



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA COCINA NUTRICIONAL,
CASO NUTRI VITA”**

PRESENTA

ING. JOSE ARMANDO RODRIGUEZ CERROS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

TUTOR

M. EN A. BOGAR GARCIA MARTINEZ

COMITÉ TUTORIAL

M. C. I. LUIS LENIN HERRERA DIAZ DE LEON

DRA. LAURA ROMO ROJAS

Aguascalientes, Ags., Octubre 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / D / 044 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **JOSE ARMANDO RODRIGUEZ CERROS** con Id 136774, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (ADMINISTRACION)**, con el título **"MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA COCINA NUTRICIONAL, CASO NUTRI VITA"**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis
Lector 1
Lector 2

M. en A. BOGAR GARCIA MARTINEZ
M.C.S. LUIS LENIN HERRERA DIAZ DE LEON
DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 26 de octubre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mshh

DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: JOSE ARMANDO RODRIGUEZ CERROS	ID (No. de Registro): 136774
PROGRAMA: MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS	ÁREA: ADMINISTRACIÓN
TUTOR/TUORES: M EN A BOGAR GARCIA MARTINEZ MCS LUIS LENIN HERRERA DIAZ DE LEÓN DRA. LAURA ROMO ROJAS	
TESIS ()	TRABAJO PRÁCTICO (X)
TITULO: "MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA COCINA NUTRICIONAL, CASO NUTRI VITA"	
OBJETIVO: Desarrollar el modelo de negocio de la empresa cocina nutricional "Nutri vita" y determinar la factibilidad del modelo.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(x)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(x)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(x)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(x)
CONINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(x)

Aguascalientes, Ags. a 26 de Octubre de 2012

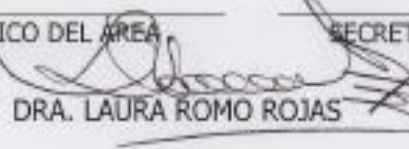

DRA. LAURA ROMO ROJAS

FIRMAS

MA ALBERTO PONTÓN CASTRO

CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


DRA. LAURA ROMO ROJAS

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO

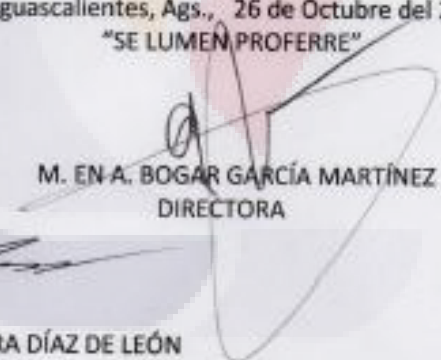
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno: **JOSE ARMANDO RODRIGUEZ CERROS**, con ID 136774, quien realizó la tesis titulada: **"MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA COCINA NUTRICIONAL, CASO NUTRI VITA"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

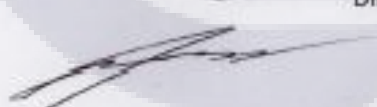
Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE

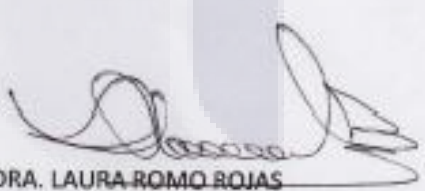
Aguascalientes, Ags., 26 de Octubre del 2012
"SE LUMEN PROFERRE"



M. EN-A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ
DIRECTORA



M.C.I. LUIS LENIN HERRERA DÍAZ DE LEÓN
Lector 1



DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 2

c.c.p. Alumno
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
c.c.p. Jefatura Depto. Administración
c.c.p.- Consejero Académico, área Administración

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a mis padres y hermanas que siempre estuvieron conmigo en todo momento, brindando el apoyo y ánimo para continuar y salir adelante.

A mi universidad que me brindó no sólo un programa académico de vanguardia sino que adicional a la retícula, incluyó cursos para el incremento de competencias para desarrollarme aún mejor en el sector laboral.

A mis maestros quienes me brindaron toda su experiencia empírica y académica en cada una de las clases, las cuales fueron altamente enriquecedoras para mi acervo cultural y académico.

A mi país por darme esta oportunidad de cumplir mi sueño que sin duda, sin el apoyo brindado por CONACYT hubiera sido muy complicado lograrlo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRAFICAS.....	6
RESUMEN	7
RESUMEN EN INGLES	8
1. INTRODUCCION	9
1.1 ANTECEDENTES	11
1.1.1 SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL.....	11
1.1.2 NUTRICIÓN	12
1.1.3 ¿QUÉ SON EL SOBREPESO Y LA OBESIDAD?	12
1.1.4 ESTADÍSTICAS DE SOBREPESO Y OBESIDAD.....	13
1.1.4.1 A NIVEL MUNDIAL	13
1.1.4.2 A NIVEL MÉXICO	13
1.1.4.3 A NIVEL AGUASCALIENTES	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	16
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
1.5 JUSTIFICACION.....	17
1.5.1 EMPRESARIAL.....	17
1.5.2 ACADÉMICO.....	17
1.5.3 SOCIAL.....	18
2. MARCO TEORICO.....	18
2.1 MODELO DE NEGOCIOS	18
2.1.1 CONCEPTO MODELO DE NEGOCIOS.....	18
2.1.2 ESTRUCTURA DE MODELO DE NEGOCIOS	20
2.1.3 COMPONENTES DE MODELO DE NEGOCIOS	20
2.2 PLAN DE NEGOCIOS	26
2.2.1 CONCEPTOS DE PLAN DE NEGOCIOS.....	26

2.2.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS	26
2.2.3 COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	27
2.3 PROYECTO DE INVERSION	35
2.3.1 CONCEPTO PROYECTO DE INVERSION	35
2.3.2 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVERSION.....	35
2.3.3 COMPONENTES DEL PROYECTO DE INVERSION.....	35
2.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS TRES GUIAS.....	38
3. METODOLOGIA	50
3.1 OBJETO DE ESTUDIO.	50
3.2 ALCANCE.	52
3.3 NATURALEZA.	52
3.4 ÉPOCA DE DESARROLLO.....	53
3.5 USO.....	53
3.6 NÚMERO DE CASOS	53
4. RESULTADOS	54
4.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	55
4.1.1 MERCADO OBJETIVO, CLIENTES Y SEGMENTOS DE MERCADO	55
4.1.2 ESTUDIO DE MERCADO	56
4.1.2.1 MÉTODOS ESTADÍSTICOS.....	56
4.1.2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	58
4.1.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	59
4.1.2.4 INTERPRETACIÓN	64
4.1.2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	65
4.2 PROPUESTA DE VALOR	66
4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD A RESOLVER.....	66
4.3 MODELO DE INGRESOS	67
4.3.1 ESTRUCTURA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.	67
4.4 MODELO DE EGRESOS	72
4.4.1 COSTOS VARIABLES	73
4.4.2 COSTOS FIJOS	74
4.4.3 COSTOS DE FABRICACIÓN.....	75
4.5 CADENA DE VALOR	75
4.5.1 ACTIVIDADES BÁSICAS	75

4.5.2 ACTIVIDADES DE APOYO	76
4.6 ARQUITECTURA SOCIAL	77
4.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
4.6.1.1 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN.....	77
4.6.1.2 FUNCIONES DE CONTABILIDAD	78
4.6.1.3 FUNCIONES DE PRODUCCIÓN	78
4.6.1.4 FUNCIONES DE SERVICIO	79
4.6.1.5 FUNCIONES DE ENTREGA A DOMICILIO	79
4.6.2 CONJUNTO DE CREENCIAS	80
4.6.2.1 MISION	80
4.6.2.2 VISION.....	80
4.7 RECURSOS Y CAPACIDADES	80
4.7.1 TANGIBLES	80
4.7.2 INTANGIBLES	81
4.7.3 RED DE VALOR	82
4.7.4 ARQUITECTURA TÉCNICA	82
4.8 LA ESTRATEGIA	83
4.9 LA VENTAJA COMPETITIVA	84
4.10 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO.....	85
4.10.1 COSTOS DE INVERSIÓN	85
4.10.2 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS	87
4.10.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	90
4.10.4 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	91
4.10.4.1 BALANCE GENERAL	91
4.10.4.2 ESTADO DE RESULTADOS	93
4.10.4.3 FLUJO DE EFECTIVO	96
4.10.5 PROYECCIÓN FINANCIERA	101
4.10.5.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS	101
4.10.6 VALOR PRESENTE	103
4.10.7 VALOR PRESENTE NETO	103
4.10.8 ÍNDICE DE RENTABILIDAD	104
4.10.9 MÉTODO DE TASA INTERNA DE RETORNO.....	105
5. CONCLUSIONES	106

6. BIBLIOGRAFIA.....108



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PORCENTAJE DE SOBREPESO Y OBESIDAD POR GÉNERO EN MÉXICO, FUENTE: (ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO, 2008) 14

TABLA 2. CUADRO RESUMEN SOBRE EL COMPONENTE DE LA ESTRATEGIA. FUENTE: (SIERRA, 2009) 25

TABLA 3. TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS. FUENTE: (SIERRA, 2009) 25

TABLA 4. COMPARATIVO DE LAS TRES GUÍAS BAJO ESTUDIO. ELABORACIÓN PROPIA 42

TABLA 5. COMPLEMENTO MUTUO DE LAS GUÍAS MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS. ELABORACIÓN PROPIA 43

TABLA 6. COMPLEMENTO MUTUO DE LAS GUÍAS MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS. ELABORACIÓN PROPIA 45

TABLA 7. COMPLEMENTO MUTUO DE LAS GUÍAS MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS. ELABORACIÓN PROPIA 47

TABLA 8. GUÍA PROPUESTA. ELABORACIÓN PROPIA 50

TABLA 9. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ELABORACIÓN PROPIA 66

TABLA 10. IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD A RESOLVER. ELABORACIÓN PROPIA 66

TABLA 11. PRODUCTOS Y PRECIOS. ELABORACIÓN PROPIA 71

TABLA 12. PRODUCTOS Y COSTOS VARIABLES. ELABORACIÓN PROPIA 74

TABLA 13. COSTOS FIJOS. ELABORACIÓN PROPIA 74

TABLA 14. COSTOS DE FABRICACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA 75

TABLA 15. RECURSOS TANGIBLES. ELABORACIÓN PROPIA 81

TABLA 16. COSTOS DE INVERSIÓN. ELABORACIÓN PROPIA 86

TABLA 17. DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS. ELABORACIÓN PROPIA 89

TABLA 18. BALANCE GENERAL. ELABORACIÓN PROPIA 92

TABLA 19. ESTADO DE RESULTADOS. ELABORACIÓN PROPIA 95

TABLA 20. FLUJO DE EFECTIVO. ELABORACIÓN PROPIA 100

TABLA 21. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS. ELABORACIÓN PROPIA 102

ÍNDICE DE GRAFICAS

GRAFICA II. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL IMC EN POBLACIÓN ADULTA (MAYOR DE 20 AÑOS DE EDAD), FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA, 2006). 15

GRÁFICA III. DATOS FILTRADOS OBTENIDOS DE (INEGI, 2010,) 56

GRÁFICO IV. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO, ELABORACIÓN PROPIA 58

GRÁFICO V. GRAFICA PREGUNTA 1 DE ENCUESTA..... 59

GRÁFICO VI. GRAFICA PREGUNTA 2 DE ENCUESTA 60

GRÁFICO VII. GRAFICA PREGUNTA 3 DE ENCUESTA 60

GRÁFICO VIII. GRAFICA PREGUNTA 4 DE ENCUESTA..... 61

GRÁFICO IX. GRAFICA PREGUNTA 5 DE ENCUESTA 62

GRÁFICO X. GRAFICA PREGUNTA 6 DE ENCUESTA..... 62

GRÁFICO XI. GRAFICA PREGUNTA 7 DE ENCUESTA 63

GRÁFICO XII. GRAFICA PREGUNTA 8 DE ENCUESTA..... 63

GRÁFICO XIII. GRAFICA PREGUNTA 9 DE ENCUESTA 64

GRAFICA XIV. MODELO DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA 72

GRAFICA XV. MODELO DE EGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA 72

GRAFICA XVI. ACTIVIDADES BÁSICAS QUE GENERAN VALOR. ELABORACIÓN PROPIA 75

GRAFICA XVII. ACTIVIDADES DE APOYO QUE GENERAN COSTO. ELABORACIÓN PROPIA 76

GRAFICA XVIII. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA 77

GRAFICA XIX. RED DE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA..... 82

GRAFICA XX. CARATULA DE SISTEMA ERP. ELABORACIÓN PROPIA 83

RESUMEN

El presente trabajo es el desarrollo del modelo de negocio de la empresa cocina nutricional "Nutri Vita", para lo cual se realizó una revisión de las guías de elaboración de planes de negocio y proyectos de inversión lograr con esto la adaptación de la guía de elaboración de modelos de negocios complementada por elementos de la guía de planes de negocio y de proyectos de inversión esto para cumplir con el objetivo: "Desarrollar el modelo de negocio de la empresa cocina nutricional "Nutri vita" y determinar la factibilidad del modelo".

Dicho objetivo se cumple mediante la aplicación del método del caso, dando como resultado la formulación y elaboración del modelo de negocios en sus diez apartados de la empresa NUTRI VITA y la factibilidad del modelo se evalúa mediante el análisis económico financiero de la guía de proyectos de inversión.

Respecto a la factibilidad del modelo se concluye que en la ciudad Aguascalientes existe el mercado apropiado para el tipo de productos que la empresa NUTRI VITA ofrece. En cuanto a él análisis económico financiero se concluye una viabilidad acertada debido a los beneficios que se obtienen.

Palabras clave: modelo de negocio, obesidad, nutrición.

RESUMEN EN INGLES

The present work is the development of the business model of the company nutritional cooking "Nutri Vita", for which there was a review of guidelines elaboration of business plans and investment projects to achieve with this adaptation of the guide to drawing business model complemented by elements of the guide business plans and investment projects to meet this goal: "Develop the business model of the business nutritional kitchen" Nutri vita "and determine the feasibility of the model."

This objective is met through the application of the case method, resulting in the formulation and development of the business model in ten sections of the company NUTRI VITA and feasibility of the model is assessed by the economic and financial analysis of the project guide investment.

Regarding the feasibility of the model is concluded that in Aguascalientes city proper market exists for the type of products the company offers NUTRI VITA. As for economic and financial analysis concludes successful viability because the benefits obtained.

Keywords: business model, obesity, nutrition.

1. INTRODUCCION

La elaboración del presente trabajo surge de la alarmante situación de sobrepeso y obesidad que se está viviendo en la población a nivel mundial y desgraciadamente México no es la excepción incluso para Aguascalientes es grave también el fenómeno observado.

Ante la situación descrita anteriormente, se detecta una necesidad en la sociedad de controlar su peso por dos motivos principalmente; 1. Por estética, debido a las tendencias de moda que la misma sociedad demanda y 2. Creo que el motivo más importante, es por salud ya que actualmente se conoce que la obesidad es la puerta a enfermedades muy graves como lo son: diabetes, insuficiencia cardiovascular, hipertensión, tumores etc.,

Dichas personas que deciden atacar los problemas del sobrepeso y la obesidad mediante un programa de control de peso a base de dieta conducida por profesionales de clínicas de nutrición se encuentran con dificultades para seguir al pie de la letra su dieta, por falta de tiempo ya que normalmente son personas económicamente activas y la oferta en comida preparada no solo no es la indicada para bajar de peso si no por el contrario es comida de alto contenido en carbohidratos y calorías.

Es aquí donde se detecta la oportunidad de negocio que es ofrecer alimentos preparados con entrega a domicilio en base a la dieta proporcionada por profesionales de la clínica nutricional, con el motivo de facilitar esa ardua labor de seguir estrictamente su dieta a los pacientes y coadyuvarlos a cumplir su objetivo que es llegar a su peso ideal.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar el modelo de negocio de la empresa cocina nutricional "Nutri Vita" y determinar la factibilidad del modelo.

En base al cumplimiento del objetivo a continuación se describen brevemente los conceptos para elaboración de empresas como lo es el modelo de negocio, el cual se define como: "la forma cómo la empresa hace y genera ganancias" Porter (1999), o bien el plan de negocios que se define: "documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio. Es un plan de juego del emprendedor; que cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a sumergirse en el inicio"; Longenecker, Moore, Petty, Palich (2007), así como también proyecto de inversión que es: "un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias. (COHEN, 1992). Una vez mencionados los conceptos se procede a realizar el análisis de cada una de las guías de elaboración, y se crea una guía especial para la elaboración de este modelo de negocio para la empresa Nutri Vita en la cual se complementa tomando componentes de la guía de plan de negocio y de la guía de proyectos de inversión, y siguiendo la metodología del método del caso se tiene como resultado el modelo de negocios enriquecido con el estudio de mercado tomado del plan de negocios y el estudio económico financiero tomado del proyecto de inversión obteniendo como conclusión que el modelo de negocios de la empresa Nutri Vita cuenta con un mercado dispuesto a comprar sus productos y cuenta con la factibilidad económica financiera apropiada para lograr beneficios.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

Según el Instituto Nutricional de Centro América y Panamá (INCAP) y basado en las Cumbres Presidenciales de Centro América (SICA, 2002), la Seguridad Alimentaria y Nutricional “es un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso físico, económico y social a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo”. Los pilares de la seguridad alimentaria nutricional son:

- **Disponibilidad de alimentos**, es decir el suministro adecuado de alimentos a escala nacional, regional o local. Las fuentes de suministro pueden ser la producción familiar o comercial, las reservas de alimentos, las importaciones, y la asistencia alimentaria.
- **El acceso a los alimentos**, que puede ser acceso económico, físico o cultural, existiendo diferentes posibilidades para favorecer el acceso a los alimentos, siendo estos; el empleo, el intercambio de servicios, el trueque, crédito, remesas, vínculos de apoyo familiar, o comunitario existentes.
- **El consumo de alimentos**, principalmente influido por las creencias, percepciones, conocimientos y prácticas relacionados con la alimentación y nutrición, donde la educación y cultura juegan un papel importante.
- **Utilización o aprovechamiento biológico de los alimentos** a nivel individual o a nivel de población.

1.1.2 NUTRICIÓN

La OMS (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2008) define nutrición como la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud.

Una mala nutrición puede reducir la inmunidad, aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad. OMS (2011)

1.1.3 ¿QUÉ SON EL SOBREPESO Y LA OBESIDAD?

Según la OMS (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2008) el sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud.

El índice de masa corporal (IMC) es un indicador simple de la relación entre el peso y la talla que se utiliza frecuentemente para identificar el sobrepeso y la obesidad en los adultos. Se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su estatura en metros (kg/m^2).

La definición de la OMS es la siguiente:

- Un IMC igual o superior a 25 determina sobrepeso.
- Un IMC igual o superior a 30 determina obesidad.

