



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE ALIMENTOS SALUDABLES EN LA CIUDAD DE  
ENSENADA**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**RODRIGO A. MONTERO RAMOS**

**Ensenada, B.C**

**Junio del 2016**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:   
Dra. Ma Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los Integrantes del Sinodo:

1.   
Dra. María de Lourdes Solís Tirado

2.   
Dr. Ramón Galván Sánchez

## **Dedicatoria**

A Pilar. Mi amiga, motivación y ejemplo. Mi Madre.

## **Agradecimientos**

Al consejo nacional de ciencia y tecnología CONACYT por el apoyo, sin el cual este logro no hubiera sido posible. A mi directora de tesis la Dra. Ma Enselmina Marín Vargas por la paciencia, el consejo y el apoyo. A mi directores de tesis la Dra. María de Lourdes Solís Tirado y al Dr. Ramón Galván Sánchez, por su apoyo y conocimiento aportado mi trabajo terminal.

Agradezco a toda mi familia por el apoyo brindado, mi madre y mi padre por sus palabras de aliento, a mi hermano Marcos por siempre estar presente y a mi hermana Pilar por el cariño brindado.

Un especial agradecimiento a la Universidad Autónoma de Baja California por abrirme sus puertas y a todo el personal administrativo y docente que me ayudaron en esta etapa.

Gracias a ti... Que nunca has dejado de confiar en mí y siempre has estado ahí para brindarme la fuerza necesaria para salir adelante.

## RESUMEN

La necesidad de crear de nuevas empresas para impulsar la Economía local, los problemas de desempleo e inconformidad salarial, el deseo de trascender e incorporarse a la actividad empresarial invitan al individuo a aventurarse a la creación de empresas, la mayoría de las veces esta aventura comienza y se desarrolla sin una adecuada planeación e investigación del entorno, lo que indiscutiblemente lleva al fracaso. El presente estudio pretende orientar y dar las bases para el inicio de una nueva empresa, así como las herramientas para determinar si es factible o no y bajo qué condiciones. Se elige el concepto de una empresa de alimentos saludables, por la tendencia hacia una mejor alimentación en la vida actual y la preferencia en aumento hacia los productos de origen local en Ensenada.

**Palabras Clave:** Estudio de Factibilidad, Creación de Nuevas Empresas, MIPYME, Apoyo y Financiamiento a Empresas.

## ABSTRACT

The need to create new businesses to boost the local economy, the unemployment problems, the wage dissatisfaction, the desire to transcend and join the business industry invite the individual to venture start-ups, most of the time this adventure begins and develops without proper planning and research of the environment, which undoubtedly leads to failure. This study aims to provide guidance and bases for starting a new business, also the tools to determine whether it is feasible or not and under which conditions. The concept of a health food company is chosen because the trend toward a better nutrition in today's life and the increasing preference to locally produced products in Ensenada.

**Key Words:** Feasibility Study, New Business Creation, Micro Small and medium size business, Support and Financing for business

## TABLA DE CONTENIDO

### Introducción

1. Contexto y Antecedentes	1
2. Planteamiento del estudio	3
3. Objetivos del trabajo terminal	6
4. Justificación del estudio (estadísticas, porcentajes)	6

### Capítulo 1. Naturaleza del proyecto

1.1 Nombre de la empresa	11
1.1.1. Lema y logotipos	11
1.2 Descripción de la empresa	11
1.2.1. Giro o sector	11
1.2.2. Tamaño	11
1.2.3. Ubicación	11
1.2.4. Descripción breve de producción o servicio	12
1.3 Misión y visión de la empresa	12
1.4 Objetivos de la empresa	12
1.5 Ventajas competitivas	12
1.6 Análisis de la industria o sector	13
1.7 Productor y/o servicios de la empresa	14
1.8 Impacto tecnológico, económico y ambiental	14

### Capítulo 2. El Mercado

2.1 Investigación y Estudio de Mercado	15
2.1.1 Enfoque de Investigación	17
2.1.2 Teoría en que se basa la investigación	18
2.1.3 Paradigma de Investigación	20
2.1.4 Método	21
2.1.5 Objetivos y preguntas de Investigación	22
2.1.6 Definición de Variables	22
2.1.7 Diseño de Investigación	24
2.1.8 Descripción del Instrumento de Investigación	25
2.1.9 Validez y Confiabilidad del Instrumento	26
2.1.10 Población y Muestra	29
2.2 Resultados	34
2.2.1 Cuantificación de la demanda	39
2.3 Distribución y Puntos de Venta.	47
2.4 Fijación y Políticas de Precio	47
2.5 Promoción del producto y plan de introducción al mercado.	48
2.6 Riesgos y Oportunidades del Mercado	50
2.7 Sistema y Plan de Ventas	51
2.8 Plan de Abastecimiento	51

### Capítulo 3. Producción

3.1 Especificaciones del Producto	52
3.2 Descripción del proceso de producción	53

3.3 Diagrama de flujo de proceso.	56
3.4 Características de Tecnología, equipo e instalaciones.	56
3.5 Materia Prima	60
3.6 Capacidad Instalada	60
3.7 Manejo De Inventarios	61
3.8 Ubicación de la Empresa	62
3.9 Diseño y distribución de planta y oficinas.	62
3.10 Mano de Obra Requerida	62
3.11 Programa de Producción	63
<b>Capítulo 4. Organización</b>	
4.1 Estructura Organizacional	65
4.2 Funciones Específicas por Puesto	66
4.3 Capacitación del Personal	69
4.4 Desarrollo del Personal	70
4.5 Administración de Sueldos y Salarios	70
4.6 Evaluación de desempeño	71
<b>Capítulo 5. Finanzas</b>	
5.1 Sistema contable de la empresa	72
5.2 Inversión Inicial	73
5.3 Concentrado por rubro de la inversión requerida	74
5.4 Depreciación	74
5.5 Financiamiento	75
5.6 Proyecciones de Venta	75
5.7 Proyección de gastos	76
5.8 Estado de resultados proforma	77
5.9 Balance general inicial	77
5.10 Punto de equilibrio	78
<b>Capítulo 6. Riesgos Críticos</b>	
6.1 Riesgos Financieros	80
6.2 Riesgos Externos	81
6.3 Riesgos Internos	82
<b>Capítulo 7. Aspectos legales de implementación y operación (relacionados al plan de negocio planteado)</b>	
7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa	83
7.2 Trámites de Apertura	84
7.3 Trámites Fiscales	84
7.4 Trámites Laborales	85
<b>Anexos</b>	86
<b>Referencias</b>	93
<b>Bibliografía</b>	99

## Lista de Tablas

Número	Página
2.1 Tendencia a comer entre comidas	16
2.2 Congruencia de Variables	23
2.3 Panel de Expertos	27
2.4 PIB per Cápita por Municipio en Baja California	29
2.5 Distribución por estratos	32
2.6 Género y Edad de Aplicación del Instrumento	35
2.7 Disposición a comprar el producto	38
2.8 Demanda de granola, histórica y proyectada	39
2.9 Demanda mensual de barras de granola	41
2.10 Demanda de Barras de Granola proyectada 5 años	43
2.11 Demanda de granola en kilos proyectada 5 años	44
3.1 Especificaciones de Producto Granola	52
3.2 Especificaciones de Producto Barra de Granola	53
3.3 capacidad por equipo	60
3.4 Mano de obra requerida por año.	62
4.1 Salarios Vita Sana	71
5.1 Catálogo de cuentas “Vita Sana”	72
5.2 Inversión en Activo Fijo	73
5.3 Inversión por rubro	74
5.4 Proyección de ventas de granola a 5 años	75
5.5 Proyección de ventas de barras de granola a 5 años	75
5.6 Proyección de ventas combinada a 5 años	76
5.7 Proyección de Gastos Fijos a 5 años	76
5.8 Proyección de Gastos Variables a 5 años	76
5.9 Estado de Resultados Proforma	77
5.11 Punto de Equilibrio a 5 años	78

## Lista de Gráficas

<b>Número</b>	<b>Página</b>
1.1 Industrias Relevantes de Alimentos Procesados	13
2.1 Distribución porcentual por grandes grupos de edad	31
2.2 Distribución Poblacional por sexo	34
2.3 Frecuencia de consumo de barras de granola	36
2.4 Frecuencia de consumo de galletas de avena	36
2.5 Frecuencia de consumo de panecillos integrales	37
2.6 Frecuencia de consumo de barras de granola	41
2.7 Lugar dónde normalmente compra su refrigerio o snack	42

## Lista de Figuras

<b>Número</b>	<b>Página</b>
2.1 Curva de la oferta	19
2.2 Curva de la demanda	19
2.3 Grado de Marginación por AGEB	33
3.1 Proceso de Producción Barras de Granola	54
3.2 Instalaciones para manejo de alimentos según NOM	59
3.3 Programa de Producción	63
4.1 Organigrama	65

## **INTRODUCCIÓN**

### **1. Contexto y Antecedentes**

#### **Ensenada y su actividad empresarial**

La ciudad de Ensenada, cuenta con 279, 765 habitantes ubicándola en la tercera posición en Baja California y concentra el 60% de la población del municipio. Hay que recordar que es el municipio de mayor extensión geográfica en el estado, por lo que el resto de la población se dispersa en pequeñas localidades de unos cuantos miles de habitantes. Según datos del INEGI (2010) en el municipio de Ensenada, la proporción entre hombres y mujeres es bastante equitativa, 102 hombres por cada 100 mujeres.

De un total de 1511 empresas del municipio de Ensenada que se encuentran registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, 1265 equivalente a un 83.7% son micro empresas situadas en un rango de 0 a 10 trabajadores (SIEM 2014). Esto bien nos confirma que la localidad de Ensenada es una plaza dominada por las MIPYMES.

Es importante mencionar que de las 1265 empresas citadas, 545 equivalente a un 43% se encuentran relacionadas con la compra venta de algún bien o servicio. La Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX en su sede Ensenada presentó en 2013 un seguimiento a varias de las empresas que recibieron incubación por parte de plan crecer en el periodo 2006-2012, todas las empresas fueron de nueva creación en distintos años durante el periodo mencionado.

De las 300 empresas evaluadas los datos obtenidos fueron los siguientes: La tasa de supervivencia es del 47%, la tasa de mortandad es del 53% y un 7% representa la tasa de operación con dificultades (COPARMEX 2013).

En un complejo escenario global, dónde la competencia es cada vez más intensa las MIPYMES enfrentan el desafío de la modernización para mejorar la competitividad y de esta manera mantenerse a la vanguardia y buscar expandir sus

mercados. Son estas y otras razones las que han alentado al gobierno a diseñar e implementar programas de apoyo a este sector.

Las MIPYMES, son el pilar de la estructura productiva de México, éstas comenzaron a adquirir importancia en la década de los 50's, particularmente en el sector industrial, gracias a una economía cerrada orientada al mercado interno que buscaba una sustitución de las importaciones, esto favoreció al crecimiento de nuevas empresas (Sánchez, Valdés 2011).

Un hecho de gran relevancia en la institucionalización del apoyo a las MIPyMES en México es la publicación de la Ley para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa el 30 de diciembre de 2002 (Sánchez & Valdés 2011). La ley tiene como objetivo “promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad” (Ley para la Competitividad de la MIPYME en Sánchez & Valdés 2011).

### **La Micro, pequeña y mediana empresa en México**

En nuestro país las MIPYMES han ayudado a descentralizar la actividad económica. Una pequeña empresa es aquella que “es administrada de manera independiente, es propiedad de una persona o de un grupo pequeño de inversionistas, tiene sede local y no es una compañía que domine en su industria” (Gitman & McDaniel 2009)

En la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son mipymes, equivalente a 3 millones de empresas, de ellas el 90% son microempresas que dan empleo al 70% de la población económicamente activa y generar el 52% del PIB de nuestro país. (Secretaría de Economía 2014).

En buena parte la creación de las MIPYMES es en respuesta a las necesidades de empleo en nuestro país, sin embargo la mayoría de las veces su apertura se realiza sin planeación, conocimientos técnicos, profesionales y/o empresariales-Desgraciadamente la creación de este tipo de empresas en nuestro país en gran parte por intuición y sin los recursos necesarios o suficientes.

Según datos de la Secretaria de Economía (SE en Morales 2011): El 65% de las nuevas empresas cierran tras los dos primeros años de su creación. De este porcentaje, el 50% quiebra el primer año y el 30% el segundo. Tras 10 años, solo el 10% de las empresas sobreviven. Esto quiere decir que de mil empresas creadas hoy, en 10 años tan solo existirán 100.

Se cree que este factor se da en gran medida por la falta de capacitación y planeación al momento de la creación, mismos factores que impedirán la consolidación de la empresa y acabarán por llevarla al cierre. Otra situación es en el ámbito financiero, ya que las empresas sufren de liquidez y muchas veces los programas de pago ofrecidos por el cliente no ayudan a mejorar esta situación.

## **2. Planteamiento del Estudio**

Es imposible hablar de Macroeconomía sin tomar como punto de partida la Microeconomía. Para estimular la economía es necesaria la salida de aquellas empresas consideradas como ineficientes, y dar entrada a un mayor número de empresas de nueva creación.

Arthur Andersen en 1999, en su libro *Diccionario de economía y negocios*, define a las empresas como “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Empresas como Bimbo en México, surgieron como Pymes y se han podido convertir en grandes empresas transnacionales, ayudando a abrir mercados en otros lugares y a que empresas extranjeras consideren a México como una opción de inversión. Por esto, la política de fomento y ayuda a la creación de empresas se ha convertido en un objetivo primordial a nivel político, gubernamental y local.

## **El estudio de factibilidad**

Es importante comenzar por definir el término de Factibilidad. Según el Diccionario de la Real Academia Española, la Factibilidad es la “cualidad o condición de factible”. Factible “que se puede hacer” (RAE 2014). De manera general se puede entender como el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse, es decir si se puede hacer algo o no, y cuál es la posibilidad de lograrlo.

Por ejemplo, ¿Es posible caminar a través de todo el territorio Mexicano? Si, seguramente es posible, pero las posibilidades de lograrlo son reducidas ya que se debe contar con el tiempo, los recursos, la condición física, sin mencionar los múltiples obstáculos que aparecerán en el camino. Por lo tanto no sería factible, o en todo caso sería muy poco o levemente factible.

Algo similar sucede en la creación de empresas, siempre existen excelentes ideas, algunas comunes o cotidianas, otras no tanto. De aquí nace la necesidad de realizar estudios de factibilidad, para ahorrar tiempo, recursos y sobre todo analizar las condiciones del entorno.

Es necesario conocer una buena cantidad de condiciones a las que se estará expuesto, ya que son éstas en conjunto, son las llevarán a decidir si un proyecto es factible o no. El estudio de factibilidad es el análisis para determinar: Si el proyecto que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.

Rafael Luna (1999) en su manual para determinar la factibilidad económica de proyectos, menciona algunos de los objetivos de un estudio de factibilidad, siendo estos:

- Saber si se puede producir algo.
- Saber si la gente lo comprará.
- Definir si existirán ganancias o pérdidas.
- Hacer un plan de producción y comercialización.

- Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.

Siendo el último punto el más importante, iniciar con el mínimo de riesgos y el máximo grado de seguridad posible. Situación que solo se logrará si se desarrolla un correcto plan de investigación y evaluación. Aunque estos objetivos pueden creerse simples y bastante claros, cada uno conlleva una gran cantidad de variables, como son; mercado, legislaciones, oferta, demanda, inversión, retorno de la inversión, legislaciones, entre otros.

### **El Estudio de mercado**

Dentro del estudio de factibilidad un punto de gran importancia, es saber si la gente comprará lo que pretendemos producir, para esto es necesario realizar un Estudio de Mercado. Mismo que nos ayudará a contestar estas y otras preguntas: ¿Qué toma en cuenta la gente para elegir un producto?, ¿Por qué un producto se vende más que otro?, ¿Qué edad tienen los posibles clientes?, ¿Qué se debe hacer para que un producto sea consumido?, ¿Cuáles son las preferencias de los clientes potenciales?, ¿Cuánto están dispuestos a pagar?

