

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración Campus
Tijuana



“Diseño de un plan de negocios para determinar la
viabilidad de Salitral Mobile Home Park Camping & RV
en Ensenada, B.C.”

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Presenta: Luis Eduardo Ramos Meza

Matricula: 00318921

CVU: 1032286

Director de proyecto: Dra. Blanca Estela Bernal Escoto

Tijuana, Baja California, Febrero de 2022

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | 5 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 7 |
| CAPÍTULO I | 8 |
| 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO | 8 |
| 1.1 Antecedentes | 8 |
| 1.2 Justificación | 9 |
| 1.3. Objetivos | 10 |
| 1.4. Metodología..... | 11 |
| 1.5. Naturaleza del proyecto. | 13 |
| 1.6 Ejercicio planeación estratégica..... | 14 |
| 1.6.4 Objetivos de la empresa. | 15 |
| 1.6.5 Valores | 15 |
| 2. Modelo De Negocio. Ventaja Competitiva | 16 |
| 2.1 Análisis de la industria o sector..... | 16 |
| 3. El Mercado | 33 |
| 3.1. Objetivos de marketing | 33 |
| 3.2. Investigación de mercado | 34 |
| 4. Elementos de la Mercadotecnia | 55 |
| 4.1. Definición de la Estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia | 55 |
| 4.1.1. Atributos del producto resultante del proyecto (Producto)..... | 55 |
| 4.1.1. Establecimiento de Precios | 56 |
| 4.1.1.1. Estrategia de fijación de precios | 56 |
| 4.1.2. Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes..... | 57 |
| 5. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES | 63 |
| 5.1. Objetivos del área de organización | 63 |
| 5.2. Estructura organizacional..... | 63 |
| 6. REPORTE TÉCNICO | 73 |
| 6.1. Objetivos del área técnica | 73 |
| 6.2. Especificaciones del servicio | 74 |
| 6.2.1. Descripción de la prestación del servicio..... | 74 |
| 7. ASPECTOS FINANCIEROS | 88 |
| 7.1. Sistema contable de la empresa. | 88 |
| 7.2 Flujo de efectivo. | 89 |
| 7.3 Estados financieros proyectados..... | 90 |
| 7.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras..... | 91 |

| | |
|---|-----|
| 7.5 Sistema de financiamiento..... | 91 |
| 7.6 Aspectos legales de implementación y operación..... | 91 |
| 7.7 Definición del régimen de constitución de la empresa..... | 91 |
| 7.8 Trámites de apertura..... | 93 |
| 7.9 Aspectos económicos y financieros..... | 102 |
| Capítulo III. Conclusiones y Recomendaciones | 106 |
| 6. REFERENCIAS | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. <i>Logotipo de la empresa.</i> | 14 |
| Figura 2. <i>Valores de la empresa</i> | 16 |
| Figura 3. <i>Modelo de las cinco fuerzas competitivas.</i> | 22 |
| Figura 4. <i>Matriz Eric</i> | 32 |
| Figura 5. <i>Fórmula para cálculo de muestra finita</i> | 43 |
| Figura 6. <i>Nacionalidad</i> | 44 |
| Figura 7. <i>Genero de los participantes</i> | 44 |
| Figura 8. <i>Edad de los participantes</i> | 45 |
| Figura 9. <i>Estado civil de los participantes</i> | 45 |
| Figura 10. <i>Lugar de residencia</i> | 46 |
| Figura 11. <i>Municipio en el que reside</i> | 46 |
| Figura 12. <i>Nivel educativo</i> | 46 |
| Figura 13. <i>Tipo de vivienda</i> | 47 |
| Figura 14. <i>Servicios que recibe</i> | 47 |
| Figura 15. <i>Antigüedad de residencia</i> | 48 |
| Figura 16. <i>Número de miembros que conforman el núcleo familiar</i> | 48 |
| Figura 17. <i>Dependientes económicos</i> | 49 |
| Figura 18. <i>Número de integrantes que se trasladan a Estados Unidos a trabajar.</i> | 49 |
| Figura 19. <i>Frecuencia de retorno a Estados Unidos</i> | 50 |
| Figura 20. <i>Actividades Recreativas que motiva su vista a Baja California</i> | 51 |
| Figura 21. <i>Razones de la migración</i> | 51 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22. <i>Ingresos con los que cuenta</i> | 51 |
| Figura 23. <i>Recurso promedio necesario para vivir en Baja California</i> | 52 |
| Figura 24. <i>Distribución del gasto familiar</i> | 52 |
| Figura 25. <i>Frecuencia de visitas a lugares turísticos</i> | 53 |
| Figura 26. <i>Logotipo de la empresa.</i> | 57 |
| Figura 27. <i>Isotipo de la empresa</i> | 58 |
| Figura 28. <i>Canal de Distribución de servicios brindados</i> | 61 |
| Figura 29. <i>Estructura organizacional</i> | 64 |
| Figura 30. <i>Diagrama de flujo de renta de viviendas</i> | 75 |
| Figura 31. <i>Diagrama de flujo de renta temporal de viviendas</i> | 76 |
| Figura 32. <i>Diagrama de flujo de renta de espacios RV</i> | 77 |
| Figura 33 <i>Formato requisición de compra</i> | 83 |
| Figura 34. <i>Diseño y distribución de áreas de Salitral Camp & RV</i> | 85 |
| Figura 35 <i>Diseño y distribución del área de ventas</i> | 86 |
| Figura 36. <i>Diseño y distribución del área de comedor</i> | 86 |
| Figura 37. <i>Diagrama de flujo de trámite ante Hacienda</i> | 95 |
| Figura 38. <i>Diagrama de flujo para tramite de alta de trabajadores en hacienda.</i> | 96 |
| Figura 39. <i>Diagrama de flujo para tramite de alta en el IMSS</i> | 98 |
| Figura 40. <i>Diagrama de flujo para tramite de alta ante INFONAVIT</i> | 99 |
| Figura 41. <i>Diagrama de flujo para alta en el SAR</i> | 101 |
| Figura 42. <i>Diagrama de flujo para registro de nombre en SRE</i> | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Ciudadanos norteamericanos residentes en Baja California</i> | 11 |
| Tabla 2. <i>Estadístico de fiabilidad</i> | 13 |
| Tabla 3. <i>Matriz Metodológica.</i> | 13 |

| | |
|---|----|
| Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de los Factores externos</i> | 20 |
| Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de los Factores internos</i> | 20 |
| Tabla 6. <i>Matriz FODA</i> | 21 |
| Tabla 7. <i>Fuerzas competitivas</i> | 29 |
| Tabla 8. <i>Recomendaciones para hacer frente a las 5 fuerzas competitivas</i> | 30 |
| Tabla 9. <i>Competencia directa</i> | 35 |
| Tabla 10. <i>Estructura industrial y competitiva del proyecto “Salitral Camp & RV</i> | 38 |
| Tabla 11. <i>Estadístico de fiabilidad</i> | 42 |
| Tabla 12. <i>Ciudadanos norteamericanos residentes en Baja California</i> | 42 |
| Tabla 13. <i>Cálculo de tamaño de muestra finita</i> | 43 |
| Tabla 14. <i>Motivos de la migración</i> | 50 |
| Tabla 15 <i>Medios de comunicación seleccionados para la promoción</i> | 59 |
| Tabla 16. <i>Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional</i> | 64 |
| Tabla 17. <i>Formato para definir los procesos operativos de la empresa</i> | 66 |
| Tabla 18. <i>Costos de nómina</i> | 72 |
| Tabla 19. <i>Objetivos por puesto</i> | 73 |
| Tabla 20. <i>Requerimiento de equipo e instalaciones</i> | 78 |
| Tabla 21. <i>Imágenes de los equipos requeridos</i> | 78 |
| Tabla 22. <i>Equipo requerido para mantenimiento</i> | 79 |
| Tabla 23. <i>Imágenes de equipo requerido para mantenimiento</i> | 79 |
| Tabla 24. <i>Equipo requerido para comedor</i> | 79 |
| Tabla 25. <i>Imágenes de equipo requerido para comedor</i> | 80 |
| Tabla 26. <i>Equipo requerido para enfermería</i> | 81 |
| Tabla 27. <i>Imágenes del equipo requerido para enfermería</i> | 81 |
| Tabla 28. <i>Materia prima o insumos</i> | 82 |
| Tabla 29. <i>Proveedores de consumibles</i> | 82 |
| Tabla 30. <i>Servicios y proveedores</i> | 83 |
| Tabla 31. <i>Capacidad instalada</i> | 83 |
| Tabla 32 <i>Manejo de inventarios</i> | 84 |
| Tabla 33. <i>Personal y habilidades</i> | 87 |
| Tabla 34. <i>Uniforme seleccionado para el personal</i> | 88 |

| | |
|---|------------|
| Tabla 35. Programa de servicio | 88 |
| Tabla 36. Flujo de efectivo 5 años. | 89 |
| Tabla 37. Estados de resultados proyectados a 5 años. | 90 |
| Tabla 38. Costos de los trámites de apertura. | 93 |
| Tabla 39. Inversión inicial | 103 |
| Tabla 40. Cronograma de inversiones 2023-2027 | 104 |
| Tabla 41. Valor presente neto | 105 |
| Tabla 42. Análisis de sensibilidad (segundo año) | 106 |

ÍNDICE DE imágenes

| | |
|---|-----------|
| Imagen 1. Modelo de casa prefabricada de China | 25 |
| Imagen 2. Modelo 2 de casa prefabricada de China | 26 |
| Imagen 3. Modelo 3 de casa prefabricada de China | 26 |
| Imagen 4. Modelo 4 de casa prefabricada en China. | 27 |

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer muy especialmente a la **Dra. Blanca Estela Bernal Escoto** por sus invaluable aportaciones académicas, su evidente experiencia y consejos que me dio durante todo el trayecto de esta parte de mi formación la cual me fue clave para lograr culminar este proyecto.

Muy personalmente agradecer a mi esposa por su apoyo incondicional durante toda la maestría y por creer en mí.

También a mi madre que siempre me apoyó y alentó a seguir creciendo profesionalmente.

Pero sobre todo a mi hija quien ha sido fundamental en mi vida para esforzarme cada vez más y lograr todas mis metas.

RESUMEN

El presente proyecto denominado Salitral Camp & RV surge como una idea de negocio en la ciudad de Ensenada, Baja California en el área de Salitral que colinda con la playa del puerto. El negocio de arrendamiento de casas móviles a personas retiradas provenientes de Estados Unidos es una oportunidad de negocio debido a las diferencias en el costo de vida entre ambos países y su cercanía geográfica, pero sobre todo a las características de la zona del Salitral, Camp & RV ideales para el descanso y la vivienda de este nicho de mercado dispuesto a pagar una renta por debajo de lo que pagaría en Estados Unidos. El objetivo del proyecto es determinar la viabilidad de emprender el modelo de negocio "Salitral Camp & RV" cuyo mercado objetivo son los migrantes procedentes de Estados Unidos en edad de prevejez y vejez. El estudio abarca un análisis estratégico del sector mediante el método FODA y ERIC que proporciona un panorama actual del sector y sus participantes, así como las estrategias más apropiadas para atender a este nicho de mercado que hasta la fecha no ha sido atendido y solucione su necesidad de vivienda ad hoc a su idiosincrasia, estilo de Vida y sus hábitos de consumo. La información financiera refleja que, con la estrategia propuesta, al finalizar los primeros cinco años se espera una recuperación del 117% de la inversión inicial.

ABSTRACT

The present project called Salitral Camp & RV arises as a business idea in the city of Ensenada, Baja California in the Salitral area that borders the beach of the port. The business of renting mobile homes to retirees coming from the United States is a business opportunity due to the differences in the cost of living between both countries and their geographic proximity, but above all due to the characteristics of the Salitral, Camp & RV area, ideal for the rest and housing of this market niche willing to pay a rent below what they would pay in the United States. The objective of the project is to determine the feasibility of undertaking the business model "Salitral Camp & RV" whose target market is migrants from the United States in old age. The study includes a strategic analysis of the sector using the SWOT and ERIC methods, which provides a current panorama of the sector and its participants, as well as the most appropriate strategies to serve this market niche that to date has not been served and solve their need for housing ad hoc to their idiosyncrasy, lifestyle and consumption habits. The financial information reflects that, with the proposed strategy, at the end of the first five years a recovery of 117% of the initial investment is expected.

RESUMEN EJECUTIVO

Salitral Camp & RV constituye una propuesta factible para la prestación de servicios de alojamiento, como también para campamentos y albergues recreativos de acuerdo a la clasificación de INEGI con características inherentes al nombre de la empresa. Salitral Camp & RV ofrece la renta de casas móviles a personas retiradas provenientes de Estados Unidos que buscan un lugar donde descansar y vivir lejos del ruido, así mismo la renta de espacios para vehículos recreativos.

La misión de Salitral Camp & RF se centraliza en ofrecer experiencias de calidad, generando mayor confianza en el huésped, con una cultura de calidad en toda la empresa, contando con los mejores colaboradores distinguidos por su calidez, cuidando los recursos para maximizar el valor de la empresa y fortaleciendo su responsabilidad social. Como empresa tiene la visión: ser la primera opción de hospedaje en la ciudad de Ensenada para visitantes nacionales e internacionales.

A partir del estudio de mercado realizado se obtuvo la información siguiente: El 61% de los encuestados rentan casa o departamento y solo el 12% cuentan con servicio de enfermería y 7% con transporte. El 79% llevan por lo menos 1 año rentando casa o departamento y están dispuestos a gastar \$1,000 USD o más al mes solo para cubrir sus gastos de vivienda y comida. El 61% mencionaron que migraron a Ensenada por motivo de jubilación y descanso en un lugar turístico a un costo menor que en Estados Unidos.

Por otro lado, se pudo constatar que la migración de jubilados estadounidenses hacia la región noroeste de México va en crecimiento; debido a la proximidad geográfica, el agradable clima de los destinos turísticos, la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región; todo esto, en comparación con sus lugares de origen.

El proceso de renta por contrato será llevado a cabo minuciosamente comenzando con una solicitud por parte del prospecto para corroborar que cumple con el perfil del cliente ideal para el proyecto, posterior a su evaluación se le acepta o no su solicitud para llevar a cabo la firma del contrato el cual puede ser desde los 6 meses en adelante.

Las instalaciones tendrán un área total de 5 hectáreas las cuales se encuentran cerca de la playa y contarán con servicio de enfermería mediante un convenio con la facultad de medicina de UABC, tienda de abarrotes y restaurante los cuales serán operados por un outsourcing.

La empresa se constituirá como una “Sociedad de Responsabilidad limitada, contando un organigrama que incluye al gerente general, recepcionista, vendedor, mantenimiento, ama de

llaves, seguridad y el chofer encargado de ayudar con los traslados de los clientes que requieren asistencia.

Aquí las funciones del gerente general son desarrolladas por el socio del negocio, es decir, Luis Ramos, quien, por su preparación profesional, por experiencia en el área operativa y administrativa es capaz de desarrollar estas funciones. Por otro lado, se contratarán siete empleados para trabajar en las distintas áreas del negocio. Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$5,820,251.87 de los cuales \$2'000,000.00 serán aportados por los socios y \$3,820,251.87 serán aportados por parte de Arturo quien es un inversionista externo.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 1.5 millones de pesos anuales. Acorde con las proyecciones financieras, se espera que, al finalizar el primer año de operación, las utilidades asciendan a \$349,887.27 pesos y para el quinto año en \$3'566,588.43.

En cuanto a las razones financieras, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.5, lo cual indica que la empresa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo; su rentabilidad se refleja en las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son de 27, 24 y 26%, respectivamente.

El flujo de efectivo muestra la variación de entrada y salida de efectivo del 2023 al 2027; en donde se demuestra que la empresa Salitral Camp & RV presenta la capacidad de generar efectivo necesario para hacer frente a sus compromisos a corto, mediano y largo plazo.

Salitral Camp & RV ofrece a los estadounidenses que buscan un lugar donde descansar en cercanía con el mar, pero también viviendo en una comunidad de personas de su mismo país con intereses similares, servicios ideales para sus necesidades tomando en cuenta una calidad de servicio excepcional para garantizar la satisfacción de los clientes.

Se comenzará el proyecto con la renta de casas móviles y se formarán alianzas estratégicas con negocios de los alrededores para ofrecer distintos servicios para los clientes y sus visitantes los cuales les facilite la experiencia con la empresa. La permanencia de los clientes será clave para llegar a los objetivos esperados

CAPÍTULO I.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

La historia de las casas rodantes arranco hace 83 años en Estados Unidos cuando se empezaron a

vender remolques que se adaptaban a las grandes camionetas y que estaban perfectamente equipados para cumplir con las necesidades básicas de un hogar y con la capacidad de autoabastecerse de agua potable, calefacción, cocina y electricidad (Fuentes-Constante, 2012).

A partir de entonces se expandió una infraestructura que hizo posible que la gente pudiera viajar miles de kilómetros en plan de entretenimiento y que también sirvió de hogares temporales a las poblaciones flotantes que viajaban entre los diferentes estados en busca de trabajo. (Fuentes-Constante, 2012)

En 1957 la Sociedad americana de oficiales de planificación de Chicago reportó que, de unos 11,000 parques de casas rodantes en los Estados Unidos, solo 5,500 cumplían con los estándares recomendados por MHMA y recibieron mención en la guía oficial de parques de casas rodantes de la asociación. La mayor concentración de parques de casas rodantes se encuentra en California, con Florida en segundo lugar y Arizona en tercer lugar. Se encuentran grupos de parques de casas rodantes en o cerca de la mayoría de las grandes ciudades industriales del país. Las casas móviles varían desde lujosas hasta de mala calidad. En un parque de California, las casas móviles pagaban hasta \$100 USD de alquiler mensual (equivalente a \$931 USD en 2020) por el privilegio de "aparcar" allí. Las instalaciones incluyen una piscina, líneas subterráneas de servicios públicos a cada espacio de remolque (incluyendo servicio de TV y teléfono), una casa club y un centro comercial completo.

En año 2017 dentro del Ejido Francisco Zarco se llevó a cabo la construcción de un "Parque recreativo Vehicular" para casas rodantes como albergue temporal con un área total de 16,963 m² para este proyecto ubicado dentro de la ruta del vino. Se invirtieron \$20,000 USD o aproximadamente \$400,000 pesos mexicanos para la construcción de los 12 cajones de estacionamiento, accesos, áreas verdes entre otras especificaciones del proyecto, el estudio de impacto ambiental fue favorable y los permisos necesarios fueron otorgados a la empresa ya que cumplía con los requisitos necesarios para su operación.

1.2 Justificación

El presente proyecto otorga un valor social puesto que incide en atender al nicho de mercado de las personas jubiladas procedentes de Estados Unidos que requieren un lugar para vivir dignamente en México; pero, sobre todo bajo un concepto de negocio pensado en su idiosincrasia, así mismo se incide en el incremento de esta población extranjera cuyas características culturales, de lengua

y costumbres contrasta con la regularidad de las personas locales de la ciudad de Ensenada.

Por otro lado, se otorga un valor económico al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y RV en la ciudad de Ensenada, Baja California; mismo que atiende a la demanda de los 28 millones de turistas que llegan anualmente al estado (Televisa Californias, 2019). La ciudad de Ensenada al ser un puerto y sede de importantes destinos y eventos turísticos como “La Bufadora” donde se reciben anualmente 600 mil visitantes (Lachica, 2019), el área vinícola del Valle de Guadalupe donde los visitantes llegan a los 750 mil anuales (Sánchez, 2018) así como las 2 competencias anuales “Fuera de camino” de la empresa SCORE- International, donde asisten aproximadamente 150 mil personas por evento (El Vigía, 2019) que impacta directamente en la ocupación hotelera de la localidad hasta en un 95% (Duarte, 2019); generan una gran demanda de hospedaje durante todo el año manteniendo activo el mercado. Es por esto que la rentabilidad del negocio se centraliza en el constante flujo de turismo que hay en la ciudad de Ensenada, así como en la naturaleza del mismo, ya que el cobro de espacios para RV y el alquiler mensual por el espacio ocupado de cada una de las casas móviles no requiere una reinversión. sino que los gastos se concentrarían en luz y agua que se encuentran incluidos en el pago del cliente.

Finalmente, el aporte metodológico radica en la generación del conocimiento al proporcionar el primer plan de negocios de esta índole ya que posterior a una extensa búsqueda, no se encontró un proyecto como tal, lo que aportara datos relevantes sobre este mercado a futuras investigaciones.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general.* Analizar la viabilidad de la creación del Salitral Mobile Home Park Camping & RV en el área del salitral en la ciudad de Ensenada, Baja California México, mediante la elaboración de un plan de negocios, para atender al mercado de jubilados de Estados Unidos.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

2. Determinar el tamaño del mercado actual (competencia y consumidores).
3. Realizar el estudio de mercado.
4. Diseñar las ventajas competitivas del negocio.
5. Elaborar el reporte técnico.
6. Elaborar el análisis financiero.

1.4. Metodología

La metodología se desarrollará con base en el modelo de plan de negocios propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT (2014). A continuación, se presenta la matriz metodológica misma que sirve como elemento de verificación en donde se valida que todos los elementos que se desarrollarán en el trabajo tienen una lógica y congruencia en cuanto al objetivo general. Este modelo fue elegido debido a que me pareció la metodología más completa y ordenada de las opciones.

El estudio de mercado se desarrolló bajo el método de la encuesta dirigida a los ciudadanos norteamericanos mayores de 50 años o más que residen en el estado de Baja California. De conformidad con el objetivo del estudio se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa, combinándolos los enfoques exploratorio y descriptivo (Tamayo, M., 2017). El universo total de análisis se compone por unos 11,113 (Véase Tabla 1) ciudadanos norteamericanos que residen habitualmente en el estado de Baja California registrados en el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020). Para la determinación del tamaño de la muestra se estableció un error absoluto del 5 % y un nivel de confianza del 95 %, lo que proyectó una muestra no paramétrica de 371 sujetos de estudio los cuales fueron seleccionados mediante el método no probabilístico por conveniencia, debido a la actual contingencia sanitaria de COVID 19 (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020).

Tabla 1. *Ciudadanos norteamericanos residentes en Baja California*

| | Total | Hombres | Mujeres |
|---------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Baja California | 11,113 | 6,786 | 4,327 |
| Ensenada | 1,796 | 1,050 | 746 |
| Mexicali | 2,300 | 1,301 | 999 |
| Playas de Rosarito | 1,690 | 979 | 711 |
| San Quintín | 130 | 76 | 54 |
| Tecate | 324 | 200 | 124 |
| Tijuana | 4,873 | 3,180 | 1,693 |

Nota. Elaboración propia a partir del sistema de búsqueda del Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020).

Los materiales utilizados se clasifican en dos tipos, los secundarios integrados por la información documental y bibliográfica para conceptualizar y contextualizar el estudio; y la fuente

primaria, obtenida mediante encuesta estructurada con 25 ítems de tipo cerradas, policotómicas, opción múltiple y escala de valoración. Posteriormente la encuesta se sometió a la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach (Véase Tabla 2), obteniéndose un índice de confianza de 0.86, lo que implica que el instrumento es altamente confiable (Sampieri y Baptista, 2014, p.295).

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.86 | 91 |

Nota. Elaboración propia.

En la siguiente Tabla 3 se muestra la Matriz Metodológica de este proyecto de investigación en donde se resume el proceso investigativo, proporciona una secuencia lógica e hilvana cada elemento que lo compone, con la finalidad de mantener una correlación entre los objetivos de estudio, las áreas conceptuales, categorías de análisis, análisis de datos, conclusiones y realmente den un aporte científico valioso, pertinente y viable en el campo educativo y empresarial.

Tabla 3. Matriz Metodológica.

| | |
|--|--|
| Disciplina de estudio | Ciencias Administrativas |
| Línea de generación y aplicación del conocimiento | Administración y desarrollo |
| Especialidad | Empresa de Servicios de alojamiento temporal / sector turístico, alquiler de viviendas y terrenos para casas móviles. |
| Objetivo de estudio | Analizar la viabilidad de la creación del Salitral Mobile Home Park Camping & RV en el área del salitral en la ciudad de Ensenada, Baja California México, mediante la elaboración de un plan de negocios, para atender al mercado de jubilados de Estados Unidos. |
| Sujetos de estudio | Personas jubiladas de 65 años o más interesados en cambiar su lugar de residencia a las costas de Ensenada, así como quienes ya radican en la ciudad. |
| Tipo de trabajo terminal | Plan de negocios |
| Metodología | Plan de negocios propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT (2014) |
| Instrumento de recolección de Datos | Encuesta estructurada (estudio de mercado) |
| Autor | Luis Eduardo Ramos Meza |
| Tutor de trabajo terminal | Dra. Banca Estela Bernal Escoto |

Nota. Elaboración propia.

1.5. Naturaleza del proyecto.

El negocio tiene por nombre Salitral Mobile Home Park Camping & RV, el sector que atiende es al de viviendas y alquiler, así como el turismo debido a la propia naturaleza del negocio. La idea de este negocio surge durante una conversación con un socio y amigo, de más de una década, con quien se han realizado negocios frecuentemente en el giro de bienes y raíces, en esta platica se decidió cambiar el destino de cinco hectáreas de terreno plano cercano al mar y convertirlo en una fuente de ingresos mensuales y no como una venta de terrenos de manera individual.

La disposición del terreno suficientemente amplio en área costera propiedad del socio antes mencionado y las labores administrativas por cuenta del administrador forman una sociedad ideal para el aprovechamiento de este espacio costero.

1.6 Ejercicio planeación estratégica

1.6.1. Nombre de la empresa. Salitral Mobile Home Park Camping & RV nombre que recibe por estar ubicado en el área del “Salitral” comprendido entre Chapultepec y Maneadero en la ciudad de Ensenada, Baja California. “Mobile home park” por el giro del negocio sobre las casas móviles, así como “Camping and RV” por la atención a campamentos de vehículos recreativos. Por otro lado, el nombre comercial de la empresa será “Salitral Camp & RV”. El tipo de letra es “League Gothic” y el alto de las letras le ofrece gran facilidad de leer al logo, los colores: gris (que representa el orden), amarillo (que representa energía) y negro (que representa la elegancia), los detalles del logotipo de describirán a profundidad en la sección de mercado de este documento (Véase Figura 1).

Figura 1. Logotipo de la empresa.



Slogan: All services, live better.

Eslogan: Todos los servicios, vive mejor.

1.6.2. Descripción de la empresa. Es una microempresa ya que la cantidad de empleados será de hasta cinco empleados. Esta empresa se conformada como una Sociedad Anónima de Capital Variable, representada por Nombres. Cuyas características principales según el sitio BIND ERP (2020) esta sociedad mercantil necesita de dos accionistas como mínimo, un monto de por lo menos 50 mil pesos y la administración puede llevarse a cabo por un solo individuo, por lo tanto, sus características la convierten en la sociedad mercantil ideal para sus socios.

1.6.3. Misión, Visión y Valores de la empresa. La misión de conformidad con Lorenzana (2020) se define como la verdadera razón de ser, el motivo por el cual existen y la forma en la que se determina sus objetivos. En muchas ocasiones, se suele plasmar en una declaración escrita donde se establecen sus valores, su filosofía, su estrategia y, en definitiva, toda una declaración de intenciones sobre cuál es su camino a seguir.

Para la empresa “Salitral Camp & RV” la misión se centraliza en ofrecer experiencias de calidad, generando mayor confianza en el huésped, con una cultura de calidad en toda la empresa, contando con los mejores colaboradores distinguidos por su calidez, cuidando los recursos para maximizar el valor de la empresa y fortaleciendo su responsabilidad social.

Mientras que la visión en opinión Lorenzana (2020) no es más que una definición concreta y específica de la actividad a la que se dedica la empresa, cómo está la lleva a cabo y en que la diferencia de sus competidores; por lo que para la empresa sujeta de estudio su visión se centra en ser la primera opción de hospedaje en la ciudad de Ensenada para los visitantes nacionales e internacionales.

1.6.4 Objetivos de la empresa.

- 1) Lograr la máxima ocupación dentro de los primeros 18 meses (200 espacios)
- 2) Ser reconocidos como la empresa local líder en hospedaje en los primeros 3 años.
- 3) Ser el RV PARK número uno en el estado de Baja California en los primeros 5 años.

1.6.5 Valores

Algunos valores identificados que contribuirán a poder lograr los objetivos y que darán el plus necesario y requerido como una nueva opción en el mercado elegido son (Ver Figura 2):

- a) **Respeto:** Es capacidad de reconocer, apreciar y valorar a los otros teniendo en cuenta que todos somos válidos. El respeto es un valor que requiere de reciprocidad, lo que implica derechos y deberes para ambas partes.
- b) **Pasión:** Es una emoción intensa que engloba el entusiasmo o deseo por algo.
- c) **Trabajo en equipo:** Es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo
- d) **Honestidad:** Se designa la cualidad de honesto. Como tal, hace referencia a un conjunto

de atributos personales, como la decencia, el pudor, la dignidad, la sinceridad, la justicia, la rectitud y la honradez en la forma de ser y de actuar.

- e) **Calidez:** Sinónimo de cordialidad y afecto humano, ya que las personas cálidas son aquellas que suelen ser muy queridas, amables con el otro y carismáticas.
- f) **Puntualidad:** es la disciplina de estar a tiempo para cumplir los compromisos adquiridos.

Figura 2. Valores de la empresa



Nota. Elaboración propia

2. Modelo De Negocio. Ventaja Competitiva

2.1 Análisis de la industria o sector

La empresa “Salitral Camp & RV” es un modelo de negocio enfocado en atender al nicho de mercado de los migrantes de retiro; ofrece los servicios de renta de 20 viviendas fijas durante corto, mediano o largo plazo; renta de espacios para aparcar vehículos recreativos (RV). Como parte de los valores agregados que la empresa ofrecerá a sus clientes, se encuentra espacios en áreas verdes para ejercicio físico con un instructor especialista en el área geriátrica, servicio de restaurante, enfermería, lavandería y una pequeña tienda de autoservicio, entre otros.

En este punto del plan de negocios se establece las condiciones actuales de la industria o sector en que participa la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever a partir del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa que ofrece servicios de alojamiento temporal en instalaciones recreativas deberá obtener información sobre el

crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años, y determinar la proyección de desarrollo para los próximos dos, cuando menos, basados en los datos obtenidos. Asimismo, deberá ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante resaltar en este punto la importancia que la industria posee a niveles nacional, regional y local ya que, en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto en particular.