El IMC proporciona la medida más útil del sobrepeso y la obesidad en la población, puesto que es la misma para ambos sexos y para los adultos de todas las edades.

1.1.4 ESTADÍSTICAS DE SOBREPESO Y OBESIDAD.

1.1.4.1 A NIVEL MUNDIAL

El sobrepeso y la obesidad son el quinto factor principal de riesgo de defunción en el mundo. Cada año fallecen por lo menos 2,8 millones de personas adultas como consecuencia del sobrepeso o la obesidad. Además, el 44% de la carga de diabetes, el 23% de la carga de cardiopatías isquémicas y entre el 7% y el 41% de la carga de algunos cánceres son atribuibles al sobrepeso y la obesidad.

A continuación se presentan algunas estimaciones mundiales de la OMS (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2008) correspondientes a 2008:

- 1500 millones de adultos de 20 y más años tenían sobrepeso.
- De esta cifra, más de 200 millones de hombres y cerca de 300 millones de mujeres eran obesos.
- En general, más de una de cada 10 personas de la población adulta mundial eran obesas.

1.1.4.2 A NIVEL MÉXICO

Según datos de la OCDE (ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO, 2008) México ocupa el primer lugar en sobrepeso y segundo Lugar en Obesidad a nivel mundial, según cifras de **Factbook 2008**, el 69.2% de la población mexicana padece sobrepeso u obesidad, 6.9 puntos porcentuales por encima del pasado registro en **Factbook 2007**. Los treinta países que integran la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tienen en promedio 48% de su población con sobrepeso u obesidad, y nueve de ellos superan el 50%. En Obesidad, Estados Unidos se ubica en el primer lugar con 32.2% de su población en tanto que México ocupa en este indicador el segundo puesto con 30.2%. En sobrepeso, México encabeza la tabla con 39.1%, seguido por Estados Unidos con 34.1%.

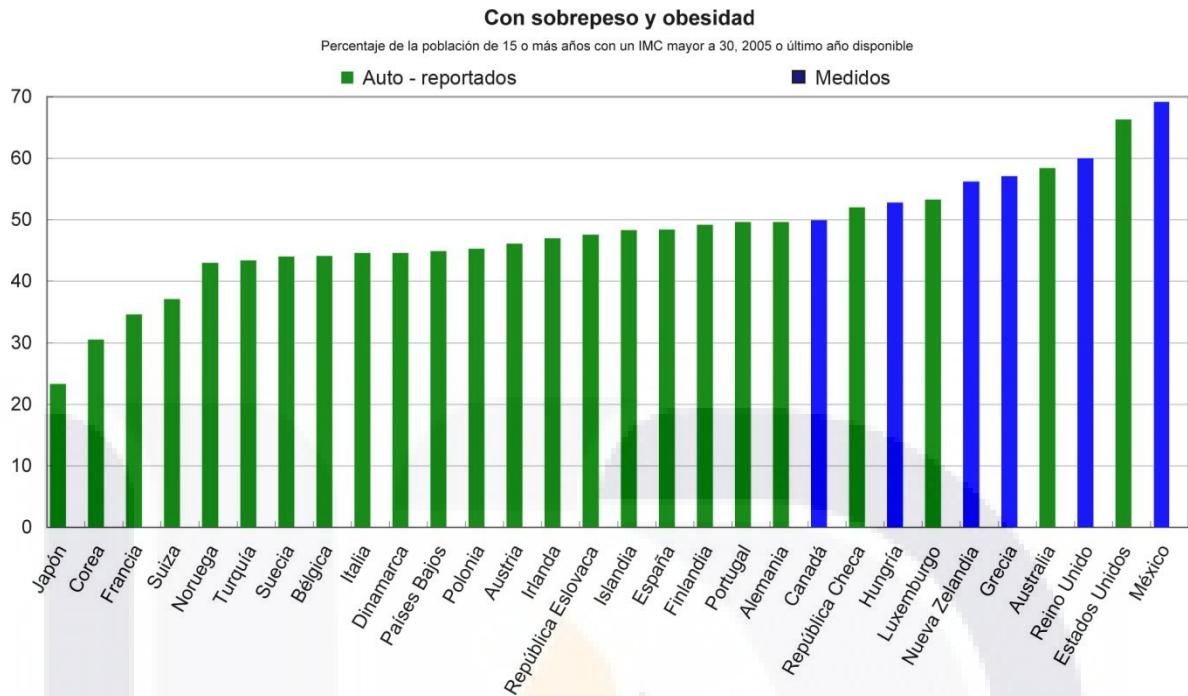


Gráfico i. Porcentaje de la población de 15 o más años con un IMC mayor a 30, 2006, fuente: (ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO, 2008)

Por otra parte, los estudios señalan que sólo en México y Turquía, es mayor la tendencia en sobrepeso y obesidad en mujeres que en hombres.

MÉXICO

Población	Sobrepeso	Obesidad	Sobrepeso y Obesidad
Hombres	42.6	23.7	66.4
Mujeres	36.6	34.7	71.3
TOTAL	39.1	30.2	69.2

Tabla 1. Porcentaje de sobrepeso y obesidad por género en México, Fuente: (ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO, 2008)

1.1.4.3 A NIVEL AGUASCALIENTES

Según datos del (INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA, 2006) aproximadamente siete de cada 10 adultos mayores de 20 años en Aguascalientes presentan exceso de peso (IMC \geq 25), y 74% de este grupo de población tiene obesidad abdominal.

La prevalencia de sobrepeso y obesidad en adultos de Aguascalientes se ubica ligeramente abajo del promedio nacional.

■ Cuadro 5.4

Distribución porcentual del IMC (OMS) en población adulta (mayor de 20 años de edad). Aguascalientes, México.

Condición	Masculino				Femenino				Ambos sexos			
	Total	Presentan la condición			Total	Presentan la condición			Total	Presentan la condición		
	(miles)	Número (miles)	%	IC95%	(miles)	Número (miles)	%	IC95%	(miles)	Número (miles)	%	IC95%
Estatad												
Desnutrición	223.0	4.1	1.8	(09,3.5)	337.8	7.1	2.1	(09,4.7)	560.8	11.2	2.0	(1.1,3.7)
Adecuado	223.0	68.1	30.5	(24,4,37.4)	337.8	97.3	28.8	(24.1,34.0)	560.8	165.4	29.5	(26,0,33.3)
Sobrepeso	223.0	105.5	47.3	(40,9,53.8)	337.8	128.9	38.2	(34.1,42.4)	560.8	234.4	41.8	(38,2,45.5)
Obesidad	223.0	45.4	20.3	(15,8,25.8)	337.8	104.5	30.9	(26,2,36.1)	560.8	149.8	26.7	(23,3,30.5)
Sobrepeso+obesidad	223.0	150.9	67.7	(60,7,73.9)	337.8	233.4	69.1	(63,7,74.0)	560.8	384.2	68.5	(64,8,72.0)
Obesidad abdominal	211.5	134.5	63.6	(56,7,69.9)	322.9	261.0	80.8	(76,4,84.6)	534.4	395.5	74.0	(70.1,77.5)
Localidades urbanas												
Desnutrición	191.1	3.9	2.0	(1,0,4.0)	280.1	6.6	2.4	(1,0,5.6)	471.2	10.5	2.2	(1,2,4.3)
Adecuado	191.1	58.7	30.7	(24,0,38.4)	280.1	85.4	30.5	(25,0,36.5)	471.2	144.1	30.6	(26,7,34.7)
Sobrepeso	191.1	87.4	45.7	(38,7,52.9)	280.1	108.0	38.6	(33,9,43.4)	471.2	195.5	41.5	(37,4,45.7)
Obesidad	191.1	41.1	21.5	(16,3,27.8)	280.1	80.1	28.6	(23,7,34.0)	471.2	121.1	25.7	(21,9,29.9)
Sobrepeso+obesidad	191.1	128.5	67.2	(59,4,74.2)	280.1	188.1	67.2	(61,0,72.7)	471.2	316.6	67.2	(63,2,71.0)
Obesidad abdominal	180.9	114.2	63.1	(55,7,70.0)	268.3	215.2	80.2	(75.1,84.5)	449.2	329.4	73.3	(69,0,77.2)

GRAFICA II. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL IMC EN POBLACIÓN ADULTA (MAYOR DE 20 AÑOS DE EDAD), FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA, 2006)

En base a los datos analizados previamente se ha detectado la posible oportunidad de establecer una empresa que ofrezca alimentos preparados para personas en tratamiento de control de peso, ya que se detecto que no existen oferentes en la ciudad de Aguascalientes.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema consiste en saber si es viable en el ámbito social y económico la formación de la empresa "Cocina Nutricional".

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Es viable socialmente y económicamente llevar a cabo la realización de la empresa cocina nutricional?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el modelo de negocio de la empresa cocina nutricional "Nutri vita" y determinar la factibilidad del modelo.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar si existe el mercado que sustente la propuesta de formación de la empresa cocina nutricional.

- Determinar los requerimientos técnicos para la propuesta de formación de la empresa cocina nutricional.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Determinar los aspectos económicos y financieros para la propuesta de formación de la empresa cocina nutricional.

1.5 JUSTIFICACION

1.5.1 EMPRESARIAL.

En base en los resultados de este caso práctico el emprendedor se verá beneficiado en:

Al encontrarse la viabilidad y rentabilidad de la formación de la empresa cocina nutricional, obtendrá primeramente la generación del autoempleo, la generación de riqueza.

En el caso de no ser viable y rentable evitará una serie de problemas como lo son: correr riesgos, pérdidas materiales y recursos económicos.

1.5.2 ACADÉMICO.

Coadyuvar con la Universidad Autónoma de Aguascalientes a la contribución en su misión de influir en la sociedad.

1.5.3 SOCIAL.

Brindar una oferta de productos nutricionales preparados que ayuden a las personas que sufran de obesidad o sobrepeso a cumplir sus metas en el control de peso.

La sociedad se beneficia mediante la generación empleos y mediante el pago de impuestos que va a generar la empresa Nutri Vita.

2. MARCO TEORICO

2.1 MODELO DE NEGOCIOS

2.1.1 CONCEPTO MODELO DE NEGOCIOS.

A continuación se revisan los conceptos de modelo de negocios para los diferentes autores.

Magretta (2002) define el concepto de modelo de negocios como el mecanismo a través del cual las empresas intentan explicar las preguntas planteadas por Drucker para determinar ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cuál es el fundamento económico? que explica el modo en que se proporciona el valor agregado al cliente a un costo adecuado para la empresa, ¿Cómo se consiguen y se mantienen los clientes, ¿Cómo se enfrentan los requerimientos del mercado?, ¿Cómo se definen y las actividades y procesos que deben realizarse en la empresa para alcanzar los objetivos trazados?, ¿Cómo se configuran los recursos?, y ¿Cómo se generarán los ingresos, costos, gastos y utilidades del negocio.

Porter (1999) define el concepto de modelo de negocios como a la forma cómo la empresa hace y genera ganancias.

Johnson, Scholes y Whittington, definen el modelo de negocio como aquel que describe la estructura del producto, servicio, flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto incluye ventajas potenciales y fuentes de ingresos de cada una de las partes, siendo la cadena de valor el marco de referencia para identificar muchos modelos de negocios tradicionales (Johnson, et al 2005:458-459)

De acuerdo con Abell (1980) citado en Hill (2005), el proceso de definición del negocio implica tomar decisiones respecto a: Las necesidades de los clientes o lo que hay que satisfacer, los grupos de clientes o a quienes hay que satisfacer y las capacidades distintivas o medulares o la manera en que las necesidades se van a satisfacer.

Duening y Sherrill (2006) estos autores definen modelo de negocio en su obra "Entrepreneurship: exploring entrepreneurship from a bussiness process perspective" tiene como foco de interés la necesidad que tienen los emprendedores de definir estrategias y tácticas que el negocio usará para asegurar que en algún punto del desarrollo de las operaciones, los ingresos generados superen los costos y de esto resulte la tan anhelada ganancia.

Makinen y Seppanen, 2007:735, en su estudio enfatizan el hecho de que por lo general el concepto de modelo de negocio es el link entre la estrategia y las operaciones; esto actúa como soporte en la combinación de creación de valor del potencial del negocio a través de la investigación y el desarrollo y las apropiaciones de valor a través del manejo estratégico.

Wheelen y Hunger (2007), para estos autores el concepto de modelo de negocios es útil para el análisis de una empresa, especialmente cuando estas empresas están basadas en el uso de internet. De esta forma, un modelo de negocios es "el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios"

Garzón (2007), se inspira en Magretta (2004) para definir el modelo de negocio. Menciona el concepto de multiplicador de beneficios para entrar en

una dinámica de rendimientos decrecientes como lo propone Ghemawat et al (2000). Además menciona la red de valor como la describe Adam Brandenburger y Barry Nalebuff para completar el análisis del panorama competitivo.

2.1.2 ESTRUCTURA DE MODELO DE NEGOCIOS

- ✓ Definición del mercado objetivo
- ✓ Propuesta de valor
- ✓ Modelo de ingresos
- ✓ Modelo de egresos
- ✓ Cadena de valor
- ✓ Arquitectura social
- ✓ Recursos y capacidades
- ✓ La estrategia
- ✓ La ventaja competitiva

2.1.3 COMPONENTES DE MODELO DE NEGOCIOS

Según Sosa (2009, 86-95), un modelo de negocio está compuesto por los siguientes elementos:

DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO. (Magretta (2002))

Es la determinación del segmento de mercado que la empresa pretende atender y definición del perfil de los clientes a los cuales desea satisfacer sus necesidades.

CLASIFICACIÓN

Mercado objetivo clientes, segmentos de mercado

PROPUESTA DE VALOR. (Johnson et al (2008), el cual se fundamenta en Chesbrough y Rosenbloom (2004) y Mejía (2003)

Es la mezcla única de productos, servicios y beneficios y valores agregados que la empresa le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado.

CLASIFICACIÓN

Identificación de la necesidad a resolver Oferta de productos y /o servicios

MODELO DE INGRESOS. (Bygrave y Zacharakis, 2008)

Está representado por los ingresos y sus respectivos impulsores o drivers que garantizan la supervivencia de cualquier negocio.

CLASIFICACIÓN

Impulsores de ingresos: volumen, descuentos y precios.

MODELO DE EGRESOS. (Bygrave y Zacharakis, 2008)

El modelo de egresos está compuesto por dos categorías fundamentales y son los costos directamente asociados con la fuente de ingresos y los gastos de operación (se pueden clasificar en gastos de administración y ventas) que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio y para mantener la marca de la empresa en la mente de los consumidores.

CLASIFICACIÓN

Volumen, costos y gastos variables y fijos.

CADENA DE VALOR. (Porter (1999))

Hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales (generan ingresos) y actividades de apoyo (generan costo), con lo cual se obtiene el margen de ganancias.

CLASIFICACIÓN

Actividades primarias y generación de ingresos, actividades de apoyo o soporte y costos de las mismas.

ARQUITECTURA SOCIAL (Bygrave y Zacharakis (2008) y Wheelen y Hunger (2007) y Hamel (2000:84-153) y Prahalad (2009))

La estructura organizacional hace referencia a la forma como las organizaciones estructuran sus esquemas jerárquicos a fin de cumplir con las metas organizacionales y que dependerán del tipo de empresa, el tamaño de la misma, la cantidad de productos y las etapas en el desarrollo de la organización.

Conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de la organización aprenden, comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra (Schein, 1999: 333-343, citado en Wheelen y Hunger (2008:116))

Procesos de negocios hacen referencia a lo que hacen los empleados todos los días a través de métodos y rutinas de trabajo, son actividades que transforman capacidades y activos en valor para los clientes y es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días.

CLASIFICACIÓN

Estructura organizacional, procesos básicos: Marketing, producción, recursos humanos y financieros.

RECURSOS Y CAPACIDADES. (Bygrave y Zacharakis, (2008:132-133), Hamel (2000:84-153), Ghemawat (2000), Casadesus-Massanell (2004), Hill y Jones (2005:166) y Mutis (2008), Barney (1991 citado en Gómez, 2004)

La empresa necesita utilizar los recursos tangibles de manera eficiente y de desarrollar capacidades distintivas para alcanzar la ventaja competitiva. Estos deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitable.

Red de valor: Ghemawat et al (2000), resalta el papel importante que los complementadores (aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios) pueden tener el éxito o en el fracaso del negocio.

Arquitectura Técnica: en cuanto a la arquitectura técnica conformada por los sistemas de información y comunicación se toma el concepto de Prahalad (2009), quien afirma que los procesos de negocios están basados en la arquitectura ICT (Arquitectura de tecnologías de información y telecomunicaciones), la cual tiene a su vez capas que se entrelazan entre sí para que esta funcione eficazmente.

CLASIFICACIÓN

Recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades distintivas, red de valor y arquitectura técnica.

Clientes, proveedores competidores y complementadores.

De abajo hacia arriba la cuarta capa es la arquitectura pública constituida por la conexión por cable e inalámbrica, los servidores, las rutas de conectividad y las telecomunicaciones; la siguiente capa es la arquitectura privada compuesta por la plataforma de hardware y software; la segunda capa son las aplicaciones de ICT específicas del negocio y la primera representa las interfaces primarias de un negocio con los consumidores, proveedores, socios e inversionistas. La primera y segunda capa son las que proporcionan la ventaja competitiva.

LA ESTRATEGIA

Es de vital importancia dado que las estrategias direccionan el accionar de la compañía hacia la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo. Por supuesto, este elemento nace desde el proceso mismo del direccionamiento estratégico de la compañía pero afecta sustancialmente el modelo de negocio por las razones indicadas anteriormente. Con respecto a este componente y subcomponentes se incluyen los aportes de los siguientes autores a la conformación de este modelo de negocio construido de manera ecléctica e integradora.

Autor	Estrategia	Clasificación
Porter (1999)	Genérica	Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
Hill y Jones (20059)	Competitivas (de negocio)	Liderazgo en costos, diferenciación, liderazgo en costo y diferenciación, diferenciación en el enfoque y liderazgo en costos con enfoque.
	Crecimiento	Corporativas y globales
	Funcionales	Eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes
Bygrave y Zacharakis (2008)	Entrada	El benchmarking, pruebas de mercado inicial y creación de una plataforma para operar y

	Crecimiento	prestar servicios Joints ventures, licencias, outsourcing, exportaciones, inversión extranjera, franquicias, fusiones y adquisiciones y financiación de empresas
--	-------------	---

Tabla 2. Cuadro resumen sobre el componente de la estrategia. Fuente: (Sierra, 2009)

LA VENTAJA COMPETITIVA que debe alcanzar la firma para lograr un desempeño superior frente a sus demás competidores y que se puede alcanzar de muchas maneras.