Algunos de los principales problemas a los, que se enfrentan las MIPYMES, son la competencia excesiva, la falta de clientes y la falta de pagos. Estas empresas son las más vulnerables ante los cambios en el ambiente de los negocios, mismos que repercuten en la competitividad, llevándolas a situaciones complicadas (Contacto PYME 2014).

El estudio de mercado deberá servir para tener una clara idea de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el producto que se piensa comercializar, de igual manera el estudio debe indicarnos si las características o cualidades del producto corresponden a las que los clientes desean comprar.

Finalmente, el estudio de mercado arrojará la información acerca del precio apropiado para el producto y de esta manera poder ser competitivos en el mercado. Cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito para una inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio a instalar (Secretaría de Gobernación Guanajuato 2014).

### **3. Objetivos del Trabajo Terminal**

Los nuevos negocios no son creados por accidente, existe bastante evidencia que muestra que el nacimiento de una nueva empresa es un acto deliberado, respuesta a la necesidad de un nuevo producto o bien por la necesidad de la realización personal.

El objetivo General del presente estudio es: Determinar la factibilidad de la creación de una empresa de alimentos “saludables” base granola y otros, en la ciudad de Ensenada, Baja California.

Los objetivos específicos del estudio son: Investigar si existe un mercado para esta empresa, Determinar la factibilidad financiera del Proyecto, Investigar y cumplir con el marco legal y normativo para la creación de la empresa, Desarrollar un estudio operativo, para determinar la infraestructura necesaria. La línea de Investigación de la Maestría a partir de la cual se desarrollará el estudio es la de “Administración y Desarrollo de las Organizaciones”.

### **4. Justificación del Estudio**

La creación de Nuevas Empresas, es un pilar fundamental para el estímulo de la Economía. En un ciclo normal van desapareciendo aquellas empresas ineficientes y nuevas empresas salen a flote. La Secretaría de Economía estima que 1 de cada 10 empresas de nueva creación llegará a cumplir los 10 años.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, la TD tasa de desocupación en Baja California es de 4.86%. El Gobierno del Estado, sigue instrumentando su política pública incluyente enfocada a la generación de empleo para los residentes y para los migrantes en busca de un empleo y con expectativas de una mejor calidad de vida.

Una práctica que ha tenido auge en los últimos años en la ciudad de Ensenada, es el consumo local, el consumo de productos procedentes de la Región: Vino, queso, cerveza, mariscos, conservas, alimentos procesados. Es necesario seguir incentivando esta práctica, aumentando la variedad de opciones producidas en la localidad.

No es un tema nuevo, pero si alarmante la situación que se vive a nivel país respecto a los hábitos alimenticios, el consumo de gaseosas, azúcares y otros alimentos, que fuera de su alto nivel calórico, tienen una concentración de nutrimentos prácticamente nula. México ocupa los primeros lugares en obesidad adulta e infantil. Y son altos los costos relacionados a la trata de enfermedades causadas por esta condición.

Es por estos datos que nace la inquietud de realizar un estudio de factibilidad, más allá del aspecto financiero, que nos ayude a demostrar si es posible o no el crear una empresa de alimentos del tipo “saludable” en la ciudad de Ensenada BC, y bajo qué condiciones. De igual manera determinar los beneficios que arrastrará a la comunidad como es la creación de empleos, participación activa en la economía local, todo esto a través de las herramientas proporcionadas por la administración.

### **La Tendencia hacia una alimentación saludable**

El Observatorio Estratégico Tecnológico OET, menciona en el primer lugar de las megatendencias sociales al Consumidor Ecológico que es “un comprador consciente y sensible de las repercusiones que sus hábitos de consumo imponen sobre el desarrollo sostenible de la región donde vive”. Este consumidor tiene una

preferencia por los productos saludables, orgánicos y de menor impacto ambiental (OET 2014).

En el conocido sitio change.org, una de las mayores plataformas de peticiones en el mundo, cuenta actualmente con una petición firmada por 100,000 personas para que la cadena Mc Donald's introduzca una opción de hamburguesa vegetariana en su menú, aunque la cadena cuente con ensaladas como opción vegetariana (Change org).

La cadena Burger King ya ofrece opciones vegetarianas en algunas de sus sucursales, otras cadenas como Wendy's y Taco Bell han ampliado sus menús y ofrecen opciones más saludables. En 2012 la marca de los arcos dorados presentó pérdidas por primera vez en su historia y a la fecha su crecimiento ha estado por debajo de lo esperado, lo que sugiere que esté perdiendo el favoritismo de la gente (CNN expansión).

México posee el primer sitio en consumo de refresco a nivel mundial, las medidas tomadas fueron las del aumento del impuesto a estas bebidas, \$1 peso por cada litro. La participación de venta de los refrescos perdió 2 puntos porcentuales, al pasar de 74% a 72%, según datos de la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. (INEGI en CNN expansión 2014).

Mientras que el consumo de bebidas energéticas, agua embotellada sin gasificar y jugos ganó participación al pasar de 26% a 28% (CNN expansión). Se puede observar un proceso de desaceleración en este rubro, y si entran en vigor nuevos impuestos el porcentaje seguramente seguirá a la baja.

En mayo del 2014 la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios COFEPRIS, retiró 55 horas de anuncios de comida chatarra a la semana en la televisión, en el horario infantil que comprende: Lunes a Viernes de 2:30pm a 7:30 pm y Sábados y Domingos de 7:30 am a 7:30 pm (Milenio 2014).

Aunque le mencionada estrategia excluye a los canales de telenovelas y deportes, se considera un gran paso en materia de Salud Alimentaria. La medida abarca a la

televisión abierta y cable. El 16 de Mayo del 2014 el Diario Oficial de la Federación publicó el “Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio y distribución de alimentos y bebidas preparados y procesados en las escuelas del Sistema Educativo Nacional.” (DOF 2014).

Dicho acuerdo pretende erradicar la venta, distribución y preparación de alimentos de alto contenido calórico que no cumplan con los criterios establecidos para una alimentación saludable, misma que se describe en el documento. El reto es grande ya que es difícil controlar el expendio ambulante, así como los alimentos que el estudiante trae desde su hogar.

La Secretaría de Educación Pública SEP ha puesto en evaluación el multar hasta con 5 mil salarios mínimos a las escuelas pertenecientes al Sistema Educativo Nacional en las que se venda comida chatarra. (Noticias Terra 2014). Está propuesta incluye escuelas públicas y privadas, lo que no se ha logrado aclarar es quien será el acreedor de la multa en el caso de las instituciones públicas.

México ostenta los primeros lugares en el mundo, en obesidad y sobrepeso tanto infantil como adulto. El 90% de los casos de diabetes se asocian a la obesidad y el sobrepeso (IMSS 2013). De 1980 al 2010, la obesidad y sobrepeso en México se triplicó, en particular en la población adulta: 39.5% de los hombres y mujeres tienen sobrepeso y 31.7% obesidad, esto equivale al 70% de la población adulta (Secretaría de Salud 2010).

El costo directo estimado que representa la atención médica de las enfermedades atribuibles al sobrepeso y la obesidad se incrementó en un 61% en el periodo 2000-2008 al pasar de \$26,283 millones de pesos a por lo menos \$42,246 millones de pesos, esto representa el 33.2% del gasto público en servicios de salud a la persona. Para el 2017 se estima que dicho gasto alcance los \$77,919 millones (Secretaría de Salud 2010).

De igual manera existen una serie de costos indirectos, por ejemplo una familia dónde algún miembro sufra alguna enfermedad relacionada con el sobrepeso, tendrá que incurrir en una serie de gastos no previstos.

La industria de alimentos juega un papel de suma importancia en el combate a la obesidad y el sobre peso en nuestro país. La estrategia planteada en el Acuerdo Nacional para la salud Alimentaria, pretende generar los mecanismos necesarios que permitan que esta industria (Secretaría de Salud 2010): continúe con el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos, reformulación de líneas de producto existentes, para ofrecer mejores opciones, dar al consumidos mayor información y más clara acerca de la composición nutricional de alimentos.

Pero, realmente ¿Cuánto se conoce de nutrición? La Secretaría de Salud pública afirma que: “6 de cada 10 personan no han oído hablar de grupos de alimentos en México y 3 de cada 5 no saben que son los nutrientes” (Secretaría de Salud DF 2012). Esto por otra parte confirma que no solo el reto está en ofrecer alternativas saludables, sino también en generar conciencia en la población.

## **Capítulo 1. Naturaleza del Proyecto**

### **1.1 Nombre de la Empresa**

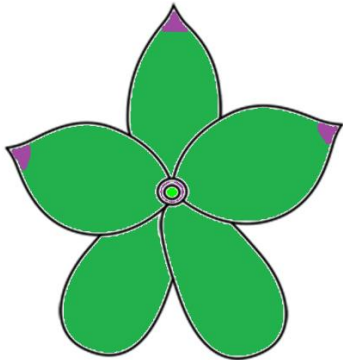
Productos “Vita Sana”

#### **1.1.1 Lema y Logotipos**

Lema

“Nutriendo tu Felicidad”

Logotipo



### **1.2 Descripción de la empresa**

#### **1.2.1 Giro o Sector**

Es una empresa del sector secundario. El giro es el de Alimentos.

#### **1.2.2 Tamaño**

Micro empresa.

#### **1.2.3 Ubicación**

Colonia Miguel Alemán, también conocida como territorio sur.

#### **1.2.4 Descripción breve de producción o servicio**

Producción de galletas, barras, snack's y granolas principalmente.

#### **1.3 Misión y Visión de la Empresa**

Misión

Nutrir y deleitar a nuestro clientes, con alimentos agradables e innovadores. Inspirar confianza y servir a la sociedad.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado de alimentos saludables en la ciudad de Ensenada, tener una alta rentabilidad. Ser una empresa que brinde calidad y sobre todo excelencia en sus productos.

#### **1.4 Objetivos de la Empresa**

- Satisfacer la demanda potencial de alimentos saludables en la Ciudad Ensenada con calidad y excelencia.
- Ser una empresa reconocida y apreciada por la población de Ensenada.
- Ofrecer alimentos saludables, de gran sabor y calidad a un precio competitivo.
- Generar la mayor rentabilidad posible en beneficio de nuestros accionistas.

#### **1.5 Ventajas Competitivas**

Aprovechar el Auge del consumo local, los dos principales competidores se encuentran en Rosarito y Tijuana, por lo que se espera cubrir la ciudad de Ensenada con una mejor atención. Se buscará presencia en eventos deportivos locales, para

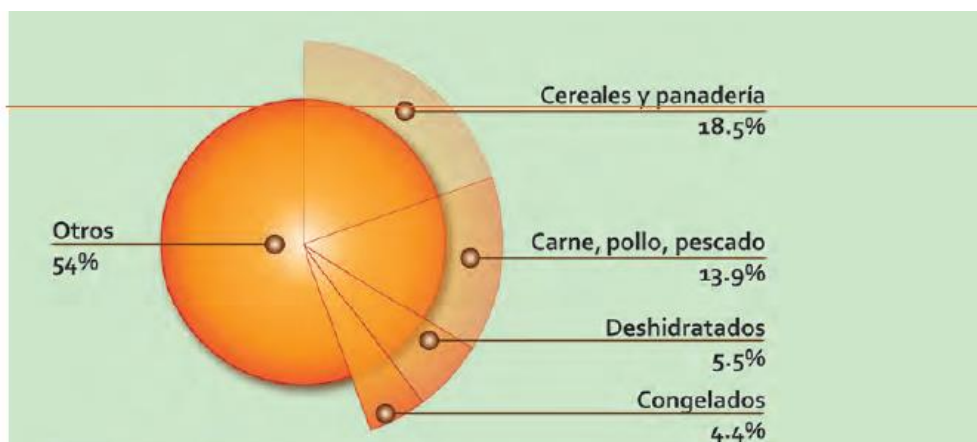
generar una mejor identidad con la población Ensenadense. Estar por debajo del precio de la competencia. Ofrecer el producto de mejor sabor y calidad.

## 1.6 Análisis de la Industria o Sector

La industria de alimentos procesados es altamente competida en nuestro país, en esta participan empresas con grandes recursos y alta inversión en publicidad y promoción. De acuerdo con el INEGI, el sector de alimentos comprende desde el proceso que sigue un producto agrícola, pesquero, o pecuario a través de las actividades de producción, intercambio y transformación hasta llegar al consumidor final.

El sector de Alimentos incluye las siguientes ramas (COMECYT 2008): Elaboración de Alimento para Animales, elaboración de azúcar, dulces y chocolates, conservación de frutas, verduras y guisos, elaboración de Productos Lácteos, elaboración de productos de panadería y tortillas, otras Industrias (aderezos, botanas, café, té, concentrado), Molienda de granos y semillas oleaginosas, matanza y procesamiento de ganado y aves y preparación y empacado de pescados y mariscos

Gráfica 1.1 Industrias Relevantes de Alimentos Procesados



Fuente: COMECYT

Se puede observar que los cereales y panadería, tienen una gran importancia en la industria de alimentos procesados. El mercado de la industria de alimentos en México en el 2008 tuvo una participación de 4 mil millones de dólares (COMECYT 2009). El principal canal de distribución fueron los minoristas 90% y el resto las tiendas de autoservicio.

### **1.7 Impacto Tecnológico, económico y ambiental.**

El impacto tecnológico de la empresa será nulo, no se están generando nuevas tecnologías. Y los equipos que piensan adquirir son de línea doméstica-industrial. Se espera la creación de 3 a 5 fuentes de empleo en el primer año de operación. La empresa estará dada de alta y en regla, por lo que también el pago de impuestos al estado está considerado

El impacto ambiental que se tiene es moderado, ya que no se generarán residuos peligrosos. El tipo de industria y el tamaño no genera basura en cantidades considerables, por lo que no está considerada algún tipo de recolección especial o que requiera de algún permiso fuera de la ordinario. Se utilizará gas L.P y energía eléctrica en voltaje 120volts y 220volts, como insumos energéticos.

### **1.8 Responsabilidad Social**

Vita Sana es consciente de la fragilidad del ecosistema en el que se encuentra la ciudad de Ensenada, la empresa se encuentra comprometida con su medio ambiente, procurando no incluir en su cadena de suministro artículos o productos que pongan en riesgo la integridad del ecosistema. Con esto se compromete a ofrecer un producto de calidad y amigable con el medio ambiente.

En Vita Sana la igualdad y el respeto son pilares fundamentales de la compañía, la empresa se caracteriza por ser incluyente, no existe discriminación ni religiosa, de género, orientación u otro tipo. Es parte de la política empresarial dar oportunidad a aquellos que cuentan con capacidades diferentes e integrarlos a un sano equipo de trabajo.

## Capítulo 2. El Mercado

### 2.1 Investigación y Estudio de Mercado

Conocer la demanda es un objetivo clave de un estudio de mercado. Se debe de realizar un correcto análisis de esta, para saber las posibilidades de consumo en base a los ingresos o lo que normalmente un cliente potencial gasta en ese tipo de producto o servicio. La moda es un aspecto muy importante a considerar, ya que los gustos del cliente cambian constantemente y es necesario adaptarse a ellos.

Realmente es complicado encontrar publicados, estudios de mercado que hayan realizado otras empresas de alimentos en este caso panadería y galletas, uno a nivel macro (México) y menos a nivel estatal o local. Debido a que magnifican la demanda y estarían entregando información valiosa acerca de su clientela.

Pero es posible orientarnos hacia donde tenemos que guiar la investigación y la aplicación del instrumento. No se puede decir: se aplicará a la población en general de Ensenada, sin definir un rango de edad, sexo, y una cuestión importante el poder adquisitivo.

