aspx>

⁹El costo de la energía fue tomado de <http://www.cfe.gob.mx/negocio/conocetarifa/Paginas/Tarifas.aspx>

SUMINISTROS DE OPERACIÓN (15% MyR)	2,283.66	0.1142
CARGOS DE LABORATORIO (15% MOO)	35,093.43	1.7547
Subtotal Servicios	90,445.29	4.5223
Indirectos		
Impuestos locales (1.3% de Subt Serv)	27,133.59	1.3567
Seguros (0.7% de ICT)	1,776.18	0.0888
Subtotal indirectos	28,909.77	1.4455
Depreciación (10% de ICT)	25,374	1.2687
Generales		
Administrativos (25% de gastos indirectos generales)	102,689.05	5.1345
Distribución y venta (10% de CAF)	61,687.79	3.0844
Subtotal generales	164,376.84	8.2188
Costos anuales de fabricación CAF	616,877.91	30.8439
Costo unitario total por galón	--	161.0028
Costo unitario total por 10oz	--	12.07521

Ilustración 11: información financiera calculada en 2010

3.3.1 Financiamiento

3.3.1.1 Operaciones con crédito de segundo piso

Según Moreno Fernández (1991) este tipo de créditos tienen como propósito financiar los proyectos de inversión viables de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, a través de la Red de Intermediación Financiera que opera con Nacional Financiera, así como los proyectos de las empresas del sector servicios directamente proveedoras de la industria, y los de empresas de los sectores comercio y servicios en los estados y municipios de menor desarrollo relativo o asociadas a una empresa integradora, que requieran financiamiento para:

- Capital de Trabajo.
- Activos Fijos.
- Reestructuración de Pasivos.
- Desarrollo Tecnológico.

- Mejoramiento del Medio Ambiente.
- Cogeneración Eléctrica.
- Contratación de Asesorías.
- Creación y Desarrollo de Infraestructura Industrial.
- Cuasicapital.

Las características de este tipo de crédito son:

- El monto máximo de financiamiento se determinará en función del tamaño de la empresa y de las características del proyecto.
- El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional y extranjera; esta última se aplicará cuando las empresas sean generadoras de divisas, coticen a precios internacionales o cuenten con mecanismos de cobertura cambiaria.
- La tasa de interés al usuario final será en moneda nacional (TIIE o Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio más el margen del intermediario financiero), o extranjera.
- Incluyendo el período de gracia, de acuerdo con la capacidad de pago de la empresa y los requerimientos del proyecto.
- El porcentaje de descuento que Nacional Financiera podrá llevar a cabo será de hasta el 100% de los créditos que los Intermediarios Financieros otorguen en favor de cualquier estrato de empresa.

El procedimiento para obtener este tipo de financiamiento es el siguiente:

Tabla 5: Procedimiento de financiamiento

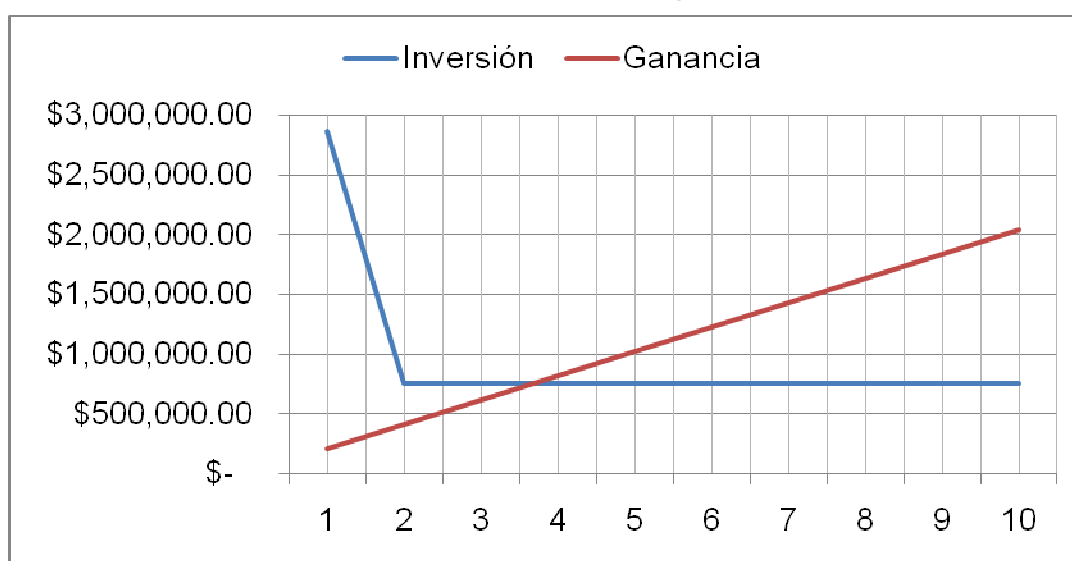
Empresario solicita crédito a NAFIN	NAFIN brinda asesoría y canaliza al intermediario financiero idóneo	Intermediario Financiero, analiza, evalúa y determina la viabilidad del crédito	Intermediario Financiero solicita recursos a NAFIN	Intermediario Financiero solicita documentación al empresario y autoriza crédito	Empresario recibe crédito del Intermediario Financiero
-------------------------------------	---	---	--	--	--

Fuente: (Moreno Fernández, 1991)

3.3.2 Análisis del punto de equilibrio

Se puede observar en la siguiente gráfica que con un tasa de retorno del 18%, la cual se eligió arbitrariamente, se obtiene un punto de equilibrio después de 3 años de operación, considerando la depreciación tanto en equipos como del dinero que ingresa anualmente, como el 10% de la inversión inicial, así como el gasto anual de operación. Por lo que se considera que la inversión inicial se recuperará en 4 años. Para poder alcanzar el punto de equilibrio más rápidamente se recomienda realizar acciones de re-ingeniería para disminuir los costos iniciales, especialmente en equipos.

