



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas

Plan de Negocios para el desarrollo y
comercialización de botanas saludables en
la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

PLAN DE NEGOCIOS

Para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA

Nahuat Quixchan, Ana María

Rodríguez Colín, Marycarmen

DIRECTOR

Mtra. Julia Isabel Matus Martínez

Chetumal, Quintana Roo, México, octubre 2019.





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Plan de Negocios para el desarrollo y comercialización de botanas saludables en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

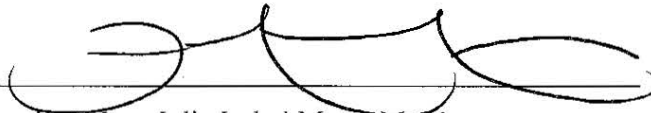
Presenta: Br. Marycarmen Rodríguez Colín y Br. Ana María Nahuat Quixchan

Plan de negocios elaborado bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobado como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO (A) EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ DE PLAN DE NEGOCIOS


DIRECTOR:


Mtra. Julia Isabel Matus Martínez


ASESOR TITULAR:


Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR TITULAR:


Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR SUPLENTE:


Mtra. Mayra Josefa Barradas Viveros

ASESOR SUPLENTE:


Dr. Fredy Ismael González Fonseca



Chetumal, Quintana Roo, octubre de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, quien siempre me apoyó en cada etapa de este fabuloso proyecto. Quien nunca perdió la fe en mí e impulsó mis sueños hasta verlos realizados. Quien es mi guía en esta aventura llamada vida y me dio el tesoro más grande: la fe y amor a Dios.

A mis hermanos, por siempre brindar un sabio consejo cuando se requiere e impulsarme a mejorar en cada ámbito. Por siempre creer en mis proyectos y apoyarme en cada uno de ellos.

A mis amigos, que fueron parte fundamental en la etapa universitaria, porque sin ellos no hubiera pasado los mejores momentos llenos de alegría, risas, nostalgia y aprendizaje en estos cuatro años.

A mis maestros, quienes me enseñaron a apasionarme por lo que más me gusta hacer; por impulsarme a mejorar durante clases e inundar el salón de vasto conocimiento sobre la mercadotecnia, administración y ramas similares.

Marycarmen Rodríguez Colín

Quiero dedicar este trabajo a cada persona que durante estos años de una manera u otra han estado a mi lado apoyándome, en especial a mis papá Federico Nahuat y mi mamá Lidia Quixchan que me han brindado su apoyo que, junto con mi hermana Paola Nahuat que han sido mi inspiración para salir adelante ante las adversidades que se nos han presentado a lo largo de este camino y al resto de mi familia que, gracias a su apoyo, cariño y consejos he logrado cumplir una meta más.

A mis amigos y compañeros, en particular a Emilio Pinto y Flavio Díaz que me han entregado su amistad, brindándome su ayuda y cariño cuando los necesito. También por compartir momentos inolvidables y la oportunidad de conocerlos y quererlos.

A mis profesores que han estado cerca de mí, en especial a mi tutora, la Mtra. Julia Isabel Matus Martínez y a mis dos supervisores, Dra. Juana Edith Navarrete Marneou y Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero, quienes me han guiado en este camino, contribuyendo a mi formación profesional, por la paciencia y por compartir su conocimiento con nosotros para lograr esta meta.

Ana María Nahuat Quixchan

ÍNDICE

ÍNDICE	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I. PROYECTO Y OBJETIVOS	4
1.1. Antecedentes del proyecto	4
1.2. Descripción del proyecto	7
1.2.1. Misión	7
1.2.2. Visión.....	8
1.2.3. Objetivos	8
1.2.3.1. Objetivo general	8
1.2.3.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II. SECTOR, PRODUCTO Y MERCADO	10
2.1. Análisis del entorno	10
2.1.1. Económico	10
2.1.2. Social	13
2.1.3. Político-legal	14
2.1.4. Tecnológico	17
2.1.5. Ambiental	20
2.2. Análisis del sector	21
2.3. Análisis de la industria.....	24
2.3.1. Amenazas de nuevos competidores	25
2.3.2. Poder de negociaciones de los compradores.....	27
2.3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	28
2.3.4. Amenazas de bienes sustitutos	30
2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes	31
2.4. Análisis, medición y proyección de la demanda	33
2.4.1. Determinación del mercado meta	39
2.4.2. Comportamiento histórico de la demanda	39
2.4.3. Proyección de la demanda	40
2.4.4. Interpretación de los resultados	41
CAPÍTULO III. COMPETITIVIDAD	42

3.1. Análisis situacional.....	43
3.1.1. Análisis FODA.....	43
3.1.2. Matriz Ansoff.....	44
3.2. Análisis de la competencia y oferta existente.....	46
3.2.1. Características de los principales competidores directos.....	46
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	54
4.1. Objetivos de marketing.....	54
4.2. Estrategia de producto.....	58
4.2.1. Descripción del producto o servicio.....	58
4.2.2. Elementos del producto o servicio.....	62
4.2.2.1. Nombre de marca.....	62
4.2.2.2. Logotipo.....	62
4.2.2.3. Slogan.....	64
4.2.2.4. Etiqueta.....	64
4.2.2.5. Empaque.....	68
4.2.2.6. Elemento innovador.....	73
4.3. Estrategia de precio.....	73
4.3.1. Determinación del precio promedio.....	73
4.4. Estrategia de plaza.....	77
4.4.1. Estrategia de distribución.....	77
4.4.2. Canales de distribución.....	78
4.4.3. Puntos de venta.....	80
CAPÍTULO V. PLAN DE VENTAS.....	82
5.1. Estrategia de promoción.....	82
5.1.1. Plan promocional.....	83
5.1.2. Plan de medios.....	94
5.1.2.1. Estrategia creativa.....	94
5.1.2.2. Idea central.....	96
5.1.2.3. Diseño de cada versión para cada medio.....	98
5.1.2.5. Cotización.....	106
CAPÍTULO VI. PROCESO OPERATIVO.....	107
6.1. Análisis de la localización de la empresa.....	107
6.1.1. Macrolocalización.....	107

6.1.2. Microlocalización	110
6.2. Tecnología y equipo	111
6.3. Distribución de plan y equipo	117
6.4. Insumos y materiales	118
6.5. Descripción del proceso productivo (o del servicio).....	119
CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	123
7.1. Organigrama de la empresa	123
7.2. Principales funciones de cada puesto.....	126
7.3. Aspectos legales, administrativos y societarios	137
7.3.1. Aspectos legales, administrativos y societarios	137
7.3.1.1. Aspectos legales	137
7.3.1.2. Aspectos administrativos.....	140
7.3.1.3 Aspectos Societarios.	141
CAPÍTULO VIII. ESTUDIO FINANCIERO	142
8.1. Establecimiento, lanzamiento e inversiones.....	142
8.1.1. Inversión inicial.....	142
8.1.2. Mobiliario y equipo	143
8.1.3. Depreciación.....	144
8.1.4. Capital de trabajo	144
8.1.5. Materia prima (insumos).....	145
8.1.6. Costos y gastos.....	146
8.2. Resultados previstos.....	147
8.2.1. Determinación del punto de equilibrio	147
8.2.2. Estado de resultados	149
8.3. Plan de financiamiento.....	150
8.3.1. Flujo de efectivo	150
8.3.2. Valor Actual Neto (VAN o VPN)	152
8.3.3. Razón beneficio/costo (B/C) o índice de rentabilidad	152
8.3.5. Análisis de sensibilidad	153
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Consumo de comida chatarra en México. Nota: Elaboración propia. Fuente: Mercawise (2015)	5
Ilustración 2. PIB de México en millones de pesos con base a precios de 2013. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018).	10
Ilustración 3. Población Económicamente Activa. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)	11
Ilustración 4. Población económicamente activa (PEA). Nota: Elaboración propia. Fuente: Subsecretaría de empleo y productividad laboral (2019)	12
Ilustración 5. Índice Nacional de Precios al Consumidor. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)	13
Ilustración 6. Población de 15 años y más según el nivel de escolaridad. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2016).	14
Ilustración 7. Gasto en inversión y desarrollo (% del PIB) Nota: Elaboración propia. Fuente: Banco Mundial (2015).....	18
Ilustración 8. Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015. (Posición que ocupa la entidad a nivel nacional). Nota: Elaboración propia. Fuente: Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2015)	19
Ilustración 9. ¿Cuántas botanas consume al mes? Nota: Elaboración propia.	34
Ilustración 10. ¿Cuántas de ellas son saludables? Nota: Elaboración propia.....	35
Ilustración 11. Seleccione los tipos de botana de su preferencia. Nota: Elaboración propia.	36
Ilustración 12. ¿Suele hacer ejercicio? Nota: Elaboración propia.....	37
Ilustración 13. ¿Suele cuidar su alimentación? Nota: Elaboración propia	38
Ilustración 14. Análisis FODA. Nota: Elaboración propia.....	44
Ilustración 15. Matriz Ansoff. Nota: Elaboración propia. Fuente: Via, (2016).....	45
Ilustración 16. Productos de Montalvitos. Fuente: Google Imágenes.	47
Ilustración 17. Productos Bel Ara. Fuente: Google Imágenes.	48
Ilustración 18. Productos Deliyum. Fuente: Google Imágenes.	49
Ilustración 19. Productos de La Lupita. Fuente: Google Imágenes	50
Ilustración 20. Productos de Nopalía. Fuente: Google Imágenes.....	51
Ilustración 21. Productos de Verdusana. Fuente: Google Imágenes.....	52
Ilustración 22. Productos de Nutrisa. Fuente: Google Imágenes.....	53

Ilustración 23. Niveles de producto. Nota: Elaboración propia. Fuente: Kotler&Armstrong, (2008).	59
Ilustración 24. Líneas de producto. Nota: Elaboración propia.	60
Ilustración 25. Logo Maké. Nota: Elaboración propia.	62
Ilustración 26. Colores del logotipo. Nota: Elaboración propia. Fuente: Cuervo (2010). ...	63
Ilustración 27. Etiqueta Marea. Nota: Elaboración propia.....	65
Ilustración 28. Etiqueta Picotitas. Nota: Elaboración propia.	65
Ilustración 29. Etiqueta Amor, Amor, Queso de bola. Nota: Elaboración propia.	66
Ilustración 30. Etiqueta Naranja. Nota: Elaboración propia.	66
Ilustración 31. Etiqueta picotitas evento especial. Nota: Elaboración propia.	67
Ilustración 32. Etiqueta marea evento especial. Nota: Elaboración propia.	67
Ilustración 33. Etiqueta naranja evento especial. Nota: Elaboración propia.	68
Ilustración 34. Etiqueta queso de bola evento especial. Nota: Elaboración propia.	68
Ilustración 35. Presentación directa al consumidor líneas picotitas y marea. Nota: Elaboración propia.....	70
Ilustración 36. Presentación directa al consumidor línea Amor, Amor. Nota: Elaboración propia.	70
Ilustración 37. Presentación mayoreo líneas picotitas y marea. Nota: Elaboración propia.	71
Ilustración 38. Presentación mayoreo línea Amor, Amor. Nota: Elaboración propia.....	71
Ilustración 39. Presentación para eventos especiales líneas picotitas y marea. Nota: Elaboración propia.....	72
Ilustración 40. Presentación para eventos especiales línea Amor, Amor. Nota: Elaboración propia.	72
Ilustración 41. Canales de distribución. Nota: Elaboración propia. Fuente: Stanton, Etzel & Wolker (2007).	78
Ilustración 42. Canales de distribución Maké. Elaboración propia. Fuente: Stanton, Etzel & Walker (2007).	79
Ilustración 43. Ejemplos de publicaciones de cupones. Nota: Elaboración propia.....	84
Ilustración 44. Ejemplo de publicación de rifa. Nota: Elaboración propia.....	85
Ilustración 45. Ejemplo de relaciones públicas. Nota: Elaboración propia.	87
Ilustración 46. Ejemplo de stand. Nota: Elaboración propia.	88
Ilustración 47. Uniforme Maké. Nota: Elaboración propia.....	89
Ilustración 48. Plantilla mailing Maké. Nota: Elaboración propia	90

Ilustración 49. Facebook Maké. Fuente: Facebook.com/deliciasmake	92
Ilustración 50. Muro de facebook Maké. Fuente: facebook.com/deliciasmake	92
Ilustración 51. Muro Instagram Maké. Fuente: instagram.com/delicias_make	93
Ilustración 52. Página web Maké. Fuente: wix.com/make	94
Ilustración 53. Gama de colores. Nota: Elaboración propia.....	96
Ilustración 54. Tipografías Maké. Nota: Elaboración propia.	97
Ilustración 55. Diseño para publicación de Instagram. Nota: Elaboración propia.	99
Ilustración 56. Diseño para publicación en Facebook. Nota: Elaboración propia.....	100
Ilustración 57. Contenido de redes sociales. Nota: Elaboración propia.	101
Ilustración 58. Ejemplo de contenido en redes sociales. Nota: Elaboración propia.	101
Ilustración 59. Ejemplo de contenido redes sociales Maké. Nota: Elaboración propia....	102
Ilustración 60. Ejemplo contenido redes sociales. Nota: Elaboración propia.	102
Ilustración 61. Ubicación estatal. Fuente: Google Imágenes.....	107
Ilustración 62. Ubicación de la empresa. Fuente: Google Maps.....	110
Ilustración 63. Distribución de planta y equipo	117
Ilustración 64. Proceso productivo de Picotitas y Marea. Nota: Elaboración propia.	121
Ilustración 65. Proceso productivo de la línea Amor, Amor	122
Ilustración 66. Organigrama Maké. Nota: Elaboración propia.	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades económicas en millones de pesos a precios de 2013. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)	11
Tabla 2. Trámites para iniciar una empresa. Nota: Elaboración propia. Fuente: Doing Business (2019).....	15
Tabla 3. Aportación al PIB y empleo por la actividad económica (%). Nota: Elaboración propia. Fuente: Figueroa et. al. (2015).....	23
Tabla 4. Comportamiento histórico de la demanda. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2010).	39
Tabla 5. Proyección de la demanda. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2010).....	40
Tabla 6. Montalvitos. Nota: Elaboración propia.....	47
Tabla 7. Bel Ara. Nota: Elaboración propia.....	48
Tabla 8. Deliyum. Nota: Elaboración propia.....	49
Tabla 9. La Lupita. Nota: Elaboración propia.....	50
Tabla 10. Nopalía. Nota: Elaboración propia	51
Tabla 11. Verdusana. Nota: Elaboración propia.....	52
Tabla 12. Nutrisa. Nota: Elaboración propia	53
Tabla 13. Precios de competidores. Nota: Elaboración propia. Fuente: Google.	75
Tabla 14. Precios de productos Maké. Nota: Elaboración propia.	76
Tabla 15. Brief Maké. Nota: Elaboración propia.....	95
Tabla 16. Razones de usuarios para seguir una marca. Fuente: World Internet Project México	103
Tabla 17. Costos de publicidad. Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos obtenidos de distintas fuentes.....	106
Tabla 18. Tecnología y equipo. Nota: Elaboración propia	111
Tabla 19. Equipo para marketing y ventas	116
Tabla 20. Insumos y materiales para producción. Nota: Elaboración propia.....	118
Tabla 21. Perfil Director(a). Nota: Elaboración propia.....	127
Tabla 22. Perfil Gerente general. Nota: Elaboración propia.....	129
Tabla 23. Perfil Gerente de producción. Nota: Elaboración propia.....	130
Tabla 24. Gerente de marketing. Nota: Elaboración propia.....	131
Tabla 25. Gerente de finanzas. Nota: Elaboración propia.....	132

Tabla 26. Perfil asistente de producción y almacén. Nota: Elaboración propia.	133
Tabla 27. Perfil asistente de producción. Nota: Elaboración propia.....	134
Tabla 28. Perfil encargado de distribución. Nota: Elaboración propia.....	135
Tabla 29. Encargado de ventas y community manager. Nota: Elaboración propia.....	136
Tabla 30. Trámites para iniciar una empresa. Nota: Elaboración propia. Fuente: Doing Business (2019).....	138
Tabla 31. Los seis grupos de funciones según Henry Fayol. Nota: Elaboración propia. Fuente: Fayol (1916).....	140
Tabla 32. Inversión inicial. Nota: Elaboración propia.....	142
Tabla 33. Maquinaria, mobiliario y equipo para producción. Nota: Elaboración propia. ...	143
Tabla 34. Equipo para marketing y ventas. Nota: Elaboración propia.....	144
Tabla 35. Depreciación. Nota: Elaboración propia.....	144
Tabla 36. Mano de obra. Nota: Elaboración propia	145
Tabla 37. Costo semanal de producción en presentación de menudeo. Nota: Elaboración propia.....	145
Tabla 38. Costo semanal de producción en presentación de mayoreo. Nota: Elaboración propia.....	146
Tabla 39. Costo semanal de producción en presentación especial. Nota: Elaboración propia.....	146
Tabla 40. Gastos de operación. Nota: Elaboración propia	146
Tabla 41. Costos variables y costos fijos. Nota: Elaboración propia	147
Tabla 42. Ventas semanales. Nota: Elaboración propia	148
Tabla 43. Punto de equilibrio. Nota: Elaboración propia	148
Tabla 44. Estado de resultados. Nota: Elaboración propia	149
Tabla 45. Flujo de efectivo. Nota: Elaboración propia	151
Tabla 46. Análisis de sensibilidad. Nota: Elaboración propia.....	153
Tabla 47. Estado de la economía. Nota: Elaboración propia	153

RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del mercado de botanas tradicionales existe una diversa variedad de botanas que los consumidores pueden adquirir, sin embargo, debido a su alto contenido calórico parte de la sociedad ha optado por girar su vista hacia nuevas opciones en botanas que contengan bajo contenido en grasas. Debido a la necesidad, el mercado de botanas saludables ha creado variedades de botanas que los consumidores prefieren sobre las botanas tradicionales por los beneficios nutricionales que estas pueden aportar a su salud.

Gracias a esta preferencia en los consumidores, se halló la oportunidad de desarrollar un plan de negocios para la creación, desarrollo y comercialización de botanas saludables en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, aportando a la comunidad una nueva opción en botanas saludables.

El producto llevará por nombre “Maké”, descubre el sabor artesanal” ya que es único en el mercado de botanas saludables y como fortalezas tendrán las características de ser saludables, artesanales y elaborados con ingredientes naturales.

La idea de negocio gira en torno a la creación de dos líneas de producto: la primera es elaborada a base de tiritas de tortilla de maíz deshidratada, chile de árbol y cacahuate tostado, llamada “Picotitas”, en esta misma línea estará “Marea”, elaborada a base de cacahuate tostado con sal y limón acompañado de tiritas de tortilla deshidratada; la segunda línea de botanas son galletas llamadas “Amor, Amor” que se dividen en dos sabores: queso de bola y naranja.

El mercado meta serán milenials de entre 21 a 34 años con gusto por los productos naturales y orgánicos. Como puntos de venta para alcanzar el mercado, se han seleccionado lugares de la ciudad de Chetumal tales como tiendas orgánicas, restaurantes y bares, hoteles y ciertos restaurantes en el municipio de Bacalar. Una de las estrategias que se plantea es acudir a eventos culturales del estado para dar a conocer el producto por medio de promoción y a través del marketing directo.

La planta de producción será ubicada en la ciudad de Chetumal en la calle Francisco I. Madero #202-A. La empresa estará conformada por un gerente general, jefe de producción que tendrá a su cargo ayudantes de producción, de la misma forma, parte del equipo será un gerente de ventas y community manager para la gestión de redes y por último un encargado de contabilidad.

La primera parte del plan de negocios la constituye el análisis situacional donde se involucran los aspectos nivel macro donde se reflejan las causas del proyecto, así como estadísticas que respaldan la información para el desarrollo del plan. De la misma forma, se aborda sobre la descripción general del proyecto tal como la misión, visión y objetivos que se plantean en el plan de negocios.

La segunda parte del proyecto permite apreciar un análisis profundo sobre los sectores que acompañan a la creación y desarrollo de un producto, así como la determinación del mercado meta. En este, es importante resaltar que se llevó a cabo una investigación de mercado a través de encuestas tomando como muestra a personas de entre 21 a 34 años.

En el cuerpo del proyecto se analizan detalladamente las herramientas de marketing, así como el diseño y el desarrollo de tácticas que permitirán llegar al mercado meta.

Se podrá observar el empaque indicado para las distintas presentaciones que se han planteado para las diversas líneas y productos de acuerdo con el alcance que se desea llegar. Siendo un producto nuevo en el mercado, se utilizarán las redes sociales como principal medio de comunicación para dar a conocer el producto gracias a contenidos planeados y previamente diseñados pensados en atraer al mercado meta de manera visual.

Por último, se encontrará el estudio financiero en el cual se desarrollarán los temas de inversión, mobiliario que se utilizará para la producción del producto, costos y gastos, proyecciones de ventas y el plan de financiamiento. Esta sección es de suma importancia debido a que determinará la factibilidad del producto y de la marca.

CAPÍTULO I. PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1. Antecedentes del proyecto

En la actualidad la sociedad mexicana invierte poco tiempo para el cuidado de la salud, como lo menciona González (2016), las personas lo justifican con el ritmo de vida que en estos tiempos es ajetreado, con prisas, entre jornadas laborales extensas, actividades escolares y compromisos resulta casi imposible encontrar espacios y condiciones para mantener la buena salud y, en consecuencia, calidad de vida.

Si aunado a lo anterior se agregan los malos hábitos en alimentación, descanso en exceso y nula actividad física, dan como resultado el inicio de enfermedades crónico-degenerativas como la obesidad y el sobrepeso que se posicionan como la causa número uno de mortalidad en México. Asimismo, de acuerdo con la UNICEF, México ocupa el primer lugar en obesidad infantil y el segundo en adulto (CANACINTRA, 2012).

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (2015) el abuso de los alimentos chatarra y botanas tradicionales son los principales factores causantes del sobrepeso y obesidad en México, debido a su alto contenido en grasas, azúcares y sodio. Esta situación ha sido constante en la última década, que se relaciona no solo con la adicción a la comida chatarra, sino con la percepción de lo saludable.

A manera de ejemplo respecto a la alimentación de los mexicanos, menos de la mitad de la población no considera productos chatarra a las papas fritas, los refrescos y garnachas cocinadas con alta cantidad de grasa, muy por el contrario, consideran estos alimentos como nutritivos (CANACINTRA, 2012).

De acuerdo con los resultados de la encuesta “Hábitos alimenticios en México” de la empresa en investigación de mercados Mercawise (2015), de un total de 504 entrevistados (303 mujeres y 201 hombres), más del 50% de ellos consumen alimentos chatarra varias veces por semana y 13% todos los días.

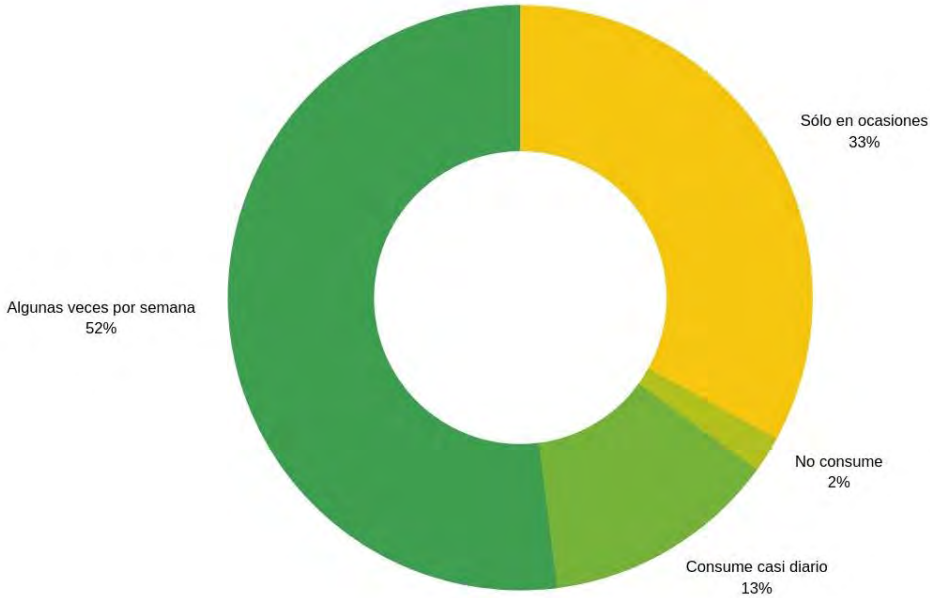


Ilustración 1. Consumo de comida chatarra en México. Nota: Elaboración propia. Fuente: Mercawise (2015)

Relativo al tema del consumo de botanas saludables, en México se han desarrollado diversas investigaciones llevadas a cabo tanto por instituciones públicas como privadas, dentro de las que se identifican tres líneas principales de investigación: la

primera agrupa estudios que proponen alternativas a las botanas convencionales por medio de la utilización de ingredientes naturales y nuevos métodos de elaboración de las mismas; otro grupo de investigaciones se ha enfocado en la evaluación nutricional de las botanas convencionales existentes en el mercado; y finalmente otro grupo de investigaciones giran en torno al aporte nutricional y la demanda que existe de botanas nutritivas en el mercado.

