

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Departamento de Economía, Administración y Mercadología**

**Economía Solidaria y Trabajo Digno**

**Programa de desarrollo de estrategias comerciales Nacionales e Internacionales**



**ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PAP**

**3J01 Desarrollo de Capacidades para la comercialización y ventas Nacionales CEDECOM**

**VEGGIE LIFE: Planeación estratégica e identidad corporativa**

**PRESENTAN**

Lic. en Mercadotecnia. Ortiz Jiménez Clarissa Ma.

Lic. en Publicidad Gómez Bracamontes María Fernanda

Lic. en Administración de empresas Hueso López Víctor Esteban

Lic. en Administración Financiera Giselle Zafiro Bernal Palacios

Lic. en Diseño Sandoval Pelayo Paola Lissette

Profesor PAP: Mtra. Carolina Gallegos Castorena

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2023

# ÍNDICE

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	2
1. Introducción	3
1.1 Antecedentes del proyecto y contexto	3
1.2 Problemática u oportunidad detectada	7
1.3 Objetivo general	7
1.4 Objetivos específicos	7
2. Planeación y seguimiento del proyecto.	8
2.1 Metodologías	9
2.2 Cronograma o plan de trabajo	10
2.3 Productos y entregables	11
3. Desarrollo	12
3.1 Sustento teórico	12
3.2 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados	27
4. Reflexiones del los alumnos	39
5. Conclusiones y recomendaciones	51
Conclusiones Generales	51
Bibliografía	54
Anexos	57

# REPORTE PAP

## Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional son una modalidad educativa del ITESO en la que los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de un proyecto en un escenario real para plantear soluciones o resolver problemas del entorno. Se orientan a formar para la vida, a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente.

A través del PAP los alumnos acreditan el servicio social, y la opción terminal, en tanto sus actividades contribuyan de manera significativa al escenario en el que se desarrolla el proyecto, y sus aprendizajes, reflexiones y aportes sean documentados en un reporte como el presente.

## Resumen

En este Reporte PAP, se integra la intervención realizada en un proyecto dedicado a la venta de fruta y verdura deshidratada. Primeramente se identificó la problemática del diagnóstico realizado al empresario, viendo que carecía tanto de una planeación estratégica como de una identidad corporativa, por lo que el objetivo general y sus estrategias estaban encaminadas a desarrollar estos puntos.

Este reporte se conforma de los siguientes módulos:

1. Comenzamos analizando el contexto en el que se encuentra esta empresa, identificando la posición que tiene dentro del sector y las necesidades para llegar a ser competitivo en el mismo, tendiendo como resultado la problemática en la que íbamos a trabajar

2. Partiendo de la problemática a solucionar, se estableció un objetivo general y objetivos específicos, así como la metodología a trabajar y el cronograma
3. Se recurre a investigar el sustento teórico con la finalidad de fundamentar las propuestas del trabajo realizado
4. Se complementan con los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos así como las herramientas utilizadas generando los entregables hacia el empresario generados en el periodo PAP
5. Antes de concluir con el proyecto, cada integrante del equipo reflexionó sobre los aprendizajes sociales, éticos y personales que se obtuvieron en el transcurso del curso PAP
6. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones finales para la resolución de la problemática del empresario

## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes del proyecto y contexto

#### **Contexto del mercado de botanas en México**

De acuerdo con datos de Euromonitor Passport(2022), las ventas de botanas siguen creciendo en 2022 en términos de valor minorista y volumen, mientras que también se espera que las ventas de servicios alimentarios experimentan una recuperación casi completa en términos de volumen para finales de año. Las ventas minoristas de botanas experimentaron una rápida recuperación en 2021, ya que las restricciones se redujeron y la confianza de los consumidores mostró signos de recuperación, y este patrón continuó siendo observado en 2022. A medida que los consumidores empiezan a retomar sus estilos de vida previos a la pandemia y empiezan a pasar más tiempo fuera de casa, la demanda de aperitivos está aumentando.

Las ventas están siendo impulsadas por compras impulsivas y el deseo de un refrigerio conveniente mientras se está de viaje, lo que es un importante impulsor del crecimiento a medida que los consumidores comienzan a pasar muchas horas fuera de casa nuevamente. Sin embargo, las empresas se enfrentan a desafíos significativos que incluyen el aumento del coste de los ingredientes, junto con el aumento del coste de la energía y el transporte. También se enfrentan a problemas en la cadena de suministro, especialmente cuando se trata de productos importados, mientras que la escasez de materias primas y suministros de embalaje también está ejerciendo presión sobre los precios. Estos factores, junto con el aumento de las tasas de inflación a escala mundial, han dado lugar a aumentos de precios que han puesto freno al crecimiento del volumen en los aperitivos en México en 2022.

Durante los primeros meses de 2022, el gobierno mexicano tomó varias medidas para tratar de contener los precios de los bienes y servicios básicos, que incluían acuerdos con proveedores para mantener los precios de productos y servicios específicos, y la exención de aranceles de importación sobre una gama de productos alimenticios y ganadería. Si estos esfuerzos demuestran tener éxito, esto debería ayudar a respaldar una mayor demanda de refrigerios, aunque muchas familias probablemente seguirán priorizando los alimentos esenciales.

Se espera que se observen más subidas de precios durante el periodo de previsión, ya que las presiones inflacionarias siguen afectando al mercado tanto a nivel local como internacional. Las perspectivas económicas son inciertas y probablemente se verán afectadas por acontecimientos globales que podrían obligar a los minoristas y fabricantes a subir sus precios. Como resultado, se espera que los consumidores se vuelvan cada vez más sensibles a los precios y probablemente limiten su gasto en productos no esenciales, lo que podría restringir el crecimiento de los aperitivos a través de canales minoristas.

## Categoría Galletas Dulces, Barritas y Snacks de Frutas en México

Como se muestra en la Figura 1, El valor de las ventas de México para la categoría Galletas Dulces, Barritas y Snacks de Frutas en el 2022 alcanzaron los MXN 74,109 millones. De igual manera se puede observar una tendencia en aumento en el *Forecast*.

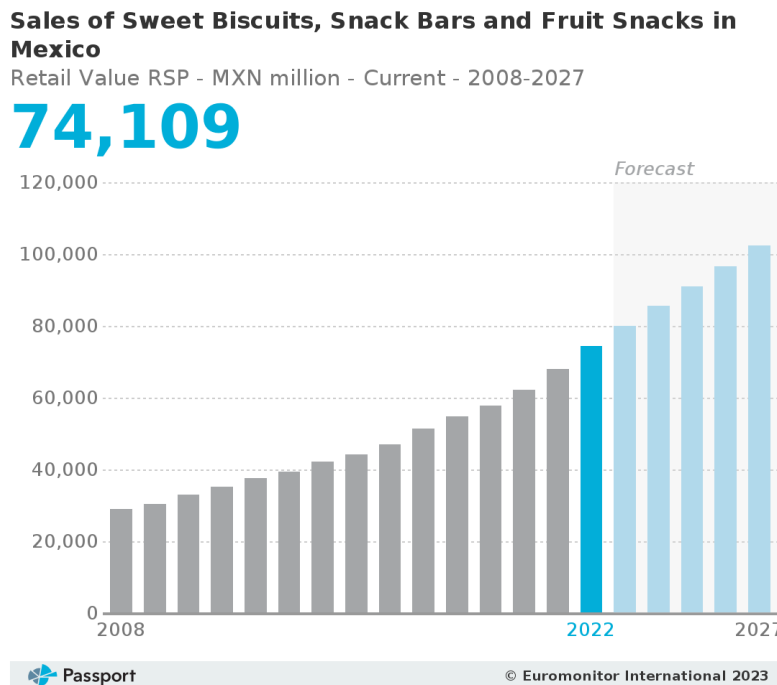


Figura 1. Valor de venta de Galletas Dulces, Barritas y Snacks de Frutas en México

Así mismo Euromonitor Passport enlista los **datos clave** para la categoría Galletas Dulces, Barritas y Snacks de Frutas:

- Las ventas de valor minorista aumentarán un 9 % en términos actuales en 2022 hasta MXN 74 millones.
- Comercializadora Pepsico México S de RL de CV es la empresa líder en 2022, con una cuota de valor minorista del 35 %

- Se prevé que las ventas minoristas crezcan a un valor actual de CAGR del 7 % (valor constante de CAGR <sup>1</sup> de 2022 del 3 %) durante el periodo de previsión hasta MXN 102 millones.

Se espera que los pequeños comercios locales sigan siendo el canal de distribución dominante para galletas dulces, barritas y aperitivos de frutas en 2022, con tiendas de conveniencia el único otro canal que tenga una cuota de valor de dos dígitos. La mayoría de los canales de distribución continúan registrando un crecimiento saludable en 2022 impulsado por los consumidores que llevan vidas más activas lejos de casa

### **El mercado de chips de frutas y verduras en México**

Incluso aparte de cualquier nueva regulación por parte del gobierno mexicano que exige un etiquetado frontal en los alimentos y bebidas integrado por sellos octogonales de advertencia que indican cuando los productos contienen un exceso de nutrientes e ingredientes críticos; los consumidores se han vuelto cada vez más conscientes de su salud desde la COVID-19. Es por esto que los fabricantes tendrán que considerar ofrecer alternativas más saludables.

Euromonitor Passport menciona el siguiente **dato clave** en cuanto a las botanas de fruta:

- Las botanas de fruta son la categoría con mejores resultados en 2022, con un crecimiento de las ventas de valor minorista del 12 % en términos actuales hasta MXN 879 millones.

La fruta deshidratada debería experimentar un crecimiento fuerte y estable en términos de volumen minorista, con estos productos percibidos como una opción saludable para incluir en almuerzos envasados o como una alternativa más saludable a otros tipos de aperitivos.

---

<sup>1</sup> Compound Annual Growth Rate. Es la tasa promedio anualizada de crecimiento de los ingresos entre dos años determinados

## **El empresario**

El empresario, Federico Sánchez, comienza emprendiendo en 2019 con el proyecto de venta de cecina, esto a raíz de cubrir la necesidad de mantenerse con energía cuando realizaba sus actividades de atletismo y senderismo en montaña. Por esto, requerían algo práctico y que mantuviera la carga proteica para tal desgaste físico.