Consulta Mitofsky presentó en 2011 la Encuesta nacional en Viviendas titulada: “México: Hábitos alimenticios y comida chatarra”. Algunos datos interesantes son: En general a mayor edad y a menos escolaridad e ingreso, más se alimentan los ciudadanos dentro de su hogar. Hace lógica, ya que adultos mayores pasan mayor tiempo en casa, y por otra parte dos variables que bien se encuentran relacionadas menor escolaridad y menor ingreso.

Una pregunta interesante del estudio es: Al pasar un día fuera de casa y tiene hambre ¿Qué es lo que come? Tacos figura en la primera posición, seguido de tortas, refrescos, frituras, hamburguesas, y otros. Galletas y pan dulce figuran en el lugar 9 y 10, respectivamente en una escala de 25 alimentos, por encima de burritos, yogurt, tamales, nachos, sopas instantáneas.

En las localidades urbanas las personas tienden más a comer entre comidas. En esta tendencia también se incluyen personas de escolaridad Preparatoria y Universitaria como aquellas que comen más entre comidas. En la tabla No.2.1 se presenta la tendencia a comer entre comidas.

Tabla No. 2.1 Tendencia a comer entre comidas

Edad	% de los encuestados que come entre comidas
18-29 años	47.7 %
30-49 años	42.9%
50 Y más	32.3 %

Fuente: Elaboración propia con datos de Mitofsky 2011

Se realizará un estudio de mercado para saber el grado de aceptación que tienen los productos saludables en la ciudad de Ensenada. Se planea realizar una encuesta en distintos sectores, los cuáles serían los siguientes: estudiantes y personal docente UABC Ensenada campus Valle Dorado y Sauzal, estudiantes CETYS, vecinos y amigos, aleatoriamente en alguna plaza o lugar concurrido.

Los datos que recaudará la encuesta son los siguientes: sexo, edad, gusto por las barras, galletas y granolas en general, los ingredientes preferidos (pasas, almendras, nuez, etc...) y el precio que están dispuestos a pagar.

Mercado Potencial: Todos los habitantes de Ensenada de entre 10 y 70 años. 200 mil habitantes aproximadamente

Mercado Meta: Personas que deseen incluir en su dieta diaria, alimentos saludables de alto nivel nutricional y que consuman galletas, snack's, botanas y barras con regularidad. Estudiantes, profesionistas y trabajadores.

Segmento : Sexo: Indistinto, Edad: de 15 a 60 años, Economía: No importa ingresos, sino que consuman habitualmente galletas o snack's. Y que gasten alrededor de \$15 pesos en esto, Unidad Geográfica: Ensenada.

Nicho de Mercado: Alimentos Orgánicos, de Ingredientes Naturales y Saludables.

### **2.1.1 Enfoque de Investigación**

De acuerdo con Hernández et al. (2010) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. El objetivo de la presente investigación y aplicación de su instrumento es el conocer la demanda potencial para una línea de productos alimenticios de una nueva marca.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que este enfoque utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández et al. 2010). La demanda es una variable totalmente cuantificable y su expresión es numérica, bien se puede expresar como la cantidad de clientes, la cantidad de productos o unidades a vender.

Algunas de las características del enfoque cuantitativo son: a) “La recolección de datos se fundamenta en la medición”. Para llevar a cabo la investigación se deben utilizar procedimientos o métodos aceptados por la comunidad científica. B) Los datos se deben analizar a partir de métodos estadísticos. C) Se busca que los estudios efectuados sean replicables. D) Los estudios cuantitativos pretenden explicar y predecir los fenómenos investigados. (Hernández et al. 2010)

La presente investigación tiene una pregunta principal: ¿Cuál es la demanda para los productos de la empresa Vita Sana en la ciudad de Ensenada B.C? Se recolectarán datos a partir de un instrumento aceptado por la comunidad científica, posteriormente se analizarán de manera estadística, se cuantificarán y se le dará respuesta a la pregunta mencionada.

### **2.1.2 Teoría en que se basa la investigación**

Por la naturaleza de la investigación, existe una teoría única para basarla y está es la “Teoría de la Oferta y la demanda”.

El mercado se define como el conjunto de mecanismos a través de los cuales se relacionan los compradores y vendedores de un bien para comercializarlo (Gómez-Puig 2006). Las preferencias de los consumidores se expresan a través de la demanda de productos, las empresas o vendedores es el fundamento de la oferta, y éstas se equilibran por los precios. (Montoya 2014)

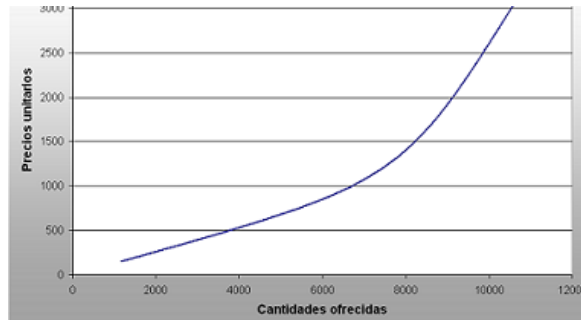
La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios a disposición del consumidor, a un determinado precio, cantidad, tiempo y lugar, para que a partir de estos factores el consumidor los adquiera. En el estudio de mercado, se busca saber cuál es la oferta existente del producto a ofrecer (Secretaría de Gobernación Guanajuato 2014).

Existen distintos tipos de oferta, que pueden estar condicionados por cuestiones de especialización o bien por factores geográficos: Existen productores únicos, un monopolio en este caso, productores agrupados, como lo es Bimbo que ofrece alimentos en varias categorías y aquellos productores que ofrecen un producto o servicio, igual o similar al de otros.

La ley de la oferta menciona “Entre más alto sea el precio, mayor será la cantidad ofrecida, permaneciendo otros factores constantes” (Montoya 2014). Se considera que a mayor precio las compañías están generando mayor ganancia y por lo tanto quieren producir más, en ciertas ocasiones un precio demasiado bajo puede llegar a generar pérdidas, y es aquí cuando se debe tomar la decisión si se debe dejar de producir o producir con pérdidas.

La curva de la oferta, presenta una relación directa entre los precios y las cantidades ofertadas, en la figura 2.1 se muestra la curva de la oferta.

Figura 2.1 Curva de la oferta



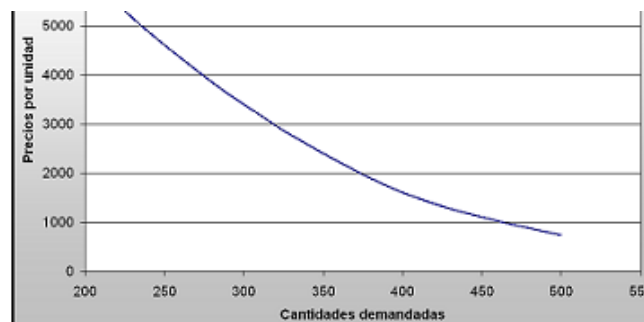
Fuente: Universidad Nacional de Colombia

Existen otros factores que influyen directamente en la oferta, estos son: 1) La competencia 2) Variación en el costo de los insumos y recursos para producir el bien 3) La tecnología 4) Expectativas del mercado (Montoya 2014)

Por otra parte está la demanda, que simplemente es la contraparte de la oferta. Es decir, la respuesta al conjunto de mercancías o servicios, ofrecidas a un determinado precio en determinado lugar, y que los consumidores están dispuestos a adquirir (SEGOB Guanajuato 2014).

En la función de demanda normal, se observa una relación negativa entre los precios y la cantidad de demanda, es decir a mayor precio menor demanda. La figura 2.2 muestra la curva de la demanda.

Figura 2.2 Curva de la demanda



Fuente: Universidad Nacional de Colombia 2014

Existen otros factores que ocasionan movimientos positivos o negativos en la curva de la demanda, aunque los precios se mantengan constantes: 1) Variación del poder adquisitivo, a mayor ingreso en las personas mayor demanda y viceversa. 2) La variación en el precio de bienes sustitutos y complementarios. 3) Los gustos y expectativas del consumidor. 4) El tamaño de la población y la dimensión del mercado. (Montoya 2014)

Al igual que con la oferta, también existen diferentes tipos de demanda que se encuentran en función de los consumidores: Demanda de bienes y servicios necesarios, son aquellos que el cliente satisface sus necesidades más importantes y la demanda de bienes y servicios no necesarios o lujos.

Dependiendo del tipo de consumidor los productos pueden ser de tres tipos: bienes de capital, son las máquinas y equipos utilizados para la fabricación de otros. Bienes intermedios, son aquellos productos que sufrirán alguna transformación y sirven para la producción de otros bienes y servicios. Bienes finales, son aquellos que el cliente utilizará o consumirá de manera directa, tal cual como los adquiere (SEGOB Guanajuato 2014).

Los productos o servicios también se pueden analizar o clasificar por su temporalidad: Productos de demanda continua, son aquellos que se consumen durante todo el año, un ejemplo sería la pasta de dientes, productos de demanda estacional, dependen de cuestiones culturales, comerciales o climáticas como las frutas de temporada y los artículos navideños, y por último los productos de demanda irregular.

### **2.1.3 Paradigma de Investigación**

Se dice que el abuelo del enfoque cuantitativo es el paradigma positivista, este paradigma busca la explicación de los fenómenos a diferencia de su contraparte que busca la comprensión. Posteriormente nace el pospositivismo considerado el padre del enfoque cuantitativo, la principal diferencia entre ambos paradigmas es

que el pospositivismo visualiza al conocimiento como el resultado de una interacción entre el investigador y el fenómeno u objeto de conocimiento y el positivismo lo visualiza más como una copia de la realidad. (Hernández et al. 2010).

El paradigma pospositivista se basa en el método científico, afirma que “la esencia del análisis implica comparar grupos o relacionar factores sobre tales atributos mediante técnicas estadísticas.” También menciona la aplicación de estudios causales o correlacionales (Hernández et al. 2010)

#### **2.1.4 Método**

El método de estudio a aplicar en la investigación es cuantitativo. Uno de los objetivos este método es establecer patrones de comportamiento con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Algunas de las bondades de este método son: la generación de resultados, es replicable y preciso (Hernández et al 2010).

El plantear un problema de estudio delimitado y concreto, es la base del método cuantitativo. A partir de esto se realiza una revisión de literatura, se construye un marco teórico, con esto se generarán hipótesis, es decir las creencias que tenemos. Para comprobar si nuestras creencias o suposiciones son ciertas o no, es necesaria la recolección de datos y un análisis estadístico.

El estudio cuantitativo debe ser estructurado, ordenado y seguir un patrón. La investigación ocurre en la realidad externa al individuo, por lo tanto se busca una explicación acerca de la concepción de dicha realidad. Es de suma importancia aclarar que la investigación debe ser lo más objetiva posible, los fenómenos o variables de estudio no deben ser alterados por el investigador (Hernández et al 2010).

El método científico se vale de la verificación empírica, confrontar la realidad, es objetivo busca la verdad y el conocimiento sin tener en cuenta los valores o

sentimientos del investigador (UNAM). Con esta información podemos afirmar que el método a aplicar es científico, cuantitativo y deductivo.

Bajo el enfoque cuantitativo-deductivo el investigador plantea un objetivo y preguntas de investigación, el objetivo es aquello que se quiere lograr o hacer, y las preguntas nos ayudan a definir lo que queremos o necesitamos saber para lograr nuestro objetivo. (Hernández et al 2010).

### **2.1.5 Objetivos y preguntas de Investigación**

El objetivo es bastante claro: conocer la demanda para los productos de la empresa Vita Sana en la ciudad de Ensenada B.C Las preguntas de investigación que se pretenden responder con la aplicación del cuestionario son: ¿Existe demanda para los productos? ¿Cómo se distribuye esta demanda según la demografía? ¿Cuánta demanda existe?

### **2.1.6 Definición de Variables**

Variable dependiente

Demanda

La variable demanda ha sido definida conceptualmente en el marco teórico de esta investigación y en el capítulo de método. La definición operacional es la siguiente: La demanda es la cantidad de productos de la empresa Vita Sana que los clientes potenciales están dispuestos a adquirir.

Variables independientes

Hábitos de Consumo

Definición Operacional: Es la frecuencia con que los encuestados (clientes potenciales) consumen productos similares, en este caso “saludables” del tipo galletas, barras y panecillos integrales.

Definición conceptual: Un Hábito es el “modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas”. (RAE 2014). Es algo que un individuo hace de forma constante y muy

importante de manera consciente. Consumir es “Utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos”. (RAE 2014).

### Intención de Compra

Definición operacional: Cuánta disposición tienen los encuestados (clientes potenciales) para consumir el producto de la nueva marca “Vita Sana”.

Definición conceptual: Intención se define como la “Determinación de la voluntad en orden a un fin” (RAE 2014). La intención de compra es la declaración de la preferencia por un producto de determinada marca, es un dato declarativo por parte del público objetivo, refleja el comportamiento y no las ventas reales. (Diccionario LID Marketing 2012).

En la Tabla 2.2 se muestran la relación de congruencia de las variables y sus indicadores con el instrumento de medición.

Tabla 2.2 Congruencia de Variables

Objetivo	Variabes	Indicadores	Preguntas de la encuesta
Conocer la demanda para los productos de la empresa Vita Sana en la ciudad de Ensenada B.C	Hábitos de Consumo	Frecuencia de consumo de alimentos del tipo saludable (galletas, barras, panecillos)	7, 8, 9
	Intención de Compra	Disposición a comprar el producto de una nueva marca	12

	Hábitos de Consumo de Refrigerios	de consumo de refrigerios "snacks"	Frecuencia de consumo de refrigerios "snacks"	de	1
--	-----------------------------------	------------------------------------	---	----	---

Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.7 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental. Este tipo de investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables (Hernández et al. 2010). A diferencia del experimento dónde el investigador construye situaciones y manipula las variables, para analizar los distintos efectos. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal cual como se dan en un contexto natural, normal o cotidiano, no se tiene ninguna influencia sobre las variables.

Los diseño no experimentales se clasifican en transeccionales y longitudinales. El elegido es transeccional o transversal, debido a que los datos solo se recolectarán en un único momento o periodo de tiempo Hernández et al 2010. En este caso Enero-Febrero 2015, y será la única vez que se recolecten datos.

Los estudios no experimentales de corte transeccional o transversal se dividen en tres tipos según Hernández Sampieri: Exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Los exploratorios se realizan para comenzar a conocer una variable, normalmente se aplican a nuevos problemas de investigación o bien poco conocidos. Los descriptivos indagan la incidencia en las modalidades o niveles, de una o más variables en una población, un ejemplo de estos estudios son las encuestas nacionales sobre tendencia de votantes. Por último los diseño correlacionales-causales, establecen relación entre variables, pueden explicar causa y efecto, o solamente mencionar la existencia de una relación (Hernández et al 2010).

Algunos autores consideran a los estudios exploratorios como parte de los descriptivos (López 2014). Conociendo esta información se determina que la presente investigación es no experimental, de corte transeccional, descriptiva y exploratoria. Es no experimental porque no se busca manipular ninguna de las variables, transeccional porque se recolectarán datos en un único periodo de tiempo.

Exploratorio debido a que se busca conocer una variable poco conocida, la demanda de alimentos del tipo saludable en la ciudad de Ensenada, se cuenta con muy poca información al respecto tanto a nivel nacional, estatal y local. Y esto se entiende ya que ninguna empresa va a publicar sus estudios de mercado. Por último descriptiva porque busca pronosticar una cifra, en este caso de la demanda y esta misma es una tendencia, se busca conocer la tendencia de los encuestados hacia la compra y consumo de cierto tipo de alimento.

### **2.1.8 Descripción del Instrumento de Investigación**

Una encuesta se define como la “Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García 1992).