Autor	Tipo de ventaja competitiva
Porter (1999)	Ventaja competitiva genérica
Ghemawat et al (2000)	Incremento de valor
Casadesus - Masanell (2004)	Círculos virtuosos
Mutis y Ricart (2008)	Círculos virtuosos en mercados emergentes
Prahalad (2009)	Innovación en los procesos de negocios

Tabla 3. Tipos de ventajas competitivas. Fuente: (Sierra, 2009)

2.2 PLAN DE NEGOCIOS

2.2.1 CONCEPTOS DE PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se revisan los conceptos de Plan de Negocios para los diferentes autores.

Díaz de santos (2004), Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción.

Longenecker, Moore, Petty, Palich (2007). Es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio. Es un plan de juego del emprendedor; que cristaliza los sueños y esperanzas que lo motivan a sumergirse en el inicio. El plan de negocios debe exponer la idea básica de la nueva empresa e incluir descripciones de donde se encuentra usted ahora, a donde desea ir y cómo piensa hacerlo.

El plan de negocios se utiliza principalmente para dos aspectos: 1) proveer una declaración de las metas y estrategias que pueden utilizar los individuos al interior de la organización; y 2) ayudar en el desarrollo de las relaciones con las personas externas a la organización que pueden ayudarla a alcanzar sus metas.

2.2.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Presentación
Localización
Diagnostico del mercado
Ingeniería del proyecto
Evaluación financiera

2.2.3 COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS

PRESENTACION

CARATULA

- a) Razón social o nombre del grupo que presenta el proyecto
- b) Nombre comercial de la empresa (en su caso)
- c) Nombre del predio, ejido, municipio y estado en donde se ubica el proyecto
- d) Nombre y datos del representante legal (*Teléfono, celular, domicilio y correo electrónico*)
- e) Monto solicitado, aportaciones y total
- f) Conceptos generales solicitados
- g) Nombre y datos de la empresa consultora y/o asesor técnico responsable del desarrollo del proyecto (*Teléfono, domicilio y correo electrónico*)
- h) Fecha de elaboración del proyecto
- i) Etapa del proyecto (*inicio, continuidad o consolidación*)

RESUMEN EJECUTIVO

- Razón social o nombre del grupo que presenta el proyecto
- Nombre del predio, ejido, municipio y estado en donde se ubica el proyecto
- No. de beneficiarios
- No. de Empleos Generados
- Objetivo, estrategias y metas

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Mapa de ubicación
 - Mapa georeferenciado del predio
 - Atractivos naturales que ofrece el sitio
 - Antecedentes de la organización
 - Actividades y servicios a ofrecer o se ofrecen
 - Segmento de mercado que atenderán o atienden
 - Programa de ejecución
 - Cuadro de conceptos generales y montos requeridos
 - Aportaciones por instancias
 - Información de la rentabilidad económica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Metas.
- Ventaja competitiva.
- Análisis del entorno.
 - Interno.
 - Externo.
- Análisis FODA
- Estrategias para la consolidación del proyecto

LOCALIZACION

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

- **Mapa de ubicación:** Señalando la entidad federativa, municipio, localidad, comunidad o ejido en donde se ubica el proyecto o empresa.
- **Mapa de acceso:** En donde se señale cómo se llega al sitio en donde se desarrollará el proyecto o está la empresa, indicando distancia y tiempo de recorrido y características generales de los caminos
- **Mapa georeferenciado del predio** que señale claramente:
 - Los límites del predio
 - Extensión del área destinada para desarrollar el proyecto
 - Caminos de acceso
 - Ubicación proyectada de todas y cada una de las actividades y obras del proyecto.
 - Tipos de aprovechamiento existentes en el área total del predio.
 - Señalar tipo de uso de suelo.

DIAGNÓSTICO DE MERCADO

ANÁLISIS DE LA OFERTA

- Mencionar si existe un centro distribuidor o destino turístico que puede facilitar atraer visitantes potenciales al sitio y estimación de número y características generales de visitantes que estos centros reciben.
- Incluir una tabla por giro (*hospedaje, alimentos, agencias de viajes, etc.*) de todos los negocios turísticos en el municipio donde se localizará el negocio y en sus alrededores, que contenga una breve descripción de sus características (*capacidad de comensales, categoría, número de cuartos, servicios que ofrecen, precio de sus servicios, etc.*). Nombrar la fuente de información.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Incluir una tabla de todos los negocios que prestan servicios similares al que se pretende desarrollar o ya se está prestando en la zona, señalando sus características (*servicios que ofrecen, tipo de turista que recibe, etc.*). Nombrar la fuente de información.

ANÁLISIS DE PRECIOS

Describir los precios en que se ofrece la competencia (dar los nombres) cada uno de los servicios iguales o similares a los que se desarrollarán en el proyecto o ya se otorgan. Nombrar la fuente de información.

ANÁLISIS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Describir cómo la competencia u otros prestadores de servicios turísticos en el sitio o cerca de él comercializan actualmente los servicios.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Presentar el perfil del turista potencial o actual considerando al menos estos conceptos:

- Edad
- Sexo
- Origen
- Preferencias de viaje (solos, en pareja, con amigos, con su familia)
- Actividades que realizan durante su visita
- Qué les gusta y qué les disgusta de los sitios que visitan
- Qué otras cosas o actividades les gustaría realizar
- Gasto promedio
- Número de noches de pernocta
- Tipo de transporte utilizado, etc.

NOMBRAR LA FUENTE DE INFORMACIÓN.

En caso de estar ofreciendo algún servicio, incluir la siguiente información de al menos los 2 últimos años:

- Capacidad instalada
- Capacidad ocupada
- Número de visitantes atendidos
- No. de noches u horas de estadía del visitante
- Costo de cada uno servicios ofrecidos
- Ingreso por servicio ofrecido

DEFINICIÓN DE SEGMENTO O NICHOS DE MERCADO META

Describir a qué nicho de mercado se ha determinado se podrá y conviene vender los servicios, justificando dicha selección, en caso de ya operar informar a qué nicho de mercado actualmente están orientados sus servicios.

INGENIERIA DEL PROYECTO

DISEÑO DEL PRODUCTO

RECURSOS

ACTIVIDADES

SERVICIOS E INSTALACIONES

DISEÑO

PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Nombre con el que se promocionará la empresa o ya se está promocionando
- Logotipo de la empresa o descripción de la imagen que desea proyectar al cliente

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Precios de cada uno de los servicios turísticos que se venderán y describir cómo se determinó el precio.
 - Paquetes de servicios (existentes o a ofertar), incluyendo sus características, precios, duración de recorridos y/o actividades, actividades opcionales, número de noches o días, número de personas cómo mínimo o máximo, etc.
 - Descripción del material y cantidad que se producirá o se cuenta para promover la empresa.
 - Describir los mecanismos de promoción, de acuerdo al segmento a atender, que se utilizan o utilizarán para dar a conocer los servicios.
 - Describir cómo se venderán los servicios (directamente o intermediarios) de acuerdo al segmento a atender. En caso de seleccionar a través de intermediarios enlistar los nombres (personas físicas o morales) que intervendrán en este proceso.
 - Mencionar en dónde y cómo se realizará las acciones de venta.
 - Desglose del costo de la promoción por medio publicitario a utilizar y material a producir e impacto que se estima lograr, así como la infraestructura y equipo con el que se cuenta o se requiere para este fin.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Presentar el organigrama actual y/o proyectado de la empresa, con base al número y características de las actividades a ofrecer e instalaciones a operar.
- Descripción de cada puesto (Perfil, funciones y sueldo).
- Procesos de evaluación del desempeño.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

- Enlistar (*fecha, tema, instructor*) la capacitación recibida por el núcleo agrario, organización o grupo de trabajo, así como los eventos en los que ha participado sobre temas relacionados únicamente con el desarrollo del proyecto u operación de la empresa turística.
- Requerimientos de capacitación a corto y mediano plazo para cada una de las áreas operativas del proyecto o empresa, indicando por cada taller o curso: Objetivo, tema, programa, duración, número de participantes, capacidades que se adquieren al final del curso, calendario de impartición, costo, datos completos del instructor.
- Requerimientos asistencia técnica o acompañamiento, indicando nombre del estudio o asesoría, objetivo, monto, actividades a desarrollar, calendario de actividades, datos del técnico o consultor y productos que entregará el consultor o asesor técnico.

EVALUACIÓN FINANCIERA

PROGRAMA DE EJECUCIÓN

- Detallar las etapas previstas para el desarrollo del proyecto, calendarizar y asignar responsables de las actividades para su ejecución.

PRESUPUESTO

- Conceptos en que serán aplicados los recursos solicitados, desglosando los montos de inversión en cada uno de ellos.
- Presentación de los costos, presupuestos y programas de inversión, en sus distintas etapas y por períodos de tiempo (anual, semestral o mensual), mostrando su desglose por componentes, conceptos y categorías de gasto, conforme con el programa de ejecución.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Identificar las fuentes de financiamiento de donde provendrían los fondos que se planea emplear para cubrir los distintos conceptos y componentes de los costos de inversión y operación.

PROYECCIÓN FINANCIERA

- Proyección de número de visitantes que se espera recibir del primer al quinto año de operación, tomando como base el mercado meta, justifique las variaciones. En caso de que ya se encuentren en operación el número de visitantes anual.
- Proyecciones de ventas de servicios del primer al quinto año de operación, la cual deberá estar basada en la proyección de la demanda, justifique las variaciones.
- Proyección de los gastos (costos de producción, de ventas, administración y otros) generados por ofrecer los servicios del primer al quinto año de operación, tomando como base la proyección de demanda y ventas, justifique las variaciones.
- Capital de trabajo
- Punto de equilibrio
- Balance General Histórico (cuando menos 3 años, si ya está en operación)
- Estados de Resultados Históricos (cuando menos 3 años, si ya está en operación)
- Balance General Proyectado (cuando menos 5 años)
- Estados de Resultados Proyectados (cuando menos 5 años)
- Flujo de Efectivo Proyectado (cuando menos 5 años)
- Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación Costo Beneficio

2.3 PROYECTO DE INVERSION

2.3.1 CONCEPTO PROYECTO DE INVERSION

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias. (COHEN, 1992)

2.3.2 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVERSION

- Determinación de objetivos y metas
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio económico
- Evaluación económica financiera

2.3.3 COMPONENTES DEL PROYECTO DE INVERSION

DETERMINACION DE OBJETIVOS

Objetivos del proyecto en el marco de la Misión

Metas del proyecto a corto mediano y largo plazo

ESTUDIO DE MERCADO

El producto

El mercado, área de segmentación

Investigación de mercados fuentes primarias y secundarias

Demanda características de los consumidores cuantificación actual y futura

Oferta; identificación actual y futura, análisis del régimen de mercado, costos de producción de oferentes, precios.

Precios; tipos determinación proyección.

Métodos estadísticos de ajuste de curvas y proyección de datos.

Balance oferta demanda actual y futura

Evaluación del mercado, oferta, demanda precio, comercialización, posibilidades del proyecto, conclusión toma de decisiones

ESTUDIO TECNICO

Componentes del estudio técnico

Ingeniería del proyecto, proceso de producción, técnicas de análisis del proceso de producción, diagramas del proceso, distribución en planta calculo de áreas

Tamaño óptimo del proyecto

Materiales, equipo y maquinaria, disponibilidad de adquisición de transporte, de instalación

Localización óptima de la planta, método cualitativo, método cuantitativo

Organización funcional, por mercado o producto, por zona geográfica, por cliente, materiales, recursos humanos

Marco legal y social; constitución de la empresa, personalidad jurídica, formas de asociación, aspectos ecológicos

Evaluación técnica del proceso de materiales, equipo y maquinaria del tamaño y localización de planta, toma de decisión

ESTUDIO ECONOMICO

Costos de producción, de administración, de venta, financieros y de inversión

Depreciación y amortización de activos aplicables según la legislación vigente en México

Capital de trabajo; componentes métodos usuales al cálculo

Punto de equilibrio; contable, económico, período de recuperación de la inversión relación costo beneficio

Estados financieros proforma; de costo de producción, de resultados, de posición financiera

Tasa mínima aceptable de rendimiento; costo de capital, sobre base promedio, sobre base marginal, riesgo, valor de capital

Financiamiento, fuentes tipos de crédito costo de deuda, formas de pago, capital e intereses al final del periodo, anualidades iguales, interés y una parte propia

Aspectos de ingeniería económica como insumo para la evaluación financiera del proyecto

Balance inicial

EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

Equivalencia de flujos de efectivo, valor presente, valor futuro, anualidades, gradientes, costo anual uniforme equivalente, costo capitalizado

Método de valor presente neto, tasa de descuento, criterio de decisión, índice de rentabilidad

Método de tasa interna de retorno (TIR) por valor presente, por costo anual uniforme equivalente, considerando la inflación del financiamiento, tasa contable de rendimiento

Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, razones financieras de liquidez, apalancamiento, actividad y rendimiento

Análisis de sensibilidad; factores, rangos de la TVC para la aceptación y rechazo del proyecto de inversión

Conclusiones y recomendaciones generales del estudio

Conclusiones generales del proyecto de inversión

2.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS TRES GUIAS

A continuación se analizarán los componentes de las guías propuestas para elaboración del documento que nos facilitará el análisis de viabilidad y rentabilidad para la formación de la empresa "Cocina Nutricional".

Las guías propuestas se plasmarán en los siguientes cuadros, así como sus componentes.

COMPONENTES	MODELO DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS	PROYECTO DE INVERSION
Definición del Mercado Objetivo			
- Mercado objetivo	Si	Si	Si
- Clientes	Si	Si	Si
- Segmentos de mercado	Si	Si	Si
Propuesta de valor			
- Identificación de la necesidad a resolver	Si	Si	Si
- Oferta de productos y/o servicios	Si	Si	Si
Modelo de ingresos			

- Impulsores de ingresos: volumen, descuentos y precios	Si	Si	Si
Modelo de egresos			
- Costos directamente asociados con la fuente de ingresos	Si	Si	Si
- Gastos de operación	Si	Si	Si
Cadena de valor			
- Actividades básicas (generan ingresos)	Si		Si
- Actividades de apoyo (generan gasto)	Si		Si
Arquitectura social			
- Estructura organizacional	Si	Si	Si
- Marketing	Si	Si	Si
- Producción	Si	Si	Si
- Recursos humanos	Si	Si	Si
- Recursos financieros	Si	Si	Si
Recursos y capacidades			
- Tangibles	Si		
- Intangibles	Si		
- Capacidades distintivas	Si		
- Red de valor	Si		
- Arquitectura técnica	Si	Si	Si
La estrategia	Si	Si	
La ventaja competitiva	Si		
Presentación			
- Carátula		Si	
- Resumen ejecutivo		Si	
- Planeación estratégica		Si	
Localización			

- Ubicación geográfica		Si	Si
Diagnóstico del mercado			
- Análisis de la oferta	Si	Si	Si
- Análisis de la competencia	Si	Si	Si
- Análisis de precios	Si	Si	Si
- Análisis de canales de comercialización		Si	Si
- Análisis de la demanda	Si	Si	Si
- Definición de segmento nicho de mercado meta	Si	Si	Si
Ingeniería del proyecto			
- Diseño del producto		Si	Si
- Recursos	Si	Si	Si
- Actividades		Si	Si
- Servicios e instalaciones		Si	Si
- Diseño		Si	Si
- Programa de promoción y comercialización		Si	
- Estructura organizacional	Si	Si	Si
- Programa de capacitación		Si	
Evaluación financiera			
- Programa de ejecución	Si	Si	
- Presupuesto	Si	Si	Si
- Proyección financiera		Si	Si
Determinación de objetivos y metas			
- Objetivos del proyecto		Si	Si
- Metas del proyecto a corto, mediano y largo plazo		Si	Si
Estudio de mercado			
- Producto			Si

- Mercado	Si	Si	Si
- Investigación de mercados	Si	Si	Si
- Demanda	Si	Si	Si
- Oferta	Si	Si	Si
- Precios	Si	Si	Si
- Métodos estadísticos			Si
- Balance oferta y demanda		Si	Si
- Evaluación del mercado			Si
Estudio técnico			
- Ingeniería del proyecto		Si	Si
- Proceso de producción	Si	Si	Si
- Técnicas de análisis de proceso			Si
- Diagramas de proceso	Si	Si	Si
- Distribución de planta		Si	Si
- Tamaño óptimo del proyecto			Si
- Materiales, equipo y maquinaria	Si	Si	Si
- Localización óptima de la planta		Si	Si
- Organización funcional	Si	Si	Si
- Marco legal y social	Si	Si	Si
- Evaluación técnica del proceso de materiales			Si
Estudio económico			
- Costos de producción	Si	Si	Si
- Costos de administración	Si	Si	Si
- Costos de ventas	Si	Si	Si
- Costos financieros	Si	Si	Si
- Costos de inversión		Si	Si
- Depreciación y amortización de activos			Si
- Capital de trabajo	Si	Si	Si

- Punto de equilibrio		Si	Si
- Estados financieros proforma		Si	Si
- Tasa mínima aceptable de rendimiento			Si
- Financiamiento			Si
- Balance inicial			Si
Evaluación económica financiera			
- Equivalencia de flujos de efectivo		Si	Si
- Valor presente			Si
- Valor futuro			Si
- Anualidades			Si
- Gradientes			Si
- Costo anual uniforme			Si
- Costo capitalizado			Si
- Método de valor presente neto			Si
- Tasa de descuento			Si
- Criterio de decisión			Si
- Índice de rentabilidad			Si
- Método de tasa interna de retorno			Si
- Análisis de sensibilidad			Si

Tabla 4. Comparativo de las tres guías bajo estudio. Elaboración propia

A continuación se hizo el análisis comparativo de la guía de elaboración de modelo de negocios contra la guía de elaboración de plan de negocios encontramos el complemento mutuo de las dos guías. Tabla 5.

COMPONENTES	MODELO DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS
Cadena de valor		
- Actividades básicas (generan ingresos)	Si	

- Actividades de apoyo (generan gasto)	Si	
Recursos y capacidades		
- Tangibles	Si	
- Intangibles	Si	
- Capacidades distintivas	Si	
- Red de valor	Si	
La ventaja competitiva	Si	
Presentación		
- Carátula		Si
- Resumen ejecutivo		Si
- Planeación estratégica		Si
Localización		
- Ubicación geográfica		Si
Diagnóstico del mercado		
- Análisis de canales de comercialización		Si
Ingeniería del proyecto		
- Diseño del producto		Si
- Actividades		Si
- Servicios e instalaciones		Si
- Diseño		Si
- Programa de promoción y comercialización		Si
- Programa de capacitación		Si
Evaluación financiera		
- Proyección financiera		Si

Tabla 5. Complemento mutuo de las guías modelo de negocios y plan de negocios. Elaboración propia

En la siguiente tabla se hizo la comparación de la guía de elaboración de modelo de negocio contra la guía de elaboración de proyecto de inversión, en la cual se describe el complemento mutuo entre las dos guías. Tabla 6.