Este emprendimiento comenzó en la selección de atletismo del ITESO pero ahora ya siendo egresado, busca entrar a otros mercados. El empresario se dio cuenta que podía aportar a estimular un estilo de vida saludable a través de snacks de fruta y verdura deshidratada en diferentes presentaciones que lograrán ser apetitosas para el público.

### 1.2 Problemática u oportunidad detectada

La problemática en la que se encuentra el proyecto de frutas y verduras deshidratadas es que no cuenta con una identidad corporativa, tampoco con una planeación estratégica. Es decir, se encuentra en fase de desarrollo.

### 1.3 Objetivo general

Realizar una propuesta estratégica enfocada en el área de finanzas y diseño con el fin de direccionar y proporcionar identidad al proyecto.

### 1.4 Objetivos específicos

Con lo expresado anteriormente, se definieron objetivos específicos de acuerdo a los requerimientos que este proyecto. Se enlistan a continuación las actividades:

#### **1. Generación de modelo de negocios**

Actividades:

- Redacción de misión, visión y valores
- Diagnóstico de producto (Oferta de valor



- Análisis de competencia
- Análisis (OA)
- Validación del target
- Las 7 O's
- Lean Canvas

## **2. Generar propuestas de estrategia de precios**

Actividades:

- Validación de productos
- Costos unitarios
- Ventas requeridas
- Formato para las finanzas

## **3. Construir una identidad corporativa**

Actividades:

- Naming
- Diseño de empaque y etiquetas.
- Creación de identidad corporativa
- Validación de propuestas

## **4. Desarrollar una estrategia de comunicación**

Actividades:

- Propuesta de comunicación
- Apertura de cuentas en redes
- Estrategia de comunicación offline

## 2. Planeación y seguimiento del proyecto.

La manera en que se desarrollará el proyecto se divide en diferentes etapas o entregables según los objetivos específicos para su desarrollo eficaz y eficiente, a continuación se explican cada una de ellas:

### 2.1 Metodologías

#### **Metodología para la construcción del modelo de negocio**

Fuentes primarias y secundarias.

Se inició la investigación de fuentes primarias y secundarias.

- Redacción de misión, visión y valores: Se formularon 3 propuestas diferentes con el objetivo que el empresario pudiera elegir una de ellas
- Benchmarking: Formato comparativo con diferentes rubros que permite realizar un análisis de la marca cuando se le compara con otros competidores.
- Análisis OA: Se identifican similitudes y diferencias entre su portafolio, precios, presentaciones. Cuando se les compara con sus competidores, permite encontrar oportunidades o amenazas.
  - Herramientas y recursos: Hoja de cálculo en Google Drive, Word, páginas web y redes sociales de la competencia.

#### **Metodología para la estrategia de precios**

Fuentes secundarias

- Benchmarking: comparativa de precios y presentaciones..
  - Herramientas y recursos: Excel

#### **Metodología para la construcción de identidad corporativa**

Fuentes primarias y secundarias

Protocolo de investigación con herramientas de Neuromarketing para analizar los siguientes aspectos:

- Propuestas de Naming
- Diseño de empaque y etiquetas
- Creación de identidad corporativa
- Validación de las propuestas (pendiente)
  - Herramientas y recursos: Adobe Illustrator, Adobe Photoshop

## **Metodología para la estrategia de comunicación digital**

Investigación en fuentes primarias y secundarias

- Llegar a una propuesta de comunicación digital de mercadotecnia para conectar con nuevos prospectos a los que quiere dirigirse la empresa
- Benchmarking en redes sociales
  - Herramientas y recursos: Resultados de la investigación de fuentes primarias y secundarias.

### 2.2 Cronograma o plan de trabajo

El siguiente cronograma fue una herramienta utilizada para el ordenamiento en el tiempo de las acciones que se ejecutaron. Fue dividido en etapas y a su vez en semanas para permitir ver un panorama general de la duración del proyecto y de las fechas de entrega

Para asegurar el cumplimiento de cada una de las actividades se hicieron ajustes en el cronograma a lo largo del tiempo, sin embargo, la versión final se anexa en el link que se presenta a continuación:

[Cronograma de actividades](#)

NO.	ACTIVIDADES	Primera Etapa	Segunda Etapa										Tercera etapa	Cuarta etapa	Fin del proyecto	
			30-5 ENE	6-12 FEB	13-19 FEB	20-26 FEB	27 -5 FEB	6-12 MZO	13-19 MZO	20-26 MZO	27-2 MZO	10-16 ABR	17-23 ABR	24-30 ABR	1-7 MAY	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Modelo de negocio															
	Redacción de misión, visión y valores		■													
	Diagnóstico de producto (Oferta de valor)			■												
	Análisis de competencia			■	■											
	Análisis (OA)				■											
	Validación del target				■	■										
	Las 7 O's					■	■									
	Lean Canvas						■									
2	Propuesta de estrategia de precios*															
	Validación de productos				■											
	Costos unitarios					■	■			■						
	Ventas requeridas						■									
	Formato para las finanzas							■	■							
3	Construcción identidad corporativa															
	Naming							■								
	Diseño de empaque y etiquetas.								■							
	Creación de identidad corporativa									■	■	■	■			
	Validación de propuestas											■	■			
4	Estrategia de comunicación															
	Propuesta de comunicación										■	■				
	Apertura de cuentas en redes											■				
	Estrategia de comunicación offline													■		
5	Presentación de resultados															■
ULTIMO DIA DE TRABAJO																

Figura 2. Cronograma de etapas y fechas tentativas

El cronograma consta de 16 semanas las cuales se dividen en 5 actividades:

- Primera etapa: La primera etapa consistió en revisar con el empresario las expectativas del proyecto y la generación del modelo de negocios y todas las actividades que esta etapa implicaba.
- Segunda etapa: La segunda etapa consistió en el cumplimiento de los objetivos divididos en actividades.
- Tercera etapa: En la tercera etapa se llevó a cabo la elaboración de los productos finales.
- Cuarta etapa: Esta última etapa consistió en las presentaciones finales y la entrega de los resultados del proyecto.

### 2.3 Productos y entregables

- Generación de modelo de negocio
- Brandbook

- Formato de seguimiento financiero
- Manual de comunicación

## 3. Desarrollo

### 3.1 Sustento teórico

A continuación se explican los conceptos y la teoría en que se fundamentan las acciones tomadas por cada etapa para el desarrollo del proyecto y apoyan a la comprensión del problema y su abordaje en la intervención de las acciones.

#### **Etapa 1. Modelo de negocio**

##### **Modelo de negocio**

El modelo de negocio es un guión de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Por tanto el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor, (Osterwalder y Pigneur, 2012).

En los últimos años, el concepto de modelo de negocio está pisando fuerte en el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Según Osterwalder, Morris y Magretta, (2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese

valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”.

Dicho concepto, tal y cómo se ha visto en la definición anterior, permite integrar el posicionamiento y la sostenibilidad en un solo elemento, dando así una visión dinámica y realista del desarrollo de la ventaja competitiva.

El lienzo de Osterwalder engloba nueve bloques en cuatro áreas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

### **Misión, visión y valores**

Hay diferencias entre lo que se debe entender por Misión y por Visión. Según Drucker (2000) "La Misión mira hacia "adentro" de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia "afuera". " La Misión se orienta a muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace al mediano plazo.

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, la cual se entiende como la razón de ser de la empresa.

Aunque los valores no sean un requisito solicitado para comenzar con una empresa, sí es un compromiso ético voluntario por el cual las organizaciones se inspiran al momento de pensar en sus clientes y en su entorno.

Es entonces que los valores los que diferencian el accionar de las organizaciones, respecto a su marco legal regulatorio. Es decir, los valores son más que hacer lo que la ley permite. Es comprometerse con aportar a la sociedad desde su rol comercial y organizacional. Hay empresas que al tener tan bien definido sus valores, logran tener certificaciones entorno a que son socialmente responsables así como también de forma organizacional, por ejemplo la nom 035 tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de

riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

*Llevar a la práctica los valores es importante es decir que estén siempre presentes en las estrategias y acciones de las compañías. Es por ello que, por ejemplo, en las publicaciones de empleos, además del perfil técnico requerido, se solicita que los postulantes comulguen con ciertos principios. Aquellos son los mismos que proclama la empresa y que quiere mantener a través de sus trabajadores. (Orellana, 2020)*

### **Oferta de valor**

Terreros (2023) lo definió como "...la solución específica que tu empresa brinda a un cliente, y que un competidor no puede ofrecer.

En síntesis, podría establecer la diferencia entre perder una venta y cerrarla".

### **Análisis de la competencia**

Da Silva (2021) menciona que "es una investigación sobre el panorama de tu segmento de mercado para descubrir lo que tus competidores están haciendo".

Con él, podemos "descubrir las fortalezas y debilidades de tu competencia". De esta forma, podremos captar los clientes que están insatisfechos con ellos. da Silva (2021).

### **Análisis OA**

Este se utiliza principalmente en negocios, para descubrir los "puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas en situaciones determinadas", según Velázquez (2023).

En este caso, al ser un proyecto relativamente pequeño, sólo nos enfocamos en los elementos de oportunidades y amenazas, ya que, según Pursell (2023)

“analiza condiciones que no dependen necesariamente de la empresa, pero alteran su desarrollo”.

Pursell (2023) define oportunidades como todas aquellas “posibilidades/eventualidades” de las cuales, el proyecto puede beneficiarse. Ejemplo: un competidor se sale del mercado, tener acceso a mejores proveedores, etc.

Con respecto a las amenazas, Pursell (2023) las define como aquellos “problemas, desafíos o dificultades por los que puede atravesar una empresa”. Ejemplo: un aumento sostenido de la competencia, cambios en los gustos de los competidores, aplicación de nuevas leyes que perjudiquen el producto, etc.

### **Validación de Target**

Resulta de suma importancia que la marca conozca a detalle su target. Al investigar y validar conocemos también las tendencias, nichos adicionales, nuevos mercados, cambios en el comportamiento del consumidor, su proceso de compra, los medios y tecnología que consume por mencionar algunos. En resumen al validar también podemos conocer *insights* (Aspectos más profundos del pensamiento del consumidor) e información valiosa para desarrollar estrategias.

### **Mystery Shopper**

Es una metodología de investigación exploratoria. El investigador obtiene los datos realizando el proceso de compra hasta finalizarlo. Su propósito es verificar estándares de calidad ofrecidos por la organización y comparar lo que sucede en realidad en el proceso de compra, el objeto de compra, plaza y otros aspectos más (Báez y Pérez de Tudela, J., 2012).