En lo que toca a las botanas convencionales comercializadas actualmente en el mercado, Cuj, R., Herman, E., Torruco, J., y Rodríguez, J. (2017) mencionan que dichos productos poseen escasas o nulas propiedades alimenticias que afectan la salud debido a los azúcares dañinos, a causa de ello, se ha popularizado la exploración de alternativas a través de la producción de botanas nutritivas con la incorporación de leguminosas, vegetales o frutas en su formulación y donde el uso del maíz es un ingrediente principal que ha presentado buenas características físicas, funcionales y sensoriales.

De manera semejante, las conclusiones de Bautista, Padilla, Camarena, Alanís, Barboza y Da (2009) en su investigación “Desarrollo de Botanas saludables con características funcionales empleando nopal y cebada como fuente de fibra” resaltan los buenos resultados obtenidos por el nopal y la cebada en las pruebas de evaluación sensorial en donde resalta su alto contenido de fibra y su capacidad para constituirse en ingredientes principales para nuevas alternativas de botanas al mostrar una aceptación positiva por parte de los consumidores de los productos elaborados con base en ellos.

Se debe agregar que se han desarrollado diversas investigaciones enfocadas en contrastar el valor nutricional entre las botanas convencionales con alto contenido calórico y las botanas saludables, un ejemplo de estas es la desarrollada por Bautista et al. (2009) quienes concluyen que el valor nutritivo de las botanas saludables fue superior que el informado en las botanas convencionales con un 3.58 al 8.18% más de proteína. Así mismo, menciona que el contenido de grasas de las opciones naturales fue de 7.67 hasta 19.3% menor que en las comerciales.

Lo anterior quiere decir que la incorporación de nuevos ingredientes naturales, así como de procesos artesanales para la elaboración de botanas nutritivas genera beneficios en la salud de los consumidores. Aunado a esto, Cuj et al. (2017) sostiene que la demanda de las botanas nutritivas ha crecido en los últimos años, por lo tanto, se puede constatar que existe la necesidad de crear productos apetecibles que exploten el potencial nutricional de los ingredientes naturales y que promuevan la sustitución de alimentos “chatarra” por opciones saludables.

Como se afirmó anteriormente, ante la creciente demanda de los consumidores de alimentos saludables, la industria de las botanas se enfrenta al reto de desarrollar productos con un mayor contenido proteico y menor contenido de lípidos.

1.2. Descripción del proyecto

1.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de botanas saludables hechas de manera artesanal que brinda una variedad de productos con bajos contenidos calóricos y delicioso sabor, elaborados con ingredientes 100% naturales y de la más

alta calidad con el propósito de ofrecer una alternativa sana a quienes desean mantener una alimentación balanceada.

1.2.2. Visión

Ser la empresa líder en botanas saludables en Quintana Roo reconocidas por la calidad, sabor e innovación logrando satisfacer las necesidades de nuevos consumidores y ser distinguidos por la responsabilidad, pasión, integridad y excelencia a través de cada uno de nuestros productos.

1.2.3. Objetivos

1.2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de botanas saludables y artesanales en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, que aproveche las oportunidades que presenta el mercado, atendéndolo con valor agregado diferenciado que le permita competir apropiadamente en él.

1.2.3.2. Objetivos específicos

Conocimiento:

1. Identificar el mercado meta a través de un estudio de mercado.

Comprensión:

2. Analizar el sector económico y la competencia en donde se desarrollará la empresa.

Aplicación:

3. Desarrollar un plan de marketing para promocionar los productos de la marca.
4. Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
5. Realizar un plan de financiamiento para el desarrollo de la empresa.
6. Determinar la factibilidad del negocio con base a datos financieros de la empresa.

CAPÍTULO II. SECTOR, PRODUCTO Y MERCADO

2.1. Análisis del entorno

2.1.1. Económico

Con los datos recabados del INEGI (2018), el último trimestre el PIB nacional fue de \$18,614,517 millones de pesos, aumentando un 0.2% en términos reales respecto al trimestre anterior, esto con base a precios de 2013.

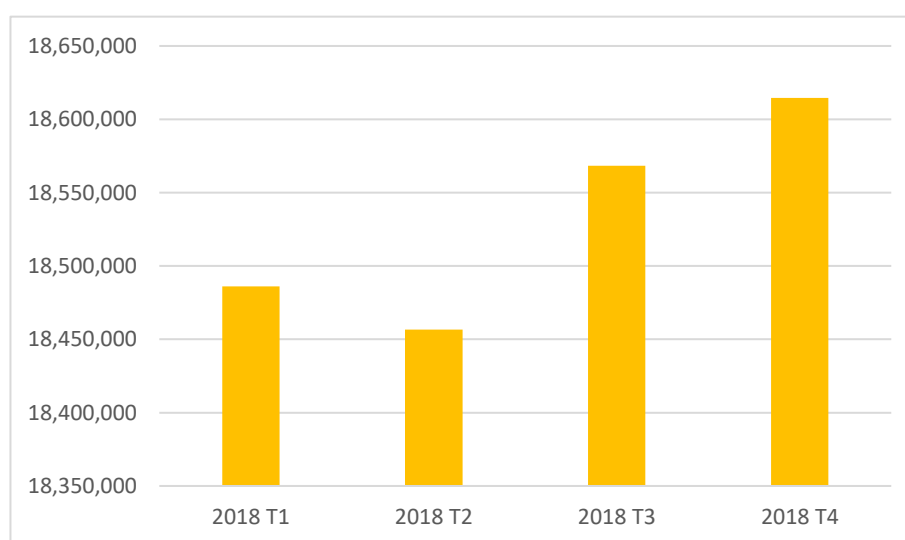


Ilustración 2. PIB de México en millones de pesos con base a precios de 2013. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018).

La actividad económica primaria tuvo una aportación aproximada al PIB nacional durante el último trimestre de 3.23% (\$602,582 millones de pesos), seguido de las actividades secundarias con 28.75% (\$5,353,156 millones de pesos) y finalmente las actividades terciarias con 63.53% (\$11,826,630 millones de pesos) siendo esta con mayor aportación.

Tabla 1. Actividades económicas en millones de pesos a precios de 2013. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)

Actividades Económicas	Actividades primarias	Actividades secundarias	Actividades terciarias
	Millones de pesos a precios de 2013		
2018 T1	\$ 590,777	\$ 5,425,728	\$ 11,629,746
2018 T2	\$ 581,536	\$ 5,409,564	\$ 11,671,247
2018 T3	\$ 589,390	\$ 5,417,722	\$ 11,745,636
2018 T4	\$ 602,582	\$ 5,353,156	\$ 11,826,630

De acuerdo con el INEGI (2018), la Población Económicamente Activa en México ha ido en aumento, siendo que en el primer trimestre del 2018 inició con una PEA de 54,590,773 personas y durante el último trimestre el número de personas fue de 56,023,199.

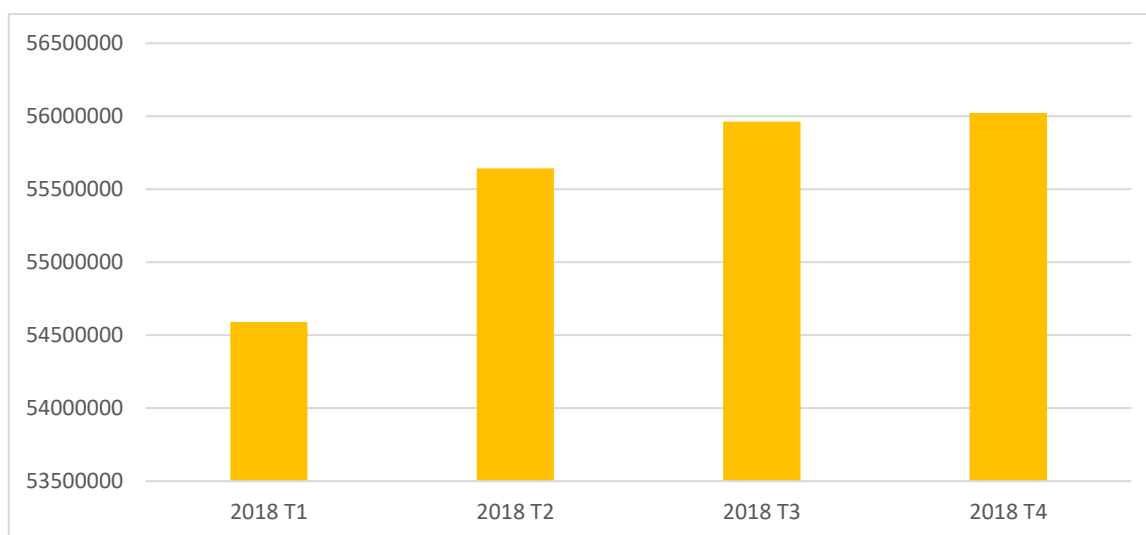


Ilustración 3. Población Económicamente Activa. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)

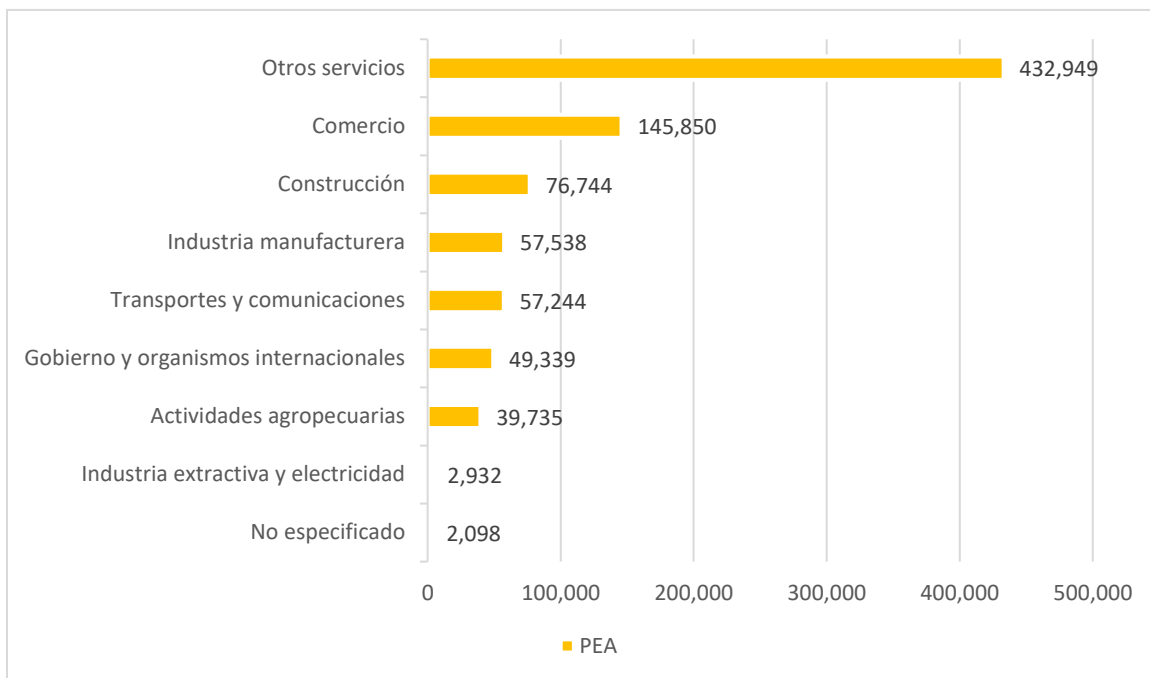


Ilustración 4. Población económicamente activa (PEA). Nota: Elaboración propia. Fuente: Subsecretaría de empleo y productividad laboral (2019)

Por otra parte, la Subsecretaría de empleo y productividad laboral en Quintana Roo (2019) revela que la PEA de 15 años y más en el estado, siendo que el 61.6% corresponde a hombres y el 38.4% son mujeres. Asimismo, en la ilustración 4 se despliegan las actividades económicas que ejerce la PEA de 15 años y más económicamente activa mostrando “Otros servicios” con mayor población, seguido del comercio y construcción.

A partir del primero de enero de 2019 la STPS (2019) el salario mínimo vigente es de \$102.67 MXN teniendo un aumento de \$14.31 MXN respecto al año anterior. Acorde con el INEGI (2018) el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) tiene como finalidad medir a través del tiempo, la variación de la canasta de bienes y servicios del consumo de los hogares del país. Como se puede apreciar en la ilustración 5, en el año 2018 el INPC tuvo un descenso en el mes de marzo de 0.33% al mes de abril y su mayor auge se dio en noviembre con 0.47%.

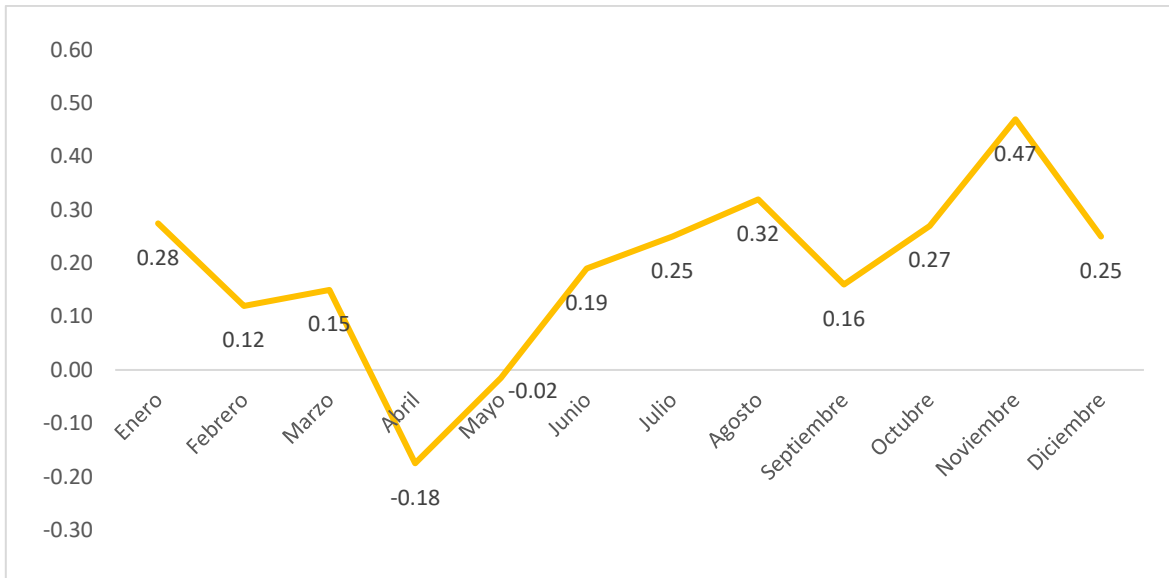


Ilustración 5. Índice Nacional de Precios al Consumidor. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018)

2.1.2. Social

Con base en datos del INEGI (2015), Quintana Roo se compone por una población total de 1,501,562 personas, cuya representación es de 1.3% de la población nacional, de la cual el 50.1% corresponde a hombres y 49.9% a mujeres. De igual manera, se menciona que la edad mediana del estado es de 26 años, siendo que la mitad de la población tiene 26 años o menos. Por otro lado, Quintana Roo, tiene una densidad de población de 33.6 hab/km², es decir que por cada km² hay 33 habitantes.

Con datos del panorama sociodemográfico de Quintana Roo realizado por el INEGI (2015) se puede observar en la ilustración 6, que en Quintana Roo el 50.9% de la población de 15 años y más cuenta con grado de educación básica y el 25.8% cuenta con educación media superior. Es decir, más de la mitad de la población quintanarroense cuenta al menos con educación básica.

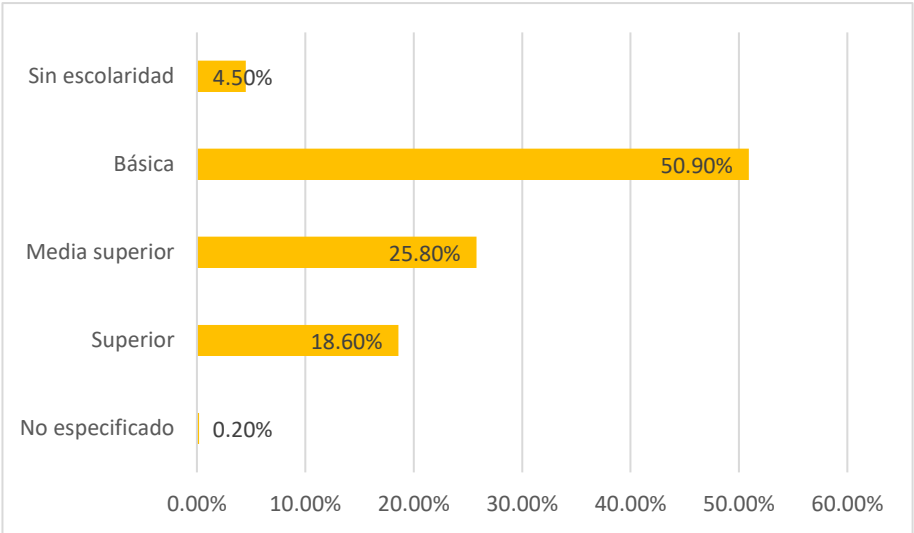


Ilustración 6. Población de 15 años y más según el nivel de escolaridad. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2016).

Los principales resultados de la encuesta intercensal del INEGI (2015), reflejan que en México la población analfabeta de 15 años es de 4,749,057 habitantes, es decir 5.5% de la población total, de los cuales 38.5% son hombres y 61.5% mujeres. Por otro lado, en el estado de Quintana Roo, la tasa de alfabetización en las edades de 15 a 24 años es de 98.7%, mientras que el 94.3% de la población de 25 años y más son alfabetos.

2.1.3. Político-legal

En la fundación de una empresa es importante cubrir cada uno de los requisitos legales que esta conlleva para el correcto funcionamiento de esta. Este aspecto es

de vital importancia para reflejar fuera y dentro de la empresa una imagen responsable, confiable y certera que permita crear lazos fuertes con las empresas, socios y clientes que se vinculen con la misma.

Según el informe de Doing Business (2019), en México, la apertura de una empresa requiere en promedio 8 trámites de los cuales pueden llegar a tomar 14.6 días para la gestión de estos.

En la tabla 2, se muestran los trámites que se requieren para la apertura de una empresa en México, así como la agencia responsable del trámite y el tiempo estimado por cada uno.

Tabla 2. Trámites para iniciar una empresa. Nota: Elaboración propia. Fuente: Doing Business (2019)

No.	PROCEDIMIENTO	AGENCIA	TIEMPO
1.	Obtención de autorización para utilizar el nombre de la empresa en línea	Secretaría de Economía	2 días
2.	La notaría prepara la escritura respecto al nombre de la empresa en la cual los participantes firman ante el notario público	Notaría pública	2 días en promedio
3.	Presentar la escritura ante el Registro Público de Comercio	Registro Público de Comercio	Medio día (Procedimiento en línea)
4.	Obtención del Registro Fiscal de Contribuyente con las Autoridades Tributarias (Sistema de Administración tributaria)	Sistema de Administración Tributaria (SAT)	Medio día (Procedimiento en línea)

No.	PROCEDIMIENTO	AGENCIA	TIEMPO
5.	Registro en el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)	Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS)	1 día
6.	Registro con las autoridades fiscales locales para el impuesto de nómina	Secretaría de Finanzas	1 día
7.	Notificar al gobierno local en línea sobre la apertura de un establecimiento mercantil	Distrito local	Medio día (Procedimiento en línea)
8.	Registrarse en el Sistema de Información Empresarial (SIEM)	Sistema de Información Empresarial (SIEM)	1 día

La marca Maké será productor y distribuidor de botanas saludables, para llevar a cabo el funcionamiento adecuado de la empresa y de manera legal, se requieren de una lista de requisitos que le genera a la empresa oportunidades de venta y distribución en la ciudad de Chetumal.

Algunos de los trámites para formalizar la marca Maké son:

- *Inscripción al Registro Federal de Contribuyente.* Cuya importancia radica en la facilidad de abrir cuentas de banco, comprar instrumentos financieros y hacer las declaraciones de impuestos.
- *Registro de marca.* Se realiza con el fin de diferenciar de la competencia y proteger la marca con la intención de evitar copias.

- *Tabla nutrimental*. Su relevancia es que el consumidor tenga conocimiento de los ingredientes con los que está elaborado el producto.
- *Registro de código de barras*. Su propósito es facilitar la logística y la venta en distintos lugares.
- *Sello “Hecho en Quintana Roo”*. Con esto fortalece el mercado interno de las micro, pequeñas y medianas empresas del estado, de igual manera fortalece la competitividad de los productos hechos en el estado.

2.1.4. Tecnológico

En el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2019 aprobada por la Cámara de Diputados se decidió destinar un presupuesto de \$91 mil millones MXN en el ámbito de Ciencia Tecnología e Innovación. De este total, 28 mil millones MXN serán para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En cuanto al artículo de la revista C2, Ciencia y Cultura escrita por García (2018) se menciona que, con respecto a los datos de la UNESCO, en México, el porcentaje del PIB destinado a la investigación en ciencia y tecnología se ha mantenido alrededor del 0.5% en el período de 2010 a 2015.

Dicho lo anterior, con base en datos del Banco Mundial (2015), México aportó 0.52% del PIB a I+D siendo una suma aproximada de \$98 mil MXN, encontrándose debajo de América Latina. Por otro lado, el país que mayor porcentaje de inversión dedica a este rubro a nivel internacional es República de Corea con un 4.2% de aportación de su PIB.

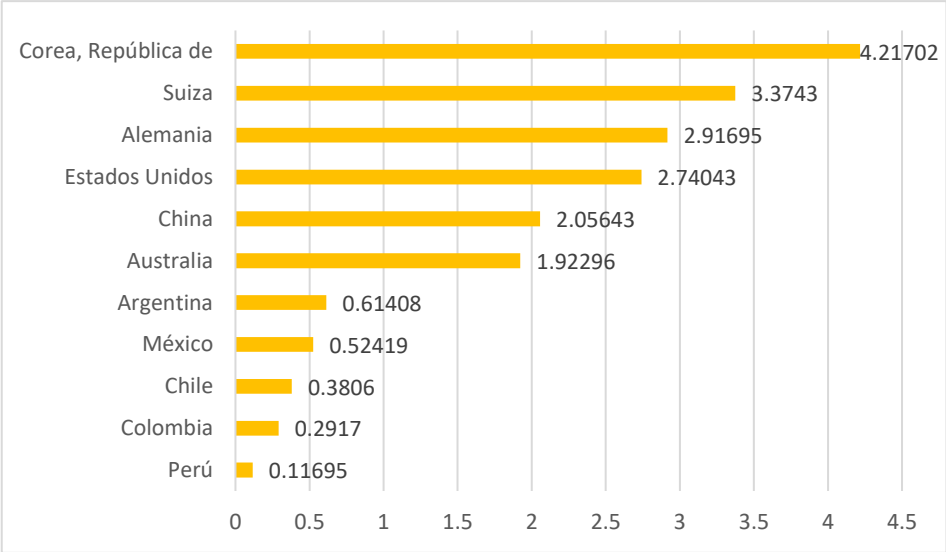


Ilustración 7. Gasto en inversión y desarrollo (% del PIB) Nota: Elaboración propia. Fuente: Banco Mundial (2015)

Cabe mencionar que esta inversión tiene como propósito impulsar la ciencia básica y aplicada, la tecnología e innovación.

De acuerdo con el Índice Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (2015) Quintana Roo se encuentra en la posición 18 frente al resto de las entidades federativas del país.

La ilustración 8 muestra la posición en la que se encuentra el estado de Quintana Roo frente a las otras entidades federativas de México en los siguientes rubros.

Inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación (CIT): Hace referencia al gasto promedio en investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Recursos otorgados por el CONACYT para recursos humanos, presupuesto del gobierno Estatal para CTI.

Producción científica: Se considera el entorno de la productividad del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), así como su impacto en el estado.

Infraestructura material e intelectual: Contempla a los centros de investigación públicos y privados. La infraestructura para la enseñanza de licenciatura, tecnológica y posgrado.

Propiedad industrial: Algunos de los indicadores contemplados son las solicitudes de marcas, registro de marcas, solicitudes de patentes de primer titulas nacional por estado.