COMPONENTES	MODELO DE NEGOCIOS	PROYECTO DE INVERSION
Arquitectura social		
Recursos y capacidades		
- Tangibles	Si	
- Intangibles	Si	
- Capacidades distintivas	Si	
- Red de valor	Si	
La estrategia	Si	
La ventaja competitiva	Si	
Determinación de objetivos y metas		
- Objetivos del proyecto		Si
- Metas del proyecto a corto, mediano y largo plazo		Si
Estudio de mercado		
- Producto		Si
- Métodos estadísticos		Si
- Balance oferta y demanda		Si
- Evaluación del mercado		Si
Estudio técnico		
- Ingeniería del proyecto		Si
- Técnicas de análisis de proceso		Si
- Distribución de planta		Si
- Tamaño óptimo del proyecto		Si
- Localización óptima de la planta		Si

- Evaluación técnica del proceso de materiales		Si
Estudio económico		
- Costos de inversión		Si
- Depreciación y amortización de activos		Si
- Punto de equilibrio		Si
- Estados financieros proforma		Si
- Tasa mínima aceptable de rendimiento		Si
- Financiamiento		Si
- Balance inicial		Si
Evaluación económica financiera		
- Equivalencia de flujos de efectivo		Si
- Valor presente		Si
- Valor futuro		Si
- Anualidades		Si
- Gradientes		Si
- Costo anual uniforme		Si
- Costo capitalizado		Si
- Método de valor presente neto		Si
- Tasa de descuento		Si
- Criterio de decisión		Si
- Índice de rentabilidad		Si
- Método de tasa interna de retorno		Si
- Análisis de sensibilidad		Si

Tabla 6. Complemento mutuo de las guías modelo de negocios y plan de negocios. Elaboración propia

En la siguiente tabla se realiza el análisis de la guía de plan de negocios contra la guía de proyecto de inversión con el objetivo de encontrar los complementos en ambas guías. Tabla 7

COMPONENTES	PLAN DE NEGOCIOS	PROYECTO DE INVERSION
Presentación		
- Carátula	Si	
- Resumen ejecutivo	Si	
- Planeación estratégica	Si	
Ingeniería del proyecto		
- Programa de promoción y comercialización	Si	
- Programa de capacitación	Si	
Evaluación financiera		
- Programa de ejecución	Si	
Estudio de mercado		
- Producto		Si
- Métodos estadísticos		Si
- Evaluación del mercado		Si
Estudio técnico		
- Técnicas de análisis de proceso		Si
- Tamaño óptimo del proyecto		Si
- Evaluación técnica del proceso de materiales		Si
Estudio económico		
- Depreciación y amortización de activos		Si
- Tasa mínima aceptable de rendimiento		Si
- Financiamiento		Si
- Balance inicial		Si
Evaluación económica financiera		

- Valor presente		Si
- Valor futuro		Si
- Anualidades		Si
- Gradientes		Si
- Costo anual uniforme		Si
- Costo capitalizado		Si
- Método de valor presente neto		Si
- Tasa de descuento		Si
- Criterio de decisión		Si
- Índice de rentabilidad		Si
- Método de tasa interna de retorno		Si
- Análisis de sensibilidad		Si

Tabla 7. Complemento mutuo de las guías modelo de negocios y plan de negocios. Elaboración propia

Una vez analizado las tres guías de elaboración de proyecto empresa encontrando las similitudes, diferencias y complementos se optó por enriquecer este trabajo utilizando como base la guía de elaboración del modelo de negocio tomando de la guía plan de negocios el estudio de mercado ya que ayudará a determinar el mercado objetivo y de la guía proyecto de inversión se tomará el análisis económico financiero para brindar un mayor soporte a la viabilidad económica del proyecto.

La estructura de la guía de elaboración de empresa toma la siguiente estructura; tabla 8.

COMPONENTES	MODELO DE NEGOCIOS	PLAN DE NEGOCIOS	PROYECTO DE INVERSION
Definición del Mercado Objetivo			
- Mercado objetivo	Si	Si	Si
- Clientes	Si	Si	Si
- Segmentos de mercado	Si	Si	Si

Estudio de mercado			
- Métodos estadísticos			Si
- Balance oferta y demanda		Si	Si
- Análisis de la competencia			Si
Propuesta de valor			
- Identificación de la necesidad a resolver	Si	Si	Si
- Oferta de productos y/o servicios	Si	Si	Si
Diagnóstico del mercado			
- Análisis de canales de comercialización		Si	Si
Estudio técnico			
- Diseño del producto		Si	Si
- Técnicas de análisis de proceso			Si
- Distribución de planta		Si	Si
- Tamaño óptimo del proyecto			Si
- Localización óptima de la planta		Si	Si
- Evaluación técnica del proceso de materiales			Si
Recursos y capacidades			
- Tangibles	Si		
- Intangibles	Si		
- Capacidades distintivas	Si		
- Red de valor	Si		
- Arquitectura técnica	Si	Si	Si
Arquitectura social			
- Estructura organizacional	Si	Si	Si
- Marketing	Si	Si	Si
- Producción	Si	Si	Si
- Recursos humanos	Si	Si	Si

- Recursos financieros	Si	Si	Si
Modelo de ingresos			
- Impulsores de ingresos: volumen, descuentos y precios	Si	Si	Si
Modelo de egresos			
- Costos directamente asociados con la fuente de ingresos	Si	Si	Si
- Gastos de operación	Si	Si	Si
Cadena de valor			
- Actividades básicas (generan ingresos)	Si		Si
- Actividades de apoyo (generan gasto)	Si		Si
La estrategia	Si	Si	
La ventaja competitiva	Si		
Estudio económico - financiero			
- Costos de inversión		Si	Si
- Depreciación y amortización de activos			Si
- Punto de equilibrio		Si	Si
- Estados financieros proforma		Si	Si
- Proyección financiera		Si	Si
- Tasa mínima aceptable de rendimiento			Si
- Valor presente			
- Método de valor presente neto			Si
- Índice de rentabilidad			Si
- Método de tasa interna de retorno			Si
Costo beneficio			
Tasa de referencia			

Valor de dinero en el tiempo			
Inflación			

Tabla 8. Guía propuesta. Elaboración propia

3. METODOLOGIA

Se eligió el estudio de caso como estrategia de diseño de la investigación cualitativa que, tomando en cuenta como base el marco teórico desde el que se analiza la realidad y las cuestiones a las que se desea dar respuesta, permite seleccionar los escenarios reales que se constituyen en fuentes de información.

El estudio de casos definido por Denny (1978:370) como “un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Otros autores como MacDonald y Walker (1977) hablan del estudio de casos como un examen de un caso en acción. (Patton 1980), lo considera como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos. Todas las definiciones vienen a coincidir en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (García Jiménez, 1991:67).

Siguiendo con los parámetros de Coller (2000).

3.1 OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto de estudio en el presente trabajo es el desarrollo del modelo de negocio de la empresa cocina nutricional “Nutri Vita”. Mediante la guía propuesta, resultado del análisis en el marco teórico de las guías de elaboración de empresa: modelo de negocios, plan de negocios y proyectos de inversión, la cual se hace a continuación una breve descripción:

1. Definición del mercado objetivo.

Es la determinación del segmento de mercado que la empresa pretende atender y definición de los clientes a los cuales desea satisfacer. Para lo cual se enriquece el trabajo con el componente de estudio de mercado tomado de la guía de elaboración de plan de negocios.

2. Propuesta de valor.

Es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa le ofrece a sus clientes, lo cuales hacen una oferta diferente en el mercado.

3. Modelo de ingresos.

Está representado por los ingresos y sus respectivos impulsores que garantizan la supervivencia de cualquier negocio.

4. Modelo de egresos.

Se compone por dos categorías fundamentales: los costos directamente asociados con la fuente de ingresos y los gastos de operación, que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio.

5. Cadena de valor.

Son las actividades básicas o principales que generan ingresos y actividades de apoyo que generan costo, con lo cual se obtiene el margen de ganancias.

6. Arquitectura social.

Es la estructura organizacional, la forma como las organizaciones estructuran sus esquemas jerárquicos a fin de cumplir con las metas.

7. Recursos y capacidades.

Es utilizar los recursos tangibles de manera eficiente y de desarrollar capacidades distintivas para alcanzar la ventaja competitiva.

8. La estrategia.

Es de vital importancia contar con estrategias que direccionen las acciones de la empresa hacia la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan ser rentable y sostenible en el tiempo.

9. La ventaja competitiva.

Es lo que le permite a la empresa lograr un desempeño superior frente a sus demás competidores.

10. Estudio económico financiero.

Comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

3.2 ALCANCE.

El alcance del presente estudio se denomina instrumental debido a que se pretende ilustrar la aplicación de la teoría de modelos de negocios para la formación de la empresa Cocina nutricional.

3.3 NATURALEZA.

En base a la naturaleza del estudio estamos hablando de un caso ejemplar ya que como subtipo de caso genérico ilustramos la teoría de modelos de negocios aplicada a la formación de la empresa Cocina nutricional.

3.4 ÉPOCA DE DESARROLLO.

En cuanto a la época de desarrollo estamos hablando de un caso contemporáneo ya que la investigación se desarrollará en base a la recolección de datos actuales.

3.5 USO.

Según el uso o propósito perseguido en este estudio de caso, el cual es aplicar la teoría de modelos de negocios para la formulación de la empresa Cocina nutricional, se está hablando de un caso exploratorio ya que en primer término se acentúa la naturaleza descriptiva del caso, explorándolo y haciéndolo comprensivo, detallando en profundidad todos sus aspectos sin perder el marco global de referencia.

3.6 NÚMERO DE CASOS

Estamos hablando de un caso único, ya que permite un estudio en mayor profundidad. Bogdan y Biklen (1982) clasificaron el estudio de caso único en seis modalidades de las cuales solo se toman las que competen a este estudio de caso en particular siendo las siguientes:

- Histórico-organizativo que se ocupa del desarrollo de una institución
- Observacional, que utiliza la observación participante como principal técnica de recogida de información.
- Comunitario, que se centra en el estudio de una comunidad, o colectivo que comparte un determinado contexto.

4. RESULTADOS

El presente modelo de negocios está conformado por la compilación de las tres guías de elaboración de empresa que se analizaron previamente en el marco teórico en el cual se detectaron las similitudes, diferencias y complementos con él ánimo de darle un mayor soporte.

Se tomó como base medular la guía del modelo de negocios a la cual se complemento tomando de la guía de plan de negocios el estudio de mercado para conocer mejor el mercado al que se dirigen los productos de la empresa Nutri Vita, del proyecto de inversión se tomo el análisis económico financiero para cumplir con el objetivo de garantizar que sea viable económicamente.

Los siguientes componentes se desarrollan uno a uno durante la redacción de los resultados:

1. Definición del mercado objetivo
2. Propuesta de valor
3. Modelo de ingresos
4. Modelo de egresos
5. Cadena de valor
6. Arquitectura social
7. Recursos y capacidades
8. La estrategia
9. La ventaja competitiva
10. Estudio económico financiero

4.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.1.1 MERCADO OBJETIVO, CLIENTES Y SEGMENTOS DE MERCADO

Para determinar el mercado objetivo para el desarrollo del modelo de negocio cocina nutricional "Nutri Vita" se determinó definir la población objetivo para esto necesitamos saber nuestro perfil de cliente el cual debe cumplir ciertas características las cuales son:

Se requiere que sean personas que estén económicamente ocupadas, que tengan un nivel de ingresos aceptable, que estén en un rango de edad de 25 a 54 años.

Para poder medir estos factores en la población se realizó la consulta en la página de internet del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA en el censo nacional de vivienda 2010, colocando los siguientes filtros:

- ✓ Condición de ocupación
- ✓ Derechohabiencia institución privada
- ✓ Nivel de escolaridad y grado

Estos factores a considerar en el municipio de Aguascalientes.

Población de 12 años y más
 Condición de ocupación : Total
 Derechohabiencia Institución privada : Total
 Nivel de escolaridad y grado : Total

Consulta de: Población 14ymas cond ocup Por: Entidad y municipio Según: Edad 14 y más

	Total	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años
Estado de Aguascalientes	123,133	1,108	14,306	22,470	18,717	17,597	15,776	13,606	9,767	5,559
Aguascalientes	102,819	891	11,537	18,410	15,195	14,589	13,205	11,537	8,586	5,024
Asientos	887	6	178	216	132	93	96	97	45	12
Calvillo	1,471	24	261	306	199	162	157	152	111	56
Cosío	487	1	86	114	62	44	63	64	41	8
Jesús María	8,431	98	881	1,464	1,667	1,582	1,135	770	436	227
Pabellón de Arteaga	2,901	15	436	605	428	378	368	335	193	86
Rincón de Romos	3,239	19	456	724	552	386	399	359	207	77
San José de Gracia	343	3	63	79	49	35	40	38	23	10
Tepezalá	550	25	146	119	73	40	50	49	28	14
El Llano	481	3	63	115	81	58	63	56	25	10
San Francisco de los Romo	1,524	23	199	318	279	230	200	149	72	35

GRÁFICA III. DATOS FILTRADOS OBTENIDOS DE (INEGI, 2010.)

Obtenemos como resultado una población de 5,390 personas que cumplen con los parámetros a medir en el municipio de Aguascalientes

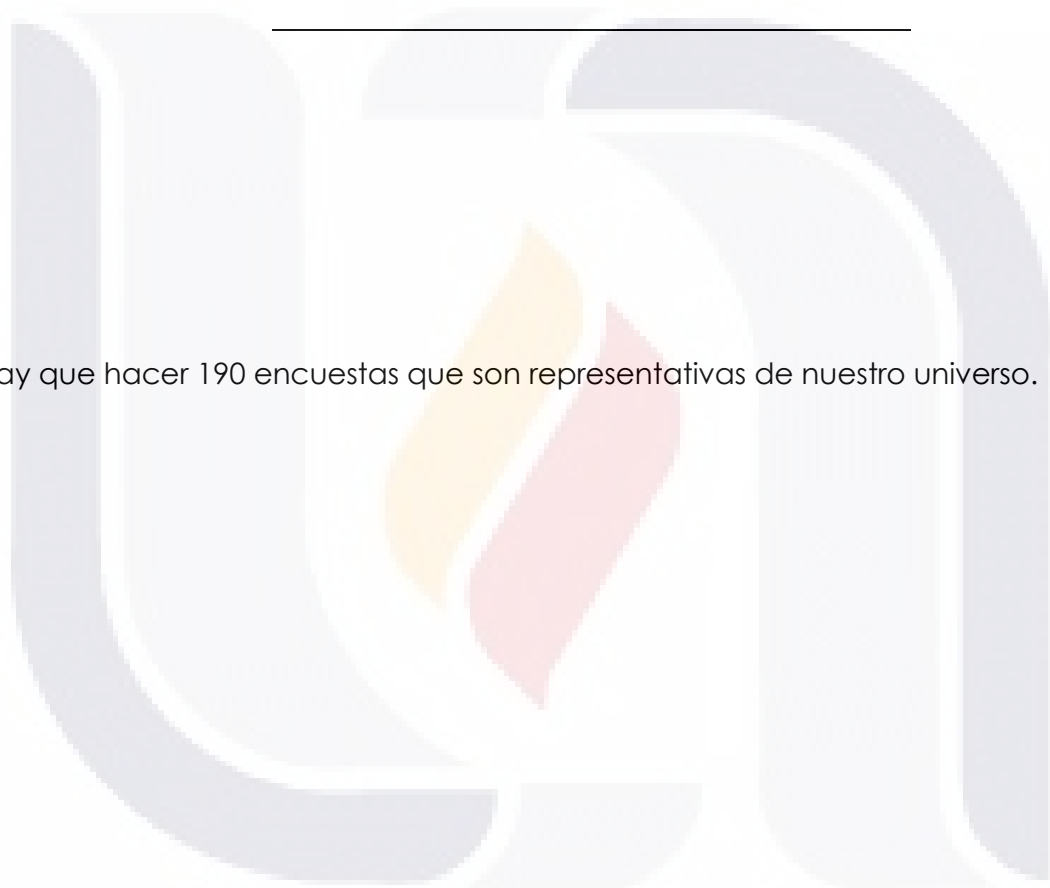
4.1.2 ESTUDIO DE MERCADO

4.1.2.1 MÉTODOS ESTADÍSTICOS

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Determinar el tamaño de muestra de una población de 5,390 personas que viven en el municipio de Aguascalientes que son económicamente activos, que cuentan con una derechohabiencia en institución privada y con un nivel de escolaridad superior, se desea conocer la aceptación por los alimentos preparados en base a su dieta, con entrega a domicilio y para ello se desea tomar una muestra por lo que se necesita saber la cantidad de personas que se deben entrevistar para tener una información adecuada con error estándar menor de 0.07 al 95 % de confiabilidad.

Formula de muestreo estadístico para universo conocido:



Hay que hacer 190 encuestas que son representativas de nuestro universo.

4.1.2.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para evaluar la apertura de una cocina nutricional de alimentos preparados para bajar de peso. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1.- ¿Se encuentra usted siguiendo una dieta para bajar de peso?
 Sí _____ No _____

2.- ¿Por qué motivo se encuentra usted de dieta?
 Salud / Diabetes ____ Salud / Hipertensión ____ Salud /Otra _____ Estética _____

3.- ¿Normalmente donde come usted?
 En casa ____ En el trabajo ____ En la calle ____ Otro _____

4.- ¿En qué zona de la ciudad está ubicado donde normalmente usted come?
 Centro ____ Sur ____ Norte ____ Oriente ____ Poniente _____

5.- ¿Sufre usted de falta de tiempo para la preparación de sus alimentos indicados en su dieta?
 Sí _____ No _____

6.- ¿Para cual alimento se le complica más la preparación de sus alimentos?
 Desayuno _____ Comida _____ Cena _____

7.- ¿Conoce algún establecimiento en el cual usted pueda comprar sus alimentos guisados como se lo indica su dieta?
 Sí ____ ¿Cómo se llama? _____ ¿Dónde se ubica? _____ No ____

8.- ¿Con que frecuencia a la semana compra usted sus alimentos en dicho establecimiento?
 Una vez _____ Dos o tres veces _____ Más de tres veces _____

9.- ¿Cuánto dinero invierte al día en la compra de sus alimentos en dicho establecimiento?

GRÁFICO IV. ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO, ELABORACIÓN PROPIA

4.1.2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1.- ¿Se encuentra usted siguiendo una dieta para bajar de peso?