Gráfica 5: Punto de equilibrio

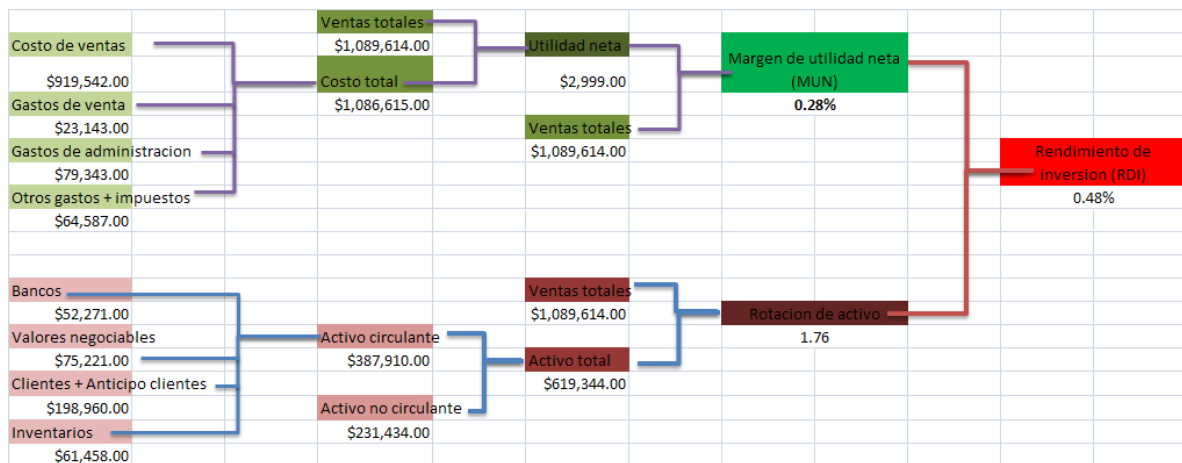


Elaboración propia

3.3.3 Modelo DuPont para el control financiero

El control del estado financiero se llevara a cabo utilizando el modelo DuPont, el cual permite observar a gran escala el comportamiento financiero de la empresa y por lo tanto da la oportunidad de detectar prontamente los posibles problemas que puedan surgir y afecten a la empresa. A continuación se presenta un ejemplo del modelo:

Ilustración 12: Ejemplo de modelo DuPont



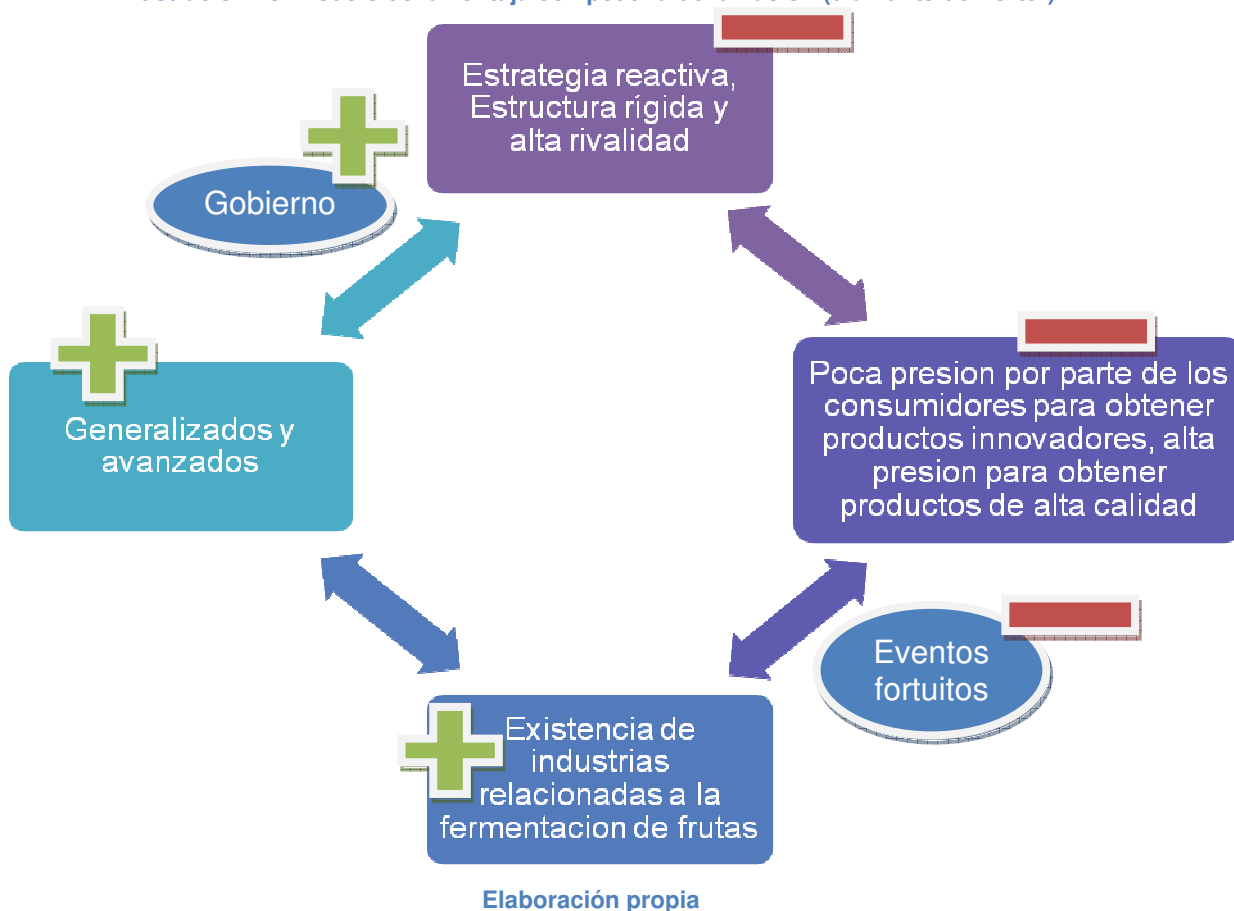
Elaboración propia

3.4 Análisis estratégico

Se utilizaron varias herramientas de análisis estratégico para poder completar el último objetivo específico, establecer la ventaja competitiva de la empresa Vinos Frutales S. de R.L.

3.4.1 Modelo de la ventaja competitiva de la nación

Ilustración 13: Modelo de la ventaja competitiva de la nación (diamante de Porter)



3.4.1.2 Estrategia, estructura y rivalidad

La empresa está planeada para tener una estructura rígida que le permita crecer estructuradamente, de igual forma se establece una estrategia reactiva mientras se conoce el ambiente en que esta se desarrolla.