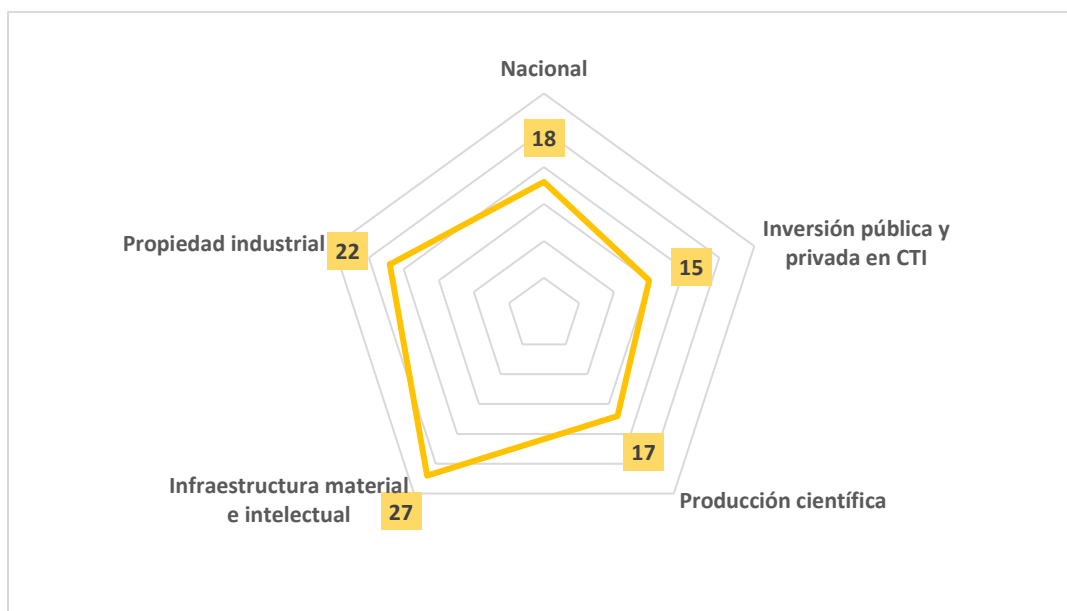


Ilustración 8. Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015. (Posición que ocupa la entidad a nivel nacional). Nota: Elaboración propia. Fuente: Índice Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2015)

2.1.5. Ambiental

En México, existe una tendencia en el manejo de envases amigables con el ambiente debido al indiscriminado uso de empaques sintéticos que ha generado serios problemas ecológicos contribuyendo a la contaminación ambiental provocada por desechos sólidos de baja degradabilidad, lo que ha impulsado a la búsqueda de biopolímeros naturales (Villada, H., Acosta, H. y Velasco, R., 2007).

Aunado con lo anterior, el día 30 de mayo de 2019 el periódico El Universal (2019) publicó en su página web una nota sobre la aprobación del Congreso del Estado de Quintana Roo hacia la Ley para la Prevención, Gestión Integral y Economía Circular de los Residuos del Estado de Quintana Roo con el fin de prohibir el uso de materiales y utensilios de plástico como popotes, platos, vasos, tasas, copas, charolas, cubiertos, entre otros, así como derivados del poliestireno extendido (productos de unice).

De igual manera, se deberá eliminar el uso de bolsas de plástico desechables para el traslado de mercancías que se emplean en tiendas y supermercados, al igual que tiendas de autoservicio, de conveniencia, farmacias, restaurantes y similares.

La empresa líder en detección y análisis de tendencias Coolhunting Group menciona en su informe para empack 2018: "Tendencias packaging 2019", al packaging responsable con el medio ambiente como una innovación sostenible que promueve los conceptos zero waste y la economía circular.

En este mismo informe mencionan las bandejas de papel DeLight que ofrecen una alternativa del plástico tradicional para alimentos congelados, los cuales pueden calentarse en hornos convencionales y microondas. La bandeja de papel es un tema

relevante por ser la primera hecha con fuentes de papel renovables que se mejoran con polímeros de plástico.

De igual manera, empresas nacionales han apostado por la sostenibilidad en los empaques, por ejemplo, Tetra Pack quién es el mayor fabricante de envases de cartón para alimentos bebidas está realizando innovaciones con el fin de que sus empaques sean 100% reciclables y renovables.

Al principio del 2019 Colgate Palmolive se comprometió a desarrollar un tubo de pasta dental reciclable y concertó en aumentar el contenido de materiales sustentables de un 40% a un 50% en sus envases con la intención de disminuir o eliminar el uso de PVC.

Otro caso es Grupo Modelo, que en noviembre de 2018 decidió realizar un programa piloto en el cual se comprometía a que el 100% de sus productos se envasen en empaques con formato retornable o hechos a base de un mayor contenido de elementos reciclables.

Puma ha trabajado para desarrollar empaques sostenibles intercambiando las resinas de plástico por papel reciclado. De acuerdo con la evaluación del ciclo de vida de Puma su nuevo diseño reduce el consumo de papel y ahorra más de un millón de litro de combustible al año en comparación de una caja de zapatos convencional.

2.2. Análisis del sector

Calixto y Castellano (2017) definen como el sector secundario o industrial a aquellas actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de

los alimentos y otros tipos de bienes con el fin de utilizarlo como base para la fabricación de nuestros productos.

Este sector se divide en dos sub-sectores: el industrial extractivo (extracción minera y de petróleo) y el industrial de transformación (envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, entre otros).

Por otro lado, Corral y Ramos (2012) explica que el sector industrial es un conjunto de actividad que provienen de la explotación de los recursos naturales (materias primas) con el fin de ser transformadas para su uso como alimentos o productos elaborados, también encierra al ensamble de piezas, la reparación o reconstrucción de otros productos. El mismo autor establece que México necesita de una mayor industrialización debido a que cuenta con los recursos para realizar esta actividad con el fin de competir con el resto del mundo y aumentar los empleos, la competitividad y las exportaciones, teniendo como consecuencia un superávit en la balanza comercial.

Figuroa et. al. (2015) señala que en el 2011 México ocupó el puesto 15 entre las economías más grandes del mundo y el segundo en América Latina seguido de Brasil. En la tabla 3 se desglosa la aportación al PIB y de empleo por la actividad económica en porcentajes.

Tabla 3. Aportación al PIB y empleo por la actividad económica (%). Nota: Elaboración propia. Fuente: Figueroa et. al. (2015)

Actividades Económicas	PIB (%)	Empleo (%)
Actividades primarias	4.2	14
Actividades secundarias	33.3	24
Actividades terciarias	62.5	62
TOTAL	100	100

Por otro lado, la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2015), menciona que en México se consume en promedio 212.2kg de alimentos ultraprocesados por persona al año, ubicando al país en el primer lugar de consumo de dichos productos en América Latina.

Limón y León (2014) afirman que el volumen de producción de botanas en México ha incrementado, siendo que, en el 2000 la producción anual era 34,726 toneladas y para el año 2008 era de 420,000 toneladas. Actualmente, se estima que asciende alrededor de 550,000 toneladas anuales.

Fernández (2018) alude que el exceso de consumo de botanas con alto contenido de grasas saturadas, carbohidratos y sodio ha tenido como consecuencia la aparición de una tendencia en la industria de botanas dirigida al consumidor que desea cuidar su salud, controlando su ingesta calórica, aprovechando ingredientes alternos como las frutas, hortalizas, leguminosas, semillas germinadas, entre otros.

Reforzando lo anterior, Seale & Associates (2017) exponen que existe una tendencia en el país donde los consumidores jóvenes buscan productos que perciben como favorables para la salud, entre ellos, los snacks. Esto quiere decir, que los consumidores son conscientes ante su consumo y los efectos que podrían tener en su salud.

Como resultado de la diversificación de las industrias de alimentos con bajo contenido calórico, se han creado marcas específicamente en la rama de las botanas nutritivas y saludables, desarrollando proyectos empresariales útiles para la implementación de empresas o marcas similares a las ya existentes.

2.3. Análisis de la industria

En la década de 1980, Michael Porter (2008) estableció un modelo de enfoque con el objetivo de analizar la industria; a lo largo de los años las empresas se han basado en este modelo para su implementación. Esta herramienta ayuda a las empresas a analizar factores determinantes como rentabilidad, rivalidad, proveedores, clientes y productos.

El modelo se basa en cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector y se considera de vital importancia para conocer los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y anticiparse a la competencia.

Aunado a lo anterior, Porter afirma que comprender la estructura de un sector permite plantear un posicionamiento estratégico eficaz, así como defender a la empresa de las fuerzas competitivas. Estas fuerzas son: 1) Amenazas de nuevos competidores, 2) Poder de negociaciones de los compradores, 3) Poder de

negociación de los proveedores, 4) Amenazas de bienes sustitutos y 5) Rivalidad entre competidores existentes.

Esta sección se dirige específicamente a analizar cada una de estas fuerzas con relación al sector de las botanas saludables en México.

2.3.1. Amenazas de nuevos competidores

De acuerdo con Porter (2008), esta fuerza incluye aquellos nuevos entrantes en el sector, los cuales introducen nuevas capacidades y con el objetivo de abarcar una parte del mercado, teniendo como consecuencia una presión sobre los precios y costos con el fin de competir.

Existen algunos factores que deben ser analizados debido a la influencia de amenaza de nuevos competidores:

Economías de escala	A medida que la producción aumenta, el costo de producción de cada unidad disminuye.
Curva de experiencia	La experiencia que tenga la empresa permite posicionarse en un rango superior a la de la competencia.
Diferenciación	Cómo diferenciar el producto ofrecido con el de la competencia para captar a los consumidores. Para lograr esto, es necesario invertir en publicidad, diseño, servicio al cliente, relaciones públicas, entre otros servicios.
Acceso a canales de distribución	Establecer canales de distribución estratégicos para hacer llegar el producto hasta los consumidores.

Ilustración 9. Factores de amenazas de nuevos competidores. Nota: Elaboración propia.

En México existen diversas compañías que dominan el mercado de botanas saludables, tales como PepsiCo, Inc., Grupo Bimbo, Kellogg, General Mills, Empacadora la Merced, Productos Verde Valle y Digrans, entre otros, según Seale & Associates (2017). Dichas marcas tienen variedades de productos, desde galletas, frutos secos, snacks salados hasta barras de trigo.

Sus precios se basan en un rango de \$10.00 a \$25.00 pesos en el mercado. Cabe destacar que estas botanas se consideran saludables debido a que son elaborados con ingredientes como avena, semillas y granos; sin embargo, estos snacks no forman parte de productos artesanales.

En relación con las botanas saludables-artesanales, existen diversas marcas que elaboran snacks a base de ingredientes naturales y orgánicos como fruta deshidratada, granos naturales, maíz, que se elaboran de manera artesanal cuidando las porciones de sal y azúcares en cada uno de sus productos.

Algunas de las marcas que elaboran productos saludables y artesanales son: Deliyum, Bel Ara, Nopalia, Verdusana, Nutrisa, entre otras marcas. Con base a una investigación de campo se pudo determinar que el precio de sus productos está entre los \$15.00 a \$55.00 pesos, estos costos son debido a que su elaboración y sus ingredientes son artesanales, naturales y en algunas ocasiones orgánicos, dándoles un factor diferenciador de las botanas tradicionales.

Respecto a la competencia que hay en el mercado de botanas, existe la posibilidad de que entren nuevos competidores con una maquinaria con mayor especialización de la que se plantea en este proyecto, por lo que se tendrán que mantener los

precios promedio con base a la competencia o, por otro lado, incrementar la inversión y dar a conocer las características diferenciadoras para atraer mayor mercado en comparación con los competidores.

2.3.2. Poder de negociaciones de los compradores

De acuerdo con Porter (2008) los clientes pueden tener un gran poder, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o mejores servicios, causando que los participantes que se encuentran en un sector se enfrenten. El poder de los compradores depende de diversos factores que se explican en la ilustración 10:

Concentración de clientes	Al existir una gran cantidad de clientes, es necesario implementar estrategias para satisfacer sus necesidades de la mejor manera.
Diferenciación	Los compradores siempre van a exigir que los productos sean de la mejor calidad.
Productos sustitutos	El comprador puede comparar un producto de otro e influenciar en los precios de venta.
Volumen de compra	Cuando la compra es en grandes volúmenes respecto a las ventas totales del proveedor, se pueden negociar mejores precios.

Ilustración 10. Factores de poder de negociaciones de los compradores. Nota: Elaboración propia

Los consumidores poseen un papel fundamental en cuanto a la calidad del producto, precio y el valor agregado de los productos que demandan. En este caso, existen diversos bienes sustitutos tanto en una línea de botanas saludables como las

tradicionales que los clientes pueden preferir en relación con el producto del presente proyecto, sin embargo, existen marcas seleccionadas que están dirigidas al mismo mercado meta en la ciudad de Chetumal, y por lo tanto los competidores directos son reducidos en contraste con el número de competidores que incluyen las botanas tradicionales.

Es necesario diferenciar a los clientes y los canales de distribución que se usarán para dirigirse a ellos, tales como: restaurantes y marisquerías, hoteles de la Riviera maya, pubs seleccionados en la ciudad y puntos de venta en tiendas orgánicas y de productos artesanales.

Los consumidores finales son quienes comprarán el producto en los canales antes mencionados, y estos pueden ser diferenciados al mismo nivel que los canales. Más adelante se desarrollará el análisis de mercado con mayor detalle.

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008). Mientras más proveedores existan, menor será la capacidad de negociación debido a que habrá muchos ofertantes en el mercado, el precio será establecido por la competencia y no realmente por un proveedor. Para esto se deben analizar los siguientes puntos en el ámbito de negociación con proveedores expuestos en la ilustración 11:

Concentración de proveedores	Incluye analizar las muchas o pocas empresas que proveen las materias primas necesarias para la producción del producto.
Importancia del volumen para los proveedores	Se debe analizar si los productos tendrán problemas con el volumen de compra de materia prima de la empresa o si entregarán sus productos sin importar el volumen o la frecuencia de compra.
Diferenciación de insumos	Analizar la calidad, el precio y el servicio entre los insumos ofrecidos de cada proveedor.
Costos de cambio	Analizar los costos que implica cambiar de un proveedor a otro y la facilidad de cambio.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Conocer si los insumos son de fácil reemplazo dentro del mercado seleccionado.

Ilustración 11. Factores de poder de negociación de los proveedores. Nota: Elaboración propia

Tener un proveedor que brinde a la empresa un servicio de calidad y buen precio es fundamental para el correcto desarrollo del producto y de la empresa. En el caso de las botanas saludables, se posee una gran cantidad de proveedores que cuentan con todos los ingredientes, tales como la tortilla, que se adquiere con todas las tortillerías de “Maseca”; en el caso del cacahuate se pretende elegir un proveedor directo que permita adquirir la materia prima a un costo menor y con excelente calidad.

De acuerdo con lo anterior, pero en relación con la línea de galletas, el queso de bola es el ingrediente en el que no se tiene un proveedor fijo, sino que es difícil

adquirir este en una tienda específica ya que el precio varía en todas las bodegas. Para esto se elegirá un proveedor para adquirir el queso de bola en grandes cantidades debido a el precio es menor y se necesita con frecuencia.

En relación con los demás ingredientes como harina, huevos, chiles, entre otros, se adquieren en el mercado con proveedores que ofrecen los precios más baratos, sin embargo, se ha valorado el hecho de buscar nuevos proveedores que ofrezcan los ingredientes con mejor calidad.

2.3.4. Amenazas de bienes sustitutos

Un bien sustituto es aquel que satisface la misma necesidad del consumidor de igual o similar forma que otro producto. Existen diversos factores que influyen en esta amenaza de productos sustitutos:

Precio relativo entre el bien sustituto y el ofrecido	La demanda del producto ofrecido puede ser alterada por el bien sustituto, por lo tanto ocasiona un límite de precios en el mercado.
Nivel percibido de diferenciación del producto	El nivel percibido de diferenciación es aquel valor que los clientes perciben entre el producto ofertado y el sustituto. De acuerdo a este valor, se inclinarán por el producto que les ofrezca mayor grado de valor.
Diferenciación	Cómo diferenciar el producto ofrecido con el de la competencia para captar a los consumidores. Para lograr esto, es necesario invertir en publicidad, diseño, servicio al cliente, relaciones públicas, entre otros servicios.
Costo y facilidad de cambio del comprador	Si el costo del bien sustituto es menor al ofrecido y tiene cualidades similares al ofrecido, los consumidores pueden optar por adquirir este producto.

Ilustración 12. Factores de amenaza de bienes sustitutos. Nota: Elaboración propia

En el sector de botanas existen diversos productos que ofrecen bienes similares a los que ofrecerá el proyecto; existen marcas locales como “Los Primos” y otros más que no llevan marca, que se dedican a la elaboración de botanas con los mismos ingredientes que nosotros utilizamos, sin embargo, Maké tiene el factor diferenciador en el segmento de mercado al que se dirige y la presentación que ofrece en el producto, así como los canales de venta y el proceso de producción con que se elaboran las botanas artesanales bajas en grasas; y es que los bienes sustitutos se venden en presentaciones de grandes cantidades y poco prácticos para llevar como un snack.

Los productos sustitutos que se pueden encontrar en primera instancia son todos los snacks como churritos de maíz, galletas integrales, botanas con chile a base de tortilla, bocados de maíz. En su mayoría pertenecen a marcas locales o regionales como “La Lupita”, “Manuelitos”, entre otros.

2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter (2008), la rivalidad entre competidores es la más importante de las fuerzas debido a que con el análisis de esta la empresa tomará las medidas necesarias para su posicionamiento en el mercado. Al igual que las demás fuerzas, existen diversos factores que influyen en la rivalidad entre los competidores:

Concentración	Analizar la cantidad de empresas que existen en el mercado y el tamaño de las mismas, así como considerar los precios que ofrecen e identificar qué porcentaje controlan del mercado.
Diversidad de competidores	Analizar lo que ofrece cada uno y las necesidades cambiantes de los consumidores.
Condición de costos	La empresa debe lograr cubrir sus costos fijos y variables para poder ofrecer un precio justo con el que logre maximizar sus utilidades.
Diferenciación	El valor agregado que se le dé al producto.

Ilustración 13. Factores de la rivalidad entre competidores existentes. Nota: Elaboración propia

Esta fuerza permite determinar la rentabilidad del negocio. En el mercado de botanas saludables se consideran como competencia directa las marcas de Bel Ara, La Lupita y productos de marcas locales que se desarrollarán más adelante.

Porter (2008) menciona que existen estrategias para posicionarse ante dicha rivalidad. Algunas de ellas son los descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

De acuerdo con lo anterior, se pretende utilizar las estrategias que permitan cumplir la metas y objetivos del plan de negocios y el plan de marketing establecidos en el proyecto.

2.4. Análisis, medición y proyección de la demanda

Primeramente, se llevó a cabo una investigación exploratoria para su análisis y posteriormente se realizó una prueba piloto mediante una encuesta con un número limitado de usuarios.

Para conocer el número de encuestas a aplicar se realizó la siguiente fórmula de población finita tomando en consideración la población de 21 a 34 años de la ciudad de Chetumal, esto con el fin de tener el tamaño ideal que sea representativo de la población.

$$n = \frac{\alpha^2 Npq}{i^2(N - 1) + \alpha^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño muestral

N: Tamaño de la población

α : Nivel de confianza deseado

p: Probabilidad de éxito estadístico

q: 1-p, la proporción de casos que no tienen la característica esperada

i: Nivel de error que está dispuesto a correr

Por lo que para la realización de la proyección de la demanda se llevó a cabo una encuesta a 81 usuarios de entre 23 a 34 años siendo 59.4% mujeres (48 personas) y 40.6% hombres (33 personas) que se encuentran en la ciudad de Chetumal. Los resultados de dicha encuesta son los siguientes:

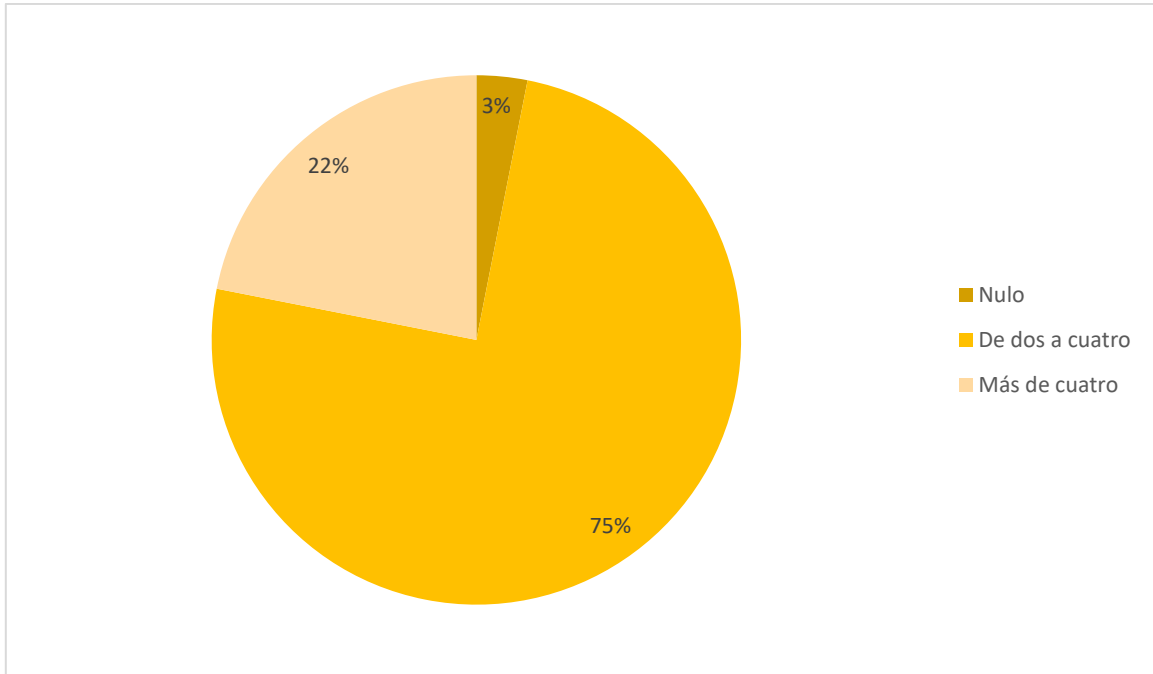


Ilustración 14. ¿Cuántas botanas consume al mes? Nota: Elaboración propia.

En la ilustración 14 se puede observar que de las 81 personas encuestados el 96.9%, es decir 78 personas, consume más de dos botanas al mes. Siendo el 3.1% (3 persona) cuyo consumo es nulo en botanas.

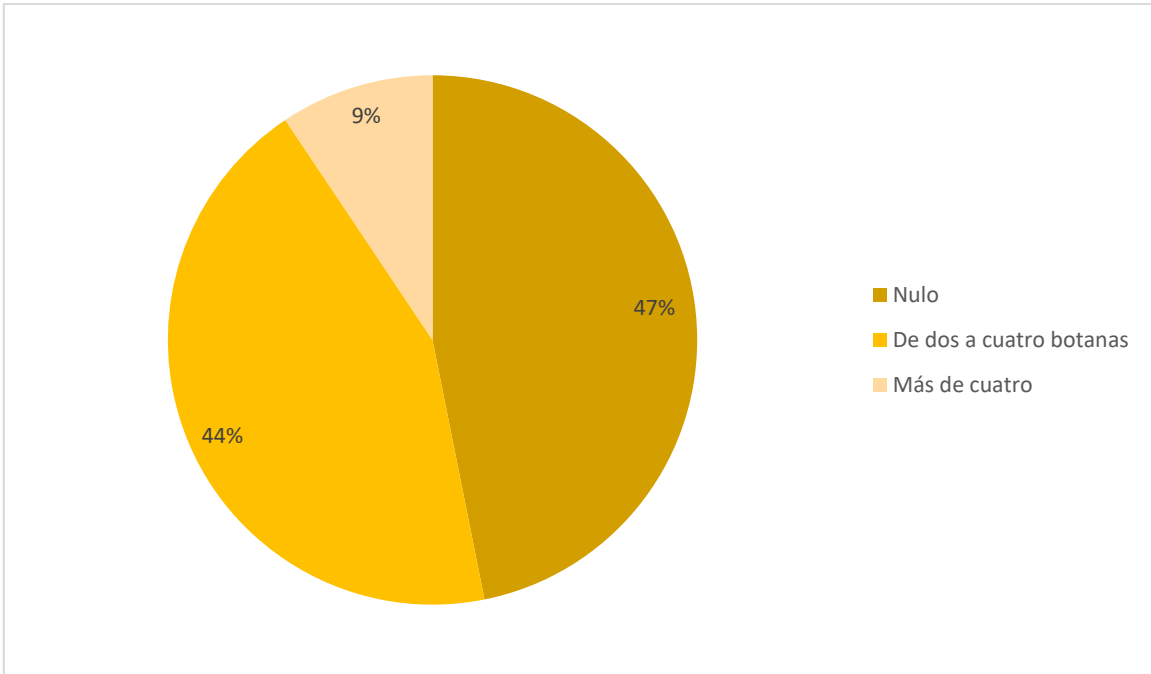


Ilustración 15. ¿Cuántas de ellas son saludables? Nota: Elaboración propia.

Aunado con lo anterior se les preguntó a los usuarios, cuántas de aquellas botanas consumidas al mes eran saludables, teniendo como resultados que más del 50% consume más de dos botanas saludables por mes. Siendo este un resultado positivo para nosotros.

