

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial  
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

---

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



INNOVANDO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIA PRIMA EN  
EL RAMO ALIMENTICIO: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA  
“LAS DELICIAS DE NAYARIT SA DE CV”

Tesis que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presentan: JOSÉ MANUEL BERECOCHEA GUTIÉRREZ

Asesor: FRANCISCO JAVIER VÁZQUEZ VILLASEÑOR

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Mayo, 2016

## Agradecimientos

A la **vida**, por darme oportunidad de tener sueños y poder trabajar por ellos; por darme salud, fuerza, bienestar y una pareja con quien disfrutarlos; por darme unos excelentes padres que me enseñaron a tenerlos y conciencia para saber valorarlos.

A mi **esposa** por su confianza y cariño, por creer en mis ideales y sobre todo apoyarlos; por estar a mi lado no importando la situación; por hacerme tan feliz.

A mi **futur@ hij@**, que sin haber nacido aún, se ha convertido en el motor para seguir adelante y pensar que nada es imposible.

A mis **padres**, por su amor incondicional; por su coraje y constancia en buscar lo mejor para mí y mis hermanos; por sus desvelos, sus esfuerzos, sus lágrimas, sus cansancios, sus sacrificios, pero sobre todo por nunca arrepentirse de seguir adelante. Mejor ejemplo de vida no pude haber tenido; son mis grandes maestros.

A **mis hermanos**, por demostrar que somos una familia unida, por el apoyo en todas las condiciones, por su humildad y cariño.

A los **maestros de vida** que tuve durante los 12 años de mi estancia en el ITESO; los que estuvieron al frente del salón de clases enseñándome conocimientos, éxitos y fracasos; a todos mis compañeros de clases que compartieron sus vidas durante estos años; a mis compañeros de trabajo que me mostraron la realidad de la vida y todas las personas con las que me relacioné para convertirme en lo que soy ahora.

Finalmente a la persona que me ayudó a darme cuenta de lo importante que puede ser mi influencia en esta sociedad; que no debo pasar por alto la trascendencia que tienen mis actos sobre las personas que me rodean; a valorar a mis empleados y convertirlos realmente en colaboradores felices y realizados; en creer que si tiene sentido soñar por una sociedad más equitativa y más justa; a consolidar y materializar los buenos pensamientos e intenciones de mi persona; a mi amigo y último maestro de mi primer maestría, **Francisco Javier Vázquez Villaseñor**.

“Educador es quien hace que las cosas difíciles sean fáciles” (Ralph Waldo Emerson)

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>9</b>
<b>ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>13</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>13</b>
2.1 ¿QUÉ ES LO QUE NOS INTERESA SABER? .....	14
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	14
2.2.1 <i>Consumo de pan en el mundo</i> .....	17
2.2.2 <i>Consumo de pan en américa latina</i> .....	18
2.2.3 <i>Consumo de pan en México</i> .....	19
2.2.4 <i>Consumo de pasteles en el mundo</i> .....	23
2.2.5 <i>Consumo de pasteles en América Latina</i> .....	23
2.2.6 <i>Consumo de pasteles en México</i> .....	24
2.2.7 <i>Consumo de helados en el mundo</i> .....	24
2.2.8 <i>Consumo de helados en América Latina</i> .....	26
2.2.9 <i>Consumo de helados en México</i> .....	27
2.2.10 <i>Consumo de café a nivel mundial</i> .....	28
2.2.11 <i>Consumo de café en Latinoamérica</i> .....	32
2.2.12 <i>Consumo de café en México</i> .....	33
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>36</b>
<b>ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN PLAN DE NEGOCIO</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>38</b>
<b>SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PLAN DE NEGOCIO</b> .....	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>40</b>
<b>HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>40</b>
HIPÓTESIS SOBRE EL PROYECTO EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS .....	41
HIPÓTESIS SOBRE EL PROYECTO EMPRESARIAL Y EL SERVICIO A LA COMUNIDAD POR MEDIO DE SU PROPUESTA DE VALOR .....	41
HIPÓTESIS SOBRE EL PROYECTO EMPRESARIAL, GENERADOR DE UN VALOR ECONÓMICO AGREGADO ...	41
HIPÓTESIS SOBRE EL PROYECTO EMPRESARIAL Y LA CAPACIDAD DE PERMANENCIA DE LA EMPRESA .....	41
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>42</b>
<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>44</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>44</b>
7.1 SOBRE LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y EL LOGRO DE LAS FINALIDADES DE LA EMPRESA.....	45
7.2 ACOMPAÑAMIENTO Y DIRECCIÓN.....	48

7.3 EL CAMBIO.....	51
7.4 INNOVAR O MORIR.....	55
<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>62</b>
<b>PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>62</b>
8.1 LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	63
8.1.1 <i>Concepto del negocio</i> .....	63
8.1.2 <i>Nuestra historia</i> .....	64
8.1.3 <i>Visión, misión, valores y objetivos estratégicos</i> .....	65
8.1.4 <i>La oportunidad y la estrategia (estrategia de entrada y crecimiento)</i> .....	65
8.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO .....	68
8.2.1 <i>Clientes</i> .....	68
8.2.2 <i>Tamaño del mercado y proyecciones a cinco años</i> .....	71
8.2.3 <i>Competencia y ángulos de diferenciación</i> .....	71
8.2.4 <i>Estimación de las ventas y la participación de mercado</i> .....	76
8.3 PLAN DE MARKETING .....	77
8.3.1 <i>Producto</i> .....	80
8.3.2 <i>Plaza</i> .....	80
8.3.3 <i>Precio</i> .....	81
8.3.4 <i>Promoción</i> .....	81
8.4 PLAN DE MANUFACTURA Y OPERACIONES .....	83
8.4.1 <i>Ciclo de operaciones</i> .....	83
8.4.2 <i>Localización geográfica</i> .....	83
8.4.3 <i>Instalaciones y mejoras</i> .....	83
8.4.4 <i>Estrategia y planes</i> .....	83
8.5 ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO.....	84
8.5.1 <i>Organización</i> .....	84
8.5.2 <i>Compensaciones y acciones</i> .....	86
8.5.3 <i>Consejo de dirección</i> .....	86
8.6 PLAN DE TRABAJO GENERAL .....	87
8.7 MANEJO DE RIESGOS .....	88
8.8 ANÁLISIS FODA “LAS DELICIAS DE NAYARIT” .....	89
8.8.1 <i>Fortalezas</i> .....	89
8.8.2 <i>Oportunidades</i> .....	90
8.8.3 <i>Debilidades</i> .....	90
8.8.4 <i>Amenazas</i> .....	90
8.9 ECONOMÍA DEL NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO.....	91
8.9.1 <i>Costos</i> .....	91
8.9.2 <i>Márgenes brutos y de operación</i> .....	93
.....	94
8.9.3 <i>Utilidad potencial y durabilidad estimada</i> .....	94
8.9.4 <i>Análisis de flujo de efectivo pro forma</i> .....	95
8.9.5 <i>Análisis del punto de equilibrio</i> .....	98
8.9.6 <i>Evaluación financiera del proyecto</i> .....	101
8.10 OFERTA PROPUESTA POR LA EMPRESA .....	101
8.10.1 <i>Financiamiento deseado</i> .....	102
8.10.2 <i>Oferta</i> .....	102
8.10.4 <i>Retorno de la inversión</i> .....	102

<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>103</b>
9.1 ¿QUÉ SE LOGRÓ HACER? Y ¿CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS? .....	104
9.2 HIPÓTESIS PLANTEADAS .....	108
9.3 PLANES A CORTO PLAZO, DURACIÓN MÁXIMA ESTIMADA UN AÑO. ....	110
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>

## Índice de figuras, gráficas y tablas

Figura 1. Los países más consumidores de pan .....	17
Figura 2. Consumo per cápita de trigo en Latinoamérica .....	19
Figura 3. Consumo de helado Latinoamérica .....	26
Figura 4. Organigrama de LAS DELICIAS DE NAYARTI .....	85
Figura 5. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de LAS DELICIAS DE NAYARIT .....	89
Gráfica 1. Consumo de pan en América Latina .....	18
Gráfica 2. Ventas pan y tortilla de harina en México.....	21
Gráfica 3. Ventas de galletas en México.....	22
Gráfica 4. Consumo de litros por persona mundial.....	25
Gráfica 5. Consumo mundial de café en millones de sacos .....	28
Gráfica 6. Frecuencia de consumo del café en México .....	34
Gráfica 7. Gasto por taza de café diario en México .....	35
Gráfica 8. Mercado vs participación en el jugo de limón deshidratado.....	71
Gráfica 9 Utilidad nacional e internacional de la elaboración de jugo de limón deshidratado.....	94
Gráfica 10. Utilidad acumulada y unidades de venta en el escenario BASE .....	99
Gráfica 11. Utilidad acumulada y unidades de venta en el escenario MEDIO .....	99
Gráfica 12. Utilidad acumulada y unidades de venta escenario ÓPTIMO.....	100
Gráfica 13. Kilogramos proyectados a vender en el escenario nacional y en el internacional.....	100
Tabla 1. Productos estrella a partir del área de atención.....	16
Tabla 2. Producción de café verde en el mundo.....	31
Tabla 3. Cambios estratégicos y organizacionales de las empresas latinoamericanas .....	53
Tabla 4. Participación en ventas por segmento de mercado .....	68
Tabla 5 Unidades económicas potenciales.....	69
Tabla 6. Productos estrella de LAS DELICIAS DE NAYARIT .....	79
Tabla 7. Actividades de captación de clientes .....	82
Tabla 8. Ciclo completo de venta anual .....	88
Tabla 9. Manejo de riesgos, posibles fallas y sus planes de acción.....	88
Tabla 10. Costos variables para la producción de jugo de limón deshidratado .....	92
Tabla 11 Costos y Márgenes de la elaboración de jugo de limón deshidratado .....	93
Tabla 12 Utilidad nacional e internacional de la elaboración de jugo de limón deshidratado .....	93
Tabla 13. Escenario base del proyecto de inversión .....	95
Tabla 14. Escenario medio del proyecto de inversión .....	96
Tabla 15. Escenario Óptimo del proyecto de inversión .....	97
Tabla 16. Punto de equilibrio.....	98
Tabla 17. Tasa interna del retorno por año.....	101
Tabla 18. Ventas 2016 vs ventas 2015 con crecimiento porcentual.....	108

## Introducción

Cuando pensamos en empresas familiares en México tal vez se nos viene a la mente que siempre el dueño de la empresa ya cansado y de edad avanzada, sentado atrás de un viejo escritorio, toma las decisiones, estén bien o estén mal. Tal vez sea cierto o tal vez no.

Durante este viaje que tomaremos leyendo este documento nos adentraremos a las tradiciones que forman parte de las empresas familiares y sobre todo analizaremos a mi empresa en particular, que por azares del destino y por convicción propia me está tocando dirigir después de 15 años de estar ausente.

La empresa familiar "LAS DELICIAS DE NAYARIT" actualmente comercializa materias primas para la industria de la panificación, repostería, heladería y *food service*, lo ha hecho en diferentes niveles por más de 31 años y la razón por la que decidí hacer una intervención en su estructura es simple y sencillamente por necesidad. Necesidad que detecté después de encontrarme con una serie de problemas y vicios ocultos ya de tantos años atrás.

Sobre mí recae la responsabilidad de la manutención de 9 familias y a su vez muchas más con las que se relaciona directa o indirectamente la empresa.

El documento pretende ayudar a futuros empresarios y/o individuos que se encuentren en mi misma situación que su servidor, a manejar su liderazgo con firmeza en la humildad, la participación, el desarrollo y la confianza.<sup>1</sup>

Se toman opiniones de autores dedicados de por vida al estudio de las escuelas de negocio de todo el mundo, autores importantes en su ramo, pero sobre todo actualizados con la forma correcta de hacer las cosas, buscando el bien común y la estabilidad social.

En el CAPÍTULO I se muestran de forma general los **Antecedentes del problema** y las razones generales del porque esta intervención. Del CAPÍTULO II al CAPÍTULO VI detallaré la **estructura y metodología de investigación**, desde un aspecto monetario y cuantificable, mostrando todas las áreas que actualmente abarca la empresa y sobre todo hacia donde tenemos para seguir creciendo.

En el CAPÍTULO VII nos encontramos con el **Marco teórico** que sustenta toda la información recabada a lo largo de casi este año que duró la investigación. Aquí encontramos pedazos de las obras de arte de autores reconocidos nacional e internacionalmente.

---

<sup>1</sup> Carlos Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde?*, RUZ, Naucalpan, Estado de México, 2004, p 391.

En el CAPITULO VIII encontraremos el Plan de negocios, la médula de la investigación, es, junto con el proyecto de innovación, la parte que nos dará o arrojará un resultado medible y cuantificable para la mejor toma de decisiones.

Todo esto para concluir con el CAPITULO IX las Conclusiones del trabajo, donde verán expresadas que se realizó, cuáles fueron los resultados a las hipótesis planteadas y sobre todo que se implementara en el futuro.



## **CAPÍTULO I**

### **Antecedentes del problema**

Las empresas familiares son el principal motor de la economía.<sup>2</sup> La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente.<sup>3</sup>

Por tal motivo y con mucha razón es de vital importancia tomar en cuenta los posibles cambios y amenazas que puedan generarse en el entorno de nuestras empresas familiares, así como atractivas y jugosas oportunidades.

Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones.<sup>4</sup>

Las empresas familiares generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. La elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y ésta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores.<sup>5</sup>

Mientras que Japón puede presumir de tener más de 2,000 empresas con 200 años de antigüedad, en México, apenas 13% de las empresas familiares llega a una tercera generación.<sup>6</sup>

La empresa protagonista de este trabajo es LAS DELICIAS DE NAYARIT SA DE CV, una empresa familiar surgida por necesidades personales de su fundador, el Ing. José Manuel Berecochea Vallejo junto con su inseparable esposa, compañera de trabajo, socia y consejera la Sra. Adriana Gutiérrez Domínguez hace más de 30 años. Dicha empresa hasta hoy en día Mayo 2016 se dedica a la comercialización de materias primas específicamente para la industria de la panificación, repostería, heladería y *food service*.

---

<sup>2</sup> *Empresas familiares en México*, febrero de 2016, desde [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf) .

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Siete «fantasmas» que deben de vencer las empresas familiares*, febrero de 2016, desde <http://www.forbes.com.mx/siete-fantasmas-que-deben-vencer-las-empresas-familiares/> .

Y justamente se encuentra atravesando el cambio de dirección a la siguiente generación, en este caso a su hijo mayor el Lic. José Manuel Berecochea Gutiérrez, autor de ésta tesis y su esposa.

Iniciar una empresa familiar y que ésta perdure a través del tiempo es una tarea complicada, según el Doctor José DelaCerde Gastélum en su obra “la estrategia de las latinas”, muchas empresas latinoamericanas han desaparecido en las últimas tres décadas como resultado de la hostilidad económica: inflación, devaluaciones, recesiones económicas, así como una creciente competencia internacional. Sin embargo, también existe un buen número de organizaciones sobrevivientes que han logrado adaptarse a la prolongada turbulencia en el ambiente económico. Más aún, algunas de ellas se han convertido en firmas globalmente competitivas.<sup>7</sup>

Estas organizaciones han descubierto y desarrollado los factores de la adaptabilidad estratégica y del desempeño superior sostenido requeridos para prosperar en una economía global.<sup>8</sup>

Por lo tanto en la empresa familiar “LAS DELICIAS DE NAYARIT” se entiende de alguna manera el gran reto que tuvieron que enfrentar sus fundadores para poder crear sólidas bases y soportar por más de 30 años dichas hostilidades económicas.

Por consiguiente, Iniciar el cambio generacional dentro de una empresa puede ser el principio de una historia de negocios exitosa o de un caos familiar que termine en pérdidas financieras.<sup>9</sup>

Por lo anterior es de vital importancia reestructurar y rediseñar el proyecto empresarial de “LAS DELICIAS DE NAYARIT”, con el fin de consolidarla e incrementar la probabilidad de que perdure como una empresa capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, así como facilitar el desarrollo de las personas que la integran y aquellas que día a día se relacionan con o a través de ella.

Pero esto de cuidarse puede tener dos caminos, diametralmente opuestos: o nos cuidamos desde el miedo y el temor permanente, o nos cuidamos de forma atenta, desde

---

<sup>7</sup> José DelaCerde Gastélum, *La estrategia de las latinas*, LID, México, D.F., 2009, p 17.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Siete «fantasmas» que deben de vencer las empresas familiares*, febrero de 2016, desde <http://www.forbes.com.mx/siete-fantasmas-que-deben-vencer-las-empresas-familiares/>.

un criterio nutritivo y libre.<sup>10</sup> De este modo, el cuidarse concreta un tránsito responsable para una organización que aspira a sostenerse activa, sana y nutritiva para los desafíos que se imponga a corto, medio y largo plazo.<sup>11</sup>

A lo largo de 30 años de existencia, “LAS DELICIAS DE NAYARIT” ha atravesado diferentes crisis, tanto internas como externas, ahora con el cambio generacional y la sucesión de responsabilidades de Padre y fundador a hijo y sucesor surgen varias oportunidades de negocio dentro de la empresa, debido a que se fusiona actitud y visión de crecimiento con una notable sabiduría y experiencia forjada a través de muchos años de aciertos y fracasos.

Tomar las riendas de una empresa ya establecida, con personal capacitado, con clientela frecuente, equipo inmobiliario, equipo mobiliario, procesos y mercancía al parecer es una tarea de alta responsabilidad, sin embargo me siento dichoso de ya tener como base una plataforma cimentada y estructurada para enfocarme en detectar y hacer posibles dichas oportunidades de negocio.

Hoy en día “LAS DELICIAS DE NAYARIT” atiende a varios rubros de productores de alimentos como ya se mencionó con anterioridad. El proyecto empresarial de “LAS DELICIAS DE NAYARIT” busca crear nuevas oportunidades en los diferentes rubros, vaya en otras palabras generar un real y consistente cambio estratégico, el cual, no es más que un viraje significativo en las metas y prioridades de una empresa y en la forma en que ésta selecciona, adquiere y transforma sus recursos para generar valor en sus productos y servicios.<sup>12</sup>

Dichas oportunidades se irán desarrollando en el presente documento y en especial en el capítulo del plan de negocio y van desde contar con un CEO profesional, implementación de programas de responsabilidad social corporativa, diversificación del negocio, desarrollo de alianzas cooperativas para realizar proyectos en conjunto, integración vertical y por último reestructuración y programas de mejoramiento.

---

<sup>10</sup> Fernando Véliz Montero, *Resiliencia organizacional*, GEDISA, Barcelona, España, 2014, p 119.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> José DelaCerde Gastélum, *op. cit.*, p 68.

## **CAPÍTULO II**

### **Planteamiento del problema u oportunidad de negocio**

## 2.1 ¿Qué es lo que nos interesa saber?

Después de todo lo mencionado lo que realmente me interesa saber es: si a través del resignificado proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT éste:

- ¿Facilitará el desarrollo de las personas que integran la empresa como también las personas que interaccionan con ella, desde sus clientes, proveedores, aliados y hasta sus competidores?
- A través de su propuesta de valor ¿servirá y beneficiará a la comunidad?
- ¿Tendrá oportunidad de un crecimiento y de generar valor económico?
- ¿Generará suficiente utilidad que le permita reinvertir en proyectos de innovación y dotarla de capacidad de permanencia?

## 2.2 Análisis de la industria

Para poder visualizar el crecimiento del mercado de las cinco áreas que maneja la empresa primero hay que analizar la industria alimentaria en el mundo.

La industria alimentaria tiene que afrontar en pleno siglo XXI el reto de dar soluciones al aumento de la población que en el horizonte del 2050 demandará un 70 % más alimentos, a los problemas de salud de medio mundo por sobrepeso y a los de malnutrición de la otra mitad.<sup>13</sup>

La cuestión que se plantean los expertos es cómo abordar una situación que llevará a la población mundial a alcanzar los 9.200 millones de personas (un 38 % más que la cifra actual) que además implicará que la renta per cápita mundial pueda llegar a duplicarse, sobre todo, en los países emergentes, y que supondrá un aumento de la demanda de alimentos cercano al 70 %.<sup>14</sup>

Las 5 áreas o grupos de establecimientos que atiende la empresa LAS DELICIAS DE NAYARIT comercializando sus materias primas son:

---

<sup>13</sup> *Industria alimentaria afronta retos en un mundo de excesos y escasez de comida*, mayo de 2016, desde <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-alimentaria-afronta-retos-en-un-mundo-de-excesos-y-escasez-de-comida> .

<sup>14</sup> *Ibid.*

- Panaderías o panificadoras.
- Pastelerías o Reposterías.
- Nieves y paletas de hielo o heladerías.
- Cafeterías.
- Restaurantes o establecimientos dedicados al *food service*.

Dentro de cada área o grupo figuran materias primas que satisfacen las necesidades de los clientes que se encargan de transformar dichas materias primas y ofrecer al consumidor final un producto y/o servicio terminado.

Dichas materias primas en su mayoría son necesarias, más sin embargo existen materias primas catalogadas como productos estrella los cuales generan el 80% de las ventas de LAS DELICIAS DE NAYARIT.

Tanto las materias primas en general al igual que los productos estrella se verán con más detalle en el plan de negocios, aun así se muestran a continuación de forma introductoria la lista de productos que forman parte de la oferta de valor de la empresa:

<b>Panaderías o panificadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Harina de trigo</b></li> <li>• <b>Manteca vegetal</b></li> <li>• <b>Margarinas y mantequillas</b></li> <li>• <b>Aceites</b></li> <li>• <b>Azúcar estándar</b></li> <li>• <b>Levaduras y mejorantes</b></li> <li>• <b>Mermeladas y rellenos</b></li> <li>• <b>Esencias</b></li> <li>• <b>Pan y donas congeladas</b></li> </ul>
<b>Pastelerías o reposterías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harina de trigo</li> <li>• Margarinas y mantequillas</li> <li>• Cremas para batir y merengues</li> <li>• Azúcar glas y refinada</li> <li>• Mejorantes</li> <li>• Mermeladas y rellenos</li> <li>• Cocos y chocolates</li> <li>• Pan y donas congeladas</li> </ul>
<b>Nieves y paletas de hielo o heladerías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base o leche para nieve</li> <li>• Concentrados</li> <li>• Conos y galletas</li> <li>• Desechables</li> <li>• Palillos</li> <li>• Rellenos</li> <li>• Jugo de limón deshidratado</li> </ul>
<b>Cafeterías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café</li> <li>• Polvos base</li> <li>• Esencias jarabe</li> <li>• Salsas jarabe</li> <li>• Desechables</li> </ul>
<b>Restaurantes o establecimientos dedicados al <i>food service</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desechables</li> <li>• Jarabes endulzantes</li> <li>• Jugo de limón deshidratado</li> </ul>

**Tabla 1. Productos estrella a partir del área de atención**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2016)

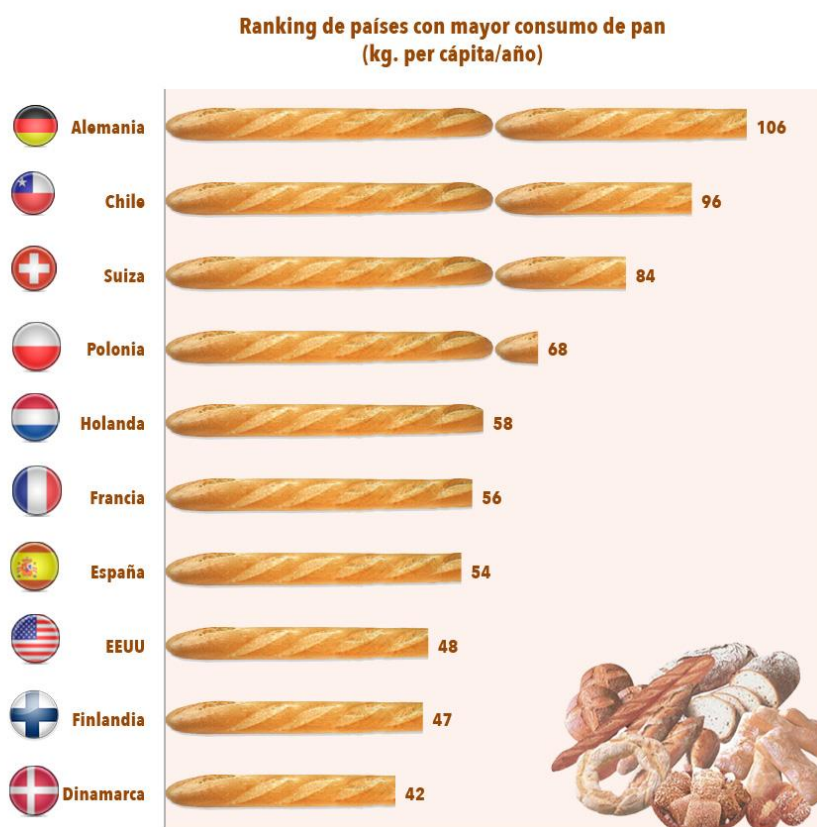
Mismos productos estrella figuran en la descripción que se darán en capítulos subsecuentes de esta tesis, específicamente en el plan de negocios CAPÍTULO VIII.