### **Análisis de 7´Os**

Es un análisis del mercado de consumidores y del comportamiento. Puede realizarse en una forma sistemática utilizando las llamadas **7 O's**:

#### 1. Objeto de compra - Que compran los consumidores



### **En base de su proporción de consumo y tangibilidad**

- Duraderos. Artículos tangibles que sobreviven a muchos usos.
- No duraderos. Artículos tangibles que se consumen en uno o pocos usos.
- Servicios. Actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen en venta. Son también considerados como no duraderos.

### **Clasificación de los hábitos de compra del consumidor:**

- De uso común.
- De comparación.
- De especialidad.
- No buscados.
- De urgencia.

### 2. Ocupantes del mercado - Quien compra

Se aplica la segmentación de mercado

- Geográfica
- Demográfica
- Psicográfica
- Conductuales

### 3. Organización de compra - Quien participa en la decisión de compra

identificar quién es el cliente o la unidad que toma la decisión de compra para un producto o servicio.

Existen 5 diferentes roles, que una persona puede desempeñar en una decisión de compra:

1. Iniciador
2. Influenciador
3. Decididor
4. Comprador
5. Usuario

#### 4. Ocasión de compra -Cuando compran los consumidores

La frecuencia de compra de un producto depende de su ritmo de consumo. Puede utilizarse la variable de segmentación de tasa de uso: **grandes, medianos y pequeños usuarios.**

La proporción de compras también se ve afectada por la temporada. Las ofertas y descuentos de fuera de temporada pueden ser utilizados para nivelar la demanda.

Las compras de los consumidores también varían en lo tocante al momento del día, la semana y la hora en que es más probable que se realicen.

Las condiciones económicas también afectan la oportunidad de compra, especialmente en el caso de artículos duraderos y de especialidad.

#### 5. Objetivos de compra -Por qué compran los consumidores

Buscan satisfactores para sus necesidades fisiológicas, sociales, psicológicas y espirituales, a través de productos y servicios.

Asimismo, cada marca tendrá distintos atributos y el consumidor elegirá aquella que maximice la relación valor/satisfacción/costo.

#### 6. Operaciones de compra- Cómo compran los consumidores

La complejidad de la conducta del comprador, variará con el tipo de compra. Se distinguen 3 clases de situaciones de compra:

1. **Conducta de respuesta rutinaria.** Pueden ser artículos de bajo costo y de poco involucramiento. Los compradores están familiarizados con esa clase de productos, conocen las principales marcas y poseen un orden de preferencia bastante definido entre marcas.
2. **Solución limitada de problemas.** La compra se torna más compleja cuando los compradores se enfrentan a una marca no familiar en una clase de producto familiar. Normalmente se trata de productos que implican una mayor inversión que los de la primera situación de compra.

3. **Solución extensa de problemas.** Es la situación en que se encuentra un individuo al carecer de conceptos claros de marca y atributos, dentro de una clase de productos. Clase de producto no familiar.

## 7. Outlet

Dónde compran los consumidores

El tipo, tamaño y ubicación del establecimiento que prefieren los consumidores para adquirir los diferentes tipos de producto

### **Lean Canvas**

Es una herramienta pensada para empresas incipientes para visualizar su modelo de negocio. Su enfoque está basado en la metodología Lean startup, el cual se centra en la generación de nuevas ideas y llevarlas a prototipado para experimentarlas con el fin de verificar si el mercado está en la búsqueda de las soluciones que se están proponiendo. (INCAE, 2018).

Una de las principales ventajas de utilizar esta herramienta enfocada a la experimentación es que de forma rápida se puede adquirir conocimientos a un costo bajo y retroalimentación por parte de los clientes en lugar de creer solo en la intuición. Esto ayudará a validar la idea de negocio antes de lanzar la versión final.

## **Etapa 2. Propuesta de estrategia de precios**

### **Estrategia de precio**

Una empresa o negocio sobreviven de las ventas y utilidades, a diferencia de una asociación civil por ejemplo que se mantiene operando gracias a las donaciones que tienen, por esto es sumamente importante tomar la mejor decisión para fijar un precio utilizando un método analítico y así presentárselo al público. La estrategia de precio debe de tener en cuenta el objetivo financiero que tenga el negocio.

Existen diferentes métodos para definir el precio de tu producto o servicio, puede ser con precios bajos y se convierta en una propuesta de valor como salud digna, que ofrece a precios accesibles y bajos estudios de salud.

Otras estrategias van de la mano con revisar a la competencia ya que precios ofrecen ellos sus productos o servicios, al igual que ofrecer precios “premium” y que este sea más alto que su competencia.

Además de los mencionados anteriormente, tenemos también los precios “psicológicos”, donde con la presentación del precio podemos alterar un poco la percepción del cliente o usuario, un ejemplo de este sería vender algo en 49 pesos o 49.99 pesos en lugar de 50 pesos.

Una manera recomendable de escoger tu estrategia de precio, es comprobándolo con tu punto de equilibrio.

### **Punto de equilibrio**

“El punto de equilibrio es establecido a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio.” (Contreras García, 2021)

Entendiendo que es cuanto tengo que vender para que después de mis costos y gastos no haya pérdidas, lo cual es lo que las empresas buscan, para poder obtener un punto de equilibrio es fundamental tener el precio de la unidad, su costo unitario, y los gastos fijos del negocio.

Otro concepto fundamental aquí es tu margen de contribución, el cual es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables, este debe ser cubierto por los costos fijos y la utilidad. El margen de contribución nos permite identificar cuánto dinero aporta cada producto a tu empresa y si es conveniente continuar su comercialización.

Cuando el negocio ofrece más de un producto o servicio, se hace una mezcla para saber cuánto tengo que vender de cada producto, para esto es importante conocer el porcentaje de participación de los productos sobre las ventas.

### **Porcentaje de participación de productos**

Este es un dato importante para los negocios, porque ningún producto se vende ni se comportan sus ventas exactamente igual, cuantitativamente debemos de tener cual es nuestro producto estrella hasta saber cuales productos no se venden.

Para obtener nuestro porcentaje de participación de nuestros productos, es tomar las ventas unitarias de cada productos y dividirlos entre la venta total, una vez realizada la división, multiplicaremos el resultado por 100. El dato se puede sacar igualmente con las unidades vendidas.

De preferencia mientras más sea el periodo de análisis, nos dará datos más consistentes, es recomendable tomar más de tres meses.

### **Costos unitarios**

El costo unitario es el valor que cuesta producir, almacenar y vender una unidad del producto o servicio, dando énfasis a que el costo está totalmente relacionado con la venta, por lo cual si hay mayores ventas los costos suben.

En el costo unitario hay que tomar en cuenta las materias primas, los cuales son los elementos que serán transformados para producir el producto, se toma al igual la mano de obra directa, el personal que se encuentra directamente participando en la elaboración del producto y los costos indirectos que son aquellos que influencia indirecta a el costo, o también conocido como los gastos fijos, estos no están relacionados a la venta, si el negocio tiene ventas o no el negocio tiene el deber de pagar estos gastos, como la renta, luz, salarios, etc.

### **Ventas requeridas**

Las ventas requeridas es un producto/resultado de nuestro punto de equilibrio, es importante tener en cuenta este dato para ser consciente de que requiere hacer el negocio, incluso va de la mano con la planeación estratégica del mismo y así lograr las ventas que se requieren.

Las ventas requeridas van en función a la visión del negocio y lo que está buscando lograr, si es estar en punto de equilibrio, o tener un monto de utilidad, o incluso tener un monto de utilidad después de impuestos, tener para pagar algún crédito, etc. Es importante tener presente cuales son los objetivos del negocio para así tener unas ventas requeridas reales.

La fórmula que podemos obtener nuestras ventas requeridas para punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio } \$\$ = \text{Costos fijos} / (\text{costo variable/ventas}) - 1$$

En cambio el punto de equilibrio en unidades solo cambia en:

$$\text{Punto de equilibrio UNIDADES} = \text{Costos fijos} / \text{precio} - \text{costo variable}$$

Si el caso del negocio tiene más de un producto y es multilíneal se obtendrá el dato con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio UNIDADES} = \text{Costos fijos} / \text{margen de contribución ponderado}$$

## **Formato de finanzas**

Toda organización o sociedad debe tener claro sus finanzas, sea empresa con fines de lucro o una asociación sin fines de lucro. Un formato para registrar y controlar el recurso financiero es altamente recomendable.

Hay formatos fundamentales para que nos apoyen a tener control en ciertas áreas, la primera será el área de las ventas, ya que esto nos ayudará a tener un histórico y un registro de nuestras ventas.

El segundo tema que va específico para las sector primario y segundo es el control del inventario y de las compras, el cual conlleva tener del inventario inicial, las entradas de inventario donde entran todas las compras y la salida de inventario o sease la venta. Es importante tener este dato en cuenta para así cuidar que siempre haya inventario y existencia de este, así se podrá ofrecer al público de manera constante.

Un último formato es el presupuesto de la empresa, comparándolo con el flujo de la misma, en el cual se establecen objetivos y se prevé el escenario de esta, el presupuesto nos ayuda a planear las operaciones y el recurso de la empresa para lograr los objetivos de la misma, se presenta cuando vamos a vender y cuánto vamos a gastar en cada cuenta especifica, cuánto se pagará de salarios, de materia prima, de gasto logístico, de créditos bancarios, etc. Se recomienda llevar este presupuesto de manera mensual

Mencionamos anteriormente sobre el flujo de efectivo de la empresa, el flujo de efectivo hace referencia al comportamiento del efectivo, entradas y salidas de este. Teniendo un control de lo que entra y sale de la empresa podremos ver nuestras áreas de mejora. Por ejemplo si en nuestro presupuesto tuvimos que de gasto logístico gastaremos 1,000 pesos y gastamos 2,000 pesos, este es un indicador de que gastamos más de lo planeado por el cual vamos a la operación, ajustamos y mejoramos.

### **Etapa 3. Construcción de identidad corporativa**

#### **Identidad corporativa**

La identidad corporativa de una empresa es la representación de todo este conjunto de elementos que los espectadores tienen en su mente, así como aspectos visuales

tangibles como el diseño del logotipo, diseño gráfico corporativo, tipografías, colores, papelería corporativa, elementos de comunicación externa e interna, publicidad, arquitectura corporativa entre otros. Y también aspectos intangibles como las sensaciones, emociones, filosofía y valores que se transmiten al público.