3.4.1.3 Condiciones de la demanda

El usuario final del producto no es muy exigente de innovaciones en este tipo de mercado.

3.4.1.4 Industrias de soporte relacionadas

En el Valle de Guadalupe existe una alta concentración de empresas que se dedican a la producción y comercialización de vinos, aunque la sidra proviene de una materia prima diferente al vino de la uva, el proceso productivo es básicamente igual, por lo tanto esto puede proporcionarle una ventaja competitiva, ya que la transferencia de conocimiento es solamente por la cercanía espacial

3.4.1.5 Las condiciones de los factores

Los factores con los que cuenta la región (valle de Guadalupe) son generalizados porque fácilmente se puede conseguir personal que con formación universitaria, sin embargo no se requiere de una alta especialización y de ser necesario se cuenta con la escuela de enología en las afueras de la ciudad de Ensenada. Por otro lado los recursos necesarios para la realización de las actividades básicas de la empresa son avanzados y la región cuenta con ellos.

3.4.1.6 Gobierno

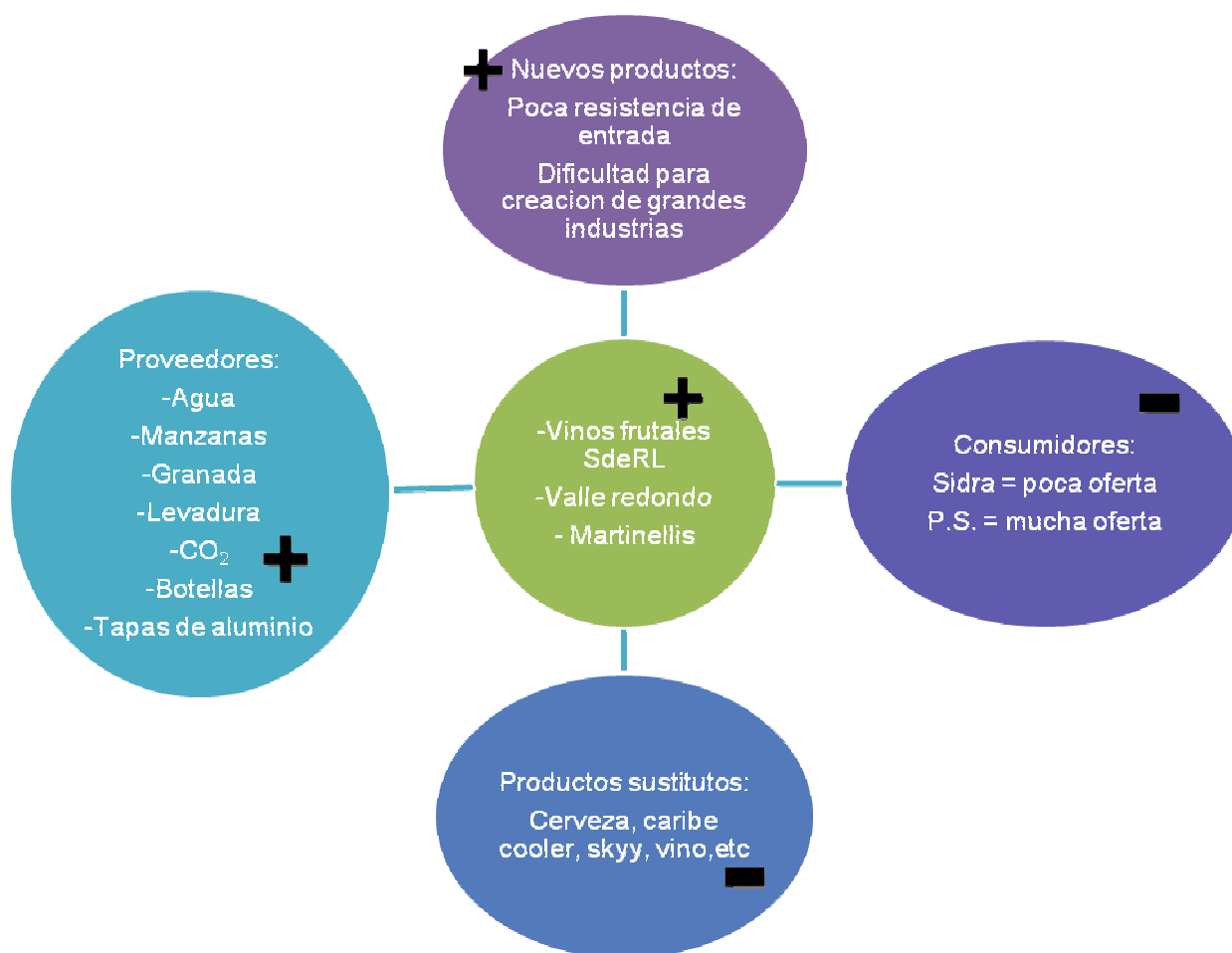
La forma actual en que el gobierno influye en los factores promueven las condiciones necesarias para poder llevar a cabo todas las actividades correctamente.

3.4.1.7 Eventos fortuitos

La zona es propensa a eventos tales como cambios climáticos inesperados, temblores, entre otros. La empresa no contaría con la infraestructura para hacer frente a estos eventos fortuitos cuando las consecuencias sean catastróficas.

3.4.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 14: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración propia

3.4.2.1 Competencia directa

Se considero como una competencia entre caballeros, no hay competencia directa en la región, además no se atacaría el mismo mercado de bebidas fermentadas que ya existe (ruta del vino) y se buscaría no solo vender por temporadas.