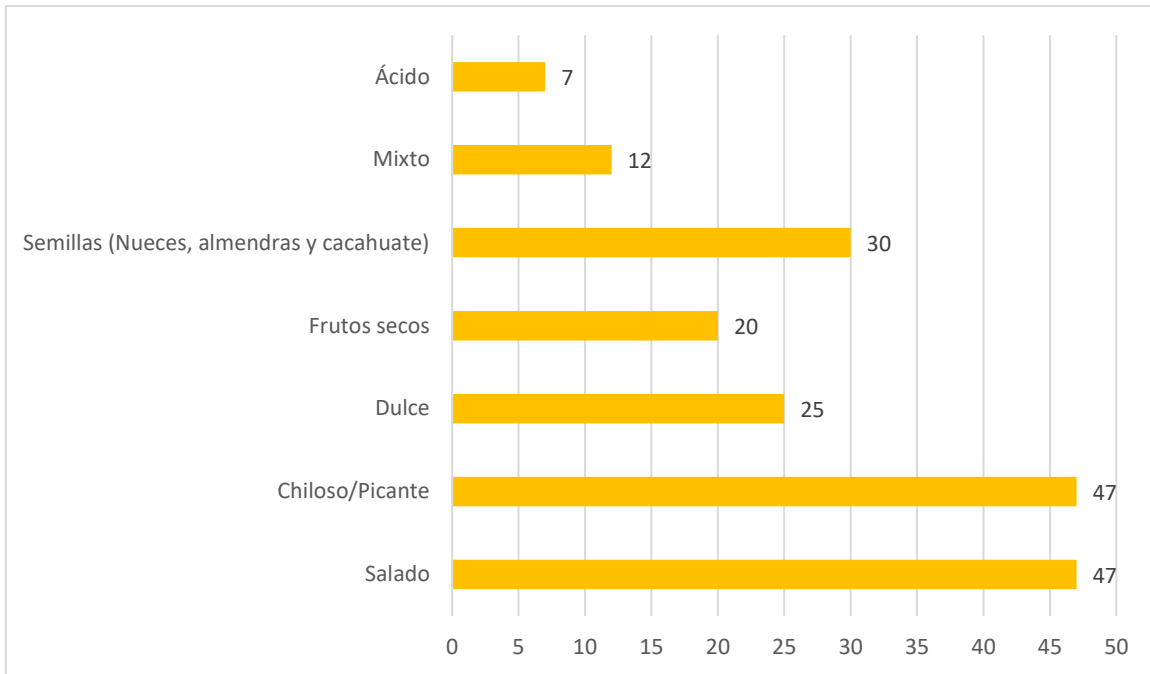


Ilustración 16. Seleccione los tipos de botana de su preferencia. Nota: Elaboración propia.

La ilustración 11 tiene como propósito saber la preferencia del consumidor con respecto a las botanas, obteniendo una mayor aceptación las botanas saladas, chilasas/picantes, siendo que 47 personas optaron por dichos sabores.

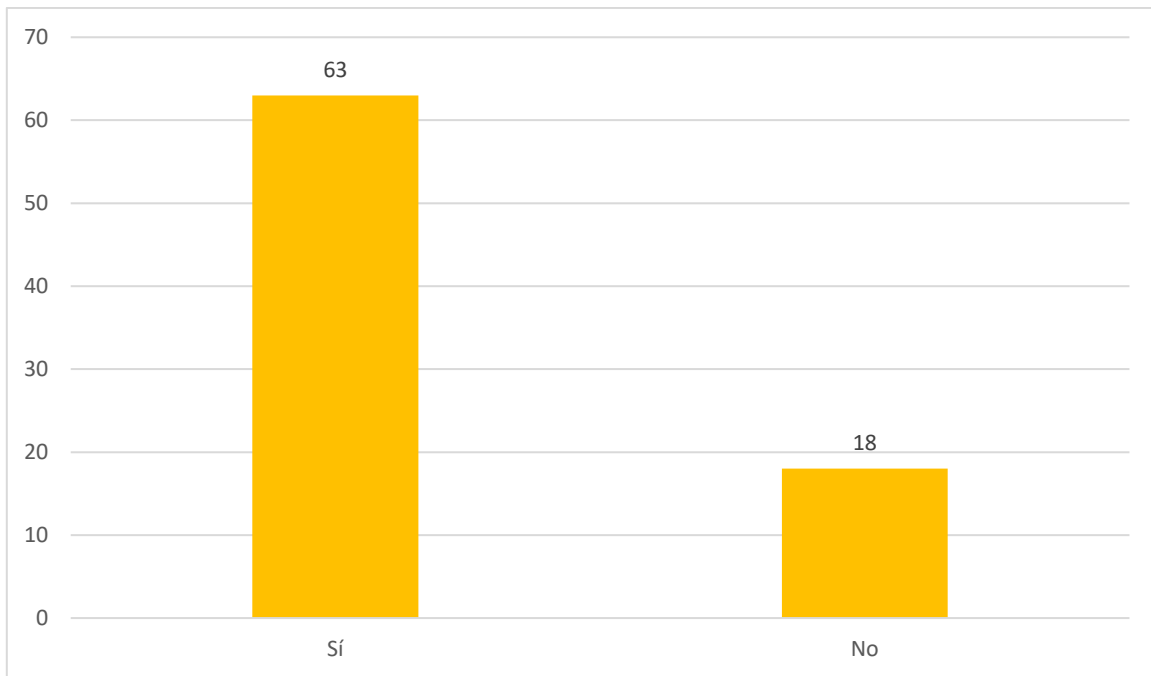


Ilustración 17. ¿Suele hacer ejercicio? Nota: Elaboración propia.

Con el fin de conocer su estilo de vida de los encuestados se le pregunto si su rutina incluía la realización de ejercicio, obteniendo como resultado que el 78.1% (63 personas) suelen realizar ejercicio, es decir, tiene un estilo de vida activo.

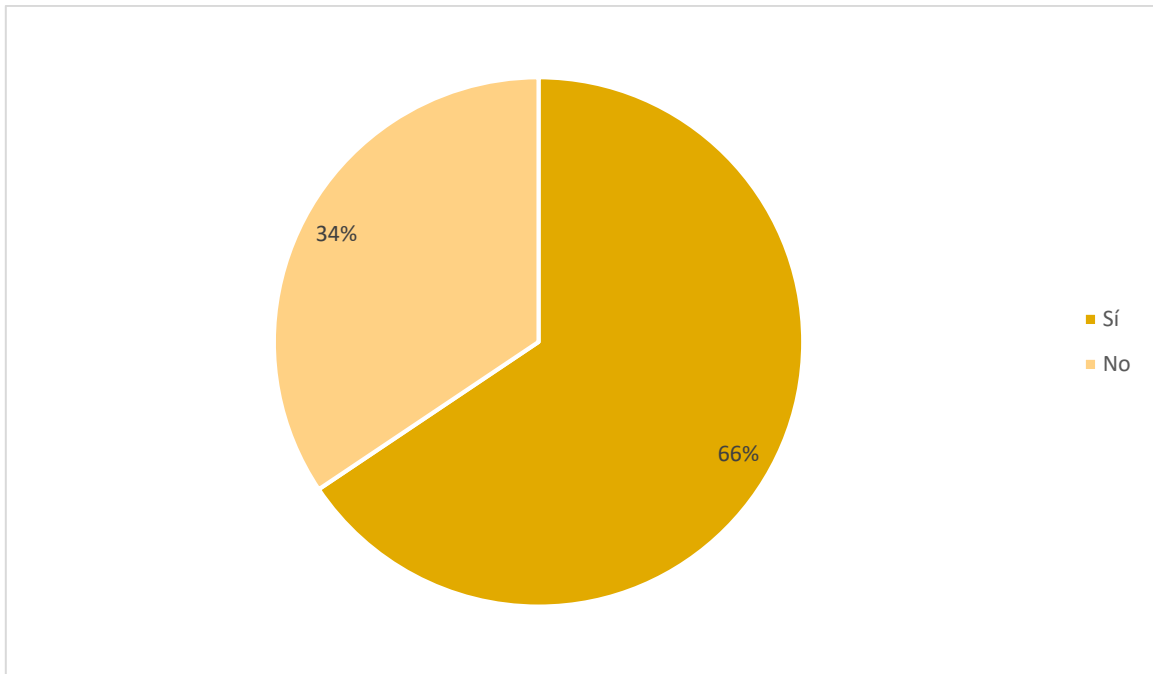


Ilustración 18. ¿Suele cuidar su alimentación? Nota: Elaboración propia

En la ilustración 18 se observan los resultados de los encuestados ante si suele cuidar su alimentación. En esta, 53 personas respondieron de manera positiva mientras que el resto (28 personas) respondieron de manera negativa.

Mediante los resultados de la investigación se puede concluir que el 78.1% de la muestra realizan ejercicio y de ellos el 66% cuidan su alimentación, por lo que existe tendencia a tener una vida saludable y activa.

Cabe mencionar que los encuestados tienen una inclinación hacia los sabores salados y chilosos/picantes, esto tiene relevancia en la investigación debido a que es una oportunidad de demanda que se puede cubrir mediante los productos que Maké ofrece.

2.4.1. Determinación del mercado meta

El mercado meta al que se dirige la marca son las personas entre 21 a 34 años que acorde con Nielsen (2015) son aquellas personas denominadas como “Millennial”, que tienen un estilo de vida activo en el ámbito de trabajo; prefieren mantener un estilo de vida saludable y cuidar su salud acudiendo al gimnasio, nutricionista o cuidar de manera personal las calorías que consumen por platillo; optan por adquirir productos orgánicos, veganos o bajos en grasas y calorías; viven en la ciudad de Chetumal y alrededores. Poseen un nivel socioeconómico C, C+; en su tiempo libre eligen ver TV, conectar con amigos y familia, escuchar música, leer y viajar.

El perfil de las personas que conforman el segmento de mercado es quien consume botanas naturales y saludables ya que va de acuerdo con su estilo de vida, prefiere adquirirlas en el supermercado o en tiendas naturistas, además optan por el consumo de dichos snacks ya que es un producto que satisface un antojo de forma nutritiva sin desbalancear su rutina de cuidado en la salud.

2.4.2. Comportamiento histórico de la demanda

Tabla 4. Comportamiento histórico de la demanda. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2010).

Año	Población	Población entre 21 a 34 años	Población que cumple con el perfil	Demanda proyectada en unidades monetarias
2019	283,109	73,983	36,992	\$ 19,975,468
2020	290,102	75,811	37,905	\$ 20,468,862
2021	297,267	77,683	38,842	\$ 20,974,442
2022	304,610	79,602	39,801	\$ 21,492,512
2023	312,133	81,568	40,784	\$ 22,023,360

De acuerdo con la tabla 9, en el 2014 se tiene una población local de 244,553 personas de las cuales 65,486 se encuentran en una edad de entre 21 a 34 años y el 50% cumplen con el perfil de consumidor de botanas saludables siendo 32,743. Esto aunado con un precio promedio de venta de botanas saludables de \$30 MXN se obtuvo como resultado una demanda histórica en unidades monetarias de \$17,681,263 MXN.

Cabe mencionar que, de acuerdo con el INEGI (2010) existe una tasa de crecimiento poblacional anual de 2.47%.

2.4.3. Proyección de la demanda

Tabla 5. Proyección de la demanda. Nota: Elaboración propia. Fuente: INEGI (2010)

Año	Población	Población entre 21 a 34 años	Población que cumple con el perfil	Demanda histórica en unidades monetarias
2014	244,553	65,486	32,743	\$ 17,681,263
2015	256,783	67,104	33,552	\$ 18,117,990
2016	263,126	68,761	34,381	\$ 18,565,505
2017	269,625	70,460	35,230	\$ 19,024,073
2018	276,285	72,200	36,100	\$ 19,493,967

De acuerdo con la tabla 10, la demanda en los próximos cinco años irá en acenso, siendo que para el 2023 existirá una demanda en unidades monetarias de \$22,023,360 MXN.

2.4.4. Interpretación de los resultados

Seale & Associates (2017) afirma que existe una tendencia en el país donde los consumidores prefieren productos saludables, es por ello que buscan snacks que perciben como benéficas para la salud debido que actualmente los consumidores están más conscientes de su consumo y de las capacidades nutricionales que el producto les ofrece.

Dicho lo anterior, se puede contrastar con los resultados arrojados en la encuesta aplicada en la ciudad de Chetumal en la que se percibe una mayor preferencia hacia los productos saludables en conjunto con un estilo de vida saludable con ejercicio y dieta balanceada abriendo ventaja en el mercado.

CAPÍTULO III. COMPETITIVIDAD

En este capítulo se podrá obtener el análisis situacional de la empresa, el cual permitirá conocer las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades que existen dentro de la misma, y con ello, crear estrategias que ayuden a la organización a desarrollarse efectivamente en el entorno que se propone.

Un factor importante que se analizará en esta sección será la competencia. A través de una tabla donde se comparan los precios, empaque, puntos fuertes y débiles de la marca, puntos de venta y empaque, se establecerán estrategias previas en el producto y puntos de venta estratégicos que permitan posicionar la marca del presente proyecto, así como desarrollar e impulsar el factor diferenciador de la marca.

3.1. Análisis situacional

3.1.1. Análisis FODA

De acuerdo con Kotler (200), el análisis FODA es una evaluación global de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este, las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar objetivos; las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa; las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar; y las amenazas son factores externos favorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Producto innovador.• Se cuenta con conocimientos de administración de empresas.• Se conoce la preferencia de gustos en el mercado.• Productos elaborados con ingredientes de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento por el gusto de botanas saludables en el mercado.• Conciencia por tener una dieta balanceada.• Auge de productos orgánicos• Ubicación geográfica estratégica.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Escasez del personal.• Falta de maquinaria para la producción en masa.• Poco presupuesto para la inversión inicial.• No contar con una planta de producción.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de precio en la materia prima.• Cambios económicos del país.• Entrada de nuevas competencias.• Marcas sin nombre como productos sustitutos.

	<ul style="list-style-type: none">• Área geográfica propensa a fenómenos meteorológicos.
--	--

Ilustración 19. Análisis FODA. Nota: Elaboración propia.

Con base al FODA, se desarrollarán las estrategias que se implementarán para las diversas áreas del proyecto, así como el análisis de objetivos que se desarrollarán en el mismo.

3.1.2. Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff es una herramienta creada por Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz permite identificar las estrategias de crecimiento y desarrollo de una empresa con el propósito de adaptarse a la situación actual, y como competencia mejorar la rentabilidad y posicionamiento del mercado.

Con base a Munuera y Rodríguez (2012), esta metodología relaciona los productos y servicios (existentes o nuevos) con el mercado, y así obtener cuatro oportunidades de desarrollo:

1. Penetración del mercado: esta estrategia permite conocer a fondo los mercados actuales, sus características, su potencial, la competencia, entre otros; y con ello perfeccionar la calidad de los productos que se ofrecen.
2. Desarrollo del mercado: con esta estrategia la empresa introduce sus productos tradicionales a nuevos mercados. Para ello, realiza un estudio de mercado y una segmentación de este para evaluar si el producto satisface realmente sus deseos.

3. Desarrollo de producto: consiste en incorporar nuevos productos y/o servicios en el mercado actual. Esto implica aplicar estrategias para dar a conocer las características de los nuevos productos y así enfrentar a la competencia.
4. Diversificación: Estas estrategias se aplica en situaciones donde se recomienda cambiar el mercado a uno en donde permita ser rentable. De la misma forma permite ofrecer nuevos productos a nuevos clientes.

		MERCADO	
		Actuales	Nuevos
PRODUCTO	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO
	Nuevos	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Ilustración 20. Matriz Ansoff. Nota: Elaboración propia. Fuente: Via, (2016)

Con base en la matriz Ansoff, se determinó que la estrategia de la marca se encuentra situada en el desarrollo de producto, ya que se ofrece un producto nuevo

para el mercado y se dará a conocer por medio de estrategias de marketing que se describirán más adelante con el propósito de enfrentar a la competencia.

3.2. Análisis de la competencia y oferta existente

La competencia es un factor importante en el análisis del entorno de la empresa. Conocer las estrategias que la competencia aplica, conocer sus puntos fuertes y débiles, así como identificar los puntos de venta que abarcan, permite a la organización crear estrategias eficaces que permitan resaltar la ventaja competitiva que ofrece Maké.

A continuación, se presentan una lista de competidores posicionados en el mercado seleccionado. En cada una de las tablas se podrán analizar elementos importantes para conocer de manera estratégica cada una de ellas.

3.2.1. Características de los principales competidores directos

Para determinar a los competidores es necesario realizar un análisis de grupos estratégicos con la finalidad de identificar aquellas empresas que tienen características similares cuáles implementan estrategias similares para acercarse al cliente.

Así, aquellas empresas con características similares serán consideradas competidores directos.

En las siguientes tablas se desarrollan los puntos fundamentales para el análisis de la competencia, como puntos de venta, ubicación, precios, así como sus puntos fuertes y débiles.

Tabla 6. Montalvitos. Nota: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Platanitos naturales con sal, sin colorantes ni saborizantes.	Tiendas locales.	\$15.00 - \$20.00 pesos	Abarca diversos puntos de venta y es una marca preferida por nuevos consumidores.	No se dedica a la producción de botanas saludables.



Ilustración 21. Productos de Montalvitos. Fuente: Google Imágenes.

Tabla 7. Bel Ara. Nota: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Son diversas botanas, desde nueces, semillas y granos en distintas presentaciones.	<ul style="list-style-type: none"> OXXO Tiendas naturistas Cadenas de supermercado 	\$15.00 - \$184.00 pesos	<p>Abarca puntos de venta similares a los de Maké. Es una marca posicionada en el mercado y tiene una amplia variedad de botanas.</p> <p>Se dedica a la venta de botanas saludables y naturales.</p>	No vende productos de manera online.



Ilustración 22. Productos Bel Ara. Fuente: Google Imágenes.

Tabla 8. Deliyum. Nota: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Cualquier tipo de botanas saludables empaquetadas en una caja. Se venden a granel.	Venta exclusiva en página web.	\$28.00 - \$480.00 pesos	Maneja variedad de productos y se envía a cualquier parte del país.	Al tener venta exclusiva online, no tiene puntos de venta físicos.



Ilustración 23. Productos Deliyum. Fuente: Google Imágenes.

Tabla 9. La Lupita. Nota: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Son diversas botanas fritas a base de maíz.	<ul style="list-style-type: none"> • OXXO • Tiendas locales. • Cadenas de supermercado 	\$10.00 - \$66.00 pesos	La marca tiene un prestigio local importante y es una marca reconocida. Posee diversos puntos de venta en la región.	No se enfoca en productos naturales ni saludables. No se dedica a las ventas online.



Ilustración 24. Productos de La Lupita. Fuente: Google Imágenes

Tabla 10. Nopalía. Nota: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Botanas, tortillas y tostadas hechas con nopal,	Supermercados, y tiendas OXXO.	\$20.00 - \$50.00 pesos	Elabora productos naturales que están posicionados en el mercado.	No tienen venta online y no tiene puntos de venta en tiendas naturistas.



Ilustración 25. Productos de Nopalía. Fuente: Google Imágenes

Tabla 11. Verdusana. Nota: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Botanas naturales a base de zanahoria y betabel.	<ul style="list-style-type: none"> OXXO Cadenas de supermercado 	\$30.00 pesos	La marca es una de las pocas en manejar productos naturales. 100%	No es una marca posicionada en el mercado además de tener poca variedad de líneas de producto.



Ilustración 26. Productos de Verdusana. Fuente: Google Imágenes.

Tabla 12. Nutrisa. Nota: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRECIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Botanas naturales como palomitas, chicharrones, chocolates y churritos.	Venta en tiendas nutrisa.	\$15.00 - \$45.00 pesos	Es una marca reconocida en el manejo de botanas saludables.	No cubre puntos de venta.



Ilustración 27. Productos de Nutrisa. Fuente: Google Imágenes.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

Corto plazo:

1. Dar a conocer los productos de la marca Maké usando herramientas de marketing online cubriendo el 30% del mercado objetivo en el primer año de operaciones.
2. Cerrar el primer año de operaciones con un 20% del total de ventas a través de la página web.
3. Establecer cuatro puntos de venta en la ciudad de Chetumal.
4. Promover por medio de las herramientas de publicidad los puntos de venta desde el primer mes de operaciones.
5. Crear un catálogo online de los productos que Maké ofrece y promoverlos por medio de redes sociales, email y página web.
6. Participar en eventos culturales como “El Callejón del Arte”, invitaciones a eventos y festivales de la ciudad de Chetumal y ferias de productores locales para dar a conocer la marca y además, crear un contacto directo con el cliente desde el primer mes de operaciones.
7. Crear contenido multimedia en donde se dé a conocer el proceso de producción desde el tercer mes de operaciones.

Mediano plazo:

1. Aumentar un 50% de ventas en el tercer año de operaciones en contraste con el primer año.
2. Incursionar en la cadena OXXO en el cuarto año de operaciones.
3. Establecer un punto de venta en el municipio de Bacalar en el segundo año de operaciones.
4. Incursionar en los supermercados y cadenas de minisúper creando 12 puntos de venta en los primeros 3 años de operación, realizando 4 puntos de venta cada año.
5. Promover las ventas online por medio de las redes sociales en distintas direcciones de la república mexicana, tales como Mérida, CDMX y Guadalajara, en el tercer año de operaciones.
6. Incursionar en dos cadenas de supermercados en el cuarto año de operaciones.
7. Crear un área de marketing dentro de la empresa para el mejor desempeño en publicidad.
8. Establecer 3 puntos de venta en hoteles de la Riviera maya en el quinto año de operaciones.
9. Incrementar el número de seguidores en redes sociales a un 200% en el tercer año en comparación del primer año de operaciones.

Largo plazo:

1. Establecer el 30% de ventas a través de las plataformas digitales.
2. Establecer 6 puntos de ventas totales en el año siete de operaciones de la empresa en diversos hoteles y restaurantes de la Riviera maya.
3. Desarrollar alianzas con marcas de un giro similar para la creación de un producto de edición especial con el propósito de impulsar ambas marcas.
4. Crear una línea de productos de chocolates naturales en alianza con marcas que manejen dicho ingrediente de manera profesional en el séptimo año de operaciones.

Las estrategias de promoción que se utilizarán serán ejecutadas a través de las redes sociales, específicamente Facebook e Instagram, además de la creación de una página web y el uso de mailing. Éstas se evaluarán por medio de una serie de KPIs que permitan conocer el alcance de las páginas y contenido para el mercado; de la misma forma se utilizarán indicadores de rendimiento para evaluar cada uno de los objetivos antes establecidos, con el fin de establecer un parámetro que impulse el logro de las metas y si es necesario crear adecuaciones para las estrategias implementadas en el proyecto, así como de nuevos objetivos.

Los KPIs que se utilizarán para la evaluación de objetivos serán:

- Seguidores: los seguidores son una métrica que permitirá conocer el alcance de la página. Una vez establecido el mercado objetivo al que estarán dirigidas las publicaciones, permitirá tener un mayor alcance de contenido.
- Tasa de rebote: indica el porcentaje de vistas que llegan al sitio o página y la abandonan por completo, sin interactuar con ningún elemento. Con este indicador se aplicarán estrategias para atraer mayores vistas a las páginas.
- Coste de producción y distribución de materiales: este indicador permitirá supervisar y optimizar los costos de producción de cada uno de los contenidos, así como conocer qué recursos y cuántas horas se destinan a producir los contenidos en redes sociales, campañas de email, y posteos impulsados en redes sociales.
- Efectividad: este indicador permitirá medir el desempeño de las ventas y las tendencias de los resultados obtenidos con las estrategias planteadas. También tendrá en cuenta los ingresos obtenidos de las ventas realizadas a través de estrategias online, comprobando que los beneficios obtenidos son mayores que el gasto realizado en dichas estrategias.
- Eficiencia: el KPI de la eficiencia evalúa los costos relativos para conseguir clientes potenciales, así como los costos en recursos humanos, intermediarios, por acciones de marketing, entre otros.

- Valor del cliente: el marketing ofrece una oportunidad única de estar frente al cliente y fidelizar con él, además de reducir la pérdida de clientes y conseguir que permanezcan más tiempo.
- Conversión del tráfico en clientes: este indicador ayuda a conocer por qué acciones de marketing se está obteniendo nuevos clientes y a través de qué canales se están cumpliendo las metas establecidas. Esta medición requiere de un monitoreo de cada uno de los medios e indicadores establecidos para evaluar los resultados obtenidos.