Es una de las herramientas más importantes de una empresa para construir y mantener su imagen de marca y gracias a este conjunto de elementos es que puede ser reconocible y diferenciable de otras empresas.

“La identidad corporativa es un conjunto de valores que una empresa requiere para su construcción en el mundo de los negocios, al igual que otros factores que permiten entrar una marca en la vida cotidiana de los clientes, asociándolos con varios aspectos gráficos fácilmente reconocibles.” (Universidad de Oriente Veracruz, 2019)

## **Naming**

El naming es el conjunto de criterios, reglas y directrices que se utilizan para definir el nombre de una marca en base a una arquitectura de marca determinada. Su objetivo principal es asegurar que la asignación de nombres de las marcas de una compañía sea coherente y unificada.

El proceso de naming implica un análisis detallado de los valores de la marca, su posicionamiento en el mercado y los requisitos legales, antes de proceder a la creación del nombre. Solo después de este análisis se procede a la parte creativa del proceso, en la que se busca un nombre que cumpla con los criterios y directrices establecidos.

"El naming es uno de los activos fundamentales para las marcas, pues trabaja por sí mismo el posicionamiento, propuesta, valores y universo de las marcas." (Razak A, 2018)



## **Diseño de empaque y etiqueta**

El diseño de empaque es un elemento esencial para establecer una conexión efectiva entre el producto, la marca y el consumidor. Es uno de los factores clave que influye en las ventas del producto, ya que si el envase no es atractivo, no llamará la atención del consumidor.

Además, el diseño de empaque y etiquetas puede afectar e influir en la percepción que el consumidor tiene del producto y por lo tanto en las ventas ya que puede transmitir atributos como la practicidad, ergonomía, seguridad y protección del producto. Por lo tanto es importante que el diseño del empaque o etiqueta sea armonioso y coherente con el producto, de manera que atraiga la atención del consumidor y transmita de manera efectiva los atributos del producto que se desean destacar. (Instituto Universitario Amerike,2019)

## **Etapa 4. Estrategia de comunicación**

### **Propuesta de comunicación (para redes sociales)**

De acuerdo con GO2JUMP(2021), menciona en un artículo que el plan de comunicación es “parte esencial de la estrategia de crecimiento” el cual incluye “objetivos, estrategia, procesos y contenidos” que “maximizan” el éxito en las redes sociales.

También destaca el artículo que el plan de comunicación “te mantiene enfocado en tu objetivo, racional en tus decisiones y te hace consistente”, algo súper importante a la hora de comenzar con un proyecto.

El marketing de contenido, pertenece a una de las estrategias que utiliza en el marketing digital, en esta área se busca crear información relevante para nuestro usuario, es decir, aportar datos de valor para mejorar la calidad de nuestros seguidores.

Tener una exitosa estrategia de marketing de contenidos ayuda a diferenciarnos de nuestros competidores, de fidelizar a nuestros usuarios y sobre todo vender más de nuestros servicios o productos.

Para esto las 8´c del marketing de contenidos para tu estrategia digital, son los ingredientes para obtener una receta exquisita y exitosa en tu empresa.

- Categorizar
- Comprender
- Conversar
- Colaborar
- Contribuir con contenido
- Conectar con usuarios influyentes
- Creación y participación comunitaria
- Convertir

Una vez tomando en cuenta estos pasos, es relevante que todo aquel contenido que se genere o recopile, pase por una curación, es decir por filtros en donde el propósito es brindar valor a la audiencia de manera original, de tal forma que sean parte de tu comunidad, dicho de otra forma generar una lealtad.



Figura 2. Fases del Inbound Marketing

## Estrategia de comunicación offline

Las estrategias de marketing offline deben ser estudiadas, a pesar de que en la actualidad mayormente sea online, el método de marketing que sobresale en el campo publicitario y comunicacional.

Implementar una estrategia integral, donde se usen las fortalezas del marketing tradicional y el digital, le permitirá a tu marca ingresar en la mente de diferentes audiencias, y con un gran impacto.

El marketing offline consiste en diseñar y ejecutar acciones de comunicación para una marca, utilizando medios de comunicación tradicionales. Es decir, aquellos canales que no necesiten de internet para llegar a la audiencia. Cuando hablamos de acciones o estrategias de marketing offline, nos referimos a todas aquellas que emplean como soporte los medios tradicionales. Por ejemplo, la publicidad impresa

en revistas, anuncios de radio o de televisión, la publicidad exterior en marquesinas o vallas publicitarias, espectaculares entre otros.

### 3.2 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados

A continuación se presenta el desglose de actividades realizadas conforme al plan de trabajo establecido.

#### **Etapa 1. Generación de modelo de negocios**

- **Redacción de misión, visión y valores**

Partiendo como base, proporcionar al empresario una base sólida corporativa en la que pudiera partir de elementos base pero significativos que dieran estructura de negocio como lo son aspectos de misión, visión, valores, oferta de valor y modelo de negocio, al realizar las propuestas, se identificaron factores comunes como lo fueron destacar lo nutritivo del producto, brindar alternativas y crear nuevos hábitos, de los cuales, descartamos algunos y los elegidos, se reformularon par llegar a los siguientes:

**Misión:**

“Incentivar a crear nuevos hábitos con snacks saludables para mejorar el estilo de vida de las personas”.

**Visión:**

“Inspirar a las personas a través de nuestros productos a llevar vidas más saludables y alcanzar su máximo potencial”.

## **Valores:**

Para la definición de los valores de marca se tomó en cuenta lo mencionado por el empresario en la entrevista inicial. Se enlistan los valores a continuación los cuales son:

- Desarrollar para crecer
- Creer en ti mismo
- La elección por mejorar
- Comunidad
- Orientación al cliente
- **Diagnóstico de producto**

La oferta de valor se redactó de la siguiente manera:

### **Oferta de valor:**

Actor principal: practicidad/sabor/salud.

“Facilitar la vida optimizando tiempo y esfuerzo que te da como resultado saciar el hambre de manera rica y saludable”.

Actor secundario: marca.

“Crear contenido que incentive el mejorar los hábitos alimenticios sin restricciones”.

- **Benchmarking**

Se realizó un Benchmarking de la competencia directa en el que se analizaron un total de cinco empresas que vendían chips de verduras y/o frutas y que tenían presencia en la ZMG.

Se revisaron diferentes aspectos tales como el portafolio de productos, precio, redes sociales, identidad de marca, puntos de venta, fortalezas individuales y diferenciadores, por mencionar algunos.

Se complementa con un Mystery Shopper con el objetivo de comprobar la disponibilidad de productos, precio, punto de venta.

El benchmarking en su totalidad se encuentra en Anexos al final de éste documento.

- **Análisis OA**

Puesto que no se podía realizar un análisis FODA de manera completa ya que es un proyecto que recién comienza se revisaron las oportunidades y amenazas basadas en la investigación del contexto del mercado.

El análisis OA en su totalidad se encuentra en Anexos al final de éste documento.

- **Validación del Target**

Para la validación del target primeramente se tomó en cuenta lo que el empresario mencionó en la entrevista inicial.

Se identificaron dos targets principales:

- Target primario: Hombres y mujeres de entre 20 a 35 años NSE A/B, C+, C que residen en la Zona Metropolitana de Guadalajara Son personas activas que buscan una opción de snack más saludable y práctica ya que su ritmo de vida es ocupado.
  - Driver: Buen sabor del producto.

- Barrera: pueden percibir que los precios son altos para este tipo de botanas.

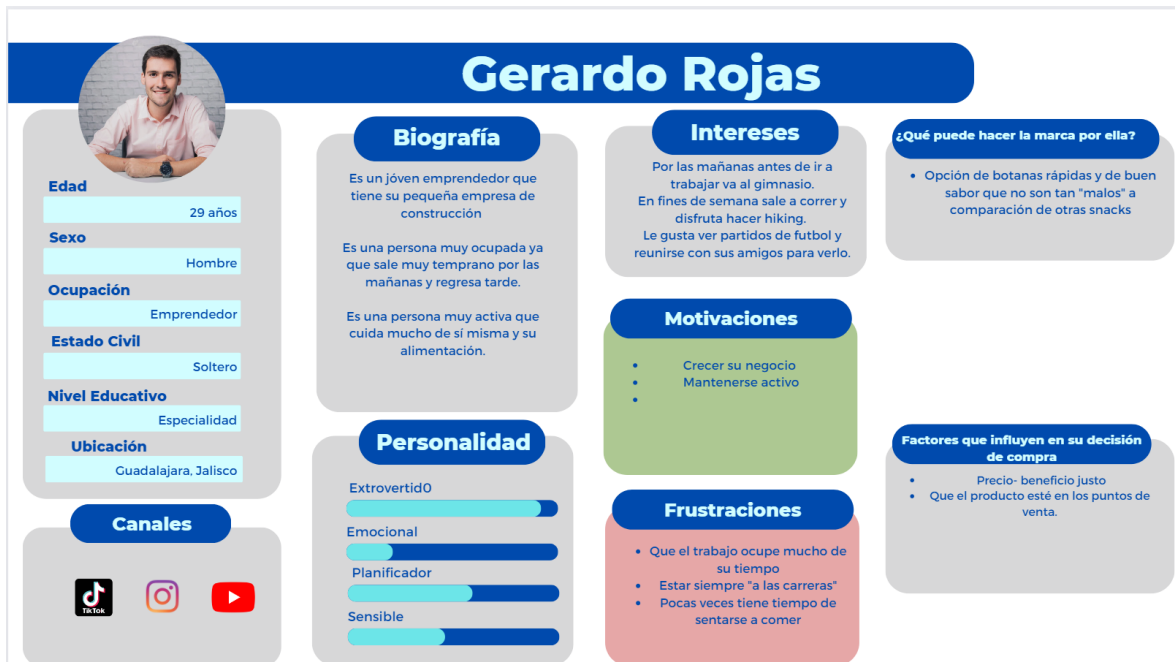


Figura 3. Buyer persona primario

- Target secundario: Hombres y mujeres de entre 35-45 años. NSE A/B, C+, C que residen en Zona Metropolitana de Guadalajara. Son personas que buscan adoptar y mantener hábitos más saludables. Son más conscientes de su salud y de lo que comen y buscan alternativas más saludables de snacks para ellos y su familia.
  - Driver: poder comer un snack que sea rico y sin sentir culpa.
  - Barrera: Que el producto tenga una percepción de no ser "tan saludable"



Figura 4. Buyer persona secundario

Se realizó un Mystery Shopper que complementó la información del target. En esta observación se identificaron las características y el estilo de vida de las personas que compraban estos productos en los diferentes puntos de venta con el fin de validar el segmento de mercado establecido con anterioridad.