## 2.2.1 Consumo de pan en el mundo

En la industria o área de la panadería o panificación el pan es el producto principal. El pan (del latín panis) es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional en Europa, Medio Oriente, India, América y Oceanía.<sup>15</sup>

El consumo de pan ha ido creciendo durante los siglos acompañado con el ritmo de crecimiento de la población mundial. El consumo medio de pan en la cesta de la compra de los países desarrollados suele estar entre un 5 % y un 10 % (en función de aspectos culturales y localización). El país con mayor porcentaje de consumo de pan per cápita es Alemania (aproximadamente 106 kilogramos por persona por año), seguido de Chile (aproximadamente 98 kilogramos/persona año).<sup>16</sup>



**Figura 1. Los países más consumidores de pan**

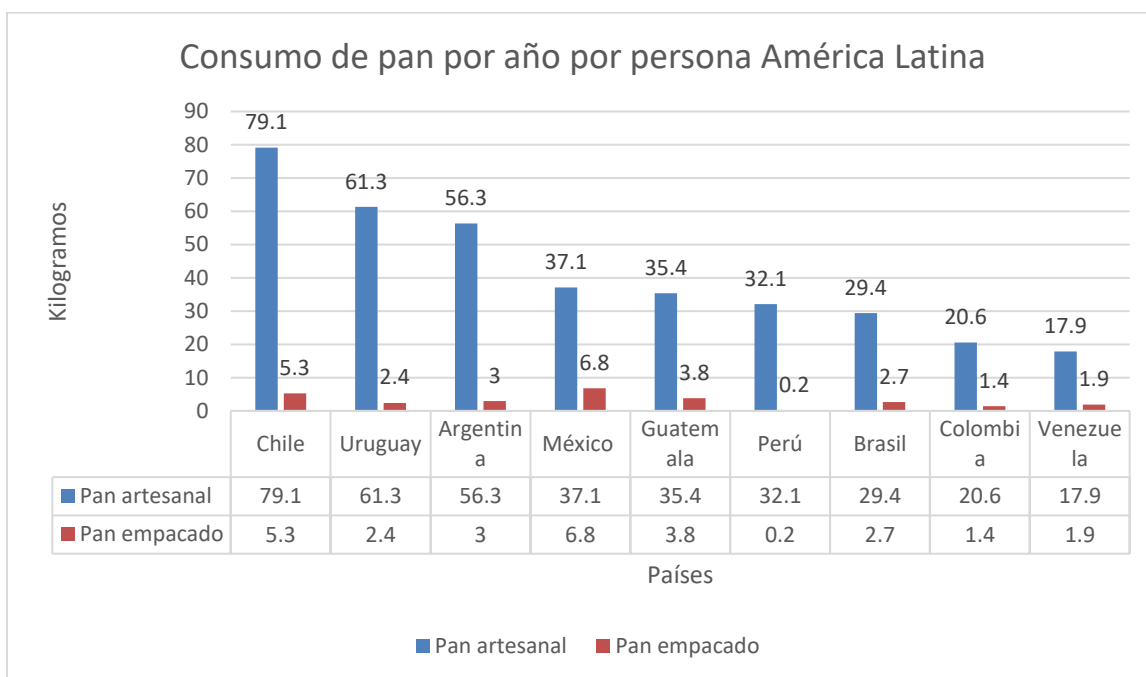
Fuente: Tecnomangement (2009)

<sup>15</sup> *Pan*, febrero de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Pan> .

<sup>16</sup> *Ibid.*

## 2.2.2 Consumo de pan en América Latina

Según el Club del Pan, en América Latina existen 230,450 panaderías y en parte gracias a estas, la adaptación de distintos tipos de pan a las crecientes tendencias de salud hace que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos. Se imponen también los formatos con distintos tipos de harina y granos. La importancia de los valores alimenticios de las frutas y los frutos secos hacen que estos aparezcan cada vez más en los productos de la panadería, cubriendo así la demanda de consumidores más conscientes de su salud.<sup>17</sup>



**Gráfica 1. Consumo de pan en América Latina**

Fuente: elaboración propia con datos de Industria alimenticia (2008)

El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. De acuerdo con los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100kg que consume cada alemán por año.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> *Tendencias en panificación 2015*, abril de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015>.

<sup>18</sup> *Ibid.*

### 2.2.3 Consumo de pan en México

En México se consume el pan de dulce, así como el bolillo, el virote y las tortillas de harina (sobre todo en el norte); estas últimas suelen hacerse con una masa de harina de trigo mezclada con manteca de cerdo o mantequilla. Se dice de forma general que el consumo de pan tradicional es muy superior al consumo de pan industrial.<sup>19</sup>

Indiscutiblemente en América Latina México es el mayor consumidor de trigo, materia prima esencial para la fabricación de la harina de trigo, ingrediente principal de todo lo mencionado anteriormente para fabricar pan, tortillas de harina y galletas.

GRÁFICA 1. CONSUMO PER CÁPITA DE TRIGO EN LATINOAMÉRICA			
País	27-61 kg/año	61-96 kg/año	96-142 kg/año
México	36		
Cuba	52		
República Dominicana	31		
Haití	27		
Bahamas	45		
Guatemala	32		
Honduras	35		
Nicaragua	31		
El Salvador	28		
Panamá	42		
Costa Rica	38		
Venezuela	53		
Guyana	59		
Suriname	48		
Colombia	29		
Ecuador	38		
Perú	54		
Bolivia	56		
Paraguay	28		
Brasil	54		
Chile			113
Argentina		88	
Uruguay			125

Fuente: <http://chartsbin.com/view/5267>

**Figura 2. Consumo per cápita de trigo en Latinoamérica**

Fuente: CHARTSBIN (2010)

<sup>19</sup> *Pan*, febrero de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Pan> .

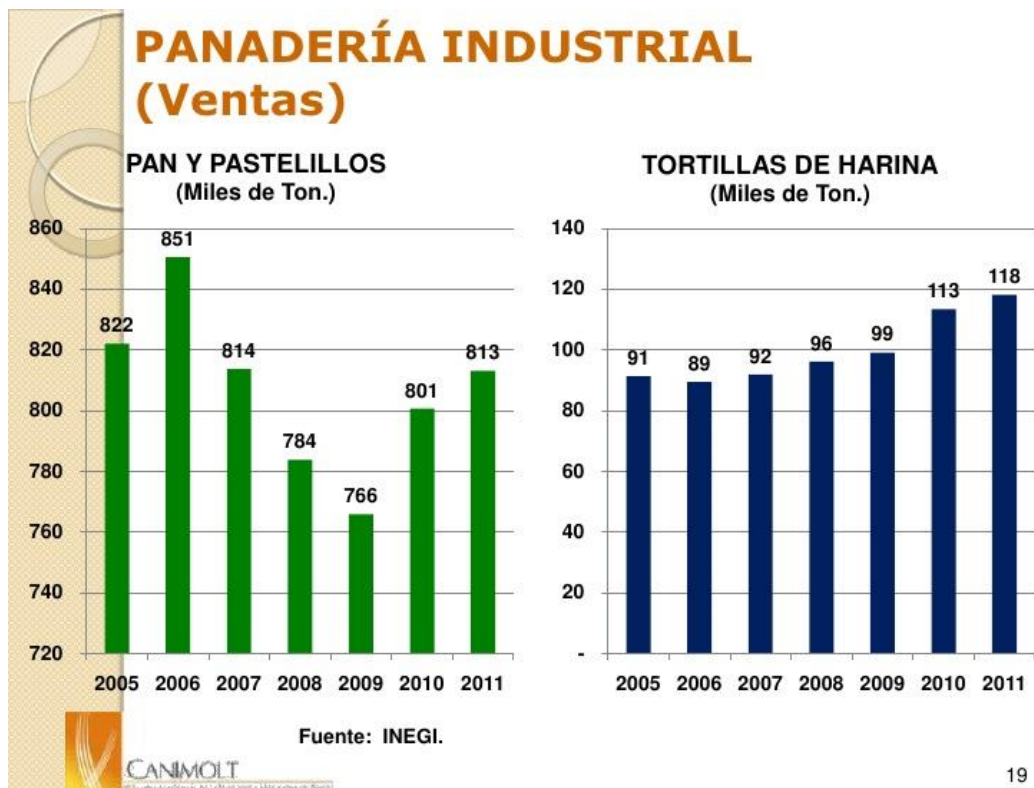
Los mexicanos utilizan mucho el trigo por su variedad de usos y beneficios. Entre los beneficios por los cuales los mexicanos consumen mucho trigo figuran los siguientes:<sup>20</sup>

- La hierba de trigo potencia el sistema inmunológico del cuerpo para combatir y recuperarnos de enfermedades y dolencias.
- El jugo de trigo verde desintoxica el cuerpo, por eso es mejor tomarlo en ayunas.
- El salvado de trigo es rico en propiedades nutricionales.
- De la harina de trigo se elaboran pastas, galletas, bases de pizzas y bebidas energéticas.
- Cerveza de trigo.
- El germinado de trigo se usa en casos de, fatiga, anemia, favorece el crecimiento y la convalecencia de cualquier enfermedad, también combate el colesterol.
- El aceite de trigo, en la industria cosmética, se encuentra en productos para la piel, cabello, exfoliantes y uñas.
- En la industria farmacéutica el aceite de trigo se emplea como fuente de vitamina E y como remedio para el estreñimiento.
- El gluten, da elasticidad a las masas de panes y dulces, y el endospermo, que es la parte interna del grano, está lleno de almidón y proteína.

En las ventas en México dentro de la industria de la panadería o panificación nos encontramos con una fuerte caída desde el 2007 al 2009, pero desde entonces el incremento ha sido constante, en cambio en la industria de la tortilla de harina se ha mantenido un crecimiento constante.

---

<sup>20</sup> 10 cosas que no conocías del trigo, mayo de 2016, desde <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/10-cosas-que-no-conocias-del-trigo> .

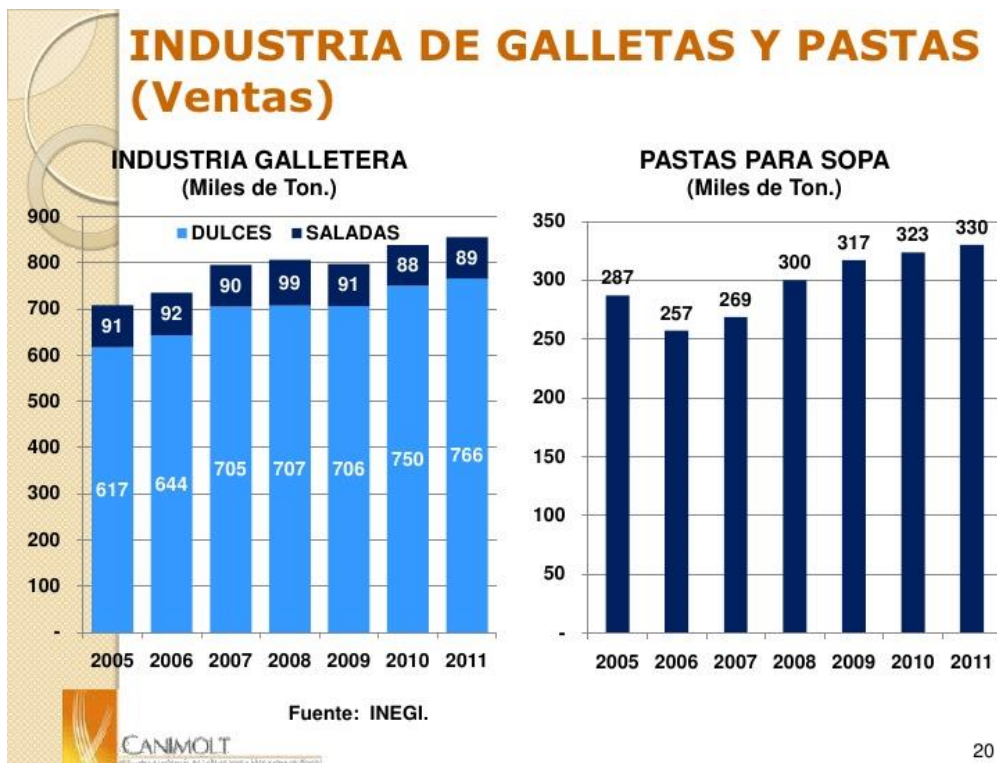


**Gráfica 2. Ventas pan y tortilla de harina en México**

Fuente: INEGI (2011)

Dentro de la industria de la panificación figuran también las galletas, las cuales pueden ser saladas o dulces. Y de acuerdo a su consumo de conveniencia o lujo.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> *La industria de alimentos en México*, mayo de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico>.



**Gráfica 3. Ventas de galletas en México**

Fuente: INEGI (2011)

Como se puede apreciar la tendencia al crecimiento en la industria de la panificación ha sido clara y sigue siendo constante, aunque con algunas varianzas o tendencias.

Por ejemplo la tendencia a lo natural o los productos orgánicos se instala también en este rubro. Los consumidores a su vez son cada día más conscientes de lo que comen. El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país en el que se encuentre pero por encima de todo y generalizando, es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva.<sup>22</sup>

Como ejemplo el consumo de pan blanco ha disminuido y las ventas de los productos sustitutos tales como pan integral se ha incrementado.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> *Tendencias en panificación 2015*, abril de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015>.

<sup>23</sup> *La industria de alimentos en México*, mayo de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico>.

## 2.2.4 Consumo de pasteles en el mundo

Increíblemente en esta categoría los mexicanos somos los principales consumidores de pasteles en el mundo. El consumo de los mexicanos prácticamente duplica al segundo y tercer lugar de ranking, que son Bélgica, con 11.8kg, y Grecia, con 10.9kg anuales de pastel por habitante.<sup>24</sup>

## 2.2.5 Consumo de pasteles en América Latina

Como se mencionó en la **Tabla 1. Productos estrella a partir del área de atención** el azúcar glas y refinada conforman 2 de los productos estrella, ya que se necesitan casi todo el tiempo para elaborar productos de repostería, además de ser el principal ingrediente para elaborar los dulces o confituras.

Originalmente en Europa la palabra confitería se refiere al establecimiento donde elaboran y venden dulces, como pasteles, pastas y bombones.<sup>25</sup> Pero en México le llamamos a la confitería al comercio o negocio donde se elaboran o venden dulces y confituras.<sup>26</sup>

El mercado mundial de productos de confitería representó USD\$ 1,5 billones por año.

La globalización en América Latina ha acercado aún más si cabe, las festividades norteamericanas a la población, abriendo una oportunidad para el sector de confitería de cara a promocionar productos estacionales más allá de aquellos relacionados con las festividades tradicionales como la Navidad.<sup>27</sup>

Por otro lado tenemos también expresados en la tabla 1 la sección de cocoas y chocolates, la multitud de estudios que afirman que el chocolate en estado más puro es beneficioso para la salud ha aumentado el consumo y las ventas del mismo a lo largo de la región.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> *México, el país más goloso y glotón del mundo*, mayo de 2016, desde <http://de10.com.mx/vivir-bien/2015/06/24/mexico-el-pais-mas-goloso-y-gloton-del-mundo> .

<sup>25</sup> *Confitería Definición*, abril de 2016, desde <http://es.thefreedictionary.com/confiter%C3%ADa> .

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> *Confitería América Latina*, mayo de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/86252-confiteria-en-america-latina> .

<sup>28</sup> *Ibid.*

## 2.2.6 Consumo de pasteles en México

De acuerdo con el Laboratorio de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), los mexicanos consumen al año un promedio de 19.9 kilos de pasteles per cápita.<sup>29</sup>

Un estudio de tendencias de alimentos envasados realizado por Euromonitor arroja que una de las cinco principales corrientes que van en aumento en México es el consumo de pastelillos, un mercado donde Bimbo lidera las ventas.<sup>30</sup>

Esta afirmación abre el panorama de oportunidad para los empresarios que decidan poner su propia pastelería, la realidad es que los hábitos de consumo se están modificando.

Lo mismo pasa con la comida congelada. Los largos viajes, días laborales más largos y en general al ritmo cada vez más rápido de la vida en México beneficia el consumo de productos de conveniencia, principalmente comida congelada y alimentos preparados.<sup>31</sup>

Esto anterior ya se está dejando ver dentro de LAS DELICIAS DE NAYARIT, ya que en los últimos 5 meses ha incrementado el volumen de venta de pan y dona congelada en un aproximado de 100%, sumado con los propios productos complementarios para el pan y dona congelada, como coberturas, las cuales también han incrementado en un aproximado de 400%.

Por otro lado la industria de la confitería también está fuerte en México, se estima que el valor es de 5000 millones de dólares anuales.<sup>32</sup>

En México la industria de la confitería, elaborada por productos alimenticios como el azúcar, chocolate y otros ingredientes puede ser clasificada en 3 grupos:<sup>33</sup>

- Confites de azúcar
- Confites de chocolate
- Gomas de mascar

## 2.2.7 Consumo de helados en el mundo

Según datos de 2012 la Asociación Internacional de Productos Lácteos, el ranking del consumo mundial de helados (en litros al año por habitante) lo encabeza Nueva Zelanda,

---

<sup>29</sup> México, el país más goloso y glotón del mundo, mayo de 2016, desde <http://de10.com.mx/vivir-bien/2015/06/24/mexico-el-pais-mas-goloso-y-gloton-del-mundo>

<sup>30</sup> ¿Por qué los mexicanos aman a los pasteles?, marzo de 2016, desde <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-mexicanos-aman-los-pasteles/>

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> La confitería en México, marzo de 2016, desde <http://es.slideshare.net/ProEcuadorMexico/la-confitera-en-mxico-un-mercado-de-5000-millones-de-dlares>

<sup>33</sup> Ibid.



con 26.3 litros, seguida de EE UU (24.5 litros), Australia (17.8) y Suiza (14.4). El quinto puesto es para Suecia (14.2), mientras que Finlandia ocupa la sexta posición (13.9).<sup>34</sup>



**Gráfica 4. Consumo de litros por persona mundial**

Fuente: elaboración propia con datos de Muy historia España (2012)

A nivel mundial, el helado que más se consume es el de vainilla, y el momento del año en que más helados se fabrican es el mes de junio.<sup>35</sup>

Sin embargo, todos los países europeos están de acuerdo que si se trata de su sabor favorito es el chocolate.<sup>36</sup>

Como podemos visualizar en la **Gráfica 4. Consumo de litros por persona mundial** nuestro vecino Estados Unidos es el segundo consumidor de helado en el mundo promedio por persona por año. Esto es un dato interesante por la influencia que se tiene hacia México.

<sup>34</sup> ¿En qué países se consume más helado?, mayo de 2016, desde <http://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/en-que-paises-se-consume-mas-helado-811373368794> .

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *El mercado mundial de helados se mantiene fresco en una helada economía*, mayo de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83934-el-mercado-mundial-de-helados-se-mantiene-fresco-en-una-helada-economia> .

## 2.2.8 Consumo de helados en América Latina

Al igual que la panadería o el consumo de pan, Chile figura como máximo consumidor de helados en Latinoamérica.

Aunque la venta en el país como Chile es por así llamarla estacional ya que en verano aumenta hasta un 50% no deja de considerarse considerablemente estable todo el año, de hecho, la industria de los helados es una empresa creativa y en constante progreso para atender las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes.<sup>37</sup>

### ¿Quiénes lideran el consumo de helado envasado en Latinoamérica?



**Figura 3. Consumo de helado Latinoamérica**

Fuente: Euromonitor (2014)

<sup>37</sup> Chile lidera el consumo de helados en América Latina, mayo de 2016, desde <http://www.publmetro.cl/nota/cronica/chile-lidera-el-consumo-de-helados-en-america-latina/xIQpas!QGqR6x6Gy1Ag/> .

## 2.2.9 Consumo de helados en México

La industria nacional del helado alcanza un valor de 850 millones de dólares, pero aún tiene un alto potencial de crecimiento, ya que México reporta uno de los más bajos niveles de consumo per cápita en el contexto internacional, aseguró el gerente de la Feria Internacional del Helado, Hugo González.<sup>38</sup>

El mercado nacional del helado está en manos de transnacionales como Unilever con 40 por ciento, Nestlé con 25 por ciento y el resto como Nutrisa, Santa Clara y otras de menor tamaño que captan entre 5.0 y 8.0 por ciento, mientras que el resto está en la informalidad.<sup>39</sup> Esto mencionado nos arroja un valioso sobrante de 27%, el cual está, como menciona el texto, en la informalidad, mercado al cual LAS DELICIAS DE NAYARIT se dirige por medio de su alianza estratégica de distribución exclusiva con LACTOPRODUCTOS LA LOMA. Este mercado de la informalidad se ve conformado por las paletterías tradicionales con puntos de venta, paletterías industriales y el helado hecho en casa.

Incluso hay datos que demuestran que la mayor parte de los productores de helados, pasteles y paletas frías son familias que elaboran sus productos en casa, por lo que confían en que se respalde dicho sector.<sup>40</sup>

Estimaciones revelan que el 80% de las compañías del sector son pequeñas y medianas, lo cual “da pie a un constante crecimiento y capacitación en la industria, para que México sea un gran competidor a nivel mundial”.<sup>41</sup>

Además, el consumo anual de helado en los últimos años registró un crecimiento promedio de 1.5%, en términos de volumen, la industria podría crecer hasta 6.7% en los próximos años, a través de los 428,000 establecimientos que existen en el país y que contribuyen directamente con el crecimiento de la industria del helado y los postres fríos.<sup>42</sup>

La compra del helado en México es estacional, en primavera y verano las ventas alcanzan un incremento del 30%.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> *Ven alto potencial de crecimiento de industria del helado*, mayo de 2016, desde <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/ven-alto-potencial-de-crecimiento-de-industria-del-helado.html> .

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Trasnacionales dominan el mercado mexicano de helados*, mayo de 2016, desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/03/06/trasnacionales-dominan-mercado-mexicano-helados> .

<sup>41</sup> *Ibid.*

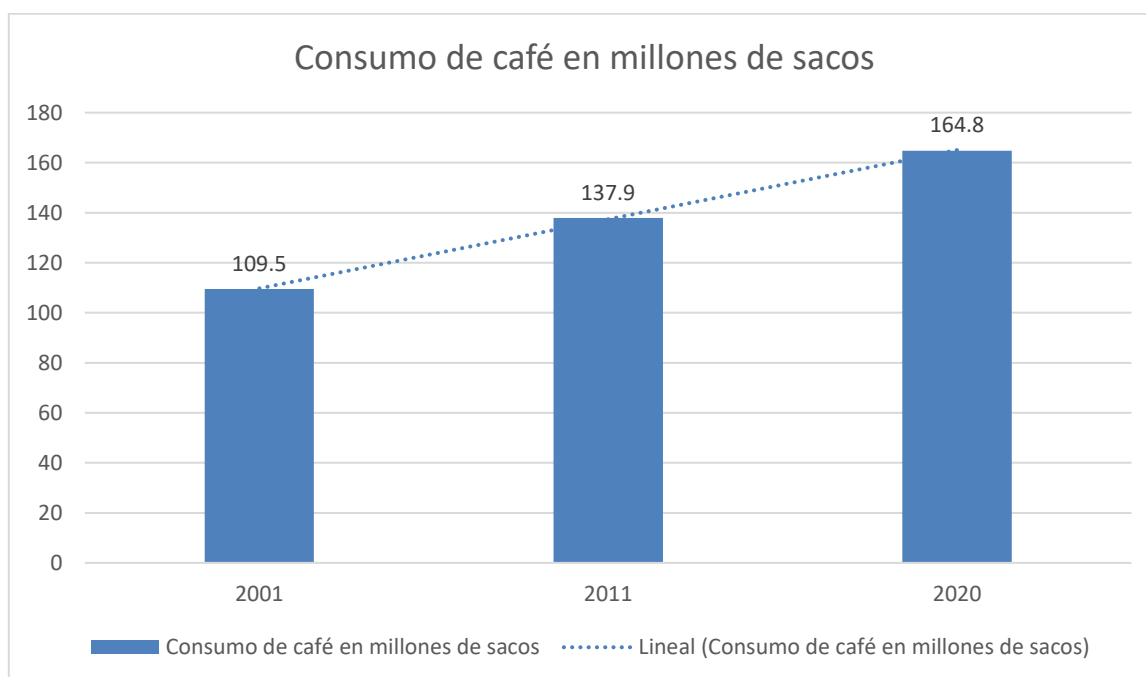
<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> *El helado y sus particularidades*, mayo de 2016, desde <http://www.merca20.com/el-helado-y-sus-particularidades/> .

### 2.2.10 Consumo de café a nivel mundial

En la última década, el consumo de café a nivel global mostró un marcado dinamismo: en el 2011 el café logró un récord de 8.34 millones de toneladas. Esto sería un crecimiento medio anual de 2.4% desde el 2001. Los números a futuro también son alentadores: según datos de la Organización Internacional del Café (ICO, por su sigla en inglés), la demanda de granos podría alcanzar hasta 10.2 millones de toneladas en el 2020. Los principales consumidores de café en el mundo son Estados Unidos y Brasil, que participan con 15.9 y 14.1% de la demanda mundial, respectivamente.<sup>44</sup>

El café es la segunda bebida más consumida en el mundo luego del agua. Es un producto de origen natural que contiene antioxidantes y otros componentes que mejoran la concentración y otorgan múltiples beneficios a la salud. En la última década creció su demanda a nivel mundial, sumó al público joven entre sus consumidores y extendió su uso a diversos campos.<sup>45</sup>



**Gráfica 5. Consumo mundial de café en millones de sacos**

Fuente: elaboración propia con datos de *World coffee consumption international coffee organization* (2012)

<sup>44</sup> *Presentan tendencias en el mundo del café*, abril de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/67071-presentan-tendencias-el-mundo-del-cafe> .

<sup>45</sup> *Ibid.*

De hecho la TAC (tasa anual de crecimiento) entre 2001 y 2011 fue del 2.3% y la TAC entre el año 2011 y el 2020 se prevé que sea del 2%.<sup>46</sup>

El café está también en la lista de las bebidas que complementan la alimentación saludable, junto a los cinco grupos básicos de alimentos para la buena salud (sustancias grasas, lácteos, carnes y huevos, frutas y verduras, almidones). En el mundo se estima que se consumen más de 2,500 millones de tazas por día por persona.<sup>47</sup>

El consumo del café cambia. Las nuevas generaciones, la influencia de las redes sociales, el mayor poder adquisitivo (especialmente de los jóvenes), la creciente conciencia ambiental, entre otros factores, han creado tendencias de consumo que influyen en la decisión de compra del cliente que cada vez busca productos exclusivos que tengan su propia historia.<sup>48</sup>

ProColombia cuenta algunas de las tendencias mundiales del consumo del café, las cuales son las siguientes:<sup>49</sup>

### **1. Un café con mejor calidad y más natural**

En el mundo occidental y en los mercados emergentes toma mayor importancia el uso de ingredientes naturales en la producción de bebidas como el café. Este aspecto es considerado fundamental para el consumidor final, quien percibe el producto no solo como una bebida, sino como una experiencia para los sentidos.

Una imagen natural, una adecuada apariencia física y una combinación de sabores exóticos y texturas diversas se asocian con alta calidad del producto.

### **2. Crecen los *coffee shops***

Estos establecimientos para beber café son cada vez más comunes en el mundo, incluso en lugares que tienen tradición en el tema como Francia o Argentina. Estos espacios responden al estilo de vida de hoy, especialmente de los jóvenes: son ágiles en el servicio, tienen ambientes tranquilos, se ubican cerca del trabajo y estudio, y cuentan con una oferta variada de café.

---

<sup>46</sup> *Clúster café Antioquia*, mayo de 2016, desde <http://es.slideshare.net/angelicaol/20140317-presentacion-cluster-cafe-marzo-2014-final> .

<sup>47</sup> *Aumento del consumo de Café Gourmet, una tendencia a pesar de la incertidumbre económica*, mayo de 2016, desde [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/aumento\\_del\\_consumo\\_de\\_cafe\\_gourmet\\_una\\_tendencia\\_a\\_pesar\\_de\\_la\\_incertidumb/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/aumento_del_consumo_de_cafe_gourmet_una_tendencia_a_pesar_de_la_incertidumb/) .

<sup>48</sup> *7 tendencias en cafeterías*, abril de 2016, desde <https://www.entrepreneur.com/article/259416> .