3.4.2.2 Proveedores (materia prima)

Agua: Fácil de adquirir

Manzanas y granadas: Se encuentra en otro estado el proveedor

CO2: Muchos Proveedores

Levadura: Muchos Proveedores

Botella: Un solo proveedor

Tapa aluminio: Un solo proveedor

3.4.2.3 Productos Sustitutos

Sky Blue, cerveza, vino rosado, Caribe coolers

Desventajas: Se encuentran bien posicionados

3.4.2.4 Consumidores

En la localidad existe poca oferta de sidra de manzana y nula de sidra de manzana y granada. Hay mucha oferta de productos sustitutos. En la primera fase del proyecto no se le venderá al consumidor final sino a los intermediarios (Centros de distribución)

3.4.2.5 Nuevos Productos

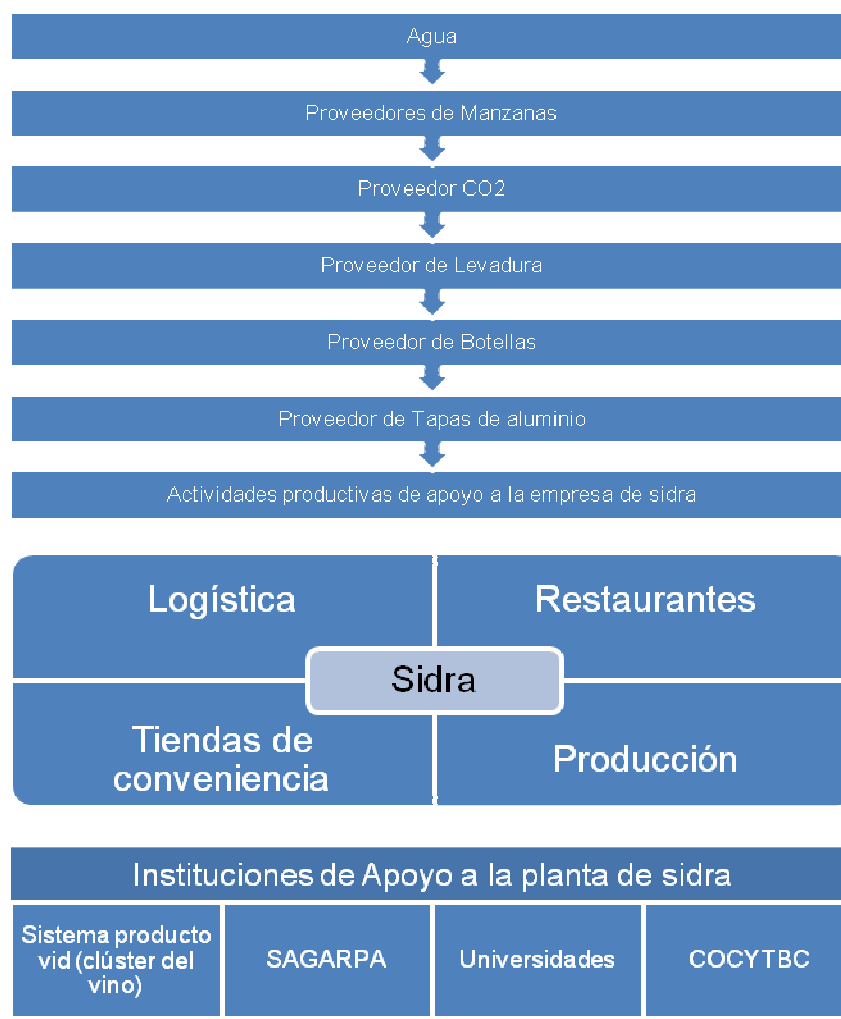
Barreras de entradas: son fáciles de sobrepasar. Es muy fácil el desarrollar nuevos productos para empresas grandes

3.4.3 Clústeres

Antes de entrar de lleno a los clústeres, debemos justificar la entrada de la planta de sidra al clúster del vino, esto es a través del proceso productivo dado que comparten el proceso de levadura, fermentación y macerado, esto a su vez permite que compartan personal como enólogos, técnicos de producción, etc.

En el siguiente recuadro se presentan las actividades del clúster al que entraría la planta de sidra, se habla del clúster del vino como una institución dado que como lo muestra Tecnología Digital Multimedia, (2009), la labor principal de esta institución es de capacitación y promoción, dejando en segundo plano el compartir proveedores, dado que no forma a los proveedores ni los especializa más de lo que ya están.

Ilustración 15: Modelo Clústeres



Elaboración propia

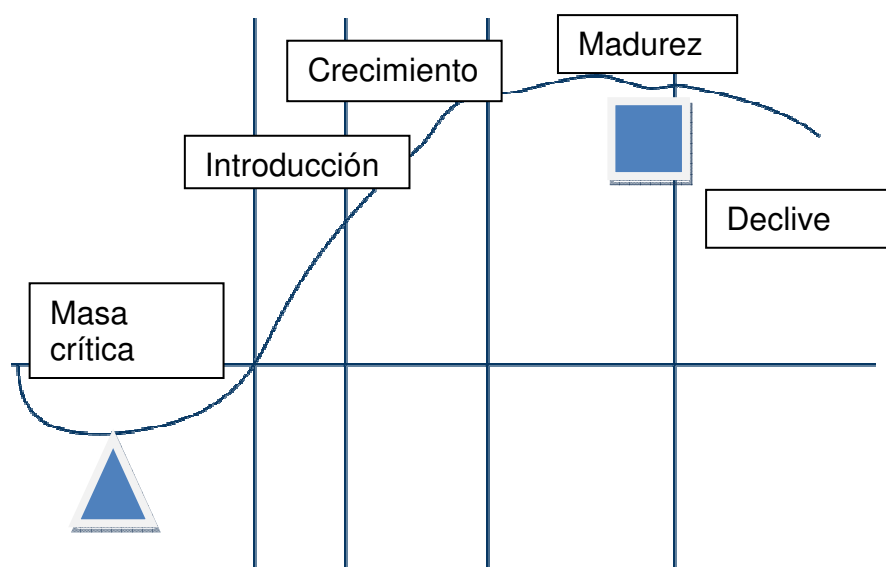
En el caso de la planta de Sidra, no cuenta con un clúster conformado en la región por lo cual el cuadro representa las actividades que van a estar soportando las operaciones de la planta, tomando en cuenta a los organismos que pueden potencializar a la planta de sidra. Empezando en la parte superior con los proveedores, en medio las actividades y entidades que generarán directamente el valor de la planta y al final las instituciones que podrán apoyar a la empresa, como CESPT al proveer de agua a la planta, SAGARPA consideramos que es importante por el apoyo que le puede dar a los proveedores de la fruta; los universidades creemos que serán de las instituciones vitales por la generación de conocimiento e innovaciones para llevar más lejos a la planta; Otros organismos

de gobierno en general contribuirán, pero decidimos mencionar específicamente COCYTBC por la importancia que tendría el apoyo que ofrece, en conjunto con CONACYT, de fondeo de actividades de desarrollo tecnológico, lo cual creemos que puede beneficiar de mucho el crecimiento de la planta.