Se utilizó de igual manera las 7 O's del consumidor para complementar con esta información.

De igual manera se identificó un target B2B, sin embargo por los alcances del proyecto y puesto que se enfocó al mercado de consumo no hubo un desarrollo puntual de este:

- Target B2B: Gimnasios, consultorios de nutriólogos, "tienditas" de escuelas, mercados gastronómicos.
- **Lean Canvas**



Esta herramienta se desarrolló de la siguiente manera para visualizar en su totalidad el modelo de negocios.

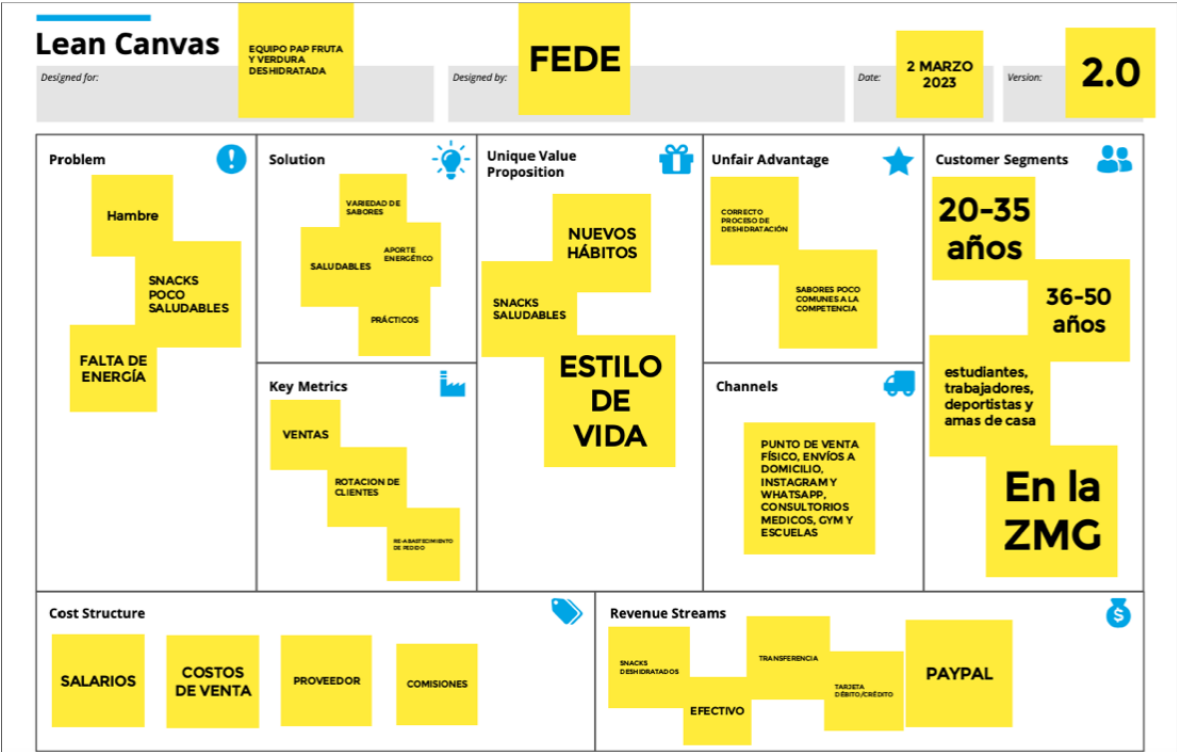


Figura 5. Lean Canvas.

**Etapa 2. Propuestas de estrategia de precios**

Se tomó como punto de partida un archivo de excel proporcionado por el empresario. En este documento de Excel estaban registradas las ventas en unidades por día, el costo unitario por bolsa y su respectivo precio, registraba al igual sus compras sin embargo la información no era clara y no había certeza de cuándo volver a hacer compras.

- **Formato de seguimiento financiero.**

Analizando su archivo se decidió crear un formato dinámico, claro y que de preferencia que obtuviera la mayor información metiendo los una cantidad mínima de datos. Se trabajó igualmente con sus costos debido a que no tenía un salario el empresario

El archivo financiero que se trabajó y tiene los siguientes temas:

1. **Ventas por día:** La primera pestaña es para que contenga la cantidad de bolsas que se vendieron cada día, con esta información que se llene todos los días se alimentará el resto del archivo
2. **Control de compras:** En esta pestaña maneja el control del inventario, este archivo toma en cuenta con el inventario inicial , entiéndase el inventario final del mes anterior, las entradas de inventario, entiéndase las compras con sus respectivas fechas y la salida de inventario, entiéndase las ventas.  
En el mismo archivo se creó un botón para que el empresario tuviera presente cuando tiene que comprar y cuantas bolsas, los botones son COMPRAR STOCK y URGENTE COMPRAR, estas van en función de unidades de punto de equilibrio, en cuanto tenga una cantidad menor al 40% de unidades de punto de equilibrio tendremos el botón URGENTE COMPRAR, por otro lado de ser menor las unidades del punto de equilibrio el botón dirán COMPRAR STOCK. De un lado mostrará la cantidad a comprar para tener sus unidades para tener listo las unidades a vender y llegar al punto de equilibrio
3. **Presupuesto:** En la pestaña podremos encontrar un presupuesto con fundamento de flujo de efectivo, donde observaremos primero sus ventas, generadas automáticamente gracias a las ventas diarias registradas en pestañas anteriores, posteriormente el costo de venta y sus gastos para terminar con su utilidad o pérdida. El presupuesto se maneja por los días de la semana en el mes correspondiente, empezamos con lo proyectado para el mes, y durante el mes tendremos la información de cómo vamos en relación a lo proyectado.
4. **Punto de equilibrio:** Se creó una pestaña para que el empresario pudiera crear su punto de equilibrio en unidades solo, esta pestaña está señalada

con indicaciones para diferentes escenarios en la trayectoria del proyecto, como sabemos los costos y gastos pueden cambiar dependiendo del crecimiento de la empresa y por consiguiente al punto de equilibrio.

De igual forma en el transcurso del proyecto realizamos análisis de precio y costo para conseguir el resultado del archivo financiero, le compartimos al empresario las siguientes recomendaciones posteriormente de analizar su archivo de excel que utilizaba

Revisando sus gastos nos dimos cuenta que realmente no estaba llegando al punto de equilibrio, debido a que a la semana debería de estar vendiendo 751 unidades cuando estaba vendiendo alrededor de 530 unidades, esto motivó a analizar un cambio en precio y en costo, las recomendaciones fueron:

1. Todos los productos de 50 grs tener precio de venta de 25 pesos, ya que el empresario tenía en la misma presentación los diferentes productos y tenían diferentes precios, con esta estrategia de todo al mismo precio se reducía las unidades a vender un 42%, significando 528 unidades a la semana, igualmente de la presentación de 250 gramos a 115 pesos precio de venta
2. Eliminación de productos, el empresario maneja 25 productos por el cual se propuso eliminar para quedar con 13 productos, esto con la estrategia de pedir más producto al proveedor de los más demandados con nuestros consumidos y así reducir el costo
3. Tener un *producto especial* cada mes, esto consiste en elegir uno de los productos eliminados anteriormente y ponerlo como especial, por ejemplo la propuesta de eliminación de productos uno de ellos era zanahoria natural, entonces lo quitamos del menú principal y lo tendríamos como el especial del mes de mayo, todo mayo puedes pedir zanahoria natural
4. Contratar a un vendedor, cómo distribuidor el negocio debería de enfocarse a la venta, por esto se recomendó al empresario contratar a un vendedor con

un sueldo base de 1,200 pesos a la semana más comisiones sobre sus ventas, siguiendo la recomendación de precio igualitario y contratando al vendedor, las unidades de punto de equilibrio serían 758 bolsas a la semana

5. El empresario quería revisar la posibilidad de contratar a alguien para empacar las bolsas para vender, después de analizar y viendo el carácter del negocio de distribución, vimos la posibilidad de poder llegar a un acuerdo con el proveedor para entregar los paquetes armados con su empaque, para esta negociación se vio que podía dar .50 pesos extras al proveedor por empacar en el empaque indicado por el empresario.

El archivo de manejo financiero se encuentra en el apartado Anexos.

### **Etapa 3. Construcción de identidad corporativa**

- **Naming**

Tomando en cuenta los comentarios del empresario en la entrevista inicial, se generaron propuestas de naming en equipo. Los criterios para ello fue que las propuestas fueran:

- Fáciles de recordar
- Ser significativos
- Agradable fonéticamente
- Fácil de pronunciar
- Ser registrables (Disponibles en el IMPI y Marca Net)

Los tres namings finalistas fueron: Santo Antojo, Veggie Life y Sano Choice,

- **Logo**

Tomando en cuenta los comentarios del empresario, tendencias, aplicaciones y sobre todo a qué público iba dirigido el producto se generaron bocetos del logo de los 3 namings finalistas.

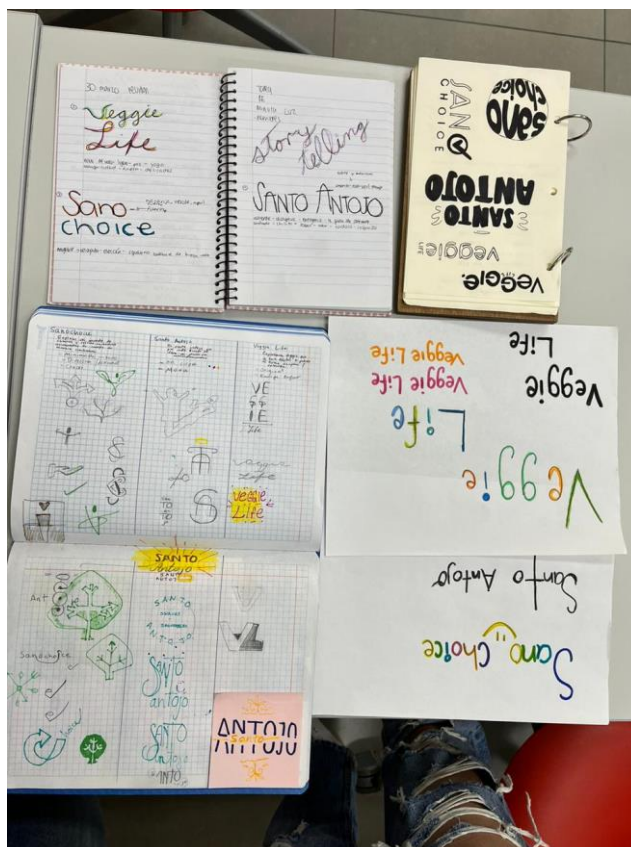


Figura 6. Bocetajes de logo.