<sup>49</sup> *Ibid.*

### **3. Cafés sostenibles y certificados**

Al incluir procesos más orgánicos en la producción de diversas variedades de café se logra una mejor imagen de la industria y una mayor confianza entre los consumidores. Por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garanticen que se trata de un producto natural y responsable social y ambientalmente, especialmente en países de Norteamérica y Europa. Tenerlas es un valor agregado que influye en la decisión de compra del importador y del cliente final.

### **4. Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas**

En los últimos años se ha popularizado la compra de café en cápsulas o *pods* de café molido fresco. La facilidad que tiene en la actualidad tener una máquina de café en el hogar o en las oficinas popularizó las cafeteras de preparación de café de 'una sola taza'.

Europa occidental y Norteamérica son mercados en donde estas máquinas son más comunes. De hecho, las ventas por internet de '*pods*' en estos mercados son fuertes, debido a que los consumidores pueden inscribirse en planes mensuales que incluyen la reposición de las cápsulas.

### **5. El cliente busca una historia**

El consumidor quiere conocer qué hay detrás del producto que compra: saber en detalle los beneficios de los ingredientes o de la materia prima que lo componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabricaron y quiénes se benefician de su producción.

La producción y comercialización del café gira en torno a lo natural y a las raíces culturales del país productor, que no solo abre posibilidades para exportar cafés artesanales, de origen y de alta calidad, sino que permite contar las historias que hay detrás de su producción. Contarlas es también el reto.

### **6. Se masifica la cultura barista**

Los baristas no solo son un oficio que llama la atención de los jóvenes, sino que también son un medio para promocionar la cultura del café. Los concursos de barismo son comunes en diferentes países y con ello, se extiende el conocimiento de esta bebida y sus diversas formas de consumirlo.

### **7. Crece el consumo entre los jóvenes**

El mejor reflejo de esta tendencia está en los países del Asia. En China, un mercado con potencial para Colombia, los principales consumidores de café son jóvenes entre los 20 y 30 años. Se trata de generaciones que son más receptivas a las costumbres occidentales y que con los años mejoran sus ingresos económicos y capacidad adquisitiva.

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en el llamado cinturón del café, que se encuentra entre el trópico de Cáncer y de Capricornio. Esta zona cuenta con un clima muy favorable para el cultivo del café y está compuesto en su mayoría por países en vías de desarrollo o subdesarrollados.<sup>50</sup>

Los 10 mayores productores de café verde en el mundo año 2014 fueron:

Posición	País	Sacos
1	 <a href="#">Kazajistán</a>	45 342 000
2	 <a href="#">Colombia</a>	31 000 000
3	 <a href="#">Vietnam</a>	29 500 000
4	 <a href="#">Indonesia</a>	9 700 000
5	 <a href="#">Etiopía</a>	7 500 000
6	 <a href="#">India</a>	5 517 000
7	 <a href="#">Honduras</a>	5 400 000
8	 <a href="#">México</a>	3 900 000
9	 <a href="#">Perú</a>	3 400 000
10	 <a href="#">Guatemala</a>	3 500 000

**Tabla 2. Producción de café verde en el mundo**

Fuente: elaboración propia con datos de Wikipedia.org (2014)

<sup>50</sup> *Café en Wikipedia*, mayo de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9> .

La apertura de nuevos espacios de consumo ha estimulado la cultura del café, ofreciendo nuevos sabores, mezclas y además, nuevos ambientes para consumir esta bebida.<sup>51</sup>

Entre las nuevas mezclas se encuentra la oportunidad de negocio para LAS DELICIAS DE NAYARIT, ya que, la tendencia a consumir el café gourmet abre las puertas para consolidar nuevas estrategias comerciales con productores y proveedores de este ramo, antes de proseguir primero definiré lo que es café gourmet.

Según la NCA (*The National Coffee Association of USA*) en su estudio de tendencias de consumo en Estados Unidos define el Café Gourmet como: Café tradicional – gourmet con el cual se realizan bebidas a base de *espresso*, entre las cuales se encuentran los tradicionales capuchinos, ice lates y mochas. En esta ocasión queremos resaltar que dicha definición incluye las bebidas tradicionales, frías o calientes que son “preparadas a partir de Café Premium molido o entero”.

El antes mencionado café gourmet es el que se usa como complemento en los mencionados *coffee shops*, lugares donde se acude a degustar dichas bebidas y un sin número de otras más.

### 2.2.11 Consumo de café en Latinoamérica

Con toda probabilidad, América Latina y el Caribe seguiría siendo la principal región productora de café en el mundo, aunque la tasa de crecimiento anual de la región pasará, según las proyecciones, del 1,7 por ciento del decenio anterior al 0,4 por ciento anual durante el período de la proyección.<sup>52</sup>

El café llegó a América en 1689, con la apertura del primer establecimiento en Boston. La bebida ganó popularidad y obtuvo el rango de bebida nacional, después de que los rebeldes lanzaron al mar el té objeto de impuestos por la corona británica durante el motín del té en Boston. Esta operación clave se preparó en la cafetería *Dragón verde*.<sup>53</sup>

El café alcanzó su completa aceptabilidad social en el siglo XVIII. Pronto los grandes cultivos se desplazaron a Ceilán e Indonesia, y se consolidaron posteriormente en América del Sur.

---

<sup>51</sup> *Presentan tendencias en el mundo del café*, abril de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/67071-presentan-tendencias-el-mundo-del-cafe> .

<sup>52</sup> *Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas.*, mayo de 2016, desde <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0v.htm> .

<sup>53</sup> *Café en Wikipedia*, mayo de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9> .



## 2.2.12 Consumo de café en México

Hace cuarenta años, cuando alguien quería salir a tomar un café en la Ciudad de México, probablemente se dirigía al Café de Tacuba o el recién surgido VIPS, y pedía un americano o un *espresso*. Hoy, esas barras se han convertido en lugares donde puedes navegar por Internet o leer un libro mientras disfrutas de esta bebida, en su versión *latte*, *chai frappé* o moka *kahlúa*.<sup>54</sup>

Como lo muestra en la **Tabla 2. Producción de café verde en el mundo**, México figura entre los 10 primeros productores de café en el mundo.

El consumo de café en México en relación a los mayores países consumidores es relativamente bajo, según Juan Martínez del Campo, presidente de la Asociación Nacional de la Industria del Café A.C (Anacafé), el país ocupa el lugar 23 a nivel mundial con 1.2 kg. Per cápita.

Más sin embargo las tendencias en el consumo del café en México son alentadoras, según un estudio de Euromonitor.<sup>55</sup>

### Tendencias en el Consumo de Café en México

Del 2005 al 2010 incrementó el consumo del café en un 35% donde figuran los posibles motivos.

- Surgimiento de cafeterías y tostadores locales

Es muy común ver cada vez más lugares donde se puede tomar café en nuevas variedades y eso está provocando un cambio en las costumbres de los mexicanos.

- Los adolescentes y jóvenes toman más café que antes

La entrada al mercado de nuevas cafeterías en los últimos diez años ha revolucionado el consumo de café, atrayendo a la población más joven, sobre todo los de clase media y alta que antes no solían consumir café.

- Mejor imagen del café

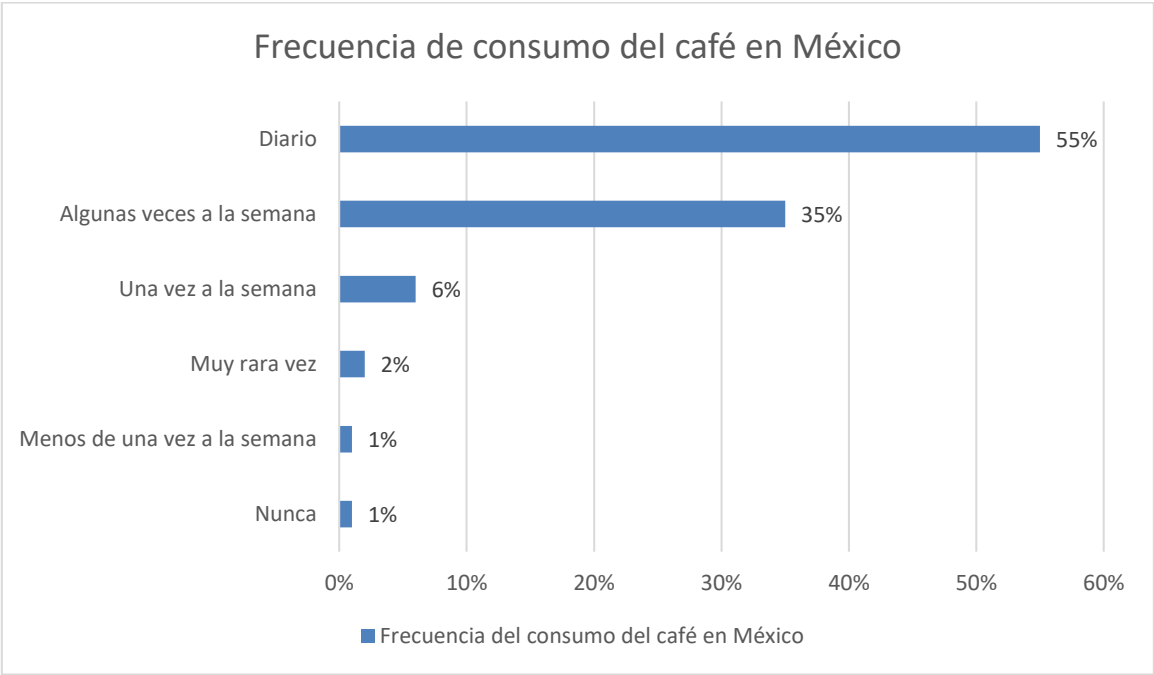
El mito sobre el daño del café a la salud ha empezado a desaparecer mediante campañas publicitarias y opiniones favorables en la medicina • El café ahora es visto como un producto que brinda status • La percepción del café consumido localmente ha mejorado.

---

<sup>54</sup> 7 tendencias en cafeterías, abril de 2016, desde <https://www.entrepreneur.com/article/259416> .

<sup>55</sup> ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL Y REGIONAL DEL CAFÉ EN MÉXICO, mayo de 2016, desde <http://amecafe.org.mx/downloads/pagina/Estudio%20de%20Cafe%20en%20M%C3%A9xico.pdf> .

Como ya se mencionó el consumo del café en México es relativamente bajo en comparación de otros países en América Latina y el resto del mundo, pero el hábito de consumo del mexicano en relación a la frecuencia de uso ha ido aumentando con el paso de los años. Gracias a una encuesta realizada a 1,200 personas en México se obtuvo la siguiente información:



**Gráfica 6. Frecuencia de consumo del café en México**

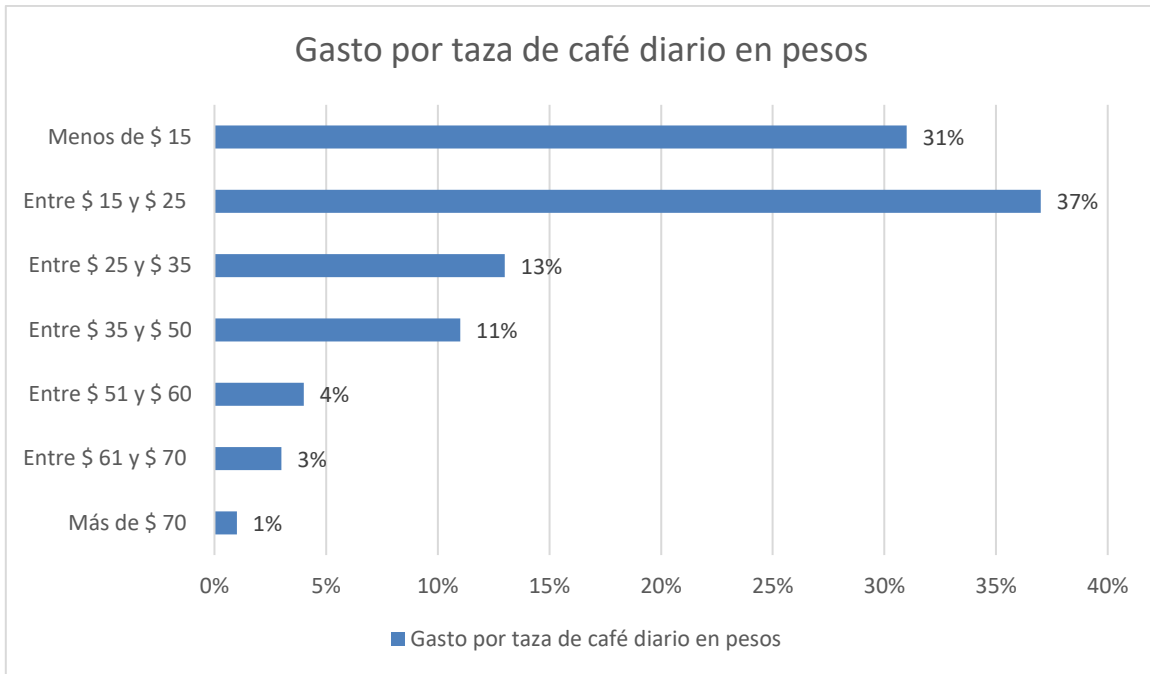
Fuente: elaboración propia con datos de FEEBBO MÉXICO (2015)

En cuanto al tipo de café, el preferido es el capuchino con 32% y el café americano con 29%.<sup>56</sup>

Esto que se menciona es lo que se describió en el punto 2.2.10 Consumo de café a nivel mundial como el café gourmet, tendencia cada vez más fuerte en México.

Ahora bien, lo que normalmente gasta un mexicano en su café es lo siguiente.

<sup>56</sup> *Estudio de Mercado sobre Consumo de Café*, mayo de 2016, desde <https://mexico.feebbo.com/blog/estudio-de-mercado-sobre-consumo-de-cafe/> .



**Gráfica 7. Gasto por taza de café diario en México**

Fuente: elaboración propia con datos de FEEBBO MÉXICO (2015)

## **CAPÍTULO III**

### **Análisis de metodologías de investigación plan de negocio**

Existen diferentes metodologías para formular, gestionar y evaluar proyectos, las cuales son: desarrollo de investigación, desarrollo de proyectos y plan estratégico de negocios

Como lo menciona el artículo titulado *“How to write a great business plan by A. William Sahlman”* es de vital importancia poner en marcha planes de negocio bien estructurados incluso en empresas ya existentes, desafortunadamente hoy en día, los empresarios en general ponen menos atención a una reestructuración de una empresa ya existente que la creación de una nueva.<sup>57</sup>

“Nada podía estar más lejos de la verdad. En mi experiencia con cientos de nuevas empresas emprendedoras, clasifican los planes de negocio no superior a 2 en una escala de 1 a 10 como predictor de éxito de una nueva empresa”.

Entonces ¿qué está mal en la mayoría de los planes de negocio? La respuesta es sencilla, gran parte de los planes de negocio gastan demasiada tinta en números y dejan a un lado lo que realmente importa.

Por lo tanto la metodología que dará solución a la problemática expuesta en el Capítulo I será la de **Plan de Negocios** y es la que se desarrollará a lo largo de este trabajo recapitulando conceptos, herramientas y filosofías aprendidas durante la maestría y que nutren a dicha metodología.

---

<sup>57</sup> William A. Sahlman, *How to write a great business plan*, octubre de 2015, desde <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan> .

## **CAPÍTULO IV**

### **Selección y justificación de metodología de investigación plan de negocio**

Todas las nuevas empresas ya sean financiadas por los capitalistas o, en el caso de las nuevas empresas que salen de las ya existentes, por los accionistas deben de pasar por las mismas pruebas de ácido. Después de todo el mercado no distingue entre productos o servicios de una u otra.

La razón por la cual elegí el plan de negocios como metodología a utilizar para resolver la problemática expuesta en el Capítulo I es debido a que con una restructuración de la empresa familiar LAS DELICIAS DE NAYARIT se creará un espacio donde se desarrollen sistemáticamente los cuatro factores interdependientes críticos para la creación de un buen plan de negocios según William A. Sahlman, los cuales son los siguientes:<sup>58</sup>

- Las personas. Hombres y mujeres que estarán dentro de la empresa, así como los que prestarán servicios por fuera.
- La oportunidad. La propuesta de valor, lo que el negocio va a vender y a quien se le va a vender, se contestará si es posible el crecimiento del negocio, que tan rápido puede ser y quienes están en el camino de ese éxito.
- El contexto. Dónde se encontrarán las oportunidades, el entorno regulatorio, tipos de interés, tendencias, inflación y similares, básicamente los factores que inevitablemente cambian y que no pueden ser controlados por el empresario.
- Riesgo y recompensa. Una evaluación de todo lo que puede salir bien o mal y cómo el equipo emprendedor puede responder así como de sus implicaciones económicas.

---

<sup>58</sup> *Ibid.*

## **CAPÍTULO V**

### **Hipótesis de investigación**



## **Hipótesis sobre el proyecto empresarial y el desarrollo de las personas**

HA1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita el desarrollo de las personas que integran a la empresa y a las que se relacionan con ella.

HA0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita el desarrollo de las personas que integran a la empresa y a las que se relacionan con ella.

## **Hipótesis sobre el proyecto empresarial y el servicio a la comunidad por medio de su propuesta de valor**

HB1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita el servir a la comunidad por medio de su propuesta de valor.

HB0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita el servir a la comunidad por medio de su propuesta de valor.

## **Hipótesis sobre el proyecto empresarial, generador de un valor económico agregado**

HC1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita la generación de un valor económico agregado.

HC0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita la generación de un valor económico agregado.

## **Hipótesis sobre el proyecto empresarial y la capacidad de permanencia de la empresa**

HD1: El plan de negocio propuesto facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

HD0: El plan de negocio propuesto no facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

## **CAPÍTULO VI**

### **Objetivos de investigación**

Se persiguen cinco objetivos:

**Con respecto a la creación de un proyecto empresarial que desarrolle las personas que integran a la empresa y a las que se relacionan con ella.**

1. Identificar y desarrollar los elementos necesarios en la re significación y creación de un proyecto empresarial que contribuirá al desarrollo de las personas tanto que integran la compañía como las personas que se relacionan con ella.

**Con respecto a la creación de un proyecto empresarial que sirva a la comunidad por medio de su propuesta de valor.**

2. Analizar la industria alimenticia de la panificación, repostería, heladería y *food service*, así como sus tendencias en México, para estructurar una propuesta de valor y determinar posibles riesgos y oportunidades de la misma.
3. Identificar y desarrollar la propuesta de valor por la cual se puedan cubrir las necesidades del mercado y pueda así servir a la comunidad.

**Con respecto a la creación de un proyecto empresarial que genere un valor económico agregado.**

4. Identificar el volumen de ventas, costos, gastos fijos, gastos variables, utilidades, punto de equilibrio, Pareto de productos, Pareto de clientes, posibilidad de abrir sucursales y capacidad de reinversión del negocio.

**Con respecto a la creación de un proyecto empresarial que dote a la empresa de capacidad de permanencia.**

5. Desarrollar un plan estratégico que facilite dotar al proyecto empresarial de capacidad de permanencia.

## **CAPÍTULO VII**

### **Marco teórico**

En este capítulo se verán desarrollados algunos conceptos de los temas que me resultaron más interesantes y necesarios para desarrollar el plan de negocio que expondré en el CAPÍTULO VIII.

## 7.1 Sobre la institucionalización y el logro de las finalidades de la empresa

A lo largo de este año de labores que se comprende de marzo de 2015 a mayo de 2016 en el cual la dirección de la empresa “LAS DELICIAS DE NAYARIT” ha estado a mi cargo, he descubierto muchos aspectos que jamás leí en libros, la poca experiencia de mi parte a lo largo de esta empresa familiar desde mis inicios como estudiante y adolescente nunca se vieron tan intensos como en este último año que me he encargado de todo el proceso. La sucesión de parte de mis padres, fundadores y dueños de la empresa a su servidor ha costado más trabajo de lo que pensábamos. Esta poca experiencia me ha hecho repensar lo que menciona el Doctor Carlos Llano Cifuentes sobre los aspectos de la sucesión en el caso de las empresas familiares. Las dimensiones de una empresa familiar son habitualmente pequeñas o medianas y, sin embargo, su problema de sucesión, debido a que abarca toda la formación profesional y el desarrollo de la personalidad del joven jefe, exige pensar a bastante largo plazo.<sup>59</sup>

Como familia hemos estado muy optimistas y convencidos de este nuevo cambio, prueba está que hay cooperación y dialogo. Vaya, estamos convencidos que “Las mejores realizaciones del mundo económico son aquéllas en que la experiencia de los ancianos se alía con la fuerza de los jóvenes.

Como fue mencionado brevemente en los antecedentes del problema y será desarrollado con profundidad en el plan de negocios, la oportunidad de contar con un CEO profesional radica justamente en la combinación de las dos características mencionadas en el párrafo anterior, combinar la experiencia y sabiduría de los fundadores y padres, con las nuevas ideas, conocimiento y cambios de procesos de los jóvenes ya estudiados y con otro enfoque en los negocios.

Debe de insistirse en la necesidad de los estudios universitarios y posgrados por parte de los hijos de dirigentes de empresa, por muchas razones: en primer lugar, por una razón estrechamente vinculada con el asunto que acabamos de tratar, ya que la universidad constituye un ámbito insustituible para múltiples influencias, que facilita la madurez requerida para diseñar por sí mismo la propia vida; en segundo lugar, la libre elección de la carrera ofrece la posibilidad de que la decisión de trabajar o no en la empresa familiar sea más libre: se ha creado, en efecto, otras posibilidades, además del trabajo con la familia; tales estudios facilitan, además, el que la decisión de trabajar con el padre sea más consciente: no es lo mismo toma esta decisión a los 18 años que entrar en la

---

<sup>59</sup> Carlos Llano Cifuentes, *Análisis de la acción directiva*, LIMUSA, México, D.F., 1979, p 277.

empresa a los 23, con título en la mano<sup>60</sup> y menos a los treinta y tantos con posgrado en administración de empresas concluido.

Bien cierto el párrafo anterior descrito por el Doctor Carlos Llanos Cifuentes, pero en lo personal le agrego algo más, sumado a lo que él menciona, que mejor que tomar la decisión de trabajar con el padre en una edad madura, con títulos en la mano y para mí la más importante, la experiencia de laborar en una gran empresa como un colaborador y empleado normal, donde pude ver las necesidades y la manera de pensar y actuar del personal ante los ideales planteados por una dirección.

Por lo anterior es de vital importancia enfocarnos en las 4 finalidades de la empresa según Carlos Llanos Cifuentes (1975), ya que si respetamos y cumplimos simultáneamente dichas finalidades, el éxito se dará de forma automática como una consecuencia a los buenos actos desempeñados por la organización y su gente. Las finalidades de una empresa según el autor son:<sup>61</sup>

1. Desarrollo de las personas que integran la empresa y las que se relacionan con ella.
2. Servicio a la comunidad.
3. Generación de un valor económico agregado.
4. Capacidad de continuidad al dotarla de capacidad de permanencia.

Para lograr la permanencia de LAS DELICIAS DE NAYARIT, en un contexto donde cada día surgen nuevos competidores y los competidores actuales tienen mayor tamaño o tiempo en el mercado que la misma empresa, es necesario de acuerdo a lo que he observado, la pronta re significación del proyecto en su totalidad. Empezando por lo básico, la institucionalización.

Una entidad se institucionaliza cuando su vida no depende de personas particulares; pero esto no se consigue anulando a las personas por medio de procedimientos: institucionalización no es lo mismo que sistematización. Institucionalización significa, para nosotros, personificación.<sup>62</sup>

De este nuevo enfoque conceptual arrancan unos cuantos criterios que constituyen para nosotros los verdaderos caminos de la institucionalización, y que se desprenden todos ellos de las condiciones de flexibilidad para la empresa.<sup>63</sup>

Los 6 criterios que constituyen según el Doctor Carlos Llano Cifuentes, los verdaderos caminos de la institucionalización son:

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, p 285.

<sup>61</sup> Carlos Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, México, D.F., 1997, p 212.

<sup>62</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 39.

<sup>63</sup> *Ibid.*, pp 39-40.

1. Una empresa se institucionaliza cuando no hace depender su vida de un conjunto de hombres excepcionales ni de las capacidades excepcionales de ellos, sino cuando forma un equipo humano lo suficientemente normal como para absorber personalidades normales, que encajen en él sin violencias.
2. Una empresa se institucionaliza cuando mantiene delante de sí una amplia capacidad de maniobra, cuando no se cierran posibilidades futuras, esto es, cuando no se identifica con sistemas, principios y procedimientos que la llevarían por una dirección predeterminada e invariable.
3. Una empresa se institucionaliza cuando alienta acciones de múltiple efecto, es decir, cuando toda la organización, conocedora de los varios objetivos a mediano y largo plazo, busca que sus acciones concurren en el mayor número de finalidades ya aceptadas.
4. Una empresa se institucionaliza cuando aplica el principio de acción subsidiaria.
5. Una empresa se institucionaliza cuando adquiere la costumbre de preferir el aprovechamiento de las capacidades de sus hombres que la vigilancia sobre sus defectos.
6. Una empresa se institucionaliza cuando busca al mismo tiempo el máximo avance con el mínimo conflicto, pero, en caso de tener que optar, opta por el primero sin temor al segundo.

Visto desde otro punto de vista la institucionalización es el proceso por el cual la organización adquiere identidad y vida propia, es el proceso de transformación de un grupo, práctica o servicio, desde una situación informal e inorgánica hacia una situación altamente organizada, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse con cierta confianza, e interpretarse como la labor de una entidad dotada de personalidad jurídica propia, con continuidad y proyección en el tiempo.<sup>64</sup>

La institucionalización, lejos de oponerse a la flexibilidad, es la única condición que da a la flexibilidad el calificativo de permanente.

Carlos Llano Cifuentes nos expone en su obra "Análisis de la acción directiva":<sup>65</sup>

La empresa, en su interior, en sus objetivos, estrategia y organización, debe ser cada vez más flexible. Sólo subsisten y progresan las entidades que poseen estructuras humanas adaptables a las nuevas oportunidades derivadas de circunstancias coyunturales nuevas.

Sin flexibilidad la empresa se curva sobre sí misma generando las dos enfermedades más graves que pueden aquejarla.<sup>66</sup>

- La omisión (no ver las oportunidades)
- La negligencia (no aprovecharlas)

---

<sup>64</sup> ¿QUÉ ES LA INSTITUCIONALIZACIÓN?, marzo de 2016, desde <http://www.encyclopediadetareas.net/2011/03/que-es-la-institucionalizacion.html> .

<sup>65</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p11.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p 12.

Así pues entendiendo que la institucionalización y la flexibilidad se pueden dar de manera simultánea y que no son caracteres opuestos sino van de la mano para la creación de la empresa moderna.