El cuestionario es un “Listado de preguntas idénticas para todos los encuestados” (García 1992). Es importante considerar que debe colocar a todos los encuestados en idéntica situación psicológica y debe estandarizar la obtención de datos, para así hacerlos comparables.

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Son abiertas aquellas que el encuestado responde libremente con sus propias palabras, y son cerradas en las que se ve obligado a elegir una o varias opciones, pueden ser dicotómicas, es decir que se debe elegir una opción entre dos posibilidades ejemplo: Si o No, Hombre o

Mujer. Múltiples cuando se puede elegir una o más opciones de un listado (García 1992).

El instrumento utilizado en la investigación es un cuestionario y se aplicará a manera de encuesta. Está conformado por preguntas en su mayoría cerradas de opción múltiple y las cuestiones socio-demográficas; edad, sexo, colonia dónde vive y ocupación se preguntan de manera abierta.

Al diseñar el cuestionario se tomaron en cuenta varios factores, primeramente la información que se necesitaba recabar y por otra parte la extensión o número de preguntas. Respecto a la información principalmente conocer la demanda, y posteriormente abordar otras variables relacionadas con el mercado como los gustos de las personas, hábitos, gasto en “snacks” o refrigerios, plaza y distribución.

Por otra parte se diseñó el cuestionario con una extensión corta, menos de 20 preguntas. Debido a que se aplicará en la calle, en Universidades, centros comerciales y en menor parte de manera electrónica. Es por esto que se consideró que la encuesta debe ser realizada en menos de 5 minutos, por la disposición del tiempo de los encuestados. Probablemente se encuentren en cambio de clase, receso, camino al trabajo.

### **2.1.9 Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Se construyó el instrumento con el apoyo de la Dra. Ma Enselmina Marín Vargas, y la revisión de encuestas sobre productos alimenticios de nueva marca. Posteriormente se contó con el apoyo de un panel de expertos para validar el instrumento. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. El panel fue conformado como se muestra en la Tabla No.2.3 Solo se modificó una pregunta referente al precio que un cliente está dispuesto a pagar por el producto. Ya que se llegó a la conclusión de que los clientes no pagarán más de lo que están acostumbrados a gastar normalmente por refrigerio o snack.

Tabla No.2.3 Panel de Expertos

<b>Experto</b>	<b>Estudios</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Institución</b>
Luis Ramón Moreno	Doctor en Ciencias Económicas	Investigación y Docencia	UABC
Mónica Aranibar	M.A.P		UABC
Blanca Rosa Garcia Rivera	Doctorado	Investigación y Docencia	UABC
Lourdes Solis Tirado	Doctorado		UABC
Alejandro Domínguez Mora	Lic. Marketing – ITESO. MBA – ICADE Business School	Coordinador de Marketing / Especialista en Expansión	
Isabel Fernández Ramos	LAE – ITESO Maestría en Comercialización Estratégica – Universidad Panamericana UP	Gerencia Corporativa de Compras	
Adán Covarrubias	Lic. En Comunicación – ITESO Maestría en Marketing e Investigación de Mercados	Marketing Manager	

Fuente: Elaboración Propia

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al 2006). Los valores de confiabilidad oscilan entre 1 y 0, siendo 0 nula confiabilidad y 1 máximo confiabilidad (López 2014).

El método basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento, a través de un conjunto de ítems (preguntas) que se espera midan una misma dimensión. La medida de la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Universidad de Valencia 2014).

Se realizó prueba piloto del instrumento a 38 individuos. Y posteriormente se aplicó a 5 ítems de medida ordinal que pretenden medir la demanda, el método de Alfa de Cronbach para conocer su confiabilidad. Para Nunnally, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado (Universidad de Valencia 2014). Según Ruiz (1998:55) citado por De Pelekais (2007:89) en López 2014: Un rango entre 0.01 y 0.20 indica una confiabilidad muy baja, entre .21 y .40 baja, entre .41 y .60 moderada, entre .61 y .80 alta y entre .81 y 1 muy alta.

El valor obtenido tras el pilotaje del instrumento fue de .689, considerando a Nunnally y a Ruiz, la fiabilidad del instrumento es adecuada y alta. Para el cálculo de este valor solo se incluyeron los 5 ítems relacionados con la demanda.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	N of Items
.689	5

### 2.1.10 Población y Muestra

Determinando la Población Objetivo

La Tabla No.2.4 presenta la distribución del PIB per cápita según INEGI en los municipios del Estado de Baja California.

Tabla No.2.4 PIB per cápita por Municipio en Baja California

Municipio	PIB per cápita (2010)
Mexicali	\$11,855 dólares.
Tijuana	\$9.812 dólares.
Tecate	\$6,750 dólares
Ensenada	\$5,388 dólares.
Playas de Rosarito	\$5,353 dólares.

Fuente: INEGI

Aunque Ensenada y Rosarito compartan prácticamente el mismo monto, las diferencias en territorio y población, sugieren que Rosarito tiene una mayor concentración de riqueza. Lo que deja a Ensenada relegado hasta la última posición.

Otra fuente secundaria consultada fue la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de inteligencia de mercado y Opinión A.C) cuya finalidad es “establecer normas de calidad y estándares comunes en métodos, técnicas, terminología, criterios de análisis, etc...que estén relacionados con la investigación de mercados en México” (AMAI 2014)

Algunos datos obtenidos son:

El tamaño promedio de las viviendas en Baja California se encuentra entre 3 y 4 integrantes por familia. AMAI clasifica por medio de NSE nivel socio económico, el

cuál considera 4 puntos: Clase social, estilo de vida, ingreso y bienestar por familia u hogar.

En los hogares Mexicanos el nivel socioeconómico se distribuye de la siguiente manera de menor a mayor: E 5% de los hogares, D 21.4%, D+ 18.5%, C- 17.1%, C 17%, C+ 14.2%, A/B 6.8%. Para entender estos datos un poco más:

En el nivel D+, el nivel de escolaridad de la persona que aporta el mayor ingreso al hogar es primaria o secundaria incompleta, pisos en su mayoría de cemento, solo 1 de cada 4 cuenta con automóvil.

La mayor parte de sus gastos lo invierten en alimentos, transportes y servicios. En el nivel D y E las condiciones son de bastante carencia. En el nivel C- se vive con todas las necesidades de espacio y sanidad que aseguran el nivel de practicidad y comodidad mínimo. (AMAI 2014).

Como se mencionó anteriormente un factor es que a mayor edad menos se come en la calle y menos se come entre comidas. En lo personal no estoy muy de acuerdo con el rango de edad de 50 y más, ya que revuelve dos grandes grupos jubilados y no jubilados, y por otra parte la tercera edad se considera a partir de los 60 años para algunos autores, otros a los 65, pero a fin de cuentas depende en su totalidad del estado físico y mental del individuo.

Se considerarán tres aspectos para segmentar a la población: Edad, Sexo y nivel socioeconómico.

Sexo: No es discriminatorio, es por igual para hombres y mujeres.

Nivel Socioeconómico: C-, C, C+ y A/B

Edad: De 15 a 65 años. Considerando; estudiantes de preparatoria, universidad, y trabajadores no jubilados. Excluyendo al grupo infantil, adolescencia inicial 10-14 años y la tercera edad y/o jubilados.

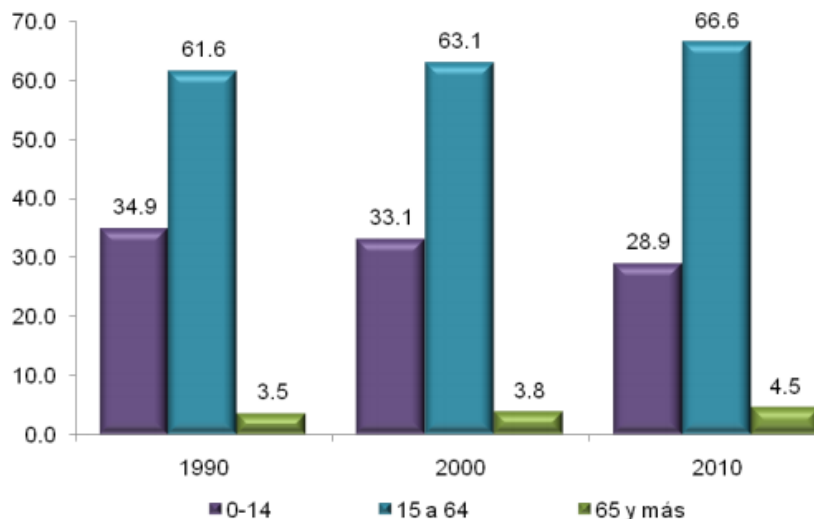
## Cálculo de Población

La ciudad de Ensenada tiene un total de 279,765 habitantes. Los hombres ocupan el 50.4% y las mujeres 49.6% de este número (INEGI 2010). Para uso práctico del estudio consideraremos una proporción 50/50.

Si se observa la gráfica No2.1 Distribución porcentual de la población por grandes grupos de edad. Nos indica que el 66.6% de la población se encuentra en un rango de los 15 a 64 años. Se eligió este rango de edad debido a que abarca estudiantes nivel medio, superior y posgrado, profesionistas, docentes y trabajadores en condiciones normales de edad.

Gráfica No.2.1

**Distribución porcentual de la población por grandes grupos de edad 1990-2010**



Fuente: INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda 1990.  
XII Censo General de Población y Vivienda 2000.  
Censo de Población y Vivienda 2010.

Por tanto el primer sesgo o corte de la población se da de la siguiente manera: 279,765 habitantes (total de la población de Ensenada) x .666 = 186,323 personas. Por nivel socioeconómico, se revisa la distribución por estratos de tamaño de población al 2010:

Tabla 2.5 Distribución por estratos

NSE	Ciudades entre 50,000 y 400,000 habitantes
A/B	6.30%
C+	13.40%
C+	18.20%
C-	18.20%
D+	19.70%
D	18.50%
E	5.70%

Fuente: AMAI 2014

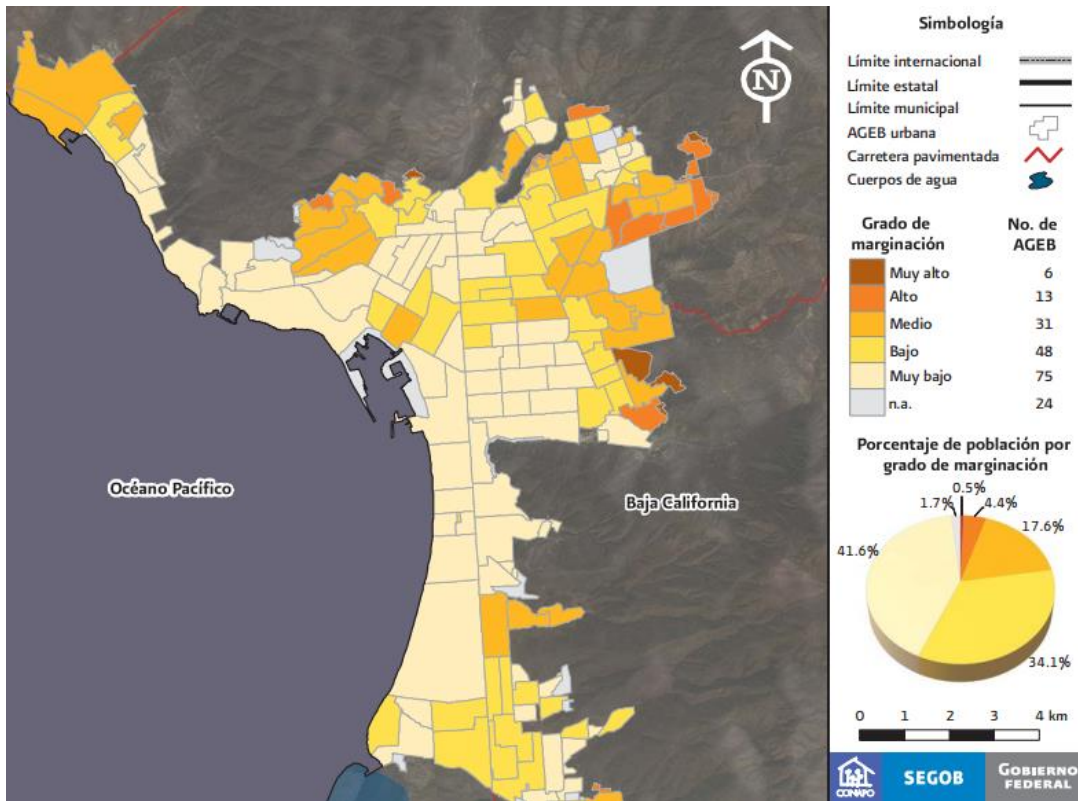
El segundo sesgo se da de la siguiente manera:

186, 323 (habitantes de 15 a 64 años) X .55 (% de la población con NSE de C- en adelante) = 102,477 habitantes.

### **Muestra**

Tras haber determinado una población de 102,477 habitantes. Determinaremos la muestra. La figura 2.3, un cartograma nos indica por AGEB (Área geográfica estatal básica) el grado de marginación.

Figura 2.3 Grado de Marginación por AGEB



Fuente INEGI

Esto ayuda a identificar las colonias con menor y mayor grado de marginación en la zona urbana de ensenada. Y de esta manera aplicar el instrumento. La manera en que el INEGI determina el grado de marginación es bastante similar a la del NSE, (pisos, electrodomésticos, número de baños, escolaridad, etc...)

Aplicando la fórmula para N “poblaciones conocidas”:

Si se conoce N:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

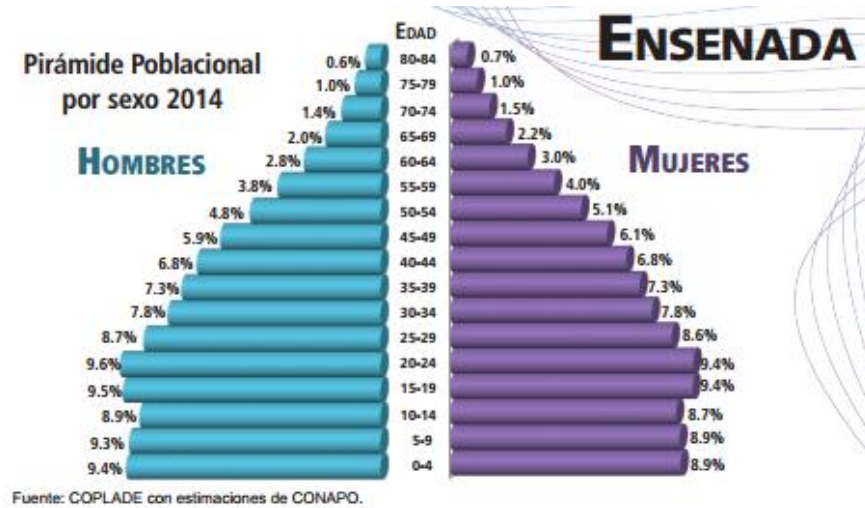
Fuente: López 2014

Nos queda una muestra de 202 personas:

-De las cuales el 50% serán mujeres y el 50% hombres.

- Y se buscará aplicar según rango de edad, como lo indica la Gráfica No.2.2

Gráfica 2.2 Distribución Poblacional por sexo



Fuente: COPLADE con estimaciones de CONAPO

El cuestionario tiene una pregunta para saber la colonia dónde viven los encuestados, se descartarán aquellas que caigan en el AGEB de marginación Muy alta, alta y media. Un dato interesante es que si la población y muestra se calculan en base al porcentaje de la población por grado de marginación según AGEB, el resultado es él mismo.

## 2.2 Resultados

Se registraron un total de 204 cuestionarios, los cuáles se aplicaron a 103 mujeres equivalentes a un 50.5% de la muestra y a un total de 97 hombres equivalentes a un 47.5% de la muestra. En la tabla 2.6 se muestra la distribución por Edad de la aplicación del instrumento.