4.2. Estrategia de producto

4.2.1. Descripción del producto o servicio

Como bien se sabe, un producto es un bien tangible conformado por distintos materiales que se ofrece a un mercado meta para su adquisición, uso o consumo con el fin de satisfacer una necesidad (Kotler y Armstrong, 2008); los productos se caracterizan por poseer tres niveles en los que se determinan el beneficio básico que ofrece dicho producto, el producto real y el producto aumentado. De la misma forma, existe la mezcla de productos que es el conjunto de todas las líneas de productos que ofrece la marca o empresa, de esta forma permite distinguir fácilmente la variedad de productos existentes.

En la ilustración 28, se muestran los niveles de las botanas saludables: real, central y aumentado, los cuales permiten dar a conocer lo que ofrece el producto de manera real y cuáles son los atributos que poseen las botanas.



PRODUCTO AUMENTADO

Proporcionar por medio del correo electrónico o redes sociales, recetas de sugerencia de uso del producto, cupones de descuento en envíos o botanas e información de la marca.

PRODUCTO REAL

Snack saludable con menos calorías que una botana tradicional, elaborada con ingredientes naturales y de manera artesanal convirtiéndolo en un producto de alta calidad.

PRODUCTO CENTRAL

Satisfacer un antojo y/o quitar el hambre.

Ilustración 28. Niveles de producto. Nota: Elaboración propia. Fuente: Kotler&Armstrong, (2008).

De la misma forma, se muestra a continuación la mezcla de productos que se ofrecerán. Ésta se conforma por tres líneas de producto con distintos nombres para identificarla con mayor rapidez, ya que contienen ingredientes que se distinguen de las demás botanas. En la ilustración 24 se presenta cada una de las líneas de botanas, así como su amplitud y profundidad.

		Ancho (amplitud) Número de líneas de producto	
		SALADO	GALLETAS
Largo (longitud) Número de artículos de la empresa	<p>"Picotitas"</p> <p>El producto es a base de tortilla de maíz horneado, acompañado de un toque de chile de árbol. Este ingrediente es el que se desea resaltar en este producto.</p>	<p>"Amor, Amor"</p> <p>Queso de bola</p> <p>Este producto son galletas tipo polvorón que contengan como ingrediente principal el queso de bola.</p>	
	<p>"Marea"</p> <p>El producto es a base de tortilla de maíz horneado, acompañado de un toque de sal y limón. Estos ingredientes son los que se desean resaltar en este producto.</p>	<p>"Amor, Amor"</p> <p>Naranja</p> <p>Este producto son galletas tipo polvorón que contengan como ingrediente principal la naranja.</p>	

Ilustración 29. Líneas de producto. Nota: Elaboración propia.

Cada uno de estos productos proporciona al cliente y al consumidor una opción saludable en contraste de las botanas tradicionales, además de una combinación de sabores que usualmente no se encuentra en el mercado.

El precio base será de \$35.00 pesos MXN en todas las líneas de producto, debido a que es un producto 100% artesanal, saludable en comparación con botanas tradicionales y naturales por ser elaborados con ingredientes de calidad. Este punto será abordado con profundidad posteriormente.

Los puntos de venta que se consideran para las botanas saludables son: supermercados, cadenas de autoservicio, restaurantes y marisquerías, pubs, así como diversos hoteles en la ciudad de Chetumal y hoteles en la Riviera maya.

El mercado meta al que se dirige la marca son las personas entre 21 a 34 años que acorde con Nielsen (2015) son aquellas personas denominadas como "Millennial", que tienen un estilo de vida activo en el ámbito de trabajo; prefieren mantener un estilo de vida saludable y cuidar su salud acudiendo al gimnasio, nutricionista o cuidar de manera personal las calorías que consumen por platillo; optan por adquirir productos orgánicos, veganos o bajos en grasas y calorías; viven en la ciudad de Chetumal y alrededores. Poseen un nivel socioeconómico C+ y AB; en su tiempo libre eligen ver TV, conectar con amigos y familia, escuchar música, leer y viajar.

El perfil de las personas que conforman el segmento de mercado es quien consume botanas naturales y saludables ya que va de acuerdo con su estilo de vida, prefiere adquirirlas en el supermercado o en tiendas naturistas, además optan por el consumo de dichos snacks ya que es un producto que satisface un antojo de forma nutritiva sin desbalancear su rutina de cuidado en la salud.

4.2.2. Elementos del producto o servicio

4.2.2.1. Nombre de marca

El nombre es el primer elemento de la identidad de marca, tal como lo sostiene Costa (2004) el nombre o marca verbal es el mensaje de comunicación comercial más repetido. En este mismo sentido, Keller (2008) considera que los nombres pueden ser medios de comunicación eficaces y por lo tanto un signo crucial y central de la marca.

Para el presente proyecto el nombre que se determinó para la marca es “Maké”. Este nombre se eligió debido a que tiene un alto grado sentimental para los dueños de la marca, además que en la competencia no se presenta ningún otro nombre igual a este, así que resulta una herramienta útil para aplicar estrategias y posicionar la marca en la mente del consumidor, de la misma forma, el nombre Maké es corto y fácil de pronunciar.

4.2.2.2. Logotipo



Ilustración 30. Logo Maké. Nota: Elaboración propia.

El logotipo que se eligió es conformado por una tipografía delgada con un estilo cursiva. Éstas características se escogieron debido a que el logo permite dar una



*Ilustración 31. Colores del logotipo. Nota: Elaboración propia.
Fuente: Cuervo (2010).*

perspectiva esbelta y curvada, lo que identifica a la marca como saludable y artesanal. A continuación se expone la razón por la cual se escogieron los colores aplicados en el logo según Cuervo (2010):

El logo se relaciona con el mercado seleccionado debido a que refleja un diseño fresco de acuerdo con la edad seleccionada y permite ser conocida como una marca fresca, original, creativa y que brinda productos naturales y artesanales.

4.2.2.3. Slogan

De acuerdo con Bernhardt (2012), un slogan es una frase publicitaria en la que el sujeto de la enunciación aconseja a sus destinatarios sobre lo útil que el producto o la marca puede ser para ellos.

El eslogan que se usará para Maké será:

- Descubre el sabor artesanal

Se eligió este eslogan ya que se identifica con el mensaje que los dueños de la marca quieren dar por medio de cada uno de los productos. Convencer a los clientes que consumir botanas saludables Maké no afectará en su salud gracias a su bajo contenido en grasas, y que su sabor alegrará su día.

4.2.2.4. Etiqueta

La etiqueta, según Kotler y Armstrong (2007), identifica el producto o marca y describe diversos aspectos del producto: quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad. De la misma manera, permite promover el producto mediante gráficos atractivos.

En México existe la NORMA Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, que indica las especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados- Información comercial y sanitaria, en donde menciona los elementos que debe contener una etiqueta en productos alimenticios, tales como azúcares que posee el producto, tabla nutrimental, fecha de caducidad, fibra dietética, ingredientes, código de barras en caso de necesitar, porción y de la misma forma se puede añadir los canales de contacto directo con la empresa.

De los elementos antes mencionados, el código de barras será uno de los más importantes ya que permitirá expandir los puntos de venta no solo a nivel peninsular, sino a nivel nacional. Este elemento se conseguirá una vez que se hayan obtenido algunos otros requisitos como el registro de marca, sello hecho en Quintana Roo y tabla nutricional para así conformar una etiqueta completa y oficial.

En los productos Maké la presentación será diferente para cada línea de producto. A continuación, se presenta la etiqueta y los elementos que la componen:

- Presentación para venta directa al consumidor y mayoreo:

Esta presentación será para los puntos de venta en donde los productos podrán estar en un exhibidor. Para ello, se diseñó una etiqueta atractiva para el consumidor que identifique la línea salada de botanas.

Etiqueta para línea de botanas saladas y picosas:

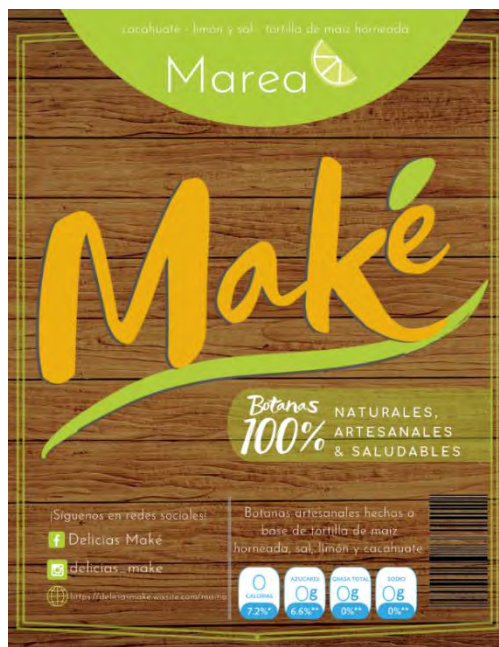


Ilustración 32. Etiqueta Marea.
Nota: Elaboración propia



Ilustración 33. Etiqueta Picotitas.
Nota: Elaboración propia.

Etiqueta para línea de galletas:



Ilustración 35. Etiqueta Amor, Amor, Queso de bola. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 34. Etiqueta Naranja. Nota: Elaboración propia.

Para la presentación de venta a mayoreo, se usará el mismo diseño que las etiquetas para venta directa al consumidor. La diferencia que hay es que la presentación para venta a mayoreo va dirigida a restaurantes u hoteles que presentan el producto servido o a granel. De la misma forma, es dirigido para aquellos pedidos en línea que deseen ordenar el producto por kilogramo, así la etiqueta se modificaría con los datos que corresponden a la cantidad de botana que se esté enviando.

Respecto al envío de botanas, la empresa que se elegirá para realizar los envíos en la república será FedEx, ya que brinda rapidez en sus envíos y ofrecen diversos métodos de envío de acuerdo con la distancia del viaje.

- Presentación para venta en eventos especiales.

Esta presentación existe con el propósito de incursionar en eventos especiales en donde el diseño de los empaques sea más pequeño de lo normal para que se coloque en un evento como bodas, cumpleaños o cualquier evento que se pueda incluir el en mesa de postres o como un pequeño obsequio.

Etiqueta para línea de botanas saladas:



Ilustración 36. Etiqueta picotitas evento especial. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 37. Etiqueta marea evento especial. Nota: Elaboración propia.

Etiqueta para línea de galletas:



Ilustración 39. Etiqueta naranja evento especial. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 38. Etiqueta queso de bola evento especial. Nota: Elaboración propia.

4.2.2.5. Empaque

De acuerdo con Lamb, Hair & McDaniel (2011), el empaque tiene cuatro funciones fundamentales además de mostrar ingredientes y especificar características:

1. **Guardar y proteger los productos.** Los empaques permiten proteger a los productos para que no se rompan, evaporen, infesten o que le ocurra alguna otra condición que dañe el producto.
2. **Promoción de los productos.** Un empaque permite distinguir un producto de sus competidores y puede asociar un nuevo producto con una familia de otros de la misma marca. Además, es importante recalcar que el empaque también influye en la percepción de calidad y prestigio que tienen los consumidores.

3. **Facilitar el almacenamiento, el uso y la conveniencia.** Existen mayoristas y minoristas que prefieren empaques fáciles de enviar, almacenar y acomodar en los anaqueles. Asimismo, se inclinan por empaques que protejan los productos, eviten que se dañen y aumenten la vida del producto de los anaqueles.
4. **Cómo facilitar el reciclaje y reducir el daño al ambiente.** Actualmente existen empresas que buscan empaques que sean amigables con el ambiente.

En el presente proyecto, se elegirá un empaque que permita llamar la atención del consumidor a través de un diseño fresco, creativo y práctico que se identifique con el mercado meta. Además, se pretende utilizar materiales que mantengan el producto en buen estado en cada punto de venta.

A continuación, se presenta el diseño del empaque que se ha elegido para los productos Maké correspondiente a cada una de sus presentaciones:

- Presentación para venta directa al consumidor.



Ilustración 40. Presentación directa al consumidor líneas picotitas y marea. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 41. Presentación directa al consumidor línea Amor, Amor. Nota: Elaboración propia.

- Presentación para venta a mayoreo:



Ilustración 42. Presentación mayoreo líneas picotitas y marea. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 43. Presentación mayoreo línea Amor, Amor. Nota: Elaboración propia.

- Presentación para venta en eventos especiales.



*Ilustración 44. Presentación para eventos especiales líneas picotitas y marea.
Nota: Elaboración propia.*



*Ilustración 45. Presentación para eventos especiales línea Amor, Amor. Nota:
Elaboración propia.*

Como se aprecia en cada uno de los empaques, mantienen un diseño similar en cada una de sus presentaciones. Este empaque se eligió debido a que es fácil distinguir el producto que contiene, además, con la combinación de la etiqueta, da una imagen artesanal, saludable y a un precio justo.

4.2.2.6. Elemento innovador

El elemento innovador que se presenta en las botanas Maké, es que combina tres características que permiten resaltar las botanas de otras: lo primero es que son botanas elaboradas de manera artesanal, lo que permite mantener un sabor casero; la segunda característica es que son saludables debido a su bajo contenido calórico, y la tercera característica es que la receta incluye ingredientes que ninguna otra botana posee, tal como el queso de bola en la línea “Amor, Amor”.

4.3. Estrategia de precio

4.3.1. Determinación del precio promedio

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, y el único elemento del marketing mix que produce ingresos. La clave para determinar el precio de un producto o servicio es entender el valor que perciben los consumidores de él.

Para poder determinar el precio de los productos Maké, se establecerá de acuerdo con el precio de los productos competidores o sustitutos. Se tomó esta decisión debido a que el producto que se lanzará se asemeja a otros existentes en el mercado, y establecer un precio promedio a la competencia permitirá ser aceptado por los consumidores. De esta manera, será más sencillo que se elija el producto por los atributos que posee que por el precio promedio de botanas.

Existen diversos objetivos para establecer la fijación de precios. Para los productos Maké se eligió la fijación de precios orientados al status quo, ya que la empresa pretende reducir los riesgos de perder la posición en el mercado. Cabe destacar

que el statu quo se aplicará sólo en los inicios de la empresa, y a medida que vaya mejorando la situación del mercado la marca podrá centrarse en maximizar las ganancias modificando el precio base con una estrategia de precios competitivos mientras se trabaja en un mejor posicionamiento de mercado.

En relación con la estimación de la demanda, en la tabla 18 se ilustran los precios y lugares en donde se pueden adquirir los productos de la competencia y el rango de precios en sus productos:

Tabla 13. Precios de competidores. Nota: Elaboración propia. Fuente: Google.

PICOTITAS					
MARCA	Bel Ara	Deliyum	La Lupita	Nopalía	Verdusanas
PUNTO DE VENTA	Walmart	Sitio web	Supermercado	Supermercado	Tiendas orgánicas
PRECIO	\$18.00	\$50.00	\$35.00	\$25.00	\$22.00
PROMEDIO					\$30.00
MAREA					
MARCA	Nopalía	Montalvitos	Deliyum	La Lupita	
PUNTO DE VENTA	Supermercado	Tiendas locales	Tienda en línea	Tiendas locales	
PRECIO	\$18.00	\$13.00	\$43.00	\$25.00	
PROMEDIO					\$24.75
AMOR, AMOR					
MARCA	Misura	Granvita	Yobits	Nutrisa	
PUNTO DE VENTA	Supermercado	Supermercado	Tiendas orgánicas	Tienda orgánica	
PRECIO	\$10.00	\$15.00	\$14.00	\$25.00	
PROMEDIO					\$16.00
PRECIO PROMEDIO PARA TODOS LOS PRODUCTOS DE MAKÉ					
	PICOTITAS	MAREA	AMOR, AMOR	PRECIO PROMEDIO	
	\$30.00	\$24.75	\$16.00	\$23.58	

La tabla 18 permite definir un precio promedio en los productos Maké. Como se puede observar, los productos de la competencia tienen un precio de entre \$10.00 a \$50.00 pesos en sus presentaciones de venta directa al consumidor considerando también las presentaciones de venta a mayoreo.

Con base a los datos obtenidos en la tabla, se promedió el precio de cada uno de los productos de las diversas marcas y dio como resultado una cifra de \$23.58 pesos. Considerando el valor del producto, calidad, presentación y mercado meta al que se dirigen los productos Maké, establecieron los precios de venta:

Tabla 14. Precios de productos Maké. Nota: Elaboración propia.

PRODUCTO	PRECIO		
	MENUDEO	MAYOREO	PRESENTACIONES ESPECIALES
Picotitas	\$30.00 x 25g	\$300.00 x kg	\$8.00 x 20g
Marea	\$30.00 x 25g	\$300.00 x kg	\$8.00 x 20g
Amor, Amor Queso de bola	\$30.00 x 7pz	\$350.00 x 84 pz	\$10.00 x 5 pz pequeñas
Amor, Amor Naranja	\$30.00 x 7pz	\$350.00 x 84 pz	\$10.00 x 5 pz pequeñas

Como se puede observar en la tabla 19, el precio se divide en venta al menudeo, mayoreo y presentaciones especiales, y en cada uno de ellos se especifica la cantidad de producto que contiene cada empaque.

En las ventas al menudeo se consideró un precio de \$30.00 con el propósito de mantener un precio fijo en las dos líneas de producto; en las ventas al mayoreo se determinó con base a la cantidad que el consumidor puede elegir, y por último las ventas por presentaciones especiales, éstas se basan en un mínimo de consumo de 25 bolsas pequeñas.

Respecto al precio de las galletas “Amor, Amor” se eligió mantener un precio alto respecto a la competencia debido que en el mercado no existen galletas de queso de bola, se podrá encontrar algún otro producto con este ingrediente, pero no de queso de bola. Es por ello que por medio del marketing se hará promoción sobre esta línea de producto y su ingrediente peculiar, de la misma forma se pueden dar muestras en las exhibiciones de producto para relacionar al cliente con el precio justo que las galletas tienen.

Esta estrategia de determinación de precios representa una manera útil de ganar posicionamiento en el mercado, debido a que los compradores potenciales no tienen un gran margen de comparación de precios con otras marcas, además de considerar el valor del producto a través de los beneficios que aporta, sabor y calidad en la presentación.

4.4. Estrategia de plaza

4.4.1. Estrategia de distribución

La distribución comercial, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2008) es un conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial.

La estrategia de distribución que se aplicará será la distribución selectiva, de acuerdo con lo descrito por Kotler y Armstrong (2008). De acuerdo con sus características, esta estrategia es la mejor para la marca Maké para distribuir a más de uno, pero menos de la totalidad de los intermediarios.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, emplear la distribución selectiva generará buenas relaciones con los intermediarios, además que proporciona un control sobre el mercado seleccionado y, por lo tanto, tener un costo menor en comparación con la distribución intensiva.

4.4.2. Canales de distribución

Stanton, Etzel & Walker (2007) definen al canal de distribución como el conjunto de personas y empresas que reciben los productos del fabricante para dirigirlo al consumidor o usuario de negocios final; el canal siempre incluye al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como cualquier otro detallista.

Existen diversos canales de distribución que permiten hacer llegar el producto al consumidor final, para ello, a continuación, se presentan los diversos canales:



Ilustración 46. Canales de distribución. Nota: Elaboración propia. Fuente: Stanton, Etzel & Wolker (2007).

De los canales de distribución de la Ilustración 46, se seleccionaron dos canales que se consideran elementales para hacer llegar los productos a los clientes y establecerlos en diversos puntos de venta:



Ilustración 47. Canales de distribución Maké. Elaboración propia. Fuente: Stanton, Etzel & Walker (2007).

La razón por la que se escogió el Canal 1 es debido a que es un canal corto y sencillo. Permitirá a los productores vender de manera personal en seleccionados puntos de venta los productos que ofrece. Este canal permitirá crear un vínculo cercano entre los consumidores y los futuros clientes con la atención personalizada de los productores.

Relacionado con el punto anterior, el Canal 1 se realizarán las ventas por medio de las diversas plataformas web en donde se ofrecerán los productos, tales como redes sociales y página web oficial.

Respecto al Canal 2, se seleccionó debido a que los detallistas podrán vender los productos de la marca Maké en diversos puntos de venta. Este canal beneficia a la marca ya que permitirá situarse en puntos estratégicos en donde los consumidores y los clientes podrán adquirirlo.

4.4.3. Puntos de venta

Para la distribución de los productos se eligieron diversos puntos de venta en los cuales se dividen en canales de distribución:

Puntos de venta de acuerdo con el canal de distribución 1 “Fabricante → Consumidor”:

- Eventos culturales en la ciudad de Chetumal.

En el transcurso del año, diversas dependencias de gobierno y asociaciones civiles realizan eventos culturales en donde productores locales pueden asistir para vender sus productos. Estos eventos serán útiles para crear relaciones con nuevos productos y con los consumidores.

- Ventas a través de la página web.

La página web de la marca permitirá enviar botanas a distintas partes del país.

Puntos de venta de acuerdo con el canal de distribución 1 “Fabricante → Detallista → Consumidor”:

- Restaurantes y marisquerías.

Uno de los restaurantes a los que se pretende incluir las botanas “Picotitas” y “Marea” es en “Bucaneros”. Esta marisquería se eligió debido a que las

botanas se pueden ofrecer como entrada para los comensales y de manera estratégica colocar el logo y los datos de información de la marca Maké en el restaurante.

El segundo restaurante al que se desea incluir la marca es “El Taco Loco”, este restaurante es uno de los más famosos en la ciudad de Chetumal, y de la misma manera que el restaurante anterior, se pueden ofrecer las botanas como entrada o como ingrediente extra en algún platillo.

- Bares.

“La Guayaba” es uno de los bares en la ciudad que es concurrido por personas que cumplen las características del mercado meta seleccionado, eso lo convierte en un punto de venta importante para incursionar.

“Pata de Perro” se eligió debido a que de la misma forma que “La Guayaba” los consumidores son personas pertenecientes al mercado meta.

- Restaurantes en Bacalar.

Existen diversos restaurantes como “La Playita”, “Mango y Chile”, y “Manatí Bacalar” que son puntos de venta estratégicos ya que sus alimentos son naturales y saludables.

- Cadenas OXXO en la ciudad de Chetumal.

Este punto de venta es importante ya que es aquí donde existe competencia directa y es un buen lugar para impulsar la marca.

- Cadenas de supermercados.

Los supermercados podrán tener todas las líneas de botanas.

- Tiendas naturistas.

Uno de los puntos de venta más importantes son las diversas tiendas naturales que existen en la ciudad de Chetumal. En estos puntos de venta se venden productos que tienen características similares a la línea de botanas Maké.

CAPÍTULO V. PLAN DE VENTAS

5.1. Estrategia de promoción

Kotler (1996) sostiene que la promoción es la herramienta que comprende las diversas actividades que la organización realiza para comunicar la excelencia de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para la adquisición de este.

Los tres principales objetivos de la promoción son 3: informar, persuadir y recordar.

- La promoción informativa pretende dar a conocer en el mercado los productos nuevos o existentes y así crear una conciencia de marca y resaltar las características competitivas de dichos productos o servicios.

- La promoción persuasiva busca desarrollar en los individuos una demanda selectiva generando preferencia hacia la compra de productos o servicios específicos. Es a través de publicidad persuadida que la marca hace hincapié en el valor agregado.

- La publicidad estimula la compra de forma repetida de productos o servicios y recuerda a los consumidores sobre la existencia del producto, reforzando las cualidades y resaltando la manera en que el producto puede satisfacer sus necesidades.

Gracias a la mezcla de comunicaciones de marketing se pueden alcanzar objetivos de la organización para dar a conocer la marca, a través de estrategias planteadas en el plan promocional que a continuación se desarrolla.

5.1.1. Plan promocional

La mezcla de promoción consiste en la combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que se utiliza en una empresa con el fin de comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos (Kotler y Armstrong, 2008).

A continuación, se describen las cinco actividades promocionales que se mencionan anteriormente y la manera en que se aplica en el proyecto:

- **Promoción de ventas:**

La promoción de ventas son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2008).

Las estrategias que se utilizarán para Maké serán las siguientes:

- Cupones: Según Kotler y Armstrong (2008), los cupones son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados.

La dinámica será por medio de las redes sociales de la empresa. Los cupones serán subidos por historias de Instagram y Facebook durante 24 horas. Los seguidores deberán hacer una captura de pantalla del cupón y presentarlo en el punto de venta indicado con vigencia de una semana.

Los cupones podrán ser por un 15% o 20% de descuento, y serán productos seleccionados en la tienda.

En la ilustración 48, se presentan dos ejemplos de cupones para aplicar como estrategia:



Ilustración 48. Ejemplos de publicaciones de cupones. Nota: Elaboración propia

- Rifas: De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), las rifas proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancía, sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional.

Las rifas serán por medio de las redes sociales de la empresa y tendrán como objetivo dar a conocer la marca a través de dicha dinámica. Para participar

en esta rifa, los seguidores deberán seguir una lista de requisitos que se especificarán en la imagen de la publicación, así como el premio que obtendrán al participar. Pasados los días estipulados, la marca dará a conocer por medio de un video en vivo al ganador a través de una plataforma de rifas.

En la ilustración 49 se presenta un ejemplo de publicación con las instrucciones para participar en la rifa:



Ilustración 49. Ejemplo de publicación de rifa. Nota: Elaboración propia.