1.- Sí _____ 2.-No _____

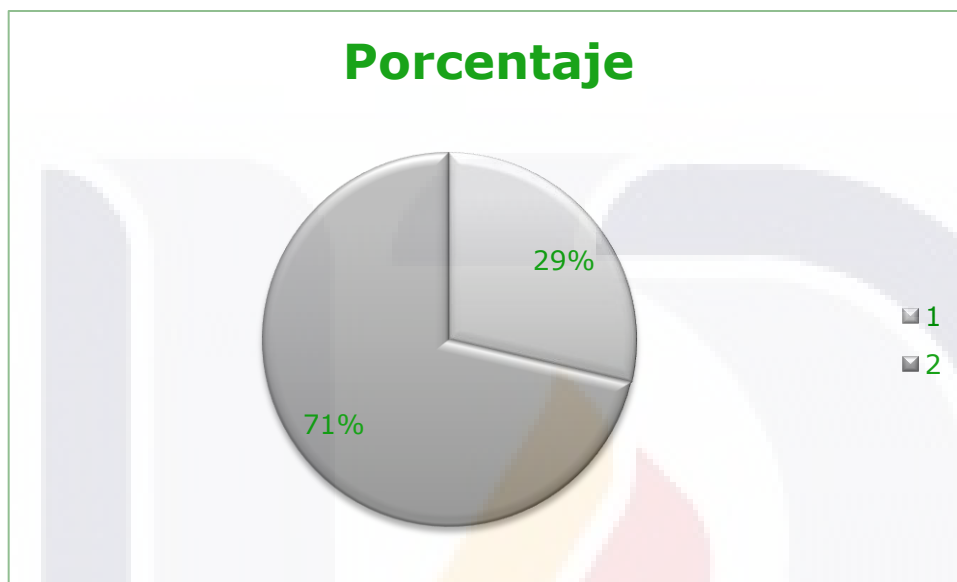


GRÁFICO V. GRAFICA PREGUNTA 1 DE ENCUESTA

2.- ¿Por qué motivo se encuentra usted de dieta?

1.-Salud / Diabetes ___ 2.-Salud / Hipertensión ___ 3.-Salud /Otra___ 4.- Estética_____

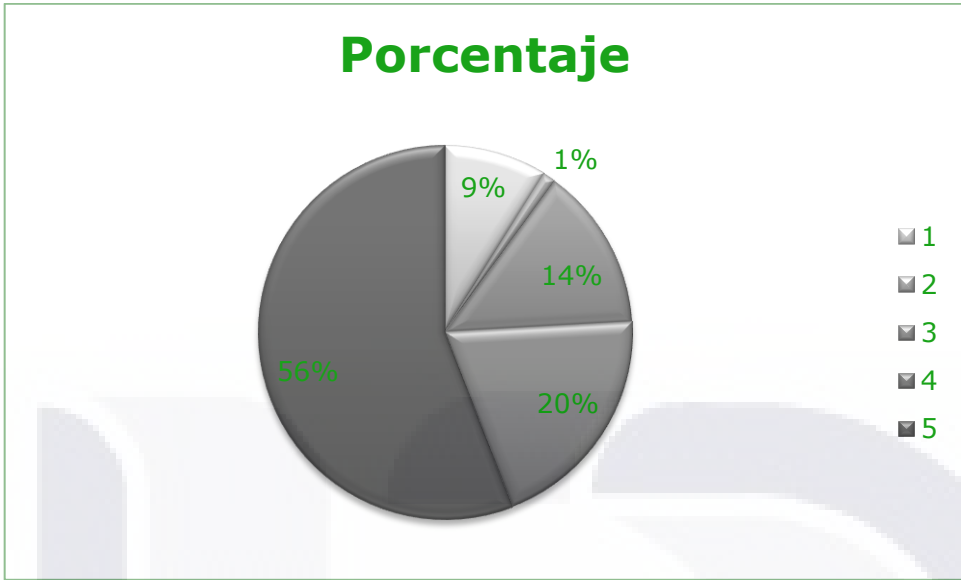


GRÁFICO VI. GRAFICA PREGUNTA 2 DE ENCUESTA

3.- ¿Normalmente donde come usted?

1.-En casa_____ 2.-En el trabajo_____ 3.-En la calle_____ 4.-Otro_____

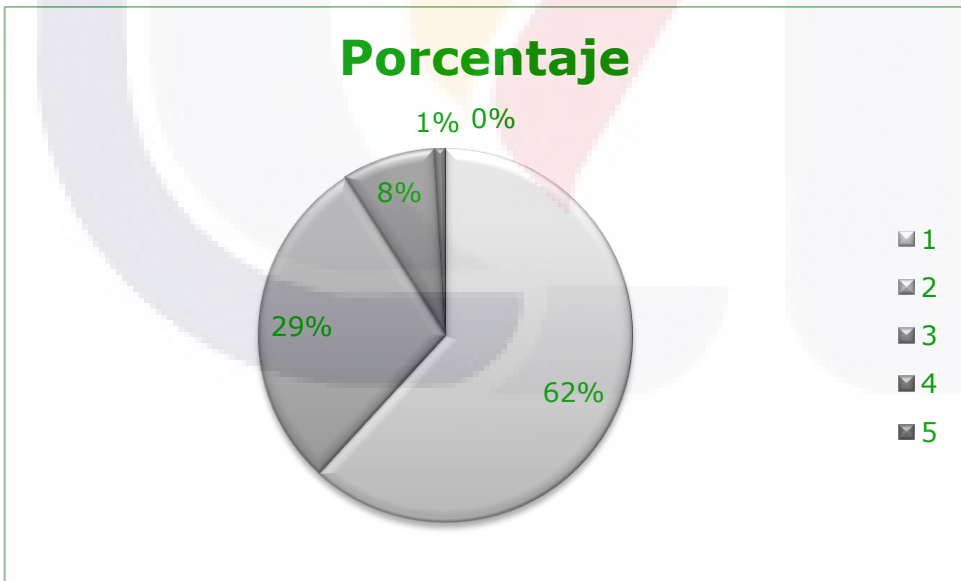


GRÁFICO VII. GRAFICA PREGUNTA 3 DE ENCUESTA

4.- ¿En qué zona de la ciudad está ubicado donde normalmente usted come?

1.-Centro___2.-Sur___3.-Norte___4.-Oriente___5.-Poniente___

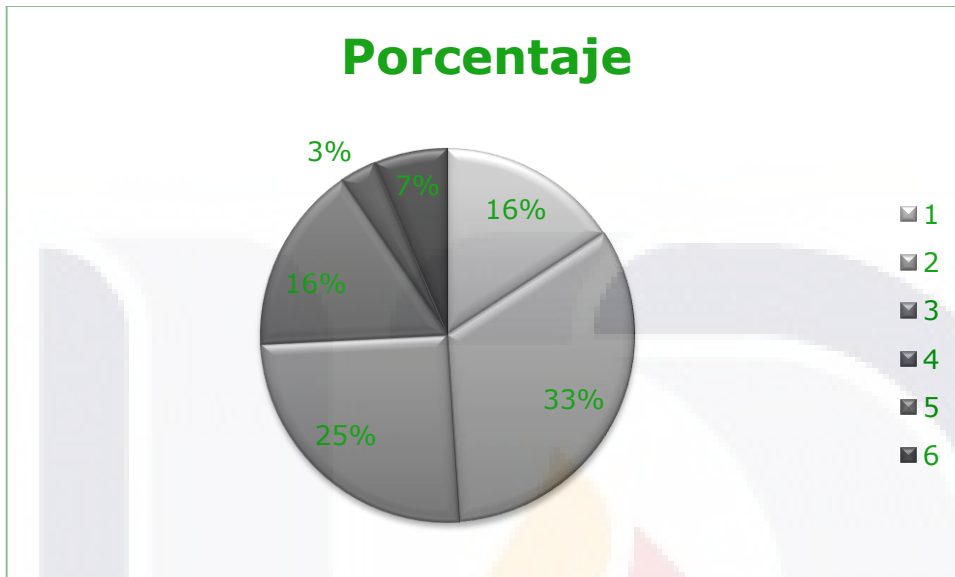


GRÁFICO VIII. GRAFICA PREGUNTA 4 DE ENCUESTA

5.- ¿Sufre usted de falta de tiempo para la preparación de sus alimentos indicados en su dieta?

1.-Sí _____ 2.-No _____ 3.-NA

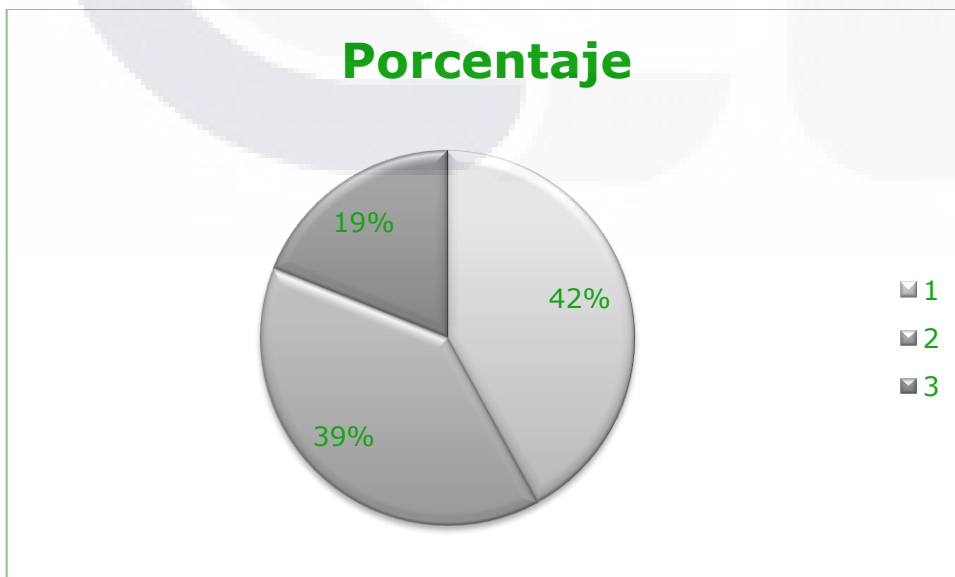


GRÁFICO IX. GRAFICA PREGUNTA 5 DE ENCUESTA

6.- ¿Para cual alimento se le complica más la preparación de sus alimentos?

1.-Desayuno _____ 2.-Comida _____ 3.-Cena_____ 4.-NA

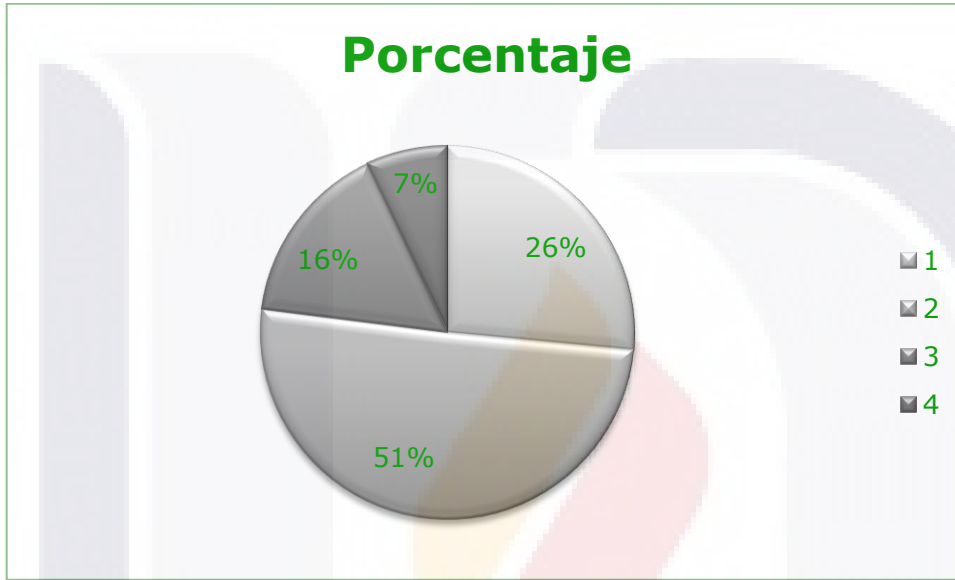


GRÁFICO X. GRAFICA PREGUNTA 6 DE ENCUESTA

7.- ¿Conoce algún establecimiento en el cual usted pueda comprar sus alimentos guisados como se lo indica su dieta?

1.-Sí ___ 2.-No___ 3.-NA

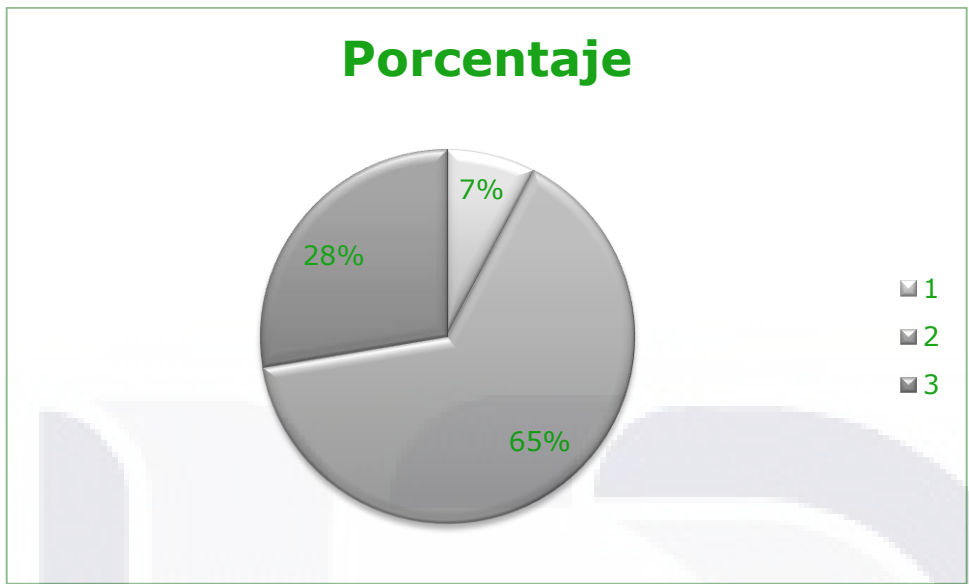


GRÁFICO XI. GRAFICA PREGUNTA 7 DE ENCUESTA

8.- ¿Con que frecuencia a la semana compra usted sus alimentos en dicho establecimiento?

1.-Una vez ____ 2.-Dos o tres veces ____ 3.-Más de tres veces ____ 4.-NP

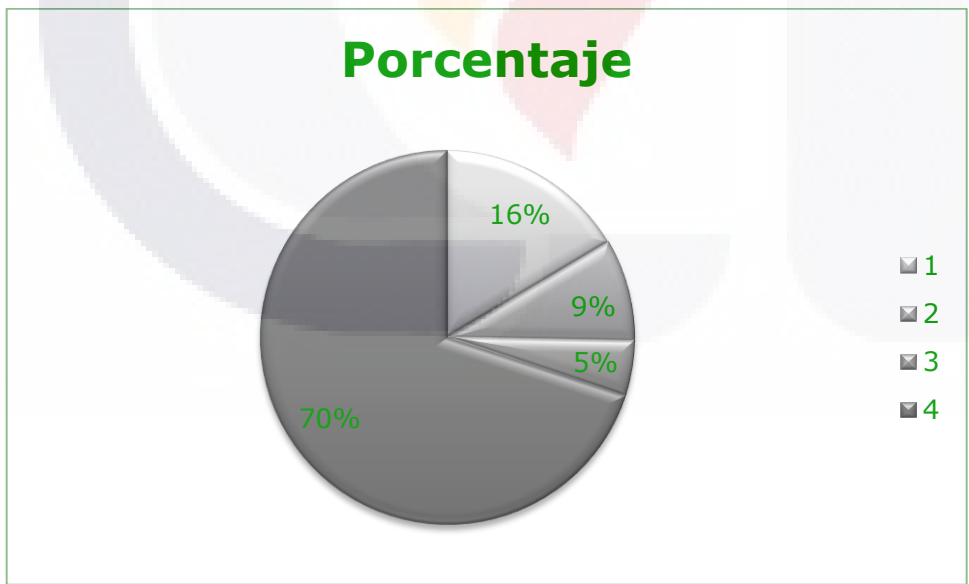


GRÁFICO XII. GRAFICA PREGUNTA 8 DE ENCUESTA

9.- ¿Cuánto dinero invierte al día en la compra de sus alimentos en dicho establecimiento?

1.- 0a 40_____ 2.-45 a 60_____ 3.-65 o mas_____

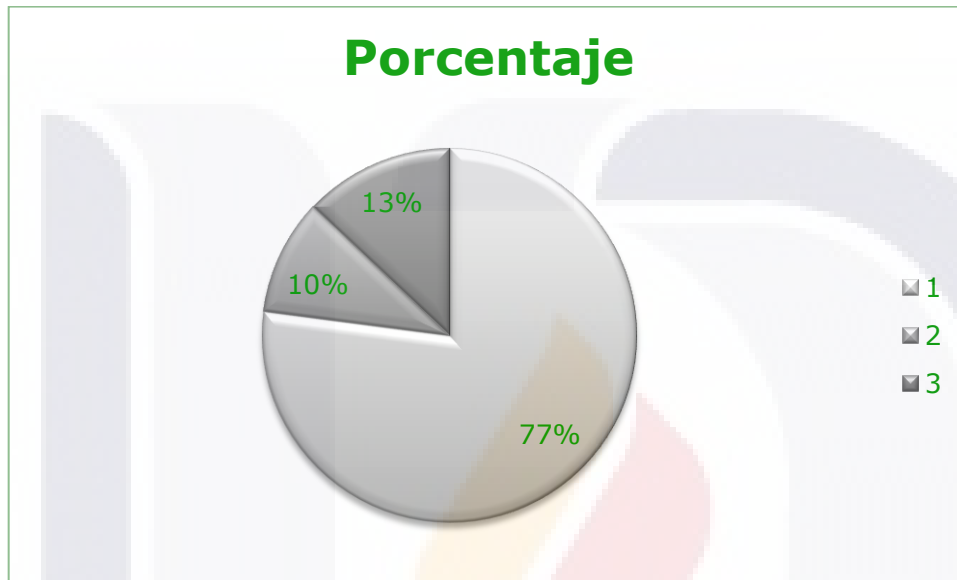


GRÁFICO XIII. GRAFICA PREGUNTA 9 DE ENCUESTA

4.1.2.4 INTERPRETACIÓN

- ▶ El 30 % de los encuestados afirmo estar actualmente siguiendo una dieta para bajar de peso.
- ▶ El 20% de los encuestados afirmo estar a dieta por motivos de estética, sin embargo el 24% por motivos de salud
- ▶ El 42% de los encuestados afirmó que sufre de tiempo para la preparación de sus alimentos como se lo indica su dieta
- ▶ El 51% de los encuestados comentó que a la hora de la comida es cuando se les complica más la preparación de sus alimentos

- ▶ El 29% de los encuestados come en su lugar de trabajo
- ▶ El 33% de los encuestados suele comer en la zona sur de la ciudad.
- ▶ El 62% de los encuestados afirma no conocer un establecimiento en el cual pueda comprar sus alimentos preparados como se lo indica su dieta
- ▶ El 28% de las personas encuestadas afirma comprar alimentos preparados fuera de casa una vez a la semana
- ▶ El 77% de los encuestados invierte en sus alimentos preparados fuera de casa hasta 40 pesos por ocasión
- ▶ El 62% de los encuestados afirma no conocer un establecimiento en el cual pueda comprar sus alimentos preparados como se lo indica su dieta
- ▶ El 28% de las personas encuestadas afirma comprar alimentos preparados fuera de casa una vez a la semana

4.1.2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMPETIDOR (EMPRESA)	COMPETENCIA (PRODUCTO)	TIPO DE NOMBRE	JUSTIFICACIÓN (Del tipo de nombre)	VENTAJA	PRECIO	PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR
Natural salads	Ensaladas	Diferentes	Lleva diferentes verduras	La porción cuenta con carnes	\$ 69	Aceptable
Natural place	Ensaladas	Varias	Lleva lechuga y diferentes tipos de	El precio	\$ 45	Aceptable

			carnes			
--	--	--	--------	--	--	--

Tabla 9. Análisis de la competencia Elaboración propia

4.2 PROPUESTA DE VALOR

Existe una necesidad imperante en la población que tiene como objetivo bajar de peso por motivos de estética y por cuestiones de salud tienen que seguir una alimentación libre de grasa y azúcares. En el siguiente cuadro se muestran las necesidades y deseos a los que se enfrentan.