Tabla 2.6 Género y Edad de Aplicación del Instrumento

EDAD	%APLICACIÓN
15 a 24	29%
25 a 34	24%
35 a 44	22%
45 a 54	17%
55 a 64	6%
"no contestó"	2%

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

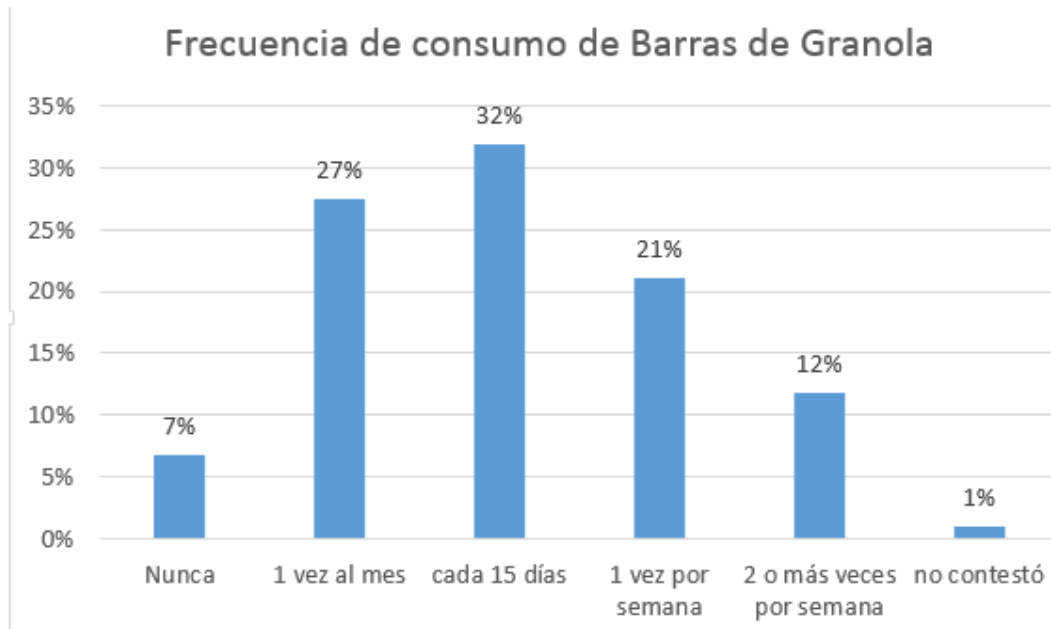
Un aspecto importante a considerar es el gasto que se hace por refrigerio o snack, ya que esto ayudará a determinar el precio de venta del producto. La opinión de los expertos coincide en que el cliente no pagará más de lo que está acostumbrado a gastar normalmente.

- 82 de los encuestados equivalente a un 40.2% gasta normalmente entre \$15 y \$20 pesos por refrigerio.
- 71 de los encuestados equivalente a un 34.8% gasta normalmente entre \$10 y \$15 pesos por refrigerio.
- 37 de los encuestados equivalente a un 18.1% gasta normalmente más de \$20 pesos por refrigerio.
- 11 de los encuestados equivalente a un 5.4% gasta normalmente entre \$5 y \$10 pesos por refrigerio.

Podemos concluir que lo más común es un gasto de \$10 a \$ 15.

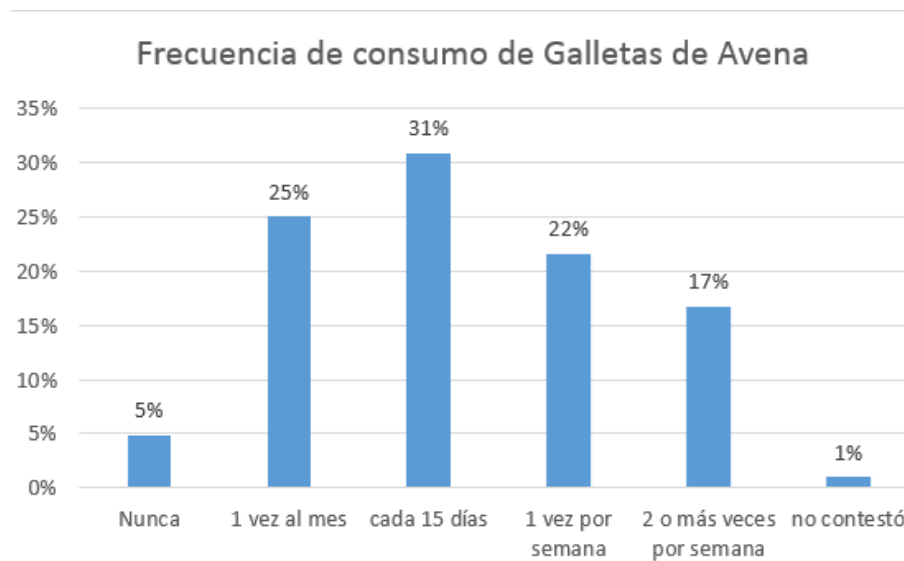
Otro aspecto a importante a considerar es que tan seguido (frecuencia) los encuestados consumen barras de granola, alimentos integrales y galletas de avena. Las gráficas 2.3 a 2.5 muestran dicha información, aplicada a los 204 participantes.

Gráfica 2.3



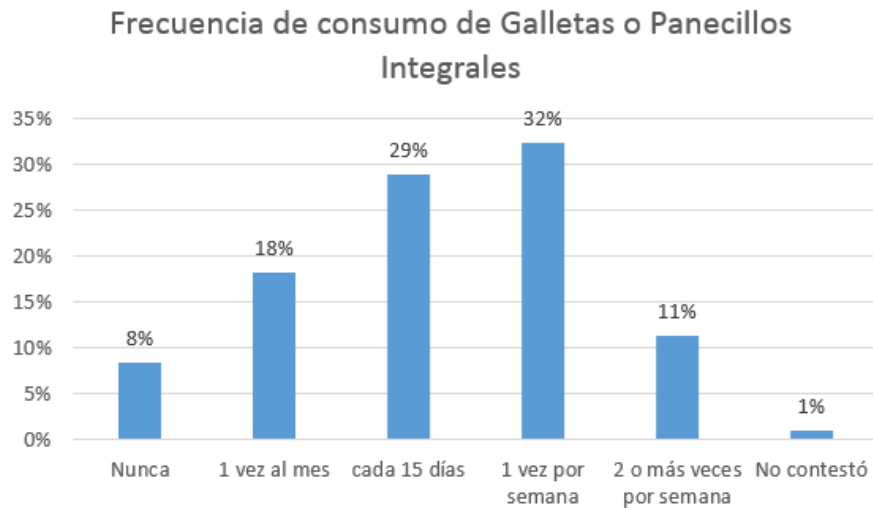
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 2.4



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 2.5



Fuente: Elaboración Propia

Un 30% del total de los encuestados, afirma consumir los productos mencionados por lo menor cada 15 días. Y muy pocos aseguran nunca consumirlos. Depende el tipo de producto, un ejemplo son las galletas de Avena que el 17% asegura consumirlas más de dos veces por semana.

Los datos ayudan mucho a tomar decisiones acerca de la promoción, es decir si se promocionará el producto como nutritivo, rico o pocos conservadores.

Finalmente se preguntó a los encuestados si estaría dispuestos a comprar productos de una nueva marca, (producida en la ciudad) que ofrezca alimentos del tipo saludable; galletas de avena, integrales y barras de granola. La tabla 2.7 muestra sus respuestas

Tabla 2.7 Disposición a comprar el producto

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	1%
Poco Probable	13	6.40%
Indeciso	10	4.90%
Probablemente	106	52%
Muy Probablemente	51	25%
"no contestó"	22	10.80%
Total	204	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

La principal respuesta es probablemente, el 52% de los encuestados opina que probablemente compraría el producto, muy poca gente afirma que no. Y un 25% menciona que muy probablemente compraría el producto.

Puntos clave de los resultados obtenidos:

- Instrumento aplicado a 204 participantes.
- 103 hombres y 97 mujeres.
- La mayoría trabaja.
- Lo normal es consumir por lo menos un refrigerio al día.
- Lo normal a gastar es entre \$15 y \$20 por refrigerio.
- Sándwich, fruta y galletas. Son los refrigerios de mayor consumo.
- Existe preferencia sobre la galleta crujiente que la suave.
- Los encuestados prefieren porciones pequeñas en mayor cantidad que grandes y menor cantidad, al hablar de un paquete de galletas.
- Un 30% de los encuestados asegura consumir galletas de avena, panecillos integrales o barras de granola por lo menos una vez cada 15 días.

- Plátano, Chocolate, Almendra y Manzana. Son los ingredientes de mayor aceptación y preferencia entre los encuestados.
- Nutritivo y sin ingredientes artificiales, son los principales atributos de un alimento saludable según los encuestados.

### 2.2.1 Cuantificación de la demanda

Para el inicio de las actividades de la empresa y el estudio de capacidad, se utilizará la demanda ya existente de la Granola que en éste caso es el producto estrella de la empresa y con el producto “barras de granola” que sería un derivado del producto estrella, esto se considerará como la primer etapa, posteriormente se evaluará a inclusión en el mercado de las galletas de avena y los panecillos integrales.

Se cuentan con datos del 2014 sobre la demanda de granola y en base a un modelo de regresión lineal se presentan los pronósticos para 5 años es decir hasta el 2020, la mencionada información se presenta en la tabla 2.8 se presenta en kilos por mes y el total anual.

TABLA 2.8 DEMANDA DE GRANOLA HISTÓRICA Y PROYECTADA

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	168	181	185	193	200	207	215
FEBRERO	173	180	187	195	202	209	217
MARZO	170	183	187	195	202	209	217
ABRIL	155	160	168	176	183	190	198
MAYO	198	190	205	212	219	227	234
JUNIO	143	157	161	168	175	183	190
JULIO	156	163	170	178	185	192	200
AGOSTO	183	190	197	205	212	219	227
SEPTIEMBRE	173	180	187	195	202	209	217
OCTUBRE	175	182	189	197	204	211	219
NOVIEMBRE	167	174	181	189	196	203	211
DICIEMBRE	298	305	312	320	327	334	342
TOTAL ANUAL	2159	2246	2332	2420	2508	2596	2684
Crecimiento %		4%	4%	4%	4%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia con datos de “Vita Sana” y SPSS

Es importante mencionar que el pronóstico de demanda mostrado en la Tabla 2.8 se realizó solamente con los históricos del 2014 y a Junio del 2015. Realmente son pocos los datos con los que se cuentan, y se tendrá que ir actualizando trimestre por trimestre. Los picos que se presentan en Mayo y Diciembre, son respectivamente por el 10 de mayo ya que algunos clientes son restaurantes por lo que la demanda aumenta en ese mes y Diciembre ya que se incluye la granola en canastas navideñas.

El crecimiento proyectado es de entre 3% y 4% anual. Lo cual coincide de cierta manera con la inflación histórica de 5 años a la fecha, que según datos del Banco Mundial ha oscilado de un 3.4% como mínimo a un 4.1% como máximo del 2010 al 2014.

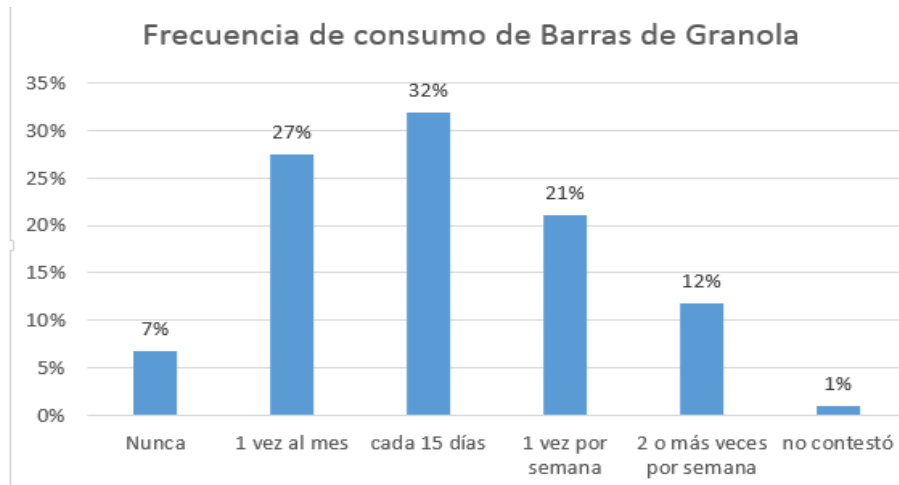
Con la introducción de las barras de granola se pretende tener un mayor crecimiento y una mayor penetración en el mercado. Por el momento no está en los planes ni a corto ni a mediano el plazo, el buscar ser proveedores de Supermercados, Oxxo, u otras cadenas. Esto debido a las políticas de negociación y pagos que los mismos presentan, y pueden ser de muy alto riesgo para una empresa de nueva creación.

En base a los datos obtenidos en las encuestas el mercado para las barras de granola es de 277,000 barras de granola al mes. Esto se determinó en base a la pregunta ¿Con que frecuencia consume usted barras de granola? Nunca, 1 vez al mes, cada 15 días, 1 vez por semana, 2 veces por semana. Si alguien respondió que las consume 2 veces por semana, entonces se considera que consume 8 barras al mes y así sucesivamente.

La Gráfica 2.6 muestra la frecuencia de consumo de barras de granola y la tabla 2.10 la manera en que se determinó la demanda mensual de barras en la ciudad de Ensenada.

Gráfica 2.6

Frecuencia de consumo de barras de granola



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

La gráfica 2.6 muestra la frecuencia del consumo de barras de granola, para calcular la demanda mensual, se consideró una población objetivo de 102,477 personas, en base a lo establecido en el apartado de población y muestra.

Tabla 2.9 Demanda mensual de barras de granola

Frcuencia de consumo	Porcentaje que respondió	Equivalente	Barras por mes	Total de barras
1 vez al mes	27%	27669	1	27669
Cada 15 días	32%	32793	2	65585
1 vez por semana	21%	21520	4	86081
2 veces por semana	12%	12297	8	98378
			<b>TOTAL</b>	<b>277713</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

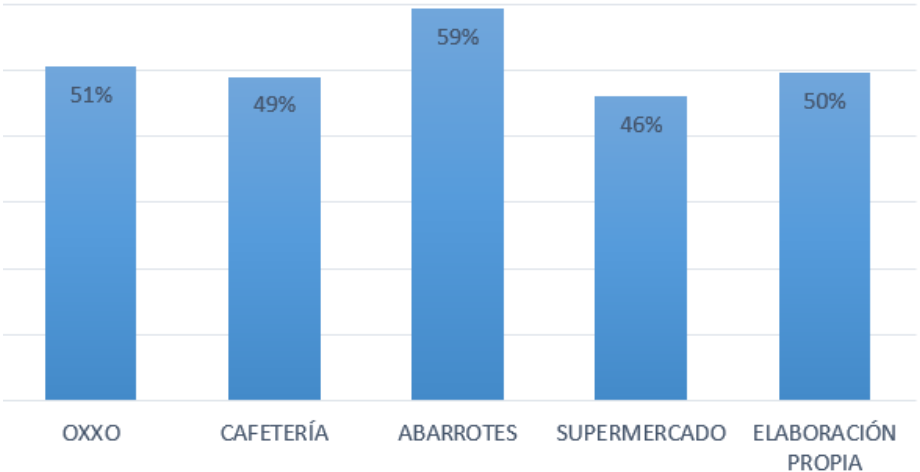
Para determinar la demanda de 277,713 barras por mes se utilizó la siguiente metodología: Si una persona consume barras de granola 1 vez por semana, se puede afirmar que consume 4 barras al mes. El 21% respondió esto, si la población

objetivo son 102,477. El 21% son 21,520 personas y si multiplicamos este número de personas por 4 nos da un consumo 86,081 barras y la misma metodología se aplicó para cada distinta frecuencia.