Junto con la asesora de diseño se realizó una validación para llegar a un boceto por cada naming para que se digitaliza en Adobe Illustrator.

Finalmente en una reunión con el empresario esté eligió la propuesta de Veggie Life. En el logotipo se quería representar un estilo de vida en movimiento que puede llegar a tener altas y bajas pero al final es importante siempre terminar en alto.

- **Paleta de color**

La paleta de colores fue pensada para representar la fresca y variedad de sus productos, estos colores vibrantes y saturados es una excelente manera de transmitir la calidad y fresca de los productos. Además, estos colores tienen relaciones positivas con el optimismo, energía y felicidad, lo que puede ayudar en la promoción de productos saludables y naturales. Al utilizar una paleta de colores

vivos, la marca puede destacarse en el mercado y atraer la atención de los consumidores de manera efectiva, ayudándote a diferenciarte de la competencia.



*Figura 7. Paleta de colores.*

- **Tipografía**

Se eligió una tipografía sencilla pero que tuviera fuerza visual y se agregó un punto al final para representar la firme decisión de tener un estilo de vida saludable.



*Figura 8. Logo Veggie Life.*

- **Brandbook**

En este documento se recopilaron todos los elementos de identidad de la marca. Además se ejemplifican los usos correctos e incorrectos, los aplicativos en mockups.

Para visualizar el Brandbook completo, revisar el apartado de Anexos al final del documento.

- **Propuesta de empaque y etiqueta**

Revisamos propuestas de empaque con más de 5 proveedores, de los cuales, la mitad se encontraban en Guadalajara y los demás en CDMX y Guanajuato, sin dejar de lado tiendas como Amazon y Shopee.



Figura 9. Propuesta de empaque.

El precio de los empaques prácticamente dependen de la adquisición (si era en mayoreo o menudeo), el tipo de material del que fuera el empaque y de si el mismo fuera serigrafiado o no (cabe destacar que no todos los proveedores ofrecieron este último servicio).

Con un costo que fue de aproximadamente \$2.30-\$5.60, las propuestas con respecto al material del empaque fueron 3, transparente, kraft y mate, sin contar el precio de la serigrafía en el empaque, que dependiendo del tipo, podría ir desde los \$3 a los \$7, o de los \$8 a los \$25.

Con respecto a esto último comentado, la propuesta del equipo es la de implementar al empaque, etiquetas personalizadas. Los diseños pueden ir en función a la paleta de colores antes propuesta y comprando la cantidad establecida por el proveedor (la cantidad de mayoreo) que puede ir desde las 3,000 piezas, lo cual significa un precio de \$1 por etiqueta o hasta \$.82 por etiqueta.

#### **Etapa 4. Estrategia de comunicación**

- **Manual de comunicación**

Los resultados respecto al manual de comunicación fueron fructíferos puesto que la sinergia entre el área de mercadotecnia junto con publicidad llegaron a un buen resultado sobre las diferentes estrategias y formas de abordar la marca.

Al ser una marca nueva que no cuenta con un posicionamiento, la credibilidad la brindan los clientes que ya han probado el producto, por otro lado esa misma credibilidad empieza a desarrollarse cuando sumas acciones de valor hacia tus clientes, por ejemplo en el manual de comunicación podremos encontrar diversas propuestas de comunicación offline que permitan al usuario de dicho manual expandir el alcance e interacción real de Veggie life.

Este manual tiene como objetivo presentar una guía de comunicación, a fin de guiar a los usuarios de forma clara y coherente sobre cómo debe comunicarse la marca.

La manera en la que está estructurada es la siguiente:

1. La marca

Este punto aborda el Brand story, es decir la misión y visión de la marca y por qué hacemos lo que hacemos, los valores de marca y los objetivos de comunicación redactados para mayo de 2023 que corresponde a la etapa de lanzamiento de la marca.

Es importante recalcar que la redacción de los objetivos están alineados a la etapa de lanzamiento de la marca, por lo que una vez que se cumpla esto tendría que adaptarse a una etapa de mantenimiento y revisar los objetivos y cada uno de los puntos desarrollados en el manual de comunicación.

2. Aspectos verbales

Se incluye el target al que nos dirigimos y un ejemplo de buyer persona. Los términos clave que nos gustan incluir en cómo nos comunicamos así como también los términos a evitar. De igual manera



se explica el tono de voz sobre cómo se debería dirigir la marca con la audiencia.

### 3. Comunicación digital

Así mismo se agregó un manual de crisis para saber manejar las redes sociales, y un entrenamiento básico sobre cómo gestionarlas de forma adecuada. Al crear la parrilla de contenido nos inspiramos en crear comunidad y valor para la misma, segmentando el tipo de información y de qué manera se representará.

Para ver el Manual de comunicación en su totalidad, revisar el apartado de Anexos al final del documento o en su defecto el link se puede consultar dentro del manual de comunicación digital.

### 4. Comunicación offline

Se explican algunas propuestas de comunicación offline que pueden implementarse en un futuro por la empresa.

A continuación se listan algunas recomendaciones a considerar para ser contempladas en esta etapa de comunicación:

- Los objetivos digitales están redactados enfocados a la etapa de lanzamiento de la marca y concluyen hasta a final del año de 2023, por lo que es importante revisar el cumplimiento de estos y generar nuevos objetivos una vez terminado el plazo.
- Considerar hacer una página web de la marca o al menos una landing page.
- Implementar chatbots en redes sociales. De acuerdo con Tido (2022), el 96% de los compradores esperan una respuesta dentro de los primeros 5 minutos. Incluir chatbots responderá las preguntas frecuentes de manera casi inmediata a la audiencia sin necesidad del factor humano para que atienda estas preguntas generales.

El manual de comunicación se encuentra en su totalidad en el apartado de Anexos.

## 4. Reflexiones del los alumnos

A continuación se presentan los aprendizajes profesionales, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto.

### **Aprendizajes profesionales (en equipo)**

Este PAP nos permitió trabajar para que ultimadamente pasara de ser un proyecto a generar una planeación estratégica de negocio de manera integral.

Fue interesante la experiencia de un equipo multidisciplinario en el que había compañeros de licenciaturas como mercadotecnia, diseño, publicidad, finanzas y administración de empresa al conjuntar todos los diferentes enfoques, habilidades y sugerencias para llegar a una propuesta en pro a que el empresario pudiera recibir la mejor calidad de trabajo posible.

Fue fructífero que como equipo nos hayamos presentado ante un poco de resistencia por parte del empresario en algunas ocasiones. Tal como fue el caso en la etapa del branding donde se presentaron diferentes propuestas de naming, logos y paletas de colores. Creo que a partir de que enfrentamos una cierta renuencia pudimos presentar y justificar de mejor manera el por qué de las cosas y mantener una posición de las recomendaciones brindadas al cliente.

### **Aprendizajes sociales (personal)**

**María Fernanda Gómez Bracamontes:**

Considero que la experiencia de mi primer PAP me es muy significativa porque en mi carrera es el pan de cada día, iniciar de cero es decir como una idea se vuelve una empresa, como conviertes un sueño en algo real y tangible con ello no me refiero a solo productos, sino el hecho de lograr aterrizar e interpretar las ideas de los clientes para lograr resultados de alto impacto. Desde niña el amor y el servicio por los demás es algo clave en mi vida, cuando inicié trámites a mi licenciatura estaba feliz por estar en el eje de humanidades, en el transcurso de la misma pude encaminar mis proyectos y prácticas en laboratorios hacía causas sociales, porque la premisa del ITESO es, así como tu tienes la oportunidad de estudiar y ser exitoso, a través de lo que haces no solo profesionalmente sino como ser humano, haz que alguien más tenga esa misma oportunidad, contribuye a resolver problemáticas sociales aportar nuevas alternativas, discursos, herramientas, siempre desde el amor y la convicción de que cada acción nos lleva a un resultado. En ese sentido puedo decir que el haber trabajado con el proyecto de Fede que estaba en una etapa cero me emocionaba y al mismo tiempo representó un reto al momento de construir un diálogo puesto que había cierta resistencia al cambio lo cual es normal en todo ser humano, sin embargo cuando hablamos de emprender es importante el ser objetivos y delegar, es decir si quieres llegar lejos es en equipo, y esa es la base de todo el PAP y el porqué pudimos lograr esta intervención, puesto que somos un gran equipo y sobre todo nos encargamos de generar un proyecto que tuviera la esencia de contribuir a mejorar el estilo de vida de las personas, cuando tomas una problemática y la encaminas, le das voz y fuerza, es entonces que generas un valor, y no hablo en términos publicitarios o mercadológicos, me refiero a la esencia del ser humano.

**Clarissa Ma. Ortiz Jiménez:**

Este fue mi segundo proyecto PAP que nos brindó la oportunidad de trabajar desde cero con un proyecto local.

Fue importante que desde un principio nos familiarizamos con el proyecto y el empresario de manera que pudiéramos entender desde su perspectiva sus objetivos y necesidades puntuales a desarrollar en este PAP. Es de igual manera muy importante que como persona puedas hacer prácticas profesional de este tipo y experimentar de primera mano el mundo real.

Este emprendimiento evidentemente por ahora solo beneficia al empresario, sin embargo lo importante es lo que en un futuro puede llegar a ser y la fuente de empleos potenciales que tiene el emprender y desarrollar una empresa. En México las mipymes generan aproximadamente el 72% de los empleos del país, por lo que es fundamental que ITESO como universidad apoye estos proyectos, sobre todo por lo complicado que pueden ser los primeros años.

### **Víctor Esteban Hueso López:**

Este primer PAP sin duda significó que me tocara aprender y escuchar más de lo que en su momento pude aportar al mismo.

Anteriormente ya me había tocado trabajar en proyectos que parten desde 0, que solo tienen el producto más no una identidad (tal fue el caso de mi último emprendimiento).