Quedando claro que lo que se busca hacer con LAS DELICIAS DE NAYARIT es institucionalizarla para dotarla de 2 capacidades, siendo la primera de permanencia y como segunda que a su vez genere utilidad, no podemos pasar por alto un objetivo claro que nos ayudará a cumplir con estas capacidades y que la empresa tenga continuidad: El desarrollo de las personas que integran a la empresa y las que se desarrollan con ella.

Las personas tienen un valor infinito sobre las cosas. Las personas se dirigen; las cosas se administran o gestionan.<sup>67</sup>

Pero no cualquier persona, aplicando el criterio de proximidad del Dr. Carlos Llano Cifuentes, donde es formulado así:<sup>68</sup> “me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal a los más próximos”. Primero me enfocaré en las personas que están dentro de nuestra empresa, personas que diariamente dan la cara frente a nuestros clientes y proveedores, personas que hacen de la compañía precisamente el colectivo que facilita servir a los demás por medio de nuestros productos y servicios haciendo de la empresa una empresa viva, con sueños colectivos superiores a los residentes en la cabeza del director o dueño y que gracias a ellos, podré dotarla, como se mencionó anteriormente, de capacidad de permanencia y generación de valor económico.

Para ello las personas que laboran dentro de una empresa, deben de ser felices, disfrutar su trabajo, a tal grado, que lo presuman todo el tiempo.

## 7.2 Acompañamiento y dirección

Prefiero que me apoyen en mis actividades, me orienten, me aconsejen, me enseñen y agradezcan lo que hago bien, o bien, prefiero que me digan todos los días que tengo que hacer y me reprochen lo que no hago bien.

Si estas dos reflexiones las trasladáramos a situaciones personales y nos dieran a escoger tal vez la mayoría elegiríamos la primera. Todos queremos estar bien y buscamos siempre la comodidad. La felicidad da comodidad.

A continuación expondré reflexiones de ciertos autores que hablan de la felicidad que debemos de tener en la vida laboral, felicidad que nos ayudará a ser más productivos y sobre todo, siendo director de una empresa, tener a tu gente siempre apoyando y luchando por el ideal colectivo de la empresa.

---

<sup>67</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 41.

<sup>68</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 118.



Milton Maskowitz y Robert Levering han estudiado desde hace años las cien mejores empresas en Estados Unidos. Recientemente han publicado su interesante estudio de diez grandes centros europeos de trabajo escogidos entre otras 73 grandes empresas. Se trata sin duda, de diez empresas que se encuentran en la cabeza mundial de su ramo. Pero lo grande se considera aquí cualitativamente, es decir, debían ser empresas cuyos componentes se encontraran satisfechos de pertenecer a ellas. Los autores nos lo dicen de esta manera: “para figurar entre las empresas grandes sus empleados debían decirnos que les encanta trabajar para ellas”.<sup>69</sup>

David Tomás nos expone en su obra “La empresa más feliz del mundo” 11 claves para reinventar la profesión de los individuos que laboran dentro de una empresa y así poder disfrutar el trabajo. Las 11 claves son las siguientes:<sup>70</sup>

1. Para lograr la felicidad de una compañía, necesitamos el valor de formularnos la pregunta: ¿qué podemos hacer para ser una empresa más feliz?
2. El activo más valioso de una empresa es la energía que aporta la gente que trabaja en ella.
3. Hacer las cosas simples nos ayuda a ser una empresa feliz.
4. La misión de la empresa feliz es lograr que las personas que la forman hagan aquello que se les da mejor.
5. El aprendizaje continuo y el crecimiento, tanto personal como profesional, son un pilar de la empresa feliz.
6. Una empresa feliz debe tener un porqué con el que sentirse identificados.
7. Para poder decir SI a lo verdaderamente importante las empresas también tienen que saber decir NO.
8. Un entorno de confianza crea un clima de felicidad en la empresa.
9. El objetivo último de una empresa es mejorar la sociedad donde trabaja.
10. Los valores de una empresa feliz deben estar alineados con las personas que trabajan en ella.
11. La empresa más feliz del mundo eres tú.

Así pues una empresa feliz la podemos hacer todos como equipo valioso y profesional, un equipo que confía en sus integrantes y que sobre todo mejorará la calidad de vida de las personas que están dentro de ella y con los que se relaciona.

Por lo tanto también, es de suma importancia la labor del director hacia esas personas, en mi opinión él debe ser el activador de esa felicidad, el iniciador de situaciones de aprendizaje y positivas, labor que no debe estar mermada por problemas o situaciones externas, por supuestos o prejuicios sino catalizada por este contexto. Labor que debe prevalecer a pesar de las adversidades, labor de un buen líder.

---

<sup>69</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 41.

<sup>70</sup> David Tomás, *La empresa más feliz del mundo*, URANO, Barcelona, España, 2015, pp 20-154.

En este apartado agregaría unas palabras del Mtro. Francisco Javier Vázquez Villaseñor que cita en su tesis para la obtención del grado de Maestro en Administración, palabras de Lorenzo Servitje:<sup>71</sup>

La virtud de la humildad facilita la participación y coordinación de las personas así como una adecuada inclusión de las mismas en la función directiva toda vez que hay que lograr que quienes trabajan en la empresa puedan aportarle su imaginación, su iniciativa, su entusiasmo.

Con esto entiendo que ser humilde facilitará la labor de liderazgo. En palabras del Dr. Carlos Llano Cifuentes el líder tiene como misión evitar los conflictos a todo trance. Ha de contar siempre con la ecuación de William James, según la cual el juicio sobre un resultado no ha de medirse sólo por los logros conseguidos, sino que los logros se han de dividir por los conflictos generados para esa consecución, de manera que:

$$\text{Éxito} = \frac{\text{Logros}}{\text{Conflictos}}$$

Líder es quien en esta ecuación, llega a un resultado aceptable: ni logros precarios sin conflictos; ni conflictos sin avances proporcionales.<sup>72</sup>

La dirección de LAS DELICIAS DE NAYARIT tendrá como medio y fin ser una buena empresa, ser o tener buenas empresas definido por el Dr. José de Jesús DelaCerde Gastélum es productivamente eficientes, financieramente sanas, ecológica y socialmente responsables, laboralmente justas. Él mismo plantea que debe ser uno de los propósitos fundamentales de los sistemas económicos nacionales.<sup>73</sup>

El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT generará un valor económico agregado mediante estrategias de negocio así como organizacionales y estará alineado a una propuesta de valor que facilite el servicio a su comunidad y a la manera con que se lleven las relaciones dentro de esa comunidad. Vaya todas las acciones hacia el interior y exterior de la empresa. Porque, nuevamente mencionándolo, al final de cuentas lo que se busca es lograr la capacidad de permanencia y/o supervivencia.

Las compañías que quieren aumentar sus probabilidades de supervivencia pueden operar cambios adaptativos dentro y fuera de sus dominios. Los movimientos estratégicos dentro de sus dominios incluyen modificaciones en sus productos, tecnologías de operación, estructuras o procesos organizacionales y en todas sus estrategias de negocio. Las transformaciones que pueden operar fuera de sus dominios incluyen la formación de

---

<sup>71</sup> Francisco Javier Vázquez Villaseñor, *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE FACILITE EL DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE UNA COMPAÑIA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE ALTA TECNOLOGÍA*, INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE, Guadalajara, Jalisco, 2010, p 35.

<sup>72</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 6.

<sup>73</sup> José DelaCerde Gastélum, *op. cit.*, p 37.

alianzas, fusiones, adquisiciones y otras formas de agrupamiento para influir en la configuración de la industria.<sup>74</sup>

### 7.3 El cambio

Pero para poder lograr la re significación del proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT se necesita primeramente un verdadero cambio estratégico dentro de la empresa. Dicho cambio según el Dr. José DelaCerde Gastélum es un viraje significativo en las metas y prioridades de una empresa y en la forma en que esta selecciona, adquiere y transforma sus recursos para generar valor en sus productos y servicios. El cambio estratégico es, por tanto, la diferencia en el estado de una organización a través del tiempo como respuesta adaptativa en su entorno (*Van de Ven y Poole*, 1995).

El cambio estratégico abarca la transformación organizacional cuando esta última se concibe y opera para solventar una táctica de competencia. El cambio organizacional con propósitos estratégicos suele contener modificaciones profundas en la filosofía corporativa, los equipos directivos, las unidades y los procesos claves del negocio, la estructura organizacional y los sistemas operativos más importantes de la empresa.<sup>75</sup>

Los altos directivos de una empresa son siempre los iniciadores del cambio estratégico, y usualmente también son ellos quienes diseñan la transformación,<sup>76</sup> más sin embargo, en las circunstancias actuales pretendo incluir a mi familia para diseñar la mejor transformación de dicho cambio estratégico. Tomar en cuenta las opiniones de mis padres socios fundadores, mi esposa y mis colaboradores o empleados.

Si yo con el ejemplo tomo en cuenta a mis colaboradores, ellos a su vez lo harán con ellos mismos en otras circunstancias, “el liderazgo bien entendido no requiere el primer lugar en el mando, sino el primer lugar en el ejemplo”.<sup>77</sup> La inclusión facilita la colaboración durante el proceso de ejecución del plan acordado. Compañía: Comunidad de personas que persiguen y trabajan en la consecución de objetivos por ellas definidos.<sup>78</sup>

Existen quince variables para analizar el modelo de cambio estratégico. Estas variables se agrupan en dos categorías: por un lado, las estrategias de cambio en el negocio, que se refieren a las acciones que han llevado a cabo las empresas para defender o superar su posición de mercado, incorporarse a otros mercados, renovar sus cadenas de valor y mejorar sus ventajas competitivas y, por otro, las estrategias de cambio organizacional, que se refieren a las acciones internas que han llevado a cabo las compañías para fortalecer sus recursos internos, mejorar la productividad de sus procesos y la calidad de sus productos. La intención de los cambios organizacionales es alinear las estructuras, los

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, p 59.

<sup>75</sup> *Ibid.*, pp 68-69.

<sup>76</sup> *Ibid.*, p 69.

<sup>77</sup> Carlos Llano Cifuentes, *op. cit.*, p 101.

<sup>78</sup> Francisco Javier Vázquez Villaseñor, «Asesor de Tesis», electrónico, mayo de 2016.

procesos y el desempeño de las personas de manera que respalden las estrategias de negocio.<sup>79</sup>

Variables del cambio estratégico enfocadas en el negocio:<sup>80</sup>

- Constituir o afiliarse a un grupo empresarial.
- Realizar adquisiciones o fusionar otras empresas.
- Realizar alianzas tecnológicas con otras empresas.
- Realizar alianzas comerciales con diferentes compañías.
- Entrar a los mercados de valores y otras estrategias financieras.
- Internacionalización de la empresa.
- Integración vertical del negocio.
- Diversificación de las líneas de negocio.
- Modernización tecnológica y desarrollo de productos.

Variables del cambio estratégico enfocadas en la organización:

- Cambiar estructura de propiedad: transiciones de familia a corporación.
- Renovar el equipo directivo (CEO).
- Reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala.
- Sistemas de calidad, acreditaciones y procesos de mejora.
- Responsabilidad social corporativa.
- Gobierno corporativo.

Para abonar a este apartado sobre las variables del cambio estratégico y sobre todo porque me pareció de bastante relevancia, en parte, porque se parece mucho a la condición en la que ha estado LAS DELICIAS DE NAYARIT durante estos 31 años de labores y por otro lado, porque lo retomaré en la parte de las conclusiones de este estudio; incluiré el índice de desempeño, el cual, en la obra del Dr. José DelaCerde Gastélum, constituyó la variable dependiente que se construyó de dos subvariables: primero, la condición de perdurabilidad, es decir, la capacidad de la organización para sobrevivir como empresa de origen y capital latinoamericano por muchos años (mayor a 30 años) en condiciones ambientales inestables y hostiles, y, segundo, el desempeño superior, es decir, la capacidad para sostener una posición de liderazgo en ventas y participación de mercado a través del tiempo.<sup>81</sup>

Poder sobrevivir más de 30 años en el mercado en condiciones adversas solo al mencionarlo parece difícil, pero ahora durante esos 30 años sostener una posición de liderazgo en ventas representa una inteligencia comercial muy sofisticada, o bien, a mi juicio, una capacidad de adaptabilidad impresionante.

Podemos afirmar que existe un patrón de cambio estratégico que hace que las empresas se parezcan entre sí, pero al mismo tiempo es evidente que los resultados de las

---

<sup>79</sup> José DelaCerde Gastélum, *op. cit.*, p 71.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p 72.

<sup>81</sup> *Ibid.*, p 73.

modificaciones estratégicas y organizacionales han establecido diferencia en sus posiciones y trayectorias.<sup>82</sup>

A través de la obra del Dr. José DelaCerde Gastélum se realizó un estudio sobre los cambios estratégicos y organizacionales de una muestra de empresas latinoamericanas y los resultados fueron los siguientes.

Variable	Tipo de cambio	% de aplicación	Significancia estadística
Constituir grupos empresariales	Estratégico	58,7	Media positiva
Adquirir o fusionar otras empresas	Estratégico	67,0	Baja negativa
Alianzas y <i>outsourcings</i> tecnológicos	Estratégico	34,0	Baja negativa
Alianzas y <i>outsourcings</i> comerciales	Estratégico	52,7	Media negativa
Bursatilización y otras estrategias financieras	Estratégico	59,3	Alta positiva
Internacionalización	Estratégico	86,7	Alta positiva
Integración vertical	Estratégico	70,0	Baja positiva
Diversificación del negocio	Estratégico	55,3	Media positiva
Modernización e innovación tecnológica	Estratégico	100,0	ND
Cambio de estructura de propiedad	Organizacional	42,5	Baja positiva
Cambio de CEO	Organizacional	42,5	Baja positiva
Reestructuración y mejoramiento organizacional	Organizacional	89,3	Baja positiva
Estandarización de sistemas	Organizacional	100,0	Baja negativa
Responsabilidad social corporativa	Organizacional	86,8	Baja negativa
Gobierno corporativo	Organizacional	53,3	Baja negativa
Media		65,8	
Desviación estándar (DS)		19,7	

**Tabla 3. Cambios estratégicos y organizacionales de las empresas latinoamericanas**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Dr. José DelaCerde Gastélum (2009)

Esta tabla demuestra lo que las grandes empresas latinoamericanas hicieron en ese estudio, sus estrategias y maneras de pensar, nos da como ejemplo a lo que las empresas le están apostando y de qué manera están moviendo sus fichas para el juego de la supervivencia en el mercado.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p 75.

Ahora bien las cuatro estratégicas de negocio que mayor impacto estadístico positivo tienen en la perdurabilidad y desempeño superior sostenido de las empresas investigadas son la bursatilización, la diversificación de las líneas de negocio y la constitución o afiliación a un grupo empresarial. Otras dos estrategias de negocio del modelo también tienen un impacto positivo, pero su valor estadístico resulta menos significativo: la integración vertical del negocio y la modernización tecnológica. Pero un cambio en la estrategia de negocios necesita un respaldo de un ajuste en la configuración organizacional de la empresa<sup>83</sup>, la empresa LAS DELICIAS DE NAYARIT primero se organizará dentro de sí misma para después enfocarse al crecimiento mediante estrategias enfocadas a negocios.

Como conclusión a este tema podemos decir que la excepción positiva señala que las empresas que no realizan cambios organizacionales para respaldar los cambios estratégicos de negocio suelen obtener menores resultados que las empresas que sí los llevan a cabo. En este sentido, podemos afirmar que el alineamiento organizacional resulta indispensable para respaldar los cambios estratégicos.<sup>84</sup>

Todo cambio debe de tener algún propósito, toda acción o dirección desde mi punto de vista también debería de tenerlo, "Si no sabes a dónde vas ningún camino es bueno".<sup>85</sup>

#### **Principales propósitos del cambio estratégico para las empresas<sup>86</sup>**

1. Elevar los recursos críticos que les permitan aumentar la capacidad de sus procesos por medio de adquirir y modernizar sus tecnologías, hacer alianzas tecnológicas con otras empresas y estandarizar sus sistemas.
2. Expandir sus mercados y marcas con la internacionalización de la empresa y la diversificación de sus líneas de negocio. También buscan mejorar su participación de mercado a través de la asociación o colaboración con otras compañías en alianzas comerciales.
3. Aumentar el control de la cadena de suministros mediante la integración y la subcontratación u *outsourcing* de otras firmas.
4. Reducir y controlar la competencia al aglutinarse en coaliciones dominantes o grupos empresariales y adquiriendo o fusionando otras empresas.
5. Fortalecer sus recursos financieros a través de la bursatilización y otras estrategias financieras.
6. Establecer una organización sólida y preparada para la competencia por medio de reestructuraciones, reingenierías de procesos, programas de mejoramiento y cambios de los equipos directivos.

Este estudio del Dr. José DelaCerde Gastélum realizado en base a 6 años de investigación sobre las empresas latinoamericanas con más de 30 años, el cual, se

---

<sup>83</sup> *Ibid.*, pp 79-80.

<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> Rafael Chirbes, *Frases de propósito*, mayo de 2016, desde <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-proposito.html> .

<sup>86</sup> José DelaCerde Gastélum, *op. cit.*, p 77.

encuentra en su libro “La estrategia de las latinas” demuestra la enorme capacidad que deben de tener las empresas en el aspecto de adaptabilidad e innovación.

## 7.4 Innovar o morir.

Pero ¿qué es innovación? Según Wikipedia, simple y sencillamente es un cambio que introduce novedades.<sup>87</sup> Este es el término más sencillo que encontré.

Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.<sup>88</sup>

En el manual de Oslo el autor Schumpeter afirma “que el desarrollo económico está movido por la innovación” Llamó a este “proceso destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio.<sup>89</sup>

### **Principales tipos de innovación<sup>90</sup>**

#### Innovación de producto:

Aporta un bien o un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

#### Innovación de proceso:

Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan como objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, o mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

---

<sup>87</sup> *Innovación*, mayo de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n> .

<sup>88</sup> «Manual de Oslo», Tragsa, 2006, desde [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf) .

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> *Ibid.*

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o calidad de una actividad de apoyo básico.

#### Innovación de marketing:

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

#### Innovación en la organización:

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

En resumidas cuentas innovación es un cambio significativo como se menciona al inicio de este tema, lo complejo y elaborado que hagamos ese cambio determinará el tiempo en el que nuestros competidores se adapten y hagan su propia versión. Cuando una empresa o individuo se encuentra continuamente innovando se le conoce como Océano Azul.

Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las



industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando se identifican los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.<sup>91</sup>

Pero no siempre se puede navegar en océanos azules, de hecho son pocos los que pueden decir que se encuentran en un total océano azul. La mayoría se enfrenta por lo menos en algunas líneas de negocio con otros competidores. El detalle de esta reflexión y a manera de hacerla interesante, es ¿de qué manera nos vamos a enfrentar?

Tomando datos de la Tesis de la Mtra. Claudia Alejandra Cosío Guevara en la que nos comenta que al crear un negocio se deben considerar cinco partes como parte de la estrategia para cambiar el juego de los negocios y obtener el máximo beneficio sin necesidad de que otros pierdan<sup>92</sup>, podemos de alguna manera reinventar la forma de tratar a nuestros competidores.

Competencia significa que uno gana y otros pierden. *Coo-petencia* significa que todos ganan<sup>93</sup> y a su vez es el título del libro que nos menciona las partes básicas del juego de los negocios.

Y las partes básicas son:<sup>94</sup>

**Jugadores:** son los clientes, proveedores, competidores y complementadores que forman la red de valores. Nuestros amigos en la red de valores son los clientes, proveedores y complementadores, hay que mantener un trato muy bueno con ellos, así como tener muy cerca a nuestros competidores.

**Valor agregado:** encontrar la manera de hacer un producto mejor y tratar de usar los recursos en forma eficaz.

**Reglas:** en el mundo de los negocios existen muchas reglas de juego que provienen tanto de las cláusulas de los contratos, de las costumbres así como de las leyes. Las reglas establecidas en los contratos, son las que dan forma a la relación entre la empresa, sus clientes, sus proveedores y los otros protagonistas del juego.

**Tácticas:** se puede cambiar el juego cambiando las percepciones de las personas. Este es el dominio de la táctica. Hasta cierto punto, todo es una táctica. Todo lo que uno hace, y lo que no hace, transmite una señal. Estas señales les dan forma a las percepciones que

---

<sup>91</sup> Kim Chan y Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul*, mayo de 2016, desde <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-estrategia-del-océano-azul> .

<sup>92</sup> Claudia Alejandra Cosío Guevara, *INNOVANDO EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMO DE VINO: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA «THE VINEYARD VIBES»*, ITESO, Guadalajara, Jalisco, 2015.

<sup>93</sup> Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger, *Coo-petencia*, abril de 2016, desde <https://es.scribd.com/doc/202053546/Libro-Barry-J-Nalebuff-y-Adam-M-Brandenburger-Coo-petencia-pdf> .

<sup>94</sup> *Ibid.*

la gente tiene del juego. Es preciso tomar en cuenta las percepciones para saber en qué juego esta uno en realidad y para dominar la manera de cambiarlo.

**Extensión:** para identificar la extensión del juego se debe saber hasta dónde son las limitaciones de cada participante, también el valor agregado, reglas y tácticas. Todo juego se desarrolla dentro de un contexto más grande. Esto es lo que permite ampliar o, simplemente, mover los límites del juego.

Uno de los diferenciadores que se manejará en “LAS DELICIAS DE NAYARIT” será la constante innovación enfocada en las partes básicas del juego de los negocios descrito en el párrafo anterior, en otras palabras una constante búsqueda de oportunidades buscando siempre el ganar-ganar.

Hay un interesante estudio donde los autores Peter J. Denning y Robert Dunham nos muestran 8 prácticas de innovación. Este proceso nos ayuda a detectar de mejor manera las oportunidades y sobre todo materializarlas en algo que pueda necesitar, comprar o adoptar nuestro receptor del mensaje. Ellos agrupan en tres áreas las 8 prácticas de innovación.<sup>95</sup>

## 1. El trabajo principal de la invención

### 1. *Sensing*: Encontrar oportunidades.

Percibir que es lo que existe y atender lo que a la gente le importa.

- Revisión de fuentes
- Aprender del desorden
- Especulación
- Percepción

### 2. *Envisioning*: Crear una imagen que transmita nuestra visión de un futuro mejor de manera convincente al ser adoptada la propuesta de valor de la empresa por los clientes y/o usuarios.

¿Por qué adoptar esta visión? ¿Qué impacto tendrá en la comunidad?

- Documento de investigación
- Narrar un evento transformador
- Contar una historia de vida
- El manifiesto

---

<sup>95</sup> Santiago Scarfo, «The innovator´s Way», diciembre de 2014, desde <https://prezi.com/ndjgradcoiee/innovators-way/>.

## 2. El trabajo principal de la adopción

3. *Offering*: La oferta es una promesa de cambio detallada que respalda el compromiso del innovador.

- Presentar la oferta
- Escuchar la respuesta
- Anticipar el sí

4. *Adopting*: Existe un compromiso de la comunidad para probar el producto o servicio de la empresa por primera vez.

- Entender la red como un todo
- Interactuar con la red escuchando
- Fundirnos con la resistencia

5. *Sustaining*: El producto o servicio debe permanecer relevante, solo sí.

- Es más valiosa que otras
- Costo menor que beneficio
- No causa molestias
- Es aprendible
- Reforzada por retroalimentación

## 3. El medio ambiente para todas las otras prácticas

6. *Executing*: El innovador debe ser capaz de entregar lo prometido, y la comunidad debe poder confiar en ello.

Establecer conversaciones para:

- Dar contexto
- Discutir posibilidades

- Actuar

7. *Leading*: El líder sigue siete principios:

- Busca oportunidades
- Interactúa con otros, creando visiones conjuntas
- Hacer ofertas, con compromiso
- Inspiran compromiso en los demás
- Inicia acción
- Construye una presencia
- Aprende y afina sus habilidades

8. *Embodying*: El innovador encara la innovación en cuerpo, lenguaje y emociones. Domina el *Blending*, con ello logra coherencia y conexión con la comunidad, el *Blending* habilita las 7 prácticas anteriores:

Conciencia-Atención-Relajación

Presente-Abierto-Conectado

Escuchar-Enfrentar-Extender-Entrar

El reto para mí como Director de LAS DELICIAS DE NAYARIT será dominar estas 8 prácticas descritas por el Dr. Peter J. Denning.

En un mercado tan competido recurrentemente las oportunidades son copiadas en su brevedad, mientras más sencilla sea la innovación, más fácil y rápido será copiada. Por lo tanto es de vital importancia alargar el tiempo lo más posible de copia por parte de los competidores.

Para ello se necesita una actitud constante de “búsqueda de oportunidades”.

Actitud de “búsqueda de oportunidades”<sup>96</sup>

1. Mantener la búsqueda constante de oportunidades.
2. Promover y mantener el espíritu innovador en el equipo directivo.
3. Sesiones informales y bien preparadas por parte de los directivos para platicar con los más jóvenes de la empresa.

Además de eso hay tres actividades de monitoreo y dos actividades de estructura y organización de deben implementarse:<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Peter Drucker, «Innovation and Entrepreneurship», Harper Business Book, 1993.

## Monitoreo

1. Medir lo realizado en términos de innovación y sus resultados.
2. Revisar sistemáticamente los esfuerzos de innovación.
3. Comparar el desempeño interno de innovación con el comportamiento y las necesidades del mercado.

## Estructura y organización

1. Lo innovador se organiza independiente de lo existente (es lateral y simultáneo).
2. Lo existente tiene una prioridad más alta que la innovación (ya que de lo existente vive la empresa y la innovación es, como ya se ha mencionado, una búsqueda).

---

<sup>97</sup> *Ibid.*

## **CAPÍTULO VIII**

### **Plan de negocios**

## 8.1 La empresa, sus productos y servicios

### 8.1.1 Concepto del negocio

“LAS DELICIAS DE NAYARIT S.A. DE C.V.” y de ahora en adelante mencionada como “LAS DELICIAS DE NAYARIT” es una empresa fundada en 1985 con 30 años al servicio de los nayaritas, ofreciendo productos y materias primas para todo el ramo alimenticio, satisfaciendo las necesidades de la industria clasificada en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte con el número: 722 (Servicios de preparación de alimentos y bebidas), comercializadoras, panaderías, pastelerías, paleterías, cafeterías y establecimientos dedicados al food service.

Tenemos una amplia gama de productos y contamos con servicio a domicilio en toda la zona metropolitana de Tepic Nayarit y sus alrededores, principalmente en 3 corredores importantes, Rivera Nayarit, Tepic-Mazatlán y Tepic-Guadalajara.

Nos ajustamos a las necesidades de nuestros clientes, provyendo de productos de calidad mundial y servicio personalizado.

La ubicación geográfica de nuestro negocio es privilegiada por un clima cálido casi todo el año, el cual nos facilita el desplazamiento de productos de paletería y sumado que existe una gran variedad de frutas tropicales nos abre la puerta a posibles oportunidades de negocio.