- **Relaciones públicas:**

Las relaciones públicas gozan de credibilidad (artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios, y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios). Asimismo, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores

como “noticia”, no como una comunicación con el propósito de vender (Kotler y Armstrong, 2008).

La estrategia que se implementará para el proyecto será participar en los eventos que realiza la asociación “Callejón del Arte”, ubicado en la Av. Héroe con Efraín Aguilar. Esta asociación realiza eventos llamados “Bara Bara Bazar Arte” en donde comercios locales tienen la oportunidad de participar como expositores de sus productos, el único requisito es apoyar en especie o económicamente alguna causa social que persiga el evento. Algunas de estas causas han sido: donación de croquetas para los perros de la calle, donación de útiles escolares para la comunidad “Ramonal”, donación de bolsa de dulces para los niños de comunidad en las fechas decembrinas, donación de \$100.00 para la compra de piñatas para los niños de comunidades, donación de libros, pinturas y brochas para la restauración de la biblioteca de la colonia Antorchistas de la ciudad de Chetumal, entre muchas más causas.

El objetivo de esta estrategia es que por medio de las redes sociales de la marca Maké se mencione la participación y el apoyo que se hace en esta asociación y comunicar a los seguidores la importancia que tiene el apoyo a la sociedad para la marca.

Otra estrategia es aportar a la causa social 20% de las ventas del evento del producto “Amor, Amor – Naranja” y así motivar a los clientes a comprar este producto mientras apoyan esta causa social. Para promover esta estrategia, se realizará una publicación en redes sociales para invitar a los seguidores a colaborar.

En la ilustración 50 se muestra un ejemplo de la publicación que se elaborará para la promoción y participación del evento y la causa que se apoya:



Maké

¡Juntos ayudemos!

Regalemos útiles escolares a niños de la comunidad "Ramonal"

Puedes donar:

- Lápices
- Libretas
- Ropa
- Libros
- Mochilas
- Zapatos
- Colores
- Estuches
- Juguetes

Callejón del Arte
18:00 hrs
30/Sept/19

Delicias Maké donará el 20% de todas las ventas para la compra de uniformes.

Ilustración 50. Ejemplo de relaciones públicas. Nota: Elaboración propia.

De la misma forma, esta estrategia se aplica en los eventos culturales de diversas dependencias del estado, tales como SEDE (Secretaría de Desarrollo Económico) e IMES (Instituto Municipal de la Economía Social), quienes realizan una agenda de actividades en donde productores locales participan como expositores de sus productos y servicios.

Para llevar a cabo esta estrategia por medio de dichos eventos, se debe empezar obteniendo un espacio en estas actividades en donde el objetivo sea crear un lazo personal con los clientes a través de un trato amable y atento. Para cumplir con este objetivo, se diseñó un stand llamativo que concuerde con la imagen artesanal, saludable y natural que la marca otorga.

Ahora se presenta el stand que se diseñó para los eventos culturales y privados en los que la marca pueda participar:



Ilustración 51. Ejemplo de stand. Nota: Elaboración propia.

Para hacer que el público identifique la marca, se le entregarán tarjetas de presentación con los principales datos de la empresa para que sea fácil contactar a la marca para obtener más información o compra de productos.

- **Ventas personales:**

Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra. Implica la interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro. Permiten el

surgimiento de todo tipo de relaciones con el cliente, que van desde una relación de ventas práctica hasta una amistad (Kotler y Armstrong, 2008).

Para las ventas personas se diseñó un uniforme que llevará puesto el personal de ventas a la hora de ofrecer el producto. La estrategia permitirá identificar la empresa por medio de los empleados, colores y sobre todo el logo.



Ilustración 52. Uniforme Maké. Nota: Elaboración propia.

- **Marketing directo:**

El marketing directo no es público: el mensaje normalmente se dirige a una persona específica. El marketing directo es también inmediato y personalizado: los mensajes se pueden preparar con mucha rapidez y adaptarse de modo que resulten atractivos para consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo: hace posible el desarrollo de un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden alterar según la respuesta del consumidor (Kotler y Armstrong, 2008).

El marketing directo se aplicará por medio de las redes sociales de la marca. Si algún cliente tienes dudas, sugerencias o quejas, puede comunicarse a través del correo, página web o redes sociales en donde el community manager podrá atenderlo de manera directa.

Los clientes pueden realizar sus pedidos de compra a través de todos los canales de comunicación, y el encargado de ventas atenderá personalmente. En la Ilustración 53, se observa una plantilla de mailing que se podrá utilizar para enviar a todos los contactos por medio de correo electrónico las novedades de la marca, promociones, nuevos puntos de venta, noticias, recetas, entre otros datos.



Ilustración 53. Plantilla mailing Maké. Nota: Elaboración propia

- Publicidad:

La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal (en un sentido) en la que se identifica un patrocinador o empresa. Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a la vez con un gran número de personas (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

Los medios donde realizará la publicidad serán principalmente las redes sociales, tales como Facebook, Instagram y página web. En ellas se publicarán todos los productos de la marca, así como los puntos de venta en donde podrán encontrarse. En ellas se mantendrá la imagen corporativa con el objetivo de identificar fácilmente la marca.

En las siguientes ilustraciones se muestran las páginas de redes sociales y página web:

La Ilustración 50 es de la página de Facebook “Delicias Maké”, en ella se puede observar la foto de perfil en la cual se colocó el logo de la marca para que sea fácil identificarlo sin acceder directamente a la página. En la portada se usa un fondo de madera y colores corporativos, además, por ser la primera imagen que se tiene en la página, se optó por insertar las tres características y beneficios que la marca aporta.



Ilustración 54. Facebook Maké. Fuente: Facebook.com/deliciasmake

En la ilustración 55, se muestra una de las publicaciones que hay en la página. En esta se promocionan las galletas “Amor, Amor – Queso de bola”.

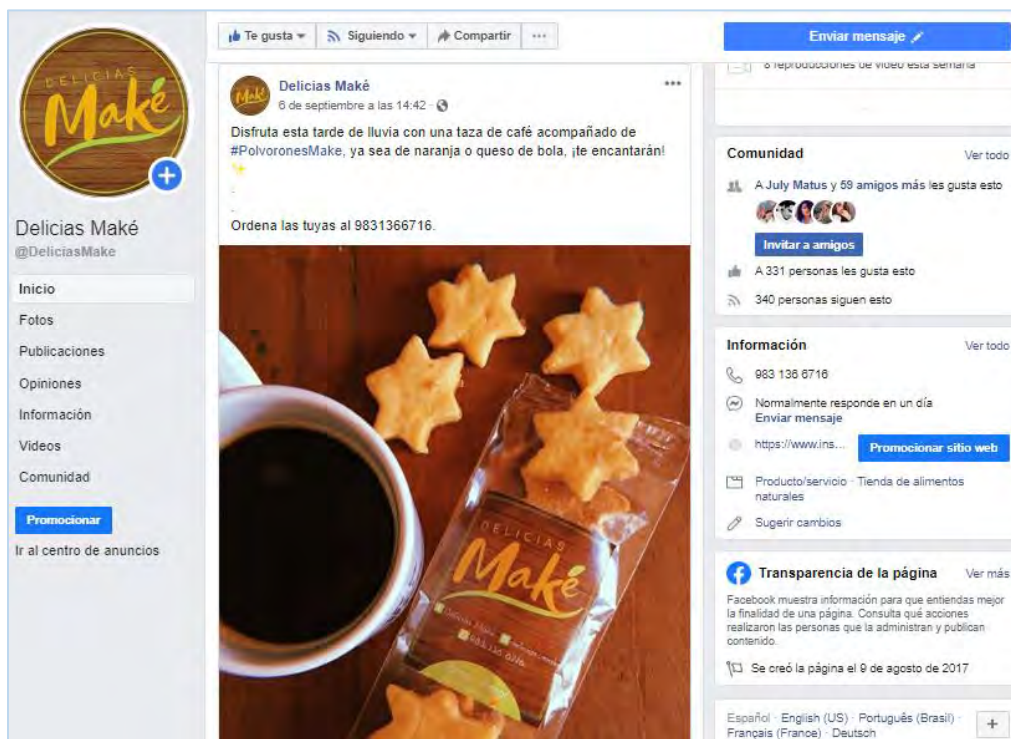


Ilustración 55. Muro de Facebook Maké. Fuente: facebook.com/deliciasmake

En la ilustración 56 se muestra la página de Instagram, en esta se tienen “highlights” en donde se destacan historias de la página. Como se puede observar, se tienen tres historias destacadas en donde se suben los datos más importantes e de la marca, así como los atributos que posee.

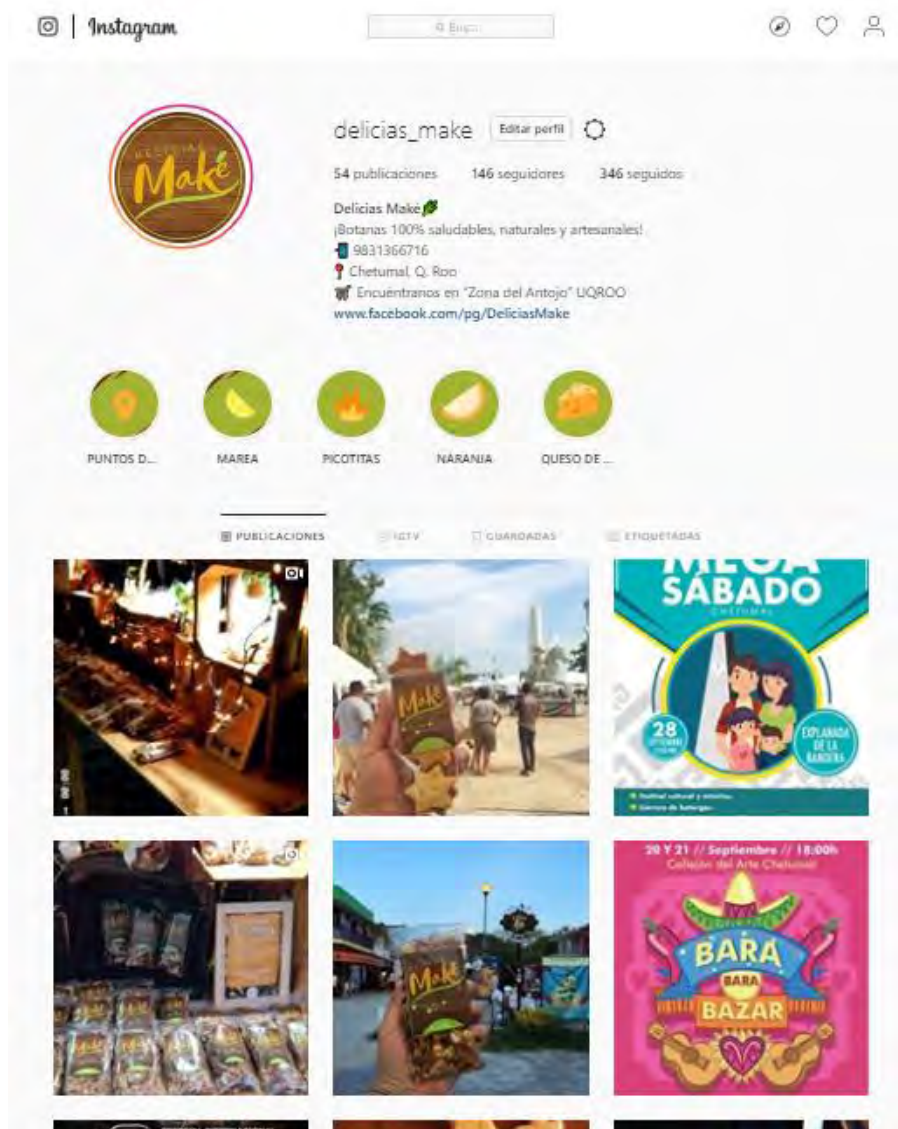


Ilustración 56. Muro Instagram Maké. Fuente: [instagram.com/delicias_make](https://www.instagram.com/delicias_make)

De la misma forma, se muestran varias publicaciones de los productos, una breve descripción del negocio, lugares en donde ha estado la marca, entre otros detalles.

En la ilustración 57, se muestra la portada de la página de internet en la cual los clientes puedan saber más sobre la empresa, valores, misión, y los productos que la marca ofrece. El objetivo de esta página es que en cada publicación de redes sociales se pueda anexar el link de acceso directo a la página web para crear nuevas visitas.

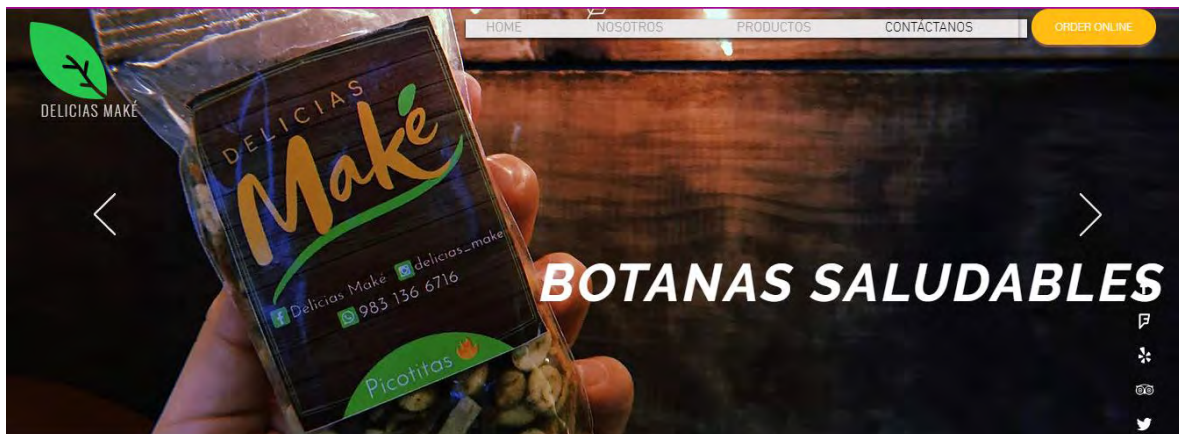


Ilustración 57. Página web Maké. Fuente: wix.com/make

5.1.2. Plan de medios

5.1.2.1. Estrategia creativa

De acuerdo con Durán (s.f), la estrategia creativa es un documento que sirve para la creatividad publicitaria en el que se recoge la información más relevante y las instrucciones básicas para que el equipo creativo comience a trabajar, estableciendo la estrategia que seguirá la campaña. Su misión es establecer una guía efectiva para llevar a cabo la concepción creativa de la acción publicitaria. Se trata de una especie de resumen de los planteamientos estratégicos anteriores

recogidos en el briefing, en la que se definirá la característica esencial del anunciante frente a sus competidores.

En la tabla 20, se definen los puntos que constituyen el brief publicitario de la marca, los cuales servirán como guía para el desarrollo de la estrategia creativa.

Tabla 15. Brief Maké. Nota: Elaboración propia.

Producto:
Botanas artesanales.
Descripción:
Botanas artesanales elaboradas a base de ingredientes naturales y saludables que cuenta con tres líneas de botanas: la primera es una combinación de tiritas de tortilla de maíz horneada, chile de árbol y cacahuate tostado, la otra línea es de galletas elaboradas con queso de bola o naranja y la última es una botana a base de cacahuate tostado, tiritas de maíz horneado, sal y limón.
Objetivo:
Crear contenido publicitario que logre llamar la atención del público, de tal manera que se dé a conocer el producto por los diversos medios.
Target:
Dirigido a personas de entre 21 a 34 años que tengan gustos por las botanas saludables y por la comida natural y orgánica.
Mensaje clave:
El objetivo de la publicidad es dar a conocer el producto resaltando las características más importantes, las cuales son: ser unas botanas elaboradas con

ingredientes 100% naturales, procesadas de manera artesanal y gracias a su combinación de ingredientes ser saludables.

Mandatorios:

Toda la publicidad debe contener la gama de colores con forme al logo.

5.1.2.2. Idea central

Para delicias Maké es importante dar a conocer el factor diferenciador que los productos poseen, es por ello, que la idea central de la estrategia publicitaria se basará en resaltar los tres beneficios que aportan las botanas:

1. Ser elaboradas con productos 100% naturales.
2. Ser 100% artesanales en su elaboración.
3. Ser 100% saludables gracias a que no posee un alto contenido calórico.

Los elementos que se mantendrán presentes en los diseños publicitarios serán:

- **Gama de colores:**



Ilustración 58. Gama de colores. Nota: Elaboración propia.

La gama de colores que se eligió tiene como propósito transmitir felicidad, vitalidad y juventud en los dos tonos amarillos; con el tono verde se pretende reflejar las tres características vitales de la marca: naturales, saludables y

artesanales; por último, los tonos grises se utilizan para el texto en las imágenes, así como marcos, sombras y detalles.

La gama de colores que se utilizarán en los diseños serán los mismos que se utilizan en el logo con el propósito de que el público objetivo identifique con facilidad la marca y el producto al ver una imagen de “Maké”.

- **Estilo:**

El estilo que se debe mantener en la publicidad de Maké debe ser fresco, llamativo, y que resalten el mensaje principal a través de imágenes, figuras y formas que armonicen con el diseño total.

- **Tipografía:**

La tipografía que se seleccionó para la publicidad es basada en la plataforma Canva.com. En esta se pueden crear contenidos de manera fácil y rápida con los elementos necesarios para las publicaciones.

Las tipografías para utilizar serán las siguientes:

Playlist Script

Lifelogo Easy

Comfortaa Bold

Ilustración 59. Tipografías Maké. Nota: Elaboración propia.

Con esta tipografía se transmite vitalidad y simpleza con la combinación de dos tipografías estilo cursiva y una redonda. La tipografía institucional que se seleccionó

fue “Comfortaa Bold” ya que tiene un estilo redondo y permite leerse de manera fácil y entendible.

5.1.2.3. Diseño de cada versión para cada medio

La importancia del diseño es fundamental para atraer al público meta ya que es el canal que permite que los seguidores de redes sociales se interesen por el producto que la marca ofrece.

En este apartado se presentan ejemplos de diseño para las versiones de redes sociales:

1. **Instagram.** Esta red social permite incluir poco texto en la foto y describirla en el copy que lo acompaña. En el contenido se puede observar una imagen sencilla, fresca, respetando la tipografía establecida, incluyendo elementos naturales como la hoja de un árbol, incluye el logo, el producto resalta y un mensaje que pretende dar a conocer el producto como artesanal y que todo el proceso de producción es hecho con mucho cuidado y sabor del hogar.



*Ilustración 60. Diseño para publicación de Instagram.
Nota: Elaboración propia.*

2. **Facebook.** En este se puede observar la inclusión de un fondo de madera quemada, dando un estilo rústico pero fresco, se mantiene el producto como imagen principal y como texto se incluye el mensaje principal que se quiere dar a conocer, este es que las botanas Maké tiene tres características importantes, ser 100% saludables, artesanales y naturales.



Ilustración 61. Diseño para publicación en Facebook. Nota: Elaboración propia.

3. **Instagram y Facebook.** Se realizó con el fin de dar a conocer las líneas de producto que la marca maneja, y resaltar en el fondo el producto. En este contenido se utilizan la gama de colores establecida y la tipografía que se ha seleccionado desde el inicio. Este post irá acompañado de un copy relacionado con la línea de botanas, animando a los seguidores a probar las botanas.



Ilustración 63. Contenido de redes sociales. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 62. Ejemplo de contenido en redes sociales. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 65. Ejemplo de contenido redes sociales Maké. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 64. Ejemplo contenido redes sociales. Nota: Elaboración propia.

5.1.2.4. Medios primarios y secundarios

El medio primario que se eligió para promocionar la marca fueron las redes sociales. De acuerdo con estudios del World Internet Project México (2013), México ocupa la posición 11 entre los países con mayor número de usuarios de internet en el mundo. Según INEGI (2014), del total de población de internautas (46,026,450), el 18.1% (8,324,737) de los usuarios de redes sociales tienen una edad de entre 25 a 34 años.

La actividad principal que realizan los internautas es acceder a redes sociales (91%), de este porcentaje, el 41% de los usuarios mexicanos siguen alguna marca a través de dichas plataformas. Las principales razones por las que los usuarios siguen a una marca son las siguientes:

Tabla 16. Razones de usuarios para seguir una marca. Fuente: World Internet Project México

Respuesta	Porcentaje
Obtener descuentos y promociones	21%
Información relevante	16%
Mantenerse al día sobre la marca	13%
Ama la marca y quiere seguirla	11%
Comentarios entretenidos	10%
Un solo anuncio lo llevó a seguirla	9%
La red social lo recomienda	9%
Tengo interés profesional en la marca	8%

Como se puede apreciar, las redes sociales son una plataforma potencial para dar a conocer una marca y sus productos. Gracias a sus herramientas, las redes sociales permiten segmentar el mercado al que irá dirigida la publicidad o el público al que se pretende atacar y recomienda el copy que debe incluir la publicación para su efectividad en los seguidores.

Otra de las herramientas que ofrecen las redes sociales son las estadísticas de alcance de cada una de las publicaciones de manera orgánica y pagada, con ellas se puede conocer la efectividad de la publicidad que se realiza y se analiza la necesidad de mejorar el contenido o impulsarlo aún más.

De la misma forma, se mantiene un registro de cuántos seguidores han visto la publicidad, si son hombres o mujeres, estadísticas del tiempo que pasaron en la página, la hora exacta del día en que se mantienen conectados en la red social, las imágenes, colores o figuras que prefieren en las publicaciones, así como tener la oportunidad de tener un contacto directo con el cliente por medio de mensajes directos y comentarios.

Además de las herramientas que ofrecen, las redes sociales son económicas respecto al alcance que se puede tener en publicidad. Con poco recurso, buena segmentación de mercado, copy correcto y un contenido completo, se puede tener un alcance de publicaciones alto y así poco a poco lograr posicionar la marca en el mercado meta.

Como recurso secundario, se optó por el siguiente medio:

A través del marketing de influencers: esta es una novedosa estrategia de marketing que consiste en lograr una serie de vínculos de colaboración entre las marcas y las empresas y aquellas personas con una gran visibilidad y protagonismo en internet, llamadas “influencers”.

En esta estrategia se elegirán personas como nutriólogos, entrenadores en gimnasios, personas que les gusten la alimentación sana y orgánica y chefs que elaboren platillos saludables.

La dinámica es que, al tener una gran cantidad de seguidores, los influencers puedan mencionar la marca “Maké” en historias de Instagram, publicaciones en donde muestren el producto o videos de cómo consumir en forma alternativa el producto.

Los principales beneficios de esta estrategia son:

- Se consigue amplificar los mensajes positivos de la marca.
- Se genera mucha conversación en la red sobre los productos.
- Se aumenta el tráfico hacia la página web.
- Los influencers son muy seguidos por un target de público con una gran capacidad de compra y muy consumistas.
- Si se diseña bien, una campaña con influencers no tiene que ser cara y puede lograrse un satisfactorio y rentable retorno de la inversión (ROI).
- La marca gana reputación y prestigio.

5.1.2.5. Cotización

La cotización de publicidad es esencial para conocer el recurso económico con el que la empresa cuenta para impulsar la marca a través de los medios seleccionados.

Ahora se presenta en la tabla 22, se reflejan los costos anuales por herramientas necesarias para el funcionamiento publicitario:

Tabla 17. Costos de publicidad. Nota: Elaboración propia. Fuente: Datos obtenidos de distintas fuentes.

Herramienta	Costo anual
Software	\$8,316.00
Publicidad en medios impresos	\$5000.00
Publicidad online	\$1,100.00
Eventos	\$4,800.00
Generación de contenidos	\$12,000.00
Fotografías	\$3,200
TOTAL	\$34,416.00

CAPÍTULO VI. PROCESO OPERATIVO

6.1. Análisis de la localización de la empresa

6.1.1. Macrolocalización

La empresa Maké estará ubicada en la República Mexicana, en el Estado de Quintana Roo, en el municipio de Othón P. Blanco.

El Estado de Quintana Roo, es uno de los treinta y un estados que conforman los Estados Unidos Mexicanos junto con la Ciudad de México, ubicándose en el sureste del país. Cuenta con una superficie de 50,212km² y una población estatal de 1,501,562 habitantes en el 2015. El Estado cuenta con 11 municipios los cuales son: Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, Othón P. Blanco, Benito Juárez, José María Morelos, Lázaro Cárdenas, Solidaridad, Tulum, Bacalar y Puerto Morelos



Ilustración 66. Ubicación estatal. Fuente: Google Imágenes.

Demografía.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) el estado de Quintana Roo cuenta con un total de 1,325,578 habitantes de los cuales 673,220 son hombres y 652,358 son mujeres.

Geología.

El estado de Quintana Roo está conformado con una región de grandes llanuras y pequeños declives y elevaciones hacia el este. El suelo es predominantemente calizo y permeable. La selva cubre la mayor parte del estado.