Lo que quise plasmar o la iniciativa que traté de aportar en este proyecto fue algo sencillo pero bastante contundente. Dejar estructurada una base de lo que es, hace y lo que quiere conseguir el proyecto, buscando más la parte de relacionarse más tanto con proveedores, como con personas que pueden aportar al proyecto, provocando de esta manera, la creación de más empleos o de más trabajo para aquellos involucrados y que sin duda alguna, conseguiría que el proyecto se expandiera y cada vez más se acercara a los objetivos que se plantearon en un principio.

**Paola Lissette Sandoval Pelayo:**

Con este PAP siento que pude desarrollar mucho más mi vida profesional ya que es trabajar junto con un proyecto y persona real de la mano junto con un equipo que se complementa con habilidades diferentes para preparar un proyecto y dirigirlo hasta cumplir sus objetivos.

Además estar en este PAP fue una forma de contribuir con mis servicios y experiencias para un bien social ya que a veces las personas quieren crecer y emprender y el no tener muchas veces el apoyo correcto y la asesoría necesaria no les da los resultados esperados, por lo que poder ayudar a una persona que quiere emprender y superarse desde mi área es algo que me hace sentirme bien porque muchas veces el diseño es un área que se puede llegar a percibir como una vanidad más para cualquier aspecto de nuestras vidas, entonces considero que es bueno encontrar estas diferentes oportunidades de apoyar y aportar.

**Giselle Bernal:**

En este proyecto tuve la oportunidad de ser consejera y acompañante del proyecto que conocimos como *Frutas y Verduras Desidratadas* en la parte financiera, un área fundamental que como sabemos está en la base de Business Model Canvas y es por una razón. Realmente la parte financiera es la que le da el soporte al proyecto y que le da el carácter de empresa. Cuando iniciamos el proyecto el empresario comentó que quería formalizar el negocio que tenía por bastante tiempo, no tenía identificado un objetivo cómo tal en el negocio, era muy general.

Me di la tarea de descubrir qué era lo que realmente quería el negocio, cuál era su objetivo al venir al PAP y que buscaba conseguir con nosotros, más allá de formalizar el negocio, después de varias reuniones nos comentó el empresario que quería terminar de pagar su crédito universitario y poder conseguir su título, fue ahí donde encontré un motivo fuerte por el cual trabajar en sus finanzas

El empresario al igual no tenía un sueldo y todo lo que “sobraba” del negocio iba para el crédito universitario, ese fue mi motivador social, hacer un plan y estrategia de precio donde controlamos el costo, aumentamos la utilidad y destinamos en los gastos fijos un sueldo para el empresario y un pago de crédito universitario donde abonará más del pago establecido, así aportando más en capital y que los intereses bajarán

Mi servicio profesional realmente aportó con estrategias donde pudiera el empresario lograr sus objetivos de manera eficiente, haciendo más con menos, poder llegar a pagar ese crédito y tener un sueldo digno como todo trabajador y/o emprendedor

### **Aprendizajes éticos (personal)**

#### **Clarissa Ma. Ortiz Jiménez:**

En todas las profesiones seguramente y sobre todo en el caso de la mercadotecnia, siempre está sobre la mesa el tema de la ética. Al ser que el principal objetivo de la mercadotecnia es satisfacer las necesidades y deseos pero a su misma vez busca generar rentabilidad para las empresas a través de los productos y/o servicios que estos ofrezcan.

Esta experiencia PAP me lanza a siempre apuntar a tener responsabilidad, honestidad y transparencia como parte de cualquier empresa y como futura profesional de mercadotecnia considerando que todas las acciones tienen un efecto en el medio ambiente y en la sociedad por lo que es una tarea continua y personal para llevarlas a cabo incluso cuando pensemos que nadie nos vea.

#### **María Fernanda Gómez Bracamontes:**

Como futura licenciada en comunicación estratégica y publicidad la base de mi formación ha sido la ética puesto que el impacto que tenemos va dirigido a las masas y esto requiere una gran responsabilidad. El lograr cambios y generar confianza va ligado totalmente a nuestras acciones, este PAP me permitió sentir un respaldo en general desde mi equipo hasta los asesores, crear un espacio seguro es importante al momento de hacer una intervención a nivel profesional como en la vida laboral que nos espera con grandes empresas o clientes. Ser leal a tu sistema de valores y perspectivas éticas es relevante para tomar decisiones que te lleven al lugar que quieres estar y seguir desarrollando la persona que eres. Sin olvidar que hay que ser chingon sin chingar a los demás. Pude recuperar la confianza en mí como profesional porque es una carrera muy compleja y constantemente hay que cuestionarse, disfruté mucho trabajar con otras áreas y aprender de ellas e incluso lograr amistad.

**Víctor Esteban Hueso López:**

Como mi primera experiencia en este PAP, reconozco que no fue una tarea fácil. Al haber muchísimo trabajo por realizar o al menos, propuestas por entregar, tuve que elegir en cuál tarea o actividad podía aportar mi máximo esfuerzo, el cual, significó acceder a otros proveedores, implementar la idea de conseguir crédito para los pedidos del producto y la más importante (a mi parecer) la principal característica de un emprendedor, proporcionar puestos de trabajo (con la idea de conseguir un vendedor(a) o una persona que empaque el producto).

Sin duda alguna, este proyecto reafirma mi postura de crear fuentes de trabajo, crear un proyecto en el que disfrute bastante lo que haga, ponga en práctica lo aprendido a lo largo de la carrera pero sobre todo, y es el aprendizaje que más destaque de este proyecto, el de contemplar más puntos de vista de personas que no necesariamente hayan estudiado lo mismo que yo.

Me di cuenta que dentro de mis planes no incluía escuchar a otras personas que no fuera yo y que sin duda, por lo visto y vivido en este proyecto, tengo bastante

que aprender pero también, muchas herramientas para salir y luchar por mis objetivos. Sin duda alguna, este proyecto significó bastante y considero que aprendí muchísimo y también puede conocer buenas personas, excelentes en sus áreas y que no dudaré en consultarles cuando sea necesario.

**Paola Lissette Sandoval Pelayo:**

Cuando entre en este segundo PAP la verdad es que sentía que no venía 100% motivada de mi PAP anterior ya que sentí que en el otro no aporte gran cosa en mi área y con mis conocimientos por lo que pensé que de cierta forma podría llegar a ser lo mismo en este, pero conforme fuimos avanzando me di cuenta que tenía mucho que aportar y que tenía que entregar mi 100% porque aunque no fuera un trabajo pagado, el desarrollo, las actividades y las formas de tratar con el cliente y de trabajar eran ya de una manera real y como sería en la vida profesional, entonces tenía que comprometerme con el empresario, con mi equipo y también conmigo porque lo que entregara en este proyecto podría en algún punto de la vida llegar a ser el reflejo de mi conocimiento y trabajo.

Trabajar en este PAP me hizo ver un nuevo enfoque para el diseño, porque siento que muchas veces que llegue a crear identidades gráficas no lo hacía desde un análisis tan profundo y pensando en el gran impacto que este podría tener, por lo que tener esta visión y este respaldo con una investigación sólida fue importante para mi desarrollo en este proyecto.

**Giselle Bernal:**

Realmente en este PAP confirme mi *misión* de vida, me apasiona dar asesoramiento y acompañamiento a los mexicanos para que aprendan de finanzas personales, que poco a poco los mexicanos aprendan nuevas técnicas de cómo manejar su dinero, yo le comente al empresario, cómo manejas tus finanzas personales así manejarás las finanzas de tu negocio



Al inicio cuando le pedí que compartiera sus gastos fijos, me mando un listado en el cuál apareció un gasto fijo cómo *gustitos*, estoy comprometida con mi comunidad a que poco a poco las finanzas personales sean accesibles e interesantes para nuestra comunidad mexicana, varios estudios de INEGI han comprobado que 8/10 personas tienen más de una tarjeta de crédito, y de estas no tienen la solvencia económica para hacer frente a estas responsabilidades posteriormente

Me apasiona la consultoría financiera y administrativa, donde demos herramientas que formalicen al negocio, proyecto o empresa, debido a que siempre en las empresas debemos seguir mejorando e innovando con nuevos procesos y estrategias

Mi profesión será con el objetivo de poder dar herramientas que impulsen a la gente a tener mejor relación con sus finanzas y lograr sus objetivos, porque el dinero es solo un medio para conseguir lo que queremos, no la meta. Este objetivo lo aplicare para empresarios, universitarios, niños, padres de familia, para todo mexicano que esté dispuesto a conocer mejor a este medio llamado dinero para cumplir sus objetivos personales y profesionales

### **Aprendizajes en lo personal (personal)**

#### **Giselle Bernal:**

En el proyecto PAP pude reconocer en mí la manera de ver varias maneras y estrategias para que un negocio pueda ser más eficiente, actualmente puedo seguirlo practicando en donde laboro, la empresa Estrenón, donde constantemente hago propuestas de eficiencia organizacional para la mejora continua de la operación

Con el proyecto PAP me doy cuenta que esta es una cualidad que nace de

mi, el empresario tenía un objetivo claro, pagar su crédito universitario y busque las estrategias para que pudiera llegar a esto con varios métodos que fueron desde el control de compras, control de inventario, estrategia de precio y seguimiento de costos del negocio

Aprendí y reafirme en mi, mi manera de comunicar y explicar mis ideas con el empresario, aunque el empresario no tuviera la disposición de escucharlas, pude manejar la situación para que accediera

Reflexione sobre el trabajo en equipo y del crecimiento personal y/o profesional de sus integrantes, debido a que cada quien tiene un camino de vida distinto el cual por ende también un camino laboral diferente, me parece que el PAP es un muy ligero acercamiento a la vida laboral únicamente por que trabajas con gente de otras carreras, sin embargo cómo aún es actividad de escuela aun se puede dar las típicas conductas de un estudiante que no son comunes o aceptadas en la vida laboral

**Víctor Esteban Hueso López:**

Me gusta mucho el cómo me siento cuando me acuerdo del trabajo obtenido ante las necesidades o inquietudes del empresario.

Este proyecto sin duda permitió que consultara a cuantas personas fueran necesarias (más que nada para obtener diferentes puntos de vista y posibles soluciones) ante determinadas situaciones. Siempre he sido de la idea que cada persona aporta y sabe mucho desde su experiencia, por lo que, reconocer y confiar en su trabajo, sin duda es enriquecedor sobre todo en aquello que desconozco o no domino ante determinado tema o área.