Actualmente se manejan varios productos estrella, los cuales la frecuencia de compra es alta ya que se consideran productos de uso diario o bien productos básicos para la elaboración de los productos terminados de nuestros clientes. Dentro de la gama de productos y aunados a los productos estrella, se encuentran los productos complementarios

Por ejemplo en el ramo de la panadería se encuentra la harina y las grasas (mantecas, aceites, margarinas y mantequillas) como productos de frecuencia muy alta y aunados a ellos se encuentran los productos complementarios donde, podemos decir, al no tener una frecuencia alta a favorecido la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio ya que la competencia se centra solo en los productos de alta frecuencia. En este aspecto hemos logrado alianzas estratégicas con fabricantes de productos complementarios que buscan competir con los productos complementarios ya posicionados en el mercado, como nuestros aliados comerciales de colorantes y concentrados ENCO S.A de C.V.

Cabe señalar que los productos de frecuencia alta tienen un margen de utilidad bajo y un volumen de ventas alto. Los productos de frecuencia baja y que a su vez, son complementarios, son de utilidad alta y volumen de ventas bajo.

### 8.1.2 Nuestra historia

El negocio como tal surgió de la necesidad del Ing. José Manuel Berecochea Vallejo por emprender y “ser dueño de tu propio tiempo” palabras textuales del Ingeniero.

En el año de 1985 Don Manuel Berecochea siendo Ingeniero Agrónomo de profesión y ejerciendo en una dependencia gubernamental, decidió emprender un negocio después de investigar con amigos, conocidos y familiares encontró la oportunidad de comercializar mermeladas que fabricaban unos amigos en Guadalajara. Los amigos le ofrecieron la distribución de mermeladas exclusiva para Nayarit, pero al empezar el negocio se dio cuenta que necesitaba tener una amplia gama de productos por lo cual inicio a comercializar harina y otros productos complementadores, siendo su diferenciador la calidad del insumo, por medio de sus proveedores: “Molino Guadalajara” y “Molino Guadalupe”, rompiendo el paradigma que los panaderos sólo buscaban productos económicos.

Durante los primeros 10 años se capitalizó el negocio y se convirtió en el líder del mercado de Tepic Nayarit a nivel de ventas, desplazamiento de producto, cantidad de bodegas y cantidad de clientes.

La competencia en 1995 comenzó a ofrecer productos similares a un menor precio, la estrategia de Don Manuel fue diversificar su portafolio de productos y clientes, expandiendo su cartera de clientes hacia el sector de la pastelería siguiendo con su diferenciador “productos de calidad”.

En 1996 por estrategia fiscal se crea la primera Sociedad Anónima de Capital Variable, **“DELICIOUS, S.A. de C.V.”** conformada por toda la familia Berecochea Gutiérrez como socios. Don Manuel como Representante Legal y 4 socios.

En el 2003 haciendo frente a la entrada de nuevos competidores de otras zonas (Jalisco y Sinaloa) se decide continuar con la estrategia de diversificación e incorporar productos para nuevos segmentos de clientes como las paleterías, cafeterías, hoteles y restaurantes.

Debido a las reformas fiscales del 2014, se suspenden actividades con **“DELICIOUS, S.A. de C.V.”** y se crea a **“LAS DELICIAS DE NAYARIT S.A. DE C.V.”**, esta empresa disminuye sus socios totales a cuatro.

Tenemos la satisfacción después de 30 años de haber cumplido con la misión de servir y hacer sentir a nuestro público distinguido, que el cliente siempre es primero.

Para lograr la perdurabilidad de **“LAS DELICIAS DE NAYARIT”**, Don Manuel decide compartir decisiones y la administración con sus hijos.

El reto es convertirse en una empresa familiar sólida y con capacidad de crecimiento para las futuras generaciones.



### 8.1.3 Visión, misión, valores y objetivos estratégicos

#### Misión

Existimos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de la industria alimenticia a través de materias primas, producto terminado, servicios de calidad y un trato personalizado.

#### Visión 2020

Ser una empresa líder en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado de la industria alimenticia, con colaboradores plenamente desarrollados capaces de ofrecer las mejores experiencias de compra.

### 8.1.4 La oportunidad y la estrategia (estrategia de entrada y crecimiento)

#### Partiendo de la Visión 2020:

#### Objetivos estratégicos

- **OE1: Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.** A continuación se muestran sus cuatro metas: A, B, C y D.
  - Meta OE1-A: Ser una empresa reconocida por al menos el 40% del mercado estatal por contar con excelente servicio, mayor surtido y productos de calidad para el 2020.
  - Meta OE1-B: Diseñar una estructura organizacional mediante manuales de operación y valores definidos que faciliten una sana relación entre los colaboradores de la empresa, dando como resultado una identificación hacia la misión y visión de la compañía.
  - Meta OE1-C: Diseñar un programa de mejoramiento y capacitación para los colaboradores que nos permita mantener una inteligencia comercial continua para detectar y satisfacer las principales necesidades de nuestros actuales y posibles clientes de materia prima y así aumentar las ventas en un 100% para el 2020.
  - Meta OE1-D: Implementar sistema de mercadeo digital.
- **OE2: Aumentar la participación de mercado de un 2% a 5% en pro de aumentar las ventas a un 100% para el 2020.** A continuación se muestran sus tres metas: A, B, y C.

- Meta OE2-A: Implementar un sistema de inteligencia de mercado que facilite detectar y satisfacer las principales necesidades de nuestros actuales y posibles clientes de materia prima
- Meta OE2-B: Desarrollar y mantener por lo menos una alianza comercial de distribución exclusiva con un proveedor nuevo cada año.
- Meta OE2-C: Crear y consolidar una nueva ruta comercial rentable por año hasta el 2020.
- **OE3: Incrementar la capacidad tecnológica y operativa de la empresa en un 5% anual.**
  - Meta OE3-A: Invertir 20% de la utilidad neta en reinversiones de productos, equipo, maquinaria y propiedades para expansión y desarrollo.

De acuerdo al tema de Alineación total presentado por Gonzalo Arbeláez los objetivos estratégicos y sus elementos quedarían de la siguiente manera:<sup>98</sup>

OE1: Referente a imagen.

OE2: Referente al trato con los colaboradores.

OE3: Tamaño (ventas).

OE4: Innovación de productos, I + D.

OE5: Cobertura.

OE6: Valor sobresaliente para los accionistas.

## **Estrategias**

- Reestructuración y programas de mejoramiento.
- Integración vertical.
- Desarrollar alianzas cooperativas para realizar proyectos conjuntos.
- Diversificación del negocio.
- Programas de responsabilidad social corporativa.
- CEO Profesional.

## **Estrategias con metas**

Al final de cada estrategia con meta está relacionado a que objetivo obedece y se incluye su código correspondiente (OE-n).

Reestructuración y programas de mejoramiento

---

<sup>98</sup> Gonzalo Arbeláez O., «Alineación Total. Adaptado del modelo Riaz Khadem», s.f., sec. 33-34, desde <http://es.slideshare.net/gonzaliaz/alineacion-total-gonzalo-arbelez-ordez> .

- Facilitar la colaboración por medio de una reestructura organizacional. OE2
- Desarrollar descripciones de puesto que faciliten el desarrollo de las personas. OE2
- Asesoría externa para investigar el clima laboral. OE2
- Desarrollo de las personas por medio de capacitación acuerdo a su descripción de puestos OE2
- Estructura de un sistema de gestión de calidad y respectiva creación y documentación de procesos claves del negocio. Definir el flujo de proceso de control de inventario. OE3
- Implementar paquetes de software para el control de inventarios conectado a la facturación electrónica. OE3
- Implementar procesos sistemáticos preventivos en el manejo de los alimentos. Análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC O HACCP) OE2
- Realizar un ejercicio contable donde se compare la situación actual de la empresa con la nueva estructura contable. OE6
- Optimización de costos y gastos. OE6
- Enfoque en el uso correcto de la capacidad instalada en la compañía. OE2
- Estructurar un plan de marketing digital. OE1

#### Integración vertical

- Producir una nueva línea económica del producto: “azúcar glas”, la característica de este es que será más económica que el que actualmente se produce. Va dirigido al segmento de mercado de la panadería. OE3
- Sustituir la maquila de nuestro producto “Limón en polvo”, realizado por *Evena Foods*, a un proceso de producción propio, esto a través de la adquisición de la deshidratadora. OE4

#### Desarrollar alianzas cooperativas para realizar proyectos conjuntos

- Ofrecer cursos de capacitación a los clientes principales facilitados por el proveedor. OE1
- Capacitación mensual impartido por personal experto, de acuerdo a las necesidades de clientes y prospectos. OE3
- Alianzas y convenios con instituciones culinarias. OE1

#### Diversificación del negocio

- Comercialización de productos deshidratados dentro del país y en Canadá. Iniciando con el limón, y como alternativas de producto la naranja, jitomate, cebolla y ajo. OE4
- Crear un modelo de negocio diferente a lo establecido, donde la atención sea semi autoservicio. OE3
- Ofrecer la venta de asesorías especializadas para empresas del giro. OE3
- Nuevas líneas de productos. OE4

- Azúcar glas línea económica para entrar a otro segmento de cliente. OE3

#### Programas de responsabilidad social corporativa

- Introducción en los 4 ejes prioritarios de la responsabilidad social. OE1
  - Comunidad.
  - Medio ambiente.
  - Ética y gobernabilidad.
  - Calidad de vida.

#### CEO Profesional

- Integración a “LAS DELICIAS DE NAYARIT S.A. DE C.V.” de un nuevo Director Comercial, Lic. José Manuel Berecochea Gutiérrez. OE3

## 8.2 Investigación y análisis del mercado

### 8.2.1 Clientes

LAS DELICIAS DE NAYARIT tiene clientes en diferentes segmentos de mercado, de acuerdo a un análisis de estos se puede identificar la distribución:<sup>99</sup>

Segmentos de Mercado	Porcentaje de Participación en ventas
Pastelería	25%
Panadería	25%
Paletería y Nevería	30%
Cafetería	8%
<i>Food service</i>	12%

**Tabla 4. Participación en ventas por segmento de mercado**

Fuente: elaboración propia con datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

<sup>99</sup> «Las Delicias de Nayarit a través de José Manuel Berecochea Gutiérrez», octubre de 2015.

De acuerdo a uno de los proyectos de inversión, el cual es adquirir una maquina deshidratadora, el cual está mencionado en el apartado de integración vertical y diversificación del negocio segmentamos el mercado en dos:

- Nacionales: Tepic, Nayarit
- Internacionales: Quebec, Canadá

#### Nacionales “Tepic, Nayarit”

Utilizando la herramienta del INEGI en el “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas encontramos las siguientes unidades económicas establecidas en Tepic, Nayarit como clientes potenciales para nuestro producto.<sup>100</sup>

Código de la clase de actividad SCIAN	Nombre de clase de la actividad	No. Unidades Económicas
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	9
722411	Centros nocturnos, discotecas y similares	17
722412	Bares, cantinas y similares	109
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	262
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	251
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	551
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	967
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	289
722516	Restaurantes de autoservicio	21
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rosados	363
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	120
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	11
<b>TOTAL</b>		<b>2970</b>

**Tabla 5 Unidades económicas potenciales**

Fuente: INEGI (2015)

Consideramos que los segmentos más importantes son:

El segmento clasificado con el número 722515 (Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares), ya que en este segmento se encuentran las neverías y paleterías, siendo uno de sus productos la nieve y paletas de limón. El cuál tiene registradas 289 unidades económicas y que, por las condiciones de su elaboración y la practicidad del producto, podrían consumir el producto todo el año y así traducirse a clientes que facilitan un sano flujo de efectivo y mitigan las fluctuaciones en ingresos por productos de temporada de la empresa.

<sup>100</sup> Directorio estadístico de unidades económicas, octubre de 2015, desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>.

Otro segmento que vemos como un cliente potencial son los restaurantes en general para la preparación de los alimentos y bebidas que habitualmente consumen día a día, pero sobre todo, en temporada de escasez o alza en el precio del limón, los restaurantes de mariscos, ya que utilizan el limón para curtir y cocer sus mariscos.

#### *Internacionales Quebec, Canadá*

Según la información del Instituto de Mexicanos en el Exterior<sup>101</sup>, Canadá es el segundo país con mayor número de mexicanos residentes en el exterior. De acuerdo a la última información del National *Household Survey* (NHS), por sus siglas en inglés, en el 2011 el número total de inmigrantes mexicanos en Canadá fue de 96,055 personas, lo cual significa que de los 6.8 millones aproximados de inmigrantes que ingresaron a Canadá en 2011, el 1.4% son de origen mexicano en comparación con 2006, el porcentaje de mexicanos en Canadá tan solo ascendía a 0.8%.

Del censo realizado en el periodo 1996 a 2001, el porcentaje de crecimiento poblacional fue del 33.1%; en el periodo de 2006 a 2001 se mostró un crecimiento del 36.5%, manteniendo una constante en el incremento; sin embargo de 2006 a 2011 se puede apreciar un importante incremento en la población de un 92%.

De acuerdo a un comunicado de la SAGARPA de Agosto de 2014<sup>102</sup> las exportaciones de limón producido en México aumentaron, por su valor, 37 por ciento durante el primer semestre de este año, en comparación con el mismo periodo de 2013.

Entre los principales mercados resaltan: Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Canadá, Francia, Japón, Bélgica, España, Alemania, Dinamarca, Polonia e Italia.

En el lapso enero - junio de este año, el principal destino de las ventas de limón fue Estados Unidos, con un valor superior a los 166 millones de dólares, lo que representó un incremento de 38 por ciento, en relación al mismo lapso del año pasado; le siguió Países Bajos con un valor de seis millones 728 mil dólares, 77 por ciento más que en 2013. Otros destinos importantes en lo que corresponde al valor de las exportaciones de limón son: Reino Unido, dos millones 141 mil dólares; Canadá, 832 mil dólares; España, 675 mil dólares, y Bélgica, 402 mil dólares, entre otros.

Tomando en cuenta estos datos donde se nos refleja un importante número de mexicanos en Canadá, la tendencia de crecimiento y las costumbres alimenticias de estos dónde limón es parte de la canasta básica, luego de llevar pruebas en dicho mercado, creemos que será un producto con una aceptación rápida.

---

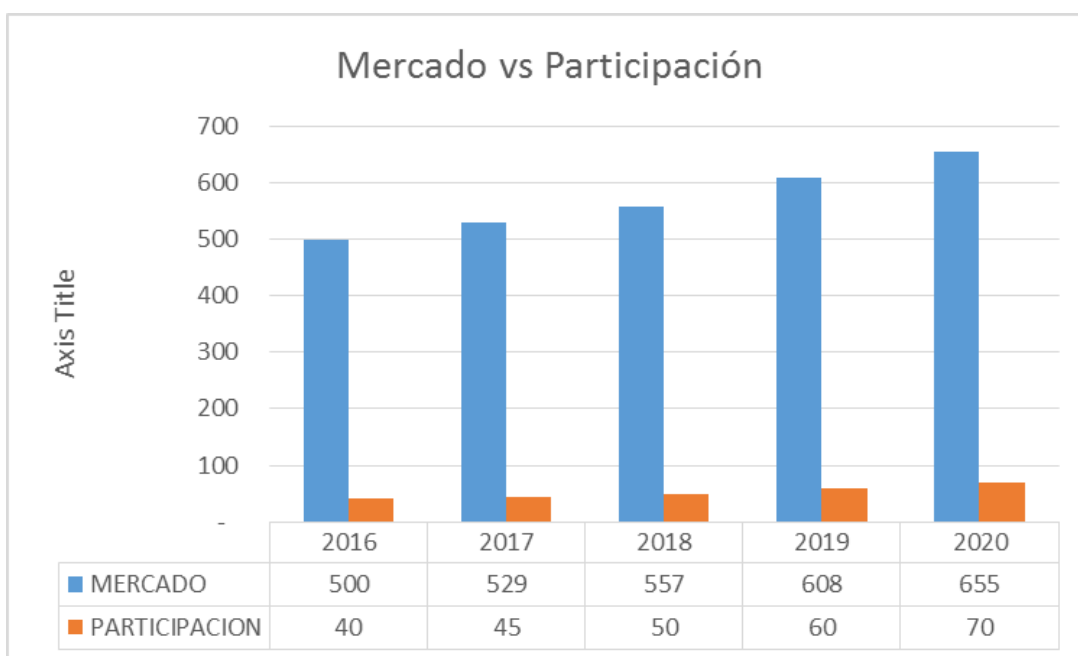
<sup>101</sup> *Los mexicanos en Canadá 2011*, agosto de 2015, desde <http://www.ime.gob.mx/estadisticas-de-mexicanos-en-canada> .

<sup>102</sup> *Comunicado de prensa SAGARPA*, octubre de 2015, desde <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/2014/agosto/Documents/2014B635.pdf> .

### 8.2.2 Tamaño del mercado y proyecciones a cinco años

Tamaño de mercado de limón deshidratado y participación.

Valores en Kg de venta mensual.



**Gráfica 8. Mercado vs participación en el jugo de limón deshidratado**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.2.3 Competencia y ángulos de diferenciación

A continuación se presenta un análisis de las tres empresas que tienen mayor participación en la comercialización de Materias primas en Tepic Nayarit.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> *Ibid.*

<b>Materias primas "El Nivel"</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Oportunidad para LAS DELICIAS</b>
Alto número de vendedores en mostrador.	Mala atención en mostrador.	Personalizar la atención en mostrador.
Instalaciones de punto de venta más grandes.		
Instalaciones cerca de zona comercial y más centricas.	Competencia muy cerca y no estacionamiento.	Mayor espacio para estacionar vehículos de clientes.
Bodega con mayor capacidad de almacenamiento y accesibilidad para vehículos de carga pesada.	Bodega muy retirada al actual punto de venta, tienen que surtir diariamente la mercancía y constantemente tienen faltantes en el punto de venta.	Posicionar a LAS DELICIAS como una empresa con menos faltantes.
Mayor cantidad de artículos a la vista en el punto de venta.	Ninguna.	Remodelación de tienda.
Sucursales.	No se manejan la misma cantidad y variedad de productos que la matriz.	Replicar este modelo con tiendas similares en productos y variedad.
Estrategía de precios bajos y accesibles para captar a nuevos clientes.	No lealtad por parte de los clientes, sus propios clientes se vuelven en su competencia al buscar productos más y más económicos.	Anexar a la estrategia de capacitación de nuevos clientes con precios bajos un diferenciador en servicio y asesoría personalizada.
	Precio muy elevado al menudeo y al mayoreo con ciertos clientes ya cautivos.	Mantener las condiciones para nuestros clientes ya cautivos.
Programa de capacitación y cursos dentro de las instalaciones.	La clientela nos ha externado que son muy caros.	Continuar un programa de capacitación continua sin costo.
Alto número de vendedores comisionistas en campo.	Venta de productos sin necesidad real del consumidor.	Ofrecer lo que realmente necesita el cliente con este modelo de ventas.
Manejo de publicidad en medios impresos.	Ninguna.	Manejarlo en áreas debiles de la empresa.
Manejo de publicidad en medios electrónicos.	Ninguna.	Manejarlo en áreas debiles de la empresa.
Mayor volumen de compra.	Gran cantidad de productos que se tienen que vender a menor precio y con menos utilidad por próxima fecha de caducidad.	Mayor utilidad.
Mayor volumen de venta.	Grandes pérdidas por no actualización de precios en los productos, ya sea por aumento o errores humanos.	Mejor control desde un principio, prepararnos para un mayor volumen de ventas bien organizado.
Sistema de inventarios electrónicos.	No lo mantienen actualizado, constante errores en lo que marca el sistema vs material en bodega.	Personal encargado y especializado en esta área.
Manejo de crédito intermedio.	Número intermedio de clientes morosos.	



"Los Hernandez"		
Ventajas	Desventajas	Oportunidad para LAS DELICIAS
	Bajo número de vendedores en mostrador.	Personalizar la atención en mostrador.
Por el estado físico de las instalaciones dan la impresión de que es más barato.	Instalaciones de punto de venta muy reducidas y en muy mal estado.	Dar a conocer los buenos precios que tiene LAS DELICIAS con los clientes de este competidor.
Instalaciones cerca de zona comercial y más centricas.	Competencia muy cerca y no estacionamiento.	Mayor espacio para estacionar vehículos de clientes.
Bodegas con mayor capacidad de almacenamiento.		
	Menor cantidad de artículos a la vista en el punto de venta.	Remodelación de tienda.
	No sucursales.	Replicar modelo de sucursales con tiendas similares en productos y variedad.
Estrategia de precios bajos y accesibles para captar a nuevos clientes.	No lealtad por parte de los clientes, sus propios clientes se vuelven en su competencia al buscar productos más y más económicos.	Anexar a la estrategia de captación de nuevos clientes con precios bajos un diferenciador en servicio y asesoría personalizada.
	Precio muy elevado al menudeo y al mayoreo con ciertos clientes ya cautivos.	Mantener las condiciones para nuestros clientes ya cautivos.
	Programa de capacitación y cursos NULOS.	Continuar un programa de capacitación continua sin costo.
	Bajo número de vendedores y sin comisión.	Ofrecer lo que realmente necesita el cliente con un modelo de ventas más interesante para los colaboradores.
	Nula publicidad en medios impresos.	Manejarlo en áreas debiles de la empresa.
	Nula publicidad en medios electrónicos.	Manejarlo en áreas debiles de la empresa.
Mayor volumen de compra.	Gran cantidad de productos que se tienen que vender a menor precio y con menos utilidad por próxima fecha de caducidad. Productos con muchos días en anaquel dan menor cantidad, pierden ciertas propiedades.	Mayor utilidad.
Mayor volumen de venta.	Grandes perdidas por no actualización de precios en los productos, ya sea por aumento o errores humanos.	Mejor control desde un principio, prepararnos para un mayor volumen de ventas bien organizado.
	Nulo Sistema de inventarios electrónicos.	Personal encargado y especializado en esta área.
Manejo de crédito alto.	Mayor número de clientes morosos.	

"LAS DELICIAS DE NAYARIT"		
Ventajas	Desventajas	Oportunidad para LAS DELICIAS
Buena atención en mostrador.	Poco personal en mostrador.	Personalizar la atención en mostrador.
Instalaciones con buena apariencia.	Instalaciones pequeñas.	Remodelación de tienda.
Pocos competidores cerca del punto de venta y con estacionamiento.	Instalaciones un poco lejanas al centro y zona comercial.	Sucursal en el centro o en zona comercial con alto flujo de compradores.
Bodegas relativamente cerca al punto de venta principal.	Mercancía descentralizada, se encuentra en varios bodegas.	Centralizar aún más la mercancía para ser más eficientes.
Moderada cantidad de artículos a la vista en el punto de venta.	Ninguna.	Remodelación de tienda para ampliar el número de artículos a la vista del comprador.
	No sucursales.	Replicar este modelo con tiendas similares en productos y variedad.
Estrategía de precios bajos y accesibles para captar a nuevos clientes.	No existe una estrategia de precios para captar a nuevos clientes.	Implementar una estrategia de precios para captar nuevos clientes. Anexar a la estrategia de capacitación de nuevos clientes con precios bajos un diferenciador en servicio y asesoría personalizada.
Siempre se ha mantenido el precio estable sin distinción.		Mantener las condiciones para nuestros clientes ya cautivos y mejorar la estrategia para captar nuevos clientes.
Programa de capacitación y cursos dentro de las instalaciones de manera gratuita.	Instalaciones de capacitación menos atractivas y muy pequeñas.	Continuar un programa de capacitación continua sin costo y mejorar las instalaciones de capacitación.
	No vendedores comisionistas en campo.	Investigar la posibilidad de implementar un sistema de ventas por comisión.
	No se manejan actualmente publicidad en medios impresos.	Manejarlo en áreas débiles de la empresa.
Poco manejo de publicidad en medios electrónicos.	Ninguna.	Manejarlo en áreas débiles de la empresa.
	Menor volumen de compra.	Iniciar con productos estrella que solo maneja LAS DELICIAS, los cuales generan mayor utilidad y exclusividad.
	Menor volumen de venta.	Implementar una estrategia de venta.
Sistema de inventarios electrónicos.	No lo mantienen actualizado, constante errores en lo que marca el sistema vs material en bodega.	Personal encargado y especializado en esta área.
Manejo de crédito bajo.	Menor número de clientes.	Ninguna, no es prioridad de LAS DELICIAS en este momento crear este sistema de crédito.

#### Materias primas “El nivel”<sup>104</sup>

Especializados en artículos para la repostería, panadería, palettería, cafetería y food service. Su fortaleza recae en que son los líderes del mercado en artículos de repostería, en las otras áreas solo tienen muy pocos artículos que complementan a la importante para ellos.

Distribuidor exclusivo de:

- Nestlé.
- Harinas preparadas Dawn.
- Cremas para batir Chantilly.
- Jarabes esencias Monin.
- Desechables Wow.
- Chocolates Turín.

Distribuidor no exclusivo, pero con fortaleza en desplazamiento de producto de:

- Margarinas y mantequillas Eugenia.
- Accesorios Alegría.
- Accesorios Wilton.
- Accesorios Ateco.
- Desechables Nutrigo.
- Harinera parayas.
- Margarinas y mantecas IMA.
- Productos DEIMAN.
- Mermeladas FAMESA.
- Mermeladas DUPAOLI.
- Cereales a granel.
- Grasas, aceites y derivados.

#### “Los Hernández”<sup>105</sup>

Distribuidor exclusivo de:

- No cuentan con distribuciones totalmente exclusivas.

Distribuidor no exclusivo, pero con fortaleza en desplazamiento de producto de:

- Harinera Guadalupe.
- Harinera Don Carlos.
- Harinera Parayas.
- Margarinas y mantecas IMA.
- Levaduras para panadería.

---

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> *Ibid.*

- Mermeladas Mago.

“LAS DELICIAS DE NAYARIT”<sup>106</sup>

Distribuidor exclusivo de:

- Lacto productos La Loma.
- Cremas para batir y productos RICH´S
- Jarabes esencias Rico Aroma.
- Productos Evena Foods.
- Harinera de Atotonilco.
- Margarinas y mantequillas de Cremería americana.

Distribuidor no exclusivo, pero con cierta fortaleza en desplazamiento de producto de:

- Harinera Guadalupe.
- Harinera Don Carlos.
- Harinera Parayas.
- Harinas preparadas Dawn
- Harinas preparadas Duncan.
- Margarinas y mantecas IMA
- Margarinas y mantequillas Eugenia.
- Accesorios Alegría.
- Accesorios Wilton.
- Productos DEIMAN.
- Mermeladas FAMESA.
- Mermeladas DUPAOLI.
- Cereales a granel.
- Grasas, aceites y derivados.
- Chocolatería Alpezzi.
- Desechables para paletería Dart y Convermex.