Orografía.

El relieve es escaso debido a que el Estado de Quintana Roo carece de montañas. A pesar de esto se tiene una impresión de ser una zona plana y dura, especialmente en las colindancias con el vecino estado de Yucatán.

Económico

Por otra parte, la Subsecretaría de empleo y productividad laboral en Quintana Roo (2019) revela que la PEA de 15 años y más en el estado, siendo que el 61.6% corresponde a hombres y el 38.4% son mujeres.

En el estado Quintana Roo entre sus principales actividades se encuentran: servicio de alojamiento temporada y de preparación de alimentos y bebidas (22.0%); comercio (17.1%); servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.4%); construcción (7.8%); y, transportes, correos y almacenamiento (6.5%). Teniendo el 65.8% del PIB estatal.

Entre sus principales actividades económicas se encuentra:

- *La agricultura:* Es una de las principales actividades del estado y básica para las zonas rurales. El gobierno del estado ha apoyado a esta actividad, entregando varios certificados agrarios para beneficiar a los ejidatarios y ha dotado a campesinos sus correspondientes extensiones de tierra.
- *La ganadería:* Practicada mayormente en los municipios de Othón P. Blanco, Felipe Carillo Puerto, Lázaro Cárdenas y José María Morelos.
- *La pesca:* Esta actividad es escasa debido a la falta de organización para la aceptación de las técnicas modernas de pesca. Sin embargo, el Centro de Estudios Tecnológicos del Mar brinda capacitación para los futuros hombres del mar. Brindando especial capacitación en el estudio del caracol marino para evitar su extinción.
- *Industrial:* En el estado se cuenta con tres parques industriales: Parque Industrial Chetumal (ubicado en el municipio de Othón P. Blanco), Parque Industrial Leona Vicario (Felipe Carillo Puerto) y Parque Industrial Puerto Morelos (Benito Juárez). Igual, el estado tiene una significativa producción de azúcar de caña.
- *Turismo:* Entre todas las actividades, la que más sobresale es el Turismo, el cual se concentra en los balnearios, las playas de Cancún, y en la Riviera Maya costera, que abarca desde Puerto Morelos, hasta Tulum y la isla de Cozumel.

6.1.2. Microlocalización

Maké estará específicamente ubicada en la capital del Estado de Quintana Roo, la ciudad de Chetumal. Concretamente se encontrará en la Av. Francisco I. Madero entre Ave. Primo de Verdad y Cristóbal Colón, lugar en que la empresa familiar ha mantenido la fabricación de sus productos.

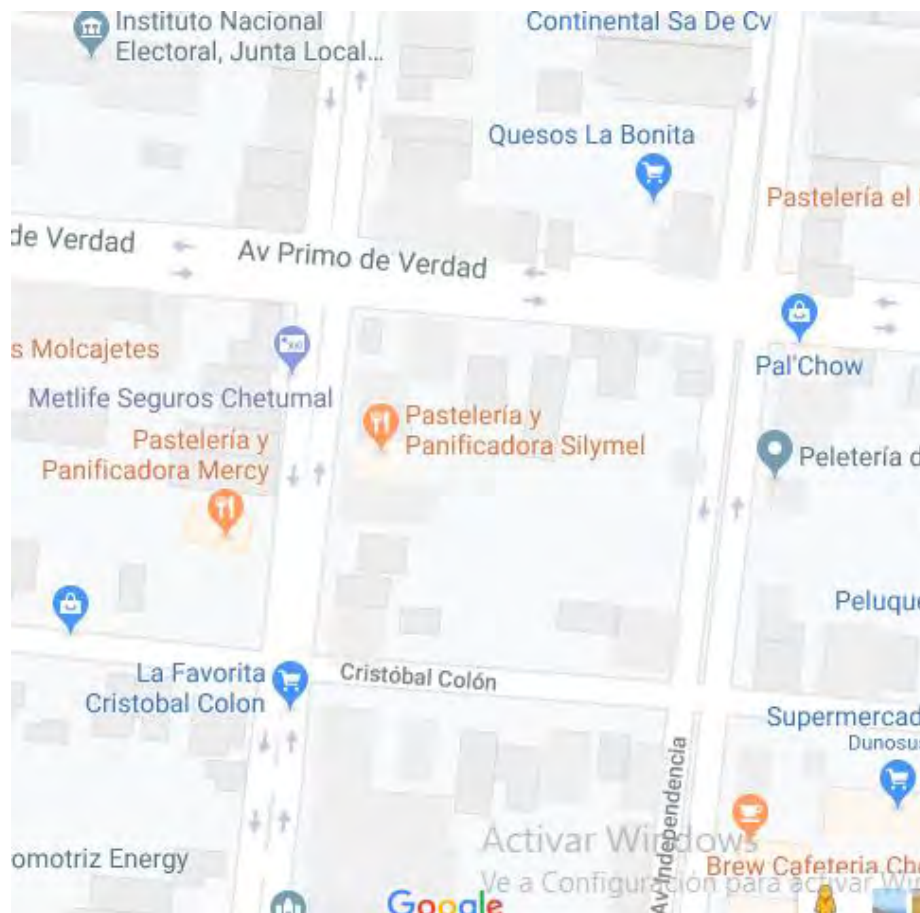


Ilustración 67. Ubicación de la empresa. Fuente: Google Maps.

En esta ubicación se encontrará la planta de producción, donde se llevará a cabo el proceso de elaboración de producto hasta su empaquetado y distribución.

6.2. Tecnología y equipo

Las tecnologías y equipos son todos los bienes materiales necesarios para producir u operar, que no están destinados a la venta y que ayudan al funcionamiento operativo del negocio. Detallar los activos fijos a ser utilizados para la producción, comercialización, prestación de servicio, administración del negocio permite llevar un registro aproximado del material que se necesitará para la producción y funcionamiento de la empresa.

En la tabla 23 y 24, se desarrolla la maquinaria y tecnología que utilizará para “Maké” y el precio que corresponde a cada uno de ellos.

Tabla 18. Tecnología y equipo. Nota: Elaboración propia

Unidades	Descripción		Precio unitario	Precio total
1	Horno semi industrial		\$5,984.37	\$ 5,984.37
1	Batidora de 4L		\$ 2,249.00	\$ 2,249.00

2	Set de bowls para mezclar		\$ 899.25	\$ 1,798.50
2	Globos		\$ 599.25	\$ 1,198.50
1	Set de cubiertos de 24 piezas		\$ 299.00	\$ 299.00





1	Paquete de molde para galletas		\$ 194.00	\$ 194.00
4	Raspas para repostería		\$ 70.00	\$ 280.00
1	Set de 24 toppers de vidrio		\$ 2,184.00	\$ 2,184.00

5	Miserables		\$ 94.00	\$ 470.00
2	Mesas de acero inoxidable		\$ 8,520.00	\$ 17,040.00
1	Set de cuchillos		\$ 600.00	\$ 600.00

6	Charolas grandes		\$ 282.82	\$ 1,696.92
4	Cernidores		\$ 188.37	\$ 753.48
1	Refrigerador		\$ 4,990.00	\$ 4,990.00
2	Ralladores		\$ 45.00	\$ 90.00

6	Tablas para picar		\$ 349.00	\$ 2,094.00
2	Abrelatas		\$ 549.00	\$ 1,098.00
1	Kit de tazas medidoras		\$ 669.00	\$ 669.00
TOTAL				\$ 43,688.77

Tabla 19. Equipo para marketing y ventas

Equipo para marketing y ventas				
Unidades	Descripción		Precio unitario	Precio total
1	Escritorios		2,500	2,500
2	Sillas escritorio		600	1,200
1	Computadoras con impresora y mesa		5,000	5,000
1	No breaks		2,500	2,500
			TOTAL	11,200

6.3. Distribución de plan y equipo

El objetivo de diseñar la organización física es determinar la ubicación de todos los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico. Así también, atender la seguridad de estos y el movimiento del personal dentro de la infraestructura.

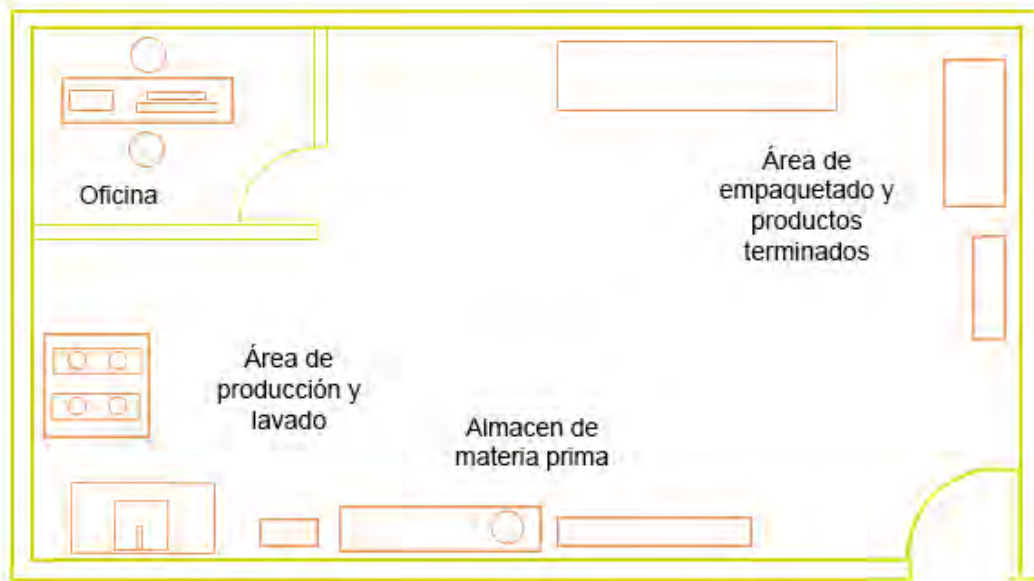


Ilustración 68. Distribución de planta y equipo

A continuación, se explican con detalle el uso de cada área de la planta de producción:

- *Oficina:*

En esta área tiene como propósito administrar los ingresos y egresos de la empresa dentro de una base de datos que se encontrará en la computadora, la cuál será administrada por el gerente general.

- *Área de producción y lavado:*

Su intención es lavar los productos y materiales necesarios para la elaboración de los productos. En la que trabajaran los encargados de producción.

- *Área de empaquetado y productos terminados:*

Su fin es como su nombre empaquetar los productos que ya han sido sellados, es decir, están listo para la venta.

- *Almacén de materia prima:*

Será aquel que guardará la materia prima restante o excedente para su pronto uso.

6.4. Insumos y materiales

Los insumos y materiales de producción incluyen todo lo necesario para que el proceso de producción pueda llevarse a cabo, y con ello, obtener el producto final.

En la tabla 25 se puede observar la lista de insumos y materiales para la producción de cada línea de producto, así como la cantidad que se requiere para la producción de un kilogramo.

Tabla 20. Insumos y materiales para producción. Nota: Elaboración propia

Nº	INSUMOS Y MATERIALES PARA PRODUCCIÓN	CANTIDAD PARA 1 KILO
GENERAL		
1	Gas	10 kg
“AMOR, AMOR” QUESO DE BOLA Y NARANJA		
2	Harina	1 kg
3	Manteca Inca	500 g
4	Leche condensada	700 ml
5	Royal	20 g
6	Colorante	5 ml

7	Huevos	4 pz
8	Naranjas	5 pz
9	Queso de bola	500 g
“PICOTITAS” Y “MAREA”		
10	Aceite	1 lt
11	Cacahuete	1 kg
12	Ajo	1 pz
13	Chile de árbol	300 g
14	Limón en polvo	300 g
15	Sal	250 g
16	Chile en polvo	300 g

6.5. Descripción del proceso productivo (o del servicio)

Según Nuño (2017), el proceso productivo es un conjunto de operaciones que son necesarias para llevar a cabo la transformación y elaboración de los productos o servicios que ofrece la empresa.

A continuación, se presentan por medio de diagramas los procesos productivos de las dos líneas de botanas, comenzando por la recolección de ingredientes y finalizando con la entrega por parte del encargado de distribución en cada punto de venta:



10.

En la mesa de trabajo, separar en las bolsitas de celofán cantidades de botana de acuerdo con la presentación que se esté elaborando hasta agotar toda la botana.

11.

Pasar a la mesa de sellado, y sellar cada una de las bolsitas con botanas. Después de ello, recortar el excedente de bolsa en la parte superior de la bolsa.

12.

Etiquetar cada una de las bolsitas.

13.

Colocar todos los productos en la caja correspondiente de stock y anotar en la bitácora de producción los datos correspondientes.

14.

La persona encargada de distribución realizará su bitácora correspondiente a las cantidades y pedidos para repartir.

15.

Ir a repartir todos los productos a cada punto de venta.

Ilustración 69. Proceso productivo de Picotitas y Marea. Nota: Elaboración propia.



Ilustración 70. Proceso productivo de la línea Amor, Amor

Gracias al proceso productivo se obtienen los productos que posteriormente se comercializarán en los diversos puntos de venta que se han establecido previamente en el proyecto.

Es importante recalcar que en este proceso se debe considerar los tiempos de cada uno de los procesos, esto permitirá hacer previsiones de producción, comercialización y distribución del producto. De la misma forma, el tiempo de producción es esencial para mantener un mejor control de inventario ya que se producirá con base a la cantidad de demanda del producto.

El diseño del proceso productivo que se eligió fue según el flujo por talleres, que según Carro & González (2005) se define como la producción que requiere un pequeño número de operaciones poco especializadas, las cuales se pueden realizar por un trabajador o un grupo de ellos que se hacen cargo de todo el proceso de la obtención de un pedido hasta la producción de este.

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Organigrama de la empresa

De acuerdo con Daft (2011), el organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. De la misma forma, un organigrama permite entender el funcionamiento de la empresa, muestra las diversas partes de una organización y la manera en que cada departamento y posición encaja en todo.

Establecer visualmente la estructura organizacional es fundamental ya que en ella se designan las relaciones formales de subordinación, así como el número de

niveles en la jerarquía, ayuda a identificar los grupos de individuos en cada área de la organización e incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, coordinación y la integración entre los departamentos.

A continuación, se presenta el organigrama que se diseñó para Maké:

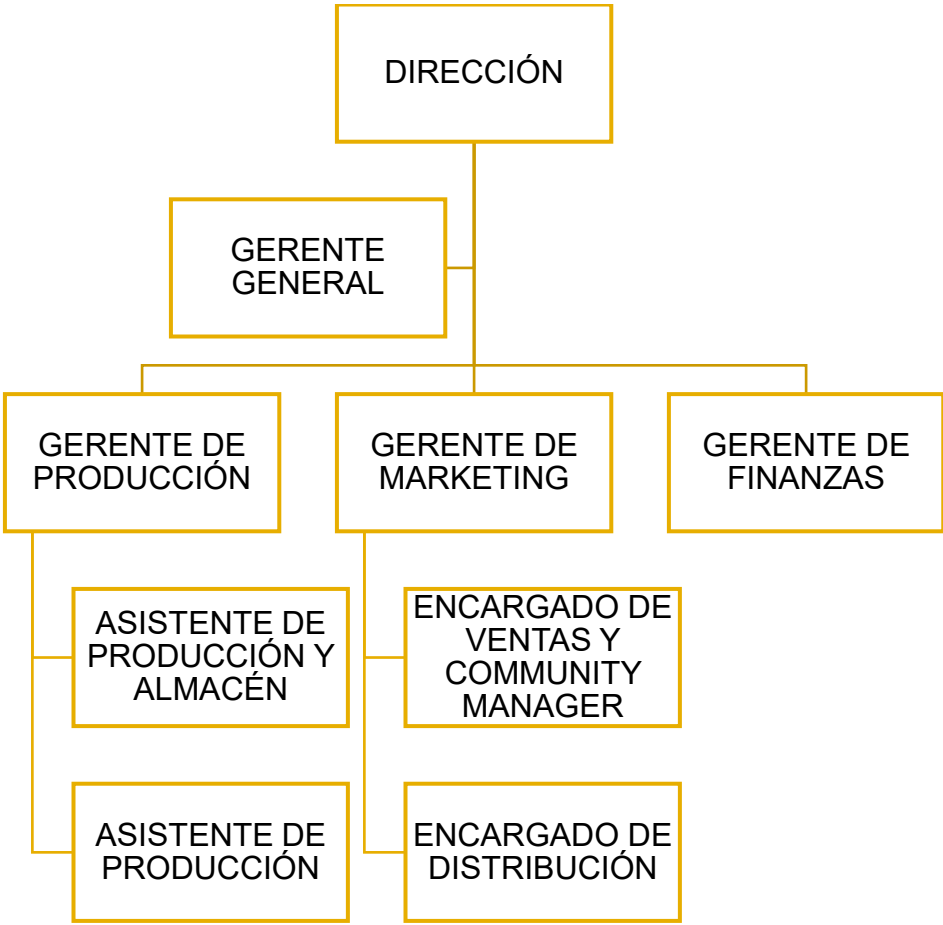


Ilustración 71. Organigrama Maké. Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar en el organigrama, el primer puesto es la dirección, quienes conformar el nivel más alto de la organización; continúa con el gerente general que ayuda a supervisar las tres áreas fundamentales de la empresa: producción, en donde se contarán con dos asistentes; área de marketing, que a su

vez, tiene a su cargo el encargado de ventas y distribución; y la última área de finanzas en la que se encarga de los temas financieros de la empresa.

Para el proyecto, se seleccionó la estructura vertical. Este tipo de estructura permite coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de la empresa que están diseñados para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos cumplen sus actividades conforme a las metas del nivel alto, y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos.

De acuerdo con Daft (2011), esta estructura se desarrolla a través de diversos instrumentos que permiten el correcto funcionamiento de la organización, tales como:

Referencia jerárquica: este instrumento permite identificar en el organigrama a los empleados que están a cargo de ciertos gerentes, además, si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, el encargado del área debe tomar las decisiones correctas para solucionarlo, y una vez que se conoce la solución se transmite a los niveles más bajos.

Reglas y planes: el principal objetivo de esta herramienta es establecer una regla o procedimiento de las actividades que deben realizar los empleados, además funcionan como una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados. Esta herramienta es fundamental para la empresa, ya que en el área de producción los empleados deben estar coordinados bajo la estandarización del proceso productivo debido a que todos los productos deben poseer las mismas

características y esto se logra a través de reglas y planes que los empleados deben acatar.

Sistemas de información vertical: es una estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Estos incluyen informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación en la jerarquía sea más eficiente.

El tamaño de la empresa permite tener un agrupamiento funcional en las diversas áreas, ya que congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo en donde aportan conocimientos y habilidades semejantes.

La estructura vertical aunada con el agrupamiento funcional permitirá que la empresa marche correctamente con base a la metas y objetivos de la organización creando una comunicación interna efectiva que ayude a los empleados a desarrollar sus actividades de manera positiva.

7.2. Principales funciones de cada puesto

Al igual que la organización necesita una dirección y estrategia para cumplir con sus objetivos, los empleados necesitan saber qué papel deben cumplir dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo. Por ello, es importante transmitir a los trabajadores las responsabilidades y tareas que desempeñarán en la empresa de acuerdo con el puesto que ocuparán en la misma.

Para la empresa es importante analizar y describir los puestos de trabajo porque ofrece una visión completa de las necesidades de cada puesto y la definición de

perfiles; además, permite una justa valoración de puestos de trabajo para definir sueldos y salarios.

A continuación, se describen los puestos dentro de la empresa Maké con base a el organigrama que se definió previamente:

Tabla 21. Perfil Director(a). Nota: Elaboración propia.

DIRECTOR (A)	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En Sistemas Comerciales o carreras a fin con título
SEXO:	Indistinto
EXPERIENCIA:	Al menos 2 años de experiencia en el ramo
EDAD:	De 23 a 45 años
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y controlar la ejecución del presupuesto general establecido. • Controlar los avances de los resultados y el equilibrio de las ventas y de la producción. • Representar a la empresa ante las entidades y organismos públicos y privados en asuntos relaciones al negocio. 	

- Controlar y evaluar los procesos orientados a garantizar la disponibilidad de los recursos, producción y comercialización eficiente y confiable a los clientes.
- Conducir los procesos de:
 - Evaluación permanente de la empresa.
 - Aseguramiento de la calidad y mejora continua.
 - Actualización del plan estratégico de la empresa.
 - Identificación, investigación y proposición de nuevos negocios y productos.
- Aprobar, coordinar y evaluar la ejecución de los planes y programas operativos y funcionales conducentes a cumplir los objetivos estratégicos y las políticas empresariales.
- Aprobar las inversiones y adquisiciones importantes en la compañía de acuerdo con las políticas definidas.
- Promover la eficiencia de la organización.

Tabla 22. Perfil Gerente general. Nota: Elaboración propia.

GERENTE GENERAL	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En administración o carrera a fin con título.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	Al menos dos años en el ramo
EDAD:	23 a 45 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el presupuesto anual de ventas. • Diseñar un bussines plan con todas las estrategias comerciales. • Supervisar la implementación y ejecución de las estrategias. • Dar consultoría, asesoría y apoyo a las otras áreas para lograr los objetivos estratégicos de negocios. • Atención y relación constante con los proveedores. • Supervisión de la apertura y cierre de la planta de producción. • Proveer de herramientas necesarias al personal. 	

Tabla 23. Perfil Gerente de producción. Nota: Elaboración propia.

GERENTE DE PRODUCCIÓN	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En Administración de empresas o carreras a fin con título.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	Al menos 1 años de experiencia en el ramo.
EDAD:	25 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos. • Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado. • Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción. 	

- Informar a los empleados el puesto que desempeñarán, responsabilidades, obligaciones, normas de salud, así como capacitarlos para un desempeño efectivo.

Tabla 24. Gerente de marketing. Nota: Elaboración propia.

GERENTE DE MARKETING	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En mercadotecnia o carreras a fin con título
SEXO:	Indistinto
EXPERIENCIA:	Al menos un año de experiencia
EDAD:	23 a 35 años
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Calcular la demanda y pronosticar las ventas. • Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. • Reportar al gerente general sobre las diferentes actividades de promoción y publicidad, atención a clientes y distribución. 	

- Realizar un plan de promoción para los productos de la empresa.
- Supervisar y dar nuevas ideas a la publicidad del producto.
- Hacer un reporte al gerente general sobre los puntos de venta y volumen de ventas.

Tabla 25. Gerente de finanzas. Nota: Elaboración propia.

GERENTE DE FINANZAS	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En contabilidad, administración de empresas o carreras a fin con título.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia.
EDAD:	23 a 55 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las cuentas por pagar. • Control de archivo administrativo y contable. • Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria de tesorería. 	

- Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones para el suministro de bienes inmuebles, para la prestación de servicios, ejecución de acciones de apoyo, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías en los términos previstos.
- Controla la ejecución presupuestal de la empresa y entrega relaciones mensuales de salarios por departamentos.

Tabla 26. Perfil asistente de producción y almacén. Nota: Elaboración propia.

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN Y ALMACÉN	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Bachillerato concluido o estudiante de gastronomía.
SEXO:	Indistinto
EXPERIENCIA:	No se requiere experiencia
EDAD:	18 a 23 años
ESTADO CIVIL:	Indistinto
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo
DURACIÓN:	8 horas
<ul style="list-style-type: none"> • PRINCIPALES FUNCIONES: • Crear una lista de los materiales que se requieran. • Verificar es estado de las herramientas y equipo de trabajo para su correcto funcionamiento. 	

- Actualizar el inventario para que el almacén esté en orden.
- Mantener limpio y en perfectas condiciones el área de trabajo.
- Embolsar, sellar y etiquetar el producto terminado.
- Elaborar el producto.
- Colocar el producto terminado en el almacén

Tabla 27. Perfil asistente de producción. Nota: Elaboración propia.

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Cursando bachillerato, bachillerato concluido o estudiante de gastronomía.
SEXO:	Indiferente.
EXPERIENCIA:	No se requiere experiencia.
EDAD:	18 a 23 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Embolsar, sellar y etiquetar el producto terminado. • Elaborar el producto. • Colocar el producto terminado en el almacén. • Mantener limpia el área de trabajo. 	

Tabla 28. Perfil encargado de distribución. Nota: Elaboración propia

ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En Sistemas Comerciales o carreras a fin. Con título o egresado.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	Al menos de 1 año.
EDAD:	23 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, clasificar y controlar los despachos y recepción de productos. • Identificar, clasificar y codificar los productos dentro del almacén de acuerdo con los lineamientos de la empresa. • Control de salidas de mercaderías con lector de barras. • Archivar la documentación de área. • Brindar información al supervisor y clientes sobre entrega de mercadería. • En ocasiones donde haya eventos culturales del estado y la empresa participe, llevar el stand y productos al lugar requerido, 	

Tabla 29. Encargado de ventas y community manager. Nota: Elaboración propia.