El ejercicio relacionado con los viajes y el turismo representa una alternativa económica de gran importancia para cualquier nación del mundo. De acuerdo con información publicada por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014, p. 2), esta actividad aporta el 9 % del PIB (producto interno bruto)² a nivel internacional, genera uno de cada once empleos y representa el 6% de las exportaciones mundiales, cuyas cifras equivalen a un total de 1,4 billones de dólares en exportación (Flores et al, 2015).

En lo relativo al movimiento de personas, a pesar de diversos problemas sociales y económicos en algunos países, es un rubro que también ha mostrado crecimiento constante, pues ha llegado a cuadruplicarse en un período de 64 años, pasando de 25 millones de turistas internacionales en 1950 a 1.087 millones registrados en 2013. De hecho, este último ejercicio representó un 5 % de aumento en comparación con el año anterior, y se estima que dichas cifras seguirán incrementándose, al grado de alcanzar los 1.800 millones de turistas internacionales para 2030. (Flores et al, 2015)

Un estudio realizado en el 2004 señala que actualmente hay entre 500,000 y 600,000 ciudadanos estadounidenses viviendo en México, aunque estos números son meramente especulativos. En el 2006, el Migration Policy Institute, un laboratorio de ideas (think tank) sin fines lucrativos con sede en los EE. UU., encontró que de acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda de México del 2000, solamente 28,000 de los 358,600 residentes de México nacidos en los EE. UU. Estaban en edad para el retiro (55 años o más), y se concentraban principalmente en los estados fronterizos o en los “estados para el retiro” - aquellos que albergan populares e importantes comunidades de jubilados de los EE. UU. (Kly & McEnany, 2010)

Por otro lado, de acuerdo con la Encuesta de Población Actual del Censo 2008 de los EE. UU., el país contaba con casi 39 millones de residentes de 65 años o más. Un reporte de la AARP (anteriormente la American Association of Retired Persons) publicado en el 2006, señala que solamente un 9.4% ó 4.4 millones de personas de 60 años y más cambiaron de residencia a otro

estado o se mudaron al extranjero entre 1995 y el 2000. De hecho, la mayoría de los jubilados continúa viviendo en sus comunidades de procedencia, cerca de sus amigos y familiares. Sin embargo, otra encuesta realizada por la empresa PRG, Inc. arrojó que era muy probable que el 22% de los encuestados norteamericanos mayores de 50 años cambiara su lugar de residencia primaria y otro 22% indicó que posiblemente se mudaría. En el grupo de personas entre 50 y 60 años de edad, el 32% de los encuestados por PRG indicó que era probable que cambiara su lugar de residencia. (Kly & McEnany, 2010)

Debido a que varios de los destinos para el retiro en los Estados Unidos se están saturando (incluyendo Florida, la región desértica del Suroeste, las Montañas Rocallosas, los Poconos en la región noreste de Pennsylvania, además de Austin y Houston en el estado de Texas), las empresas desarrolladoras inmobiliarias están volteando a ver a México. Más de 23 millones de personas, muchas de las cuales se acercan a la edad del retiro, viven actualmente a una distancia de la frontera entre México y los EE. UU. Que se puede recorrer en menos de siete horas. (Kly & McEnany, 2010) Sin embargo, el Migration Policy Institute también reconoce un crecimiento acelerado de la población en los “estados para el retiro” de México. Entre los hallazgos que se presentan en dicho reporte, se señala que entre 1990 y el 2000 la población en edad para retirarse residente en los “estados para el retiro” más importantes se incrementó en casi un 188% (Baja California Sur).

Algunos municipios que resultan más atractivos para los jubilados estadounidenses experimentaron un crecimiento de 581.4% (Lago de Chapala) y 308.3% (Los Cabos). Estos datos entre otros, sugieren que México se está posicionando como una opción que cada vez más popular para el retiro de adultos mayores estadounidenses. (Kly & McEnany, 2010)

Actualmente los alquileres mensuales de los RV PARK en Baja California se encuentran alrededor de los \$500 USD por lo cual los altos costos de los alquileres en los RV Parks de Estados Unidos comparados a los de México, dejan un evidente contraste del bajo costo que es pagar un alquiler en México por lo que representa una ventaja económica para quienes deciden vivir del lado mexicano.

De acuerdo con INEGI (2017) en la ciudad de Ensenada existen 172 establecimientos de hospedaje registrados solo por debajo de Tijuana que cuenta con 292. Así mismo se registraron 101525 turistas en Ensenada durante ese año teniendo la estadía más alta de todo el estado de Baja California con 1.5 noches por turista y Tijuana con 1.1.

La implementación de herramientas estratégicas es cada vez más necesarias, debido a las condiciones tan inciertas a las que las empresas se deben enfrentar con la finalidad de generar estrategias de crecimiento económico; por lo que, en estos momentos de crisis, es imperante conocer el mercado en que se está inmerso, el grado de rivalidad, los retos y barreras a los que se debe hacer frente (Thompson y Gamble, 2019); lo anterior, con la finalidad de generar una ventaja competitiva y cumplir con las expectativas de sus propietarios y administradores. (CEPYMEnews, 2020). Es por ello, que el realizar una planificación estratégica siempre será una acción fundamental de todo negocio, ya que se benefician al optimizar sus recursos y cumplir con sus objetivos estratégicos, lo que implica un actuar anticipado y no correctivo, lo que a su vez los posiciona en el mercado frente a sus competidores.

Como parte del análisis del sector es preciso realizar un diagnóstico estratégico de la empresa con respecto a sus rivales actuales, para ello se desarrollarán, la Matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter, y La Matriz ERIC, cada una de ella se detallarán a continuación:

a) Matriz FODA. De acuerdo a Humphrey, A., (2017) el método FODA es un método que sirve para evaluar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas de una empresa, este instrumento administrativo es útil para plantear situaciones tanto dentro como fuera de las organizaciones y vincular los cuatro elementos fundamentales: Fortalezas (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Debilidades (Weaknesses) y Amenazas (Threats). Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Es decir, es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro y garantizar la propuesta de valor sistemático del emprendimiento a desarrollar.

Con la información recabada de la industria fue posible realizar la Matriz FODA para la empresa “Salitral Camp & RV”, en dónde; fue preciso iniciar con el análisis de los factores externos, obteniéndose un peso ponderado de 2.94, lo que implica que la empresa sujeta de estudio en teoría puede reaccionar anticipadamente a las oportunidades y amenazas que el sector le brinda,

tomando en consideración que la media del sector es de 2.5; es decir, se pueden generar ventajas competitivas a partir de esta información (Véase Tabla 4).

Tabla 4. *Matriz de Evaluación de los Factores externos*

| Oportunidades | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| O1. No existe un modelo de negocios similar | 0.15 | 4 | 0.6 |
| O2. Hay poca competencia alrededor | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O3. Mercado en crecimiento | 0.15 | 3 | 0.45 |
| O4. Distintos modos de renta disponibles | 0.1 | 3 | 0.3 |
| O5. Alianzas con agencias de turismo | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Amenazas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| A1. Competencia más barata | 0.1 | 4 | 0.4 |
| A2. Balneario cerca para campamentos | 0.1 | 3 | 0.3 |
| A3. Efectos del COVID 19 | 0.1 | 1 | 0.1 |
| A4. Aumento de competencia | 0.05 | 2 | 0.1 |
| A5. Competencia bien posicionada | 0.1 | 3 | 0.3 |
| TOTAL | 1 | | 2.9 |

Nota. Elaboración propia

Ahora bien, con respecto al análisis de los factores internos, se obtuvo un peso ponderado de 2.3 lo cual indica que la organización, se encuentra en igualdad de circunstancias que el resto de los participantes; debido a que la media también es de 2.5; lo que deja una amplia área de oportunidad de mejora, para la empresa en cuestión (Véase Tabla 5).

Tabla 5. *Matriz de Evaluación de los Factores internos.*

| Fortalezas | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| F1. Se contará con transporte especial para traslado de discapacitados | 0.1 | 4 | 0.4 |
| F2. Se cuenta con un área en m ² mayor a cualquier competencia | 0.1 | 4 | 0.4 |
| F3. Enfoque sustentable e inclusivo socialmente | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F4. Oferta de diversas actividades turísticas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F5. Casas e instalaciones adaptadas para discapacitados | 0.1 | 4 | .4 |
| Debilidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| D1. No estamos frente a la costa | 0.1 | 1 | 0.1 |
| D2. Recursos económicos limitados | 0.1 | 1 | 0.1 |
| D3. Actualmente no se cuenta con los servicios públicos | 0.15 | 1 | 0.15 |
| D4. Poco personal en el área de ventas | 0.15 | 1 | 0.15 |
| D5. Empresa joven en el mercado | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Total | 1.00 | | 2.3 |

Nota. Elaboración propia con información del análisis del sector.

Con la información recabada en los dos análisis previos, se elaboró la Tabla denominada Matriz FODA; misma que arrojó las siguientes cuatro estrategias alternativas con el mayor peso ponderado; esta se obtuvo al combinar todas las FO, FA, DO y DA que fueron posibles a fin de identificar las más convenientes y rentables para la organización (Véase Tabla 6).

Tabla 6. Matriz FODA.

| Factores Externos | Factores internos | |
|----------------------|--|---|
| | Fortalezas | Debilidades |
| Oportunidades | Estrategia: F₁O₁ Maxi-Maxi: Ofrece diferenciados dirigidos al mercado de migrantes de retiro en busca de lugares turísticos para habitar de manera permanente o temporal (1) | Estrategia: D₁O₃ Mini-Maxi: Diseñar alianzas entre los campamentos recreativos que no cuentan con espacios para acampar, pescar y realizar actividades recreativas (0.55) |
| Amenazas | Estrategia: F₁A₂ Maxi-Mini: Se promoverá el uso del transporte especial con sillas de ruedas para reducir el desinterés de visitar los destinos turísticos de la entidad a causa de discapacidad motriz o enfermedad (0.7). | Estrategia: D₁A₅ Min- Mini: Aprovechar las ofertas de servicios de todos los participantes del sector para evitar el cierre de los actuales campamentos y albergues a causa del Covid-19, mediante el diseño de alianzas estratégicas (0.9). |

Nota. Elaboración propia con información del análisis del sector.

Con esta matriz la empresa puede identificar fácilmente cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para asegurarse de que pueda hacer un mejor análisis de sus planes y que al momento de ejecutarlos la probabilidad de éxito sea mayor, en específico la empresa está dando prioridad en sus fortalezas y oportunidades al aprovechar un nicho de mercado sin atender mediante una propuesta de modelo de negocio innovador, que a su vez le permite a sus clientes tener un contacto directo con el medio ambiente y servicios adicionales que sus rivales más cercanos no ofrecen; por otro lado, con respecto a sus debilidades y como oportunidad la empresa optó por llevar el desarrollo de viviendas adecuadas a las necesidades del maraco meta, por el lado de las fortalezas y amenazas la empresa se enfoca en las necesidades del cliente haciendo espacios amigables y transporte en las instalaciones pensado para personas con discapacidad motriz; y por último, en cuanto a las debilidades y amenazas se aprovechará que hay pocos negocios enfocados en las casas móviles para posicionar a la empresa.

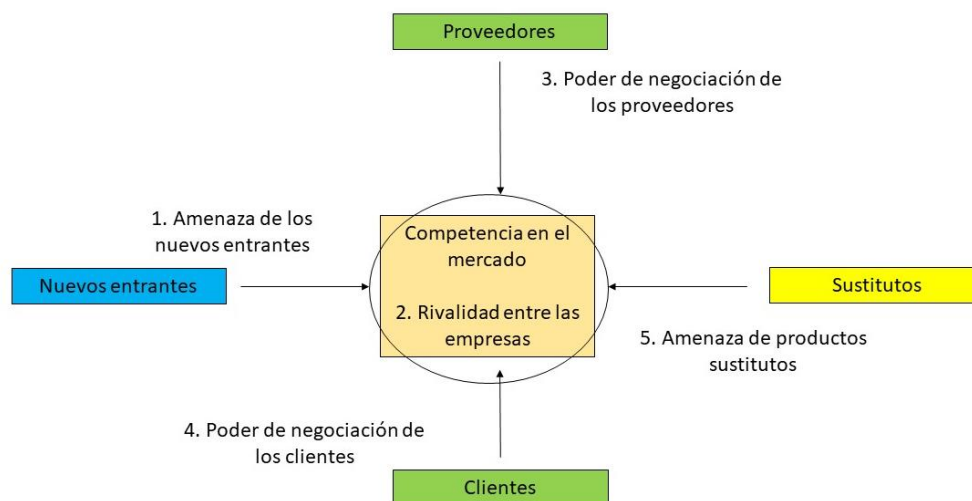
b) Las 5 fuerzas de Porter

El análisis del entorno, es un proceso un tanto analítico ya que identifica los factores que perturban o benefician su desarrollo con respecto a la posición que asumirá ante sus rivales, tomando en

consideración el macroambiente (aspectos demográficos, fuerzas sociales, factores políticos, legales y regulatorios, ambiente natural, factores tecnológicos, fuerzas globales y condiciones económicas generales). Para que la compañía sepa en qué tipo de industria se encuentra es necesario identificar si esta ofrece algún tipo de oportunidades para crecer en él, los cuales dependen principalmente del tamaño del mercado, el volumen de ventas globales y la tasa de crecimiento; de igual forma debe de detectar que clase de fuerzas competitivas enfrentan sus integrantes y la intensidad con la que se presentan, para ello se presenta como la principal herramienta de planificación de la estrategia corporativa el Modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (2005) citado por Goicoechea y Souto, (2018) quien afirma que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas fuerzas que rigen la competencia en la que opera. Además, afirma que estas potencias se deben controlar para tomar buenas decisiones que propicien el éxito del negocio. Existen dos tipos de competencias: la positiva, es aquella en donde el competidor busca diferenciarse del resto, acaparando el mercado, y la destructiva es lo contrario a la primera, es cuando todas las empresas ofertan lo mismo. A continuación, se explica cada uno de los elementos que conforman este modelo (Ver Figura 3):

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.



Nota. Elaboración propia con base en Porter (2005)

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cabe destacar, que el mercado o el segmento no son atractivos para los empresarios si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, esto depende de la postura de cada uno. Dichas barreras pueden ser: las economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja de costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución y política gubernamental, es decir; cuando en una empresa hay ganancias altas y varios beneficios, viene la llegada de nuevas empresas que se aprovechan de las oportunidades que ofrece el mercado, que lanzaran al mercado, que aumenta competencia y baja la rentabilidad. Pero existen barreras de entrada que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria, estas vienen acompañadas con costos que la empresa no podrá recuperar una vez que decida salir del sector.

En el caso del sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos, la amenaza de entrada de nuevos competidores se vislumbra como estable debido a que la propuesta de negocio de “Salitral camp & RV” está centrada en la diferenciación de enfoque o nicho, ya que ofrece una variedad de servicios especializados dirigidos al mercado de personas retiradas, jubiladas provenientes de Estados Unidos que buscan reubicar su residencia a otro país, que cuente con un área costera.

Con respecto a la inversión de capital requerida esto si se considera una barrera de ingreso ya que se requiere de una inversión inicial de aproximadamente 2 millones de pesos¹, lo que imposibilita el fácil acceso a este sector.

Por otro lado, en cuanto al tamaño del terreno necesario para realizar un negocio así no es fácil de conseguir (cinco hectáreas) y sobre todo el rentarlo podría resultar un costo bastante alto y poniendo en riesgo la rentabilidad del negocio dificultando la entrada de nuevos competidores, lo que para el proyecto de “Salitral camp & RV” representa una ventaja competitiva puesto que ya se cuenta con él.

Analizando el área de la competencia “El Faro Beach”, se resume que difícilmente podrían expandir el área de viviendas en renta debido a que no disponen de más espacio hacia los lados para expandirse lo cual limitaría su oferta a futuro.

El “Racho Todos Santos” ubicado dentro de la ciudad de Ensenada, tampoco dispone de

¹ La cantidad se ajustará una vez realizado el estudio técnico

espacio para poder expandir su oferta debido a que por un lado se encuentra el bar “La Casa Country” y por el lado contrario colindan con almacenes industriales.

Teniendo en cuenta que ambas competencias directas de “Salitral camp & RV” no podrían aumentar la oferta de casas móviles en renta, pudiendo posicionar a “Salitral camp & RV” como el “Trailer Park” más grande de Ensenada.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y sus costos fijos altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Al análisis del sector permitió identificar que la rivalidad entre los competidores actuales es muy fuerte debido a que ofrecen servicios muy similares; sin embargo, para el modelo de negocio propuesto para “Salitral camp & RV” se visualiza como estable ya que los diferenciadores en los servicios que se ofrecen, el enfoque de nicho de mercado, la ubicación del lugar y el tamaño de las instalaciones son totalmente diferentes a las de la competencia.

El incremento en la capacidad de alojamiento o de casas móviles disponibles es otra cuestión a favor que “Salitral camp & RV” posee, debido al tamaño del terreno del que dispone, lo que le permite competir en espacios que serían difíciles de poder ampliar por parte de los demás rivales del sector.

Las competencias locales como “El Faro Beach” y “Rancho Todos Santos” no están orientados al mercado específico de personas provenientes de Estados Unidos dejando aquí una oportunidad para “Salitral camp & RV” como el único trailer park exclusivo para personas retiradas o jubiladas de Estados Unidos en México.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para estos, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En el caso del proyecto “Salitral camp & RV” se cuenta con una amplia variedad de opciones con respecto a los diferentes proveedores de productos y servicios complementarios que se

requieren, lo que no impedirá suplirlo cuando este no cumpla con la calidad esperada, el tiempo de entrega o cualquier otra irregularidad; permitiendo con ello, ofrecer siempre los mejores productos y servicios a los usuarios del negocio.

En el caso de los proveedores de viviendas móviles se cuenta con dos en la ciudad de Ensenada que son “Casas Móviles Asemit & Californias” con precios desde \$7,500 dls y “MC Casas Móviles” desde \$10,000 dólares, sin embargo, hay más opciones para comprar estas casas en Rosarito como en “Casas móviles La Jolla” cuyo precio promedio es de \$16,000 dólares y Tijuana en “Casas Móviles Santa Fe” con opciones desde los \$8,000 hasta los \$40,000 dólares por lo que de acuerdo a la oferta actual de viviendas existen suficientes elementos para negociar con los proveedores.

Por otro lado, en el sitio web de China “Alibaba” se ofrecen casas prefabricadas de distintos tamaños y personalizaciones con precios que van desde los \$1,500 dólares con 20 pies cuadrados, pudiendo superar las dimensiones y el precio de los \$30,000 dólares. En las siguientes imágenes se representa una muestra de las casas que se mencionan (Véase Figuras 4, 5 6 y 7).

Imagen 1. *Modelo de casa prefabricada de China*



(Alibaba, 2022)

Imagen 2. *Modelo 2 de casa prefabricada de China*



(Alibaba, 2022)

Imagen 3. *Modelo 3 de casa prefabricada de China*



(Alibaba, 2022)

Imagen 4. *Modelo 4 de casa prefabricada en China.*



(Alibaba, 2022)

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La diferenciación es el valor agregado del modelo de negocio “Salitral camp & RV”, ya que se enfoca en un nicho de mercado atendiendo las necesidades tanto de vivienda, como de espacios adaptados a ellos y de traslados que puedan necesitar, de los cuales carece la competencia, servicio de enfermería, expendio o tienda de abarrotes, la calidad del servicio del personal y las instalaciones con jardines y espacios adecuados serán una de los distingos competitivos de “Salitral camp & RV” que de acuerdo con el sitio (cca.org.mx) se define como: los aspectos que forman parte de la estrategia del negocio, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado las preferencias del consumidor por esos productos o servicios. Normalmente, son elementos comunes que ya existen en el mercado, pero a los que se les dará atención especial para que el negocio se distinga por poseerlos.

Otra estrategia para minimizar el impacto de negociación de los compradores, es ofreciéndoles diferentes formas y planes de pago, descuentos por pagos anticipados, paquetes especiales, entre

otros. Por otro lado, el costo de cambio o cancelación de contrato podría ser costoso para el cliente, garantizando con ello su permanencia en las instalaciones.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. M. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva: Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Inversiones de Capital, Desventaja en Costos independientemente de la Escala, Acceso a los Canales de Distribución, Política Gubernamental.

Las principales amenazas con relación a la preferencia de productos sustitutos siempre está latente, en este sector se identifican principalmente los modelos de negocios denominados Airbnb definiendo a este servicio como una plataforma digital dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos, hostales precisando a este comercio como es un establecimiento de hostelería de menor categoría que el hotel., hoteles refiriendo a este como un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicios de alojamiento a las personas y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Sin embargo, el mercado principal al que está dirigido el modelo de negocio de “Salitral camp & RV” tiene características muy particulares tales como: ciudadanos norteamericanos, jubilados con el expreso interés de radicar en el puerto de Ensenada, B.C.; con base en lo anterior y de conformidad con el estudio preliminar realizado sobre este nicho de mercado, se identificó una mayor inclinación por espacios recreativos con las características que ofrece el modelo de negocio propuesto por la afinidad e idiosincrasia de los demás residentes.

Como parte de las estrategias de la empresa “Salitral camp & RV” se prevé a largo plazo la construcción de casas o departamentos “normales” como en las que vivimos en la ciudad hechas de concreto, con la finalidad de tener una segunda opción para las personas que no gozan de vivir en el tipo de casa móvil y satisfaciendo al mismo mercado con el tipo de casa que sea de su agrado y así evitar los productos sustitutos de las posibles competencias.

Una vez analizadas las fuerzas y factores que afecta al medio ambiente, así como la turbulencia con la que se presentan los cambios y la rapidez con la que estos fluyen, a continuación, se presentan algunas recomendaciones para cada una de las fuerzas aquí analizadas (Ver Tabla 6).

6. Barreras de entrada

Con respecto a la clase de fuerza competitiva que deben enfrentar los miembros de la industria de prestación de servicios de alojamiento temporal en instalaciones recreativas, se detectó básicamente que las presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre rivales adoptan las siguientes formas (Ver Tabla 7). La rivalidad se presenta con una gran intensidad, la cual suele incrementarse debido a que en los últimos años Ensenada ha dado lugar a empresas hoteleras nacionales e internacionales las cuales están tomando parte del mercado y por consecuente las empresas locales buscan el crear campañas de marketing para retomar los clientes que antes los visitaba y seguir siendo una opción competitiva en este mercado. Por lo que existen barreras de entrada que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria, estas vienen acompañadas con costos que la empresa no podrá recuperar una vez que decida salir del sector.

Tabla 7. Fuerzas competitivas

| Fuerza | Tipo de armas competitivas | Efecto en la industria |
|--|--|---|
| Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre rivales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura de calidad y visualmente atractiva. 2. Servicios de valor agregado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de los espacios 2. Se ofrecerán mejores servicios a los huéspedes. |
| Presiones competitivas asociadas a nuevos participantes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. La curva de la experiencia 2. Los altos requerimientos de capital. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Permite reducir costos y posicionarse en el mercado generando ventaja competitiva. |
| Condiciones adicionales a las barreras de ingreso | <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de crecimiento en el mercado e incremento de las ventas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se obtiene un mayor impacto y alcance en el mercado. |

Nota. Elaboración propia

Una vez analizadas las fuerzas y factores que afecta al medio ambiente, así como la turbulencia con la que se presentan los cambios y la rapidez con la que estos fluyen, a continuación se presentan algunas recomendaciones para cada una de las fuerzas aquí analizadas (Véase Tabla 8).

Tabla 8. Recomendaciones para hacer frente a las 5 fuerzas competitivas

| | |
|---|--|
| Mitigando el poder de negociación de los proveedores | Reduciendo el poder de negociación de los compradores |
| 1. Asociación con otros negocios claves | 1. Calidad suficiente de los productos |
| 2. Comprar por mayoreo | 2. Tener productos a precio adecuado reduciendo costos |
| 3. Comprar los productos líderes | 3. Tener las mejores opciones para ellos |
| Reduciendo la amenaza de nuevos participantes | Reduciendo la amenaza de sustitutos |
| 1. Creando una imagen de marketing, centrada en la diferenciación. | 1. Mediante el Slogan: Todos los servicios, vive mejor. |
| 2. Oferta de servicios difíciles de imitar por los espacios disponibles. | 2. Alianzas con los mejores hospitales |
| | 3. Alianza con UABC-Ensenada (Facultad de medicina) |
| Reduciendo la rivalidad competitiva entre los participantes | |
| 1. Evitar la competencia de precios | 1. Ofrecer servicios complementarios y conjuntamente |
| 2. Diferenciar el servicio desde el ingreso | 2. Posicionamiento como modelo de negocio integrador |
| 3. Ofrecer servicios de valor agregado | 3. Integración de servicios adicionales y complementarios que otros no ofrecen |

Nota. Elaboración propia basado en el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

c) La Matriz ERIC

La realización de la Matriz ERIC tiene la finalidad de proponer estrategias que le permitan a la empresa “Salitral camp & RV” hacer frente a la crisis actual derivada del COVID-19 y a la rivalidad del sector, esta herramienta estratégica se desarrolla a partir del análisis estratégico realizado mediante la implementación del Método FODA.

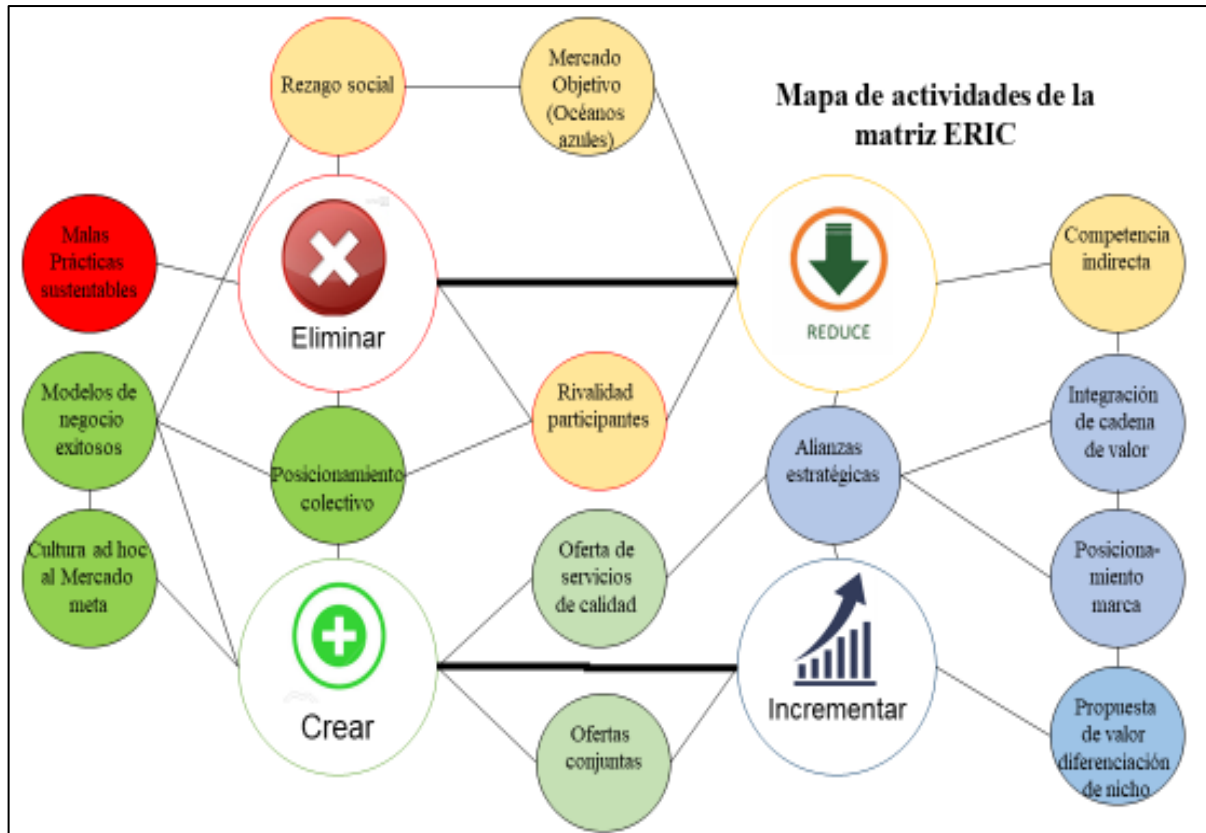
Inicialmente se detectó que la migración por jubilación es un fenómeno natural de la región debido a su proximidad con el país de origen con el mercado meta (ciudadanos norteamericanos jubilados) lo que les permite ir y venir cuando les plazca sin mayores complicaciones migratorias; lo que a su vez genera la visita de amigos y familiares que impulsan la economía de la región y el resto de los integrantes del sector se servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California, otorgándole adicionalmente un valor económico al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y “RV” en el estado de Baja California, por lo que se recomienda (Chan Kim, y otros, 2005):

- a) **Eliminar:** las malas prácticas sustentables en el turismo, tales como: el uso excesivo de los recursos, la destrucción de la flora y la fauna durante la oferta turística, la falta de respeto por las comunidades anfitrionas y sus costumbres, tradiciones y cultura en general, por mencionar algunas; por otro lado, generar una conciencia social en las comunidades aficiones que eliminen

el rechazo social de los migrantes por retiro, derivado por la diversidad cultural y de idioma principalmente.