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD A RESOLVER

Necesidad/Deseo	Cliente/Consumidor	Propuesta de Solución
Bajar de peso	Personas con problemas de salud o estética	Inducirse a un régimen de dieta para bajar de peso
Falta de oferta de alimentos preparados para bajar de peso	Personas que requieren de contar con alimentos preparados	Formar un establecimiento en el cual se preparen los alimentos acordes a la dieta
Falta de tiempo para la elaboración de sus alimentos para su dieta	Personas bajo régimen de dieta que trabajan	Brindar alimentos preparados y adecuados a su dieta

Tabla 10. Identificación de la necesidad a resolver. Elaboración propia

Para ello se han desarrollado productos que cubran los requisitos para ese segmento de mercado.

La propuesta de valor en específico, es brindar un menú de alimentos diseñado especialmente para control y reducción de peso, así como también para ayudar a personas que por motivos de salud requieren dieta especial, con dos ofertas de obtención: servicio a domicilio y directamente en el punto de venta.

4.3 MODELO DE INGRESOS

4.3.1 ESTRUCTURA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.

En el siguiente cuadro se observan los diferentes productos que Nutri Vita manejará para la generación de ingresos cada uno de los menús están diseñados por un nutriólogo quien determinó las cantidades necesarias para cada tipo de alimento dentro del menú.

Producto	Precio de venta
Menú 1 Res	\$ 44.28
Sopa 1	\$ 14.85
Guisado 1 Res	\$ 23.10
Bebida 1 Jugo de uva	\$ 1.38
Té de línea	\$ 4.95
Menú 1 Pollo	\$ 42.63
Sopa 1	\$ 14.85
Guisado 1 Pollo	\$ 21.45
Bebida 1 Jugo de uva	\$ 1.38
Té de línea	\$ 4.95
Menú 1 Pescado	\$ 38.23
Sopa 1	\$ 14.85
Guisado 1 Pescado	\$ 17.05
Bebida 1 Jugo de uva	\$ 1.38

Té de línea	\$	4.95
Menú 1 Atún	\$	54.18
Sopa 1	\$	14.85
Guisado 1 Atún	\$	33.00
Bebida 1 Jugo de uva	\$	1.38
Té de línea	\$	4.95
Menú 2 Res	\$	73.36
Sopa 2	\$	8.80
Ensalada 2	\$	13.41
Guisado 2 Res	\$	46.20
Acompañamiento 2 Tortilla	\$	4.95
Té 2 manzanilla	\$	4.95
Fruta 2 Pera	\$	10.31
Menú 2 Pollo	\$	70.06
Sopa 2	\$	8.80
Ensalada 2	\$	13.41
Guisado 2 Pollo	\$	42.90
Acompañamiento 2 Tortilla	\$	4.95
Té 2 manzanilla	\$	4.95
Fruta 2 Pera	\$	10.31
Menú 2 Pescado	\$	61.26
Sopa 2	\$	8.80
Ensalada 2	\$	13.41
Guisado 2 Pescado	\$	34.10
Acompañamiento 2 Tortilla	\$	4.95
Té 2 manzanilla	\$	4.95
Fruta 2 Pera	\$	10.31
Menú 2 Atún	\$	76.66
Sopa 2	\$	8.80
Ensalada 2	\$	

	13.41
Guisado 2 Atún	\$ 49.50
Acompañamiento 2 Tortilla	\$ 4.95
Té 2 manzanilla	\$ 4.95
Fruta 2 Pera	\$ 10.31
Menú 3 Res	\$ 50.12
Sopa 3	\$ 14.51
Ensalada 3	\$ 10.04
Guisado 3 Res	\$ 23.10
Acompañamiento 3 Tortilla	\$ 2.48
Fruta 3 manzana	\$ 6.60
Menú 3 Pollo	\$ 59.19
Sopa 3	\$ 14.51
Ensalada 3	\$ 10.04
Guisado 3 Pollo	\$ 32.18
Acompañamiento 3 Tortilla	\$ 2.48
Fruta 3 manzana	\$ 6.60
Menú 3 Pescado	\$ 52.59
Sopa 3	\$ 14.51
Ensalada 3	\$ 10.04
Guisado 3 Pescado	\$ 25.58
Acompañamiento 3 Tortilla	\$ 2.48
Fruta 3 manzana	\$ 6.60
Menú 3 Atún	\$ 52.59
Sopa 3	\$ 14.51
Ensalada 3	\$ 10.04
Guisado 3 Atún	\$ 25.58
Acompañamiento 3 Tortilla	\$ 2.48
Fruta 3 manzana	\$ 6.60
Menú 4 Res	\$ 68.89

Sopa 4	\$ 7.70
Ensalada 4	\$ 10.04
Guisado 4 Res	\$ 46.20
Acompañamiento 4 tortilla	\$ 4.95
Té 4 de línea	\$ 4.95
Menú 4 Pollo	\$ 65.59
Sopa 4	\$ 7.70
Ensalada 4	\$ 10.04
Guisado 4 Pollo	\$ 42.90
Acompañamiento 4 tortilla	\$ 4.95
Té 4 de línea	\$ 4.95
Menú 4 Pescado	\$ 56.79
Sopa 4	\$ 7.70
Ensalada 4	\$ 10.04
Guisado 4 Pescado	\$ 34.10
Acompañamiento 4 tortilla	\$ 4.95
Té 4 de línea	\$ 4.95
Menú 4 Atún	\$ 72.19
Sopa 4	\$ 7.70
Ensalada 4	\$ 10.04
Guisado 4 Atún	\$ 49.50
Acompañamiento 4 tortilla	\$ 4.95
Té 4 de línea	\$ 4.95
Menú 5 Res	\$ 63.33
Ensalada 5	\$ 14.25
Guisado 5 Res	\$ 46.20
Acompañamiento 5 tortilla	\$ 2.48
Bebida 5 Jugo de uva	\$ 0.41
Té 5 de línea	\$ 4.95

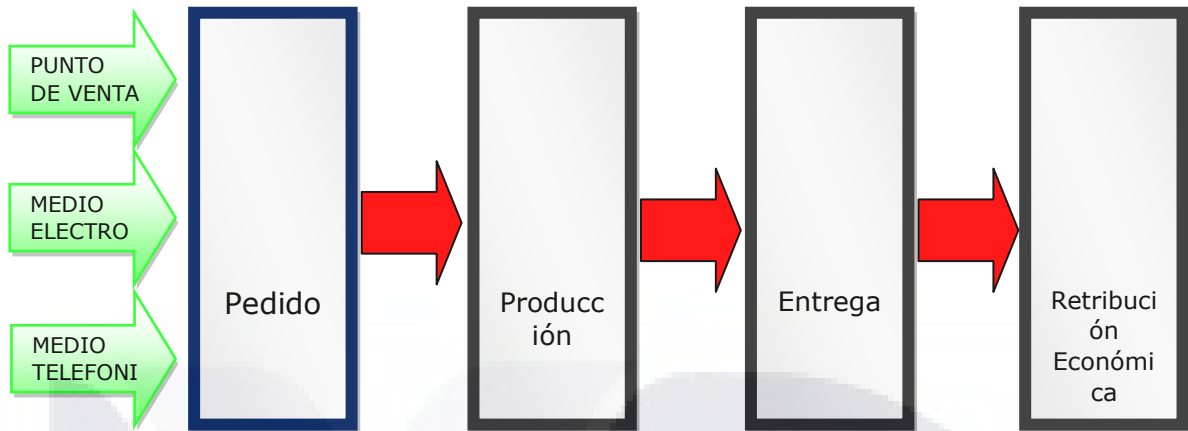
Menú 5 Pollo	\$ 60.03
Ensalada 5	\$ 14.25
Guisado 5 Pollo	\$ 42.90
Acompañamiento 5 tortilla	\$ 2.48
Bebida 5 Jugo de uva	\$ 0.41
Té 5 de línea	\$ 4.95
Menú 5 Pescado	\$ 51.23
Ensalada 5	\$ 14.25
Guisado 5 Pescado	\$ 34.10
Acompañamiento 5 tortilla	\$ 2.48
Bebida 5 Jugo de uva	\$ 0.41
Té 5 de línea	\$ 4.95
Menú 5 Atún	\$ 66.63
Ensalada 5	\$ 14.25
Guisado 5 Atún	\$ 49.50
Acompañamiento 5 tortilla	\$ 2.48
Bebida 5 Jugo de uva	\$ 0.41
Té 5 de línea	\$ 4.95

Tabla 11. Productos y precios. Elaboración propia

El modelo de ingresos se explica en el siguiente diagrama en el cual se inicia primeramente con una visita del cliente al punto de venta, o bien por medio electrónico como lo es el facebook, Messenger, correo electrónico o puede ser también vía telefónica en la que el cliente expresa su pedido en base a nuestros cinco menús con sus diferentes opciones de tipo de carne.

Se pasa el pedido al área de cocina donde ya se tendrán cocinados los diferentes elementos de los menús y se procede servir el pedido en base a la modalidad de consumo en el establecimiento o bien para llevar.

Se entrega directamente al cliente sus alimentos obteniendo una retribución económica a cambio.

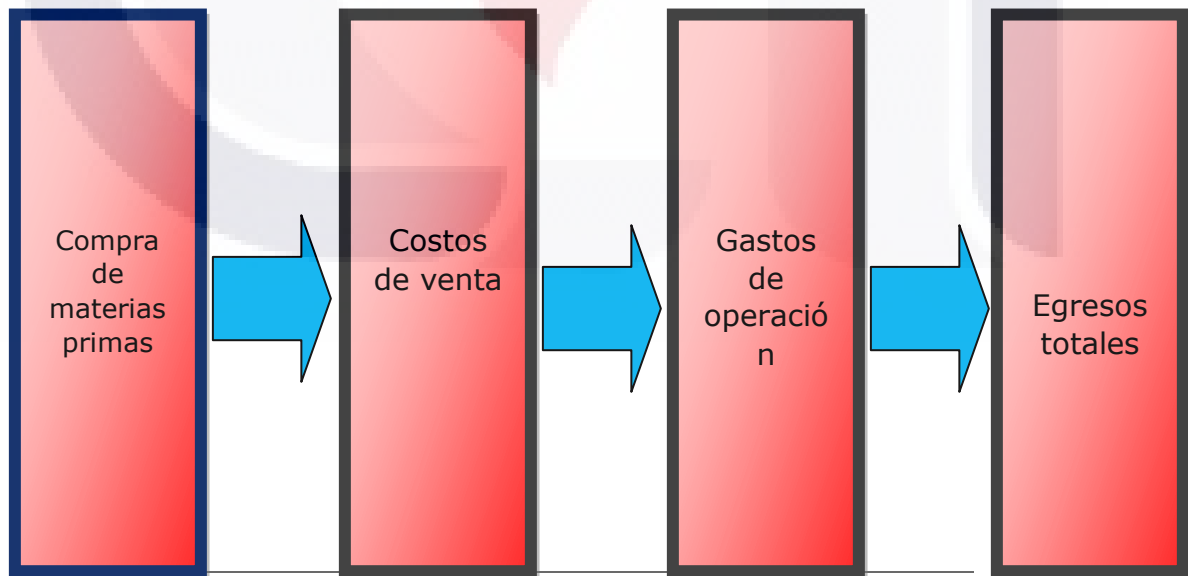


GRAFICA XIV. MODELO DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA

4.4 MODELO DE EGRESOS

El modelo de egresos inicia con la compra de materias primas necesarias para la fabricación de los menús adicionalmente se agrega el costo de venta que se genera más los gastos de operación, esto nos da los egresos totales de nuestra actividad de producción

En el siguiente diagrama se explica:



GRAFICA XV. MODELO DE EGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA

4.4.1 COSTOS VARIABLES

Los costos variables por elemento de cada menú se muestran en la siguiente tabla:

Costos Variables

Producto	Total Materias Primas
----------	-----------------------

Sopas

Sopa 1	\$ 5.40
Sopa 2	\$ 3.20
Sopa 3	\$ 5.28
Sopa 4	\$ 2.80

Ensaladas

Ensalada 2	\$ 4.88
Ensalada 3	\$ 3.65
Ensalada 4	\$ 3.65
Ensalada 5	\$ 5.18

Guisados

Guisado 1 Res	\$ 8.40
Guisado 1 Pollo	\$ 7.80
Guisado 1 Pescado	\$ 6.20
Guisado 1 Atún	\$ 12.00
Guisado 2 Res	\$ 16.80
Guisado 2 Pollo	\$ 15.60
Guisado 2 Pescado	\$ 12.40
Guisado 2 Atún	\$ 18.00
Guisado 3 Res	\$ 8.40
Guisado 3 Pollo	\$ 11.70
Guisado 3 Pescado	\$ 9.30
Guisado 3 Atún	\$ 12.00
Guisado 4 Res	\$ 16.80
Guisado 4 Pollo	\$ 15.60
Guisado 4 Pescado	\$ 12.40
Guisado 4 Atún	\$ 18.00
Guisado 5 Res	\$ 16.80
Guisado 5 Pollo	\$ 15.60

Guisado 5 Pescado	\$	12.40
Guisado 5 Atún	\$	18.00

Acompañamientos

Acompañamiento 2 Tortilla	\$	1.80
Acompañamiento 3 Tortilla	\$	0.90
Acompañamiento 4 Tortilla	\$	1.80
Acompañamiento 5 Tortilla	\$	0.90

Bebida

Bebida 1 Jugo de uva	\$	0.50
Bebida 5 Jugo de uva	\$	0.15

Té

Té 1 de línea	\$	1.80
Té 2 manzanilla	\$	1.80
Té 4 de línea	\$	1.80
Té 5 de línea	\$	1.80

Fruta

Fruta 2 pera	\$	3.75
Fruta 3 manzana	\$	2.40

Materia Prima \$ 317.63

Tabla 12. Productos y Costos variables. Elaboración propia

4.4.2 COSTOS FIJOS

Los costos fijos se componen por los siguientes conceptos: renta y sueldos de cocinera, mesero y repartidor los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

Costos Fijos			
Concepto	Sueldo	Cantidad	Costo Fijo
Renta	1500	1	\$ 1,500.00
Cocinera	\$ 2,500.00	1	\$ 2,500.00
Mesero	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00
Repartidor	\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00
			\$ 6,500.00

Tabla 13. Costos fijos. Elaboración propia

4.4.3 COSTOS DE FABRICACIÓN

Se componen por los conceptos de electricidad, gas LP y agua las cantidades mensuales se detallan en el siguiente cuadro.

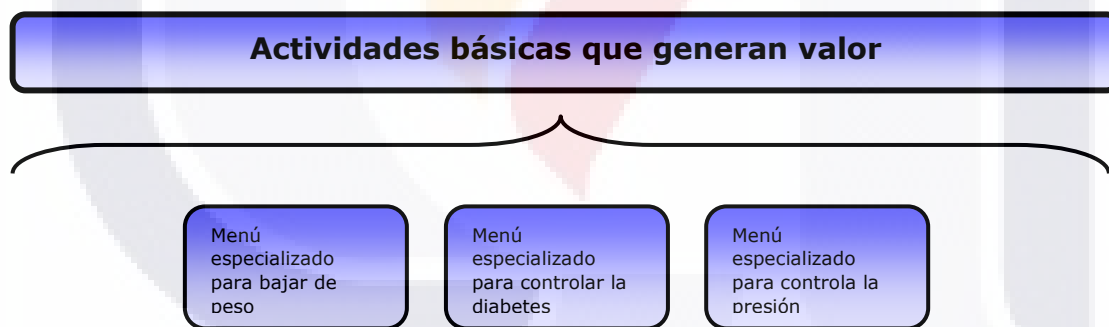
Costos de Fabricación	
Costo	Monto
Luz/Electricidad	\$ 400.00
Gas	\$ 500.00
Agua	\$ 250.00
\$ 1,150.00	

Tabla 14. Costos de fabricación. Elaboración propia

4.5 CADENA DE VALOR

4.5.1 ACTIVIDADES BÁSICAS

Los principales elementos que se tienen identificados como actividades básicas que generan valor a la empresa están definidos en el siguiente diagrama:

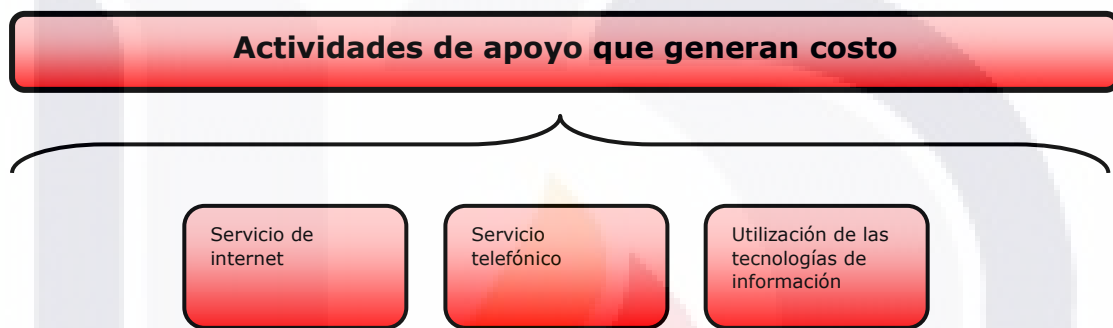


GRAFICA XVI. ACTIVIDADES BÁSICAS QUE GENERAN VALOR.
ELABORACIÓN PROPIA

Contar con un menú especializado diseñado por nutriólogos para bajar de peso, para controlar la diabetes y para controlar la presión arterial.