La demanda de 277,713 barras al mes que se supone existe en la ciudad de Ensenada está distribuida en distintos puntos de venta. Una pregunta del instrumento dice lo siguiente: ¿Dónde acostumbra comprar sus refrigerios o snacks? A la que se ofrecen distintas opciones y la posibilidad de elegir más de una: Oxxo, Abarrotes, Cafetería Escuela o Trabajo, Supermercado, Elaboración Propia.

Si se considera la estrategia de la empresa de no incursionar en Oxxo, cadenas ni supermercados, esa demanda de 277,713 barras al mes disminuye de manera considerable. El gráfico 2.7 presenta los lugares donde la muestra normalmente compra sus refrigerios o snacks.

Gráfico 2.7 Lugar dónde normalmente compra su refrigerio o snack



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Se dio la opción a los encuestados de elegir más de un lugar. Según los datos obtenidos y analizados en SPSS el 59% de la muestra acostumbra comprar sus refrigerios en tiendas de abarrotes y un 49% en la cafetería de la escuela o el trabajo, aunque esto no significa que sea su única opción hay personas que

acostumbran comprar en distintos establecimientos e incluso realizan la elaboración propia de sus refrigerios.

En base a esta información se decidió considerar que un 40% de la demanda es cubierta a través de las cafeterías y tiendas de abarrotes. Lo cual equivale a 110,00 barras al mes, en la planeación estratégica de la empresa se considera captar un 10% de este mercado los primeros 5 años, lo cual equivale a 11,000 barras mensuales. De igual manera no se pretende alcanzar este porcentaje en el primer año, sino 2% el primer año, 4% el segundo y así sucesivamente. La tabla 2.10 muestra la demanda proyectada para 5 años de las barras de granola y como se pretende penetrar el mercado.

Tabla 2.10 Demanda de Barras de Granola proyectada 5 años

Año	1		2		3		4		5	
	Demanda Mensual	Porcentaje captado del Mercado	Demanda Mensual	Porcentaje captado del Mercado	Demanda Mensual	Porcentaje captado del Mercado	Demanda Mensual	Porcentaje captado del Mercado	Demanda Mensual	Porcentaje captado del Mercado
Semestre 1 (ENE-JUN)	1110	1%	3330	3%	5550	5%	7770	7%	9990	9%
Semestre 2 (JUL-DIC)	2220	2%	4440	4%	6660	6%	8880	8%	11100	10%
Total Anual	19980		46620		73260		99900		126540	

Fuente: Elaboración Propia con datos del Estudio de Mercado

Como se puede observar se pretende cubrir el 10% del mercado en un periodo de 5 años. Y captar o conseguir un 1% por semestre por año. Es importante mencionar que una barra de granola es equivalente a 50 gramos de granola, esto quiere decir que por cada kilo de granola se obtienen 20 barras, en base a esta información la tabla 2.11 presenta la demanda combinada mensual de barras y granola proyectada a 5 años.

Tabla 2.11 Demanda de granola en kilos proyectada 5 años

AÑO	1	2	3	4	5
ENERO	241	360	478	596	715
FEBRERO	243	362	480	598	717
MARZO	243	362	480	598	717
ABRIL	224	343	461	579	698
MAYO	261	379	497	616	734
JUNIO	217	335	453	572	690
JULIO	281	400	518	636	755
AGOSTO	308	427	545	663	782
SEPTIEMBRE	298	417	535	653	772
OCTUBRE	300	419	537	655	774
NOVIEMBRE	292	411	529	647	766
DICIEMBRE	423	542	660	778	897
TOTAL ANUAL	3328	4754	6170	7588	9014

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar se muestra la demanda combinada proyectada y por otra parte está información nos ayuda a determinar la capacidad instalada de la empresa, en este caso debe ser 897 kilogramos mensuales tomando en cuenta Diciembre del 2020 que será el mes de mayor demanda.

#### Modelo de Regresión Lineal

El análisis de regresión es un modelo estadístico que nos ayuda a saber la relación entre dos o más variables. En este caso se utilizó el modelo para ver como la variable dependiente, en este caso la demanda es relacionada o explicada a través de las variables independientes: Edad, Sexo, Situación Laboral y Gasto por Refrigerio. Es decir, saber si el consumo de barras de granola se encuentra condicionado por alguna de las variables anteriormente mencionadas.

El método seleccionado fue el de pasos sucesivos, este método facilita la identificación de las variables predictores. A continuación se presentan los resultados del modelo:

La única variable que puede ser considerada como predictor, es la Edad.

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.245 <sup>a</sup>	.060	.055	1.242

a. Predictores: (Constante), EDAD

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	3.707	.201		18.483	.000
	EDAD	-.253	.073	-.245	-3.445	.001

a. Variable dependiente: Frecuencia de consumo de Barras de Granola BG

La edad presenta una significancia de .001, lo cual nos indica su relación con la variable independiente en este caso "frecuencia de consumo de barras de granola". El coeficiente beta estandarizado de -.245 nos indica que a menor edad, mayor es el consumo de barras de granola. Al revisar esta información en una tabla cruzada, se obtiene que:

**EDAD EN AÑOS (agrupado)\*Frecuencia de consumo de Barras de Granola BG tabulación cruzada**

Recuento

		Frecuencia de consumo de Barras de Granola BG						Total
		Nunca	1 vez al mes	cada 15 días	1 vez por semana	2 o más veces por semana	no contestó	
EDAD EN AÑOS (agrupado)	15 A 24	1	9	25	13	11	1	60
	25 A 34	3	15	10	14	6	0	48
	35 A 44	3	12	17	10	2	1	45
	45 A 54	5	14	8	3	4	0	34
	55 A 64	2	5	3	2	1	0	13
Total		14	55	63	42	24	2	200

Se puede observar que efectivamente a menor edad mayor consumo de barras de granola, aunque debe ser analizado un poco más a fondo ya que la cantidad de encuestados varía según el tipo de edad, esto debido a la distribución por rangos de edad en la localidad.

- Podemos decir que de las personas de 15 a 24 años un 41.6% consumen barras cada 15 días, un 21.6% lo hacen una vez por semana y un 18.3% lo hacen 2 o más veces por semana.
- De las personas de 25 a 34 años un 20.8% consumen barras cada 15 días, un 29.1% una vez por semana y un 12.5% lo hacen 2 o más veces por semana.
- De las personas de 35 a 44 años un 37.85 consumen barras de granola cada 15 días, un 22.2% lo hacen 1 vez por semana y solo el 5 % lo hace más de dos veces por semana
- Las personas de 45 a 64 años tienen un consumo moderado de barras de granola.

Con estos datos podemos fortalecer y confirmar lo que explica el modelo de regresión, a menor edad mayor frecuencia en el consumo de barras de granola.

### Variables excluidas

Modelo	En beta	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad	
					Tolerancia	
1	GASTO POR REFRIGERIO	.125 <sup>b</sup>	1.771	.078	.129	1.000
	GENERO	-.069 <sup>b</sup>	-.966	.335	-.071	.998
	SITUACION LABORAL	-.096 <sup>b</sup>	-1.272	.205	-.093	.878

a. Variable dependiente: Frecuencia de consumo de Barras de Granola BG

b. Predictores en el modelo: (Constante), EDAD

### 2.3 Distribución y Puntos de Venta.

La distribución inicial se llevará a cabo en cafeterías de las principales Universidades de Ensenada, tiendas de abarrotes y en los mercados de consumo local. Logística en un principio se tiene considerada de la manera más sencilla se cuenta con una moto para entregas y un vehículo de uno de los socios y se harán entregas directas al cliente.

### 2.4 Fijación y Políticas de Precio

La estrategia de precio a utilizar es en base al precio de la competencia y productos similares, como se muestra en el apartado del análisis competitivo las marcas locales que ofrecen un producto similar rondan los \$15 pesos, y las comerciales como gamesa y marinela tienen un precio de venta de entre \$12 y \$14 pesos.

Por lo cual esté es el rango en el que se situará el precio de venta al público del producto. Una política de precio es no estar por arriba de la competencia, para generar el sentimiento al cliente de que está adquiriendo un producto de mejor

calidad por un mismo precio y de igual manera será de mayor beneficio para su salud.

Los datos obtenidos en el estudio de mercado son:

- 82 de los encuestados equivalente a un 40.2% gasta normalmente entre \$15 y \$20 pesos por refrigerio.
- 71 de los encuestados equivalente a un 34.8% gasta normalmente entre \$10 y \$15 pesos por refrigerio.
- 37 de los encuestados equivalente a un 18.1% gasta normalmente más de \$20 pesos por refrigerio.
- 11 de los encuestados equivalente a un 5.4% gasta normalmente entre \$5 y \$10 pesos por refrigerio.

## **2.5 Promoción del producto y plan de introducción al mercado.**

Como se ha mencionado existe una creciente tendencia en la actualidad hacia una mejor alimentación y más saludable. El gobierno diseña política para incentivar a la población hacia una alimentación más sana.

Los medios de comunicación son participes y han tomado una postura a favor o en pro de los alimentos de origen natural, orgánico, saludable. Se han retirado anuncios de comida chatarra de la transmisión infantil. Es normal ver anuncios y publicidad en pro de una vida sana, no solo en alimentación sino en práctica deportiva y otros hábitos de consumo.

Hemos incluido distintos medios de comunicación, que pueden servir para la promoción del producto. A continuación se presenta una breve descripción de los mismos y sus costos.

Publicidad Impresa

Publicidad en el periódico Editorial el Vigía.

El periódico siendo una herramienta para promocionar el producto en Ensenada el periódico local es El Vigía, lo cual distribuye su periódico en toda Ensenada hasta la delegación de San Quintín todos los días del año, las edades de los que más compran el periódico es de los 40 a los 60 años por lo cual a esa edad es cuando más se preocupan en cuidar su alimentación, por lo que va dirigido tanto a ellos como a los jóvenes y adolescentes.

Posters y carteles

En un cartel, los textos y los tipos de letras son elementos importantes que deben ser realizados usando distintos colores, y a ser posible colores muy llamativos y diferentes tamaños. Esto ayudará a los clientes a leer el cartel con facilidad ya que en la ciudad de Ensenada los lugares donde más se dan a conocer los carteles y posters son en las escuelas, tiendas de servicio y en los lugares céntricos donde hay mayor acceso a que la gente pueda informarse. Y al ser una ciudad pequeña la población se informa de los nuevos productos de manera repentina.

Redes Sociales

Una red social es una web que permite a los usuarios entrelazarse para poder comunicarse entre sí, con los amigos, familiares, organizaciones y ya comúnmente, para realizar actos de comercio. Las más populares son: Facebook, twitter e Instagram. 93% de los comerciantes usan las redes sociales para los negocios (estar en las redes sociales, ya no es una opción, es una obligación).

La popular Red Facebook es la primera opción para promoción del producto en línea. Ofrece distintas modalidades para todos los presupuestos y campañas. Si se opta por no invertir, se tiene que conseguir que la página sea compartida y sugerida varias veces.

Instagram sin costos ofrece la modalidad de publicar fotos, la diferencia respecto a Facebook es que las personas deben elegir seguirte y esto es un proceso un poco

más lento, también carece de la opción de sugerir la página como en Facebook, un caso similar aplica para twitter.

Se buscará presencia en eventos deportivos locales, para generar una mejor identidad con la población Ensenadense. Las carreras atléticas están ganando alta popularidad en Ensenada, por lo que son una buena opción para acercarse con los posibles clientes.

## **2.6 Riesgos y Oportunidades del Mercado**

Los riesgos del mercado de alimentos del tipo saludable incluidas las granolas parten de que no son un producto de primera necesidad, ni que integre la canasta básica. Es decir, son productos de lujo. Por lo que en un momento donde la economía se encuentre apretada o debilitada, se puede renunciar al consumo de este tipo de productos sin ningún problema.

Los productores de galletas integrales, de avena, granolas van en aumento cada vez es más normal ver nuevas marcas que son ofrecidas en distintos establecimientos, por lo que se puede considerar que la competencia es alta. De igual manera las grandes empresas constantemente están lanzando nuevas líneas de producto para buscar captar un mayor mercado.

Por otra parte las oportunidades del mercado son bastantes ya que como se ha mencionado actualmente en la ciudad de Ensenada la preferencia y el gusto por las marcas locales o de la región ha venido en aumento en los últimos años. Se observa una tendencia hacia una mejor alimentación y los eventos deportivos son cada vez más constantes, esto indica que existe un tendencia hacia una vida más saludable y promoción por parte de las autoridades.

El mercado de los snacks es bueno, ya que la ciudad cuenta con muchos estudiantes que se ven obligados a comer fuera de casa, las universidades son una buena oportunidad. Una ventaja en Ensenada es que no se encuentra dominada por OXXO y otras cadenas comerciales, las tiendas de abarrotes independientes

son bastantes, lo que da mayor oportunidad de ingresar al mercado sin ser sometido a las negociaciones que exigen las grandes cadenas comerciales.

## **2.7 Sistema y Plan de Ventas**

En ventas se sabe que es muy difícil querer abarcar todo el territorio de Ensenada, el primer objetivo son las cafeterías de universidades, tiendas de abarrotes y minimarkets. También tiendas de gasolineras que no sean de cadena comercial, ya que el ingreso a una cadena comercial como Oxxo, o círculo K se tiene previsto para una segunda etapa, por las cuestiones de volúmenes y pagos.

## **2.8 Plan de Abastecimiento**

El 100% de los proveedores de Vita Sana son locales, y se encuentran en la ciudad de Ensenada. Se tiene previsto un plan de pedidos con 15 días de anticipación respecto al plan de ventas. De igual manera en la empresa se contará con un pequeño stock de seguridad para evitar problemas o imprevistos de desabasto, esta situación puede ser un poco complicada debido a que se trabaja con productos perecederos.

En caso de tener un pedido sorpresa o exprés, se tiene considerado tener insumos para producir una cantidad de 50 kilogramos fuera del programa de producción ordinario. Los insumos son comprados a distintos proveedores, y se tiene evaluado más de un proveedor por insumo, en caso de que alguno tenga un problema de desabasto siempre se contará con una opción b y en algunos casos c.

## Capítulo 3. Producción

### 3.1 Especificaciones del Producto

Las Especificaciones nos ayudan a conocer todo lo relacionado al producto, no se limitan a las características físicas y de elaboración, sino también describen el empaque, si se tiene algún manejo especial, el tiempo útil de vida o caducidad del producto si es que aplica. La tabla 3.1 y 3.2 presentan las especificaciones de la granola y de las barras de granola respectivamente.