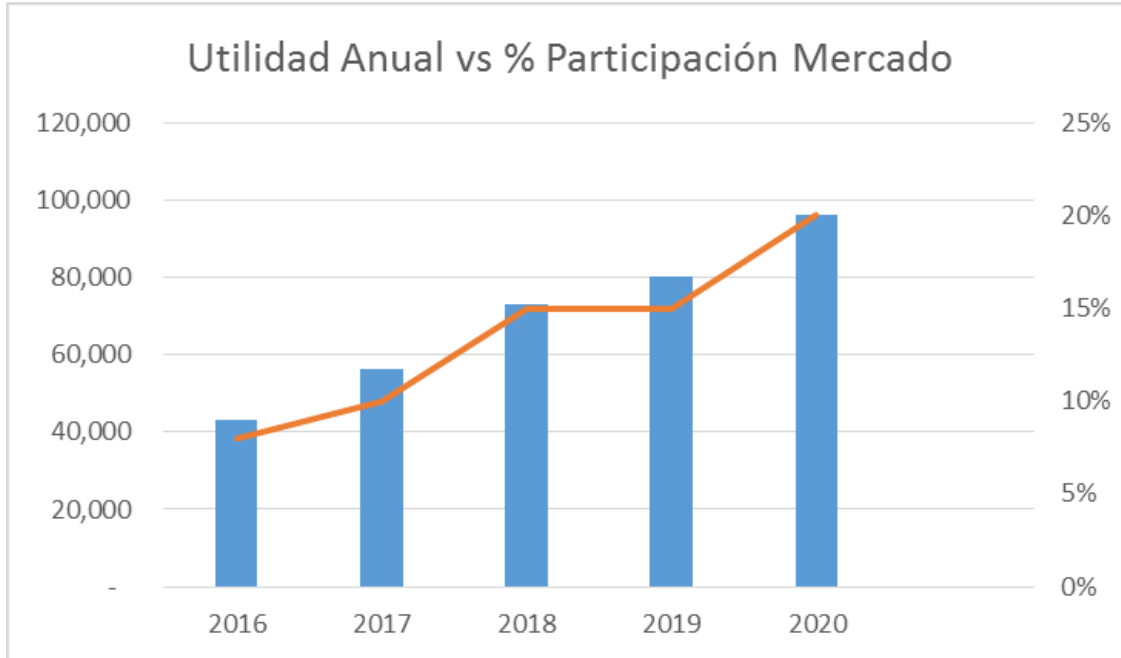
#### **8.2.4 Estimación de las ventas y la participación de mercado**

Participación en el mercado vs Utilidad esperada en el proyecto de comercialización del limón a 5 años.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> *Ibid.*



### 8.3 Plan de Marketing

El negocio, a diferencia de algunos años, cuenta con menos gastos en general, ya que los hijos de los dueños terminaron sus estudios. La manutención de 3 hijos en otra ciudad y en universidad privada mermo la capacidad de pago de LAS DELICAS DE NAYARIT y por lo tanto su compra y su venta final.

Al bajar la participación en el mercado LAS DELICIAS DE NAYARIT dejó de ser el líder en el mercado, dando le lugar a un competidor nuevo que se encontraba muy por debajo en tamaño y cobertura, este competidor tuvo un crecimiento acelerado, mientras que LAS DELICIAS DE NAYARIT decreció circunstancialmente a partir del año 2000 al 2011.

Hoy en día Mayo 2016 y al tener menos gastos, poca participación en el mercado vs la competencia, una sensibilidad al precio latente por parte de los clientes y una capacidad instalada de sobra en bodegas, vehículos y personal capacitado consideramos que la estrategia conforme a precios debe ser encaminada al reposicionamiento de la marca LAS DELICIAS DE NAYARIT en el mercado de los nayaritas por medio del marketing digital.

Con reposicionamiento de marca nos referimos a manejar alianzas comerciales que nos permitan conseguir un precio más atractivo a cambio de un manejo de volumen más alto o bien exclusividad de productos. Esto se traducirá en un precio más atractivo para el cliente y se lo informaremos a través del marketing digital.

Otra ventaja de manejar un mayor volumen de venta y por lo tanto estar presente en las compras de los Nayaritas es la oportunidad de introducir nuevos productos, ya que nos consideran una opción.

De lo anterior se deriva otra ventaja primordial que es la de tener presencia con el cliente en la totalidad de sus insumos, evitando que los competidores les ofrezcan otros productos a menor precio o bien productos sustitutos de nuestros productos.

De la gran diversidad de productos con los que se cuenta existe un grupo de ellos de los cuales se tiene que tener especial cuidado y atención. Estos productos son los productos anzuelo o gancho, los cuales ayudan a atraer al cliente y nos da la oportunidad de vender otros productos que sirven como complemento al producto inicial, en los complementos es donde se puede obtener un mayor margen de utilidad ya que los clientes no son tan sensibles al precio. Por lo tanto los productos anzuelo o gancho necesitan ser atractivos en relación al precio. Productos de calidad con el mejor precio posible.

Algunos de los productos gancho podrían ser en el ramo de la panadería las harinas, mantecas y margarinas, en el ramo de la pastelería podrían ser las harinas, cremas para batir y mantequillas, en el ramo de la nevería podrían ser la leche, las fresas congeladas y la crema batida y en los demás ramos los desechables en general.

En la siguiente tabla se encuentran los artículos más representativos y los generalmente funcionan como gancho o ancla, son los artículos centrales que a su vez necesitan complementos.

PRODUCTOS ESTRELLA Y/O ANZUELO O GANCHO										
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	KILO	FLETE SI		PRECIO DE COMPRA		PRECIO VENTA	UTILIDAD		PROMEDIO FINAL
			APLICA	INICIAL	FINAL	BRUTA		%		
HARINA VIGIA	SACO	44				\$ 300.00	\$ 335.00	\$ 35.00	11.67%	
HARINA GUADALUPE	SACO	44				\$ 315.00	\$ 349.00	\$ 34.00	10.79%	
HARINA DON CARLOS	SACO	44				\$ 312.00	\$ 349.00	\$ 37.00	11.86%	
HARINA ESPUMA DE CHAPALA	SACO	44				\$ 347.00	\$ 398.00	\$ 51.00	14.70%	
MATECA RANCHERA	CAJA	24				\$ 435.00	\$ 473.00	\$ 38.00	8.74%	
ACEITE AVE	CAJA	20				\$ 334.00	\$ 396.00	\$ 62.00	18.56%	
MARGARINA UNTARELLA	CAJA	10				\$ 210.00	\$ 260.00	\$ 50.00	23.81%	
MANTEQUILLA EUGENIA AZUL	CAJA	10				\$ 771.00	\$ 790.00	\$ 19.00	2.46%	
MERMELADA DUPAOLI	CUBETA	20	\$ 30.00	\$ 478.00	\$ 508.00	\$ 585.00	\$ 77.00	15.16%		
LECHE CONDENSADA POSTRE	CUBETA	23				\$ 564.86	\$ 671.00	\$ 106.14	18.79%	
CAJETA DUPAOLI	CUBETA	24	\$ 30.00	\$ 609.00	\$ 639.00	\$ 698.00	\$ 59.00	9.23%		
MERENGUE	BOLSA	2	\$ 12.00	\$ 230.00	\$ 242.00	\$ 312.00	\$ 70.00	28.93%		
CREMA PARA BATIR	CAJA	4				\$ 148.54	\$ 179.00	30.46	20.51%	
FONDANT RICH	BOLSA	1				\$ 88.36	\$ 130.00	41.64	47.13%	
LIMON EN POLVO	BOLSA	1	\$ 1.50	\$ 150.00	\$ 151.50	\$ 200.00	\$ 48.50	32.01%		
FRESA CONGELADA	CAJA	15				\$ 130.00	\$ 179.00	\$ 49.00	37.69%	
CHANTILLY NATA BATIDA	BOLSA	1				\$ 38.61	\$ 62.00	\$ 23.39	60.58%	
COBERTURA ALPEZZI	CUBETA	4.4	20	229	249	289	\$ 40.00	16.06%		
LECHE CREMOSA	CUBETA	20				\$ 500.25	\$ 575.00	\$ 74.75	14.94%	
LECHE MIXTERSA Q	CUBETA	20				\$ 459.00	\$ 540.00	\$ 81.00	17.65%	
LECHE CREMOSITA	CUBETA	20				\$ 403.00	\$ 485.00	\$ 82.00	20.35%	
LECHE RICMIX	CUBETA	19				\$ 301.89	\$ 359.00	57.11	18.92%	
VASO DART	CAJA							0	15.00%	
VAINILLA POZA RICA	GALON	4	\$ 7.50	\$ 54.00	\$ 61.50	\$ 85.00	\$ 23.50	38.21%		
ROYAL REXAL	BOLSA	1				\$ 18.35	\$ 25.00	\$ 6.65	36.24%	
CEREZA VERMEX	GALON	4.25				\$ 159.00	\$ 198.00	\$ 39.00	24.53%	
CONCENTRADOS						\$ 122.00	\$ 158.00	\$ 36.00	29.51%	
CONO						\$ 383.00	\$ 469.00	\$ 86.00	22.45%	
										<b>22.37%</b>

**Tabla 6. Productos estrella de LAS DELICIAS DE NAYARIT**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

Los que están en rojo son aquellos que su utilidad ya es muy baja porque la misma competencia lo determina, pero son determinantes para atraer al mercado y puedan hacer compras de otros productos complementarios con mayor utilidad.

Los que están en amarillo sobrepasan un 20% de utilidad bruta y hay que restarle un costo extra de refrigeración el cual es aproximadamente del 5%, quedando un total de 15%.

Los que están en verde no necesitan refrigeración y al total de la venta solo se le restarían los gastos de operación. Estos productos por lo tanto son viables para aplicación de promoción en base al precio.

Es importante mencionar que la competencia principal desplaza mayor producto de baja y media utilidad, rojos y amarillos que LAS DELICIAS DE NAYARIT, por lo tanto obtiene mayores descuentos, es de suma importancia tomar en cuenta que puede reaccionar ante una estrategia centrada en solo bajar los precios en dichos productos, por lo mismo aunado a obtener mejores precios con aliados comerciales, se necesita seguir innovando

en obtener nuevos productos exclusivos, maquilación de productos, tendencia e importaciones.

Todo esto debe de estar apoyado en una estrategia de comunicación que se describirá más adelante, de manera imperante se tiene que dar a conocer esta estrategia a los consumidores, ya que el competidor más fuerte está posicionado en la mente del consumidor como única opción en Tepic y/o *top of mind*.

La Estrategia de Marketing que tendrá LAS DELICIAS DE NAYARIT contiene los siguientes puntos:<sup>108</sup>

### 8.3.1 Producto

- Hablando del producto “limón deshidratado”:
  - Se tendrán sesiones informativas acerca de nuestro producto, los usos que le pueden dar en su negocio, las ventajas de usar limón deshidratado y se resolverán las dudas que tenga el empresario.
  - Desarrollar videos cortos, con mensajes contundentes de 40 segundos para facilitar la penetración del mensaje en redes sociales
  - Empezaremos acción entregando muestras a las unidades de negocios, para que puedan realizar en los productos que normalmente realizan con limón natural.
  - Después de una compra, se les dará seguimiento en cuanto al stock, y opiniones del producto.
  - Para el consumo en hogares y escuelas de gastronomía se tendrá el producto en diferentes tamaños.

### 8.3.2 Plaza

- Actualización de la imagen corporativa, esto con la finalidad de tener una imagen más fresca y actual con la cual los clientes se sientan identificados, esta nueva imagen estará integrada en:
  - Rotulación en el negocio y bodegas.
  - Imagen en los medios de transporte
  - Papelería (tarjetas de presentación, facturas, notas)
  - Empaques

Después de reacomodar y reorganizar el negocio e implementar las estrategias de organización y de negocio establecidas en el marco teórico y fundamentado en el trabajo del Dr. José DelaCerde Gastélum se planea contar con dos nuevas sucursales en la ciudad de Tepic Nayarit y una tercera en Mezcales Nayarit, esto en un periodo de proyección de 5 años a partir de marzo 2015.

---

<sup>108</sup> *Ibid.*



Las primeras dos sucursales para satisfacer las 2 zonas más importantes y con más crecimiento de la ciudad de Tepic Nayarit.

Y la 3era y última para satisfacer las necesidades del corredor de tránsito hacia Puerto Vallarta desde las ciudades de Tepic y Guadalajara. La razón por la cual se decide poner la sucursal foránea en la zona de Mezcales específicamente es debido a que esta pequeña población pertenece al estado de Nayarit donde por contrato tenemos permitido vender nuestras distribuciones exclusivas.

### 8.3.3 Precio

- Convenios y alianzas comerciales directas con proveedores para obtener un mejor precio.
- Eliminación de proveedores con bajo margen de utilidad y crecimiento a su vez, dentro de la misma línea de proveedores, de otros que decidan hacer alianzas comerciales. Por ejemplo se elimina proveedor de margarinas “Eugenia” y se fortalece el proveedor sustituto “Cremería Americana”, ambos encargados de la distribución de productos similares.
- Consolidación de rutas locales y foráneas para reducción de costos.
- Crecimiento en volumen de ventas con un margen de utilidad menor.

### 8.3.4 Promoción

- Campaña de publicidad
  - Medios impresos locales (boletines, *flyers*)
  - Redes sociales
  - Anuncios en radio y periódicos
- Medios electrónicos (Internet)
  - Tener actualizadas las redes sociales
  - Mandar información a los clientes por email
- Publicidad Impresa
  - Impresión de bolsas de papel con el logotipo para clientes de menudeo.
  - Artículos promocionales
- Convenios con escuelas de gastronomía y repostería
  - Precios especiales para grupos para los materiales de cada maestro
  - Cupones por compras continuas
- Educación continua:
  - Para el público en general existen programas de capacitación impartidos por nuestros proveedores, donde se imparten técnicas y se enseña el uso

de los productos, este programa es una vez al mes y sólo tiene una cuota de recuperación.

- Para los clientes con micro negocios ya establecidos se les dará de manera gratuita y en la comodidad de sus empresas y negocios asesorías sobre demostraciones de productos, desarrollo de nuevas técnicas en sus productos ya existentes y aclaraciones de dudas en general, todo esto se hará aprovechando la relación con los proveedores interesados en desplazar sus productos o bien lanzar nuevos productos. Cabe mencionar que este segmento de clientes es el que desplaza mayor volumen de materia prima pero es mucho menor a los segmentos anteriormente mencionados. Al ser el segmento con mayor volumen de desplazamiento de materia prima y a su vez el menor de todos conforme a la cantidad de establecimientos lo convierte en el segmento más complicado para entrar y más competido, ya que los competidores lo buscan y sobre todo constantemente se hacen ofertas de precio menor o mejor servicio.
- Capacitación en los productos nuevos, ya sea por medio de tutoriales o visitas presenciales.

Algunas de las actividades con las que se planea captar la atención de los compradores son las siguientes:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>REPOSICIONAMIENTO DE MARCA</b>	<b>ALIANZA COOPERATIVA</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO</b>
<b>Presencia en sección amarilla</b>	X		
<b>Rotulación de punto de venta</b>	X		
<b>Rotulación de vehículos</b>	X		
<b>Cursos de capacitación continua</b>		X	
<b>Alianzas y convenios con instituciones culinarias</b>		X	
<b>Asesoría personalizada a clientes especiales</b>		X	
<b>Asesorías especializadas sobre manejo de negocios.</b>			X

**Tabla 7. Actividades de captación de clientes**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

## 8.4 Plan de Manufactura y Operaciones

### 8.4.1 Ciclo de operaciones

El ciclo de operación del proyecto de inversión debe considerar:

- Estacionalidad de costos de materia prima.
- Planear para generar inventario durante el periodo de 6 meses de bajo costo.
- Corridas de 4 horas para deshidratación de 13kg.
- Tras varias corridas realizar el proceso de empaque del producto.
- Almacenamiento.
- Distribución consolidada con el resto de cartera de productos.

### 8.4.2 Localización geográfica

Se cubre prácticamente todo el estado de Nayarit y la Zona metropolitana de la ciudad de Tepic. Presentes en la zona de mayor concentración poblacional, en sus tres corredores más importantes Riviera Nayarit, carretera Tepic-Mazatlán y Guadalajara-Tepic.

### 8.4.3 Instalaciones y mejoras

En el proyecto se realizará uso de la infraestructura actual, la cual consta de:

Transporte

- 2 motocicletas
- 4 vehículos de tonelada y media
- 4 vehículos de media tonelada
- 1 vehículo de 9 toneladas

Almacenamiento

- 5 bodegas de almacenamiento (1,944 m<sup>2</sup>)

### 8.4.4 Estrategia y planes

35% de la estrategia se basa en la exportación, en los tres escenarios

En la planeación del ciclo de operaciones es importante considerar los siguientes puntos y necesidades.

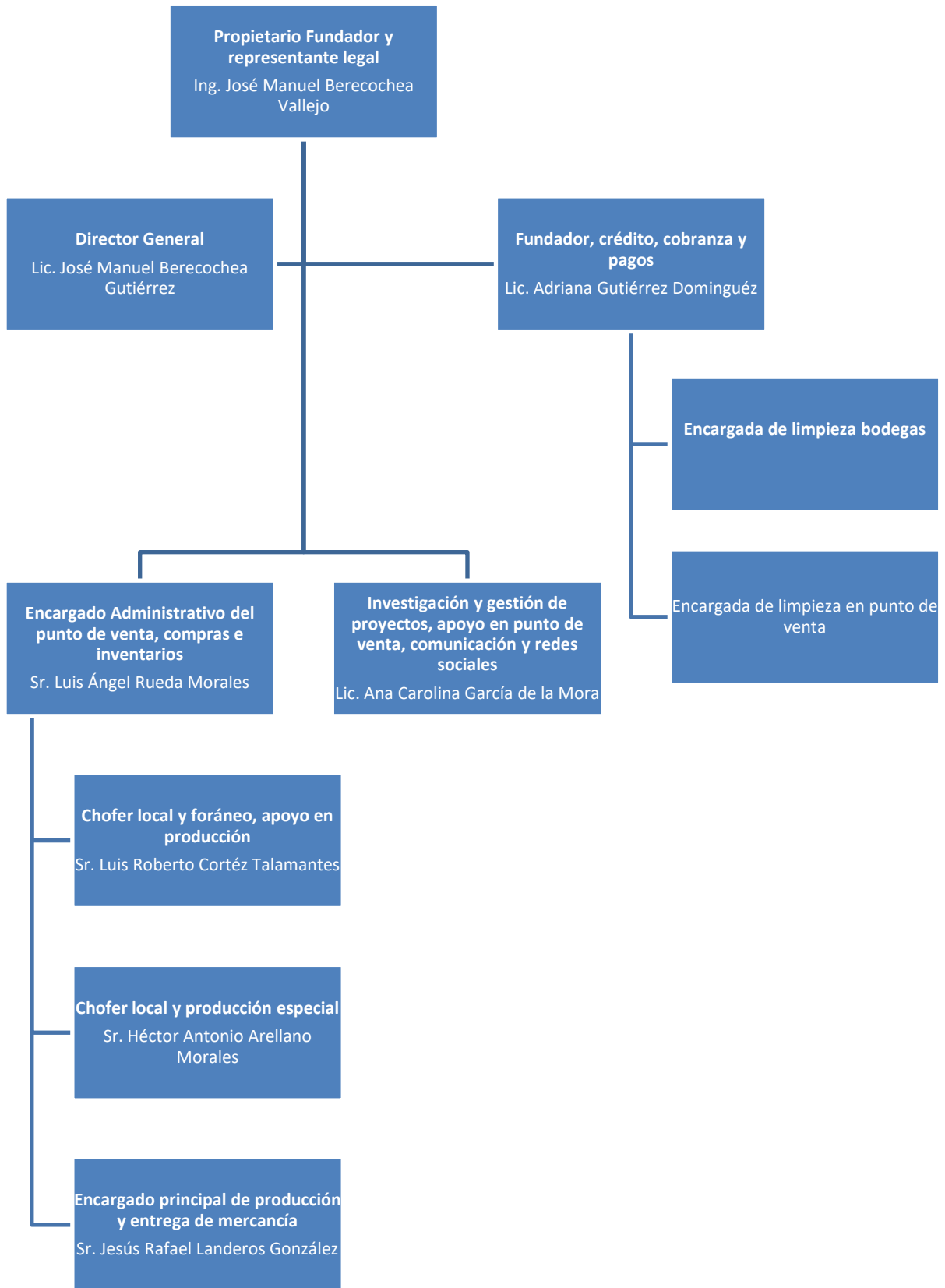
1. Con el proveedor del equipo se realizan pruebas de maquinaria antes de adquirirla.

2. Se cuenta con un manual técnico de la deshidratación, pero las pruebas serán necesarias.
3. Se debe realizar un proyecto para desarrollar y registrar un Sistema de Gestión de la calidad e inocuidad, que debe de cumplir con los requerimientos HACCP\* (*Hazard Analysis Critical Control Point*).
4. Los puntos críticos de control en el HACCP será la maya a la salida del equipo que realiza el molido.
5. En este plazo no se contempla la implantación de un ISO por el costo, pero se deja abierto a un estudio de balance de costes utilidad si un cliente lo requiriera.
6. \*HACCP es un Sistema de control en la seguridad de alimentos mediante el control de riesgos químicos, biológicos y físicos desde la adquisición de la materia prima, producción y distribución del producto final.

## 8.5 Organización y equipo directivo

### 8.5.1 Organización

El equipo de trabajo está conformado por 10 colaboradores, de los cuales tres son socios. A continuación se encuentra un organigrama y la descripción de las funciones realizadas por cada uno de ellos.



**Figura 4. Organigrama de LAS DELICIAS DE NAYARTI**

Fuente: elaboración propia con datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2016)

Como parte de la nueva estructura organizacional de la empresa, se creará un consejo de administración, el cual tendrá juntas periódicas en dónde se podrá presentar los resultados de los objetivos estratégicos y metas, así como se llevará a cabo la planeación de nuevas actividades, y llevar a cabo la medición de resultados, así como la retroalimentación de los proyectos.

En la organización de la nueva producción de jugo de limón deshidratado en polvo se considerarán los siguientes aspectos.

Primeramente la capacitación de los actuales productores de azúcar glass, ya que estos colaboradores ya se encuentran capacitados en cuestiones de limpieza y manejo de productos comestibles.

Área destinada especialmente para la producción del jugo de limón deshidratado en polvo, la cual ya cuenta con cámaras de seguridad, equipo de emergencias y limpieza adecuada.

### **8.5.2 Compensaciones y acciones**

Actualmente no se necesitaría desembolsar un sueldo extra porque se tiene un horario destinado para esta actividad. Lo que si se podría manejar es un incentivo de productividad, determinar los tiempos de procesamiento del producto y aplicarlo en el momento que se realice con plena satisfacción en base a objetivos ya planteados por ambas partes, director comercial y colaborador.

### **8.5.3 Consejo de dirección**

Al ser, en primer instancia, "LAS DELICIAS DE NAYARIT", una empresa familiar pequeña con posibilidad de crecimiento el consejo directivo debe de estar constituida por los miembros de confianza o familiares más cercanos. Se debe de tomar muy en cuenta la experiencia y trayectoria de los fundadores, Don Manuel y su esposa. 30 años de experiencia y supervivencia en un mercado tan competido tiene mucho peso.

Definitivamente dicho consejo directivo estaría, en su primera etapa, conformado por estas dos personas además del Director Comercial y un colaborador objetivo y externo que no tenga lazos sanguíneos.

## 8.6 Plan de trabajo general

El plan de trabajo en general se pretende realizar en un ciclo completo de venta anual. Como es una empresa con ventas estacionales es de suma importancia analizar y observar lo que sucede en cada uno de los meses del año, con el fin de tomar las mejores decisiones y estar preparado para las posibles eventualidades que por estadística, suceden año con año con un comportamiento similar.

<b>Enero</b>	Incremento en venta de productos relacionados con la fruta de temporada y rosca de reyes.
<b>Febrero</b>	Decremento de productos en general y aumento en la venta del producto jugo de limón deshidratado en polvo.
<b>Marzo</b>	Incremento de productos relacionados con la nevería, adquisición de productos de alta demanda como conos, coberturas para helado y desechables para aguas frescas. Mayor venta de jugo de limón deshidratado en polvo.
<b>Abril</b>	Similar a marzo.
<b>Mayo</b>	Continúa el incremento en productos para el helado y existe un pequeño ajuste en los productos para la pastelería por el día de la madre. En este mes comienza a disminuir la demanda del Jugo de limón deshidratado.
<b>Junio</b>	Continúa el incremento en productos para el helado y existe una oportunidad de comprar azúcar por el incremento que se dispara en julio.
<b>Julio</b>	Incremento del precio del azúcar, podría ser una oportunidad comercializar productos sustitutos.
<b>Agosto</b>	Máxima venta en nevería, olas de calor hacen que disminuya circunstancialmente la venta de artículos de panadería y pastelería.
<b>Septiembre</b>	Considerado el mes más bajo en ventas.
<b>Octubre</b>	Baja considerablemente la venta de nevería, pero empieza a incrementar la venta en pastelería y panadería.
<b>Noviembre</b>	Alcanza su nivel más bajo la nevería, pero es momento de hacer compras

	estratégicas para la temporada navideña, esta temporada es caracterizada por escasez de productos y sobre todo los sobre precios impuestos por los proveedores, en este mes se necesita una inversión en mercancía importante.
<b>Diciembre</b>	A pesar de ser el mes más corto del año se tienen ventas interesantes en el área de la panadería y pastelería, posiblemente las más interesantes del año.

**Tabla 8. Ciclo completo de venta anual**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

## 8.7 Manejo de riesgos

A continuación se muestran las posibles fallas y sus respectivos planes de acción.