- b) **Reducir:** La rivalidad de los participantes mediante la adopción del marketing de los océanos azules de Chan Kim, et. al (2005), viendo a su competencia indirecta como aliados que ofrecen servicios complementarios mediante alianzas estratégicas, lo que les permite la creación de su cadena de valor hacia atrás.
- c) **Incrementar** la participación de más comerciantes locales del sector de parques y albergues recreativos en la cadena de valor, que poseen servicios afines y/o complementarios pero con la calidad esperada por el mercado objetivo, por ello es recomendable que los comerciantes asignados a dicho sector busquen la participación e incorporación de estrategia de océanos azules, que propicie un espacio sin competencia en el mercado, lo que implica una mayor cobertura de mercado, romper la disyuntiva entre valor y costo; pero sobre todo, alinear todo el sistema de actividades el cual les permitirá generar un valor agregado al igual que el apoyo para la generación de estrategias adecuadas para la generación de una ventaja competitiva centrada en la diferenciación de nicho, en lugar de pelearse entre sí por los consumidores; lo anterior, tributará directamente en el posicionamiento colectivo en el mercado del turismo intrínseco de la migración de retiro, dando origen al inicio del círculo ERIC (Véase Figura 8)
- d) **Crear:** esta estrategia competitiva permite desarrollar modelos de negocio exitosos que aseguran con mayor facilidad el posicionamiento colectivo al realizar ofertas integradas; para lo que es recomendable la adopción de las herramientas digitales, para la generación de un mejor seguimiento al cliente, propiciando una cultura ad hoc a la idiosincrasia de mercado meta, destacándose los beneficios y atractivos de la región a través de múltiples plataformas digitales, lográndose con ello incrementar la presencia del municipio como un destino turístico para los migrantes de retiro o a punto de jubilarse; así como, asegurar a un mercado potencial a mediano o largo plazo (sus descendientes); esto sin considerar, la derrama económica que estos dejarán en la región al visitar a sus padres.

Figura 4. Matriz Eric



Nota. Elaboración propia con fundamentó en la estrategia de océano azul, (Chan Kim, et. al., 2005).

Con base en el análisis situacional y la elaboración de la matriz ERIC, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para que la empresa “Salitral Camp & RV” logre llevar a cabo su propuesta de valor a través de la implementación de las estrategias propuestas:

- a) Diseñar un modelo de negocio innovador que le permita asegurar la lealtad y preferencia de sus clientes.
- b) Contratar personal calificado para cada una de las áreas, con la finalidad de asegurar la calidad y calidez del recurso humano.
- c) Atraer al 50% del mercado en el primer trimestre.

3. El Mercado

La mercadotecnia se es la responsable de planear las actividades de la empresa relacionadas con el precio, la promoción, la distribución y la venta de bienes y servicios que ofrece; así como, de la oferta de productos o servicios con base en las preferencias del consumidor objetivo, de tal forma que propicie el intercambio entre empresa y consumidor, que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización (Screenfox, 2020).

3.1. Objetivos de marketing

En este apartado es preciso establecer lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado, por lo que la empresa “Salitral Camp & RV” se plantea los siguientes Objetivos:

a) Corto plazo (1 año)

1. Diseñar una propuesta de valor centrada en la diferenciación de nicho.
2. Atender al 30% del mercado actual de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos del municipio de Ensenada B.C. enfocados al mercado de jubilados de retiro.
3. Crear alianzas estratégicas con por lo menos 10 de los negocios de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos del municipio de Ensenada B.C. que ofrecen servicios complementarios, tales como senderismo, pesca, ciclismo, etc.
4. Diseñar ofertas conjuntas con empresas colaboradoras.

b) Mediano plazo (3 años)

1. Incrementar al 80% la cobertura del mercado de jubilados de retiro; mediante el incremento de alianzas estratégicas.
2. Integrar la cadena de valor hacia atrás de la empresa.
3. Crear posicionamiento colectivo entre las empresas aliadas.

c) Largo plazo (5 años)

1. Crecimiento de 100% del mercado de jubilados de retiro que radican en el municipio de Ensenada Baja California.
2. Eliminar al 100% las malas prácticas sustentables.

3.2. Investigación de mercado

Las decisiones que se toman en el área de mercadotecnia buscan satisfacer las necesidades del cliente; para ello, es preciso identificar como pueden ser satisfechas, es por ello, que la investigación de mercado proporciona la información necesaria para la toma de decisiones con respecto a la mezcla promocional; por lo que la investigación de mercados es considerada como una herramienta valiosa en la obtención de esta información (Quiroa, 2019).

3.2.1. *Tamaño del mercado.* El siguiente paso del plan de negocios es determinar el mercado potencial, para ello es preciso determinar cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están ubicados y quiénes son; para ello se requiere establecer el segmento de mercado donde operará la empresa (Ruiz, 2018).

Para ello, se procedió a identificar el total del mercado potencial, mismo que se representa como el total de la población que cumple con las características de los sujetos de estudios para el modelo de negocio “**Salitral Camp & RV**”: adultos mayores de 50 años, jubilados, que viven o buscan vivir en un área costera, partiendo de la idea anterior se obtuvo que en el estado se localizan 1,389 sujetos de estudio que cumplen con dichas características, en la ciudad de Mexicali viven 1,492 sujetos con las mismas características así como Tijuana con 2,506 sujetos, Tecate con 246 y Rosarito con 955. (INEGI, 2010)

3.2.2. *Participación de la competencia en el mercado.* Sin duda alguna, la competencia en el mercado donde se pretende incursionar tiene una gran influencia en la toma de decisiones referentes a las actividades de marketing, ya que es posible diseñar distintas rutas de acción una vez que se conoce este el tipo de rivalidad existente. Así, el marketing se enfocaría en alguna de las siguientes actividades. Para conocer el tipo de participación que representa cada competidor, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que abarcan y la principal ventaja competitiva que les ha permitido ganar mercado, lo anterior proporciona la información necesaria para el diseño de estrategias de posicionamiento más apropiadas que deberá implementar la empresa para incursionar en el mercado seleccionado (Moreno, 2018).

De acuerdo a la consulta de la base de datos del Directorio de Unidades Económicas (DENUE, 2020) se encontraron 15 destinos comerciales en el giro de “Campamentos y albergues recreativos” con código de identificación (721210) de los cuales solamente uno coincide con el

giro de negocio que se pretende establecer. De conformidad con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN, 2018), los Campamentos y albergues recreativos son:

“Unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en instalaciones recreativas, muchas veces al aire libre, como campamentos que reciben casas rodantes (Trailer parks), campamentos para caza y pesca, de montaña y albergues juveniles (Párr.1)”, tal como se muestra en la siguiente Tabla 9.

Tabla 9. Competencia directa.

| NOMBRE DE LA UNIDAD ECONÓMICA | NOMBRE DE CLASE DE LA ACTIVIDAD | DESCRIPCION ESTRATO PERSONAL OCUPADO |
|---|--|---|
| Campamento vacacional meneses | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| Campo 7 minas | Campamentos y albergues recreativos | 6 a 10 personas |
| Campo beluga | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| Campo daggetts | Campamentos y albergues recreativos | 6 a 10 personas |
| Campo número cinco | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| Campo punta final | Campamentos y albergues recreativos | 6 a 10 personas |
| Campo raquel y larry | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| Campo turístico punta bufeo | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| El faro beach motel and trailer park | Campamentos y albergues recreativos | 6 a 10 personas |
| La jolla beach camp | Campamentos y albergues recreativos | 11 a 30 personas |
| Las cañadas campamento | Campamentos y albergues recreativos | 251 y más personas |
| Rancho la bufadora | Campamentos y albergues recreativos | 11 a 30 personas |
| Rancho todos santos | Campamentos y albergues recreativos | 11 a 30 personas |
| Restaurant campo solo sport | Campamentos y albergues recreativos | 0 a 5 personas |
| Villarino campamento turístico | Campamentos y albergues recreativos | 6 a 10 personas |

Nota. Elaboración propia con datos del DENU (2020).

De igual forma, como parte del estudio de los competidores se presenta la estructura industrial y competitiva del proyecto “**Salitral Camp & RV**”. En donde se muestran los productos que ofrecen, su participación en el mercado, las estrategias que implementan y sus principales fortalezas y debilidades (Véase Tabla 10).

Con respecto al Campamento Vacacional Meneses (2020) se encuentra localizada en la Carretera Rodolfo Sánchez Taboada-La Bufadora 22794 Ensenada, Península de Baja California, México; ofrece los servicios de campamento familiar, RV Park y renta de cabañas. Este

campamento esta frente al mar por lo que ofrece un campamento en la playa del sur de Ensenada. Los precios no están publicados en internet (Campo Meneses, 2020).

Por su cuenta el campo 7 minas se encuentran en Carretera a la bufadora km.18 campo 7 en un área llamada “La lobera”. En este lugar ofrecen el servicio de campamento y de pesca, ya que están justo a la orilla del mar. El costo para el ingreso por vehículo es de 30 pesos por el día sin embargo para acampar no se encontraron precios (Campo 7 minas, 2019).

En el caso de Campo Beluga localizado en Bahía San Luis Gonzaga ofrecen servicio de área para acampar, baños, regaderas y palapas en la playa. Es un área de campamento en la playa y pueden ingresar cualquier tipo de vehículos. Los precios no están publicados en su página de internet (Campo Beluga, 2015).

Ahora bien, en Bahía de los ángeles se encuentra Campo Daggett’s que ofrece alojamiento en cabañas, campamento y su atractivo principal que es la pesca deportiva. Sus precios no están publicados en su sitio web (Campo Daggetts, 2020).

Por otro lado, Campo número 5 se encuentra en carretera localidad 800 carretera a “la bufadora” y está dedicada también a campamentos y albergues recreativos. Ofrece únicamente el espacio para casas de campaña y paisajes del mar desde lo alto de la montaña. Sus precios no están publicados en internet (Campendium, 2021).

Por el contrario, El Campo Punto Final se encuentra en San Luis Gonzaga conocida por sus playas de color cristalina y este lugar permite el acceso para campamentos. El costo es de 6 dólares por día y 12 dólares si se quiere pasar también la noche (Rosales, 2016).

Raquel y Larry es otro de los destinos de campamento en Ensenada sin embargo se encuentra en Bahía de los Ángeles, ofrecen área de casas de campaña y también habitaciones con aire acondicionado y luz. Otro de los servicios principales es la pesca deportiva para los turistas. Los precios no se encuentran publicados (Raquel And Larry, 2020).

Por otra parte, el Campo Turístico Punta Bufeo está localizado a 300 kilómetros al sur de Ensenada en la zona costa del golfo de california, se ofrece servicio de hotel, campamento, pesca deportiva y área de dunas, los precios no están publicados en internet (Punta Bufeo, 2020).

La competencia más directa que se tendría es con El Faro Beach ubicado al sur de la ciudad de Ensenada en el área de Chapultepec con servicio de renta de cuartos, cabañas, espacios para acampar, así como también acceso a vehículos recreativos. La pesca deportiva es otro de los atractivos de este lugar debido a que se encuentra en la costa. Sus precios no están publicados en

internet (El Faro Beach, 2019).

La Joya Beach Camp se encuentra ubicado camino a la bufadora al sur de Ensenada, cuenta con zonas de acampado a unos metros de la playa, este lugar es conocido por estar en un área donde el agua de la costa se calienta de forma natural cuando se escaba en la arena y esta entra en el hueco. La playa como área de campamento y la renta de casas móviles son los servicios que manejan de hospedaje (La Joya Beach Camp, 2020).

Las Cañadas Campamento es uno de los destinos más famosos en Ensenada por ser el balneario as grande de la ciudad donde también cuentan con toboganes y renta de motos, tienen en renta cabañas y el área de pasto para las casas de campaña, regaderas y baños limpios. También se permite el acceso de vehículos recreativos (Las Cañadas Campamento, 2020).

Un trailer park en la ciudad de Ensenada llamado “Rancho Todos Santos” ocupa un papel importante en este segmento, ya que es el único que se encuentra dentro de la ciudad y a escasos 100 metros de la playa, es un lugar que ofrece renta y venta de casas, departamentos y habitaciones (solo renta). Sus precios de renta no se encuentran publicados peros tienen casas en venta desde los 23,000 USD (Rancho Todos Santos, 2020).

Los destinos “Restaurant Campo Solo Sport” y “Rancho La Bufadora” fueron buscados en la red y no se encontró información sobre ellos.

El RV PARK del Campamento Turístico Villarino ubicado en el área de La Joya en la carretera que lleva a la Bufadora ofrece área de playa para campamentos, así como el ingreso de vehículos recreativos en el área. Se encuentra en la orilla del mar y no ofrece hospedaje en cabañas o habitaciones. Es importante mencionar, que esta empresa no tiene publicados sus precios (Villarino RV Park, 2020) .

Tabla 10. Estructura industrial y competitiva del proyecto “Salitral Camp & RV

| Competencia Competidores directos | Productos Que ofrecen | Participación en el mercado | Estrategias | Fortalezas | Debilidades |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|
| SALITRAL CAMP & RV | Campamento familiar, RV Park, renta de casas, áreas recreativas, servicios médicos, restaurante, así como también área de enfermería. | Es una empresa de reciente creación Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de enfoque | Captación de nuevos clientes Publicidad en el extranjero | <input type="checkbox"/> Terreno propio <input type="checkbox"/> No se necesita reinvertir <input type="checkbox"/> Enfoque sustentable e inclusivo socialmente <input type="checkbox"/> Bastantes actividades turísticas <input type="checkbox"/> Casas e instalaciones adaptadas para discapacitados | <input type="checkbox"/> No estamos frente a la costa <input type="checkbox"/> Recursos limitados <input type="checkbox"/> Escasos servicios públicos <input type="checkbox"/> Poco personal en el área de ventas <input type="checkbox"/> Empresa joven en el mercado |
| CAMPAMENTO VACACIONAL MENESES | Campamento familiar, RV Park y renta de cabañas | Tienen pocos visitantes por la situación de COVID 19 Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Están mejorando su servicio de atención en línea para ofrecer mejor servicio. | <input type="checkbox"/> Poseen curva de la experiencia. <input type="checkbox"/> Están ubicados a la orilla del mar <input type="checkbox"/> Con acceso por la carretera libre | <input type="checkbox"/> Sus precios son más altos <input type="checkbox"/> No manejan casas de renta |
| CAMPO 7 MINAS | Campamento y de pesca. | Su enfoque es más dirigido a la pesca Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de enfoque. | Publicación de fotografías de sus visitantes. Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de enfoque | <input type="checkbox"/> Poseen curva de la experiencia. <input type="checkbox"/> Están ubicados a la orilla del mar <input type="checkbox"/> Con acceso por la carretera libre <input type="checkbox"/> Precios muy bajos | <input type="checkbox"/> El acceso no es tan sencillo para ingresar. <input type="checkbox"/> No manejan casas de renta |
| CAMPO BELUGA | Servicio de área para acampar, baños, regaderas y palapas en la playa. | Mínima, esporádica y aislada. Diseño de estrategia centrada en costos bajos. | No se encontraron estrategias publicadas. | <input type="checkbox"/> Se puede ingresar en cualquier tipo de vehículos <input type="checkbox"/> Sus precios son accesibles | <input type="checkbox"/> El lugar es muy lejano a la ciudad <input type="checkbox"/> No manejan casas de renta |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|---|---|
| CAMPO DAGGETTS | Alojamiento en cabañas, campamento y pesca deportiva | Abarcan el 35% del mercado. Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Ser intermediarios y especializarse en esa área. | <input type="checkbox"/> Posicionamiento sobre pesca deportiva | <input type="checkbox"/> Sus precios no están disponibles al público |
| CAMPO NÚMERO CINCO | Campamentos y albergues recreativos | Poca participación Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de nicho. | Venta de sus terrenos | <input type="checkbox"/> Gran terreno | <input type="checkbox"/> Solo pueden acampar en las montañas <input type="checkbox"/> Están lejos del mar |
| CAMPO PUNTA FINAL | Junto a playas de color cristalina y este lugar permite el acceso para campamentos. | Participación principal en verano por solo ser playas y campamento Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Se publicitan por medio de redes | <input type="checkbox"/> Poseen playa de acceso restringido | <input type="checkbox"/> Precios más elevados |
| CAMPO RAQUEL Y LARRY | Área de casas de campaña y también habitaciones con aire acondicionado y luz Pesca deportiva | Participación en verano y temporada de pesca Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de enfoque. | Enfocarse en el mercado de la pesca y actividades en el mar. | <input type="checkbox"/> Se localiza en Bahía de los Ángeles <input type="checkbox"/> Aire acondicionado | <input type="checkbox"/> Están lejos de la ciudad |
| CAMPO TURISTICO PUNTA BUFEO | Servicio de hotel, campamento, pesca deportiva y área de dunas | Participación mayoritaria en pesca deportiva Diseño de estrategia centrada en la diferenciación de enfoque. | Enfoque en reservas de hospedaje y pesca | <input type="checkbox"/> Se localiza en la costa del golfo de california | <input type="checkbox"/> No tiene aire acondicionado <input type="checkbox"/> Lejos de la ciudad de Ensenada |
| EL FARO BEACH MOTEL AND TRAILER PARK | Renta de cuartos, cabañas, espacios para acampar, RV Park, perca deportiva | Principal competidor directo Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Actividades con la Sociedad como paseos y pesca | <input type="checkbox"/> Ubicado al sur de la ciudad de Ensenada <input type="checkbox"/> Pesca deportiva por tradición <input type="checkbox"/> Cuentan con página de internet actualizada | <input type="checkbox"/> No tienen un mercado definido |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|--|
| LA JOLLA BEACH CAMP | Campamento y la renta de casas móviles | Cerraran el área de campamento Diseño de estrategia centrada en la eliminación. | La pandemia del COVID 19 afecto su negocio y cerraran | <input type="checkbox"/> Sus playas poseen características únicas <input type="checkbox"/> El agua es térmica naturalmente | <input type="checkbox"/> Van a cerrar |
| LAS CAÑADAS CAMPAMENTO | Renta cabañas y el área de pasto para las casas de campaña, regaderas y baños limpios | Es el líder del mercado Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Publicidad en la ciudad y medios digitales | <input type="checkbox"/> Grandes áreas verdes | <input type="checkbox"/> Visitas solo en temporada de calor |
| RANCHO TODOS SANTOS | Servicios de trailer park Ofrece renta y venta de casas, departamentos Renta de habitaciones | No tiene competidores directos Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Venta de sus casas | <input type="checkbox"/> Se localiza dentro de la ciudad de Ensenada <input type="checkbox"/> A 100 metros de la playa | <input type="checkbox"/> Es un área ruidosa por los bares que la rodean. |
| RANCHO LA BUFADORA | Información no disponible | Información no disponible. Diseño de estrategia desconocida. | Información no disponible | <input type="checkbox"/> Información no disponible | Información no disponible |
| RESTAURANT CAMPO SOLO SPORT | Información no disponible | Información no disponible. Diseño de estrategia desconocida. | Información no disponible | <input type="checkbox"/> Información no disponible | Información no disponible |
| VILLARINO CAMPAMENTO TURISTICO | Campamento en la playa y RV Park | Fuerte participación en RV park. Diseño de estrategia centrada en la diferenciación. | Están incluyendo servicios nuevos como para bodas y eventos. | <input type="checkbox"/> Ubicado en la playa la Joya | <input type="checkbox"/> Instalaciones antiguas |

Nota. Elaboración propia con resultados obtenidos del DENU (2020)

3.2.3. Estudio de mercado. Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos relacionados con el mercado específico al cual la empresa ofrecerá sus productos. Para lo que se necesita conocer en forma directa al cliente, en especial los aspectos relacionados con el producto o precio, plaza y promoción, para tales efectos es recomendable realizar un estudio de mercado, a través de una encuesta o entrevista (TSMF, 2018). Para lograr lo anterior, debe definir el producto o servicio que planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.

3.2.3.1. Definición del producto, servicio, proceso o material. La empresa “Salitral Camp & RV” ofrecerá los servicios de renta de 20 viviendas fijas durante corto, mediano o largo plazo; de igual forma, ofrece la renta de espacios para aparcar vehículos recreativos (RV). Como parte de los valores agregados que la empresa ofrecerá a sus clientes, dentro de las instalaciones se ha planificado reservar espacios estratégicamente localizados en el predio en donde se ofrecerán los servicios de ejercicio físico por las mañanas con un instructor especialista en el área geriátrica, servicio de restaurante durante desde la mañana hasta la noche, enfermería, lavandería y una pequeña tienda de autoservicio, entre otros.

Este negocio se enfoca principalmente en el mercado conformado por los ciudadanos estadounidenses jubilados que buscan cambiar su lugar de residencia a las zonas costeras de México, así como quienes visitan la ciudad de Ensenada, B.C.; con fines turísticos y requieren de alojamiento, o un espacio para aparcar su vehículo recreativo. Debido a las cinco hectáreas con los que se cuentan para el desarrollo de este proyecto, la capacidad instalada supera los 200 espacios para casas móviles y 30 espacios para vehículos recreativos (RV). Esto representa un área de oportunidad ideal de negocio para este nicho de mercado, el cual asciende a 1,389 ciudadanos estadounidenses mayores de 50 años que viven en Ensenada. (INEGI, 2011), lo cual permitirá aumentar esta población entre un 15 o 20% más. Cabe destacar, que por el momento no se cuenta con la información o los medios para identificar al mercado potencial residente de los Estados Unidos; por lo que este estudio se enfocará en estudiar el mercado actual que ya reside en la localidad de Ensenada B.C.

Una vez que se define el producto o servicio, es necesario que la empresa determine la información necesaria para la toma de decisiones; la cual se obtendrá a través del estudio de mercado, permitiéndole posteriormente definir el precio, establecer la presentación del servicio, la mezcla promocional más eficiente, entre otros elementos del marketing que le faciliten su incursión en el sector y posicionamiento deseado (Sánchez, 2018). Para ello es preciso describir los materiales y métodos a implementar durante dicho estudio.

3.2. Materiales.

Los materiales utilizados se clasifican en dos tipos, los secundarios integrados por la información documental y bibliográfica para conceptualizar y contextualizar el estudio; y la fuente primaria, obtenida mediante encuesta estructurada con 25 ítems, de tipo cerrada, policotómica, opción múltiple y escala de valoración. Posteriormente la encuesta se sometió a la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de confianza de 0.86, lo que implica que el instrumento es altamente confiable tal como se observa en la Tabla 11 (Sampieri y Baptista, 2014, p.295).

Tabla 11. Estadístico de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.86 | 91 |

Nota. Elaboración propia

3.3. Método.

Este estudio se desarrolló bajo el método de la encuesta dirigida a los ciudadanos norteamericanos mayores de 50 años o más que residen en el Ensenada. El periodo de aplicación fue del 06 de mayo al 20 junio de 2021. De conformidad con el objetivo del estudio se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa, combinando los enfoques exploratorio y descriptivo (Tamayo, M., 2017). El universo total de análisis se compone por 11,113 (Véase Tabla 3) ciudadanos norteamericanos que residen habitualmente en Ensenada registrados en el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020).

3.4.1. Identificar el tamaño actual y cálculo de muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se estableció un error absoluto del 10 % y un nivel de confianza del 95 %, lo que proyectó una muestra no paramétrica de 91 sujetos de estudio (Véase Tabla 3) los cuales fueron seleccionados mediante el método no probabilístico por conveniencia, debido a la actual contingencia sanitaria de COVID 19 (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020).

Tabla 12. Ciudadanos norteamericanos residentes en Baja California

| | Total | Hombres | Mujeres |
|---------------------------|--------|---------|---------|
| Baja California | 11,113 | 6,786 | 4,327 |
| Ensenada | 1,796 | 1,050 | 746 |
| Mexicali | 2,300 | 1,301 | 999 |
| Playas de Rosarito | 1,690 | 979 | 711 |
| San Quintín | 130 | 76 | 54 |
| Tecate | 324 | 200 | 124 |
| Tijuana | 4,873 | 3,180 | 1,693 |

Nota. Elaboración propia a partir del sistema de búsqueda del Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020).

El cálculo de la muestra se realizará mediante la fórmula para poblaciones finitas;

considerándose una población total de 1389 ciudadanos estadounidenses mayores de 50 años que viven en Ensenada (INEGI, 2011) donde el nivel de confiabilidad será del 95% y el margen de error del 10%, obteniéndose una muestra de los sujetos de estudio en donde:

Figura 5. *Fórmula para cálculo de muestra finita*

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

De acuerdo con esto la formula quedaría representada de la siguiente manera

Tabla 13. *Cálculo de tamaño de muestra finita*

| Parámetro | Insertar Valor | Tamaño de muestra |
|-----------|----------------|-------------------|
| N | 1,389 | "n" = |
| Z | 1.960 | 91 |
| P | .50% | |
| Q | .50% | |
| e | 10.00% | |

Nota. Elaboración propia

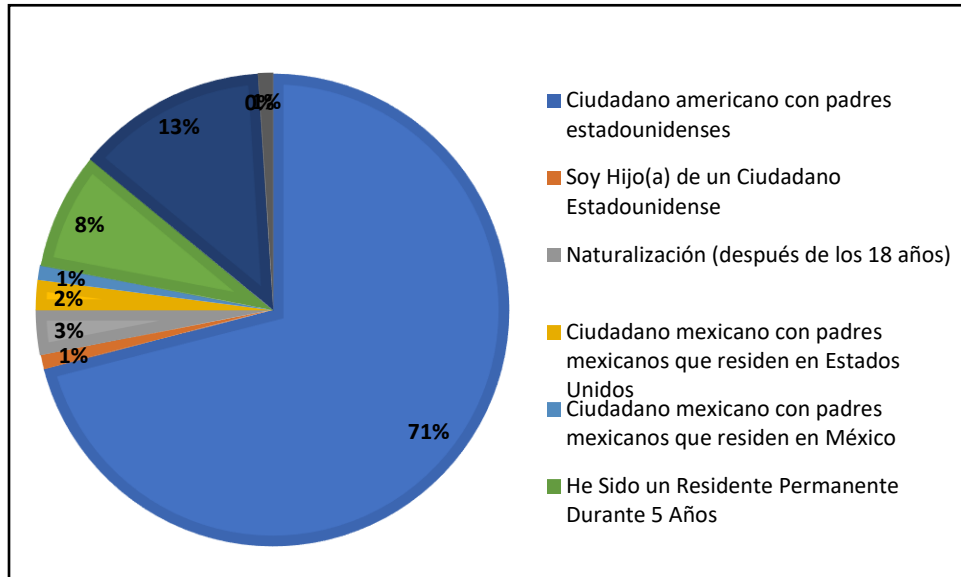
3.4. Resultados

Los resultados del estudio de mercado se presentan en estricto orden de la encuesta, en donde se analiza principalmente las características de los sujetos de estudio, el tipo de vivienda que ocupan, los motivos de su migración, en destino de sus ingresos, entre otros.

Los resultados referentes a las características del mercado de migrantes por jubilación o de retiro, demostró estar constituido mayormente por ciudadanos americanos con padres estadounidenses hasta en un 71% (Véase Figura 10), varones (60%) y el resto mujeres (Véase Figura 11), mayores de 56 años hasta en un 66% (Véase Figura 12), casados (65%); no obstante un 12% manifestó ser viudo (Véase Figura 13), lo que representa un área de oportunidad para “Salitral Camp & RV” ya que el modelo de negocios que ofrece valores agregados, que resultan ser atractivo para estos ya que tienen la posibilidad de convivir con personas con intereses en

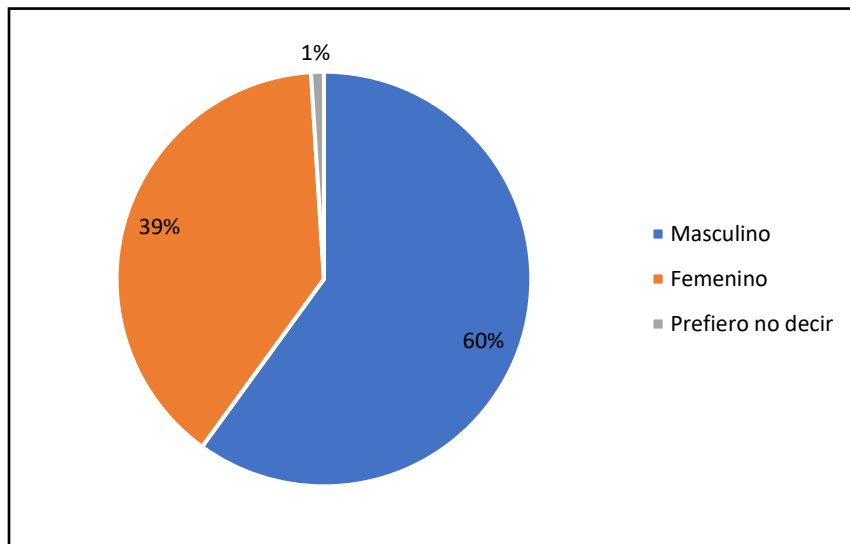
común; con respecto a su nacionalidad; lo que genera un sentido de pertenencia, seguridad y bienestar social.