4.5.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Los elementos de las actividades de apoyo es decir que nos generan un costo pero que sin ellas no se facilitaría el modelo de negocio, se describen en el siguiente diagrama:

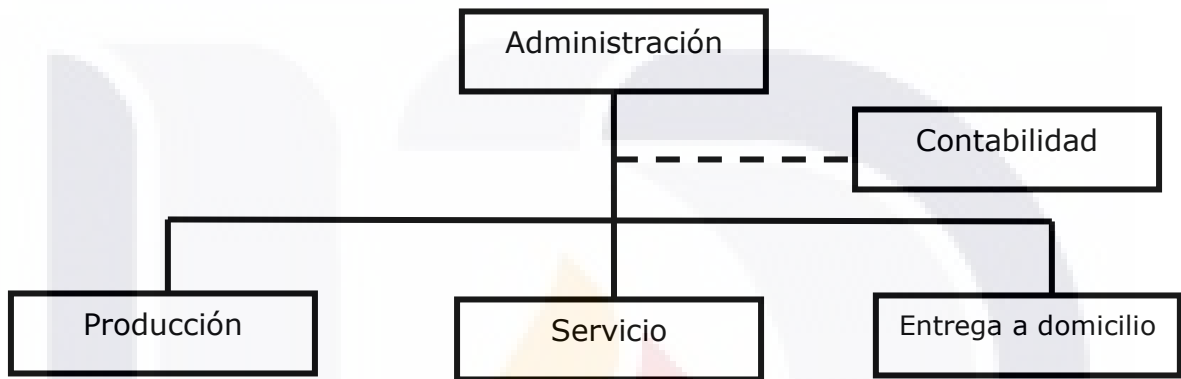


GRAFICA XVII. ACTIVIDADES DE APOYO QUE GENERAN COSTO.
ELABORACIÓN PROPIA

El servicio de internet nos genera una renta mensual sin embargo es un medio por el cual nuestros clientes levantan pedidos, al igual que el servicio telefónico. Otro elemento que nos genera costo es el uso de las tecnologías de la información sin embargo estas nos ayudan a optimizar nuestra administración del negocio

4.6 ARQUITECTURA SOCIAL

4.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



GRAFICA XVIII. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA

4.6.1.1 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN

Objetivo General: Apoyar a todas las actividades relacionadas con la administración del negocio.

Función General: Elaboración de reportes, facturas, pólizas, inventarios,

Funciones específicas:

- 01 Realizar facturas, recibos y notas de remisión entre otros
- 02 Contestar llamadas telefónicas
- 03 Es su responsabilidad el archivo de la documentación de la empresa
- 04 Impresión de los recibos de nomina y realizar pagos quincenalmente.

- 05 Revisar y actualizar el inventario del almacén de las empresas
- 06 Realizar las compras con los proveedores
- 07 Supervisión de la producción y del servicio

4.6.1.2 FUNCIONES DE CONTABILIDAD

Objetivo General: Apoyar con las actividades relacionadas con la contabilidad y cumplimiento fiscal.

Función General: Elaboración de de la información fiscal, calculo y pago de impuestos.

Funciones específicas:

- 01 Realizar reportes de contabilidad.
- 02 Calcular el pago de impuestos
- 03 Presentar las declaraciones ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico

4.6.1.3 FUNCIONES DE PRODUCCIÓN

Objetivo General: producir los alimentos necesarios para satisfacer la demanda de los comensales.

Función General: Es quien lleva a cabo toda la preparación y producción de los alimentos de los menús.

Funciones específicas:

- 01 Recibe los insumos de materia prima
- 02 Lava y desinfecta las materias primas
- 03 Prepara los alimentos
- 04 Sirve las porciones

4.6.1.4 FUNCIONES DE SERVICIO

Objetivo General: brindar atención personalizada a los comensales en el punto de venta

Función General: Es quien lleva a cabo la atención al cliente.

Funciones específicas:

- 01 Recibe y brinda mesa al cliente
- 02 Levanta ordenes
- 03 Brinda servicio y atención
- 04 Realiza los cobros correspondientes

4.6.1.5 FUNCIONES DE ENTREGA A DOMICILIO

Objetivo General: entregar los pedidos correspondientes en tiempo y forma

Función General: Es quien lleva a cabo la entrega a domicilio de los pedidos

Funciones específicas:

- 01 Recibe los productos terminados por parte de producción
- 02 Lleva los pedidos a domicilio
- 03 Realiza el cobro correspondiente

4.6.2 CONJUNTO DE CREENCIAS

4.6.2.1 MISION

Brindar una solución práctica a toda persona que se encuentre en régimen de dieta para bajar de peso mediante un menú especializado para cumplir las metas de control de peso.

4.6.2.2 VISION

Ser la empresa líder en procesamiento y venta de menús especializados para control de peso en la ciudad de Aguascalientes.

4.7 RECURSOS Y CAPACIDADES

4.7.1 TANGIBLES

Activos
Adecuaciones Varias
Pintura
Iluminación
Usos de Suelo
Permiso Comercial
Teléfono fijo
Celulares
PC
Impresora
Enseres (grapadora, Perforadora etc.).
Archiveros

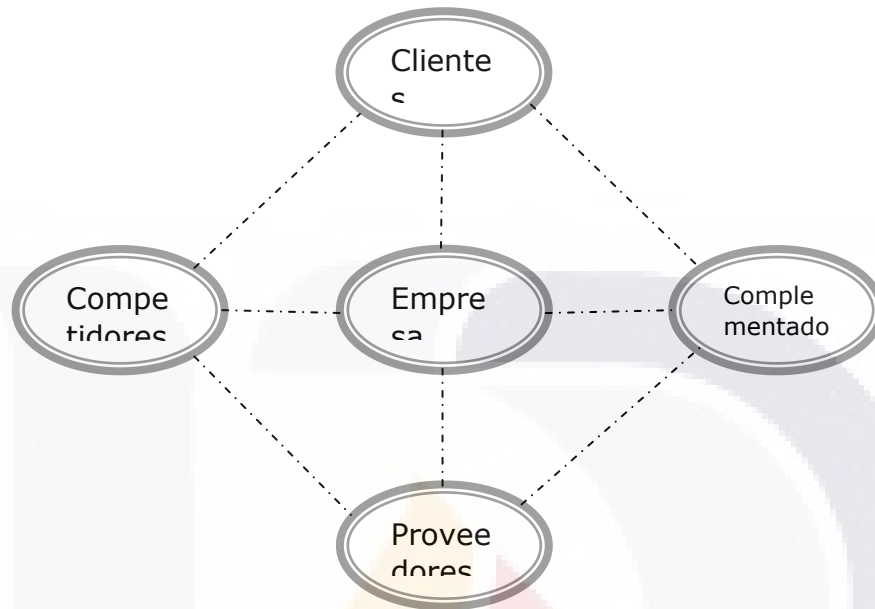
Mesas
Sillas
Mantelería
Vasos
Activos
Losa
Cubiertos
Motocicleta
Estufa industrial
Horno Microondas
Refrigerador
Vaporeras
Tablas para cortar
Cuchillos
Utensilios
Recipientes
Licuada

Tabla 15. Recursos tangibles. Elaboración propia

4.7.2 INTANGIBLES

- Menús diseñados por nutriólogo especialista en control y reducción de peso para lo cual se cuenta con una alianza estratégica para la renovación e incremento de nueva variedad de menús.
- Otro recurso intangible son las recetas de preparación de cada elemento del menú, con las especificaciones del nutriólogo.

4.7.3 RED DE VALOR



GRAFICA XIX. RED DE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA

La red de valor comienza con los proveedores comprometidos con la calidad de sus productos dichos productos son los insumos de la empresa Nutri Vita dentro de la cual con ayuda de la complementadora es decir el nutriólogo especializado brinda al cliente un producto diferenciador que cubre satisfactoriamente su necesidad específica que difícilmente los competidores pueden lograr.

4.7.4 ARQUITECTURA TÉCNICA

La operación del negocio completo se llevará a cabo con la utilización de un sistema informático (Planificación de recursos empresariales) mediante el cual se controlan clientes, proveedores, facturación, inventarios y reportes de ingresos y egresos.



La arquitectura modular de BusinessAdmin® le permite una mejor y más fácil administración de la información de su negocio. BusinessAdmin® organiza sus funcionalidades dentro de módulos interrelacionados y flexibles que pueden crecer a medida que las necesidades de su negocio evolucionan.

BusinessAdmin ha sido desarrollado sobre un poderoso motor que le provee de características básicas como: Seguridad, perfiles de usuario, búsqueda y filtros avanzados, gestión de impresión en múltiples formatos, generación de gráficos reportes configurables a las necesidades de los usuarios, todo en un ambiente multi-divisa, multi-almacén, multi-empleado multi-idioma.

Cliente: Le permitirá manejar su cartera de clientes y prospectos, crear cotizaciones, pedidos, notas de venta y facturas, gestión de crédito y cargo, además de consultar sus cuentas por cobrar, administrar las salidas de mercancía e históricos de venta por cada cliente. Este módulo integra funcionalidades, como CRM, envío de documentos por mail, manejo de consignación que hacen de este módulo uno de los más completos del mercado.

Proveedor: Maneje su cartera de proveedores, seguimiento de pedidos y facturas con sus correspondientes cuentas por pagar, obtenga estadísticas y gráficas del comportamiento de sus compras en el momento y apóyese de herramientas que permitirán controlar sus niveles de inventarios en tiempo real.

Producto: Administre de manera fácil y eficiente su inventario físico, su inventario de insumos para producción o bien un catálogo de servicios. Con códigos de barras y fotografía, administre sus existencias, histórico del comportamiento comercial de sus productos, así como la lista de precios configurable a su política comercial. Siendo uno de los módulos más robustos de BusinessAdmin®, cuenta con funcionalidades avanzadas difíciles de encontrar en otros productos como: matriz de producto, manejo de equivalencias, venta en kit y por volumen, entre otras.

Banco: Conozca en cada momento la situación de sus bancos, administrando sus cuentas bancarias, la gestión de cuentas por cobrar y pagar, sus gastos y comisiones, informes de traspasos entre cuentas y control de sus gastos de operación. Realice además reportes previos a la conciliación bancaria.

Empleado: Administre a sus empleados, sus sueldos asignados, el reporte de comisiones de venta, horas laborables y vacaciones personales. Con ControlAccess® aumente funcionalidad a este módulo controlando la entrada y salida de sus empleados apoyado con dispositivos lectores de huella digital o de banda magnética.

Transporte: Si usted cuenta con unidades de transporte para sus mercancías, vendedores o empleados, este módulo le permitirá...

GRAFICA XX. CARATULA DE SISTEMA ERP. ELABORACIÓN PROPIA

4.8 LA ESTRATEGIA

Es imperante la necesidad de registrar ante el INSTITUTO MEXICANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL el presente proyecto a manera de protección para la realización del mismo, así como también contar con el registro de marca para evitar el robo del proyecto. Esta es una de las primeras estrategias a realizar.

Siguiendo con el objetivo de colocar a la empresa Nutri Vita en una posición tanto económicamente rentable como también socialmente, en la ciudad de Aguascalientes y en la mente de los consumidores de nuestro mercado meta.

Para lograr estos objetivos es necesario aplicar las siguientes estrategias que nos llevarán a cumplir nuestros objetivos marcados.

1. Abordar las empresas con publicidad tanto impresa como electrónica vía correo electrónico para dar a conocer los productos de Nutri vita.
2. Generar una cuenta de usuario empresarial en las redes sociales como lo es facebook y twitter para promocionar y medir la aceptación de los productos.
3. Elaborar un plan de incentivos para clientes frecuentes y referenciados.
4. Incrementar la variedad de menús disponibles
5. Desarrollar una plataforma de productos disponibles para la diversidad y formación de menús según el agrado del cliente
6. Desarrollar sistema de prepago con descuentos atractivos al cliente al hacer uso de éste.
7. Fomentar las relaciones de negocio con los proveedores para garantizar precios bajos y productos de calidad.
8. Implementar una mecanismo para escuchar constantemente la voz del cliente para mejorar el servicio y los productos

La promoción y venta de los productos de la empresa se publicitan a través de las redes sociales como facebook, página de internet, correo electrónico y mensajería instantánea para lo cual se usará también para la realización de ventas a través de toma de pedidos en línea para entrega a domicilio

4.9 LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva genérica de la empresa Nutri Vita es contar con productos especializados bajo el diseño de especialistas nutriólogos los cuales satisfacen las necesidades de los clientes que están bajo un régimen de dieta de control de peso.

Se tienen alianzas estratégicas con la clínica de nutriología con la cual se trabaja de la mano no solo para diseñar los menús especializados sino también para

promover los productos de Nutri vita a las personas que ingresan a los programas de control y reducción de peso, esta promoción va dirigida en dos vías ya que clientes de Nutri Vita se les recomendará visitar la clínica de esta manera se busca un ganar – ganar para ambas empresas.

4.10 ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO

Para evaluar la factibilidad económica financiera se decidió tomar de la guía de proyectos de inversión el estudio económico – financiero y analizar los siguientes puntos:

4.10.1 COSTOS DE INVERSIÓN

Activos	Aportado	Financiado
Adecuaciones Varias		\$ 5,000.00
Pintura		\$ 1,000.00
Iluminación		\$ 200.00
Usos de Suelo		\$ 1,200.00
Permiso Comercial		\$ 600.00
Teléfono fijo	\$ 300.00	
Celulares	\$ 1,000.00	
PC	\$ 5,000.00	
Impresora	\$ 1,200.00	
Enseres (grapadora, Perforadora etc.).	\$ 500.00	
Archiveros		\$ 500.00
Mesas		\$ 5,000.00
Sillas		\$ 3,000.00
Mantelería		\$ 1,500.00

Vasos		\$ 300.00
Activos	Aportado	Financiado
Losa		\$ 2,000.00
Cubiertos		\$ 1,000.00
Motocicleta	\$ 7,000.00	\$ -
Estufa industrial		\$ 2,500.00
Horno Microondas		\$ 1,500.00
Refrigerador		\$ 5,000.00
Vaporeras		\$ 500.00
Tablas para cortar		\$ 200.00
Cuchillos		\$ 300.00
Utensilios		\$ 800.00
Recipientes		\$ 3,000.00
Licuadaora		\$ 1,200.00
Inmueble/Fabrica	\$ -	
Capital de Trabajo	Aportado	Financiado
Inventarios		\$ 14,337.60
Costos Fijos	\$ 7,650.00	
Gastos	\$ 10,800.00	
	\$ 33,450.00	\$ 50,637.60
		\$ 84,087.60

Tabla 16. Costos de inversión. Elaboración propia

4.10.2 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS

Activos

Pre operativos	\$ 6,200.00	Valor Inicial	% de Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Mensual	Valor de Rescate
Adecuaciones Varias		\$ 5,000.00	10 %	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 2,500.00
Pintura		\$ 1,000.00	10 %	\$ 100.00	\$ 8.33	\$ 500.00
Iluminación		\$ 200.00	10 %	\$ 20.00	\$ 1.67	\$ 100.00
				\$ 620.00	\$ 51.67	\$ 3,100.00
Licencias	\$ 1,800.00					
Usos de Suelo		\$ 1,200.00	20 %	\$ 240.00	\$ 20.00	\$ -
Permiso Comercial		\$ 600.00	20 %	\$ 120.00	\$ 10.00	\$ -
				\$ 360.00	\$ 30.00	\$ -
Equipo Telefónico	\$ 1,300.00					
Teléfono fijo		\$ 300.00	10 %	\$ 30.00	\$ 2.50	\$ 150.00
Celulares		\$ 1,000.00	10 %	\$ 100.00	\$ 8.33	\$ 500.00
				\$ 130.00	\$ 10.83	\$ 650.00
Equipo de Computo	\$ 6,200.00					
PC		\$ 5,000.00	30 %	\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ -
Impresora		\$ 1,200.00	30 %	\$ 360.00	\$ 30.00	\$ -

				\$ 1,860.00	\$ 155.00	\$ 12.92
Mobiliario Equipo y Enseres	\$ 13,800.00					
	Enseres (grapadora, Perforadora etc.).	\$ 500.00	10 %	\$ 50.00	\$ 4.17	\$ 250.00
	Archiveros	\$ 500.00	10 %	\$ 50.00	\$ 4.17	\$ 250.00
	Mesas (5)	\$ 5,000.00	10 %	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 2,500.00
	Sillas (20)	\$ 3,000.00	10 %	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 1,500.00
	Mantelería	\$ 1,500.00	10 %	\$ 150.00	\$ 12.50	\$ 750.00
	Vasos	\$ 300.00	10 %	\$ 30.00	\$ 2.50	\$ 150.00
	Loza	\$ 2,000.00	10 %	\$ 200.00	\$ 16.67	\$ 1,000.00
	Cubiertos	\$ 1,000.00	10 %	\$ 100.00	\$ 8.33	\$ 500.00
				\$ 1,380.00	\$ 115.00	\$ 6,900.00
Equipo de Transporte	\$ 7,000.00					
	Motocicleta	\$ 7,000.00	25 %	\$ 1,750.00	\$ 145.83	\$ -
				\$ 1,750.00	\$ 145.83	\$ -
Maquinaria	\$ 15,000.00					
	Estufa industrial	\$ 2,500.00	10 %	\$ 250.00	\$ 20.83	\$ 1,250.00
	Horno Microondas	\$ 1,500.00	10 %	\$ 150.00	\$ 12.50	\$ 750.00
	Refrigerador	\$ 5,000.00	10 %	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 2,500.00
	Vaporeras	\$ 500.00	10 %	\$ 50.00	\$ 4.17	\$ 250.00
	Tablas para cortar	\$	10 %	\$	\$	\$

	200.00		20.00	1.67	100.00
Cuchillos	\$ 300.00	10 %	\$ 30.00	\$ 2.50	\$ 150.00
Utensilios	\$ 800.00	10 %	\$ 80.00	\$ 6.67	\$ 400.00
Recipientes	\$ 3,000.00	10 %	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 1,500.00
Licadora	\$ 1,200.00	10 %	\$ 120.00	\$ 10.00	\$ 600.00
			\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ 7,500.00

Tabla 17. Depreciación y amortización de activos. Elaboración propia

4.10.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para la empresa Nutri Vita se calculó con la siguiente fórmula:

Tenemos los siguientes datos sintetizados:

Costos fijos totales = 18,450

Precios totales = 1,179.81

Costo variables totales = 429.02

Punto de equilibrio es de 24.57 unidades al mes es decir 25 unidades se requieren vender por menú se tienen 20 menús diferentes es decir en total 492 unidades al mes para alcanzar el punto de equilibrio.