3.4.4 Ciclo de la vida del producto

Actualmente el producto se encuentra en la masa crítica, aún se está desarrollando el plan de negocios de Vinos frutales S. de R. L. de C. V. a continuación presentamos la gráfica del ciclo de vida del producto:

Ilustración 16: Ciclo de vida del producto



Elaboración propia

En el recuadro anterior vinos frutales es representado por el triángulo, dado que se encuentra en desarrollo el plan de negocios, además de que busca atacar a un mercado distinto al de la sidra convencional ofreciendo sidra con base en granada y también el tradicional de manzana, mientras que la sidra convencional se encuentra en una etapa madura dado que su consumo se mantiene estable y de temporada (principalmente en épocas navideñas).

Consideramos que una vez que se tenga el monto de capital inicial (\$616,877.91 pesos) tomará aproximadamente tres meses para que se pueda introducir al mercado la primera botella de sidra de vinos frutales S de R. L.

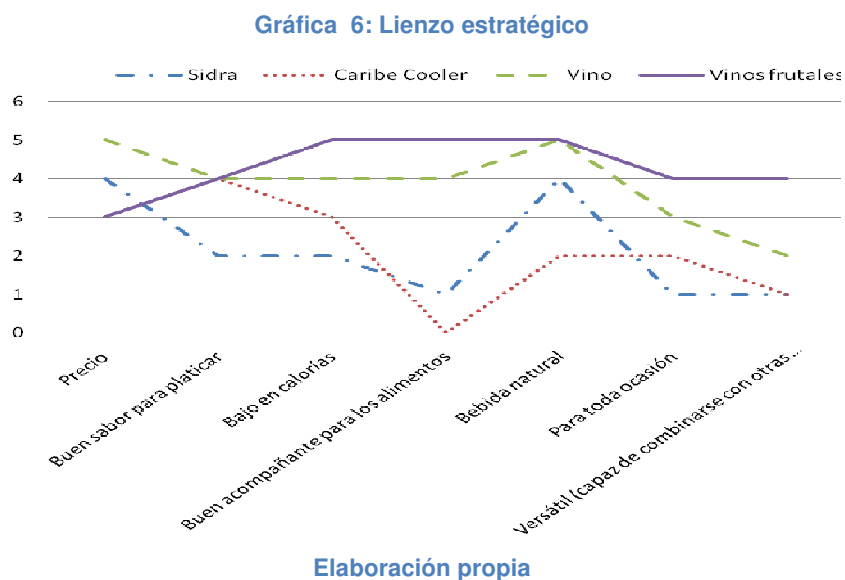
3.4.5 Estrategias genéricas

Tomando en cuenta el análisis de las 5 fuerzas se cree que la mejor forma de entrar en el sector es de acuerdo a la estrategia genérica por diferenciación enfocada a dos sectores:

1. Restaurantes, a los que se les venderá a granel.
 - a. Restaurantes para consumidores de clase media (Nivel C)
 - b. Ofreciendo una alternativa natural y de buen gusto
2. Consumidores de bebidas alcohólicas dulces.
 - a. Se les venderá en botella con una capacidad de entre 7 y 10 onzas
 - b. Se distribuirá en licorerías, y tiendas de conveniencia/autoservicio (oxxo, extra, six, etc)
 - c. Ofreciendo una alternativa natural y de buen gusto.

3.4.6 Océano Azul

Pensando en los mercados que se desean atacar desarrollamos el siguiente lienzo:



El enfoque de la sidra de vinos frutales S. de R. L. es de una bebida natural de un buen precio y para todas las ocasiones, por lo cual se compara con la sidra convencional, Caribe Cooler y el vino.

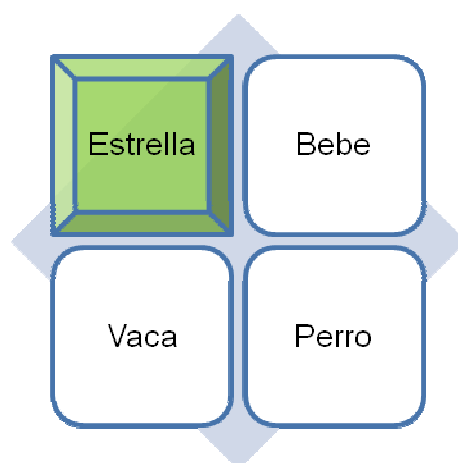
Tabla 6: Lienzo estratégico

Atributo	Sidra	Caribe Cooler	Vino	Vinos frutales
Precio	4	3	5	3
Buen sabor para platicar	2	4	4	4
Bajo en calorías	2	3	4	5
Buen acompañante para los alimentos	1	0	4	5
Bebida natural	4	2	5	5
Para toda ocasión	1	2	3	4
Versátil (capaz de combinarse con otras bebidas)	1	1	2	4

Elaboración propia

3.4.7 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Ilustración 17: Matriz BCG