Figura 6. Nacionalidad



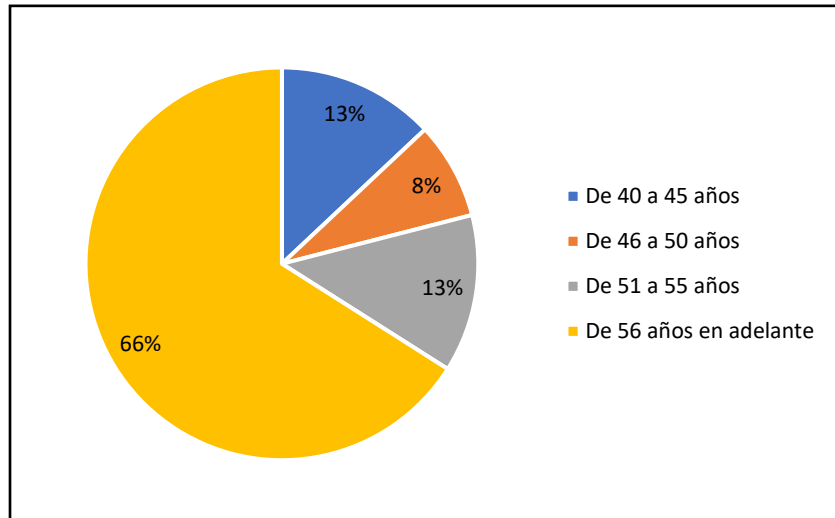
Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 7. Genero de los participantes



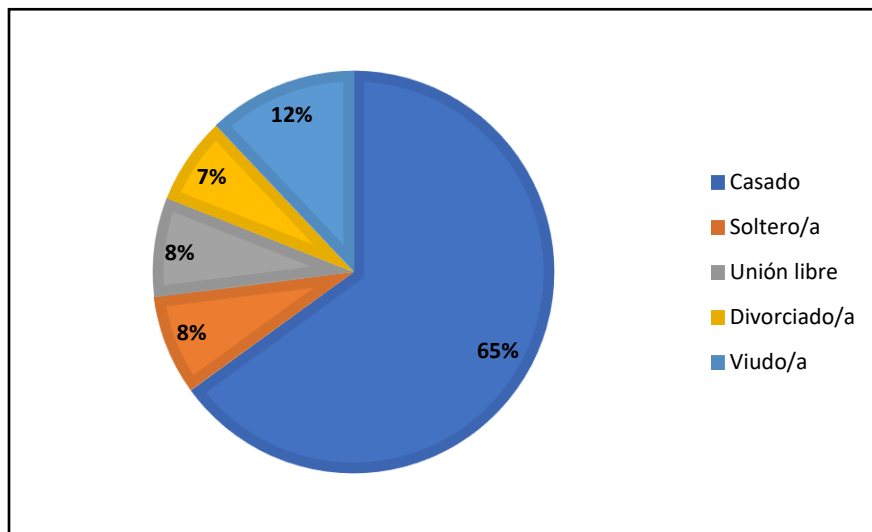
Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 8. Edad de los participantes



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

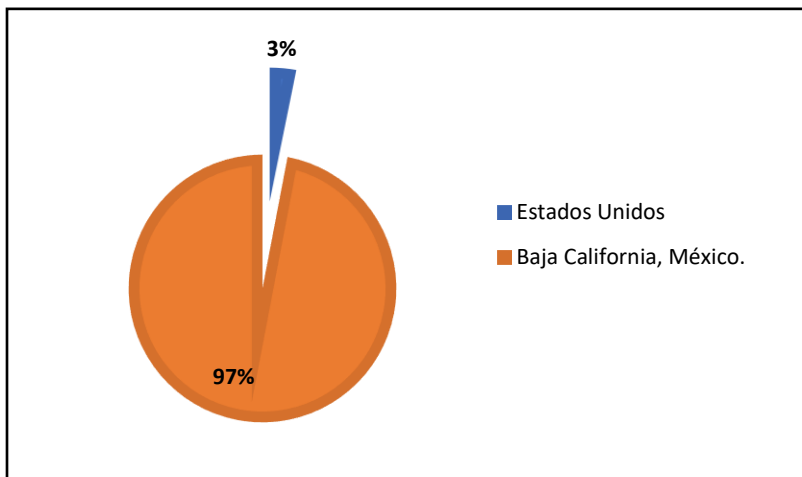
Figura 9. Estado civil de los participantes



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

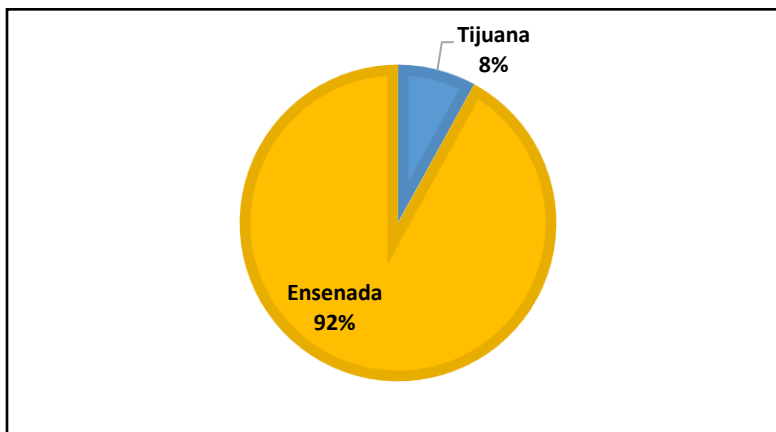
La migración de jubilados extranjeros en Baja California ha aumentado en la última década hasta en un 97% (Véase Figura 14); especialmente en la ciudad de Ensenada hasta en un 92% (Véase Figura 15). Con respecto a su nivel educativo respondieron hasta en un 56% contar con estudios de educación media superior y un 30% educación superior (Véase Figura 16).

Figura 10. Lugar de residencia



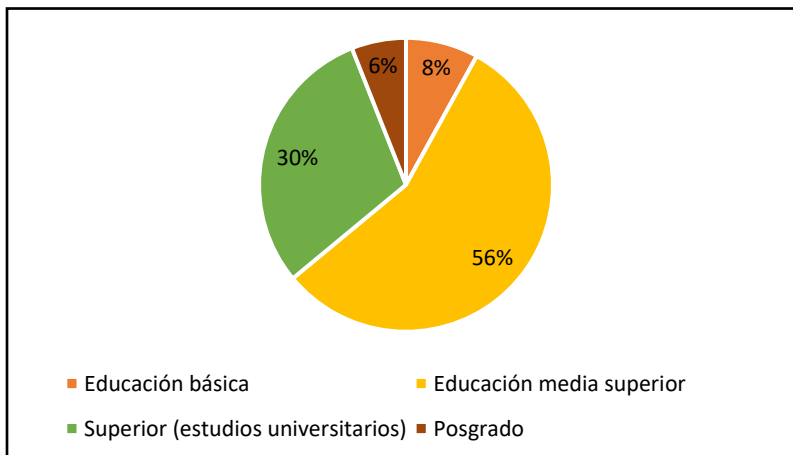
Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 11. Municipio en el que reside



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

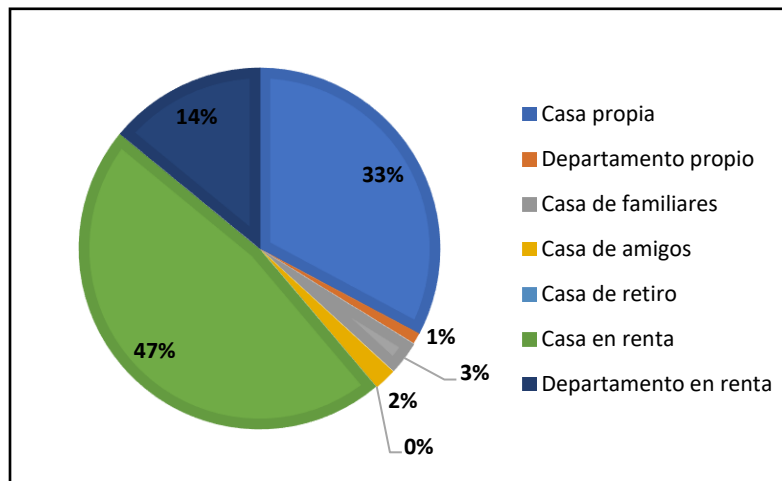
Figura 12. Nivel educativo



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

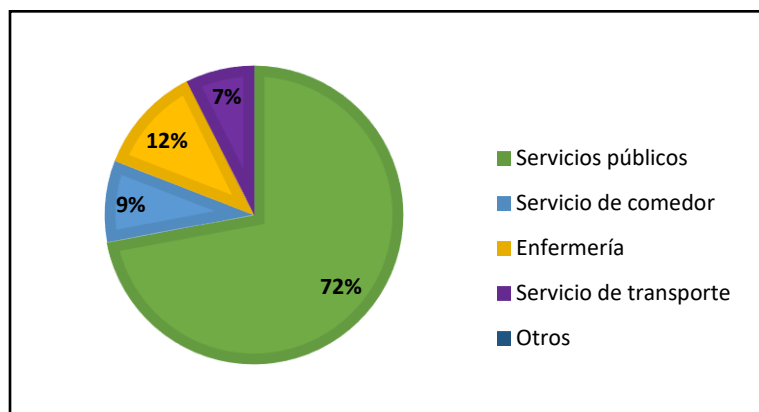
La encuesta también reveló el tipo de viviendas que actualmente ocupan los sujetos de estudio; en donde, predominan las casas en renta hasta en un 47%, seguido de casa propias con un 33% (Véase Figura 17), principalmente en zonas rurales costeras de alto valor ecológico (39%), con el desconocimiento de las implicaciones ambientales (esto quiere decir, que carecen de una cultura socialmente responsable con el medio ambiente); mismos que cuentan con servicios públicos hasta en un 72% y sólo el 12% con servicios de enfermería cerca de sus viviendas, solo el 9% cuenta con servicio se comedor y el restante 7% cuenta con transporte (Véase Figura 18); lo anterior, representa una ventaja competitiva para este modelo de negocio ya que estos últimos servicios resultaron ser de gran interés para el mercado meta, debido a su limitada capacidad para desplazarse por sí mismos.

Figura 13. Tipo de vivienda



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

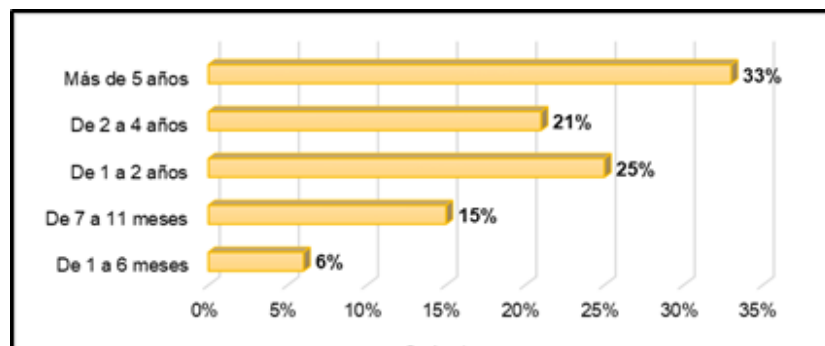
Figura 14. Servicios que recibe



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

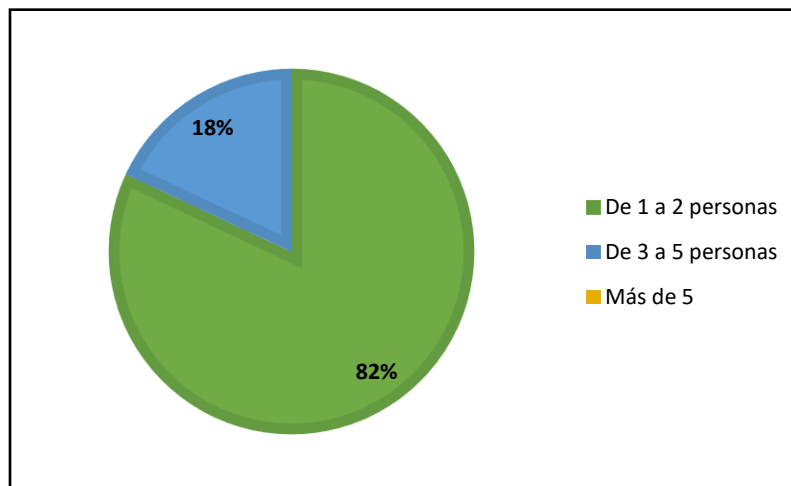
Con respecto a la antigüedad de residencia en el estado de Baja California por parte de los sujetos de estudio, la muestra se comportó como su muestra en la siguiente Figura 19, predominando los de cinco años o más hasta en un 33%, cuyo núcleo familiar está conformado en su mayoría por 1 o 2 personas hasta en un 82% y el 18% de 3 a 5 integrantes (Véase Figura 20); además, el 41% afirma que sus familia dependen económicamente de ellos, mientras que el 37% no tienen responsabilidad alguna de esta índole (Véase Figura 21); adicionalmente, afirmaron que de entre 2 a 3 integrantes de su núcleo familiar cruzan con regularidad a los Estados Unidos para trabajar (1%), y un 17% mencionó que solo una persona de la familia trabaja en el país vecino; lo anterior implica que el 82% restante ya está jubilado o depende de alguien más (Véase Figura 22).

Figura 15. *Antigüedad de residencia*



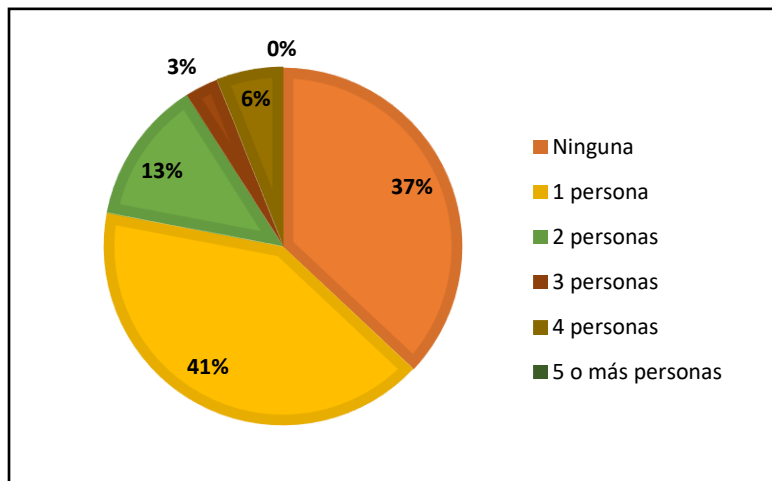
Nota. Elaboración propia

Figura 16. *Número de miembros que conforman el núcleo familiar*



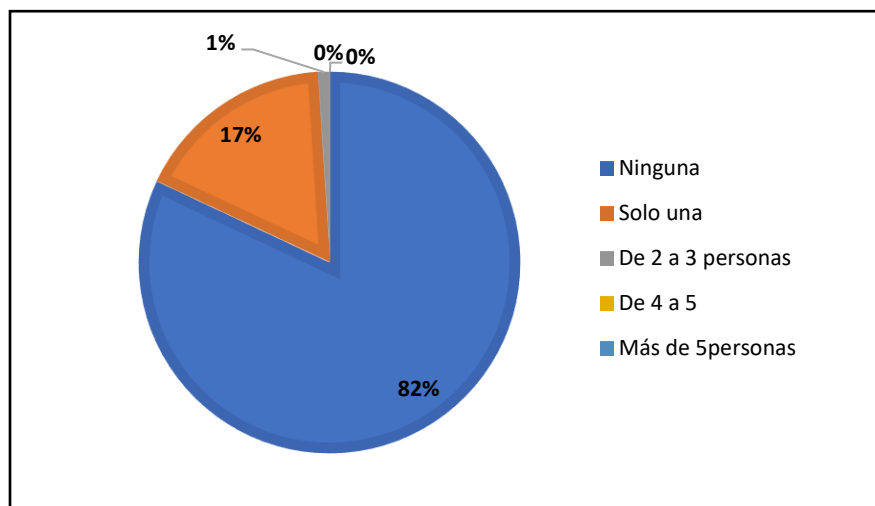
Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 17. Dependientes económicos



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 18. Número de integrantes que se trasladan a Estados Unidos a trabajar.



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Con relación al motivo de su migración, la opinión de los participantes fue la siguiente: retiro laboral (35%), descansar en un lugar turístico (26%) y reunirse con sus familiares o amigos (25%) (Véase Tabla 14). A su vez, estos reportan que normalmente regresan a su país de origen

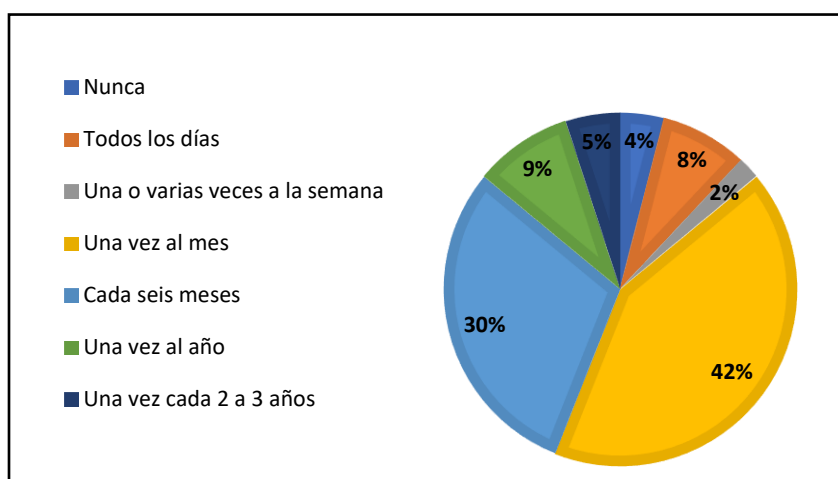
una vez al mes hasta en un 42%, cada seis meses un 30%, solo el 10% cruza a diario (Véase Figura 23).

Tabla 14. Motivos de la migración

| | |
|--|-----|
| Inseguridad en mi país | 3% |
| Desempleo | 1% |
| Deportación | 0% |
| Retiro o jubilación | 35% |
| Reunirse con familiares o amigos | 25% |
| Para vivir en mejores condiciones de seguridad | 1% |
| Para obtener atención médica | 3% |
| Para descansar en un lugar turístico | 26% |
| Para vacacionar | 6% |

Nota. Elaboración propia

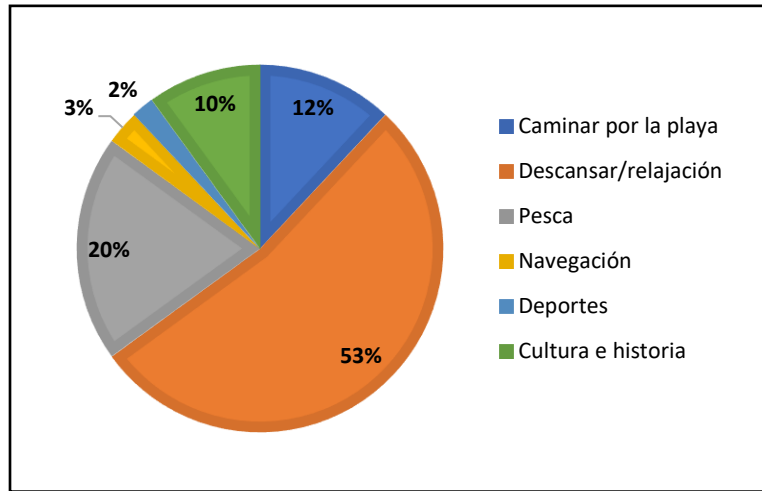
Figura 19. Frecuencia de retorno a Estados Unidos



Nota: Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

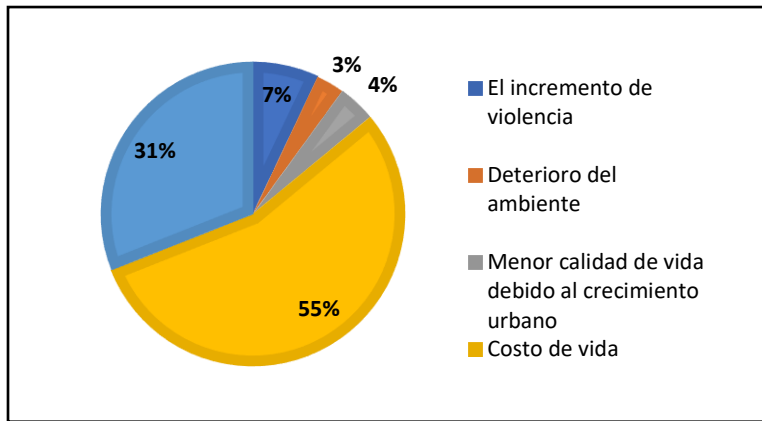
Con respecto a las principales actividades recreativas que han atraído a los migrantes por retiro de los Estados Unidos a México, predominó el deseo por descansar y relajarse hasta en un 53%, seguido por realizar actividades de pesca 20%, caminar por la playa 12%, entre otras (Véase Figura 24); aunado a lo anterior, mencionan que decidieron cambiar su residencia principalmente por el costo de vida (55%) y el estrés (31%) que viven en su país (Véase Figura 25). Haciendo hincapié en que viven solo de su pensión (46%), seguido de aquellos que cuentan con un negocio propio (30%) y un 24% afirmo contar con otros ingresos (Véase Figura 26).

Figura 20. Actividades Recreativas que motiva su vista a Baja California



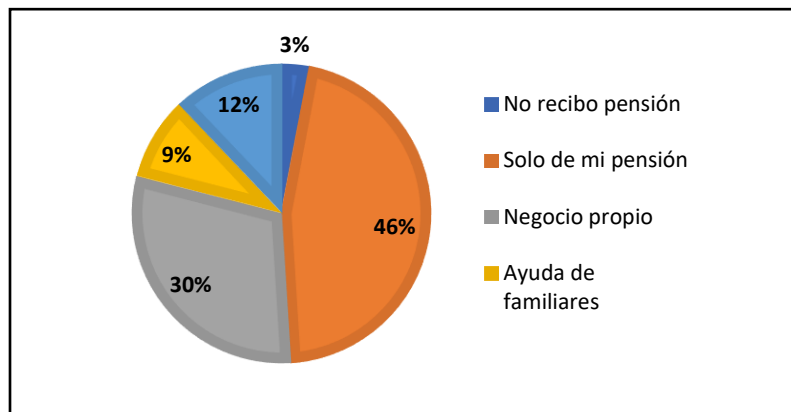
Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

Figura 21. Razones de la migración



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

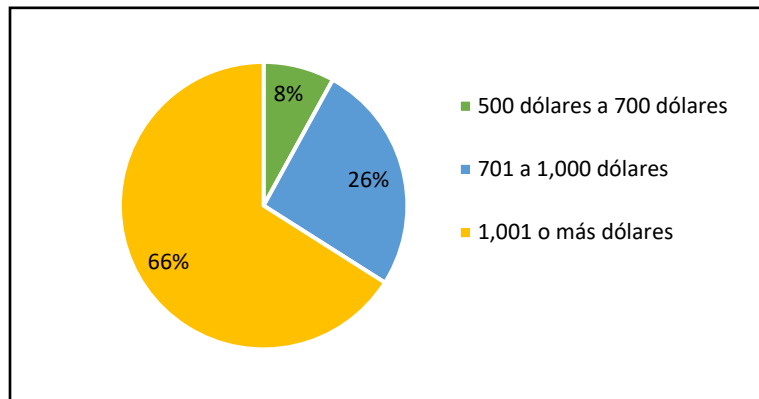
Figura 22. Ingresos con los que cuenta



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

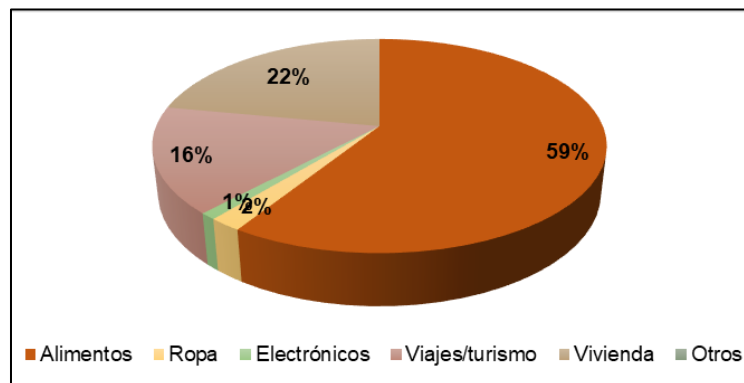
También Afirman que para vivir en B.C. México en promedio mensualmente más de mil dólares hasta en un 66%, de 701 a 1,000 (26%) y de 500 a 700 (8%). En dónde; el 92% establece que del total de su ingreso lo destina al pago de su vivienda; sin embargo, al preguntarles la distribución del gasto familiar las respuestas demuestran que el 59% se destina a la alimentación y el 22% al pago de su vivienda (Ver Figura 28).

Figura 23. *Recurso promedio necesario para vivir en Baja California*



Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos en encuestas.

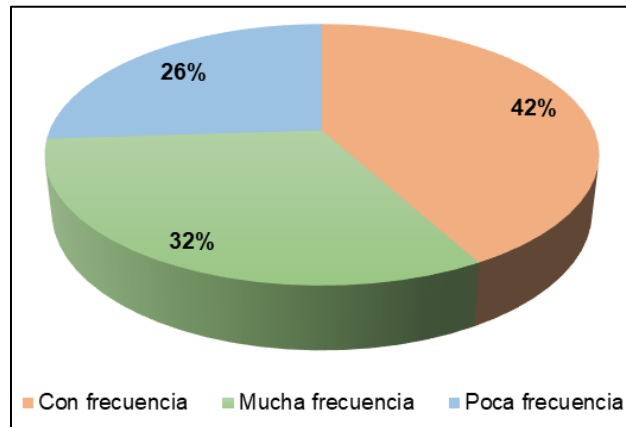
Figura 24. *Distribución del gasto familiar*



Nota: Elaboración propia

Finalmente, expresaron la frecuencia con la que visita lugares turísticos en México, y la muestra se comportó como se visualiza en la Figura 29.

Figura 25. Frecuencia de visitas a lugares turísticos



Nota: Elaboración propia

3.5.1. Discusión de resultados

Como se mencionó al inicio de este documento el análisis situacional permitió establecer los objetivos estratégicos a partir de las estrategias resultantes; los cuales se centran principalmente en diseñar un modelo de negocio que ofrezca un valor sistematizado que le permita establecer un sistema de administración de relación con sus clientes que asegure su lealtad y preferencia.

Al respecto se concluyó que los migrantes de retiro o jubilados provenientes de Estados Unidos; mismos que, poseen características específicas que los convierten en un nicho de mercado atractivo para las empresas del sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad, al respecto Levine, Núñez, S. & Vereza, M. (2016) afirman que este nicho de mercado por su poder adquisitivo (89%) cuenta con acceso a tecnología de punta en medios de comunicación, lo que les permite mantenerse en contacto con sus seres queridos en sus lugares de origen; lo que no es una barrera para su migración; por otro lado, debido a su condición de jubilados, tienen el tiempo y el dinero para llevar a cabo viajes de retorno (95%); es decir, pueden ir a voluntad a sus lugares de origen.

De este trabajo de investigación se puede concluir que la migración de retiro es un movimiento intrínseco del desequilibrio económico mundial; en el caso del poder adquisitivo y el tipo de plusvalía que suelen adquirir los ciudadanos americanos y la gran diferencia en cuanto al costo de las viviendas en la zona fronteriza en territorio mexicano es uno de los factores más atractivos para tomar la decisión de migrar; además, queda de manifiesto que el moderado costo de vida en México es otro factor que los convenció de cambiar de residencia; lo anterior se

relacionado directamente con los ingreso promedio de los estadounidenses y el alza de costo de la vivienda y el seguros médicos en su país (Lizárraga, 2008).

Por otro lado, se pudo constatar que la migración de jubilados estadounidenses hacia la región noroeste de México va en crecimiento; debido a la proximidad geográfica, el agradable clima de los destinos turísticos, la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región; todo esto, en comparación con sus lugares de origen.

Hay que destacar que la flexibilidad que les otorga la política migratoria del estado mexicano les permite a los estadounidenses el libre acceso para ingresar al país con relativa libertad y volver a su país cuando así lo consideren (100%), de igual forma, el hecho de que sus descendientes continúan laborando en Estados Unidos incrementa la movilidad de retorno (64%); pero también, un 70% afirmó que sus hijos cruzan todos los días para ir a trabajar a su país de origen.

En lo relacionado en contratar al personal calificado para cada una de las áreas, con la finalidad de asegurar la calidad y calidez del recurso humano. Cabe destacar que presente estudio aporta un valor social al atender al nicho de mercado de las personas de 50 años o más procedentes de Estados Unidos que requieren un lugar para vivir dignamente en México; pero, sobre todo bajo un concepto de negocio pensado en su idiosincrasia, necesidades de servicios relacionados con la salud; que los motiven para que no pierda su autoestima, generar acciones que les permita valerse por sí mismos, mostrándoles en todo momento afecto mientras realizan sus actividades para que así se cumplan los objetivos.

También se estipulo al inicio de esta investigación atraer al 50% del mercado objetivo en el primer trimestre, tomando en consideración que el 47% no cuenta con una vivienda propia y el modelo de negocio que se les ofrece cumple con sus requerimientos esto sin duda alguna es posible. Así mismo, se comprobó el incremento migratorio de los ciudadanos americanos con relación a la demanda de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California, lo que otorga un valor económico a la entidad al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y “RV” en el estado de Baja California; mismo que atiende a la demanda de los 28 millones de turistas que llegan anualmente (Televisa Californias, 2019), gracias a los diferentes eventos que promueve el estado.

4. Elementos de la Mercadotecnia

4.1. Definición de la Estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia.

De acuerdo con Paul y Olson (2006, pp. 18-38) el término mezclas de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategias, de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. A esto también se le conoce como las 4P's. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero las estrategias de cada componente deben combinarse para obtener resultado óptimo.

4.1.1. Atributos del producto resultante del proyecto (Producto).

En términos generales, un producto es aquello que toda empresa (grande, mediana o pequeña), organización (ya sea lucrativa o no) o emprendedor individual ofrece a su mercado meta con la finalidad de lograr los objetivos que persigue (utilidades, impacto social, etcétera), (Thompson, 2019). Con base en el estudio de mercado realizado para la empresa “**Salitral Camp & RV**” se determinó que los atributos esperados por el mercado meta son:

- a) Servicio de enfermería
- b) Comedor
- c) Transporte
- d) Tienda de abarrotes
- e) Clases de acondicionamiento físico por las mañanas
- f) Renta de casas
- g) Renta de espacios para RV's

los cuales facilitan su estadía en las instalaciones.

De acuerdo a Stanton (2015, p. 249) para tener éxito en el marketing, los productores y los intermediarios necesitan estrategias cuidadosamente planeadas para mejorar sus mezclas de productos, tales como:

1. **Posicionamiento del producto:** es la capacidad de la administración para atraer la atención a un producto y diferenciarlo en forma favorable de productos similares, es decir, es el recuerdo que se queda grabado en la mente del consumidor a cerca de la imagen corporativa. Existen tres estrategias en función del posicionamiento:
 - a. **Posicionamiento en relación con un competidor:** *para algunos productos la mejor posición es la de estar directamente contra la competencia. Esta estrategia es recomendable para aquellas compañías que ya tienen una sólida ventaja competitiva o están tratando de que así sea.*

- b. **Posicionamiento en relación con una clase o atributo del producto:** *consiste en comparar sus productos (sus atributos físicos) directamente con los de la competencia o distanciándose de este.*
- c. **Posicionamiento por precio y calidad:** *esta estrategia consiste en relacionar directamente el precio con la calidad de los productos.*

Para este modelo de negocio se implementará la estrategia del posicionamiento por precio y calidad ya que los servicios ofrecidos en “**Salitral Camp & RV**” comprenden un precio promedio, pero con una cantidad de servicios adicionales con los cuales el cliente puede distinguir a la empresa por su balance entre precio y calidad.

4.1.1. Establecimiento de Precios

La fijación del precio es de suma importancia, ya que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe pasar por alto el tipo de mercado al que se está enfocando, tomando en cuenta las necesidades del consumidor; debe tener claro si lo que busca el consumidor está relacionado directamente con la calidad, sin importarle mucho el precio; o si por el contrario, el precio será el factor determinante para la decisión de compra. La demanda del servicio que se ofertara está íntimamente ligada con el enfoque que se selecciona, es por ello que en muchas de las ocasiones una mala fijación del precio es la responsable del fracaso de un negocio (Valencia, 2019).