Tabla 3.1 Especificaciones de Producto Granola

Nombre del Producto	Granola
Caducidad	50 días a partir de la fecha de elaboración.
Presentación	500 grms y 1 kilogramo
Especificaciones de Empaque	<ul style="list-style-type: none"><li>- 500 grms bolsa de cartón membretada.</li><li>- 1 KG. Bolsa Plástica</li></ul>
Materia Prima	Avena, pasas, arándano, nueces, agua, coco, miel de abeja, azúcar, sal, aceite vegetal, chía.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.2 Especificaciones de Producto Barra de Granola

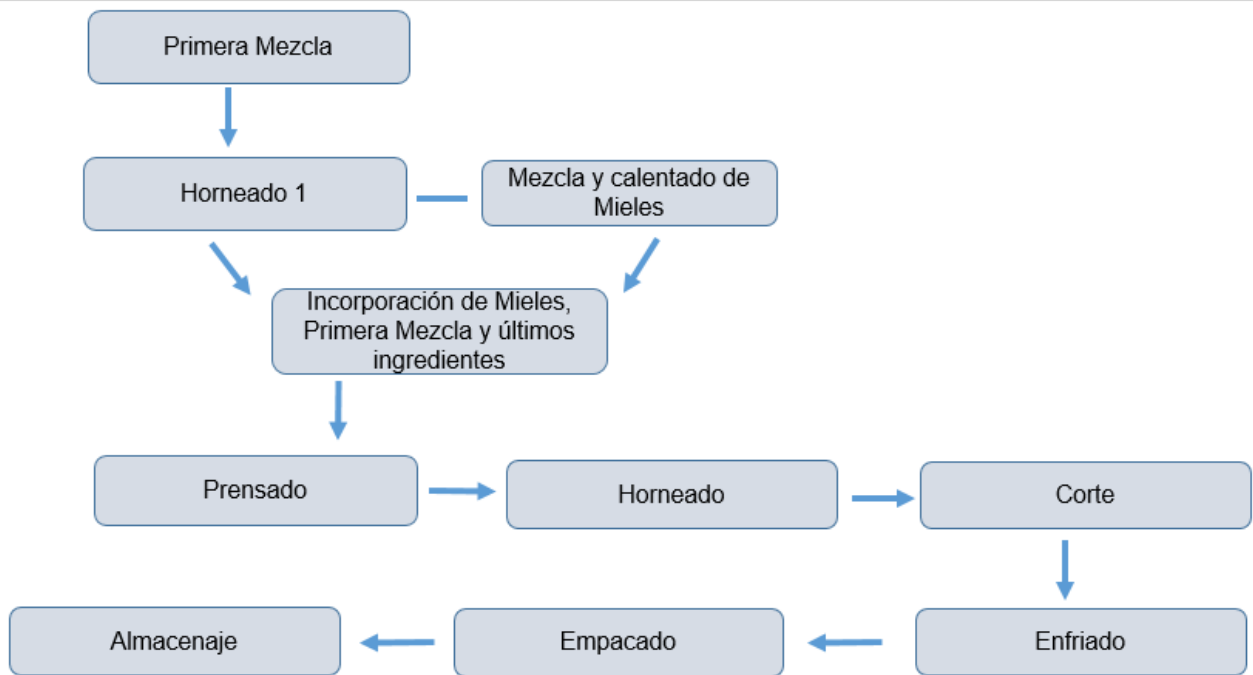
Nombre del Producto	Barra de Granola
Caducidad	50 días a partir de la fecha de elaboración.
Presentación	Paquete con dos barras, 50 gramos total.
Especificaciones de Empaque	- Plástico membretado
Materia Prima	Avena, pasas, arándano, nueces, agua, coco, miel de abeja, azúcar, sal, aceite vegetal, chía.

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción son todas las acciones llevadas a cabo para generar el producto terminado, en el caso de la granola el proceso incluye la transformación ya que se toman distintas materias primas para convertirlas o transformarlas en un producto final.

Figura 3.1 Proceso de Producción Barras de Granola



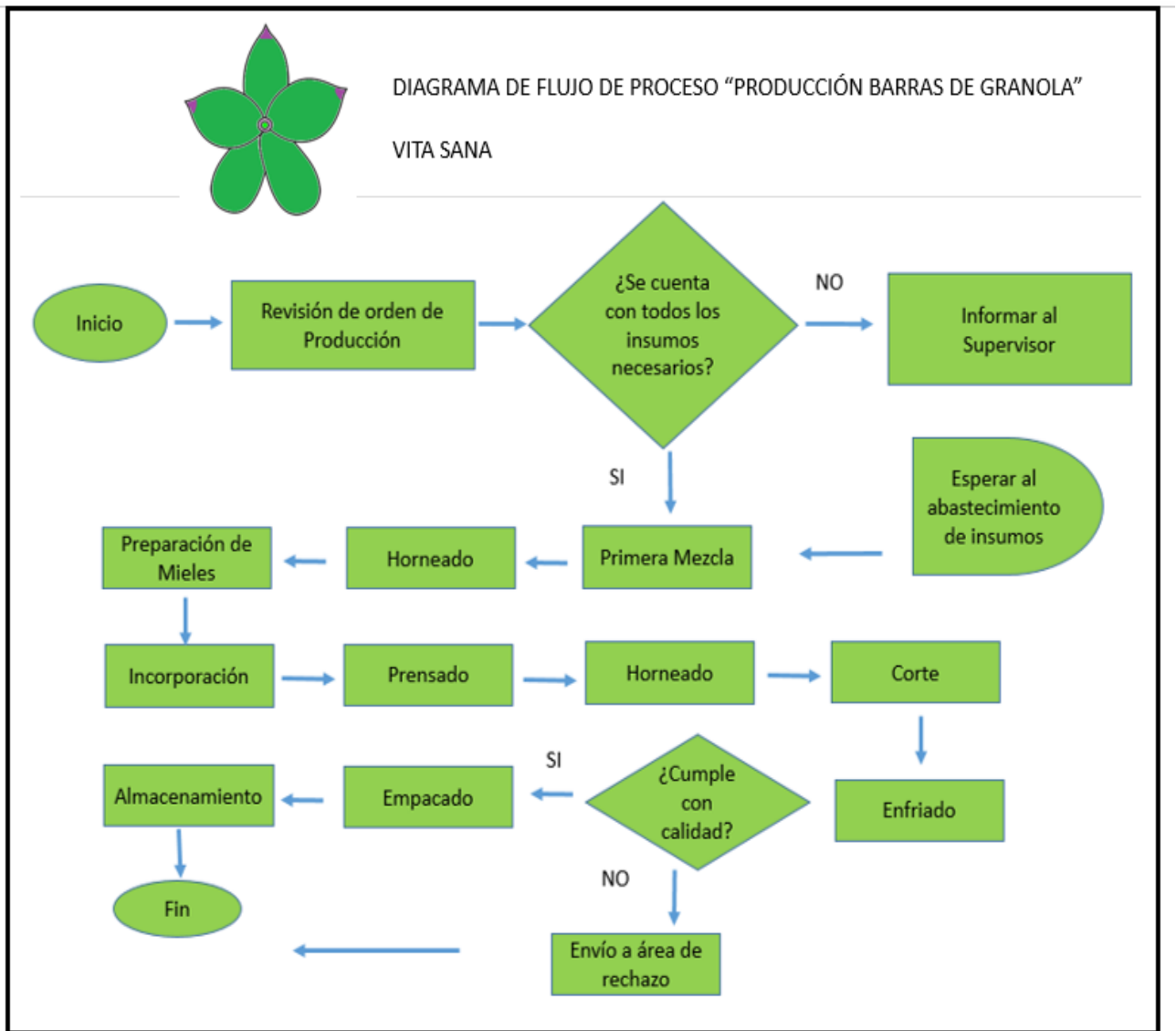
Fuente: Elaboración Propia

El Diagrama presentado en la figura 3.1 muestra el proceso de producción para las barras de granola, a continuación se describe cada una de las partes del proceso mencionado:

- Primera Mezcla: Se mezcla la avena, las nueces, el aceite vegetal, el coco y/o los ingredientes designados para la primera mezcla. Posteriormente se coloca esta mezcla en las charolas y se introduce en el horno.
- Horneado 1: Se hornea la primera mezcla durante el tiempo asignado.
- Mezcla de mieles: Se mezcla la miel, el agua, azúcar y otros ingredientes asignados como canela, vainilla (dependiendo de la receta).

- Incorporación de mieles, primera mezcla y últimos ingredientes: Se mezclan las mieles con la primera mezcla y otros ingredientes. Se coloca en los moldes de horneado.
- Prensado: Se presan todos los ingredientes de la mezcla en el molde de horneado para obtener una superficie plana.
- Horneado 2: Se hornea la mezcla maestra previamente prensada.
- Corte: Se cortan las barras en el molde de horneado.
- Enfriado: Se dejan enfriar las barras en el molde.

### 3.3 Diagrama de flujo de proceso.



### 3.4 Características de Tecnología, equipo e instalaciones.

La tecnología es definida por la Real Academia de la Lengua Española como el “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico y/o el conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”. Esto se refiere a la manera en que se lleva a cabo el proceso y los instrumentos que se utilizan para él mismo.

Tomando en cuenta la definición previa, los procesos de Vita Sana son una mezcla del proceso artesanal, apoyado con tecnologías básicas, en lo que se refiere a equipo se tiene considerado lo siguiente para el proceso de producción de barras de granola.

<p>Mezcladora industrial</p> <p>Capacidad: 45Kg</p> <p>127 Volts</p> <p>Número de Equipos en planta: 1</p>	
--	--

Horno industrial

Capacidad: 8 charolas de 45 cm x 65 cm

127 Volts

Calentamiento a base de gas

Número de Equipos en planta: 1



Selladora tipo pedal

Capacidad: 120 ciclos por hora.

127 Volts

Número de Equipos en planta: 1



<p>Bascula Digital</p> <p>Capacidad: 150 Kilogramos</p> <p>110 V</p> <p>Número de Equipos en planta: 1</p>	
--	--

Las instalaciones se encontrarán adecuadas como lo menciona la Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994, “Bienes y Servicios, prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas”. Donde se mencionan las generalidades para el manejo de residuos y como las instalaciones no deben constituir un riesgo para la salud.

El uso de mesas, utensilios y áreas de trabajo está considerado en acero inoxidable, el personal debe usar cubre bocas y cofia en todo momento.

Figura 3.2 Instalaciones para manejo de alimentos según NOM



### 3.5 Materia Prima

Una ventaja de las materias primas que se utilizan es que aunque sean perecederas no requieren refrigeración y su tiempo de vida no es tan crítico como el de otro tipo de alimentos, un ejemplo es la avena en condiciones correctas puede ser almacenada por un periodo de 6 meses sin problema alguno, en el caso de las almendras y nueces un aproximado de 3 meses.

### 3.6 Capacidad Instalada

Tomando en cuenta los datos obtenidos del estudio de mercado se requiere una capacidad instalada para producir 897 kilogramos de granola mensual. De los cuáles 342 serán de granola en presentación normal y los 555 restantes en barras de granola. Se consideran programas de producción semanales para determinar la capacidad instalada, por lo tanto se requiere capacidad para 225 kilos semanales.

Tabla 3.3 capacidad por equipo

<b>Equipo</b>	<b>Capacidad por hora</b>	<b>No. De Equipos en Planta</b>
Mezcladora	90 kilogramos	1
Horno	22 Kilogramos	1
Selladora	360 paquetes	1

Fuente: Elaboración Propia

Si se toma en cuenta la información de la tabla interior la capacidad instalada es para producir 144 kilogramos de granola por turno. Considerando jornadas laborales de 8 horas con una hora para comer.

### **3.7 Manejo De Inventarios**

En las empresas de giro alimenticio el manejo de inventarios es de vital importancia debido a la caducidad de las materias primas. Otro aspecto que debe considerarse es que entre más frescos sean los ingredientes, será mayor la calidad del producto final. Es por esto que el método PEPS es el más adecuado para la empresa.

Primeras Entradas Primeras Salidas PEPS, consiste en utilizar o darle salida a aquellos productos que se adquirieron primero. Con lo que se busca mantener la frescura de las materias primas. En este método el valor del inventario siempre se está actualizando ya que se valora el inventario respecto al valor de la última compra.

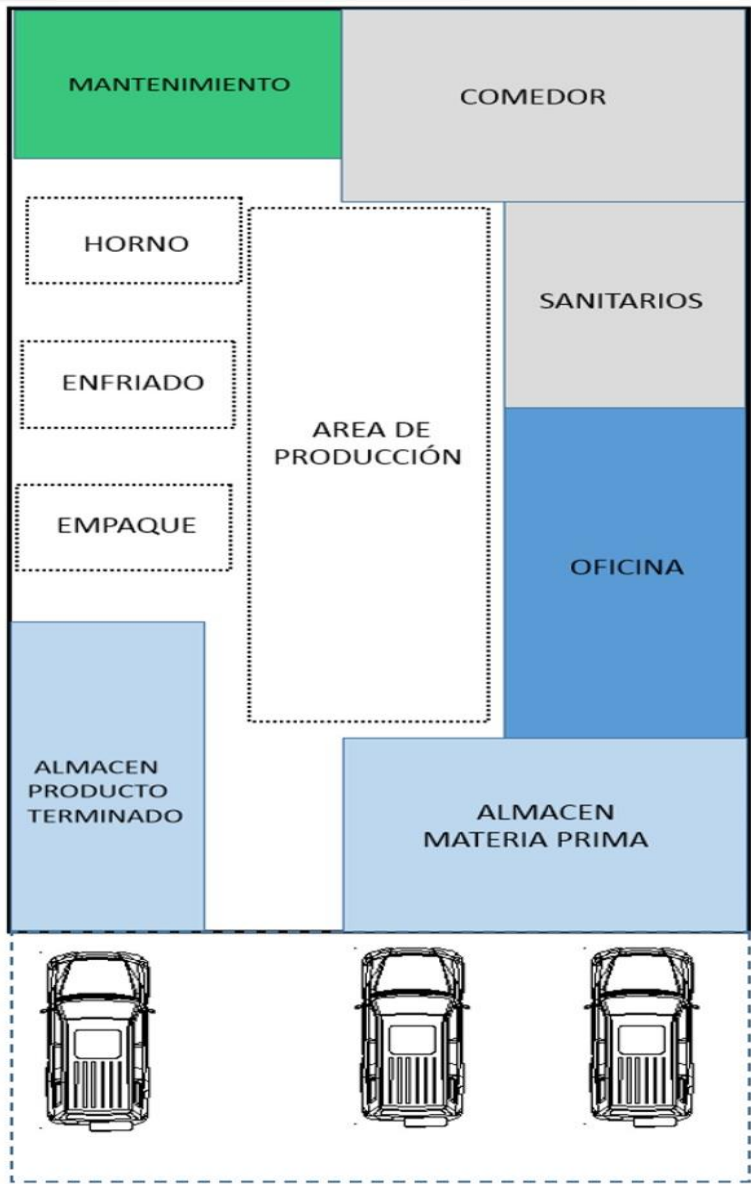
Es importante considerar los costos que conlleva el inventario: el valor del inventario, el manejo del mismo, espacio y el riesgo de deterioro o putrefacción. Por lo que la política de inventarios se orienta hacia tener lo necesario para producción de 1 mes. El tiempo de reabastecimiento es de 1 a 4 días para la mayoría de los productos.

El inventario de seguridad considerado es de una semana, este tiempo se consideró en base a que si no se puede conseguir un producto en ese lapso, existen proveedores en la ciudad de Tijuana que pueden cubrir la demanda de la empresa, solo hay que desplazarse a dicha localidad a adquirir los productos. Se tendrán en cuenta los históricos

### 3.8 Ubicación de la Empresa

La empresa se encuentra ubicada en la colonia Miguel Alemán o Territorio Sur en la ciudad de Ensenada, Baja California. Esta ubicación se decidió debido a que es propiedad de uno de los dueños y no genera gastos de renta.

### 3.9 Diseño y distribución de planta y oficinas.



### 3.10 Mano de Obra Requerida

Tomando en cuenta las predicciones, dónde se muestra la demanda conjunta de granola y barras de granola proyectada a 5 años. La mano de obra requerida para la producción varía según el volumen de producción, la tabla 4.8 muestra dicha mano de obra.

Tabla 3.4 Mano de obra requerida por año.

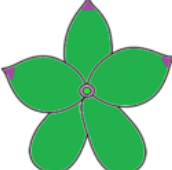
Año	Volumen mensual promedio (Kg de granola)	Mano de Obra requerida
2016	277	-1 Operador de Producción. -1 Chofer.
2017	396	-1 Operador de Producción. -1 Chofer.
2018	514	-2 Operadores de Producción. -1 Chofer.
2019	632	-2 Operadores de Producción. -1 Chofer.
2020	751	-3 operadores de producción.

		- 1 chofer.
--	--	-------------

### 3.11 Programa de Producción

Los programas de producción se presentarán de manera semanal con un desglose diario.