ENCARGADO DE VENTAS Y COMMUNITY MANAGER	
PERFIL COMPONENTE PARA EL PUESTO	
ESCOLARIDAD:	Lic. En marketing, egresado, con título o carrera a fin.
SEXO:	Indistinto.
EXPERIENCIA:	Un año de experiencia.
EDAD:	22 a 35 años.
ESTADO CIVIL:	Indistinto.
TIPO DE TRABAJO:	Tiempo completo.
DURACIÓN:	8 horas.
PRINCIPALES FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan de contenido para las redes sociales de la empresa. • Asistir como vendedor(a) a los eventos culturales del estado en el stand de la marca. • Manejar la página oficial de la empresa. • Responder llamadas, comentarios, mensajes y preguntas de los clientes. • Crear contenido multimedia para las redes sociales de la empresa. 	

7.3. Aspectos legales, administrativos y societarios

7.3.1. Aspectos legales, administrativos y societarios

Es importante que una empresa tome en consideración los aspectos legales, administrativos y legales. Cuyo propósito es tener todo en orden para evitar sorpresas legales que afecten la confianza del cliente hacía la empresa. De igual manera los aspectos administrativos tienen como función tener una organización con sus funciones establecidas para tener una mayor eficacia.

7.3.1.1. Aspectos legales

Es necesario cumplir con diversos requisitos y trámites de manera ordenada que diferentes instituciones solicitan para el posible funcionamiento de la empresa Maké y junto a ello tener una imagen de empresa responsable creando confianza ante los clientes.

De acuerdo con Doing Business (2019) en la siguiente tabla se despliegan los tramites que una empresa necesita hacer para su apertura:

Tabla 30. Trámites para iniciar una empresa. Nota: Elaboración propia. Fuente: Doing Business (2019)

No.	PROCEDIMIENTO	AGENCIA
1.	Obtención de autorización para utilizar el nombre de la empresa en línea	Secretaría de Economía
2.	La notaria prepara la escritura respecto al nombre de la empresa en la cual los participantes firman ante el notario público	Notaría pública
3.	Presentar la escritura ante el Registro Público de Comercio	Registro Público de Comercio
4.	Obtención del Registro Fiscal de Contribuyente con las Autoridades Tributarias (Sistema de Administración tributaria)	Sistema de Administración Tributaria (SAT)

No.	PROCEDIMIENTO	AGENCIA
5.	Registro en el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)	Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS)
6.	Registro con las autoridades fiscales locales para el impuesto de nómina	Secretaría de Finanzas
7.	Notificar al gobierno local en línea sobre la apertura de un establecimiento mercantil	Distrito Local
8.	Registrarse en el Sistema de Información Empresarial (SIEM)	Sistema de Información Empresarial (SIEM)

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, Maké será una empresa productora y distribuidora de botanas saludables por lo que, para tener un adecuado funcionamiento se requiere de una lista de requisitos legales.

Algunos de los trámites para establecer a la empresa son los siguientes:

- *Inscripción al Registro Federal de Contribuyente.*
- *Registro de marca.*
- *Tabla nutricional.*
- *Registro de código de barras.*
- *Sello “Hecho en Quintana Roo”.*

7.3.1.2. Aspectos administrativos

Es importante que el dueño y los empleados tengan en claro sus funciones para poder maximizar el desempeño de cada integrante de la empresa y evitar posibles confusiones.

Acorde con Fayol (1916) toda empresa industrial debe tener seis grupos de funciones los cuales se muestran en la tabla 36

Tabla 31. Los seis grupos de funciones según Henry Fayol. Nota: Elaboración propia. Fuente: Fayol (1916)

GRUPOS	PROPÓSITO
Función técnica	Producción de bienes y servicios
Función comercial	Compra, venta o intercambio
Función financiera	Obtención y aplicación de capitales
Función de seguridad	Protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc
Función contable	Relacionado con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas
Función administrativa	Encargado de coordinar y sincronizar las otras funciones

De manera que tales funciones se encuentran distribuidas en los puestos que muestra el organigrama en el capítulo anterior con el fin de maximizar la eficacia dentro de la empresa.

Además, Fayol (1916) menciona que dentro de las funciones administrativas existen las siguientes características:

- *Planear*: Anticipar el futuro y realizar el plan de acción
- *Organizar*: Mantener la estructura material y social de la empresa
- *Dirigir*: Guiar y orientar al personal
- *Coordinar*: Concertar todos las acciones y esfuerzos colectivos
- *Controlar*: Comprobar que todo suceda según las reglas y ordenes establecidas

Tales características se tomarán en consideración para el personal con el fin de tener un eficaz funcionamiento dentro de la empresa propiciando una mejor organización.

7.3.1.3 Aspectos Societarios.

Al momento de emprender un nuevo negocio, es importante conocer las implicaciones de orden fiscal en las que se incurre y la forma legal en la que se debe operar.

De tal forma, Maké será constituida como persona física, la cual implica que un individuo contraiga las obligaciones y ejerza los derechos dentro del marco legal vigente.

CAPÍTULO VIII. ESTUDIO FINANCIERO

8.1. Establecimiento, lanzamiento e inversiones

8.1.1. Inversión inicial

Para el funcionamiento de Maké la inversión inicial será de un total de \$1,072,272.77

MXN tal inversión se realizará mediante recursos propios de las dueñas.

Tabla 32. Inversión inicial. Nota: Elaboración propia.

Concepto	Costo Total
Activos tangibles	
Maquinaria, mobiliario y equipo para producción	\$ 43,688.77
Equipo para marketing y ventas	\$ 26,584.00
Subtotal	\$ 70,272.77
Activos intangibles	
Licencias y permisos	\$ 2,000.00
Subtotal	\$ 2,000.00
Activos tangibles e intangibles	\$ 72,272.77
Efectivo en caja y bancos	\$ 1,000,000.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 1,072,272.77

8.1.2. Mobiliario y equipo

En este rubro se incluye el mobiliario y equipo de fabricación y de equipo de oficina y computo indispensables para el posible funcionamiento de la empresa. El monto en esta sección es la cantidad de \$70,272.77 MXN siendo el 6.554% de la inversión total.

Tabla 33. Maquinaria, mobiliario y equipo para producción. Nota: Elaboración propia.

Maquinaria, mobiliario y equipo para producción			
Unidades	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Horno semi industrial	\$5,984.37	\$ 5,984.37
1	Batidora de 4L	\$ 2,249.00	\$ 2,249.00
2	Set de bowls para mezclar	\$ 899.25	\$ 1,798.50
2	Globos	\$ 599.25	\$ 1,198.50
1	Set de cubiertos de 24 piezas	\$ 299.00	\$ 299.00
1	Paquete de molde para galletas	\$ 194.00	\$ 194.00
4	Raspas para repostería	\$ 70.00	\$ 280.00
1	Set de 24 toppers de vidrio	\$ 2,184.00	\$ 2,184.00
5	Miserables	\$ 94.00	\$ 470.00
2	Mesas de acero inoxidable	\$ 8,520.00	\$ 17,040.00
1	Set de cuchillos	\$ 600.00	\$ 600.00
6	Charolas grandes	\$ 282.82	\$ 1,696.92
4	Cernidores	\$ 188.37	\$ 753.48
1	Refrigerador	\$ 4,990.00	\$ 4,990.00
2	Ralladores	\$ 45.00	\$ 90.00
6	Tablas para picar	\$ 349.00	\$ 2,094.00
2	Abrelatas	\$ 549.00	\$ 1,098.00
1	Kit de tazas medidoras	\$ 669.00	\$ 669.00
TOTAL			\$ 43,688.77

Tabla 34. Equipo para marketing y ventas. Nota: Elaboración propia.

Equipo para marketing y ventas			
Unidades	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Escritorios	2,500	2,500
2	Sillas escritorio	600	1,200
1	Computadoras con impresora y mesa	5,000	5,000
1	No breaks	2,500	2,500
14	Exhibidores	956	13,384
1	Stand	2,000	2,000
TOTAL			26,584
TOTAL			\$ 70,272.77

8.1.3. Depreciación

La depreciación de los activos fijos tiene una tasa de 10% anual. Dando como resultado la cantidad de \$1,822.34 MXN.

Tabla 35. Depreciación. Nota: Elaboración propia

COSTOS DE DEPRECIACIONES					
ACTIVO FIJO	VALOR ORIGINAL	TASA	AÑOS	DEP ANUAL	VALOR RESCATE
Maquinaria y mobiliaria	\$ 18,223.37	10%	5	\$3,280.21	\$1,822.34

8.1.4. Capital de trabajo

Se menciona que el capital de trabajo es aquel recurso indispensable para una empresa debido a que sin ella no es posible su funcionamiento. Se contará con un total de nueve empleados los cuales trabajarán 16 días al mes, es decir, trabajarán cuatro veces a la semana con un sueldo de acuerdo con el puesto.

Siendo que, mensualmente \$22,880.00 MXN serán destinados a sueldos para los nueve empleados.

Tabla 36. Mano de obra. Nota: Elaboración propia

CONCEPTO	CANTIDAD	DÍAS AL MES	P.U.	TOTAL/DIA	TOTAL/MES
Dirección	1	16	300	\$ 300.00	\$ 4,800.00
Gerente general	1	16	200	\$ 200.00	\$ 3,200.00
Gerente de producción	1	16	150	\$ 150.00	\$ 2,400.00
Gerente de marketing	1	16	150	\$ 150.00	\$ 2,400.00
Gerente de finanzas	1	16	150	\$ 150.00	\$ 2,400.00
Asistente de producción	2	16	120	\$ 240.00	\$ 3,840.00
Encargado de ventas	1	16	120	\$ 120.00	\$ 1,920.00
Encargado de distribución	1	16	120	\$ 120.00	\$ 1,920.00
TOTAL	9		1,310	\$ 1,430.00	\$ 22,880.00

8.1.5. Materia prima (insumos)

La compra de materia dependerá de los eventos que pudieran presentar durante la semana. Sin embargo, en este caso se contará con una producción base durante la semana como se muestra en las siguientes tablas. Dando como resultado un costo semanal de \$6,331.15 MXN.

Tabla 37. Costo semanal de producción en presentación de menudeo. Nota:

Elaboración propia.

COSTO SEMANAL	MENUDEO		
	C.U.	CANTIDAD	\$ SEMANAL
Picotitas	\$ 11.78	93	\$ 1,095.85
Marea	\$ 4.95	93	\$ 460.35
Amor, amor. Naranja	\$ 3.67	160	\$ 587.96
Amor, amor. Queso de bola	\$ 4.55	160	\$ 728.00
			\$ 2,872.16

Tabla 38. Costo semanal de producción en presentación de mayoreo. Nota: Elaboración propia

COSTO SEMANAL	MAYOREO		
	C.U.	CANTIDAD	\$ SEMANAL
Picotitas	\$ 121.30	12	\$ 1,455.63
Marea	\$ 45.38	12	\$ 544.61
Amor, amor. Naranja	\$ 14.87	12	\$ 178.49
Amor, amor. Queso de bola	\$ 19.25	12	\$ 231.00
			\$ 2,409.73

Tabla 39. Costo semanal de producción en presentación especial. Nota: Elaboración propia

COSTO SEMANAL	PRESENTACIONES ESPECIALES		
	C.U.	CANTIDAD	\$ SEMANAL
Picotitas	\$ 2.97	150	\$ 445.69
Marea	\$ 1.45	150	\$ 217.92
Amor, amor. Naranja	\$ 1.74	100	\$ 173.79
Amor, amor. Queso de bola	\$ 2.12	100	\$ 211.85
			\$ 1,049.25

8.1.6. Costos y gastos.

Los gastos de una empresa son aquellos que teniendo ingresos o no, el propietario tiene que desembolsar un monto determinado para mantener la empresa en funcionamiento. En este caso en el año uno el gasto total es de \$21,400.

Tabla 40. Gastos de operación. Nota: Elaboración propia

GASTOS DEL PROYECTO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Electricidad	\$12,000.00	\$12,360.00	\$12,730.80	\$13,112.72	\$13,506.11
Agua	\$2,400.00	\$2,472.00	\$2,546.16	\$2,622.54	\$2,701.22
Permisos	\$2,000.00	\$2,060.00	\$2,121.80	\$2,185.45	\$2,251.02
Mantenimiento	\$5,000.00	\$5,150.00	\$5,304.50	\$5,463.64	\$5,627.54
TOTAL	\$21,400.00	\$22,042.00	\$22,703.26	\$23,384.36	\$24,085.89

Seguidamente, en esta sección se tomaron en consideración los conceptos que se muestran en la siguiente tabla, en el cual los costos variables dan un resultado de \$308,976 y \$488,640 en costos fijos dando un total \$797,616 MXN en el año uno.

Tabla 41. Costos variables y costos fijos. Nota: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables	308,976	318,245	327,793	337,626	347,755
Costos de producción	274,560	282,797	291,281	300,019	309,020
Gastos de ventas y distr.	34,416	35,448	36,512	37,607	38,736
Costos fijos	488,640	505,296	522,532	540,367	558,824
Costos de producción	288,960	297,629	306,558	315,754	325,227
Gastos de administración	96,000	99,840	103,834	107,987	112,306
Gastos de ventas y distr.	74,880	77,875	80,990	84,230	87,599
Gastos financieros	28,800	29,952	31,150	32,396	33,692
Costos totales	797,616	823,541	850,324	877,994	906,580

8.2. Resultados previstos

8.2.1. Determinación del punto de equilibrio

Se considera que el punto de equilibrio es aquel porcentaje de ventas que se debe tener para cubrir los costos totales, punto donde no se tiene pérdidas ni ganancias, en otras palabras.

Posteriormente se consideran los costos fijos y variables anuales de la empresa, así como las ventas totales, para este caso en las ventas se consideran los ingresos de ventas de las tres presentaciones, menudeo, mayoreo y presentaciones especiales, como se muestran en la tabla 47.

Tabla 42. Ventas semanales. Nota: Elaboración propia

CONCEPTO	Menudeo		Mayoreo		Presentación especial		VENTAS ANUAL
	Venta semanal	PRECIO UNITARIO	Venta semanal	PRECIO UNITARIO	Venta semanal	PRECIO UNITARIO	
Picotitas	90	\$30.00	10	\$300.00	150	\$8.00	52
Marea	90	\$30.00	10	\$300.00	150	\$8.00	52
Amor, amor Queso de bol	155	\$30.00	10	\$350.00	100	\$10.00	52
Amor, amor Naranja	155	\$30.00	10	\$350.00	100	\$10.00	52

Por lo que, para que exista un punto de equilibrio entre los costos y las ventas en el año se debe tener una venta de \$599,634.98 MXN, de las diversas presentaciones que ofrece la empresa, siendo el 35.92% de ventas totales como lo muestra la tabla 48, y al momento de superar esta cantidad comenzará a tener utilidades.

Tabla 43. Punto de equilibrio. Nota: Elaboración propia

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$1,669,200.00	\$1,754,329.20	\$1,843,799.99	\$1,937,833.79	\$2,036,663.31
COSTOS FIJOS	\$488,640.00	\$505,296.00	\$522,531.55	\$540,367.24	\$558,824.38
COSTOS VARIABLES	\$308,976.00	\$318,245.28	\$327,792.64	\$337,626.42	\$347,755.21
COSTOS TOTALES	\$797,616.00	\$823,541.28	\$850,324.19	\$877,993.65	\$906,579.59
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$599,634.98	\$617,272.79	\$635,513.85	\$654,378.87	\$673,889.31
PUNTO DE EQUILIBRIO %	35.92%	35.19%	34.47%	33.77%	33.09%

8.2.2. Estado de resultados

En el estado de resultados se refleja la utilidad anual de un proyecto en periodos de un año. En este caso el concepto de impuestos se encuentra anexados el impuesto sobre la renta (35%) y el PTU (10%).

Durante el primer año se puede observar que no existen ganancias, ya que da como resultado la cantidad de -\$10,509.81 MXN, sin embargo, a partir del año dos se obtiene un mejor resultado de \$8,508.28 MXN, continuando en aumento los años siguientes.

Tabla 44. Estado de resultados. Nota: Elaboración propia

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	\$1,669,200.00	\$1,754,329.20	\$1,843,799.99	\$1,937,833.79	\$2,036,663.31
COSTOS FIJOS	\$21,400.00	\$22,042.00	\$22,703.26	\$23,384.36	\$24,085.89
COSTOS VARIABLES	\$1,663,628.53	\$1,713,537.39	\$1,764,943.51	\$1,817,891.82	\$1,872,428.57
(-) COSTOS TOTALES	\$1,685,028.53	\$1,735,579.39	\$1,787,646.77	\$1,841,276.17	\$1,896,514.46
(=) UTILIDAD BRUTA	-\$15,828.53	\$18,749.81	\$56,153.22	\$96,557.62	\$140,148.85
(-) DEPRECIACION	\$3,280.21	\$3,280.21	\$3,280.21	\$3,280.21	\$3,280.21
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$19,108.74	\$15,469.61	\$52,873.01	\$93,277.41	\$136,868.65
(-) IMPUESTOS	-\$8,598.93	\$6,961.32	\$23,792.86	\$41,974.83	\$61,590.89
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$10,509.81	\$8,508.28	\$29,080.16	\$51,302.58	\$75,277.76

8.3. Plan de financiamiento

8.3.1. Flujo de efectivo

La importancia del flujo en efectivo radica en conocer el dinero existente en caja ya que si una empresa no tiene la cantidad necesaria el funcionamiento de la empresa no será el mismo lo que puede llevar a la quiebra a una empresa.

En la siguiente tabla se puede observar la proyección a cinco años de los flujos de efectivo de Maké, en el cual se puede observar que en el primer año se tendrá un saldo final negativo de \$15,828.53 MXN, pero este recupera en el año dos y se mantiene en aumento en los siguientes años.

Tabla 45. Flujo de efectivo. Nota: Elaboración propia

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	0	\$1,669,200.00	\$1,754,329.20	\$1,843,799.99	\$1,937,833.79	\$2,036,663.31
(+) VALOR DE RESCATE	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,822.34
(=) INGRESOS TOTALES	\$0.00	\$1,669,200.00	\$1,754,329.20	\$1,843,799.99	\$1,937,833.79	\$2,038,485.65
COSTOS FIJOS	\$0.00	\$21,400.00	\$22,042.00	\$22,703.26	\$23,384.36	\$24,085.89
COSTOS VARIABLES	\$0.00	\$1,663,628.53	\$1,713,537.39	\$1,764,943.51	\$1,817,891.82	\$1,872,428.57
(=) COSTOS TOTALES	\$0.00	\$1,685,028.53	\$1,735,579.39	\$1,787,646.77	\$1,841,276.17	\$1,896,514.46
ACTIVO FIJO	\$ 70,272.77	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(=) SALDO FINAL	-\$70,272.77	-\$15,828.53	\$18,749.81	\$56,153.22	\$96,557.62	\$141,971.19

8.3.2. Valor Actual Neto (VAN o VPN)

VAN \$127,125.20

Para tomar una decisión respecto al Valor Actual Neto (VAN) se considera que, si el VAN es mayor a uno, es viable el proyecto por lo que se puede iniciar el proyecto. Para ello, se debe tomar en consideración el valor actualizado de los ingresos menos el valor actualizado de los egresos.

Considerando lo anterior, en este caso el resultado del VAN es positivo con la cantidad de \$127,125.20 MXN, lo que significa que es posible la realización del proyecto ya que, además de la recuperación, las utilidades y ganancias, se tendrá al final de los cinco años un excedente de dinero.

8.3.3. Razón beneficio/costo (B/C) o índice de rentabilidad

B/C 1.019

Para su cálculo se consideran la división de dos variables, los ingresos y los egresos actualizados. En este caso, la relación Beneficio/Costo es mayor que uno, lo que da como resultado que, por cada peso invertido se va a recuperar y se tendrá un excedente de 0.19 MXN

8.3.5. Análisis de sensibilidad

Se designa análisis de sensibilidad al procedimiento por el cual se puede observar que tan sensibles o cuánto afecta el VPN o la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto.

Em la siguiente tabla se muestras tres posibles situaciones, el pesimista, probable y optimista, la cual se demuestra que no existe una afectación mayor en el TIR y VAN por lo que no está presenta una gran sensibilidad indicando buena rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Tabla 46. Análisis de sensibilidad. Nota: Elaboración propia

Periodo	AÑO	FNE	Estado de la economía		
			Pesimista	Probable	Optimista
Variación del FNE según escenario			2%		5%
			Flujos Netos de Efectivo		
Inversión inicial neta		-70,273	-700,000	-700,000	-700,000
1	2019	-15,829	-15,512	-15,829	-16,620
2	2020	18,750	18,375	18,750	19,687
3	2021	56,153	55,030	56,153	58,961
4	2022	96,558	94,626	96,558	101,385
5	2023	141,971	139,132	141,971	149,070
TOTAL		297,603	291,651	297,603	312,483

Tabla 47. Estado de la economía. Nota: Elaboración propia

Estado de la economía				
	Datos pronosticados	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	127,125	124,583	127,125	133,481
TIR	39.99%	39.19%	39.99%	42%

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Un plan de negocios tiene como propósito considerar todas las variables que influyen en el proyecto para reducir el riesgo de pérdida que pudiera existir y tener mayor éxito al momento de poner en marcha la empresa.

Al desarrollar el presente proyecto se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones que se lograron mediante el uso de diversos métodos que ayudaron a la recolección de información y con ellos analizar la demanda y oferta de los productos ofrecidos. Para ello se aplicó una encuesta a un segmento establecido para determinar el mercado apto para la venta de los productos Maké.

Con respecto al segmento de mercado, se considerarán jóvenes entre 21 a 34 años que se encuentran en la ciudad de Chetumal que tienen un estilo de vida activo y saludable que acuden al gimnasio, nutricionista o cuidan de manera personal los alimentos que consumen.

Además, al analizar la competencia directa al cual se enfrentará se puede observar que la mayoría de ellos tienen como debilidad no ser saludables y contar con pocos puntos de venta por lo que Maké ofrecerá productos saludables cubriendo diversos puntos de venta para que sean accesibles a los consumidores.

Por lo tanto, se puede mencionar que existen un mercado objetivo al cual se le puede ofrecer los productos de “Maké” ya que existe una tendencia por optar por botanas saludables.

Cabe mencionar que el diseño de las estrategias de marketing se realizó con un enfoque de dar a conocer el factor diferenciador que los productos tienen mediante las redes sociales como Facebook e Instagram, y una página web, como medios primarios. Y como medios secundarios se optará por realizar el marketing de influencers con el fin de amplificar los mensajes positivos de la marca y ganar reputación y prestigio.

Al momento de iniciar un negocio se tiene la inseguridad de si el proyecto generará utilidades o si existe una rentabilidad o no. Por lo que, al momento de realizar el estudio financiero se pudo comprobar la rentabilidad de este mediante los instrumentos financieros.

Como resultado del estudio financiero se obtuvo números positivos ya que los instrumentos que se utilizaron demostraron la viabilidad del proyecto teniendo una VAN de \$127,125.20 y un beneficio/costo de 1.019, es decir que por cada peso invertido se recuperará .019 MXN.

Recomendaciones

Monitorear la atención de los empleados hacía los minoristas por lo que se debería mantener una constante capacitación de trato al cliente. De la misma forma, mantener una adecuada y constante campaña de publicidad y marketing con el fin de posicionarse de manera estatal.

Tener siempre una calidad en el servicio al cliente y en los productos.

Constante actualización en cada uno de los aspectos de marketing para conocer las nuevas tendencias para su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial (2015). Gasto en inversión y desarrollo (% del PIB). México.

Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C (2014). Botanas funcionales y nutritivas obtenidas por freído, extrusión y horneado.

Cuj Laines, R., Herman Lara, E., Torruco Uco, J. G., & Rodríguez Miranda, J. (2017). Efecto de la mezcla de harinas de chapulín y maíz sobre las propiedades funcionales de botanas extruidas. Instituto Tecnológico de Tuxtepec.

Dávila-Torres, J., González-Izquierdo, J. D. J., & Barrera Cruz, A. (2015). Panorama de la obesidad en México. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Global Entrepreneurship Monitor (2017). Reporte Global. Londres, Reino Unido.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Censo de Población y Vivienda. México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Conociendo Quintana Roo. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Panorama sociodemográfico de Quintana Roo. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Presentación de la Encuesta Intercensal - Principales resultados. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Comunicado de Prensa. Índice Nacional de Precios al Consumidor. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Comunicado de Prensa. Indicadores de Ocupación y Empleo. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Comunicado de Prensa. Producto Interno Bruto de México. Cuarto Trimestre. México.

Navarrete E. & Sansonres E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y mediana empresas en Quintana Roo, México: Un Análisis Multivariante. Revista Internacional Administración y Finanzas.

Organización Panamericana de la Salud (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. Washington, D.C.

Porter, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas. Harvard Business Review América Latina.

Seale & Associates (2017) Botanas Saludables – México. Creative Solutions. Trusted Advice.

Villada H., Acosta H., & Velasco R. (2006). Biopolímeros naturales usados en empaques biodegradables.