Es por ello que “**Salitral Camp & RV**” fijará Los precios variaran dependiendo del tipo de renta de las viviéndolas, estableciéndose dos tipos por contrato y por estancias cortas; con relación a la fijación de precios se estableció la renta de una casa por contrato hasta para 4 personas se fijó un precio de \$500.00 USD mensuales. El contrato podrá ser como mínimo de seis meses y podrá renovarse al término del mismo si así resulta conveniente para ambas partes. Mientras que la renta de una casa por tiempo definido (pudiendo ser una sola noche), el precio se estableció en \$60.00 USD.

En el caso de los servicios de renta de espacios para RV’S el precio de estacionamiento será de \$400 dólares al mes. Cabe destacar, que todos los tipos de renta incluyen los servicios adicionales que se ofrecen en el modelo de negocios (transporte enfermería, comedor, etc)

4.1.1.1. Estrategia de fijación de precios

Para la fijación de los precios se utilizó la estrategia del buen valor la cual según Kotler & Armstrong introducen un producto de alta calidad a un precio accesible. Dado que Salitral Camp & RV ofrece

un “todo en uno” a un precio promedio del mercado, lo posiciona de una manera competitiva junto al resto de la competencia (2018, p.371). Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el servicio y no en el precio que deben de pagar por él. Implicándose la necesidad de considerar el costo del producto, el programa de marketing y demás variables.

4.1.2. Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes

La venta de un producto y/o servicio se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre; esto es posible gracias a las marcas, logotipos, isotopos, slogan publicitarios, entre otros elementos que conforman la imagen corporativo (Puromarketing, 2014).

Para este modelo de negocio, el logotipo es el nombre comercial de la empresa será “**Salitral Camp & RV**” escrito con una tipografía específica, con un tamaño, color y forma determinada; el tipo de letra para el logotipo de la empresa estudiada es “League Gothic” y el tamaño de las letras es de 24 puntos, lo que le ofrece gran facilidad de lectura; así mismo, está comprobado que los colores de un logotipo influyen indirectamente en la toma de decisiones de las personas (Véase Figura 30).

Figura 26. Logotipo de la empresa.



Nota. Elaboración propia

Por lo que se debe considerar que la mente del ser humano está programada para responder al color (Neuromarketing.la, 2021). Por lo tanto, los mensajes subliminales que se transmiten con la elección de los colores dan forma a los pensamientos e ideas que la empresa desea transmitir. Es por ello que los colores que se utilizarán son (Sequio, 2020):

a) **Amarillo:** es luminoso y muy visible, es utilizado muchas veces en el diseño de logotipos

para captar atención, crear felicidad y calidez.

- b) **Negro:** por su parte, representa la elegancia, autoridad, clásico, conservador, distintivo, formalidad, misterio, seriedad y tradición. Este color, puede ser encontrado en muchos logotipos por su peso, simplicidad y sofisticación.
- c) **Gris:** representa autoridad, mentalidad corporativa, Humildad, practicidad, respeto, y estabilidad. Se eligió este color ya que comúnmente es utilizado en la tipografía dentro de los logos debido a su carácter neutro; además de que armoniza muy bien con la mayoría de los otros colores.

Otro elemento que conforma la marca del producto es el Isotipo, es la parte no verbal o pronunciable que acompaña al logotipo, en este caso es la estructura color gris que representa las casas móviles, en este caso una casa móvil tradicional con un porche lo cual se pretende externar la idea de vivir en este tipo de casas que además le ofrece un espacio extra para en la parte exterior para su propio uso.

Figura 27. *Isotipo de la empresa*



Nota. Elaboración propia

Finalmente, el Slogan o eslogan, es una frase que comunica el principal atributo de la compañía, producto, servicio o marca; “**Salitral Camp & RV**” es congruente con lo que dice y hace, ya que su Slogan: All services, live better por su significado en español Eslogan: Todos los servicios, vive mejor, es la promesa de encontrar todo lo que necesita en un mismo lugar que garantice su calidad de vida (es su propuesta de valor).

4.1.3. Determinación de Estrategias de promoción

Promover es, en esencia, es la acción de informar, persuadir y comunica al mercado meta sobre la empresa, sus productos, servicios, ofertas, entre otros aspectos (Significados, 2016), por su parte la publicidad es una serie de actividades fundamentales para hacer llegar un mensaje al mercado meta; su objetivo principal es crear un impacto directo en el cliente para que compre un producto o adquiera un servicio; lo que se traduce en un incremento en las ventas (Cyberclick, 2021). Así pues, los medios publicitarios son los canales que los publicistas usan para la comunicación masiva. Los siete principales medios publicitarios son los periódicos, las revistas, la radio, la televisión, la sección amarilla del directorio telefónico, la publicidad en exteriores e Internet (Véase Tabla 15).

Tabla 15 Medios de comunicación seleccionados para la promoción.

| Medios | Ventajas | Desventajas |
|-----------------|--|---|
| Diarios | Selectividad y flexibilidad geográficas; compromisos del publicista a corto plazo; valor e inmediatez de la información; lectores todo el año; alta cobertura del mercado individual; poco tiempo de anticipación. | Poca selectividad demográfica; capacidades de color limitadas; tasa baja de compartición del medio; puede ser caro. |
| Radio | Bajo costo; inmediatez del mensaje; se puede programar con poca anticipación; relativamente sin cambio estacional o temporal en audiencia; sumamente portátil; compromisos del anunciante a corto plazo; acarreo de entretenimiento. | Sin tratamiento visual; corta vida publicitaria del mensaje; se requiere alta frecuencia para general comprensión y retención; el ruido de fondo crea distracciones; mezcolanza comercial. |
| Internet | El medio de más rápido crecimiento; capacidad de llegar a una estrecha audiencia meta; tiempo de anticipación relativamente corto requerido para la creación de publicidad basada en web; costo moderado. | Dificultad para medir eficacia del anuncio y retorno sobre la inversión; la exposición del anuncio depende del click-through (clickeo de entrada, o sea, activación del vínculo de internet con el ratón de la computadora) a los anuncios en los espacios publicitarios o banners; no todos los consumidores tienen acceso a la red. |

Nota: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, la empresa estudiada ha decidido iniciar su mezcla promocional como se muestra a continuación:

a) Agentes de ventas

Se contratarán agentes de ventas bilingües para llevar a cabo negociaciones con los clientes y cerrar las ventas. Se comenzará con la publicidad desde un año antes de su apertura; con ello, los clientes potenciales pueden iniciar a pagar sus casas o apartar su contrato por el puro terreno con el mismo año de anticipación. Esta estrategia, permitirá a la empresa hacerse de un capital inicial que influirá directamente en que el proyecto tenga parte del financiamiento directamente del cliente interesado.

Como se puede observar, la función de los agentes de ventas será fundamental para la realización de este proyecto en su etapa de introducción.

b) Publicidad digital

Como segundo canal de promoción se utilizarán las redes sociales con las cuales es posible llegar al mercado meta por medio de la segmentación. Inicialmente, se pagará por publicidad digital en Facebook dirigida al mercado de las personas entre 50 – 80 años, así mismo el correo electrónico resulta una medio de difusión para este tipo de clientes por lo que se buscaran bancos de datos para dirigir la publicidad al mercado meta, en cuanto a contenido se enviarán promociones temporales y de introducción al mercado para dar a conocer el proyecto como también incentivar a los primeros clientes que firmen su contrato con beneficios ya sean económicos o de prestaciones. De igual forma, la empresa contará con su propia página web en la cual será visible en tiempo real las casas que están ocupadas y disponibles como también las fechas con las que se cuenta para la renta de casas para alojamiento temporal, no obstante, el uso de las nuevas tecnologías es importante por lo que se implementará un bot para dar asistencia a los clientes de manera digital respondiendo sus preguntas básicas de manera inmediata. También se contará con una página en Facebook e Instagram donde se publicarán continuamente las actividades, fotografías del lugar y promociones para tener presencia en redes.

c) Correo electrónico

Existirá un correo electrónico y un seguimiento a solicitudes de clientes de manera semanal para ofrecer un servicio adecuado y enfocado en ventas. El correo electrónico es uno de los medios de difusión que más se ha utilizado en los últimos años, este es uno de los medios por el cual se le contactará a esta población.

d) Espectaculares

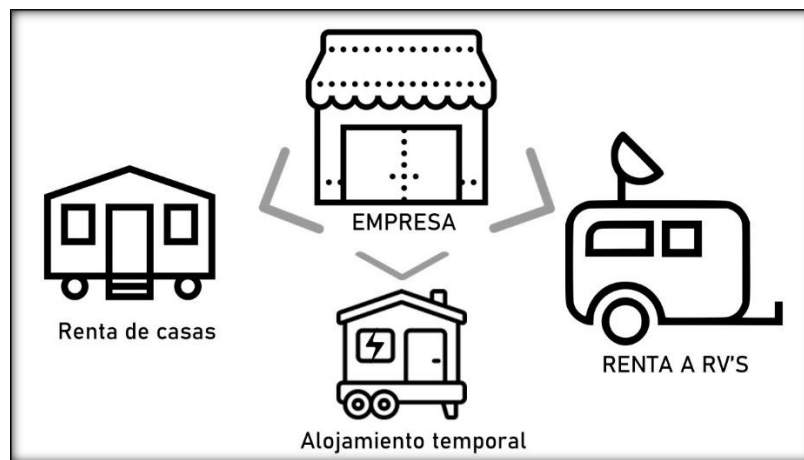
Por apertura se contempla la renta dos espectaculares en la carretera Tijuana-Ensenada con la finalidad de captar la atención de turismo habitual procedente de los Estados Unidos a los diferentes destinos turísticos. Su ubicación será a la altura de Puerto nuevo y el Valle de Guadalupe. Las medidas serán de 12.9m x 7.2m, el costo de cada uno asciende a \$21,000 m.n. mensuales, estos costos deben ser considerados también en la fijación de los precios. Cabe destacar, que la promoción visual en la carretera Tijuana Ensenada por medio de los espectaculares es un canal bastante utilizado por este tipo de negocios.

4.1.4. Determinación de canales de distribución (Plaza)

Después de identificar las necesidades del cliente y desarrollar el servicio que las satisfaga sus necesidades, es preciso determinar cómo hacer llegar los servicios al mercado. Para ello se la empresa Salitral Camp deben escoger rutas mediante las cuales, de la manera más eficiente posible, se ofrezcan los servicios disponibles a los clientes deseados (Grapsas, 2017).

En el caso de la compañía “**Salitral Camp & RV**”, el canal de distribución será directa, ya que se contactará personalmente a los cliente a través del personal de ventas, ya sea mediante los diferentes medios digitales o a través del contacto directo en las instalaciones de la empresa (Véase Figura 32), ya que la gerencia esta consiente de que al ser una empresa prestadora de servicios, el trato personal ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, facilitando la comprensión de sus necesidades y expectativas particulares.

Figura 28. Canal de Distribución de servicios brindados



Nota. Elaboración propia

4.1.4.1. Distribución y puntos de venta.

Se contará con una sola oficina dentro del “**Salitral Camp & RV**” donde se dará atención a nuevos clientes y clientes que ya estén residiendo ahí. El medio de venta será a través de un sitio web donde además de haber toda la información necesaria, se utilizará un bot para responder los mensajes de los clientes interesados de forma instantánea, el bot filtrará los mensajes para programar la atención al cliente mediante una llamada telefónica o correo electrónico.

4.2. Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

“**Salitral Camp & RV**” se va a diferenciar por el mercado definido al que va dirigido tomando en cuenta a personas mayores de 50 ya sean jubilados o retirados provenientes de Estados Unidos. Las dimensiones de las instalaciones son otro punto a favor ya que las cinco hectáreas con las que se cuenta para el desarrollo del proyecto proveen de espacios suficientes para tener servicio de restaurante, tienda de abarrotes, enfermería y áreas recreativas.

Por lo tanto, dado que “**Salitral Camp & RV**” provee de distintos servicios enfocados 100% a este mercado; se refleja una diferenciación clara en un concepto de un “todo en uno” ya que se les provee de una casa de renta, jardín, actividades deportivas, servicio de tienda de consumibles, servicio de transporte por lo que los clientes no deben preocuparse por no tener cerca cualquier servicio que ellos necesiten. Además, se puede motivar al cliente para que aproveche las alianzas con los otros parques o centros recreativos para mejorar su experiencia durante su estancia como parte de los valores agregados de la empresa y obtener realimentación inmediata.

2.2.1. Plan de introducción al mercado.

El proyecto será vendido como un proyecto a desarrollar ofreciendo un área de retiro para personas jubiladas o retiradas como: “Una parte de EUA en Ensenada”. Será publicado tanto en redes sociales, como en espectaculares en la carretera y en la ciudad.

Para promocionar y despertar el interés de los clientes se dará una promoción para los primeros 10 clientes otorgándoles un mes gratis en su primer contrato por un mínimo de un año.

Como acciones para introducirnos al mercado contactaremos a empresas que ya tienen presencia en la entidad para generar alianzas competitivas, y ofrecer servicios colaborativos. Con esto, se busca llegar a los posibles clientes, al ver la calidad y los precios que ofrece “**Salitral Camp & RV**” se decidan por contratar sus servicios. También, se buscará incorporar a la cadena de valor los sitios más representativos de la localidad con la finalidad de crear un recorrido turístico en la que todos los participantes se beneficien y con ello incrementar la experiencia de los clientes potenciales. Por último, se ofrecerán descuentos por volumen al contratar más de cinco espacios RV de martes a jueves de más de 25% del precio en vigor. El costo de este sistema proviene de las llamadas por teléfono, que son parte del costo operativo que se incluye en la hoja de balance.

El costo de la promoción está incluido en los sueldos a pagar, ya que no habrá comisión por ventas al inicio de las operaciones de la empresa.

5. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para lograr eficientemente los objetivos propuestos; para tal efecto, es necesario establecer los objetivos generales de la empresa, su misión y su visión (Pérez, 2021).

5.1. Objetivos del área de organización

Respecto a la organización de la empresa “**Salitral Camp & RV**”, tiene como objetivos distribuir de manera equitativa las actividades necesarias para trabajar en equipo con eficiencia y armónicamente. Como ya se mencionó en el apartado de mercado, se espera que la empresa crezca en los primeros cinco años, lo que requerirá de más personal por lo que una adecuada organización permitirá establecer, orden, canales de comunicación directa, definir los tramos control, lo que implica evitar la desorganización y el exceso de burocracia.

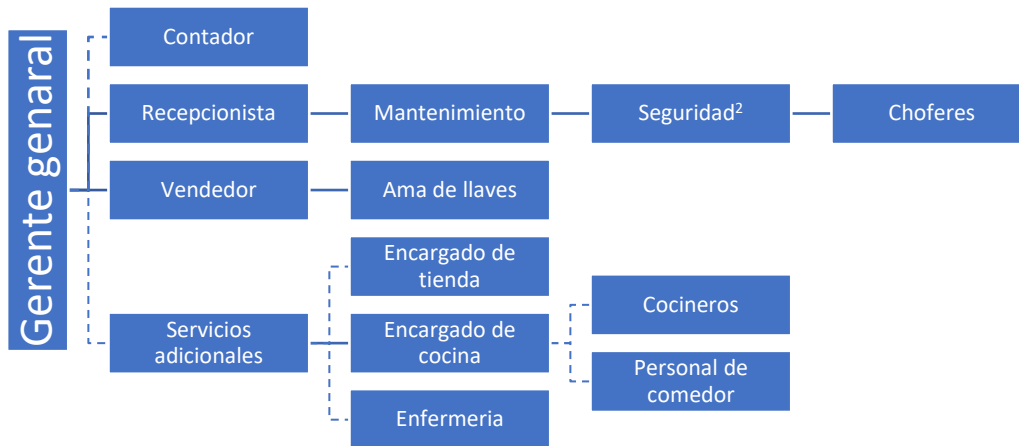
5.2. Estructura organizacional.

En esta sección del plan de negocios se tiene como objetivo reclutar y seleccionar lo mejor posible al personal de la empresa, para posteriormente capacitarlos, enseñándoles muy bien lo que deben realizar para ser eficientes en su quehacer cotidiano, de manera que se aproveche al máximo las capacidades de cada uno (Alcaraz, 2011, p. 180). En la empresa Salitral Camp & RV se contará con la estrategia del trato directo con los empleados con la finalidad de mantener una comunicación abierta en donde las ideas para mejorar los servicios sean escuchadas e implementadas. Para iniciar operaciones Salitral Camp & RV contará con nueve empleados en total, un gerente, un vendedor, un recepcionista, un empleado de mantenimiento, una ama de llaves, los puestos restaurante y abarrotes serán responsabilidad de los outsourcing.

5.2.4 Organigrama

El resultado del proceso anteriormente es el organigrama de la empresa, mismo que de conformidad con (Lens, 2021) el organigrama es un esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Es especialmente útil para el departamento de Recursos Humanos, ya que le permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa por equipos, en función de quién reporta a cada persona, o quién está al cargo de cada equipo. A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa “**Salitral Camp & RV**”, el cual entra en la categoría de estructura funcional, ya que se agrupan las funciones desempeñadas por cada uno, de acuerdo a (Saiz, 2019) la estructura funcional es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades.

Figura 29. Estructura organizacional



Nota: Elaboración propia

5.2.1. Objetivos de la empresa

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es hacer que los objetivos de la empresa (Tabla 16) y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen.

Tabla 16. Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional.

| Objetivos de la empresa | |
|---------------------------------|--|
| Objetivos de marketing: | |
| Corto plazo | |
| a) | Diseñar una propuesta de valor centrada en la diferenciación de nicho |
| b) | Atender al 30% del mercado actual de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos del municipio de Ensenada B.C. enfocados al mercado de jubilados de retiro. |
| c) | Crear alianzas estratégicas con por lo menos 10 de los negocios de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos del municipio de Ensenada B.C. que ofrecen servicios complementarios, tales como senderismo, pesca, ciclismo, etc. |
| d) | Diseñar ofertas conjuntas con empresas colaboradoras. |
| Mediado Plazo | |
| a) | Lograr la máxima ocupación dentro de los primeros 18 meses (200 espacios) |
| b) | Ser reconocidos como la empresa local líder en hospedaje en los primeros 3 años. |
| c) | Ser el RV PARK número uno en el estado de Baja California en los primeros 5 años. |
| Objetivos de producción: | |
| a) | Tener una lista de espera de clientes para ocupar las instalaciones |
| b) | Mantener en fines de semana la ocupación arriba del 80% |

- c) Fluidez en la operación de todos los departamentos de la empresa para ofrecer una experiencia destacada a los clientes.

Objetivos de contabilidad y finanzas:

- a) Diseñar un sistema de contabilidad y finanzas que tribute a la liquidez y solvencia de la empresa.
- b) Implementar estrategias financieras para estar continuamente renovando o manteniendo las instalaciones de manera adecuada.
- c) Estar al día con pagos y cobros a proveedores y clientes.
- d) Ser rentable.

Objetivos de organización:

- a) Ser reconocida a nivel estado como el mejor lugar para el retiro de personas estadounidenses.
- b) Mantener estándares de calidad en el servicio y en las instalaciones.
- c) Desarrollar un sistema de manejo de residuos que promuevan la sustentabilidad de la empresa.
- d) Contar con personal altamente calificado para cada área.
- e) Lograr cubrir la cuota de venta programadas a corto, mediano y largo plazo de venta y/o renta de casas móviles o espacios RV.

Objetivos de otras áreas:

- a) Garantizar la satisfacción del cliente en la comida y bebidas
- b) Mantener activos físicamente mediante las clases grupales a por lo menos el 51% de los clientes con contrato de renta mensual.

Nota. Elaboración propia

5.2.2. Descripción del proceso operativo

Una vez que se establecidos los objetivos de la empresa y de sus áreas funcionales, es necesario definir los procesos operativos (funciones), dando respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Dónde se hace? ¿En cuánto tiempo se hace?; para ello se presenta la siguiente Tabla 17., dando paso a realizar la descripción de cada puesto, en donde se deberán detallar: el nombre del puesto, los requisitos, las actividades a realizar y la escala jerárquica en la que se ubica.

Tabla 17. Formato para definir los procesos operativos de la empresa

| Nombre del puesto | Requisitos especiales | Actividades | Nivel jerárquico | Periodo de tiempo |
|-----------------------|---|---|------------------|-------------------|
| | Licenciatura en administración Conocimientos de control de calidad | Supervisar los servicios de calidad | | 1 hora |
| Gerencia General | Liderazgo | Control de operaciones | Primer | 1 hora |
| | Conocimientos sobre materiales, equipos y control de inventarios | Pedidos a proveedores | | 1 hora |
| | Conocimientos sobre reclutamiento, selección y capacitación de personal | Manejo de personal | | 1 hora |
| | Conocimientos de manejo de cuentas bancarias | Movimientos bancarios | | 1 hora |
| Recepcionista | Capacidad de organización | Agenda las reservaciones | Segundo | 5 min |
| | Excelente atención al cliente | Logística de la ocupación | | 5 min |
| | Conocimientos de paquetería de office. | Corte de caja | | 10 min. |
| Mantenimiento | Manejo de efectivo y terminales bancarias. | Peticiones de los clientes | | 10 min. |
| | Conocimiento en refrigeración. | Reparación de desperfectos. | | |
| Seguridad | Uso de herramientas de carpintería. | Mantenimiento de maquinaria, jardines e instalaciones. | Tercer | 20 min. c/u |
| | Conocimiento en jardinería | Reportes de actividades realizadas | | |
| | Conocimiento en electricidad y plomería. | Reportes de actividad. | | |
| | Conocimientos básicos de defensa personal. | Control de entradas y salidas de personas y vehículos de las instalaciones. | | 15 min. |
| Choferes | Conocimiento de códigos de policías. | Rondines por las instalaciones en carro de golf. | Cuarto | 15 min. |
| | Preparatoria terminada. | Reportes de seguridad | | 10 min. |
| Vendedor | Licencia de manejo vigente. | Reporte de traslados. | Quinto | |
| | Habilidad de convencimiento. | Búsqueda de nuevos clientes | Segundo | 30 min. |
| | Facilidad de palabra | Cierre de ventas | | 15 min. |
| Ama de llaves | Facilidad para trabajar bajo presión. | Realiza la limpieza dentro de las casas móviles de alojamiento temporal | | 25 min. |
| | Habilidad organizativa. | Servicio de limpieza a los clientes de renta mensual que soliciten el servicio. | Tercer | 25 min. |
| Servicios adicionales | Capacidades interpersonales. | Reportes de actividad | outsourcing | 1 hora |
| Cocinero | Habilidad de trabajar bajo presión. | Prepara los alimentos de los clientes | | 1 hora |
| Mesero | Habilidad de organización | Toma las ordenes de los clientes y entrega. | | 1 hora |
| Entrenador | Habilidad de liderazgo | Organiza y entrena a los clientes. | | 1 hora |

Nota: Elaboración propia.

5.2.5. Funciones específicas por puesto

Con base en el apartado anterior, se desarrolla el manual operativo por trabajador; para realizarlo, propone la siguiente metodología:

a) **Gerente general:** Es el encargado de la administración, el control y el desarrollo de la empresa, cuidando que distintos departamentos de la empresa lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones; vigilando en todo momento que objetivos de cada puesto se desarrollen con la más alta calidad y desempeño satisfactorio.

a. Las funciones específicas son:

1. Supervisar que los servicios cumplan con calidad ofrecida.
2. Controlar las operaciones de cada departamento.
3. Realizar y supervisar los pedidos a proveedores.
4. Administrar, organizar, dirigir y supervisar el manejo de personal
5. Realizar las transacciones bancarias.
6. Reclutamiento, selección y capacitación del personal.

b. Requisitos del puesto:

1. Conocimientos: sobre manejo de inventarios, control de calidad, sobre reclutamiento y selección de personal, sobre transacciones y aplicaciones bancarias.
2. Habilidades: liderazgo, comunicación asertiva, manejo de personal, solución de problemas, empatía.
3. Estudios mínimos: Licenciatura en ciencias económico administrativas o afines.

b) **Contador:** Es el encargado de la parte contable y financiera de la empresa, así como también quien asesora al administrador sobre los gastos, pagos y depósitos. Lleva el control de las operaciones bancarias, en efectivo, cobros y cheques para evitar problemas legales con las autoridades financieras. En este caso se utilizará una empresa externa para este departamento.

a) Las funciones específicas son:

1. Declaraciones mensuales y anuales.
2. Estados financieros

3. Control de bancos.

4. Pago de sueldos y salarios.

b) Requisitos del puesto:

1. Conocimientos: sobre costos, finanzas, derecho y fiscal
2. Habilidades: responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo.
3. Estudios mínimos: Licenciatura en contabilidad.

c) **Recepcionista:** Es la encargada de dar atención al cliente tanto por teléfono como de manera personal, es quien organiza la ocupación de los huéspedes y quien informa a los otros departamentos sobre las necesidades de los clientes para brindar atención.

a) Las funciones específicas son:

1. Atención a llamadas
2. Cobros a los clientes
3. Organización de ocupación
4. Reportes a otros departamentos
5. Manejo de caja chica

b) Requisitos del puesto:

1. Conocimientos: conocimiento en manejo de paquetería office
2. Habilidades: Inglés fluido, multifuncional, manejo de tabletas electrónicas, amabilidad, solución de problemas.
3. Estudios mínimos: Preparatoria

d) **Vendedor:** Es el responsable de mantener la ocupación en las instalaciones, quien está en búsqueda de nuevos clientes y cerrando contratos.

a) Sus funciones específicas son:

1. Cierre de ventas
2. Firma de contratos
3. Manejo de lista de espera

c) Requisitos del puesto:

1. Conocimientos: conocimiento en manejo de paquetería office, tabletas electrónicas, derecho y contratos legales.
2. Habilidades: Responsabilidad, capacidad de cerrar negociaciones, habilidad de relacionarse.
3. Estudios mínimos: Preparatoria terminada

5.2.6. Captación de personal.

a) Reclutamiento

De acuerdo a Human Access (2019) el reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados con el propósito de atraer a personas interesadas para un puesto específico dentro de una organización, dichos procedimientos se llevan a cabo mediante planes de comunicación a cargo del departamento de Recursos Humanos (RRHH) ofreciendo oportunidades de empleo. Por lo tanto, la empresa Salitral Camp & RV dará a conocer las vacantes disponibles a través de la página de internet INDEED² la cual se posiciona como una de las más populares para la publicación de vacantes por lo que se podría llegar a gran número de personas mediante la publicación. El uso de la página y las publicaciones no tienen ningún costo para el usuario o para la empresa por lo que no requiere de inversión monetaria para el reclutamiento.

b) Selección

El portal RUNAHR (2021) proporciona información referente a la selección de personal, definiéndola como un proceso mediante el cual la empresa elige entre diferentes candidatos aquel más adecuado para ocupar una plaza. Parte de la necesidad de contratar a nuevos empleados, ya sea porque una plaza ha quedado vacante o se ha creado una nueva, e incluye desde el reclutamiento del talento hasta la selección final de los profesionales más capacitados y que más valor puedan aportar a la empresa.

La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

² INDEED, es una página web dedicada a la publicación de vacantes de empresas para reclutamiento <https://mx.indeed.com/>

1. Los prospectos llenaran una solicitud de empleo y de acuerdo al perfil de puesto se seleccionará a quienes cumplan o más se acerquen al cumplimiento del perfil.
2. Se les realizara una entrevista sobre su situación civil, lugar de residencia entre otros datos de la persona que permitan obtener información e identificar si la persona podría llegar tarde a laborar en caso de vivir lejos o tendría problemas de atención a sus dependientes económicos.
3. Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tienen experiencia en las vacantes que desean cubrir.

El costo de la selección será únicamente el tiempo invertido por el gerente quien podría dedicar cuatro horas de su día a esta actividad con un costo alrededor de \$333 pesos.

C) Contratación

La contratación de personal conforme a Riaza (2021) es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios. Salitral Camp & RV utilizara un contrato por un mes, seguido de uno trimestral y posteriormente anual. La contratación será llevada a cabo por el gerente del lugar, se les explicaran las cláusulas y términos del contrato y se firmaran por ambas partes.

d) Inducción

Inducción en las empresas de acuerdo a Riaza, (2021) Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

La inducción será llevada a cabo por el gerente del lugar, se les dará una bienvenida, se les dirán los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo para que sepan hacia dónde va a la empresa y lo que se pretende realizar. Posterior a eso se les dirá lo que se espera de su desempeño, se explicaran las políticas de la empresa y las funciones del puesto a realizar. El costo de la capacitación será de una jornada completa del gerente por lo que el costo sería de \$666 pesos.

e) Desarrollo del personal

De acuerdo a Flores, (2021) la capacitación o también llamada desarrollo de personal es toda actividad desarrollada en una empresa respondiendo a sus necesidades y busca mejorar la actitud, el conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La empresa tiene pocos empleados por lo que la capacitación es muy breve y dado que cada uno cumple una función diferente en la empresa

se darán capacitaciones por separado a los colaboradores. La única capacitación grupal y más importante es la de servicio al cliente la cual sería impartida por el gerente hacia todos los colaboradores de Salitral Camp & RV dado que el cliente meta está acostumbrado a un servicio excepcional el cual esta empresa pretende imitar. El costo de capacitación sería de media jornada laboral del gerente por lo que sería un total de \$333 pesos.

f) Administración de sueldos y salarios

De acuerdo a (Asturias, 2021) La administración de sueldos y salarios envuelve un conjunto de técnicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores, en lo relativo al establecimiento de un sistema de remuneraciones que contribuya al desempeño de la organización con un alto nivel de eficiencia (Véase Tabla 18). La administración de sueldos y salarios para la empresa Salitral Camp & RV será de la siguiente manera:

Tabla 18. *Costos de nómina.*

| PUESTO | MENSUAL | SUELDO DIARIO | PRIMA DOM. | VACACIONES | PRIMA VAC. | AGUINALDO | INTEGR. | PARA SS | INFONAV | SAR | IMSS | ESTADO | Fiscal Total | Cuota OBRERA |
|------------------------|-----------|---------------|------------|------------|------------|-----------|---------|-----------|----------|----------|-----------|----------|--------------|--------------|
| GERENTE GENERAL | 6,000.00 | 526.32 | | 7,368.42 | 1,842.11 | 7,894.74 | 1.0507 | 16,811.20 | 840.56 | 336.22 | 2,837.84 | 504.34 | 4,519 | 399.27 |
| RECEPCIONISTA | 10,000.00 | 328.95 | 82.24 | 4,605.26 | 1,151.32 | 4,934.21 | 1.0864 | 10,864.00 | 543.20 | 217.28 | 1,833.91 | 325.92 | 2,920 | 258.02 |
| VENDEDOR | 6,505.60 | 214.00 | 53.50 | 2,996.00 | 749.00 | 3,210.00 | 1.0864 | 7,067.68 | 353.38 | 141.35 | 1,193.07 | 212.03 | 1,900 | 167.86 |
| MANTENIMIENTO | 10,000.00 | 328.95 | 82.24 | 4,605.26 | 1,151.32 | 4,934.21 | 1.0864 | 10,864.00 | 543.20 | 217.28 | 1,833.91 | 325.92 | 2,920 | 258.02 |
| SEGURIDAD | 9,000.00 | 296.05 | 74.01 | 4,144.74 | 1,036.18 | 4,440.79 | 1.0864 | 9,777.60 | 488.88 | 195.55 | 1,650.52 | 293.33 | 2,628 | 232.22 |
| AMA DE LLAVES | 10,000.00 | 328.95 | 82.24 | 4,605.26 | 1,151.32 | 4,934.21 | 1.0864 | 10,864.00 | 543.20 | 217.28 | 1,833.91 | 325.92 | 2,920 | 258.02 |
| TOTAL | 61,505.60 | 2,023.21 | 374.22 | 28,324.95 | 7,081.24 | 30,348.16 | 6.48 | 66,248.48 | 3,312.42 | 1,324.97 | 11,183.17 | 1,987.45 | 17,808.02 | 1,573.40 |

Nota: Elaboración propia. Las sumas expresadas son en pesos mexicanos.

a) Evaluación del desempeño

Del mismo modo Bizneo (2021) establece para la evaluación del desempeño es preciso definir el puesto e indicadores sujetos a dicha evaluación (Véase Tabla 19).