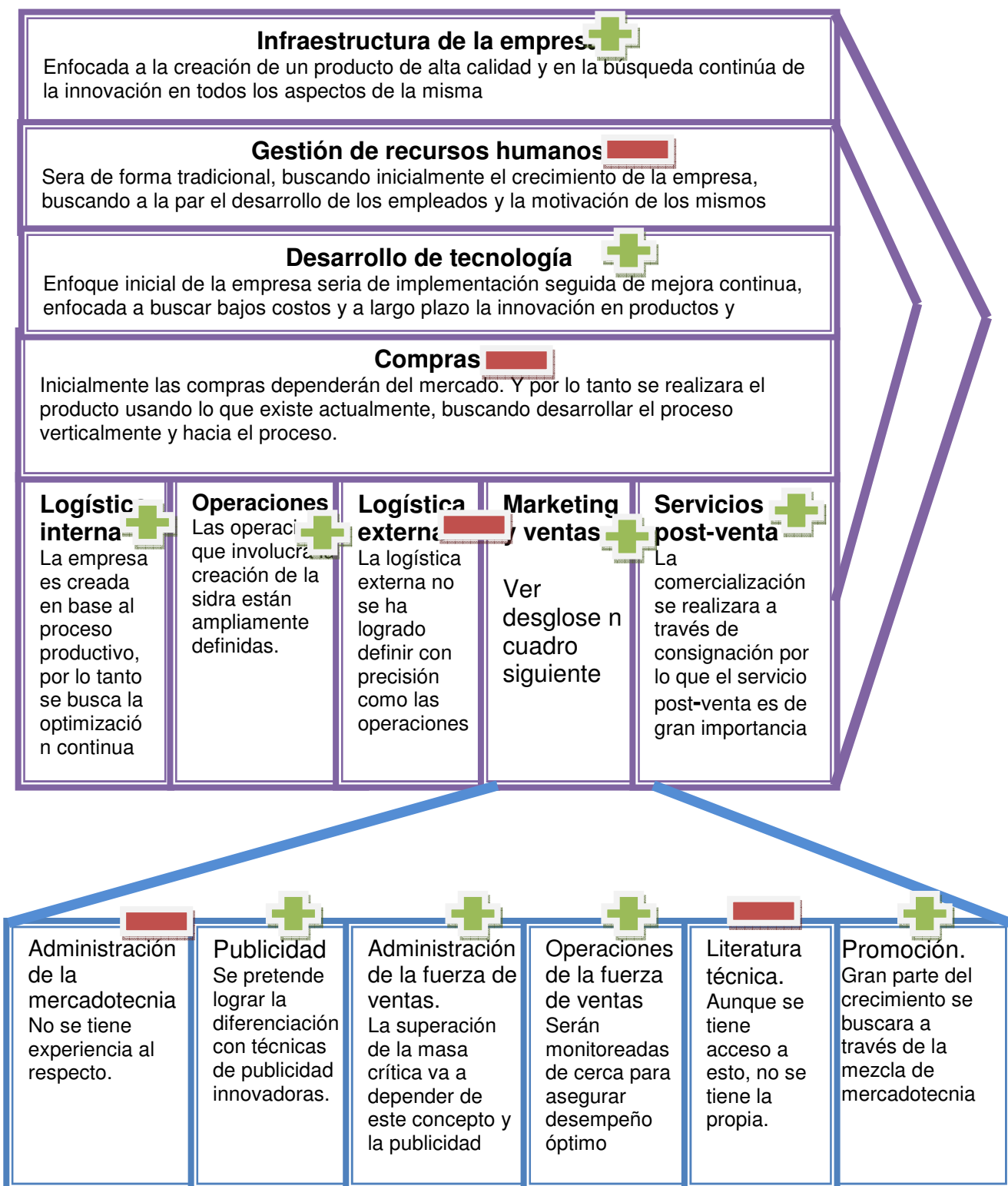
Elaboración propia

El producto tiene alto potencial de crecimiento y con una participación actual en el mercado limitada, por lo tanto requiere de una gran inversión que le permita convertirse en vaca que ayude a desarrollar otros productos estrella.

Se debe conservar el sector de mercado y de ser posible aumentarse.

3.4.8 Cadena de valor

Ilustración 18: Análisis de la cadena de valor

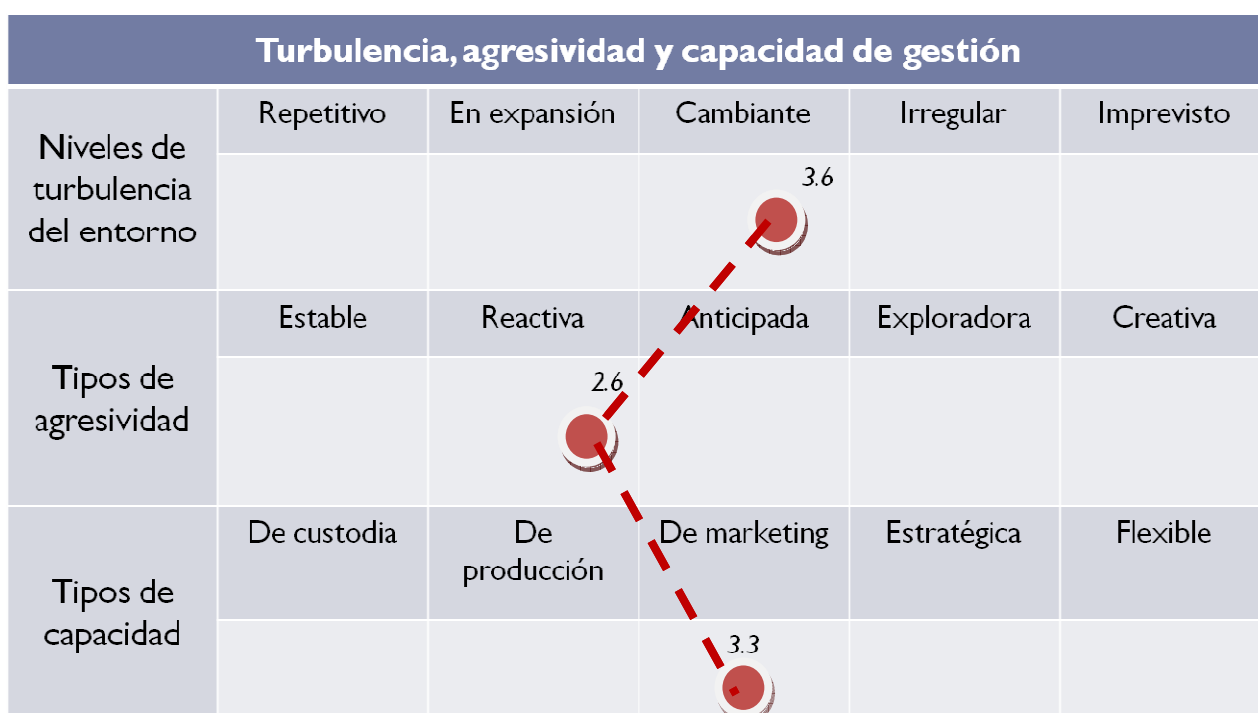


Elaboración propia

Las capacidades en las cuales la empresa debe cimentar su ventaja competitiva son en el desarrollo de la tecnología (innovación de procesos), infraestructura de la empresa, la logística interna, las operaciones, marketing y ventas y el servicio post venta. Así mismo se puede confiar en que la forma correcta de actuar es a través de la diferenciación mientras el producto atraviesa la etapa de crecimiento, iniciando trabajos de optimización que cuando el producto alcance su madurez pueda competir igualmente a través de liderazgo en costos.