4.10.4 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

4.10.4.1 BALANCE GENERAL

ACTIVOS			PASIVOS		\$
					50,637.60
Activos Circulantes			Pasivos a Corto Plazo		
Efectivo	\$		Pasivos bancarios	\$	
	18,200.00			10,127.52	
Inventarios	\$				
	14,337.60		Pasivos a Largo Plazo		
Cuentas por Cobrar			Pasivos Bancarios	\$	
Activos Intangibles				40,510.08	
Licencias	\$				
	1,800.00		CAPITAL CONTABLE		\$
Activos Fijos					33,200.00
		\$			
		49,500.00			

Pre operativos	\$ 6,200.00
Equipo Telefónico	\$ 1,300.00
Equipo de Computo	\$ 6,200.00
Mobiliario Equipo y Enseres	\$ 13,800.00
Equipo de Transporte	\$ 7,000.00
Maquinaria	\$ 15,000.00
Edificio	\$ -

TOTAL DE ACTIVOS	\$ 83,837.60
-------------------------	-------------------------

Capital Social	\$ 33,200.00

Utilidades Retenidas	\$ -

Pasivos + Capital	\$ 83,837.60
--------------------------	-------------------------

Tabla 18. Balance general. Elaboración propia

4.10.4.2 ESTADO DE RESULTADOS

	1	2	3	4	5	6
VENTAS	\$ 35,394.15	\$ 36,455.97	\$ 37,549.65	\$ 38,676.14	\$ 39,836.43	\$ 41,031.52
COSTOS FIJOS	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00
COSTOS VARIABLES	\$ 14,337.60	\$ 14,767.73	\$ 15,210.76	\$ 15,667.08	\$ 16,137.10	\$ 16,621.21
UTILIDAD BRUTA	\$ 13,656.55	\$ 14,288.25	\$ 14,938.89	\$ 15,609.06	\$ 16,299.33	\$ 17,010.31
GASTOS OPERATIVOS FIJOS	\$ 11,433.33	\$ 11,433.33	\$ 11,433.33	\$ 11,433.33	\$ 11,433.33	\$ 11,433.33
GASTOS OPERATIVOS VARIABLES	\$ -	\$ 364.56	\$ 375.50	\$ 386.76	\$ 398.36	\$ 410.32
UAFIR	\$ 2,223.22	\$ 2,490.35	\$ 3,130.06	\$ 3,788.97	\$ 4,467.63	\$ 5,166.66
GASTOS FINANCIEROS	\$ 801.76	\$ 788.40	\$ 775.04	\$ 761.67	\$ 748.31	\$ 734.95
UAIR	\$ 1,421.45	\$ 1,701.95	\$ 2,355.03	\$ 3,027.29	\$ 3,719.32	\$ 4,431.72
PTU (10% UAIR)	\$	\$	\$	\$	\$	\$

	142.15	170.20	235.50	302.73	371.93	443.17
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
ISR (30% UAIR)	426.44	510.59	706.51	908.19	1,115.80	1,329.51
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD NETA	852.87	1,021.17	1,413.02	1,816.38	2,231.59	2,659.03

	7	8	9	10	11	12
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
VENTAS	42,262.47	43,530.34	44,836.25	46,181.34	47,566.78	48,993.78
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS FIJOS	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS VARIABLES	17,119.84	17,633.44	18,162.44	18,707.32	19,268.54	19,846.59
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD BRUTA	17,742.62	18,496.90	19,273.81	20,074.02	20,898.24	21,747.19
GASTOS OPERATIVOS FIJOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33	11,433.33
GASTOS OPERATIVOS VARIABLES	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	422.62	435.30	448.36	461.81	475.67	489.94
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
UAFIR	5,886.66	6,628.26	7,392.11	8,178.88	8,989.24	9,823.92

GASTOS FINANCIEROS	\$ 721.59	\$ 708.22	\$ 694.86	\$ 681.50	\$ 668.14	\$ 654.77
UAIR	\$ 5,165.08	\$ 5,920.04	\$ 6,697.25	\$ 7,497.38	\$ 8,321.11	\$ 9,169.15
PTU (10% UAIR)	\$ 516.51	\$ 592.00	\$ 669.73	\$ 749.74	\$ 832.11	\$ 916.91
ISR (30% UAIR)	\$ 1,549.52	\$ 1,776.01	\$ 2,009.18	\$ 2,249.21	\$ 2,496.33	\$ 2,750.74
UTILIDAD NETA	\$ 3,099.05	\$ 3,552.02	\$ 4,018.35	\$ 4,498.43	\$ 4,992.66	\$ 5,501.49

Tabla 19 Estado de resultados. Elaboración propia

4.10.4.3 FLUJO DE EFECTIVO

PERIODO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 18,200.00	\$ 18,842.25	\$ 19,652.79	\$ 20,855.18	\$ 22,460.93

FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ -	\$ 1,486.21	\$ 1,654.51	\$ 2,046.35	\$ 2,449.71	\$ 2,864.93
"+/-"UTILIDADES / PERDIDAS NETAS	\$ -	\$ 852.87	\$ 1,021.17	\$ 1,413.02	\$ 1,816.38	\$ 2,231.59
"+"DEPRECIACIONES	\$ -	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33
"+"DISMINUCIÓN DE CUENTAS X COBRAR	\$ -					
"+"INCREMENTO EN CUENTAS POR PAGAR	\$ -					
"-"INCREMENTO EN CUENTAS X COBRAR	\$ -					
"+"DISMINUCIÓN CUENTAS POR PAGAR	\$ -					
EFFECTIVO PROCEDENTE DE OPERACIÓN	\$ -	\$ 1,486.21	\$ 1,654.51	\$ 2,046.35	\$ 2,449.71	\$ 2,864.93

FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-\$ 65,637.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"-"INCREMENTO DE ACTIVOS NO MONETARIOS	-\$ 65,637.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"+"VENTA DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFECTIVO PROCEDENTE DE INVERSIONES	-\$ 65,637.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 83,837.60	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
"-" DISMINUCIÓN DE PASIVOS CORTO PLAZO	\$ -	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
"+"INCREMENTO DE PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 50,637.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"+/-"CAMBIOS EN CAPITAL	\$ 33,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFECTIVO QUE PROCEDE DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 83,837.60	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
INCREMENTO O DISMINUCIÓN NETA	\$	\$	\$	\$	\$	\$

	18,200.00	642.25	810.55	1,202.39	1,605.75	2,020.97
SALDO FINAL	\$ 18,200.00	\$ 18,842.25	\$ 19,652.79	\$ 20,855.18	\$ 22,460.93	\$ 24,481.90

PERIODO	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INICIAL	\$ 24,481.90	\$ 26,930.30	\$ 29,818.72	\$ 33,160.12	\$ 36,967.84	\$ 41,255.64	\$ 46,037.60

FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ 3,292.36	\$ 3,732.38	\$ 4,185.36	\$ 4,651.68	\$ 5,131.76	\$ 5,626.00	\$ 6,134.82
"+"UTILIDADES / PERDIDAS NETAS	\$ 2,659.03	\$ 3,099.05	\$ 3,552.02	\$ 4,018.35	\$ 4,498.43	\$ 4,992.66	\$ 5,501.49
"+"DEPRECIACIONES	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33	\$ 633.33
"+"DISMINUCIÓN DE CUENTAS X COBRAR							
"+"INCREMENTO EN CUENTAS POR PAGAR							
"-"INCREMENTO EN CUENTAS X COBRAR							

"+"DISMINUCIÓN CUENTAS POR PAGAR							
EFFECTIVO PROCEDENTE DE OPERACIÓN	\$ 3,292.36	\$ 3,732.38	\$ 4,185.36	\$ 4,651.68	\$ 5,131.76	\$ 5,626.00	\$ 6,134.82
FLUJO DE EFFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"-"INCREMENTO DE ACTIVOS NO MONETARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"+"VENTA DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO PROCEDENTE DE INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
"-" DISMINUCIÓN DE PASIVOS CORTO PLAZO	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
"+"INCREMENTO DE PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
"+/-"CAMBIOS EN CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

EFFECTIVO QUE PROCEDE DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96	-\$ 843.96
INCREMENTO O DISMINUCIÓN NETA	\$ 2,448.40	\$ 2,888.42	\$ 3,341.40	\$ 3,807.72	\$ 4,287.80	\$ 4,782.04	\$ 5,290.86
SALDO FINAL	\$ 26,930.30	\$ 29,818.72	\$ 33,160.12	\$ 36,967.84	\$ 41,255.64	\$ 46,037.68	\$ 51,328.54

Tabla 20 Flujo de efectivo. Elaboración propia

4.10.5 PROYECCIÓN FINANCIERA

4.10.5.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS

Años	0	1	2	3	4	5
VENTAS	0	\$ 502,314.82	\$ 547,523.16	\$ 596,800.24	\$ 650,512.26	\$ 709,058.37
COSTOS FIJOS	0	\$ 88,800.00	\$ 91,828.08	\$ 94,959.42	\$ 98,197.53	\$ 101,546.07
COSTOS VARIABLES	0	\$ 203,479.64	\$ 229,355.95	\$ 258,522.91	\$ 291,399.01	\$ 328,455.93
UTILIDAD BRUTA	0	\$ 210,035.18	\$ 226,339.13	\$ 243,317.91	\$ 260,915.72	\$ 279,056.36
GASTOS OPERATIVOS FIJOS	0	\$ 137,200.00	\$ 141,878.52	\$ 146,716.58	\$ 151,719.61	\$ 156,893.25
GASTOS OPERATIVOS VARIABLES	0	\$ 4,669.21	\$ 5,089.44	\$ 5,547.48	\$ 6,046.76	\$ 6,590.97
UAFIR	0	\$ 68,165.97	\$ 79,371.18	\$ 91,053.85	\$ 103,149.35	\$ 115,572.15

GASTOS FINANCIEROS	0	\$ 8,739.21	\$ 6,814.98	\$ 4,890.75	\$ 2,966.52	\$ 1,042.29
UAIR	0	\$ 59,426.77	\$ 72,556.20	\$ 86,163.10	\$ 100,182.83	\$ 114,529.86
PTU	0	\$ 5,942.68	\$ 7,255.62	\$ 8,616.31	\$ 10,018.28	\$ 11,452.99
ISR	0	\$ 17,828.03	\$ 21,766.86	\$ 25,848.93	\$ 30,054.85	\$ 34,358.96
UTILIDAD NETA	0	\$ 35,656.06	\$ 43,533.72	\$ 51,697.86	\$ 60,109.70	\$ 68,717.91

Tabla 21. Estado de resultados proyectado a 5 años. Elaboración propia

4.10.6 VALOR PRESENTE

El concepto de valor presente permite apreciar las diferencias que existen por el hecho de poder disponer de un Capital en distintos momentos del Tiempo, actualizados con diferentes tasas de descuento.

VP = Valor presente

K= Capital

r= Tasa de referencia 12%

n= año periodo de 5 años

VP= 173,637.23

Se obtiene el valor presente de 173,637.23 calculado a un periodo de 5 años ya que es el plazo del financiamiento.

4.10.7 VALOR PRESENTE NETO

Valor Presente Neto (VPN): Es el flujo de efectivo neto que obtendrá la empresa a valores actuales, el cual puede ser positivo o negativo. El VPN disminuye la inversión al Valor presente de los flujos de efectivo:



FE=flujo efectivo de cada periodo

I_0 = Inversión Inicial \$ 84,087.60

i = Tasa de Descuento

VPN = 89,549

El proyecto es aceptable ya que alcanza a recuperar el monto de la inversión inicial a valores actuales y genera un beneficio extra de \$ 5,461.4

4.10.8 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Índice de Rentabilidad (IR): Mide el rendimiento que genera cada peso invertido en el proyecto descontado a la valor presente. La fórmula es la siguiente:

IR = Índice de rentabilidad

VPN = Valor presente neto

I_0 = Inversión inicial

IR = 2.06

El proyecto es aceptable ya que por cada peso invertido a valor presente recupera 1.06 extra.

4.10.9 MÉTODO DE TASA INTERNA DE RETORNO

Tasa Interna de Rendimiento (TIR): Es la tasa de descuento que iguala a cero el valor presente de los flujos de efectivo. Esta tasa refleja el rendimiento de los fondos invertidos, siendo un elemento de juicio muy utilizado en la evaluación de proyectos de inversión. La TIR representa el máximo rendimiento que generará el proyecto con los flujos de efectivo pronosticados.

El criterio de aceptación es que la TIR sea mayor al costo de tener invertido el dinero en determinado proyecto (CPC, TREMA, costo de oportunidad, costo de la fuente de financiamiento). La forma "manual" de calcular la TIR es conseguir a prueba y error dos tasas en las cuales el VPN te de positivo y el inmediato siguiente te arroje un resultado negativo ó viceversa. Es lo que se conoce como interpolación de tasas. La fórmula es la siguiente:

Y1 = Tasa de Descuento menor

Y2 = Tasa de Descuento mayor

X1 = Sumatoria de los Flujos de Efectivo a valor presente utilizando Y1

X2 = Sumatoria de los flujos de efectivo a valor presente utilizando X2

Io = Inversión inicial

La TIR nos da 44.307867%

El proyecto cumple con el criterio de aceptación, y el rendimiento que se espera que obtenga el proyecto con esos flujos es de 44.307867%. Se acepta porque su rendimiento esperado es superior al costo de llevarlo a cabo.

5. CONCLUSIONES

Hay una gran necesidad en la población de control y reducción de peso ya que los índices en la ciudad de Aguascalientes son alarmantes, según datos de (INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA, 2006) 7 de cada 10 adultos mayores de 20 años presentan exceso de peso y 74% de este grupo tiene obesidad abdominal.

En base al objetivo del presente trabajo que es “Desarrollar el modelo de negocio de la empresa cocina nutricional “Nutri vita” y determinar la factibilidad del modelo”. Se concluye que la validez del modelo de negocio desarrollado en conjunto con el estudio de mercado tomado de la guía de elaboración de plan de negocios así como también el estudio de factibilidad económico financiero tomado de la guía de elaboración de proyecto de inversión ha sido acertada obteniendo los siguientes resultados:

El desarrollo del modelo de negocios para la empresa Nutri Vita. En el marco de los siguientes diez apartados:

1. Definición del mercado objetivo
2. Propuesta de valor
3. Modelo de ingresos
4. Modelo de egresos
5. Cadena de valor
6. Arquitectura social
7. Recursos y capacidades
8. La estrategia
9. La ventaja competitiva
10. Estudio económico financiero

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se concluye que existe el mercado apropiado para el tipo de productos que se están manejando en la empresa NUTRI VITA en base a estos datos arrojados de la encuesta aplicada en la ciudad de Aguascalientes.

En la cual se manifestó que el 30% afirma estar siguiendo una dieta para bajar de peso. El 20% por motivos de estética y el 24% por motivos de salud, en la encuesta también manifestaron el 42% que sufre de tiempo para la preparación de alimentos como se los marca la dieta y otro dato muy importante es que a la hora de la comida es cuando más se le complica manifestó el 51% y además suelen hacerlo en su lugar de trabajo un 29%.

En cuanto a la factibilidad económica financiera se concluye que:

El proyecto es viable en base a las proyecciones financieras se puede observar que con una inversión de \$ 84,087.60, se obtienen los siguientes beneficios a cabo de 5 años:

El valor presente es igual a 173,637 pesos al término de 5 años con una tasa de referencia del 12%

El valor presente neto es igual a 89,549 al cumplirse un plazo de 5 años obteniéndose un beneficio de 5,461.40

El índice de rentabilidad es de 2.06 es aceptable ya que se obtiene 1.06 pesos extras por cada peso que se invierte.

La tasa interna de retorno es de 44.307867 % de rendimiento esperado.

Como comentario final se concluye que existe una alta necesidad en la sociedad por controlar su peso y esto a su vez conlleva a la necesidad de tener productos disponibles en el mercado que ayuden a que sea más accesible el cumplimiento de las dietas. Esto nos indica que existe el mercado disponible y en base al estudio económico financiero concluimos que es viable la propuesta del modelo de negocios de la empresa Nutri Vita.

6. BIBLIOGRAFIA

ARAGON SANCHEZ, A., & RUBIO BAÑÓN, A. (2005). FACTORES ASOCIADOS CON EL EXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES INDUSTRIALES EN ESPAÑA. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW* , 36-49.

Bu., R. C. (Ultima ed..). *ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN*. México: Limusa. .

Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso, Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20. *Universidad del Norte* , 165-193.

Chain., N. S. (última ed.). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. . México: McGraw Hill. .

COHEN, E. (1992). *EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES*. MEXICO: SIGLO VENTIUNO.

DIAZ MATALOBOS, A., LORENZO, O., & SOLIS, L. (2005). PROCESOS DE NEGOCIOS DE PYMES INSERTAS EN REDES COLABORATIVAS. *REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACION* , 25-47.

ESHIMA, Y. (2003). IMPACT OF PUBLIC POLICY ON INNOVATIVE SMEs IN JAPAN. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT* , 85-93.

Hurtado, J. C. (2006). *Investigación Cualitativa Comprender y Actuar*. Madrid: Editorial La Muralla S.A.

INEGI. (2010,). *Instituto nacional de las mujeres, México, Mujeres y hombres en México* . México: INEGI.

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA. (2006). *ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICION*. AGUASCALIENTES.

NAFIN / OEA. (1998). *FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. Un enfoque de sistemas para empresarios*. México.

NAFINSA. (Última ed.). *GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS* última ed. México.

OCDE. (2006). *Políticas Públicas para un mejor Desempeño Económico*. Mexico: OCDE.

ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (MARZO de 2008). ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. Recuperado el 3 de DICIEMBRE de 2011, de http://www.oecd.org/document/39/0,3746,es_36288966_36288553_41992295_1_1_1_1,00.html

ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO. (11 de JULIO de 2008). OCDE 50. Recuperado el 3 de DICIEMBRE de 2011, de http://www.oecd.org/document/39/0,3746,es_36288966_36288553_41992295_1_1_1_1,00.html

SALDIAS SEGUEL, N., & TORRES NAVARRO, C. (2006). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS SISTEMAS NORMATIVOS DE GESTION. ANALISIS PARA LA PYME CHILENA. *REVISTA INGENIERIA INDUSTRIAL* , 55-68.

Sierra, M. d. (2009). Resultados de la Revisión Heurística sobre Modelos de Negocios y Propuesta Metodológica desde un punto de vista Ecléctico, Holístico en Integral para definir y establecer los elementos que componen un modelo de negocios. *Contribuciones a la Economía* .

Tarquin., L. T. (2005). *INGENIERÍA ECONÓMICA*. México,: Mc Graw Hill.

Torres, C. U. (última ed.). *ANÁLISIS ECONÓMICO DE SISTEMAS EN LA INGENIERÍA..* México,: Limusa. .

UNIVERSITAS, A. (2000). METDODOLOGIA. *AMERICARUM UNIVERSITAS* , 31-38.

Urbina, G. B. (2001.). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. México, : Mc Graw Hill. .

Wiig, K. M. (1997). Knowledge Managment: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management* , 6-14.