En este tiempo, me di cuenta que tengo muchas áreas por trabajar, otras por conocer y otras por destacar. Me gustó que conocí herramientas para desarrollar más la parte creativa que a decir verdad, no he trabajado mucho y que sin duda,

serán bastante fructíferas para tratar de solucionar problemas desde otra perspectiva.

**Clarissa Ma. Ortiz Jiménez:**

Esta segunda experiencia de PAP en CEDECOM me brindó aprendizajes enriquecedores y muy diferentes a los que adquirí en mi primer PAP. Puesto que esta vez trabajamos con un proyecto que recién comenzaba en el cual solo tenía producto. Al ser de esta forma nos dió la oportunidad de elaborar un trabajo integral que combinaba también muchas perspectivas de las diferentes carreras de mis compañeros y lo que generó una sinergia entre los distintos puntos de vista que estaban encaminados en pro a generar el mejor trabajo posible.

Personalmente puedo decir que ambos proyectos PAP me han brindado un poco más de confianza en mí misma como futura profesional de mercadotecnia. Como principal enseñanza confiar en las propias habilidades. De igual manera me llevo que es importante hacer mancuerna en equipo y que siempre es muy valioso el tener la disposición y apertura de aprender cosas nuevas.

**María Fernanda Gómez Bracamontes:**

El PAP para mi representa mi renacimiento a nivel profesional me di cuenta de lo fuerte que soy y que realmente soy buena en lo que hago, en ocasiones podemos llegar a dudar de nuestro potencial y este proyecto me dio la oportunidad de conocerme en otro aspecto con personas extraordinarias de otras carreras que con los brazos abiertos me enseñaron y me siento agradecida de haber estado en un ambiente cálido y seguro, CEDECOM marcó mi carrera al estar en línea de egreso. A manera muy personal han sido meses complicados y sentir el respaldo de mi equipo me gusto mucho porque eso es lo que hace un equipo es una balanza que te nutre y que expande tus conocimientos es tener la apertura de intentar cosas nuevas.

**Paola Lissette Sandoval Pelayo:**

En este PAP pude poner en práctica muchos de mis conocimientos aprendidos en

la carrera, lo que siento que fue muy enriquecedor para mi porque fue interesante desarrollar un naming y branding desde cero, sin ningún antecedente de marca, aplicando todas las técnicas de investigación y desarrollo que he aprendido.

Trabajar en el desarrollo creativo de Veggie life me ayudó a reforzar mis conocimientos Pero también me dejó muchos aprendizajes nuevos que puedo aplicar en mi vida profesional. Además compartir y aprender nuevos conocimientos con los de mi equipo que son de diferentes profesiones aportó mucho en el desarrollo del proyecto y el enfoque que le dimos.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones Generales

Partiendo de la problemática inicial en el que el proyecto de frutas y verduras deshidratadas se encontraba es que había producto más no había una planeación estratégica ni una identidad corporativa.

El trabajo se dividió en 4 grandes fases: Modelo de negocios, propuesta de estrategia de precios, construcción de identidad corporativa y estrategia de comunicación.

En esta primera fase, se hizo la propuesta del modelo de negocio, el cuál constó de herramientas como misión, visión y valores, seguido de oferta de valor, análisis de la competencia, análisis OA, validación del target, 7O's y Lean Canvas.

Las herramientas se utilizaron en esta fase con la finalidad de conseguir una estructura corporativa que partiera de la base de lo que se tiene en este instante y que sirvieran para trazar nuevos objetivos.

La actualización del archivo financiero que realice el empresario le permitirá el tomar decisiones sustentadas para lograr la rentabilidad del negocio

El manejo adecuado del manual de identidad favorece la diferenciación con productos similares en el mercado, logrando una identidad propia para el negocio

La continuidad que se dará a la comunicación que se genere por parte de la empresa deberá de tomar como referencia lo establecido en el manual desarrollado con este objetivo, logrando esta forma el posicionamiento en el mercado meta

Durante nuestro recorrido con Veggie Life, concluimos que realmente es un negocio con potencial, tiene un producto atractivo y en tendencia, con un mercado validado y el compromiso del empresario, para el crecimiento de este proyecto y convertirlo en una gran empresa es importante crear una experiencia de compra con su marca y su excelente servicio

Los resultados que le entregamos hoy fueron en base de análisis para que el empresario logre este crecimiento, se recomienda el seguimiento de estas propuestas para que sea un negocio con estrategia, estructura y sea diferenciador a los demás

Las recomendaciones generales con las que se llegó al final del proyecto se enlistan a continuación:

- Se sugiere la realización una página web o en un principio, una landing page
- Chatbot en redes sociales de modo que pueda brindar información de manera rápida y eficaz a las personas que buscan conocer el producto (precios, presentaciones y sabores).
- Considerar el cambio de empaque en su producto, puesto que es una manera de diferenciarse de la competencia y de proteger el producto de las condiciones ambientales
- Implementación de etiquetas adhesivas al empaque con respecto al logo y la tabla nutrimental del producto, ya que de esta manera, el

costo del empaque sería muchísimo más barato que al hacer serigrafía en el mismo.

- Seguimiento continuo con gastos y costos del negocio.

## Bibliografía

- Báez y Pérez de Tudela, J., (2012). *Investigación cualitativa*. México, D.F.: Alfaomega.
- Cardona, F. (2023, marzo 18). *Costo Unitario - Conceptos y Aplicación. Excel Para Todos*. <https://excelparatodos.com/costo-unitario/>
- Casasola, M. (2022). *Curación de contenidos ¿Qué es y qué herramientas usar? Web Escuela*. <https://webescuela.com/curacion-de-contenidos/>
- Da Silva, D. (2020). *Qué es análisis de punto de equilibrio multiproducto, cuál es su importancia y cómo puedes calcularlo*. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/punto-de-equilibrio-multiproducto/>
- Da Silva, D. (2021). *Análisis de la competencia: ¿cómo hacer en 6 pasos? Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-competencia/>
- de los presupuestos Introducción, C. >. E. A. (s/f). *Fundamentos de negocio*. Nafin.com. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de [https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion\\_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad3\\_1.pdf](https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad3_1.pdf)
- Díaz, C. (2019). *¿Cuál es el margen de contribución y cómo se calcula? Lean Finance*. <https://leanfinance.es/que-es-el-margen-de-contribucion-y-como-se-calcula/>
- Diferencia entre margen de contribución y margen bruto. (s/f). Gerencie.com. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-el-margen-de-contribucion-y-margen-bruto.html>
- Emilia Martínez Rodríguez, D., Deseada, D. E., & Moreno, C. (s/f). *TRABAJO DE FIN DE GRADO*. Ual.es. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537\\_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revisión%20teórica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_el%20modelo%20de%20negocio%20como%20base%20del%20exito%20empresarialuna%20revisión%20teórica%20.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Etiquetado frontal de alimentos y bebidas. (2021). Gobierno de México. <https://www.gob.mx/promosalud/acciones-y-programas/etiquetado-de-alimentos#:~:text=Este%20etiquetado%20se%20integra%20por>
- Euromonitor Passport. (2022). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Mexico*. Country Report. Passport.

- Fuera de línea: conceptos para entender qué es marketing offline. (2017, julio 27). Rock Content - ES; Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-offline/>
- G. (s. f.-b). ¿Cómo diseñar un Plan de Comunicación para Redes Sociales? <https://marketing.go2jump.com/disenar-plan-comunicacion-redes-sociales>
- García, J. A. C. (s/f). Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo. Blog de Salesforce. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- Gómez, G. (2020). Punto de equilibrio. Qué es, fórmula, cálculo, ejemplos. gestiopolis; gestiopolis.com. <https://www.gestiopolis.com/como-calcular-el-punto-de-equilibrio/>
- Identidad corporativa, diseño de identidad corporativa. (s/f). Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
- INCAE. (2018). Lean Canvas: un lienzo para emprendedores. INCAE. <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>
- Marquez, M. (2015, febrero 20). Qué son los flujos de efectivo, y ¿para qué sirven? Contador Contado. <https://contadorcontado.com/2015/02/20/que-son-los-flujos-de-efectivo-y-para-que-sirven/>
- Nirian, P. O. (2020). Valores de una empresa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valores-de-una-empresa.html>
- Ortega, C. (2023, enero 19). Estrategia de precios: Qué es, tipos y ejemplos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-de-precios/>
- Ortiz, M. (2014, marzo 10). Punto de equilibrio en Excel. Excel Total. <https://exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel/>
- Pursell, S. (2023, 14 febrero). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Razak, A. (2018, marzo 25). NAMING: definición, tipos y guía paso a paso. Branfluence.com. <https://www.branfluence.com/guia-proceso-de-naming/>
- Terreros, D. (2023b). Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla). <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>



Tidio. (2022, January 5). 7 Benefits of Chatbots for Your Business and Customers. Tidio. <https://www.tidio.com/blog/benefits-of-chatbots/#benefits-for-customers>

Torres, R. (2016, marzo 29). Por qué es tan importante calcular las ventas requeridas de tu Negocio - Cómo Crear Empresa. Cómo Crear Empresa | Ideas y Estrategias para el Éxito Empresarial; Cómo Crear Empresa. <https://www.comocrearempresa.com/2016/03/por-que-es-tan-importante-calcular-las-ventas-requeridas-de-tu-negocio/>

Velázquez, A. (2023, 13 marzo). Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

¿Qué es el diseño de empaque? (2019). Instituto Universitario Amerike. <https://amerike.edu.mx/que-es-el-diseno-de-empaque/>

## Anexos

- Anexo # 1: Análisis OA

[ANÁLISIS OA](#)

- Anexo # 2: Benchmarking

[Copia de Benchmarking](#)

- Anexo # 3. Buyer persona

[Buyer persona PAP.pdf](#)

- Anexo # 4: Archivo financiero VEGGIE LIFE

[VEGGIE LIFE 2023 REPOSITORIO PAP](#)

- Anexo # 4: Manual de identidad

[Manual Identidad Corporativa VEGGIE LIFE.pdf](#)

- Anexo #5: Manual de comunicación

[manual comunicacion veggio life final.pdf](#)

- Anexo #5.1: Manual de crisis

[Manual de crisis.pdf](#)

- Anexo #6: Parrilla contenidos en redes sociales

<https://trello.com/invite/b/eXNSI8am/ATTI54012cd176f7f26d1f62359d290c7d786F5ECEB2/veggie-life>