Tabla 19. Objetivos por puesto

| Puesto | Indicador |
|------------------|--|
| Gerencia | Datos y cuentas claras |
| Objetivo: | Recibir los datos correctos de las cuentas, gastos y de los ingresos a fin de identificar la rentabilidad de la empresa. |
| Ventas | Trato al cliente |
| Objetivo: | Ofrecer a los clientes un servicio de primera con la finalidad de que el cliente este satisfecho con el servicio y lo recomiende a otras personas y también nos visiten. |
| Mantenimiento | Reparación total |
| Objetivo: | Que todas las reparaciones realizadas queden resueltas en tiempo y forma en la primera visita. |

* Todos los objetivos deberán ser cumplidos durante el primer mes de operaciones.

Nota: Elaboración propia

b) Relaciones de trabajo

De acuerdo al portal IEBS³ (2020) las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre tres elementos esenciales: por un lado; el trabajo y por el otro el salario, sueldo o capital y finalmente, el proceso productivo. En este caso; las relaciones laborales se dan entre dos personas, por un lado, el trabajador, que es quien aporta el trabajo; y por otro lado, el empleador, empresario, empresa, persona física o jurídica, etc., que es quien aporta el capital y también el proceso productivo.

En Salitral Camp & RV se tomarán en cuenta las opiniones y sugerencias de todos por medio de un buzón de sugerencias ya que para la empresa es primordial mantener un clima laboral sano y cordial entre los empleados, adicional a esto cada semana se realizará una junta con todo el personal para tocar temas importantes o acontecimientos que requieran atención. Este tipo de prácticas servirán para que haya una buena comunicación entre el empleado y el patrón.

6. REPORTE TÉCNICO

Este capítulo tiene como finalidad enlistar los objetivos del área técnica, los recursos físicos necesarios para la prestación del servicio a ofrecer, identificar los pasos del proceso productivo del servicio a ofrecer y la representación de los mismos a través de diagramas de flujo; así mismo, diseñar los planos del área física necesaria para la operación de la empresa e identificar la cantidad y cualidades del personal necesario para la oferta del servicio a ofrecer por la empresa.

6.1. Objetivos del área técnica

En el área técnica se tiene como objetivo a corto plazo (6 meses) alquilar 20 casas móviles. En el mediano plazo se espera un incremento a 60 casas y a largo plazo se consideran 120 casas alquiladas de acuerdo a los pronósticos de ventas.

³ IEBS es un portal que imparte cursos digitales de áreas económicas, sociales y negocios.
<https://www.iebschool.com/blog/>

6.2. Especificaciones del servicio

El servicio consiste en la renta de casas móviles dentro de un “Trailer Park” que se encuentra cerca de la costa. Los inquilinos podrán firmar contratos por tiempos determinados desde 12 meses en adelante. No obstante, también se tendrán casas móviles en renta para alojamiento temporal desde una noche en adelante. Las instalaciones contarán con área de patio exclusiva de la casa, así como también habrá áreas comunes para caminar, hacer ejercicio, comedor, tienda de abarrotes y enfermería. Las casas contarán con todos los servicios públicos (servicios de agua, luz y drenaje).

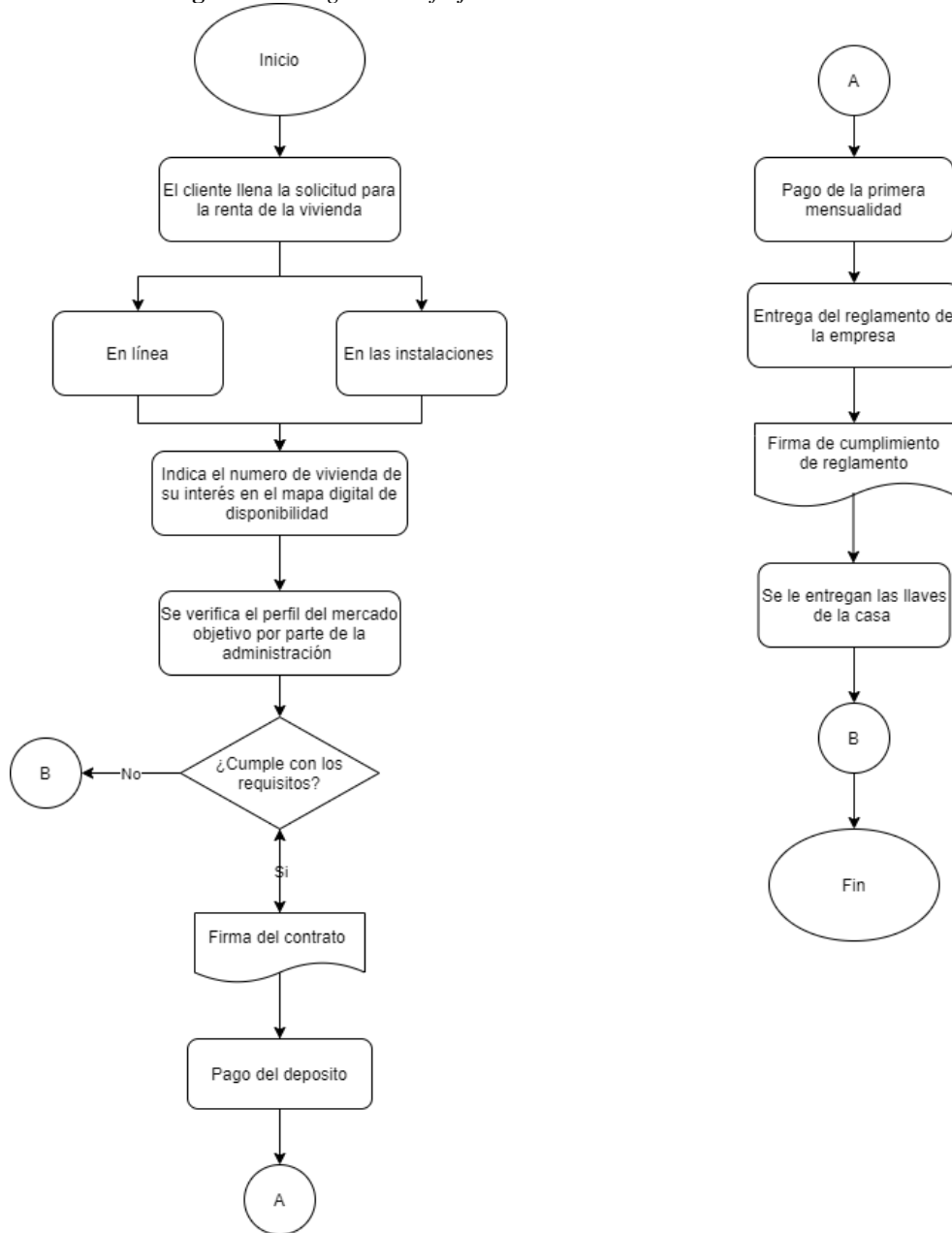
6.2.1. Descripción de la prestación del servicio

La empresa cuenta con dos tipos de servicios principales: renta de viviendas por tiempo determinado, renta de viviendas por día y renta de espacios RV park; por lo que a continuación se detallan cada uno de ellos (Véase Figura 34):

En el caso de la renta de viviendas el procedimiento es el siguiente.

1. El cliente llena solicitud en formato digital para la renta de la vivienda
 - a. En línea
 - b. En las instalaciones
2. Indica el número de vivienda de su interés en el mapa digital de disponibilidad.
3. Se verifica el perfil del mercado objetivo (migrantes por retiro) por parte de la administración.
4. Firma del contrato
5. Pago de depósito
6. Pago de la primera mensualidad
7. Entrega del reglamento de la empresa
8. Firma de cumplimiento de reglamento
9. Se le entregan las llaves de la casa

Figura 30. Diagrama de flujo de renta de viviendas



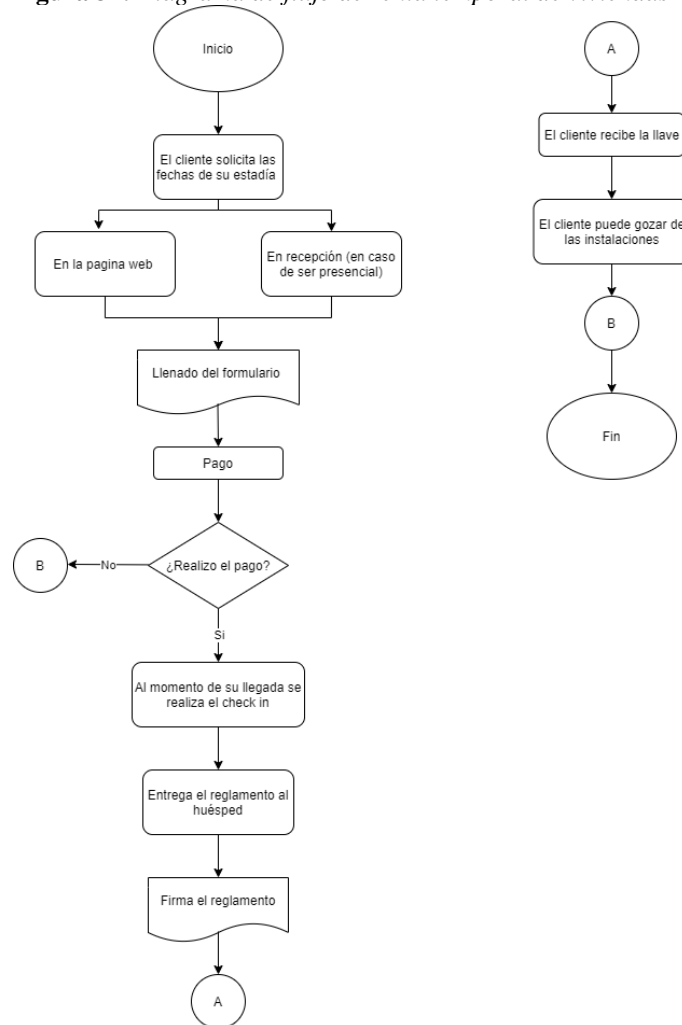
Nota. Elaboración propia

En el caso de la renta temporal de viviendas el procedimiento es el siguiente (Véase Figura 35):

1. El cliente solicita las fechas de su estadía en la página web o en recepción en caso de ser presencial
2. Llenado de formulario
3. Pago
4. Al momento de su llegada se realiza el check in
5. Entrega el reglamento al huésped.
6. Firma el reglamento

7. El cliente recibe la llave
8. El cliente puede gozar de las instalaciones

Figura 31. Diagrama de flujo de renta temporal de viviendas

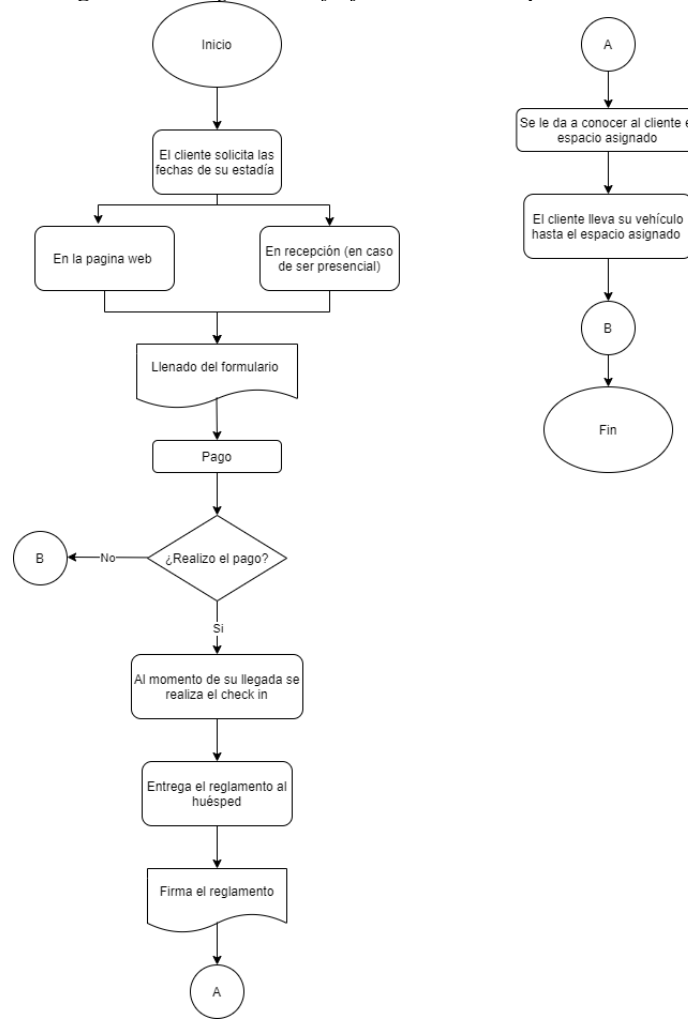


Nota. Elaboración propia

Para el servicio de espacio de RV el proceso es el siguiente (Véase Figura 36)

1. El cliente solicita las fechas de su estadia en la página web o en recepción en caso de ser presencial
2. Llenado de formulario
3. Pago
4. Al momento de su llegada se realiza el chek in
5. E le entrega el reglamento al huésped.
6. Firma el reglamento
7. Se le da a conocer al cliente el espacio asignado
8. El cliente lleva su vehículo hasta el espacio asignado.

Figura 32. Diagrama de flujo de renta de espacios RV



Nota.: Elaboración propia

6.3 Características de la tecnología

Las casas móviles serán adquiridas con proveedores locales y considerando una antigüedad de fabricación no mayor a cinco años. Y el equipo de oficina será nuevo en su totalidad para ofrecer instalaciones adecuadas para el mercado meta.

6.4 Equipo e instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la prestación de los servicios de la empresa. Para esto se requieren de distintos equipos mismos que se enlistan a continuación (Véase Tabla 20). Como parte de este reporte se proporciona una relación visual de cada uno de los equipos relacionados (Véase tabla 21)

Tabla 20. Requerimiento de equipo e instalaciones

| Equipo | Cantidad | Marca | Costo unitario |
|--|----------|-------------------|----------------|
| OFICINA | | | |
| Casa móvil para oficina | 1 | MC Casas móviles | \$7,500 dlls |
| Casas móviles | 20 | MC Casas móviles | \$10,000 dlls |
| Computadoras | 3 | Dell | \$3,499 |
| Escritorios | 3 | Office Depot | \$2,499 |
| Impresora | 1 | HP Multifuncional | \$3,699 |
| Tabletas para llenado de solicitudes | 2 | Apple Ipad | \$8,999 |
| Vehículos de transporte (carritos de golf) | 3 | Yamaha | \$169,999 |
| Total | | | \$4,690,689 |

El servicio de alojamiento requiere de equipo de oficina de calidad confiable para el servicio adecuado del mercado que atienden. Por lo que estos equipos resultan confiables para la operación y servicio de calidad que se dará en la empresa.

Nota. Elaboración propia con información de [(MC casa moviles, 2021), (ClaroShop, 2021), (OfficeDepot, 2021) (OfficeDepot, 2021), (OfficeDepot, 2021) (Yamaha, 2021)].

Tabla 21. Imágenes de los equipos requeridos

| Equipo | IMAGEN | | |
|---|--|---|--|
| Casa móvil para oficina | Casas móviles | Escritorios | |
|  |  |  | |
| Computadoras | Vehículos de transporte (carritos de golf) | Impresora | |
|  |  |  | |
| Tabletas para llenado de solicitudes | | | |
| |  | | |

Nota. Elaboración propia con información de [(Coppel, 2021) (Sears, 2021)].

Tabla 22. Equipo requerido para mantenimiento

| Equipo | Cantidad | Marca | Costo unitario |
|----------------------|----------|------------|----------------|
| MANTENIMIENTO | | | |
| Podadora | 2 | Black+Deck | \$2,199 |
| Herramientas | 1 juego | Autocle | \$6,399 |
| Total | | \$10,797 | |

El área de mantenimiento requiere herramienta de jardinería y de construcción para poder realizar los servicios necesarios en las instalaciones.

Nota. Elaboración propia con información de [(Coppel, 2021) (Sears, 2021)].

Tabla 23. Imágenes de equipo requerido para mantenimiento

| Equipo | IMAGEN |
|--|---|
| Podadora | Herramientas |
|  |  |

Nota. Elaboración propia con información de [(Coppel, 2021) (Sears, 2021)].

Tabla 24. Equipo requerido para comedor

| | Cantidad | Marca | Costo Unitario |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------|
| COMEDOR | | | |
| Equipo para comedor | 40 juegos de mesa con 4 sillas | Muebles Moble | \$3,500 |
| Estufa maestra | 1 | Torrey | \$40,279.7 |
| Bascula | 1 | Torrey | \$4,745.83 |
| Juego de instrumentos de cocina | 1 | Calphalon | \$14,123.23 |
| Refrigerador | 1 | Torrey | \$50,590 |
| Total | | \$249,738.76 | |

El servicio de comedor requiere de instrumentos básicos de una cocina y de un comedor para ofrecer un servicio de comida a la altura de los comensales.

Nota. Elaboración propia con información de [(Muebles Moeble, 2021), (CookingDepot, 2021), (Cooking depot, 2021), (Amazon, 2021), (Cookingdepot, 2021).]

Tabla 25. Imágenes de equipo requerido para comedor

Equipo

IMAGEN

Equipo de comedor



Estufa maestra



Bascula



Refrigerador



Instrumentos de cocina



Nota. Elaboración propia con información de [(Muebles Moeble, 2021), (CookingDepot, 2021), (Cooking depot, 2021), (Amazon, 2021), (Cookingdepot, 2021).]






Tabla 26. Equipo requerido para enfermería.

| Equipo | Cantida d | Marca | Costo Unitario |
|-----------------------|--------------|------------|----------------|
| ENFERMERIA | | | |
| Bascula con altímetro | 1 | Toolsdepot | \$4,133.85 |
| Oxímetro | 1 | Inhalacare | \$598 |
| Camilla | 2 | Rexponder | \$10,689 |
| Desfibrilador | 1 | Sono | \$29,999 |
| Nebulizador | 1 | Inhala | \$699 |
| Mesa acero inoxidable | 1 | Pasteur | \$5,490 |
| Estetoscopio | 1 | Littman | \$2,429 |
| Baumanómetro digital | 1 | Omron | \$828 |
| Total | | | \$65,554.85 |

El servicio de enfermería brindara revisiones básicas y primeros auxilios para los huéspedes teniendo instrumentos básicos para las atenciones de primer nivel.

Nota. Elaboración propia con información de [(Walmart, 2021), (Walmart, 2021), (GrupoSte, 2021), (Sonomedical, 2021), (Walmart, 2021), (ULINE, 2021) (Amazon, 2021) (Superama, 2021)]

Tabla 27. Imágenes del equipo requerido para enfermería.

| Equipo | IMAGEN | |
|---|---|---|
| Bascula con altímetro | Oxímetro | Desfibrilador |
|  |  |  |
| Camilla | Nebulizador | Mesa acero inoxidable |
|  |  |  |
| Estetoscopio | Baumanómetro digital | |



Nota. Elaboración propia con información de [(Walmart, 2021), (Walmart, 2021), (GrupoSte, 2021), (Sonomedical, 2021), (Walmart, 2021), (ULINE, 2021) (Amazon, 2021) (Superama, 2021)]

6.5 Materia prima

El servicio de comedor dispondrá de distintos alimentos. Los desayunos se elaborarán a partir de la materia prima enlistada a continuación en la Tabla 2, Insumos semanales, esta es una propuesta inicial, misma que se ajustará posteriormente a las sugerencias de los clientes.

Tabla 28. Materia prima o insumos

| Materia prima | Cantidad/Semanal | Precio |
|------------------|------------------|---------|
| Huevo | 360 huevos | \$810 |
| Café | 5 latas | \$1,495 |
| Agua embotellada | 300 botellas | \$1,360 |
| Fruta | 50 kg | \$1,000 |
| Harina | 5 cajas | \$112.5 |
| Leche | 10 galones | \$600 |
| Azúcar | 2 kg | \$48 |

Nota. Elaboración propia

*Precios consultados al 23 de marzo 2021

Identificación de proveedores

Tabla 29. Proveedores de consumibles

| Producto | Proveedor | Precio |
|------------------|-------------|---------|
| Leche | Costco | 60 |
| Huevos | Smart&Final | \$67.5 |
| Harina | Costco | \$22.5 |
| Café | Costco | \$299 |
| Azúcar | Smart&Final | \$24 |
| Agua embotellada | Costco | \$95 |
| Fruta | Walmart | \$20 kg |
| Papelería | Office Max | \$200 |

Nota. elaboración propia

*Precios Consultados al 23 de marzo de 2021

Debido al giro de la empresa se requieren únicamente servicios básicos para la operación de la misma siendo estos:

Tabla 30. Servicios y proveedores

| Servicio | Proveedor |
|----------|-----------|
| Internet | Telnor |
| Teléfono | Telnor |
| Luz | CFE |
| Agua | CESPE |

Nota. Elaboración propia

Las compras quincenales se realizarán mediante solicitudes de los departamentos para los insumos necesarios de cada uno, llenando el “**Formato de requisición de compra**” (Véase **Figura 35**)

Figura 33 Formato requisición de compra

Formato de requisición de compra

Proveedor: _____ Orden de compra núm: _____
Fecha de pedido: _____
Fecha de entrega: _____
Tel: _____

Empresa solicitante: _____
Dirección: _____

| Cantidad | Concepto | Precio | Importe |
|-----------|----------|-----------|---------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | Subtotal: | |
| | | IVA: | |
| | | TOTAL | |
| FIRMA DE | | | |
| RECEPCION | | | |

Nota. Elaboración propia

6.6 Capacidad instalada

De acuerdo a las casas disponibles se prevé la asignación de casas en hasta tres por días, por lo que la infraestructura instalada necesaria para esta proyección, es la siguiente (Tabla 5):

Tabla 31. Capacidad instalada

| Servicios | Mensualmente |
|---------------------|--------------|
| Casas móviles renta | 20 |
| Espacios RV | 15 |
| Comedor | 1 |
| Abarrotes | 1 |
| Enfermería | 1 |
| Oficina | 1 |
| Almacén | 1 |

Nota. Elaboración propia

6.7 Manejo de inventarios

Dado que algunos de los productos perecederos cuentan con un tiempo de vida largo se tendrán inventarios bajos de algunos de estos, mientras que productos como huevos, leche y fruta se comprarán cada 3 días.

Tabla 32 Manejo de inventarios

| Materia prima | Cantidad |
|------------------|--------------|
| Leche | 5 galones |
| Huevos | .5 caja |
| Harina | 3 cajas |
| Café | 3 latas |
| Azúcar | 1 kg |
| Agua embotellada | 150 botellas |
| Fruta | 25 kg |

Nota. Elaboración propia

6.8 Ubicación de la empresa

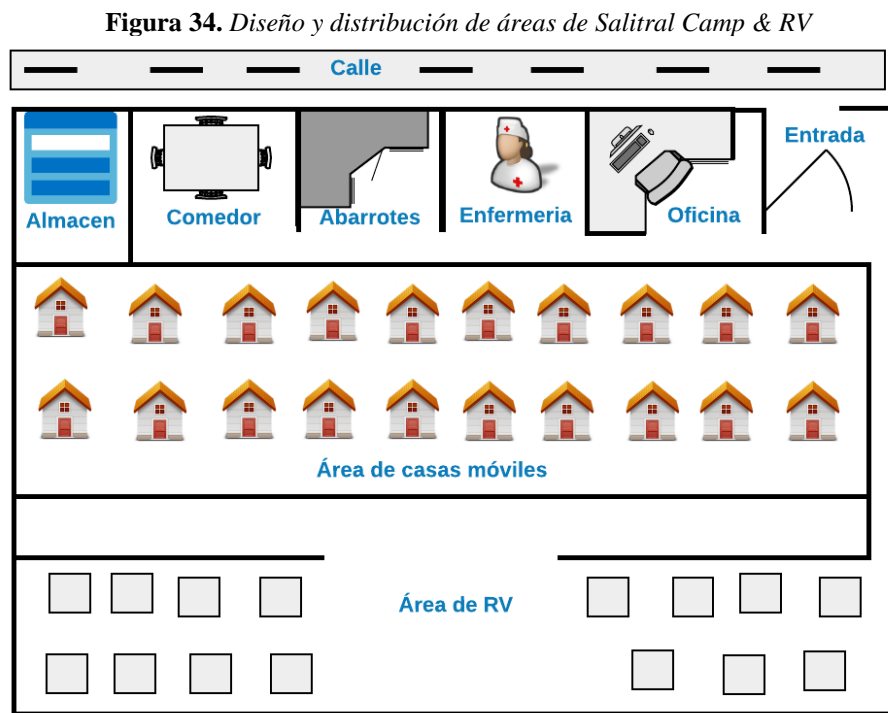
Debido a la naturaleza del servicio la empresa “Salitral Camp & RV” se ubicará en Ensenada, Baja California en el área del Salitral. Un punto que se encuentra retirado del centro de la ciudad, de los ruidos y el tráfico, pero cerca del mar y de áreas sin edificaciones. La calle actualmente no tiene nombre ni número, las coordenadas son 31°46'10.7"N 116°36'21.6"W.

6.9 Diseño y distribución de las instalaciones

El tamaño de la superficie del terreno es de cinco hectáreas, el cual está dividido en las siguientes áreas:

- a) Almacén = 100 m²
- b) Comedor = 500 m²
- c) Abarrotes = 200 m²
- d) Enfermería = 50 m²
- e) Oficina = 100 m²
- f) Área de casa móviles = 30,000 m²
- g) Área de RV = 15,000 m²
- h) Los restantes 5,000 m² son áreas verdes y caminos para actividades de senderismo, ciclismo y ecoturismo.

De esta manera se dispondrá los espacios para optimizar las instalaciones, ubicadas de la siguiente forma (Véase Figura38).

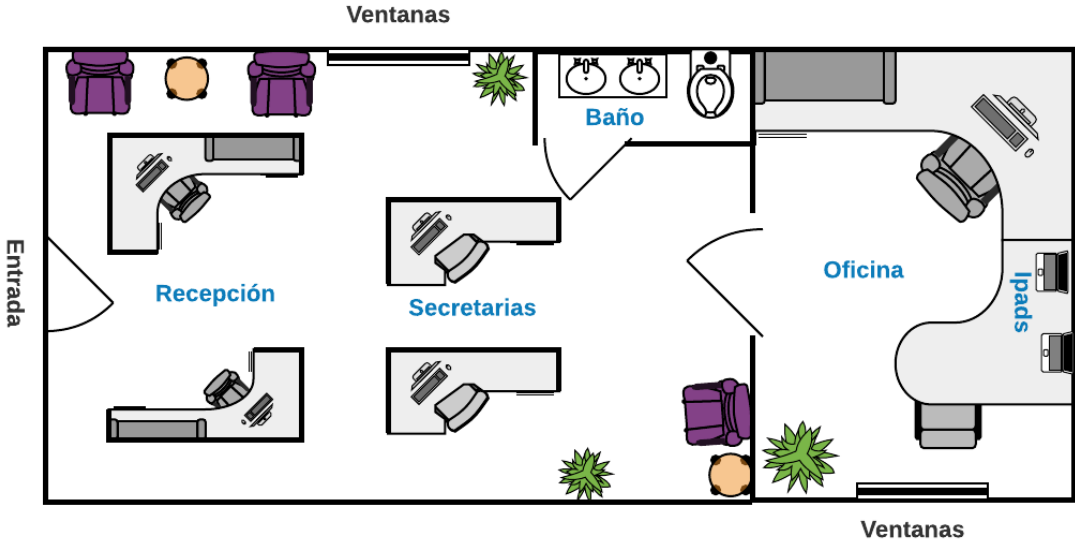


Nota. Elaboración propia

La distribución de la oficina se maneja de manera ergonómica y accesible a sus espacios

representados de la siguiente manera (Véase Figura 39).