3.4.9 Diagnóstico estratégico de Ansoff

Ilustración 19: Evaluación de la turbulencia, agresividad y capacidad de gestión



Elaboración propia

Con este modelo holístico se puede determinar que la empresa requiere ajustar su agresividad de acuerdo al entorno de la misma.

Tabla 7: Ajuste del entorno

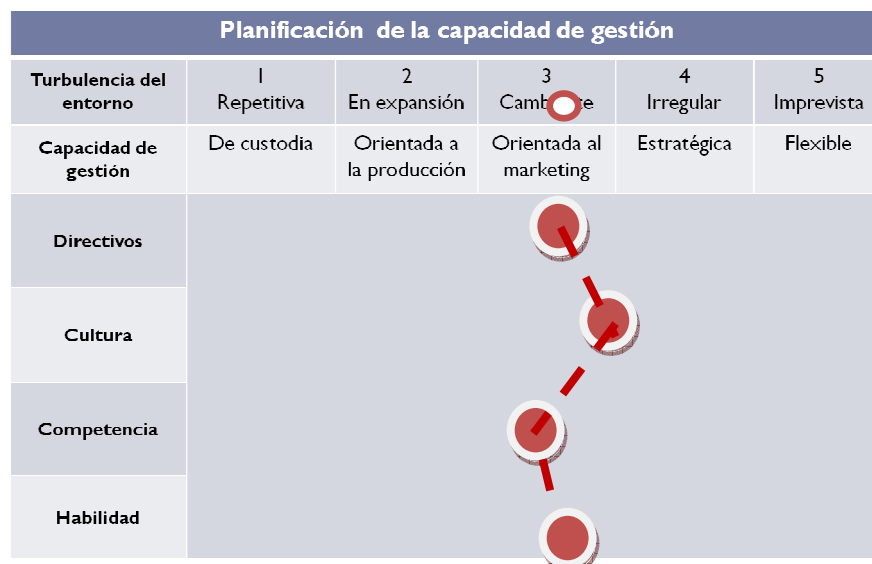
Preguntas de agresividad	Nivel				
	1	2	3	4	5
Respuesta al cliente		X →			
Desarrollo de servicio			← X		
Ciclo de vida			← X		
Desarrollo de mercado			X		
Enfoque de investigación	X →				
Nuevos producto	X →				
Incentivos y estímulos			X		

Elaboración propia

1 Se puede observar que se debe mejorar en la respuesta al cliente, el enfoque a la investigación debe ser parte de la planeación de la empresa y que debe estar acompañado de la creación de nuevos productos.

De igual forma se deben monitorear los cambios en el medio ambiente para buscar la forma de que el desarrollo del servicio y el ciclo de vida estén alineados, ya se prevé que el medio ambiente se desplace a un ambiente de mayor turbulencia.

Ilustración 20: Estrategia para la capacidad de gestión



Elaboración propia

En la sección de capacidades se logro tener una alineación con el medio ambiente, sin embargo se debe monitorear el comportamiento de los líderes en cuanto a la competencia, ya que se puede podría retroceder en lugar de coordinarse con el mercado.

3.4.10 Análisis FODA

Tabla 8: Análisis FODA

Factores internos	Fortalezas F1 Buen liderazgo F2 Búsqueda de la innovación F3 Enfocada al marketing F4 Búsqueda de la diferenciación	Debilidades D1 Falta de estructura de recursos humanos D2 Desarrollo de nuevos productos D3 Falta de logística externa
Factores externos		
Oportunidades O1 Proveedores locales O2 Fácil acceso al mercado O3 Madurez del mercado O4 Clúster del vino	Usar el liderazgo para asegurar una buena relación con los proveedores y promover el acceso al mercado.	Tratar de minimizar la falta de estructura a través de la madurez del mercado y clúster que ya existe en la región.
Amenazas A1 Productos sustitutos A2 Parte de un oligopolio A3 Alta rivalidad entre los competidores A4 Trámites legales	Basarse en la búsqueda de la innovación para mantenerse al ritmo de los productos sustitutos	Perdida del sector de mercado

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

El trabajo de investigación presentado anteriormente tuvo como objetivo principal diseñar un plan de negocios para la empresa Vinos Frutales S. de R. L. a través del análisis del mercado, siguiendo con la identificación de la ventaja competitiva de la misma, complementando esta investigación con un estudio técnico y financiero para iniciar operaciones de la empresa.

El seguimiento del modelo utilizado en el marco teórico permitió llevar a cabo una de las partes necesarias y fundamentales para un Plan de Negocios, éstas son las siguientes: Análisis de mercado, análisis operativo, análisis financiero y por último, el análisis estratégico.

En la sección de análisis del mercado se definió el tamaño del mercado en el cual participaría la empresa, así como el producto y cliente al cual se enfocará la misma. De igual forma se establecieron las etapas por las que debe pasar la empresa para colocar el producto. Se investigó sobre la competencia actual de la región. Culminando en el objetivo de ventas que se debe perseguir para asegurar que se logra tener una penetración adecuada al mercado.

En la sección del Análisis operacional se definieron y especificaron todas las operaciones de la empresa, así como su equipamiento para la producción y entrega del producto.

Se destacaron los principales puntos para operar el negocio de la mejor manera. Se realizó un análisis estratégico para ser competitivos, ser un líder en costos y obtener un producto exclusivo.

En cuanto a Recursos Humanos se generó a detalle al personal necesario definiendo los puestos requeridos y responsabilidades.

Sobre la sección Financiera se detallo en un análisis de costos, los gastos directos, los costos anuales y el costo unitario de la materia prima, catalizadores, mano de obra, supervisión, manejo de oficina, mantenimiento, suministros, impuestos seguros, distribución y ventas.