ID	DESCRIPCIÓN	PROB	IMPACTO	EVENTO DISPARADOR	PLAN DE ACCION
	Falla del productor		Económico y temporal	Plaga o contingencia	Tener uno o dos productores más, no estar casado con uno solo en la compra.
	Falla del personal		Temporal	Enfermedad o accidente	Tener otra persona capacitada para el puesto.
	Falla de maquinaria		Económico y temporal	Fallas técnicas	Tener bien localizado a un posible técnico especializado.
	Falla eléctrica		Económico y temporal	Fallas técnicas	Tener localizado a un proveedor de subestación a gasolina

**Tabla 9. Manejo de riesgos, posibles fallas y sus planes de acción**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)



## 8.8 Análisis FODA “LAS DELICIAS DE NAYARIT”

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Rápida respuesta a los clientes</li> <li>• Productos exclusivos</li> <li>• Manufactura de algunos productos</li> <li>• Asesoría Técnica</li> <li>• Amplio horario de atención</li> <li>• Apertura para convenios</li> <li>• Capacitación continua a clientes</li> <li>• Permanencia en el mercado por 30 años</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el sector alimenticio</li> <li>• Expansión a otras áreas geográficas</li> <li>• Nuevas escuelas de gastronomía</li> <li>• Capacitación en diversas áreas a los empleados</li> <li>• Tendencias en los materiales utilizados en la repostería</li> <li>• Capacidad libre en maquinarias, distribución y almacén</li> <li>• Crecimiento del negocio a base de la reestructuración</li> <li>• Comercio electrónico</li> <li>• La producción del limón en polvo deshidratado</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener los inventarios sistematizados</li> <li>• Información contable incompleta</li> <li>• Concentración de la información en un solo empleado.</li> <li>• Marca no registrada</li> <li>• Capacidad adquisitiva menor que la competencia</li> <li>• Falta de objetivos estratégicos, metas y actividades para la empresa y sus colaboradores</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores están eliminando intermediarios</li> <li>• Nuevos competidores de otras regiones</li> <li>• Productos sustitutos por la tendencia “natural-saludable”</li> </ul>

**Figura 5. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de LAS DELICIAS DE NAYARIT**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.8.1 Fortalezas

- Diversificación de productos
- Rápida respuesta a los clientes

- Productos exclusivos
- Manufactura de algunos productos
- Asesoría Técnica
- Amplio horario de atención
- Apertura para convenios
- Capacitación continua a clientes
- Permanencia en el mercado por 30 años

### 8.8.2 Oportunidades

- Crecimiento en el sector alimenticio
- Expansión a otras áreas geográficas
- Nuevas escuelas de gastronomía
- Capacitación en diversas áreas a los empleados
- Tendencias en los materiales utilizados en la repostería
- Capacidad libre en maquinarias, distribución y almacén
- Crecimiento del negocio a base de la reestructuración
- Comercio electrónico
- La producción del limón en polvo deshidratado

### 8.8.3 Debilidades

- No tener los inventarios sistematizados
- Información contable incompleta
- Concentración de la información en un solo empleado
- Marca no registrada
- Capacidad adquisitiva menor que la competencia
- Falta de objetivos estratégicos, metas y actividades para la empresa y sus colaboradores

### 8.8.4 Amenazas

- Los proveedores están eliminando intermediarios
- Nuevos competidores de otras regiones
- Productos sustitutos por la tendencia “natural-saludable”

## 8.9 ECONOMÍA DEL NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO

### 8.9.1 Costos

#### Costos generales mensuales de LAS DELICIAS DE NAYARIT

<b>COSTOS MENSUALES</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SEMI VARIABLES</b>	<b>SUMA</b>
Pensión para 8 vehículos	\$ 3,200			\$ 3,200
Sueldos empleados	\$ 44,900			\$ 44,900
Seguros y prestaciones empleados	\$ 8,000			\$ 8,000
Gasolina			\$ 15,000	\$ 15,000
Casetas autopista			\$ 5,000	\$ 5,000
Vehículo nuevo	\$ 8,000			\$ 8,000
Seguros automóviles	\$ 4,000			\$ 4,000
Mantenimiento automóviles	\$ 3,000			\$ 3,000
Tenencias y refrendos automóviles	\$ 1,500			\$ 1,500
Propiedad nueva	\$ 7,500			\$ 7,500
Luz		\$ 20,000		\$ 20,000
Agua	\$ 1,150			\$ 1,150
Predial	\$ 250			\$ 250
Telefonía fija	\$ 3,500			\$ 3,500
Telefonía móvil	\$ 2,500			\$ 2,500
Sistema para facturación	\$ 520			\$ 520
Mantenimiento y renovación de sistema	\$ 500			\$ 500
Mantenimiento bodegas		\$ 1,000		\$ 1,000
Artículos de limpieza, papelería e insumos varios		\$ 1,000		\$ 1,000
Fletes		\$ 4,500		\$ 4,500
Impuestos varios contables	\$ 4,500			\$ 4,500
Contador	\$ 3,000			\$ 3,000
Mermas	\$ 1,500			\$ 1,500
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 97,520</b>	<b>\$ 26,500</b>	<b>\$ 20,000</b>	<b>\$ 144,020</b>

### Costos del proyecto de inversión maquina deshidratadora:

Costo Variable Operación**	\$	956	mxn/4hrs de Operación
Costo Variable		64	mxn por 70kg limón (corrida 4 horas)
		1,019	
			13 kg deshidratados
Costo Variable	\$	80.14	Costo por kg
Costo Variable	\$	6.50	mxn por empaque de 1kg
Costo Variable	\$	10.00	Prorrrateo mano de obra por kg
	\$	96.64	Costo total por kg de limón deshidratado

<b>**Costo Variable Operación (Energía)</b>		
<b>Ventilador</b>	0.65	kw/hr
<b>Calentador</b>	4.5	kw/hr
<b>Costo por Kw de energía</b>	\$ 2.10	mxn kw
<b>Subtotal</b>	\$11	mxn/hrs
<b>Tanque estacionario de 100L</b>	\$3,000.00	mxn por tanque
<b>Costo por litro</b>	\$30.00	mxn/ l
<b>Consumo de gás por 1 h (Maquina)</b>	200,000	BTU/hr
<b>Relación</b>	26,300	BTU equivalen a 1 Lt
<b>Litros por hora</b>	7.6	Lt / hr
<b>Subtotal</b>	\$228	mxn/hr de gas
<b>TOTAL</b>	\$239	mxn/hr de operación

**Tabla 10. Costos variables para la producción de jugo de limón deshidratado**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.9.2 Márgenes brutos y de operación

<b>Costos &amp; Margenes</b>		
Costo Maquila	150	MXN/KG
Costo Producido	100	MXN/KG
Precio de Venta Nacional	200	MXN/KG
Precio de Venta Exportacion	400	MXN/KG

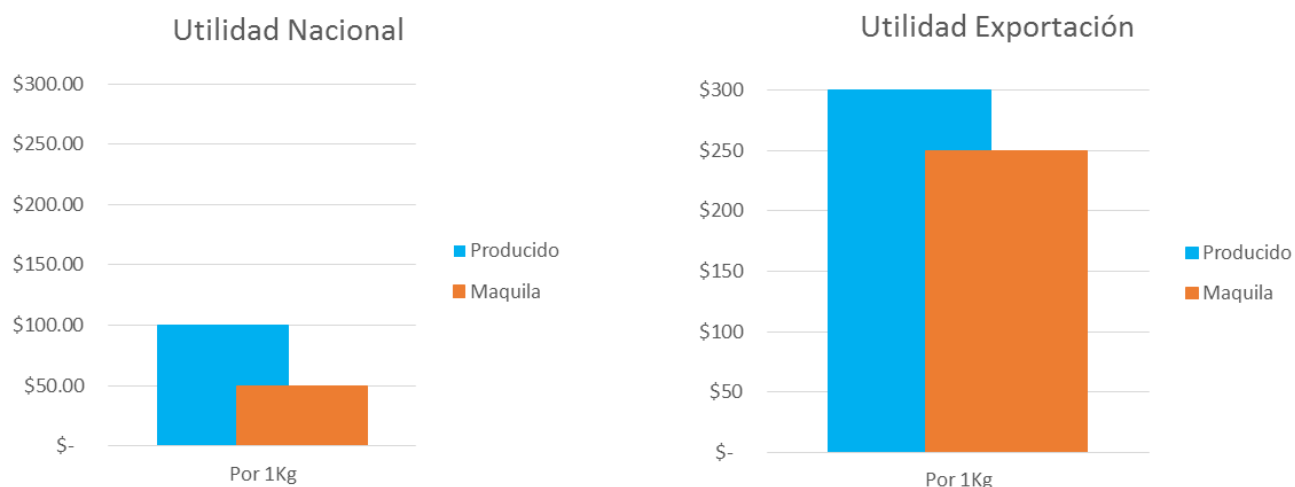
**Tabla 11 Costos y Márgenes de la elaboración de jugo de limón deshidratado**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICAS DE NAYARIT (2015)

<b>Utilidad Venta</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>EXPORTACION</b>
<b>Maquila</b>	\$ 50.00	\$ 250
<b>Producido</b>	\$ 100.00	\$ 300

**Tabla 12 Utilidad nacional e internacional de la elaboración de jugo de limón deshidratado**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)



**Gráfica 9 Utilidad nacional e internacional de la elaboración de jugo de limón deshidratado**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.9.3 Utilidad potencial y durabilidad estimada

Dependiendo del escenario buscamos comenzar a generar utilidades o encontrar el punto de equilibrio en los meses siguientes:

Escenario base: entre el mes 27 y 28.

Escenario medio: entre el mes 17 y 18.

Escenario óptimo: entre el mes 12 y 13.

Al término de 36 meses o tres años de labores las utilidades serían las siguientes:

Escenario base: \$ 38,905 pesos.

Escenario medio: \$ 143,186 pesos.

Escenario óptimo: \$ 262,264 pesos.

### 8.9.4 Análisis de flujo de efectivo pro forma

Escenario BASE del proyecto de inversión.

MES	BASE	Kg Nacional	Utilidad	LOCAL	kg Exp	Utilidad	Exportación	Mtto	Acumulado a fin de mes
1	-\$ 100,000	12	\$ 110.88	\$ 1,331	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 97,169
2	-\$ 97,169	12	\$ 110.88	\$ 1,331	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 94,339
3	-\$ 94,339	12	\$ 110.88	\$ 1,331	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 91,508
4	-\$ 91,508	12	\$ 110.88	\$ 1,331	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 88,678
5	-\$ 88,678	10	\$ 110.88	\$ 1,109	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 85,319
6	-\$ 85,319	10	\$ 110.88	\$ 1,109	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 81,960
7	-\$ 81,960	10	\$ 110.88	\$ 1,109	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 78,601
8	-\$ 78,601	12	\$ 110.88	\$ 1,331	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 75,020
9	-\$ 75,020	16	\$ 110.88	\$ 1,774	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 70,996
10	-\$ 70,996	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 65,779
11	-\$ 65,779	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 60,561
12	-\$ 60,561	20	\$ 110.88	\$ 2,218	5	\$ 300.00	\$ 1,500	-\$ 5,000	-\$ 61,843
13	-\$ 61,843	20	\$ 110.88	\$ 2,218	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 58,126
14	-\$ 58,126	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 52,908
15	-\$ 52,908	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 48,577
16	-\$ 48,577	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 44,247
17	-\$ 44,247	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 39,916
18	-\$ 39,916	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 35,586
19	-\$ 35,586	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 30,811
20	-\$ 30,811	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 26,037
21	-\$ 26,037	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 21,263
22	-\$ 21,263	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 16,045
23	-\$ 16,045	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 10,828
24	-\$ 10,828	20	\$ 110.88	\$ 2,218	5	\$ 300.00	\$ 1,500	-\$ 5,000	-\$ 12,110
25	-\$ 12,110	20	\$ 110.88	\$ 2,218	5	\$ 300.00	\$ 1,500		-\$ 8,392
26	-\$ 8,392	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		-\$ 3,175
27	-\$ 3,175	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 1,156
28	\$ 1,156	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 5,486
29	\$ 5,486	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 9,817
30	\$ 9,817	12	\$ 110.88	\$ 1,331	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 14,148
31	\$ 14,148	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 18,922
32	\$ 18,922	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 23,696
33	\$ 23,696	16	\$ 110.88	\$ 1,774	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 28,470
34	\$ 28,470	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 33,688
35	\$ 33,688	20	\$ 110.88	\$ 2,218	10	\$ 300.00	\$ 3,000		\$ 38,905
36	\$ 38,905	20	\$ 110.88	\$ 2,218	5	\$ 300.00	\$ 1,500	-\$ 5,000	\$ 37,623

**Tabla 13. Escenario base del proyecto de inversión**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

Escenario MEDIO del proyecto de inversión.

MES	MEDIO	Kg Nacional	Utilidad	LOCAL	kg Exp	Utilidad	Exportación	Mtto	Acumulado a fin de mes
1	-\$ 100,000	24	\$ 110.88	\$ 2,661	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 95,089
2	-\$ 95,089	24	\$ 110.88	\$ 2,661	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 90,178
3	-\$ 90,178	24	\$ 110.88	\$ 2,661	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 85,266
4	-\$ 85,266	24	\$ 110.88	\$ 2,661	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 80,355
5	-\$ 80,355	20	\$ 110.88	\$ 2,218	11	\$ 300.00	\$ 3,375		-\$ 74,762
6	-\$ 74,762	20	\$ 110.88	\$ 2,218	11	\$ 300.00	\$ 3,375		-\$ 69,170
7	-\$ 69,170	20	\$ 110.88	\$ 2,218	11	\$ 300.00	\$ 3,375		-\$ 63,577
8	-\$ 63,577	24	\$ 110.88	\$ 2,661	11	\$ 300.00	\$ 3,375		-\$ 57,541
9	-\$ 57,541	32	\$ 110.88	\$ 3,548	11	\$ 300.00	\$ 3,375		-\$ 50,618
10	-\$ 50,618	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		-\$ 41,682
11	-\$ 41,682	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		-\$ 32,747
12	-\$ 32,747	40	\$ 110.88	\$ 4,435	8	\$ 300.00	\$ 2,250	-\$ 5,000	-\$ 31,062
13	-\$ 31,062	40	\$ 110.88	\$ 4,435	8	\$ 300.00	\$ 2,250		-\$ 24,376
14	-\$ 24,376	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		-\$ 15,441
15	-\$ 15,441	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		-\$ 8,280
16	-\$ 8,280	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		-\$ 1,119
17	-\$ 1,119	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 6,043
18	\$ 6,043	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 13,204
19	\$ 13,204	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 21,252
20	\$ 21,252	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 29,300
21	\$ 29,300	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 37,349
22	\$ 37,349	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 46,284
23	\$ 46,284	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 55,219
24	\$ 55,219	40	\$ 110.88	\$ 4,435	8	\$ 300.00	\$ 2,250	-\$ 5,000	\$ 56,905
25	\$ 56,905	40	\$ 110.88	\$ 4,435	8	\$ 300.00	\$ 2,250		\$ 63,590
26	\$ 63,590	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 72,525
27	\$ 72,525	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 79,687
28	\$ 79,687	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 86,848
29	\$ 86,848	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 94,009
30	\$ 94,009	24	\$ 110.88	\$ 2,661	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 101,170
31	\$ 101,170	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 109,219
32	\$ 109,219	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 117,267
33	\$ 117,267	32	\$ 110.88	\$ 3,548	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 125,315
34	\$ 125,315	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 134,250
35	\$ 134,250	40	\$ 110.88	\$ 4,435	15	\$ 300.00	\$ 4,500		\$ 143,186
36	\$ 143,186	40	\$ 110.88	\$ 4,435	8	\$ 300.00	\$ 2,250	-\$ 5,000	\$ 144,871

**Tabla 14. Escenario medio del proyecto de inversión**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)



Escenario ÓPTIMO del proyecto de inversión.

MES	ÓPTIMO	Kg Nacional	Utilidad	LOCAL	kg Exp	Utilidad	Exportación	Mtto	Acumulado a fin de mes
1	-\$ 100,000	30	\$ 110.88	\$ 3,327	13	\$ 300.00	\$ 3,750		-\$ 92,923
2	-\$ 92,923	30	\$ 110.88	\$ 3,327	13	\$ 300.00	\$ 3,750		-\$ 85,847
3	-\$ 85,847	30	\$ 110.88	\$ 3,327	13	\$ 300.00	\$ 3,750		-\$ 78,770
4	-\$ 78,770	30	\$ 110.88	\$ 3,327	13	\$ 300.00	\$ 3,750		-\$ 71,694
5	-\$ 71,694	25	\$ 110.88	\$ 2,772	19	\$ 300.00	\$ 5,625		-\$ 63,297
6	-\$ 63,297	25	\$ 110.88	\$ 2,772	19	\$ 300.00	\$ 5,625		-\$ 54,900
7	-\$ 54,900	25	\$ 110.88	\$ 2,772	19	\$ 300.00	\$ 5,625		-\$ 46,503
8	-\$ 46,503	30	\$ 110.88	\$ 3,327	19	\$ 300.00	\$ 5,625		-\$ 37,551
9	-\$ 37,551	40	\$ 110.88	\$ 4,435	19	\$ 300.00	\$ 5,625		-\$ 27,491
10	-\$ 27,491	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		-\$ 14,447
11	-\$ 14,447	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		-\$ 1,402
12	-\$ 1,402	50	\$ 110.88	\$ 5,544	13	\$ 300.00	\$ 3,750	-\$ 5,000	\$ 2,892
13	\$ 2,892	50	\$ 110.88	\$ 5,544	13	\$ 300.00	\$ 3,750		\$ 12,186
14	\$ 12,186	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 25,230
15	\$ 25,230	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 36,057
16	\$ 36,057	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 46,883
17	\$ 46,883	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 57,710
18	\$ 57,710	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 68,536
19	\$ 68,536	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 80,471
20	\$ 80,471	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 92,407
21	\$ 92,407	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 104,342
22	\$ 104,342	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 117,386
23	\$ 117,386	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 130,431
24	\$ 130,431	50	\$ 110.88	\$ 5,544	13	\$ 300.00	\$ 3,750	-\$ 5,000	\$ 134,725
25	\$ 134,725	50	\$ 110.88	\$ 5,544	13	\$ 300.00	\$ 3,750		\$ 144,019
26	\$ 144,019	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 157,063
27	\$ 157,063	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 167,890
28	\$ 167,890	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 178,716
29	\$ 178,716	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 189,543
30	\$ 189,543	30	\$ 110.88	\$ 3,327	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 200,369
31	\$ 200,369	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 212,304
32	\$ 212,304	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 224,240
33	\$ 224,240	40	\$ 110.88	\$ 4,435	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 236,175
34	\$ 236,175	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 249,219
35	\$ 249,219	50	\$ 110.88	\$ 5,544	25	\$ 300.00	\$ 7,500		\$ 262,264
36	\$ 262,264	50	\$ 110.88	\$ 5,544	13	\$ 300.00	\$ 3,750	-\$ 5,000	\$ 266,558

**Tabla 15. Escenario Óptimo del proyecto de inversión**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.9.5 Análisis del punto de equilibrio

Se manejan 3 escenarios, (1) Base, que corresponde al mercado ya capturado y es el mínimo esperado, (2) Medio, consta de captura de mercado nacional que anteriormente de contaba y proceso de exportación y (3) Óptimo, correspondiente a un crecimiento del 250% nacional y de exportación.

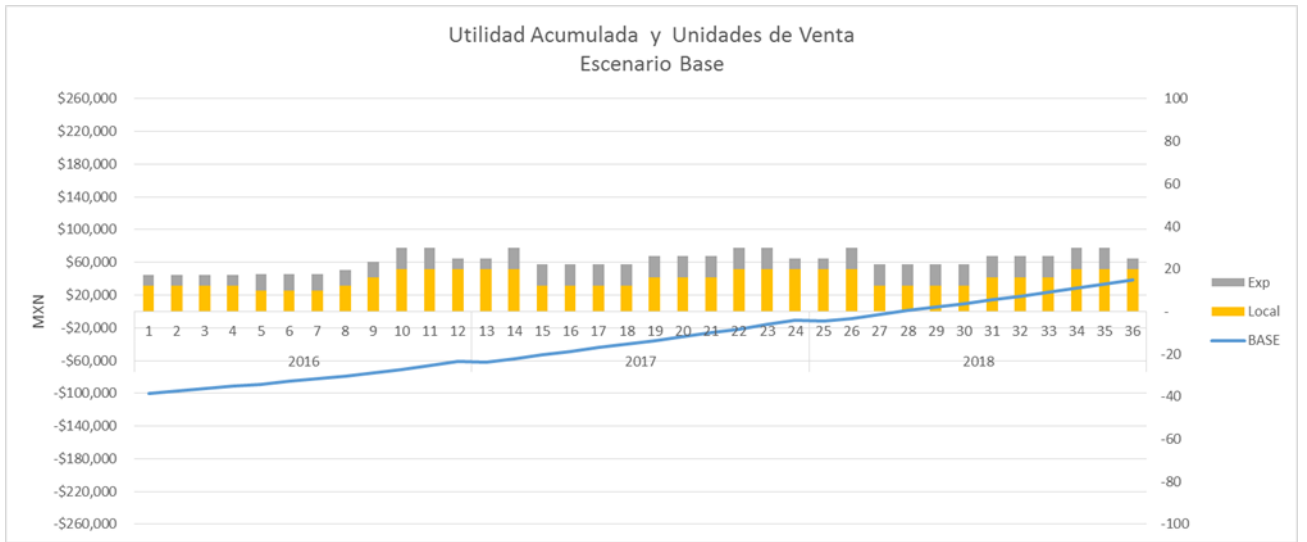
Punto de Equilibrio

Escenario	Punto de Equilibrio
Base	28 meses
Medio	18 meses
Óptimo	13 meses

**Tabla 16. Punto de equilibrio**

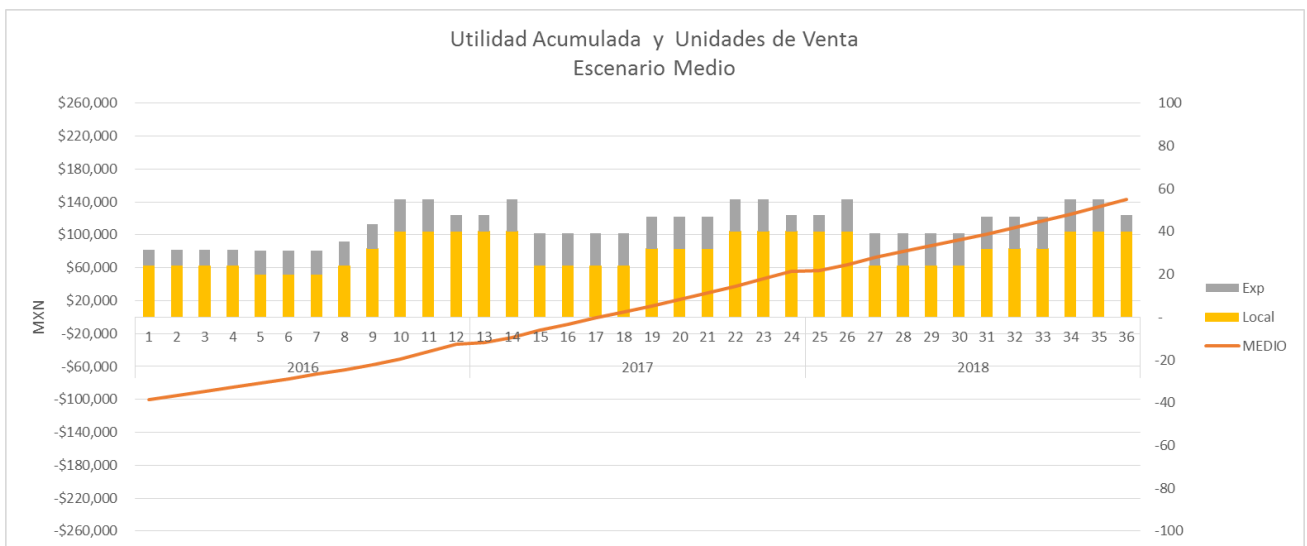
Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

Las utilidades acumuladas y unidades de venta de los 3 escenarios se describen a través de las siguientes gráficas.



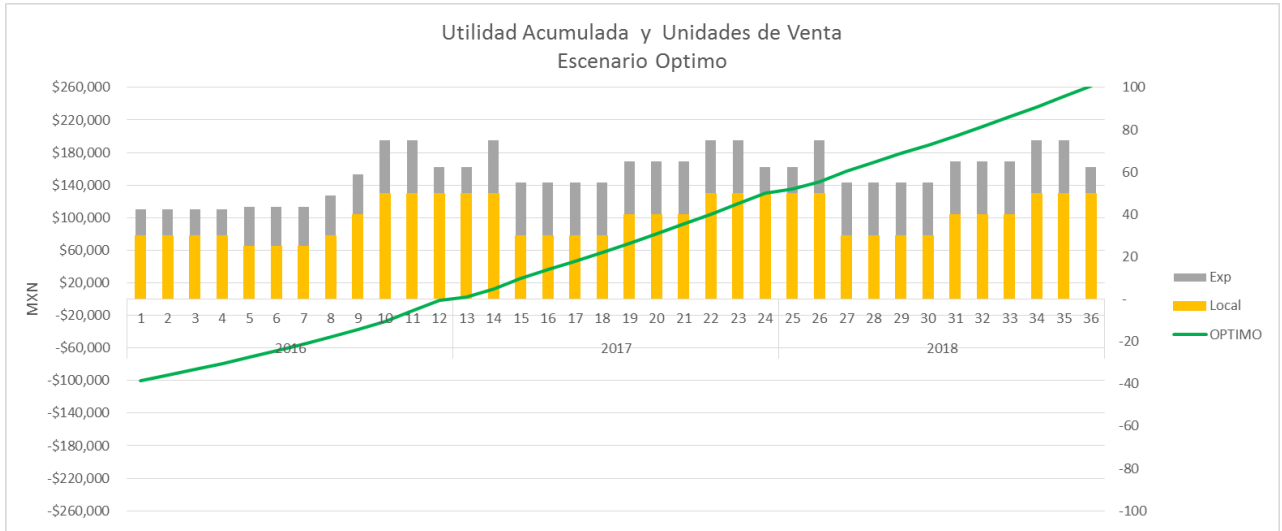
**Gráfica 10. Utilidad acumulada y unidades de venta en el escenario BASE**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)



**Gráfica 11. Utilidad acumulada y unidades de venta en el escenario MEDIO**

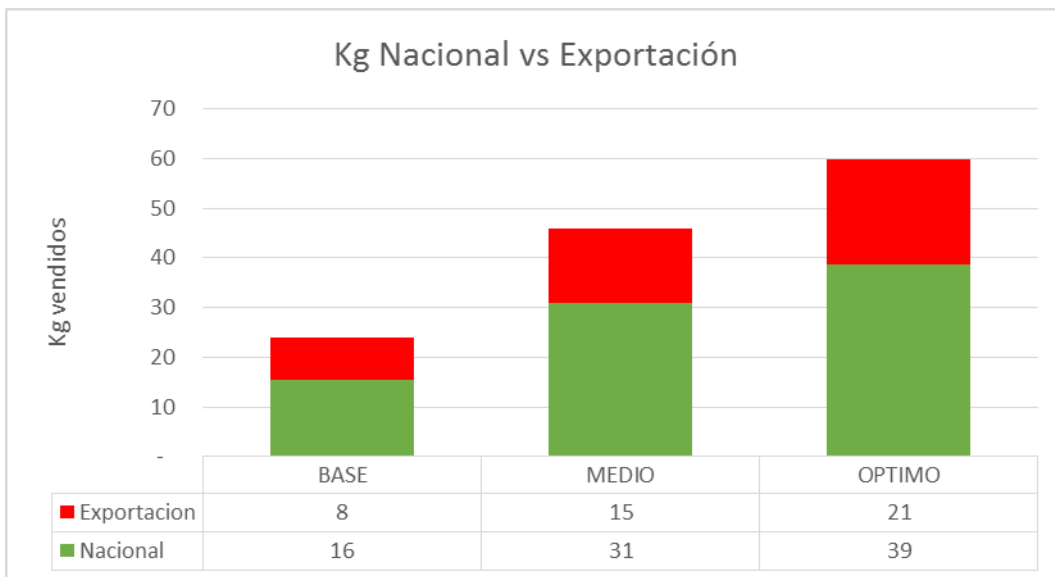
Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)



**Gráfica 12. Utilidad acumulada y unidades de venta escenario ÓPTIMO**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

A continuación se muestra una gráfica con los Kg proyectados a vender en cada escenario. Divido por Nacional y Exportación.