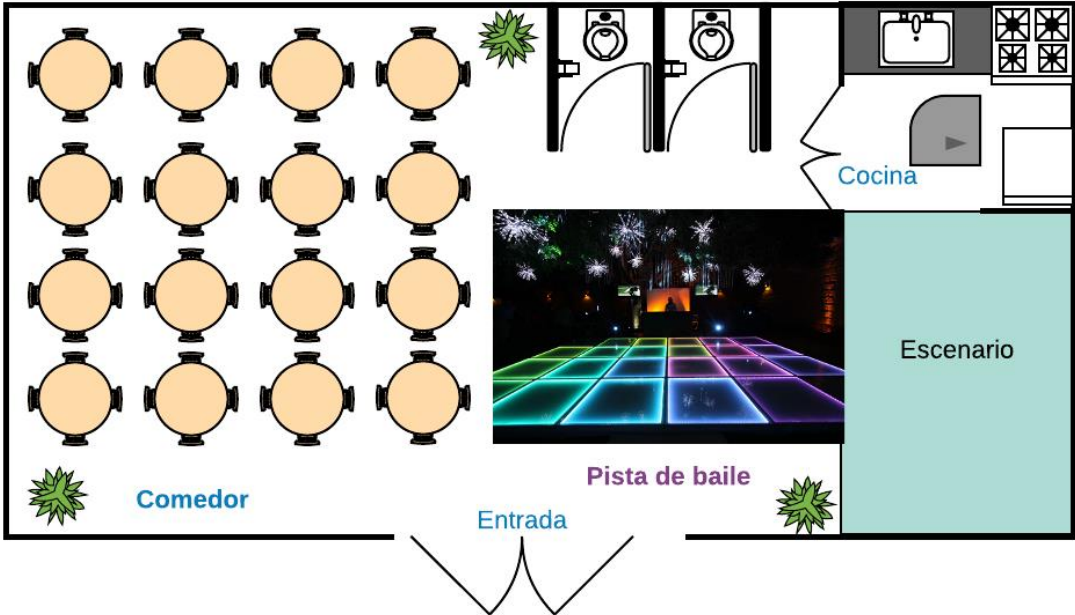
Figura 35 Diseño y distribución del área de ventas



Nota. Elaboración propia

La distribución del área de comedor se maneja de manera accesible a los usuarios, diseñada de la siguiente manera (Véase Figura 40):

Figura 36. Diseño y distribución del área de comedor



Nota. Elaboración propia

6.10 Mano de obra requerida

El personal de ventas será el encargado de la búsqueda de clientes y de que se realice el llenado de solicitud. Una vez el cliente en las instalaciones; la recepcionista se encargará de la bienvenida y el acomodo del mismo, así como del cobro.

Por otro lado, el ama de llaves será quien acompañará y explicará a los clientes la ubicación de su casa. En la siguiente Tabla (Tabla 6), se describirán las habilidades dependiendo el puesto y actividad.

Tabla 33. *Personal y habilidades*

| PUESTO | NO. DE PERSONAS | TIPO DE HABILIDAD |
|---------------|-----------------|-----------------------|
| Recepción | 1 | Organización |
| Vendedor | 1 | Negociación |
| Gerente | 1 | Solución de problemas |
| Mantenimiento | 1 | Conocimiento en obra |
| Guardia | 3 | Condición física |
| Ama de llaves | 2 | Condición física |

Nota. Elaboración propia

6.11 Procedimientos mejora continua

El servicio será medido en estrellas y se realizarán capacitaciones en línea para todo el personal de manera sincrónica para fortalecer de manera integral el servicio brindado por cada una de las áreas de la empresa. Debido a que el mercado meta son potenciales clientes originarios de los Estados Unidos, hay que tener en cuenta que están acostumbrados a un servicio de calidad equiparable a su país de origen, por lo que en esta empresa se replicará y adoptará la calidad del servicio para que el cliente se sienta como en su país.

La plantilla de personal será flexible ya que no se va a sacrificar el servicio ofrecido al cliente para ahorrar algo de dinero, sino que el cliente pueda percibir que el pago que realiza por los servicios recibidos durante su estadía en Salitral Camp & RV le proporciona un valor agregado único, por lo que el precio no será el factor determinante de decisión de compra; sino la diferenciación que recibe y la calidez de su personal. En otras palabras, el cliente es lo más importante para la empresa por lo que si el cliente busca algún servicio que no es brindado hasta el momento por esta organización para ello se tienen diseñadas alianzas estratégicas con diversas empresas del sector salud, comercios y turismo en general; con la finalidad de cada vez innovar y diversificar los servicios ofrecidos.

Otro aspecto a considerar, es la gama de colores de los uniformes que utilizará el personal, mismos que diferenciarán el puesto y funciones que cada uno de estos realiza para que el cliente pueda reconocer e identificar de manera sencilla al personal dependiendo de su necesidad (Véase Tabla 34).

Tabla 34. *Uniforme seleccionado para el personal*

| Uniforme | Uniforme del staff |
|---|--|
| Enfermera. \$860 | Camisa polo \$300 |
|  |  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. *Programa de servicio*

| Actividad | Personal encargado | Periodo de realización |
|--|------------------------------|------------------------------------|
| Construcción de muros para delimitar el área de Salitral Camp & RV | Empresa externa | 9 de enero al 4 de febrero de 2023 |
| Comienzo de la campaña publicitaria | Empresa externa de marketing | Lunes 9 de enero 2023 |
| Selección de personal | Gerencia | 9 al 16 de enero 2023 |
| Compra de casas móviles | Gerente | 6 de febrero 2023 |
| Acondicionamiento de casas móviles | Mantenimiento | 9 al 24 de febrero 2023 |
| Adorno de jardines | Jardinero | 10 de febrero al 3 de marzo 2023 |
| Etapas de demostración a clientes | Recepcionista | 6 de marzo 2023 en adelante |
| Fecha de arranque | Todo el personal | 1 de abril 2023 |

Nota. Elaboración propia

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1. Sistema contable de la empresa.

De acuerdo con García (2021) el sistema contable de una empresa es una herramienta muy útil que automatiza muchas de las tareas técnicas que realiza un área contable, es decir, que se encarga de conjuntar toda la información pertinente, así como del cálculo, el procesamiento y la sistematización de la misma. Dado que la contabilidad será llevada por una empresa externa se le

delegará a la misma el sistema contable con la que prefiera trabajar.

7.2 Flujo de efectivo.

Ortiz, (2020) de fine el flujo de efectivo como la entrada y salida de dinero de tu empresa (el cual es medido en el estado de flujo de efectivo). Conocerlo se vuelve crucial para tu operación, pues se relaciona directamente con tus gastos diarios, impuestos, inventarios, pagos de nómina y cualquier otro costo operativo (Véase Tabla 37). El ejercicio realizado en el flujo de efectivo refleja que se estarán cerrando durante los primeros 5 años con números positivos, mismos que se irán acrecentando en cada año subsecuente a pesar de las inversiones de las compras de casas que se tienen calendarizadas. De igual forma el interés anual se va reduciendo un 10% cada año; aunado a lo anterior, cabe destacar que los gastos administrativos anuales se mantienen fijos lo que representa un mayor rendimiento para la organización ya que el número de casas que se tengan para atender al mercado meta no influyen en estos.

Tabla 36. Flujo de efectivo 5 años.

| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| I ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | | | | | |
| Prestamo inversionista externo | \$ 3,820,251.87 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses del prestamo | \$ (361,332.16) | \$ (323,129.64) | \$ (284,927.12) | \$ (246,724.60) | \$ (208,522.08) |
| Capital social | \$ 2,000,000.00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pagos a prestamo CAPITAL | \$ (382,025.19) | \$ (382,025.19) | \$ (382,025.19) | \$ (382,025.19) | \$ (382,025.19) |
| TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | \$ 5,076,894.53 | \$ (705,154.82) | \$ (666,952.31) | \$ (628,749.79) | \$ (590,547.27) |
| II ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | |
| Adquisicion de inmuebles y equipo | \$ 5,493,961.43 | \$ 800,000.00 | \$ 1,000,000.00 | \$ 1,200,000.00 | \$ 1,000,000.00 |
| TOTAL DE ACTIVIDADES DE INVERSION | \$ 5,493,961.43 | \$ 800,000.00 | \$ 1,000,000.00 | \$ 1,200,000.00 | \$ 1,000,000.00 |
| III ACTIVIDADES DE OPERACION | | | | | |
| ENTRADAS DE EFECTIVO | | | | | |
| INGRESOS | \$ 1,530,000.00 | \$ 2,640,000.00 | \$ 4,104,000.00 | \$ 4,824,000.00 | \$ 5,688,000.00 |
| DEVOLUCION DE IVA | \$ 702,950.78 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| IVA CAUSADO | \$ 122,400.00 | \$ 211,200.00 | \$ 328,320.00 | \$ 385,920.00 | \$ 455,040.00 |
| TOTAL ENTRADAS EFECTIVO | \$ 2,355,350.78 | \$ 2,851,200.00 | \$ 4,432,320.00 | \$ 5,209,920.00 | \$ 6,143,040.00 |
| SALIDAS DE EFECTIVO | | | | | |
| IVA A CARGO | | \$ 26,985.97 | \$ 116,519.76 | \$ 146,533.56 | \$ 243,239.76 |
| ISR A CARGO | \$ - | \$ - | \$ 123,848.21 | \$ 557,483.10 | \$ 774,800.60 |
| GASTOS DE OPERACION PAGADOS | | | | | |
| TOTAL GASTOS DE OPERACION | \$ 1,479,934.33 | \$ 1,479,934.33 | \$ 1,479,934.33 | \$ 1,479,934.33 | \$ 1,479,934.33 |
| GASTOS DE VENTA | | | | | |
| TOTAL GASTOS DE VENTA | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 |
| PTU PAGADO EJERCICIO | \$ - | \$ - | \$ 41,282.74 | \$ 185,827.70 | \$ 258,266.87 |
| TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO | \$1,588,396.60 | \$1,615,382.57 | \$1,870,047.31 | \$2,478,240.96 | \$2,864,703.83 |
| TOTAL EFECTIVO GENERADO OPERACION | \$ 766,954.18 | \$ 1,235,817.43 | \$ 2,562,272.69 | \$ 2,731,679.04 | \$ 3,278,336.17 |
| TOTAL EFECTIVO GENERADO EN EL PERIODO | \$ 349,887.27 | \$ 269,337.39 | \$ 895,320.39 | \$ 902,929.25 | \$ 1,687,788.91 |
| SALDO EFECTIVO AÑO ANTERIOR | \$ - | \$ 349,887.27 | \$ 80,549.88 | \$ 975,870.27 | \$ 1,878,799.52 |
| EFECTIVO A FIN DE AÑO | \$ 349,887.27 | \$ 80,549.88 | \$ 975,870.27 | \$ 1,878,799.52 | \$ 3,566,588.43 |

Nota: Elaboración propia

7.3 Estados financieros proyectados.

Fernández (2021) refiere que los estados financieros proyectados pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basada en proyectos o fenómenos que se suponen se realizan como planes o proyectos futuros, o simplemente la proyección de las tendencias observadas. Para estos casos se recomienda el uso genérico del término proyectados o presupuestados.

Para efectos de determinar la viabilidad del modelo de negocio de Salitral Camp & Rv se calcularon los estados financieros proyectados a cinco años; en donde, los datos obtenidos con las proyecciones de venta y los gastos anuales proyectados, se estima que el primer año se presentará una pérdida de \$626,166.22 pesos y en los siguientes años se estará cerrando con ganancias, siendo cada año mayor respecto al anterior. Cabe resaltar, que la pérdida reflejada durante el primer sé contrarresta en el flujo de efectivo con la acreditación del IVA; esperándose un cierre en el primer año de operaciones de \$349,887.27; tal como se visualiza en la anterior 37.

Tabla 37. Estados de resultados proyectados a 5 años.

| Estado de Resultados Integral proyectados con periodo de 2023 al 2027 | | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| (Cifras expresadas en pesos) | | | | | |
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Ingresos | \$ 1,530,000.00 | \$ 2,640,000.00 | \$ 4,104,000.00 | \$ 4,824,000.00 | \$ 5,688,000.00 |
| Gastos de operación | | | | | |
| Salarios | \$ 663,848.68 | \$ 663,848.68 | \$ 663,848.68 | \$ 663,848.68 | \$ 663,848.68 |
| Vacaciones y primas | \$ 31,661.18 | \$ 31,661.18 | \$ 31,661.18 | \$ 31,661.18 | \$ 31,661.18 |
| Aguinaldo | \$ 27,138.16 | \$ 27,138.16 | \$ 27,138.16 | \$ 27,138.16 | \$ 27,138.16 |
| Cuotas de SS | \$ 169,593.12 | \$ 169,593.12 | \$ 169,593.12 | \$ 169,593.12 | \$ 169,593.12 |
| Imppto Estatal | \$ 21,305.09 | \$ 21,305.09 | \$ 21,305.09 | \$ 21,305.09 | \$ 21,305.09 |
| Teléfono e internet | \$ 15,506.90 | \$ 15,506.90 | \$ 15,506.90 | \$ 15,506.90 | \$ 15,506.90 |
| Gasolina | \$ 15,517.24 | \$ 15,517.24 | \$ 15,517.24 | \$ 15,517.24 | \$ 15,517.24 |
| Cartucho | \$ 2,109.12 | \$ 2,109.12 | \$ 2,109.12 | \$ 2,109.12 | \$ 2,109.12 |
| papelería | \$ 10,545.48 | \$ 10,545.48 | \$ 10,545.48 | \$ 10,545.48 | \$ 10,545.48 |
| Publicidad | \$ 210,909.12 | \$ 210,909.12 | \$ 210,909.12 | \$ 210,909.12 | \$ 210,909.12 |
| Artículos Limpieza | \$ 62,068.97 | \$ 62,068.97 | \$ 62,068.97 | \$ 62,068.97 | \$ 62,068.97 |
| Aqua | \$ 72,413.79 | \$ 72,413.79 | \$ 72,413.79 | \$ 72,413.79 | \$ 72,413.79 |
| Luz | \$ 103,448.28 | \$ 103,448.28 | \$ 103,448.28 | \$ 103,448.28 | \$ 103,448.28 |
| Depreciacion de equipo de computo | \$ 30,271.84 | \$ 40,362.45 | \$ 40,362.45 | \$ 23,846.51 | \$ - |
| Depreciacion de mobiliario y equipo | \$ 17,042.81 | \$ 22,723.75 | \$ 22,723.75 | \$ 22,723.75 | \$ 22,723.75 |
| Depreciacion de equipo de transporte | \$ 82,434.94 | \$ 109,913.25 | \$ 109,913.25 | \$ 109,913.25 | \$ 27,478.31 |
| Depreciacion de edificio | \$ 145,474.14 | \$ 211,206.90 | \$ 267,959.77 | \$ 318,965.52 | \$ 362,787.36 |
| Amortizacion de gasto organización | \$ 4,404.00 | \$ 4,404.00 | \$ 4,404.00 | \$ 4,404.00 | \$ 4,404.00 |
| Total gastos opeacion | \$ 1,685,692.85 | \$ 1,794,675.47 | \$ 1,851,428.34 | \$ 1,885,918.15 | \$ 1,823,458.54 |
| Gastos de venta | | | | | |
| Sueldos | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 | \$ 108,462.27 |
| Equipo de computo | \$ 678.94 | \$ 905.25 | \$ 905.25 | \$ 226.31 | \$ - |
| Total gastos de venta | \$ 109,141.21 | \$ 109,367.52 | \$ 109,367.52 | \$ 108,688.58 | \$ 108,462.27 |
| Utilidad de operación | -\$ 264,834.06 | \$ 735,957.01 | \$ 2,143,204.13 | \$ 2,829,393.26 | \$ 3,756,079.18 |
| Gastos financieros | | | | | |
| Intereses | \$ 361,332.16 | \$ 323,129.64 | \$ 284,927.12 | \$ 246,724.60 | \$ 208,522.08 |
| Utilidad antes de impuestos | -\$ 626,166.22 | \$ 412,827.37 | \$ 1,858,277.01 | \$ 2,582,668.66 | \$ 3,547,557.10 |
| Impuestos | | | | | |
| ISR | \$ - | \$ 123,848.21 | \$ 557,483.10 | \$ 774,800.60 | \$ 1,064,267.13 |
| PTU | \$ - | \$ 41,282.74 | \$ 185,827.70 | \$ 258,266.87 | \$ 354,755.71 |
| Ganancia/perdida del ejercicio | -\$ 626,166.22 | \$ 247,696.42 | \$ 1,114,966.21 | \$ 1,549,601.20 | \$ 2,128,534.26 |

7.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Corvo (2019) señala que en las proyecciones financieras deben agregarse todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar las cantidades de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser contemplados de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región.

7.5 Sistema de financiamiento.

De acuerdo con Caurin, (2017) el sistema de financiamiento es el documento que recopila toda la información financiera dentro de la empresa y es a través de este plan que se determina la viabilidad del negocio. Dentro del ámbito financiero es considerada la mejor herramienta para llevar la planificación económica del negocio.

7.6 Aspectos legales de implementación y operación.

El Centro comunitario de aprendizaje (CCA) del Tecnológico de Monterrey refiere que se deben tomar en cuenta 7 aspectos legales para la constitución de una sociedad los cuales van enlistados de la siguiente manera:

- a) El número de socios que desean iniciar el negocio.
- b) La cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- c) La responsabilidad que se adquieren frente a terceros.
- d) Los gastos de constitución del negocio.
- e) Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- f) Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- g) Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

7.7 Definición del régimen de constitución de la empresa.

Hernández, (2020) refiere que la constitución legal de una empresa, se traduce en los documentos validados ante instancias públicas, por los cuales, las partes involucradas, en su mayoría, - emprendedores, accionistas o empresarios-, cuentan con obligaciones y derechos formalizados con

personalidad independiente y con plena capacidad para actuar y contratar con base en sus bienes y patrimonios.

En ese sentido, los integrantes deben de contemplar la posibilidad de implementar una forma jurídica empresarial que es la modalidad legal que un profesional o sociedad escoge para llevar a cabo una actividad económica o en su caso, comercial. Al decidirse por una forma jurídica, una organización adquiere derechos y obligaciones, así como responsabilidades frente a terceros y demás involucrados. Este punto es medular al momento de desarrollar una actividad económica de forma legal.

Se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable como Salitral camp RV S. de R.L de C.V., este régimen se compone a partir de socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Para su denominación o razón social, se formará mediante el nombre de uno o más socios. Enseguida se colocarán las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada y su abreviatura es S. de R. L. Es importante mencionar que, para la cesión de partes sociales y la admisión de nuevos socios, es suficiente con el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor.

Además, la asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen, por lo menos, la mitad del capital social. Las asambleas poseen la facultad de:

- a. Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance general correspondiente al ejercicio social clausurado y con esto tomar las medidas que juzguen oportunas.
- b. Encargarse del reparto de utilidades.
- c. Nombrar y remover gerentes.
- d. Si es el caso, designar el Consejo de Vigilancia.
- e. Intervenir sobre la división y amortización de las partes sociales.
- f. Exigir las aportaciones suplementarias y las prestaciones accesorias.
- g. Intentar contra los órganos sociales o contra los socios, las acciones que correspondan en cuanto a daños y perjuicios.
- h. Modificar el contrato social.
- i. Acordar las cesiones de partes sociales y en la admisión de nuevos socios.

- j. Decidir sobre los aumentos y reducciones del capital social
- k. Decidir la disolución de la sociedad

7.8 Trámites de apertura.

Anterior a la apertura se requiere un permiso de construcción del municipio para poder llevar a cabo la obra. Posteriormente el estudio de impacto ambiental que consiste en la revisión exhaustiva para analizar el giro del negocio y las actividades para definir si las operaciones o desechos estarían generando un impacto al medio ambiente y que deberá ser desarrollado por una institución certificada en temas ambientales, tales como sustentabilidad, daños ambientales o regulación de efectos al medio ambiente para ello, se requiere también de una licencia ambiental misma que protege a la empresa de clausuras, sanciones o cierre definitivo.

Por otro lado, el trámite de factibilidad de uso de suelo en el cual el gobierno municipal decreta si el giro del negocio es factible en el área solicitada, una vez obtenido este documento se solicita el dictamen de uso de suelo donde el gobierno autoriza al negocio establecerse plenamente por consecuente de otorga el permiso de operación el cual establece que el comercio está autorizado para su operación. Estos permisos ante el municipio son necesarios para poder operar el negocio.

Del mismo modo se requiere un permiso ante el municipio para el anuncio exterior, un dictamen de seguridad ante bomberos y protección civil.

Tabla 38. *Costos de los trámites de apertura.*

| Trámite | Precio |
|--|-----------------|
| Creación de la sociedad ante notario público | 10,000 a 15,000 |
| Factibilidad de uso de suelo | 786.86 |
| Licencia ambiental | 5,202.44 |
| Dictamen de uso de suelo | 2,661.71 |
| Dirección de bomberos | 2,500.00 |
| Dirección de protección civil | 2,500.00 |

Nota. Elaboración propia.

7.8.1 Trámites fiscales.

La constitución de la sociedad ante un notario público sería la primera parte de los trámites necesarios para esta empresa seguido de la obtención del RFC ante el SAT como documento tributario. De acuerdo al régimen “S de R. L. de CV”, tiene como obligaciones el: liberar la cuenta

de la entidad bancaria, solicitar el número de identificación fiscal (NIF), dar de alta la actividad económica, obtención de la firma electrónica, realizar declaraciones trimestrales y anuales de impuestos.

Toda empresa de nueva creación debe de realizar una serie de trámites fiscales para operar de manera formal, es por ello que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece que para dar de alta una organización como persona moral es preciso cumplir con los siguientes requisitos (Alcaraz, 2011, p. 183):

Requisitos (ya debe contar con el acta constitutiva):

- a) Acudir a la Secretaría de Hacienda.
- b) Solicitar folletos para inscripción de personas morales.
- c) Adquirir un formulario de registro en una papelería.
- d) Llenarlo con letra de molde (legible), de acuerdo con lo que se indica en el folleto.
- e) Llevarlo al buzón fiscal (en Ensenada, localizado en Av. López Mateos #1306).
- f) Esperar la contestación de que estamos dados de alta.
- g) No tiene costo alguno.

Para dar de alta a los trabajadores se usa el mismo formato, en la sección de persona física.

Figura 37. Diagrama de flujo de trámite ante Hacienda



Nota: Elaboración propia

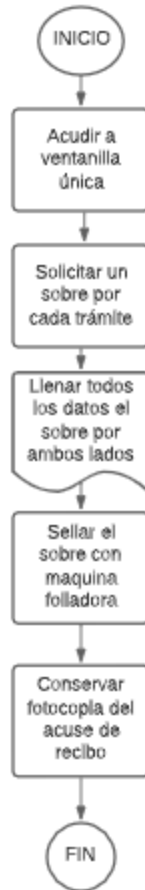
7.8.2 Ventanilla única

Los pasos son los siguientes:

- a) Solicitar un sobre por cada trámite.
- b) Llenar todos los datos del anverso y reverso del sobre.
- c) Sellar con la máquina foliadora y el reloj franqueador el sobre y la fotocopia del requerimiento
- d) de obligaciones omitidas.
- e) Conservar la fotocopia del requerimiento de obligaciones sellado, como acuse de recibo;

anexado a éste copia de los documentos comprobatorios para este trámite.

Figura 38. Diagrama de flujo para tramite de alta de trabajadores en hacienda.



Nota: Elaboración propia

7.8.3 Trámites laborales.

Se requiere dar de alta como patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y los trámites para el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), para este caso la empresa tiene como obligaciones: proporcionar la información para determinar el monto de las aportaciones que se deben descontar por cada crédito. Permitir inspecciones y visitas domiciliarias a la empresa y presentar anualmente un informe al Instituto sobre la situación como contribuyente con anexos referentes a las aportaciones patronales. Los pasos para este trámite son los siguientes:

- a) Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

- b) Requisitos (si es persona moral):
- c) Alta en Hacienda.
- d) Comprobante de domicilio.
- e) Identificación con fotografía del propietario o representante legal.
- f) Aviso de inscripción patronal.
- g) Aviso de inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.
- h) Aviso de inscripción de cada trabajador.
- i) Acta constitutiva.

Figura 39. Diagrama de flujo para tramite de alta en el IMSS



Nota: Elaboración propia

7.8.4 Infonavit

Los requisitos para realizar el trámite ante el Infonavit son:

- a) Registro Federal de Contribuyentes.
- b) Número de expediente del IMSS.
- c) Acudir a una oficina federal de Hacienda.

Este trámite no tiene costo. Los pasos necesarios son:

- a) Acudir al módulo de información y pedir una forma de registro empresarial.
- b) Llenarla y entregarla.

Figura 40. Diagrama de flujo para tramite de alta ante INFONAVIT



Nota: Elaboración propia

7.8.5 Inscripción de la empresa al SAR

La inscripción al SAR no tiene ningún costo; sólo hay que pagar la aportación inicial de los trabajadores. Estos trámites y pagos se llevan a cabo en cualquier banco. Los pasos a seguir son (Alcaraz, 2011, p. 184):

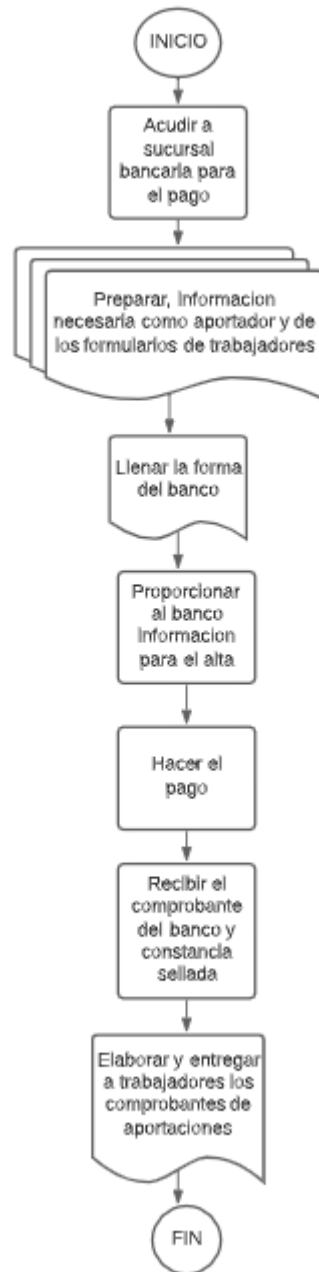
1. Acudir a cualquier sucursal de banco para recibir la orientación y el asesoramiento necesarios.
2. Preparar la información requerida para la alta como aportador al SAR, así como la de los

trabajadores; se requiere para cada uno de ellos el formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador y el SAR-05-1 para el registro o actualización de los beneficiarios del trabajador. Estos formularios son proporcionados por el banco.

3. Por medio de una forma que proporciona el banco se calcula el monto de la aportación de cada trabajador.
4. Proporcionar al banco la información requerida para su alta al SAR y registro de sus trabajadores y aportaciones individuales, por cualesquiera de los medios siguientes: disquetes o cintas magnéticas, acompañados por el reporte de individualización de aportaciones correspondiente, para lo cual el banco proporcionará el software y asesoría; en los formularios para aportación del patrón, SAR-01-1 y formulario para aportaciones del trabajador, SAR-02-1.
5. Pagar el monto de su aportación inicial.
6. El banco devolverá el formulario SAR-01-1 de aportación del patrón, sellado como constancia de haber recibido el pago. Posteriormente, emitirá un reporte que contendrá el detalle de aportaciones por trabajador.
7. Elaborar y entregar a los trabajadores sus comprobantes de aportaciones individuales, en favor de cada uno de ellos.

Para ingresar al SAR se necesita tener el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa, de cada trabajador que se registre, su número de afiliación al IMSS, las aportaciones de cada uno al IMSS y al Infonavit, y los datos personales del empleado.

Figura 41. Diagrama de flujo para alta en el SAR



Nota: Elaboración propia

7.8.5 Registro del nombre de la empresa en la Secretaría de Relaciones Exteriores

Requisitos (Alcaraz, 2011, p. 185):

1. Acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores y pedir una solicitud de permiso para uso de denominación o razón social.

2. Llenar la solicitud a máquina y entregarla con dos copias con firmas originales, en el mismo
3. lugar donde se solicitó.
4. Pagar la cuota correspondiente.
5. El personal buscará en la computadora si el nombre de la empresa en cuestión no existe.
6. Para que el permiso sea concedido, deberán pasar dos días hábiles.
7. Acudir al notario, el cual protocolizará la empresa, le dará la razón social y dará parte en la
8. Secretaría de Economía. El precio que cobrará el notario depende de él mismo, del producto y
9. del nombre de la empresa, el cual puede ser desde \$ 12,000.00 moneda nacional.

Figura 42. Diagrama de flujo para registro de nombre en SRE



Nota: Elaboración propia

7.9 Aspectos económicos y financieros

La inversión inicial conlleva la compra de equipos, mobiliario, construcciones y gastos por lo que se requiere una inversión de \$5'820,251.87 pesos de los cuales serán aportados \$3'820,251.87

Tabla 40. Cronograma de inversiones 2023-2027

| Actividad | Cronograma por MES | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Enero 2023 | Febrero 2023 | Marzo 2023 | Abril 2023 | Junio 2024 | Enero 2025 | Febrero | Marzo 2025 | Abril 2025 | Febrero 2026 | Marzo 2026 | Abil 2026 | Enero 2027 | Abril 2027 |
| Constitución de la empresa | \$83,809.7 | | | | | | | | | | | | | |
| Campaña publicitaria | | | | | | | | | | | | | | |
| Inscripción al RFC | | | | | | | | | | | | | | |
| Permisos | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de oficina | | \$5,172,266.53 | | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento de oficina | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de personal y contratacion | | | | | | | | | | | | | | |
| Compra de casas moviles | | | | | \$800,000.00 | \$400,000.00 | \$200,000.00 | \$200,000.00 | \$200,000.00 | \$400,000.00 | \$400,000.00 | \$400,000.00 | \$600,000.00 | \$400,000.00 |
| Acondicionamiento de casas | | | \$54,259.87 | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento de jardines | | | | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento de restaurante | | | | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento de enfermería | | | | | | | | | | | | | | |
| Demostracion a clientes | | | | | | | | | | | | | | |
| Apertura del proyecto | | | | | | | | | | | | | | |
| Adquisicion de casas de renta | | | | APERTURA | | | | | | | | | | |

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados arrojados con el cálculo del Valor presente neto de los flujos de efectivo netos, el VPN es positivo y es viable emprender dicho proyecto.