El modelo de negocios permitirá establecer los canales que se utilizarán para asegurar que las fortalezas son transferidas hasta el usuario final y que se tiene la estrategia correcta para evitar que las debilidades afecten el desempeño de la empresa. Se concluyó que el adecuado es el siguiente:

Ilustración 21: Modelo de negocio de Vinos Frutales S. de R. L.



El modelo presenta ventajas en los socios clave, las actividades clave, el segmento del mercado y la innovación en la oferta. Sin embargo se tienen muchas desventajas que deben volverse ventajas para asegurar la permanencia del negocio en el mercado.

Referencias

Acción Consultores. (s.f.). Recuperado el 9 de mayo de 2010, de <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/operacion/planoper.htm>

Anderson, A. (15 de Diciembre de 2009). *suite101.com*. Recuperado el 9 de septiembre de 2010, de <http://www.suite101.com/content/what-are-superfruits-a179883>

Andreu-Sevilla, A. J., & Signes-Pastor, A. J. (s.f.). *CampodeElche.com*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2010, de <http://www.campodeelche.com/el-campo-de-elche-la-tierra-de-las-granadas-de-europa.html>

Andreu-Sevilla, A. J., Signes-Pastor, A. J., & Carbonell-Barrachina, A. A. (2010).

CampodeElche.com. Recuperado el 25 de Octubre de 2010, de LA GRANADA Y SU ZUMO COMPOSICION Y PROPIEDADES PARA LA SALUD INFORME UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ : <http://www.campodeelche.com/el-campo-de-elche-la-tierra-de-las-granadas-de-europa.html>

AngelFire. (s.f.). Obtenido de <http://www.angelfire.com/va3/costos/costo2.html>

Armida Rodriguez, A. (6 de mayo de 2005). *Plan de Negocios como estrategia competitiva para el Campamento Tomacoco*. Recuperado el 24 de abril de 2010, de Universidad de las

Americas Puebla (UDLAP): http://140.148.10.34/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo_2.html

Asociación de Sidra Natural Gipuzkoa. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2009, de <http://www.sagardotegiak.com/>

Bellini, F. (Julio de 2004). *Universidad Santa Maria*. Recuperado el octubre de 2010, de

<http://www.investigacion-operaciones.com/Modelo%20Inventarios.htm>

Blended Elegance. (s.f.). Obtenido de <http://www.blendedelegance.com/>

Bread on the waters. (s.f.). Obtenido de <http://breadonthewaters.com/>

deGUATE.com. (2010). Recuperado el 26 de abril de 2010, de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Fernández Diaz, J. A. (2005). Plan de negocios para la producción de Papaína en la séptima región". Curicó, Chile.

Guía México. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero de 2008, de <http://guia-baja-california.guiamexico.com.mx/>

H.Ayuntamiento de Tecate. (2005). *Enciclopedia de los municipios de México*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2010, de <http://www.inafed.gob.mx/work/templates/enciclo/bajacalifornia/municipios/02003a.htm>

infoagro.com. (s.f.). Recuperado el 3 de mayo de 2009, de http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/manzana.htm

Informacion personal. (2010). Kirk, & Othmer. (1994). *Enciclopedia de Tecnología Química*.

La Voz de Asturias. (19 de 04 de 2005). Recuperado el 15 de Septiembre de 2010, de <http://archivo.lavozdeasturias.es/html/195818.html>

Moreno Fernández, J. (1991). *Las finanzas en la empresa*. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Self Published.

Perry. (1999). *Manual del Ingeniero Químico*. McGraw-Hill.

Researchandmarkets. (Junio de 2008). Recuperado el 9 de Septiembre de 2010, de http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=607457

Reyes, F. (s.f.). *Prisma*. Recuperado el 14 de abril de 2010, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

Secretaría de Economía. (2010). Recuperado el 21 de Octubre de 2010, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=2&giro=1&ins=658>

Tecnología Digital Multimedia. (2009). *Sistema Producto Vid*. Recuperado el Mayo de 2010, de www.vidyvino.org

UPDCE, U. P. (Marzo de 2006). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Recuperado el 20 de abril de 2010, de <http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/plandenegocios.pdf>

Walas, S., & Butterworth, H. (1990). *Chemical Process equipment. Selection and design*.

ANEXOS

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos de un plan de negocios.....	16
Ilustración 3: Flujo de materiales	22
Ilustración 4: Galón	24
Ilustración 5: Botella de vidrio de 7 a 10 oz.....	26
Ilustración 6: Banda de transporte de sólidos	33
Ilustración 7: Tolva cónica.....	33
Ilustración 8: Cuba de lavado.....	34
Ilustración 9: Sistema de trituración	35
Ilustración 10: Diagrama de flujo del proceso productivo.....	37
Ilustración 11: Representación gráfica de la clasificación ABC.....	40
Ilustración 12: información financiera calculada en 2010.....	43
Ilustración 13: Ejemplo de modelo DuPont.....	46
Ilustración 14: Modelo de la ventaja competitiva de la nación (diamante de Porter).....	47
Ilustración 15: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	49
Ilustración 16: Modelo Clústeres.....	51
Ilustración 17: Ciclo de vida del producto	52
Ilustración 18: Matriz BCG	54
Ilustración 19: Análisis de la cadena de valor	55
Ilustración 20: Evaluación de la turbulencia, agresividad y capacidad de gestión	56
Ilustración 21: Estrategia para la capacidad de gestión.....	57
Ilustración 22: Modelo de negocio de Vinos Frutales S. de R. L.....	60

GRÁFICAS

Gráfica 1: Frecuencia de consumo de Sidra.....	12
Gráfica 2: Marca de la región.....	13
Gráfica 3: Consumo de producto regional	13
Gráfica 4: Precio accesible	13
Gráfica 5: Punto de equilibrio	45
Gráfica 6: Lienzo estratégico	53

TABLAS

Tabla 1: Clasificación de la industria de la sidra de acuerdo a la producción diaria.	11
Tabla 2: Productos para el mercado	25
Tabla 3: Personal.....	36
Tabla 4: Análisis de costos	42
Tabla 5: Procedimiento de financiamiento	44
Tabla 6: Lienzo estratégico	54
Tabla 7: Ajuste del entorno	57
Tabla 8: Análisis FODA.....	58