**Gráfica 13. Kilogramos proyectados a vender en el escenario nacional y en el internacional**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

### 8.9.6 Evaluación financiera del proyecto

La tasa interna del retorno por año.

Año / Escenario	Bajo	Medio	Optimo
<b>2016</b>	\$ 43,157	\$ 73,938	\$ 107,892
<b>2017</b>	\$ 54,733	\$ 92,966	\$ 136,833
<b>2018</b>	\$ 54,733	\$ 92,966	\$ 136,833
Inversión Inicial	\$ 100,000		
<b>TIR</b>	<b>23.43%</b>	<b>64.67%</b>	<b>106.34%</b>

**Tabla 17. Tasa interna del retorno por año**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de LAS DELICIAS DE NAYARIT (2015)

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n n * F_i}$$

Calcular y explicar el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto.

### 8.10 Oferta propuesta por la empresa

Inversión necesaria para la compra de la maquina deshidratadora, \$80,000 MXN para maquina y \$20,000 MXN para instalación y capacitación del personal.

Total de la inversión: \$100,000 pesos a ser recuperados solo con la venta del mercado nacional en un escenario base de 27 a 28 meses, un escenario medio de 17 a 18 meses y un escenario óptimo de 12 a 13 meses.

El proyecto inicial es obtener jugo de limón en polvo para venta nacional y exportación. Este único proyecto proporciona un punto de equilibrio medio de 18 meses.

### **8.10.1 Financiamiento deseado**

Inversión inicial de \$100,000 MXN de capital propio.

### **8.10.2 Oferta**

El capital que actualmente se está solicitando es para el proyecto de innovación de proceso y producto que se pretende tener con la integración vertical para la comercialización del jugo de limón en polvo.

Se está solicitando una inversión de \$ 100,000 pesos mexicanos distribuidos de la siguiente manera:

\$ 80,000 MXN Maquinaria.

\$ 20,000 MXN Instalación y capacitación del personal.

### **8.10.4 Retorno de la inversión**

El resultado esperado el retorno a la inversión de obtendría en el mes 18. Al terminar el mes 24 se obtendría una utilidad de \$56,000 MXN.

La utilidad esperada en del tercer año es \$92,000 MXN.

En la mitigación de riesgos, el escenario base que consiste en el mercado capturado, el cual sería el mínimo esperado. El retorno a la inversión se obtendría en el mes 28.

En el escenario base, mercado actualmente capturado, el retorno a la inversión se obtendría en 28 meses. Tras lo cual se esperaría al menos \$53,000 MXN de utilidad anual.

El escenario óptimo el retorno a la inversión lo tendríamos en el mes 13. Y esperaríamos una utilidad anual de \$131,000 MXN.

Los valores descritos en la oferta considera la estacionalidad del mercado y curva de crecimiento de ventas.

## **CAPÍTULO IX**

### **Conclusiones**

Vinculando el planteamiento del problema expuesto en el CAPITULO II con las hipótesis establecidas en el CAPITULO V y el plan de negocio desarrollado durante el CAPITULO VIII, podemos concluir lo siguiente:

A manera de conclusión el cambio estratégico descrito en el CAPITULO VII Marco teórico tenía que llegar a LAS DELICIAS DE NAYARIT; no podía seguir operando con los mismos lineamientos. La evolución de la empresa se tenía que dar de alguna manera.

A modo de comprensión dividí esta sección en tres ramas importantes.

1. Todo lo que se logró hacer.
2. Confirmación o refutación de las hipótesis planteadas.
3. Que se hará en otra etapa.

## 9.1 ¿Qué se logró hacer? Y ¿cuáles fueron los resultados?

Iniciaré primeramente con las estrategias encaminadas a la organización, porque como fue mencionado en el CAPÍTULO VII Marco teórico, se obtienen mejores resultados iniciar por este tipo de estrategias, para después continuar con las estrategias de negocio.

En relación al desarrollo de las personas:

- Cambio de estructura de pagos, ahora los colaboradores si tienen un trabajo extra que realizar se les compensa con el doble valor hora de trabajo. Anteriormente no existía este aspecto y las tareas no se completaban. Ahora están más motivados y avanzamos en proyectos extra temporales.
- Facilidad de capacitación en el área que más les agrade o tengan intención de aprender.
- Nueva estructura organizacional con descripción de puestos.

### **Estrategias implementadas enfocadas en la organización:**

Cambiar estructura de propiedad: transiciones de familia a corporación.

- Actualmente funjo como nuevo director de la empresa familiar LAS DELICIAS DE NAYARIT en el ámbito legal. Ante notario el socio fundador y administrador único de la empresa otorgó poder general para pleitos y cobranzas, actos de administración, actos de administración laboral, para actos de riguroso dominio y para suscribir y celebrar toda clase de títulos y operaciones de crédito.
  - Resultado: mejor control en las cuentas de pagos de servicios, como CFE, Telmex, Telcel, etc.



Renovar el equipo directivo.

- Actualmente funjo como director de la empresa familiar LAS DELICIAS DE NAYARIT en el ámbito operacional. Dependiendo de mí el valioso equipo de 9 personas.
  - Resultado: mejor control al manejar una línea de mando, se toman decisiones en conjunto pero por el momento la instrucción llega de una mejor manera y más clara a la persona que estará haciendo la tarea. Esto ayudó también a manejar tareas por objetivos y no por tiempo, los colaboradores tienen más claro cuáles son sus tareas en específico.

Reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala.

- Me vi en la necesidad de reestructurar las descripciones de puestos; antes todos hacían de todo y ahora cada quien tiene trabajo, tareas y responsabilidades independientes y de acuerdo a sus capacidades y habilidades, hacen lo que mejor saben y desean hacer.
  - Resultado: como se mencionó en parte en el punto anterior el tener las tareas bien descritas evitamos el desabasto de mercancía, fallas en las unidades de trabajo, descontrol en la entrega de pedidos, mermas en los productos, productos caducados, recepción de mercancía, acomodo de mercancía, etc.

Sistemas de calidad, acreditaciones y procesos de mejora.

- Se implementó un inventario total de manera escrita controlado por una sola persona de toda la mercancía de las 5 bodegas con las que cuenta la empresa, a su vez se implementó un proceso para introducir el precio de compra anexando costo de flete y utilidad y así conocer exactamente la utilidad de los productos, todo esto en el sistema de administración ASPEL. El encargado de compras tiene menos fallas en la asignación de precios ya que todo queda registrado. De igual forma se procedió a un mejor acomodo de mercancía, se manejan mínimos y máximos y siempre se acomoda de la misma manera.
  - Resultado: se conoce con exactitud la cantidad de producto con el que se tiene y se previenen desabastos o sobre inventario. Se conoce con exactitud el costo de la mercancía y a su vez el precio para negociar y ser más competitivo, descuentos a clientes, promociones cruzadas, etc. Contamos con un mínimo de productos que se caducan, damos vuelta al inventario casi a razón del crédito que otorga el proveedor.

Responsabilidad social corporativa.

- Actualmente se hizo convenio de cooperación con dos institutos en la ciudad de Tepic Nayarit y ya somos parte de un grupo de mujeres empresarias del estado de Nayarit. Gracias a éste último tenemos acceso a capacitaciones y posibles créditos apoyados por gobierno.
  - Resultado: contamos con un grupo selecto de nuevos clientes, las amas de casa o estudiantes que estudian o trabajan y en sus tiempos libres emprenden sus propios negocios. El buen manejo de este grupo, en complemento de otras actividades de promoción nos ha dado buenos resultados en cuestión de publicidad, ya que como todos sabemos, la publicidad de boca en boca positiva es la más barata y redituable.

### **Estrategias implementadas enfocadas en el negocio:**

Realizar alianzas tecnológicas con otras empresas.

- Actualmente tenemos alianzas tecnológicas con dos empresas. Una empresa que nos maquila el polvo para betún tipo merengue y otra más que se encarga de maquilar el jugo de limón deshidratado en polvo.
  - Resultado= al tener nuestras marcas propias en productos innovadores prácticamente no tenemos competidores, incluso nuestros competidores más fuertes y a su vez nuestros mismos proveedores se han convertido en clientes potenciales, prácticamente son los que más consumen.

Realizar alianzas comerciales con diferentes compañías

- Aparte de las distribuciones exclusivas con las que ya contaba la empresa se logró concretar una nueva con un fabricante de chocolates y coberturas, empresa pequeña y en crecimiento que le interesó el esquema de tener un distribuidor exclusivo por ciudad, de hecho gracias a nuestra petición está trabajando de la misma manera en los demás estados o ciudades donde prácticamente no tienen presencia.
- Otro tipo de distribución que se implementó fue la de manejar una línea de productos exclusiva con proveedores ya existentes, esta línea de distribución es única y exclusivamente para nosotros, con un precio especial competitivo que nos arroja un algo margen de utilidad, pero con el compromiso de no vender productos de la competencia de este proveedor con el que se hizo el convenio.
  - Resultado: mayor penetración en un mercado el cual no se tenía, de vender escasos 600 kilogramos al mes de este proveedor actualmente estamos vendiendo 4 toneladas, se tuvo que ajustar el precio un poco y disminuir, pero no se compara la utilidad que se tiene en estos momentos a la que se tenía antes del convenio. Otro ejemplo de otro proveedor por una promoción de 1 en 10 logramos un precio competitivo y ahora de desplazar

2 cubetas de producto a la semana desplazamos más de 25. A razón de 100 pesos por utilidad de cada cubeta es un total de \$ 10 000 pesos de utilidad por mes que antes no se tenía.

- Otro factor importante que se implementó fue un acuerdo para que nuestros proveedores importantes dieran un curso cada mes en nuestras instalaciones, todo esto a manera de capacitación para nuestros clientes.
  - Resultado: en un plazo de 6 meses de cero a 480 se incrementó el número de seguidores en redes sociales. Introducción de nuevos productos, nuevos clientes potenciales expresados en el crecimiento de nuestra base de datos. Y al final de cuentas, pero no medible aún, ventas.

#### Entrar a los mercados de valores y otras estrategias financieras

- Adquisición de una línea de crédito para inversiones y compra de materia prima en oportunidad.
  - Resultado: analizado el interés que causa este tipo de créditos estamos comprando azúcar refinada por cantidad mucho mayor a la que se manejaba con anterioridad, pagando intereses del 4% con utilidades mayores al 20% o 30%.

#### Internacionalización de la empresa

- Actualmente se cuenta con una empresa filial en el extranjero, nos vimos con la necesidad de crear Berecochea Inc. En Canadá.
  - Resultado: apertura a nuevos mercados, por lo pronto solo se está exportando el jugo de limón deshidratado en polvo.

#### Diversificación de las líneas de negocio.

- Actualmente se consolidó la distribución exclusiva de una marca de coberturas para pastelerías y paletterías, otra más de distribución exclusiva de productos para la elaboración de complementos de cafetería y una más de jarabes endulzantes para las bebidas tradicionales como limonadas y naranjadas. Se creció la línea de productos enfocados a la industria de la cafetería y al *food service* en general por estas nuevas adquisiciones.
  - Resultado: se aumentó considerablemente la venta en estos nuevos segmentos de mercado, se creció la línea de productos que complementan y ayudan a los clientes a tener un servicio integral.

Gracias a todas estas estrategias implementadas y al esfuerzo de todos y cada uno de los colaboradores de LAS DELICIAS DE NAYARIT se ha incrementado las ventas de un 20 a un 30% en lo que va del año 2016, claro comparándonos con el mismo periodo del año inmediato anterior. Lo interesante que es un incremento de manera sustancial y gradual, cada mes aumenta el porcentaje de crecimiento.

Mes	Ventas 2016	Ventas 2015	Diferencia \$	Crecimiento
Abril	\$ 1,658,959	\$ 1,066,671	\$ 592,288	56%
Marzo	\$ 1,800,304	\$ 1,309,907	\$ 490,397	37%
Febrero	\$ 1,476,245	\$ 1,167,430	\$ 308,815	26%
Enero	\$ 1,592,738	\$ 1,303,916	\$ 288,822	22%

**Tabla 18. Ventas 2016 vs ventas 2015 con crecimiento porcentual**

Fuente: elaboración propia con datos de LAS DELICIAS DE NAYARTI (2016)

## 9.2 Hipótesis planteadas

### Hipótesis sobre el proyecto empresarial y el desarrollo de las personas

HA1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita el desarrollo de las personas que integran a la empresa y a las que se relacionan con ella.

HA0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita el desarrollo de las personas que integran a la empresa y a las que se relacionan con ella.

LAS DELICIAS DE NAYARIT contribuye a la hipótesis HA1, ya que con las decisiones tomadas en el plano organizacional se ha facilitado el desarrollo de las personas que integran a la empresa como sus colaboradores y a las que se relacionan con ella.

A sus colaboradores con las estrategias implementadas en el clima laboral, remuneraciones y formas de trabajar y las estrategias por implementar para buscar su superación personal y profesional.

A los clientes y proveedores, por la búsqueda constante de nuevas alianzas que se traduzcan en costos menores para los proveedores y precios más alcanzables para las familias mexicanas.

### Hipótesis sobre el proyecto empresarial y el servicio a la comunidad por medio de su propuesta de valor

HB1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita el servir a la comunidad por medio de su propuesta de valor.

HB0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita el servir a la comunidad por medio de su propuesta de valor.

LAS DELICIAS DE NAYARIT contribuye a la hipótesis HB1 porque está cubriendo las necesidades de los clientes actuales de la empresa y los está ayudando a capacitarse de mejor manera y ser mejores empresarios, porque las personas que componen la empresa incentivan el emprendurismo de los clientes y los motivan a seguir creciendo, además, de darles herramientas para hacerlo.

### **Hipótesis sobre el proyecto empresarial, generador de un valor económico agregado**

HC1: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT facilita la generación de un valor económico agregado.

HC0: El proyecto empresarial de LAS DELICIAS DE NAYARIT no facilita la generación de un valor económico agregado.

LAS DELICIAS DE NAYARIT contribuye a la hipótesis HC1 porque actualmente tiene un crecimiento en ventas mensual de dos cifras, difícil de mantener hoy en día en empresas que se encuentran en un ramo tan competido, como lo es, la industria alimenticia. También porque día a día aumenta su inventario y su capacidad de seguir invirtiendo en proyectos como ampliaciones, compra de equipo tecnológico, equipo de refrigeración, mobiliario, etc.

### **Hipótesis sobre el proyecto empresarial y la capacidad de permanencia de la empresa**

HD1: El plan de negocio propuesto facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

HD0: El plan de negocio propuesto no facilita la permanencia de la empresa ante un mundo tan competitivo.

El plan de negocio desarrollado de LAS DELICIAS DE NAYARIT contribuye a la hipótesis HD1 porque actualmente y a pesar de estar en el mercado con dos más grandes competidores, ha sabido diferenciarse gracias a la innovación y búsqueda de oportunidades.

### 9.3 Planes a corto plazo, duración máxima estimada un año.

De igual forma dividí en dos áreas las estrategias que implementaremos en LAS DELICIAS DE NAYARIT que abonarán a la construcción de los objetivos estratégicos y la visión 2020.

#### **Estrategias enfocadas en la organización:**

Reestructuraciones y reorganizaciones de alta escala.

- Se manejará una descripción de puesto detallado y por escrito; en primera instancia desarrollada por la dirección, pero en conjunto y con opiniones de consulta con colaboradores. Julio 2016.
- Reestructuración del punto de venta, *lay out*, hacer que la tienda sea semi-autoservicio. Julio 2017.
- Contabilizar las ventas de la empresa con el fin de manejar metas grupales por áreas, las ventas las hacemos todos y cada uno de los integrantes de la empresa y se planea tener un porcentaje de comisión que vaya de acuerdo a su sueldo. Julio 2017.

Sistemas de calidad, acreditaciones y procesos de mejora.

- Creación de marca propia para cada línea de productos. Julio 2016
- Creación de un catálogo de productos, con códigos de barra con el sistema de administración de la empresa ASPEL, el cual nos permitirá inventariar todo electrónicamente, reporte de ventas y a su vez fijación de comisiones para los colaboradores. Julio-Diciembre 2016
- Inventario electrónico. Julio 2016-Julio 2017
- Certificación en proceso sistemático para inocuidad alimentaria. Julio 2017

Responsabilidad social corporativa.

- Seguir con la estrategia de inserción a grupos de apoyo a la comunidad, empresarios responsables y capacitación. Julio 2016-Julio 2017

Gobierno corporativo.

- Aprovechar los conocimientos de la nueva encargada administrativa, la Lic. Ana Carolina García de la Mora, experta consultora y con experiencia en gobierno corporativo. Diciembre 2016

## **Estrategias enfocadas en el negocio:**

Realizar alianzas tecnológicas con otras empresas.

- Realizar nueva alianza comercial de maquilación de producto con:
  - Disfrut, empresa dedicada a la fabricación de mermeladas, maquilar mangas de mermelada para agregarle nuestra marca propia.
  - Ricco Aroma, empresa dedicada a la fabricación de polvos para café, maquilar salsas y bases para bebidas preparadas a base de café y agregarles nuestra marca.
  - Cremería americana, empresa dedicada a la fabricación de margarinas y mantequillas para introducir una margarina-mantequilla de marca propia.
  - Vainilla poza rica, empresa dedicada a la elaboración de vainilla líquida, fabricar línea especial con nuestra marca.

Realizar alianzas comerciales con diferentes compañías.

- Seguir con la encomienda de consolidar la relación lo más que se pueda con algunos de los 60 proveedores con los que cuenta la empresa. Como plan medible 2 alianzas cada año.

Entrar a los mercados de valores y otras estrategias financieras.

- Con esta nueva modalidad en la que se pretende inventariar todo, existirá un factor a considerar, el pago total de impuestos, la restructuración nos ocasionará un incremento sustancial en impuestos, que sí, no estamos preparados, causará más costo que beneficio. Tenemos que educarnos en cuestión de que gastos tendrán que implementarse, como construcción y modernización de bodegas, renovación de flotilla de autos, etc., por lo tanto la inversión vía línea de crédito seguirá siendo viable mientras se consolida el negocio con mercancía.

Integración vertical del negocio

- Arrancar con el proyecto de la compra de una deshidratadora de alimentos. Diciembre 2016.
- Arrancar con el proyecto de fabricación de azúcar glass línea económica. Noviembre 2016.

Diversificación de las líneas de negocio.

- Modificar atención en punto de venta, mejorar la experiencia de compra con eliminación de tienda con mostrador para pasar a ser un establecimiento de semi autoservicio. Julio 2017
- Seguir diversificándonos de acuerdo a las tendencias marcadas por el mercado, prioridad anticiparnos.

Dicen por ahí que el futuro es incierto, a mi opinión tal vez sí, lo que no es incierto es la capacidad del ser humano, la motivación y la fuerza que da el espíritu para realizar cualquier cosa que se proponga.

Concluyo que gracias al plan de estudios de la maestría en administración y por la cual estoy buscando el grado de maestro en administración, pude darme cuenta de la cantidad de soluciones y alternativas que tiene un negocio.

Me di cuenta también de las capacidades que tengo que trabajar y obtener, de lo mucho que puedo aprender de los que me rodean y que principalmente dentro de una empresa lo más importante es su gente.

Con este trabajo no solo se está obteniendo un plan de negocio, sino una esperanza de vida y crecimiento de una empresa que dependen familias mexicanas.



## Bibliografía

7 *tendencias en cafeterías*, abril de 2016, desde <https://www.entrepreneur.com/article/259416> .

10 *cosas que no conocías del trigo*, mayo de 2016, desde <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/10-cosas-que-no-conocias-del-trigo> .

*ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL Y REGIONAL DEL CAFÉ EN MÉXICO*, mayo de 2016, desde <http://amecafe.org.mx/downloads/pagina/Estudio%20de%20Cafe%20en%20M%C3%A9xico.pdf> .

Arbeláez O., Gonzalo, «Alineación Total. Adaptado del modelo Riaz Khadem», s.f., desde <http://es.slideshare.net/gonzaliaz/alineacion-total-gonzalo-arbelez-ordez> .

*Aumento del consumo de Café Gourmet, una tendencia a pesar de la incertidumbre económica*, mayo de 2016, desde [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/aumento\\_del\\_consumo\\_de\\_cafe\\_gourmet\\_una\\_tendencia\\_a\\_pesar\\_de\\_la\\_incertidumb/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/aumento_del_consumo_de_cafe_gourmet_una_tendencia_a_pesar_de_la_incertidumb/) .

*Café en Wikipedia*, mayo de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9> .

Chan, Kim, y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, mayo de 2016, desde <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-estrategia-del-océano-azul> .

*Chile lidera el consumo de helados en América Latina*, mayo de 2016, desde <http://www.publimetro.cl/nota/cronica/chile-lidera-el-consumo-de-helados-en-america-latina/xlQpas!QGqoR6x6Gy1Ag/> .

Chirbes, Rafael, *Frases de propósito*, mayo de 2016, desde <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-proposito.html> .

*Clúster café Antioquia*, mayo de 2016, desde <http://es.slideshare.net/angelicaol/20140317-presentacion-cluster-cafe-marzo-2014-final> .

*Comunicado de prensa SAGARPA*, octubre de 2015, desde <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/2014/agosto/Documents/2014B635.pdf> .

*Confitería América Latina*, mayo de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86252-confiteria-en-america-latina> .

*Confitería Definición*, abril de 2016, desde <http://es.thefreedictionary.com/confiter%C3%ADa> .

Cosío Guevara, Claudia Alejandra, *INNOVANDO EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMO DE VINO: PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA «THE VINEYARD VIBES»*, ITESO, Guadalajara, Jalisco, 2015.

DelaCerde Gastélum, José, *La estrategia de las latinas*, LID, México, D.F., 2009.

*Directorio estadístico de unidades económicas*, octubre de 2015, desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/> .

Drucker, Peter, «Innovation and Entrepreneurship», Harper Business Book, 1993.

*El helado y sus particularidades*, mayo de 2016, desde <http://www.merca20.com/el-helado-y-sus-particularidades/> .

*El mercado mundial de helados se mantiene fresco en una helada economía*, mayo de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/83934-el-mercado-mundial-de-helados-se-mantiene-fresco-en-una-helada-economia> .

*Empresas familiares en México*, febrero de 2016, desde [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf) .

*¿En qué países se consume más helado?*, mayo de 2016, desde <http://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/en-que-paises-se-consumen-mas-helado-811373368794> .

*Estudio de Mercado sobre Consumo de Café*, mayo de 2016, desde <https://mexico.feebbo.com/blog/estudio-de-mercado-sobre-consumo-de-cafe/> .

*Industria alimentaria afronta retos en un mundo de excesos y escasez de comida*, mayo de 2016, desde <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-alimentaria-afronta-retos-en-un-mundo-de-excesos-y-escasez-de-comida> .

*Innovación*, mayo de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n> .

*La confitería en México*, marzo de 2016, desde <http://es.slideshare.net/ProEcuadorMexico/la-confitera-en-mxico-un-mercado-de-5000-millones-de-dlares> .

*La industria de alimentos en México*, mayo de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/63590-la-industria-alimentos-mexico> .

«Las Delicias de Nayarit a través de José Manuel Berecochea Gutiérrez», octubre de 2015.

Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, LIMUSA, México, D.F., 1979.

———, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, México, D.F., 1997.

———, *Humildad y liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde?*, RUZ, Naucalpan, Estado de México, 2004.

*Los Mexicanos en Canadá 2011*, agosto de 2015, desde <http://www.ime.gob.mx/estadisticas-de-mexicanos-en-canada> .

«Manual de Oslo», Tragsa, 2006, desde [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_spa.pdf) .

*México, el país más goloso y glotón del mundo*, mayo de 2016, desde <http://de10.com.mx/vivir-bien/2015/06/24/mexico-el-pais-mas-goloso-y-gloton-del-mundo> .

Nalebuff, Barry J., y Brandenburger, Adam M., *Coo-petencia*, abril de 2016, desde <https://es.scribd.com/doc/202053546/Libro-Barry-J-Nalebuff-y-Adam-M-Brandenburger-Coo-petencia-pdf> .

*Pan*, febrero de 2016, desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Pan> .

*Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas.*, mayo de 2016, desde <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s0v.htm> .

*¿Por qué los mexicanos aman a los pasteles?*, marzo de 2016, desde <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-mexicanos-aman-los-pasteles/> .

*Presentan tendencias en el mundo del café*, abril de 2016, desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/67071-presentan-tendencias-el-mundo-del-cafe> .

*¿QUÉ ES LA INSTITUCIONALIZACIÓN?*, marzo de 2016, desde <http://www.encyclopediadetareas.net/2011/03/que-es-la-institucionalizacion.html> .

Sahlman, William A., *How to write a great business plan*, octubre de 2015, desde <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan> .

Scarfo, Santiago, «The innovator's Way», diciembre de 2014, desde <https://prezi.com/ndjqradcoiee/innovators-way/> .

*Siete «fantasmas» que deben de vencer las empresas familiares*, febrero de 2016, desde <http://www.forbes.com.mx/siete-fantasmas-que-deben-vencer-las-empresas-familiares/> .

*Tendencias en panificación 2015*, abril de 2016, desde <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015> .

Tomás, David, *La empresa más feliz del mundo*, URANO, Barcelona, España, 2015.

*Trasnacionales dominan el mercado mexicano de helados*, mayo de 2016, desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/03/06/trasnacionales-dominan-mercado-mexicano-helados> .

Vázquez Villaseñor, Francisco Javier, «Asesor de Tesis», Electrónico, mayo de 2016.

———, *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE FACILITE EL DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE UNA COMPAÑÍA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE ALTA TECNOLOGÍA*, INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE, Guadalajara, Jalisco, 2010.

Véliz Montero, Fernando, *Resiliencia organizacional*, GEDISA, Barcelona, España, 2014.

*Ven alto potencial de crecimiento de industria del helado*, mayo de 2016, desde <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/ven-alto-potencial-de-crecimiento-de-industria-del-helado.html> .