Tabla 41. Valor presente neto

| VALOR PRESENTE NETO | | | | |
|---------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------------|
| AÑO | FLUJOS DE EFECTIVO | | PRD | |
| 2023 | \$ | 349,887.27 | \$ | 332,312.40 |
| 2024 | \$ | 80,549.88 | \$ | 72,661.06 |
| 2025 | \$ | 975,870.27 | \$ | 836,078.96 |
| 2026 | \$ | 1,878,799.52 | \$ | 1,528,811.88 |
| 2027 | \$ | 3,566,588.43 | \$ | 2,756,417.56 |
| TOTAL | \$ | 6,851,695.37 | VPN \$ | 5,526,281.86 |

Nota. Elaboración propia.

- a) **Ordinario:** El proyecto Salitral Camp & RV cuenta con optimas ganancias con los cuales la proyección de crecimiento es ideal.
- b) **Optimista:** Se visualiza un crecimiento rápido del negocio lo que se traduce en suficiente liquidez para hacer frente a los gastos e inversiones necesarias propias de este sector, así como para dejar las suficientes utilidades a los inversionistas.
- c) **Pesimista:** En el escenario pesimista se calcula un resultado del ejercicio de \$698,504.19; lo que implica que la empresa estaría operando por debajo de su punto de equilibrio; por lo que se recomienda incluir más promoción para aumentar las ventas que permitan llegar a los resultados esperados en el segundo año fiscal.

Tabla 42. Análisis de sensibilidad (segundo año)

| | ORDINARIO | OPTIMISTA | PESIMISTA |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| | 0% | 50% | -40% |
| Ingresos | \$ 2,640,000.00 | \$ 3,960,000.00 | \$ 1,584,000.00 |
| Costo de ventas | \$ 109,367.52 | \$ 164,051.28 | \$ 65,620.51 |
| Utilidad bruta | \$ 2,530,632.48 | \$ 3,795,948.72 | \$ 1,518,379.49 |
| Gastos de Operación | \$ 1,794,675.47 | \$ 1,794,675.47 | \$ 1,794,675.47 |
| Utilidad antes de impuestos e intereses | \$ 735,957.01 | \$ 2,001,273.25 | -\$ 276,295.98 |
| Gastos financieros | \$ 323,129.64 | \$ 323,129.64 | \$ 323,129.64 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 412,827.37 | \$ 1,678,143.61 | -\$ 599,425.62 |
| ISR | \$ 123,848.21 | \$ 185,772.32 | \$ 74,308.93 |
| PTU | \$ 41,282.74 | \$ 61,924.11 | \$ 24,769.64 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | \$ 247,696.42 | \$ 1,430,447.19 | -\$ 698,504.19 |

Nota. Elaboración propia.

Capítulo III. Conclusiones y Recomendaciones

Como se mencionó al inicio de este documento el análisis situacional permitió establecer los objetivos estratégicos a partir de las estrategias resultantes, los cuales se centran principalmente en diseñar un modelo de negocio que ofrezca un valor sistematizado que le permita establecer un sistema de administración de relación con sus clientes que asegure su lealtad y preferencia.

Al respecto se concluyó que los migrantes de retiro o jubilados provenientes de Estados Unidos poseen características específicas que los convierten en un nicho de mercado atractivo para las empresas del sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad. Al respecto Levine y Vereá (2016) afirman que este nicho de mercado por su poder adquisitivo (89%) cuenta con acceso a tecnología de punta en medios de comunicación, lo que les permite mantenerse en contacto con sus seres queridos en sus lugares de origen y no es una barrera para su migración. Por otro lado, y debido a su condición de jubilados tienen el tiempo y el dinero para llevar a cabo viajes de retorno (95%), es decir, pueden ir a voluntad a sus lugares de origen.

De este trabajo de investigación se puede concluir que la migración de retiro es un movimiento intrínseco del desequilibrio económico mundial. En el caso del poder adquisitivo y el tipo de plusvalía que suelen adquirir los ciudadanos americanos y la gran diferencia en cuanto al

costo de las viviendas en la zona fronteriza en territorio mexicano es uno de los factores más atractivos para tomar la decisión de migrar, además queda de manifiesto que el moderado costo de vida en México es otro factor que los convenció de cambiar de residencia, relacionado directamente con los ingresos promedio de los estadounidenses y el alza de costo de la vivienda y los seguros médicos en su país (Lizárraga, 2008).

Se pudo constatar que la migración de jubilados estadounidenses hacia la región Noroeste de México va en crecimiento debido a la proximidad geográfica, el agradable clima de los destinos turísticos y la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región, todo esto en comparación con sus lugares de origen.

Hay que destacar que la flexibilidad que les otorga la política migratoria del estado mexicano les permite a los estadounidenses el libre acceso para ingresar al país con relativa libertad y volver a su país cuando así lo consideren (100%). De igual forma el hecho de que sus descendientes continúan laborando en Estados Unidos incrementa la movilidad de retorno (64%) pero también un 70% afirmó que sus hijos cruzan todos los días para ir a trabajar a su país de origen.

En lo relacionado en contratar al personal calificado para cada una de las áreas con la finalidad de asegurar la calidad y calidez del recurso humano cabe destacar que el presente estudio aporta un valor social al atender al nicho de mercado de las personas de 50 años o más procedentes de Estados Unidos que requieren un lugar para vivir dignamente en México pero sobre todo bajo un concepto de negocio pensado en su idiosincrasia, necesidades de servicios relacionados con la salud que los motiven para que no pierda su autoestima, generar acciones que les permita valerse por sí mismos, mostrándoles en todo momento afecto mientras realizan sus actividades para que así se cumplan los objetivos.

También se estipuló al inicio de esta investigación atraer al 50% del mercado objetivo en el primer trimestre, tomando en consideración que el 47% no cuenta con una vivienda propia y el modelo de negocio que se les ofrece cumple con sus requerimientos ya que esto sin duda alguna es posible.

Se comprobó el incremento migratorio de los ciudadanos americanos con relación a la demanda de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California, lo que otorga un valor económico a la entidad al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y "RV", mismo que atiende a la demanda de los 28 millones de turistas que llegan anualmente (Televisa Californias, 2019) gracias a los diferentes eventos que promueve el estado.

El estudio económico que se realizó de Salitral Camp & RV, fue con la finalidad de conocer

los recursos financieros, inicialmente para llevar a cabo el proyecto se necesita la cantidad de \$5,820,251.87 pesos, con un financiamiento de \$3,820,251.87 y el resto del dinero aportado por cada socio, siendo una cantidad de \$1,000,000 por cada uno; mismo que recuperarán de conformidad con los estados financieros proyectados dentro de los siguientes cinco años.

De conformidad con los estados financieros se concluyó que este proyecto es viable ya que conforme los años van transcurriendo, los ingresos y utilidad también. Dando pie a seguir pagando gastos sin ninguna complicación y poder seguir cubriendo las deudas; lo que implica que la organización si cuenta con liquidez para hacer frente a sus compromisos financieros a corto, mediano y largo plazo.

A pesar de que la inversión inicial fue un poco alta, la utilidad crece exponencialmente al quinto año, lo que se traduce en una recuperación de la inversión relativamente rápida. Por otro lado, los socios de la empresa cuentan con el apoyo financiero de un inversionista regional del sector privado que está dispuesto a asumir el rubro de inversión inicial a una tasa de interés del 10% ya que debido a que ninguno de los socios califica para una financiamiento de los otorgados por el gobierno del estado debido a que no cumplen con la edad máxima requerida (menor de 30 años) y las tasas de interés de los bancos son más altas (superior al 20%), los socios consideraron que el financiamiento privado es su mejor opción; por lo que el proyecto podrá llevarse a cabo con eficiencia y productividad.

Se proyectaron cinco años en la contabilidad en estos se puede observar que los ingresos van aumentando y la utilidad va creciendo en los primeros cinco años, lo cual es una buena señal de rentabilidad de este proyecto. Con este estudio también se demuestra que en 10 años se podrán liquidar el préstamo del financiamiento, obteniendo siempre ingresos favorables. La finalidad de este proyecto es crear una comunidad y agregar una opción de calidad de vivienda y servicio a las personas retiradas o jubiladas provenientes de Estados Unidos.

6. REFERENCIAS

- Alcaraz R. (2011) El emprendedor de éxito. Editorial McGraw Hill, sexta edición. México
- Alibaba (2022) Casa pré-fabricada. https://spanish.alibaba.com/product-detail/china-prefabricated-houses-large-prefab-homes-prefab-villa-house-luxury-62006914855.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.51d9757fLAmDkH
- Alibaba (2022) Casa pré-fabricada <https://spanish.alibaba.com/product-detail/large-3-bedroom-prefab-storage-container-house-flat-pack-storage-container-home-ireland-shop-online-modular-container-houses-62114071969.html?spm=a2700.details.0.0.4e7a53d2Nt3SbO>
- Amazon. (07 de 03 de 2021). Amazon. https://www.amazon.com.mx/Littmann-Classic-Acabado-Humo-5811/dp/B00YX4FIAG/ref=asc_df_B00YX4FIAG/?tag=gledskshopmx-20&linkCode=df0&hvadid=295466240324&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=653947897462252562&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcmld=&hvlocint=&hvlocphy=1
- Asturias Corporacion Universitaria (2021) Administracion de sueldos y salarios. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf
- Baja California (2016) Ruta del vino. <https://bajanorte.com/la-ruta-del-vino/>
- Baja California (2020) La Bufadora. <https://bajanorte.com/la-bufadora/>
- Baja California (2020) Nuevos lineamientos para el enoturismo en Baja California. <https://bajanorte.com/nuevos-lineamientos-para-el-enoturismo-en-baja-california/>
- Bizneo (2021) Evaluación del desempeño https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Que_es_una_evaluacion_del_desempeno
- Camara Valencia (10 de mayo de 2019) Tipos de estrategias para fijación de precios. <https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/estrategias-de-precios/>
- Campamento Vacacional Meneses (2020). Descripción de los servicios. https://es-es.facebook.com/CampoMeneses/?comment_id=Y29tbWVudDozMTYyNDAyMjU0ODMxMjJfMzM1NzEyMjUzNTMIOTE5
- CCA Aspectos legales de implantación y operación http://www.cca.org.mx/cca/cursos/incubadora/plan-negocios/contenidos/temas/apoyos/asp_legales.htm
- Campendium. (2 de Febrero de 2021). Campendium. <https://www.campendium.com/campo-5>
- Camping en la playa de Daggett (2020). Precios por persona. Overlander. <https://n9.cl/sw81>
- Campo #5 Campground (2019) Campendium, RV Parks. <https://www.campendium.com/campo-5>
- Campo #5 Campground. (2019). Precio por noche. Campendium. <https://www.campendium.com/campo-5>
- Campo 7 minas. (2019). Facebook. <https://www.facebook.com/Campo-7-minas-punta-banda-865171790544005>
- Campo Beluga. (2015). Facebook. <https://www.facebook.com/Campo-Beluga-394169710769192>

Campo Beluga. (22 de Mayo de 2015). Facebook. <https://www.facebook.com/Campo-Beluga-394169710769192>

Campo Daggetts. (11 de Octubre de 2020). Facebook. <https://www.facebook.com/campodaggetts>

Campo Meneses. (2020). Facebook. <https://www.facebook.com/CampoMeneses>

Campo Punta Final (2021). Precio por estancia. Tripadvisor. <https://n9.cl/q6ujf>

Campo turístico punta bufeo (2015). Punta bufeo. Precio por persona, vacaciones. <https://n9.cl/fbxt>

Casa Rancho (2021). Precio por noche. TripAdvisor. <https://n9.cl/ip2t>

Caurin Juanma (3 agosto 2017) Plan de financiación <https://www.emprendepyme.net/plan-de-financiacion>

CEPYMEnews (2020) Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. (pp. 3-26). Bogotá, Colombia.

Claroshop. (07 de 03 de 2021). *Claroshop*. https://www.claroshop.com/producto/13581481/computadora-dell-960-intel-core-2d-160-gb-dd-2gb-ram-lcd-19-wifi-oferta-equipos-recondicionado-grado-c/?gclid=EAIAIqObChMIysLw6JGf7wIVIQV9Ch0B1gPnEAQYBSABEgJLWfd_BwE

Cooking depot. (07 de 03 de 2021). *Cookingdepot*. <https://store.cookingdepot.com/p/0QC20/bscula-contadora-torrey-de-gran-presicin-con-capacidad-de-20kg-0qc20-122>

CookingDepot. (07 de 03 de 2021). *CookingDepot*. <https://store.cookingdepot.com/p/COESTMA6013/estufa%20maestra%20de%20gas%20torrey%20con%20parrilla,%20horno,%20freidora,%20plancha,%20asador%20y%20gratinador-%20est-ma6-cqestma6013>

Cookingdepot. (07 de 03 de 2021). *Cookingdepot*. <https://store.cookingdepot.com/p/PTRS-0019/refrigerador-torrey-de-acero-inoxidable-con-capacidad-de-40-pies-rs1300-473>

Coppel. (07 de 03 de 2021). *Coppel*. https://www.coppel.com/automotriz/herramientas/herramientas-electricas/podadora-black-decker-gr1000-b3-pm-5366013?gclid=EAIAIqObChMIsPaZx5qf7wIVdQp9Ch2CygEwEAQYAYABEgIcgPD_BwE#fo_c=2274&fo_k=8a17324a3ec130994de67a51b8555a94&fo_s=gplamx

Corvo Helmut Sy (26 de junio de 2019). Proyecciones financieras: cómo hacerlas, importancia, ejemplo. Lifer. <https://www.lifer.com/proyecciones-financieras/>

Cyberclick (Junio de 2021) La publicidad <https://www.cyberclick.es/publicidad>

DENUE. (2020). Directorio de Unidades Económicas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Duarte, V. (22 de 09 de 2019). psn.si. PSN EN LINEA: <https://psn.si/registra-puerto-de-ensenada/2019/09/>

El Faro Beach Hotel (2021). Precio por noche. Tripadvisor <https://n9.cl/jgia>

El Vigia. (23 de Noviembre de 2019). El vigia. <https://www.elvigia.net/general/2019/11/23/celebran->

[alianza-secture-score-339403.html](https://www.alianza-secture-score-339403.html)

Erp, B. (2020, 26 octubre). Empresas SA de CV: ventajas y desventajas. Bind erp. <https://blog.bind.com.mx/empresas-sa-de-cv>

Fernández Elisa (2021) Estados Financieros Proyectados <https://www.profesoraelisafernandez.com/estados-financieros-proyectados/>

Flores et al. (2015). Percepción de seguridad del turismo extranjero que arriba en casas rodantes a playas de Mazatlán (Sinaloa). Revistas Universidad Externado de Colombia.

Flores Aké Gelmy Verónica. (2014, marzo 4). La capacitación en la empresa. <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-en-la-empresa/>

Fuentes-Constante, C. D. (Septiembre de 2012). Universidad de las americas. <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3600/1/UDLA-EC-TTT-2012-09%28S%29.pdf>

García Jimena (2021) Características de un sistema de información contable <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/que-es-un-sistema-contable/>

Goicoechea Quijano, C., & Souto Pérez, J. (2018). Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW. 3C Tecnología. Glosas De Innovación Aplicadas a La Pyme, 7(2), 10-27. <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/663>

Grant, R. (2016) Contemporary Strategy Analysis: Text and Case. Registered office: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, Edition, 9th Edition. <https://onlinelibrary.wiley.com>

Grapsas T. (22 de noviembre 2017) Que es plaza en la mezcla de mercadotecnia y por que es tan importante. <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/>

GrupoSte. (07 de 03 de 2021). *GrupoSte*. https://equipodeproteccion.com/venta/camilla-para-ambulancia/?gclid=EAJaIQobChMIxeiD7cOi7wIV24paBR0GSQ2REAQYAiABEgKLbfD_BwE

Hernández Marianna (9 de diciembre 2020) Trámites legales para crear una empresa en México <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/crece-tu-negocio/tramites-para-legalizar-tu-negocio/>

Hoteles.com (2020) City Express Plus Ensenada. <https://www.hoteles.com/ho1064750912/?destination-id=1064750912&q-rooms=1&q-room-0-adults=1&q-room-0-children=0>
<http://ru.micisan.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16588/L0117.pdf?sequence=1&isAll>
[owed=y](https://www.soloequiposmedicos.mx/producto/desfibrilador-sono-aed-)

https://www.soloequiposmedicos.mx/producto/desfibrilador-sono-aed-automatizado?gclid=EAJaIQobChMI6PDlmcWi7wIVQz2tBh30oAQ7EAYYBCABEgJ-KPD_BwE

Human Access (2019) Que es el reclutamiento. <https://www.humanaccess.mx/digital/que-es-el-reclutamiento/>

Humphrey, A (2017) The Wooing of a Violin; A Drama in Four Acts. Leopold Classic Library. Miami, Florida.

<https://mx.indeed.com/>

INEGI. (2011). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>

INEGI. (2017). INEGI.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825094874.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) Censo de Población y Vivienda.

https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c

≡

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) Consulta interactiva del Censo de Población y

Vivienda. <https://www.inegi.org.mx/sistemas/Olap/Proyectos/bd/censos/cpv2020/P12Mas.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). Consulta de: Población total, por entidad y municipio Según: Sexo, Lugar de nacimiento y Edad.

<https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/#Tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). Directorio de Unidades Económicas (DENUE). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). Migración.

<https://www.inegi.org.mx/temas/migracion/#Tabulados>

Kly, R., & McEnany, A. (Marzo de 2010). Tendencias sobre la jubilación de estadounidenses en las comunidades costeras en México Datos demográficos y prioridades en los estilos de vida International Community Foundation: https://icfdn.org/wp-content/uploads/2016/02/ICF-RETIRE_SP_COAST_1203.pdf

La Jolla Beach Camp (2020). Precio por noche. Campground Reviews https://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html

La Organización Mundial de la Salud (2015). Migración nacional e internacional. https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=post_t_es&p=313&lang=e

Lachica, F. (2019). La Bufadora de Ensenada anualmente es visitada por más de 600 mil visitantes. SintetisTV. <https://sintesistv.com.mx/la-bufadora-de-ensenada-es-el-principal-atractivo-natural-y-turistico-del-estado-que-anualmente-es-visitada-por-mas-de-600-mil-visitantes/>

Lardiés, R. (2012) La migración de jubilados estadounidenses y su contribución al desarrollo de la zona costera en la frontera norte de México. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, España. pp.198-209. https://halshs.archives-ouvertes.fr/search/index/q/*/structId_i/233824/

Las Cañadas campamento (2021). Precio por noche. Las cañadas. <https://lascanadas.com/>

Las Cañadas campamento. (2021) Elige tu estancia <https://lascanadas.com/faq>

- Lens A. (2021) Organigrama empresa ¿Qué son, tipos y para qué sirven? <https://factorial.mx/blog/organigrama-empresa-tipos/#que>
- Levine, E. Núñez, S. & Vereá, M. (2016). Nuevas experiencias de la migración de retorno. Centro de Investigaciones sobre América del Norte México. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. <http://ru.micisan.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16588/L0117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lizárraga, E. (2008) La inmigración de jubilados estadounidenses en México y sus prácticas transnacionales. Estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa y Cabo San Lucas, Baja California Sur. Migración y desarrollo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992008000200005&lang=es
- Lorenzana, D. (28 de enero de 2020). emprendepyme. <https://www.emprendepyme.net/la-mision-en-una-empresa.html>
- Mabel Moreno (20 de septiembre de 2018) Participación de mercado. <https://www.neuroeconomix.com/que-es-la-participacion-en-el-mercado/>
- Maldonado, P., Trujillo, M. & Lámbarry, F. (2018) Instrumento de análisis de los actores involucrados en actividades de planeación del sector restaurantero de la ciudad de México. Turismo, movilidad y desarrollo sostenible. Asepelt – Asociación Internacional de Economía Aplicada. España, ISSN: 2659-6369. <https://www.asepelt.org/media/attachments/2019/03/13/aibea-i.pdf#page=53>
- Matrizfoda. (2020, 1 enero). ¿Qué es la Matriz FODA? <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- MC casa moviles. (07 de 03 de 2021). *MC Casas moviles*. <https://www.facebook.com/MCCASASMOVILES>
- Muebles Mooble. (07 de 03 de 2021). *Muebles Mooble*. <https://muebles-mooble-sillas-y-mesas.jimdosite.com/>
- Myriam Quiroa (07 de diciembre, 2019). Investigación de mercado <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-mercado.html>
- Neuromarketing.la. (2021). *Cuál debería ser el color de tu logo según estos 3 principios de Neuromarketing*. <https://neuromarketing.la/>: <https://neuromarketing.la/2017/09/color-de-tu-logo/>
- OfficeDepot. (07 de 03 de 2021). *OfficeDepot*. <https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/Muebles-y-Decoraci%C3%B3n/Escritorios/Escritorios-Ejecutivos/Escritorio-Ejecutivo-Office-Depot-Capuccino-Chocolate-MDF-Acero/p/64073>
- OfficeDepot. (07 de 03 de 2021). *OfficeDepot*. <https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/Impresi%C3%B3n/Impresoras%2C-Multifuncionales-y-Esc%C3%A1neres/Multifuncionales/Impresora-Multifuncional->

[Hp-137FNW-L% C3% A1ser-Blanco-y-negro-WiFi-USB/p/88801](https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/C%C3%B3mputo/Ipad-y-Tablets/iPad/iPad-8-Apple-MYLA2LZ-A-10-2-Pulg-32gb-Chip-A12-Bionic-iPadOS-14-Plata/p/100000729)

OfficeDepot. (07 de 03 de 2021). *OfficeDepot*.

<https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/C%C3%B3mputo/Ipad-y-Tablets/iPad/iPad-8-Apple-MYLA2LZ-A-10-2-Pulg-32gb-Chip-A12-Bionic-iPadOS-14-Plata/p/100000729>

Ortiz A. (15 de 12 de 2020) *Qué es el flujo de efectivo y cuáles son los errores financieros más comunes de su manejo* <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/%20que-es-el-flujo-de-efectivo>

Paul, J., & Olson, J. (2006). Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. México: McGraw Hill 7ma edición, pp.18-38.

Pérez A. (29 de marzo 2021) Organización empresarial. <https://www.obsbusiness.school/blog/organizacion-empresarial-caracteristicas-objetivos-y-tipos-de-organizacion>

Pickering JAJ & Crooks VA (2019) Retirement Migration. En: Gu D., Dupre M. (eds) Enciclopedia de gerontología y envejecimiento de la población. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_629-1

Porter, M. (2015) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial Patria, 2da edición, México.

Puro Marketing (2014) Lectura semiótica de elementos publicitarios. <https://www.puromarketing.com>

Rancho La Bufadora (2020). Precio por noche. Soy Alo FAMILY. <https://n9.cl/jdz7r>

Rancho Todos Santos. (2020). ranchotodosantos. <https://ranchotodosantos.com/>

Raquel And Larry. (2020). Facebook. <https://www.facebook.com/RaquelandLarry>

Riaza Álvaro Andrés (2021) Contratación de personal, consejos para un proceso exitoso. <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/>

Rosales, E. (04 de Febrero de 2016). Elizabeth Rosales Foto. <https://elizabethrosalesfotodotcom.wordpress.com/2016/02/04/punta-final-el-mejor-destino-de-bahia-san-luis-gonzaga/>

RUNAHR (2021) que es el reclutamiento y la selección de personal. <https://runahr.com/recursos/hr-management/conceptos-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Saiz, J. (2019) Estructura funcional. Los departamentos de la empresa. <https://jorgesaiz.com/blog/estructura-funcional-los-departamentos-de-la-empresa/>

Sampieri, R., & Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education, 6ta edición. México D.F. ISBN: 978-1-4562-2396-0

Sánchez, G. (15 de Julio de 2018). elimparcial. <https://www.elimparcial.com/tijuana/ensenada/Atrae-Valle-de-Guadalupe-a-mas-de-750-mil-turistas-al-ano-20180715-0017.html>

Sánchez M. (28 de octubre 2018) Producto o servicio: conceptos y diferencias.

<https://tueconomiafacil.com/producto-o-servicio-conceptos-y-diferencias/>

Santos, A., Vega, H. y Ortega, O. (2018) Migración de retiro y nuevos mercados de consumo. El caso de San Miguel de Allende, Guanajuato. CIMEXUS Vol. XIII, (2). México. ISSN 1870-6479,

https://www.researchgate.net/publication/330981082_Migracion_de_retiro_y_nuevos_mercados_de_consumo_El_caso_de_San_Miguel_de_Allende_Guanajuato_Mexico

SCIAN. (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018.

<https://www.inegi.org.mx/app/scian/>

Screenfox (Enero 9 de 2020) Que es la mercadotecnia. <https://getscreenfox.com/blog/que-es-mercadotecnia/>

Sears. (07 de 03 de 2021). Sears. <https://www.sears.com.mx/producto/239149/autocle-de-254-pc-con-estuche-y-herramientas-1-4in-3-8in-1-2indr-mod-365354->

[tactix/?gclid=EAIAIQobChMIvZbizpuf7wIVZT2tBh3f9waZEAQYBSABEgJyefD_BwE](https://www.sears.com.mx/producto/239149/autocle-de-254-pc-con-estuche-y-herramientas-1-4in-3-8in-1-2indr-mod-365354-tactix/?gclid=EAIAIQobChMIvZbizpuf7wIVZT2tBh3f9waZEAQYBSABEgJyefD_BwE)

Secretaria de Relaciones Exteriores (2020). Contingencia sanitaria en diversas partes del mundo por motivo del coronavirus COVID-19. <https://consulmex.sre.gob.mx/tucson/index.php/avisos/427-covid-19>

Sequio. (2020). *Significado de los colores en un logotipo*, . Obtenido de <https://sequio.com>:

<https://sequio.com/regalos-empresa/inspirete-con-sequio/significado-colores-logotipo/>

Significados (23 de marzo de 2016) Significado de promover. <https://www.significados.com/promover/>

Sonomedical. (07 de 03 de 2021). *Sonomedical*.

Stanton, Wiliam; Etzel Michael; y Walker Bruce;. (Fundamentos de marketing, 2015)

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Superama. (07 de 03 de 2021). *Superama*. [https://www.superama.com.mx/catalogo/d-farmacia/f-ortopedia-y-equipos-de-medicion/l-medidores-de-presion/monitor-de-presion-arterial-omron-con-brazalete-](https://www.superama.com.mx/catalogo/d-farmacia/f-ortopedia-y-equipos-de-medicion/l-medidores-de-presion/monitor-de-presion-arterial-omron-con-brazalete-automatgico-22-42-cm-1-)

[pza/0007379671202?gclid=EAIAIQobChMI7KCx7sui7wIVWT6tBh2dJg_-](https://www.superama.com.mx/catalogo/d-farmacia/f-ortopedia-y-equipos-de-medicion/l-medidores-de-presion/monitor-de-presion-arterial-omron-con-brazalete-automatgico-22-42-cm-1-pza/0007379671202?gclid=EAIAIQobChMI7KCx7sui7wIVWT6tBh2dJg_-)

[EAQYBCABEgImPPD_BwE](https://www.superama.com.mx/catalogo/d-farmacia/f-ortopedia-y-equipos-de-medicion/l-medidores-de-presion/monitor-de-presion-arterial-omron-con-brazalete-automatgico-22-42-cm-1-pza/0007379671202?gclid=EAIAIQobChMI7KCx7sui7wIVWT6tBh2dJg_-EAQYBCABEgImPPD_BwE)

Tamayo, M. (2017) El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa, México, D.F.

Televisa Californias XEWt12. <http://xewt12.com/28-millones-turistas-visitaron-bc-en-2019/>

Televisa Californias. (2019). Más de 28 millones de turistas visitaron BC en 2019. <http://xewt12.com/28-millones-turistas-visitaron-bc-en-2019>

The social media family (6 de septiembre 2018) Como hacer un estudio de mercado paso a paso.

https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/06/estudio-de-mercado#_Que_es_un_estudio_de_mercado

Thompson, A. & Gamble, S. (2019) Administración Estratégica. Mc Graw Hill, 18va edición, México, D.F.

Thompson, I. (septiembre de 2019). marketing-free.com. Obtenido de definicion de producto:

<https://www.marketing-free.com/producto/definicion-producto.html>

ULINE. (07 de 03 de 2021). *ULINE*. <https://es.uline.mx/Product/Detail/H-7491/Service-Carts/Stainless->

[Steel-Service-Cart-31-x-19-x-33?pricode=WB7050&gadtype=pla&id=H-7491&gclid=EAIAIQobChMIIs46Tqsui7wIVpBitBh0UWA7oEAQYASABEGIbtvD_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJUqvD_BwE)

Veronica Ruiz (5 de junio 2018) Como calcular el tamaño del mercado de mi proyecto.

<https://www.emprendepyme.net/como-calcular-el-tamano-del-mercado-de-mi-proyecto.html>

Villarino RV Park. (11 de Noviembre de 2020). Facebook.

<https://www.facebook.com/pages/Villarino%20RV%20Park/306988586114539/>

W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2015) Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant. Harvard Business School Publishing., Boston, Massachusetts.

Walmart. (07 de 03 de 2021). Walmart. [https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-](https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJUqvD_BwE)

[herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-](https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJUqvD_BwE)

[leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJ](https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJUqvD_BwE)

[UqvD_BwE](https://www.walmart.com.mx/autos-y-llantas/accesorios-y-herramientas/herramientas-electricas/bascula-clinica-tools-depot-160kg-193-nvo-leon_00076561083610?gclid=EAIAIQobChMIpvsUs8Ki7wIVYwnnCh32oQSGEAOYBSABEGJUqvD_BwE)

Walmart. (07 de 03 de 2021). Walmart. [https://www.walmart.com.mx/cuidado-de-la-salud/equipo-](https://www.walmart.com.mx/cuidado-de-la-salud/equipo-medico/oxigeno-y-oxigenoterapia/oximetro-inhalacare-inh01_00750225673201)

[medico/oxigeno-y-oxigenoterapia/oximetro-inhalacare-inh01_00750225673201](https://www.walmart.com.mx/cuidado-de-la-salud/equipo-medico/oxigeno-y-oxigenoterapia/oximetro-inhalacare-inh01_00750225673201)

Warnes, T. (2009.). International Retirement Migration. P. Uhlenberg (ed.), International Handbook of Population Aging, DOI 10.1007/978-1-4020-8356-3_15, Springer Science+Business Media B.V.

Yamaha. (07 de 03 de 2021). Yamaha. <https://www.yamaha-motor.com.mx/thedrivegas.php>