Figura 3.3 Programa de Producción



**Programa de Producción**

Vita Sana

**Semana** \_\_\_\_\_

**Elaboró** \_\_\_\_\_

**Autorizado** \_\_\_\_\_

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Producto	B. Granola	B. Granola	Granola	Granola	B. Granola
Cantidad	250 paquetes	250 paquetes	80 Kilogramos	80 Kilogramos	80 Paquetes
Comentarios					
Producto					Granola
Cantidad					30 Kilogramos
Comentarios					

Como se observa en la figura 3.3 el programa de producción indicará la semana de trabajo, mostrará el nombre de la persona que lo elaboró y de igual manera deberá ser autorizado por el supervisor en turno.

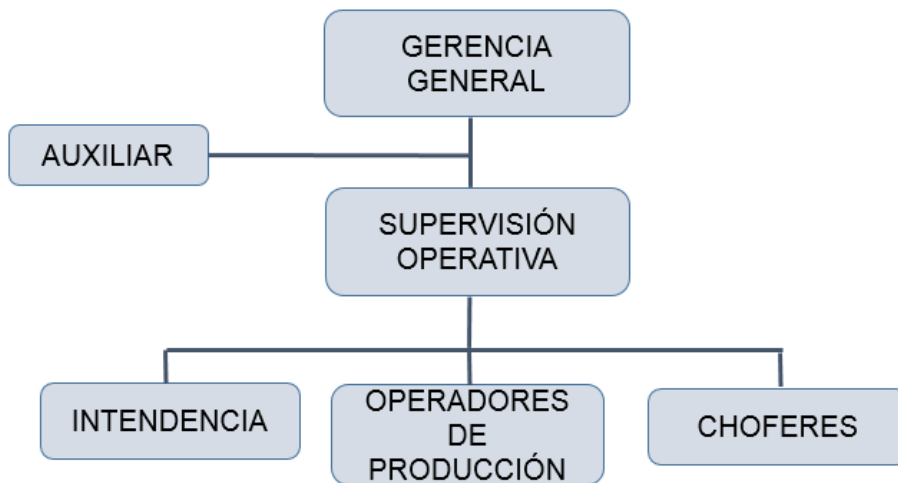
## Capítulo 4. Organización

La forma en la que la organización se estructura y coordina a sus procesos y a su personal es conocida como “arquitectura organizacional”. Cuyo objetivo es el de aprovechar al máximo los recursos de la empresa (Nadler 1999). El diseño de la organización es de suma importancia ya que dicta la manera en la cual se basará el esquema de trabajo de la organización.

### 4.1 Estructura Organizacional

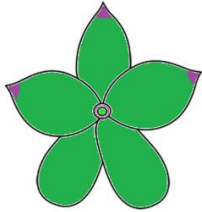
La estructura de la empresa será vertical, como se muestra en la Figura 5.1. Vita Sana es una pequeña empresa con poca variedad de productos, por lo que se tiene una estructura agrupada por funciones. Se busca que el flujo de información sea abierto y tener una estructura descentralizada, dónde los trabajadores en todos los niveles tengan acceso a la información y puedan ejercer la toma de decisiones.

Figura 4.1 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Funciones Específicas por Puesto

	PLANTILLA LABORAL	
	Vita Sana	
	<b>Versión:</b> PL-01	
	<b>Última Revisión:</b> 12-07-15	
<b>Elaboró:</b> RMR		
Nombre del Puesto	<b>Gerente General</b>	
Reporta Directamente a	Comité de Socios	
Supervisa a	Auxiliar y Supervisión Operativa	
Descripción del Puesto	Dirigir y gestionar las actividades de la empresa en todas sus áreas para lograr los objetivos y metas de la organización.	
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Responsable del cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.</li> <li>- Es líder de todas las áreas de la empresa.</li> <li>- Encargado de implementar actividades para que los objetivos de la planeación estratégica se realicen.</li> <li>- Es el encargado de realizar el programa de producción y entregas, y publicarlo en el pizarrón general.</li> <li>- Encargado de las funciones administrativas, de contabilidad, gestión de pagos y cobranza.</li> </ul>	

Nombre del Puesto	<b>Auxiliar</b>
Reporta Directamente a	Gerente General
Supervisa a	
Descripción del Puesto	Auxiliar en labores administrativas
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Manejo de la caja chica.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Atender el teléfono de la empresa.</li> <li>- Apoyar a la Gerencia en las actividades asignadas.</li> </ul>

Nombre del Puesto	Supervisor Operativo
Reporta Directamente a	Sub Gerencia
Supervisa a	Intendencia, Operadores de Producción, Chofer.
Descripción del Puesto	Supervisa áreas operativas
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando él se encuentre ausente.</li> <li>- Es el enlace entre la gerencia y la operación de la empresa.</li> </ul>

Nombre del Puesto	Intendencia
Reporta Directamente a	Supervisor Operativo
Supervisa a	
Descripción del Puesto	Responsable del aseo general de las instalaciones
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Cumplir con el programa de trabajo diario.</li> <li>- Atender las actividades asignadas por la supervisión operativa.</li> </ul>

Nombre del Puesto	Operador de Producción
Reporta Directamente a	Supervisor Operativo
Supervisa a	
Descripción del Puesto	Responsable del aseo general de las instalaciones
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Cumplir con el programa de trabajo diario.</li> <li>- Atender las actividades asignadas por la supervisión operativa.</li> <li>- Cuida y es responsable del equipo de trabajo utilizado.</li> </ul>

Nombre del Puesto	Chofer
Reporta Directamente a	Supervisor Operativo
Supervisa a	
Descripción del Puesto	Responsable de las entregas, colectas y actividades relacionadas con el transporte.
Deberes y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el Reglamento General de la Empresa.</li> <li>- Cumplir con el programa de trabajo diario.</li> <li>- Atender las actividades asignadas por la supervisión operativa.</li> <li>- Cuida y es responsable del vehículo.</li> <li>- Sus actividades no se limitan a las de transporte, participa en otras actividades operativas de ser necesario.</li> </ul>

### 4.3 Capacitación del Personal

La ley federal del trabajo establece que las empresas sin importar su actividad se encuentran obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o entrenamiento para el trabajo. Para Dessler & Varela, la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores, las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Hoy en día la capacitación debe ir más allá de las habilidades técnicas y operativas necesarias para llevar a cabo los procesos. El manejo de estrés, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo son solo algunos temas que se pretenden abordar en los programas de capacitación de la empresa Vita Sana. De igual manera es importante mencionar que la capacitación será aplicada a todos niveles y antigüedad laboral.

Se propone un sistema de tres etapas de capacitación que se explica a continuación: Primera Etapa; Inducción a la empresa, manejo adecuado de alimentos, riesgos laborales. Segunda Etapa: Trabajo en equipo, relaciones laborales, “la importancia de mi trabajo en la empresa”. Tercera Etapa: Un tema impartido de manera mensual, elegido por la gerencia e impartido a todos los trabajadores en conjunto. Dado el tamaño de la empresa, los programas de capacitación serán impartidos por el Gerente y/o supervisor de operaciones.

#### **4.4 Desarrollo del Personal**

La empresa Vita Sana considera el desarrollo como un factor primordial para impulsar a sus trabajadores. Es por ello que se considera un programa de actividades cruzadas, es decir los empleados aprenden a realizar diferentes actividades fuera de su estación de trabajo y sus actividades normales. Se intercambian puestos por una semana, o el tiempo que se considere necesario, esto de igual manera ayuda a suplir actividades cuando se tiene ausentismo.

Al ser una microempresa son limitadas las opciones de cambio de puesto en un pequeño o mediano plazo, pero esto no es una limitante un operador de producción o un chofer puede aspirar a la supervisión de personal y conforme se presente el desarrollo y crecimiento de la empresa, existirá la creación de nuevos puestos y por tanto de oportunidades laborales.

#### **4.5 Administración de Sueldos y Salarios**

Se tiene previsto un pago semanal a los trabajadores, las prestaciones previstas son las que establece la ley federal del trabajo, más un bono de puntualidad sobre el 10% del sueldo, mismo que se entregará si los trabajadores no presentan más de un retardo por semana.

Los salarios ofrecidos serán mayores a los establecidos por la comisión de salarios mínimos para la entidad.

Tabla 4.1 Salarios Vita Sana

Puesto	Sueldo Semanal	Bono Semanal	Puntualidad
Gerente General	\$2500	N/A	
Auxiliar	\$1000	\$100	
Supervisor	\$1300	\$130	
Chofer	\$1000	\$100	
Operador de Producción	\$850	\$85	
Intendencia	\$700	\$70	

#### 4.6 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una revisión periódica que ayuda a conocer los resultados del trabajo. Es de suma importancia ya que es un canal de comunicación entre el jefe y sus colaboradores, que ayuda a conocer la forma en que se han cumplido los objetivos y metas de trabajo establecidos previamente.

En Vita Sana las evaluaciones de desempeño serán aplicadas de manera trimestral por parte del jefe directo de cada trabajador, siempre en estas evaluaciones se establecerán las metas, objetivos y acuerdos a cumplir para la siguiente evaluación. Las evaluaciones serán entregadas a la Gerencia firmadas por el empleado y su jefe directo.

## Capítulo 5. Finanzas

### 5.1 Sistema Contable de la Empresa

Rafael Alcaraz define al sistema contable de la empresa como una herramienta práctica y útil que facilita la toma de decisiones, así como mantiene un monitoreo constante de las operaciones financieras. “El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación financiera y buscar opciones atractivas que le permitan ahorrar en costos” (Alcaraz 2006).

Para la contabilidad de la empresa es necesario establecer el proceso contable antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa, designar y capacitar a un responsable. El proceso contable lo llevará a cabo uno de los socios con el apoyo de un Contador Público con cédula oficial, el cuál por convenio no recibirá remuneración económica en un principio. Se utilizará el sistema de catálogo de cuentas con apoyo del software Excel.

En el catálogo de cuentas se registra de manera diaria las operaciones monetarias relacionadas con las ventas, pagos, compras y gastos. El catalogo se compone de distintas partidas.

Tabla 5.1 Catálogo de cuentas “Vita Sana”

<b>Número de Cuenta</b>	<b>Nombre de la cuenta</b>
100	Caja Chica
101	Bancos
102	Inventario de Materia Prima
103	Inventario de Producto Terminado
104	Documentos por cobrar
105	Equipo de transporte
106	Cuentas por cobrar
200	Cuentas por pagar
201	Cuentas por pagar
300	Capital Social

400	Ingresos
500	Gastos

Fuente: Elaboración Propia con datos de Alcaraz

Como se observa en el catálogo de cuentas, se sigue el modelo de identificación y clasificación tradicional, en el cual se separan las cuentas según su naturaleza: Activo, Pasivo y Capital.

## 5.2 Inversión Inicial

Tabla 5.2 Inversión en Activo Fijo

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
<b>Equipo y Mobiliario de Producción</b>			
Horno HSG-8	1	\$74,625.00	\$74,625.00
Selladora	1	\$2,850.00	\$2,850.00
Mezcladora	1	\$16,530.00	\$16,530.00
Báscula	1	\$1,850.00	\$1,850.00
Rack para charolas	1	\$2,250.00	\$2,250.00
Charolas para horno	24	\$62.00	\$1,488.00
Cubetas Plásticas	20	\$30.00	\$600.00
Cortadora para barras	3	\$350.00	\$1,050.00
Cucharas acero inox 6"	5	\$200.00	\$1,000.00
Mesa de trabajo acero inox	2	\$4,300.00	\$8,600.00
Silla	6	\$300.00	\$1,800.00
Mesa usos múltiples	1	\$780.00	\$780.00
<b>Equipo de Transporte</b>			
Camioneta ford ranger 2002	1	\$38,500.00	\$38,500.00
<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>			
Computadora	1	\$4,800	\$4,800.00
Impresora	1	\$1,210.00	\$1,210.00
Silla	2	\$300.00	\$600.00
Mesa usos múltiple	1	\$560.00	\$560.00
<b>Total</b>			\$159,093.00

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 Concentrado por rubro de la inversión requerida

Tabla 5.3 Inversión por rubro

<b>Rubro de Inversión</b>	<b>Cantidad por Rubro</b>
Maquinaria	\$ 102,243.00
Mobiliario y Equipo	\$ 12,340.00
Equipo de Computo	\$ 6,010.00
Equipo de Transporte	\$ 38,500.00
Gastos Preoperativos	\$ 18,000.00
Capital de Trabajo	\$ 75,000.00
<b>Total de Inversión</b>	<b>\$ 252,093.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.4 Depreciación

Toda la maquinaria y el equipo que utiliza una empresa para producir bienes, sufren un desgaste y por tanto tienen un tiempo de vida útil. Existe un término conocido como la depreciación fiscal de activos fijos y es un derecho que poseen los contribuyentes. En este caso el porcentaje asignado nos dice la vida útil del activo.

<b>Concepto</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Mobiliario y Equipo</b>	<b>Equipo de Computo</b>	<b>Equipo de Transporte</b>
<b>Cantidad</b>	<b>\$ 102,243</b>	<b>\$ 12,340</b>	<b>\$ 6,010</b>	<b>\$ 38,500</b>
Año 1	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0	\$ 1,803.00	\$9,625.00
Año 2	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0	\$ 1,803.00	\$9,625.00
Año 3	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0	\$ 1,803.00	\$9,625.00
Año 4	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0	\$ 601.00	\$9,625.00
Año 5	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		
Año 6	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		
Año 7	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		
Año 8	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		
Año 9	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		
Año 10	\$ 10,224.30	\$ 1,234.0		

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la depreciación se utilizaron los porcentajes autorizados en la Ley de Impuesto Sobre la Renta: Maquinaria, Mobiliario y equipo un 10% anual, Equipo de Cómputo un 30% anual y equipo de transporte un 25% anual, en este caso no importa si el vehículo es usado.

## 5.5 Financiamiento

El financiamiento se tiene considerado a ser realizado con recursos propios de los socios, algunos componentes del activo fijo ya se tienen por parte de los socios y otros serán adquiridos, por lo que se considera que se puede cubrir con la cantidad necesaria para iniciar operaciones. Y por otra parte se pretende ingresar solicitud para acceder a proyectos gubernamentales que den apoyo a fondo perdido.

## 5.6 Proyecciones de Ventas

Las proyecciones de ventas están basadas solamente en el “producto estrella” que en este caso es la granola y las barras de granola. Las galletas de avena y otros productos han sido excluidos de estas proyecciones.

Tabla 5.4 Proyección de ventas de granola a 5 años

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ 302,770	\$ 330,740	\$ 359,316	\$ 390,224	\$ 424,588

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.5 Proyección de ventas de barras de granola a 5 años

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ 229,770.00	\$ 562,936.50	\$ 928,845.23	\$ 1,329,937.48	\$ 1,768,816.85

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.6 Proyección de ventas combinada a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ 532,540	\$ 893,676	\$ 1,288,161	\$ 1,720,161	\$ 2,193,405

Fuente: Elaboración Propia

### 5.7 Proyección de Gastos Fijos y Variables

Tabla 5.7 Proyección de Gastos Fijos a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguro Automotriz	\$ 2,800.00	\$ 2,650.00	\$ 2,500.00	\$ 2,350.00	\$ 2,200.00
Sueldos	\$ 129,800.00	\$ 196,590.00	\$ 287,059.00	\$ 424,912.48	\$ 502,983.00
Pago por contabilidad	\$ 19,600.00	\$ 20,580.00	\$ 21,750.00	\$ 22,900.00	\$ 23,923.00
Depreciación					
Maquinaria	\$ 10,224.30	\$ 10,224.30	\$ 10,224.30	\$ 10,224.30	\$ 10,224.30
Mobiliario y Equipo	\$ 1,234.00	\$ 1,234.00	\$ 1,234.00	\$ 1,234.00	\$ 1,234.00
Equipo de Cómputo	\$ 1,803.00	\$ 1,803.00	\$ 1,803.00	\$ 601.00	
Equipo de Transporte	\$ 9,625.00	\$ 9,625.00	\$ 9,625.00	\$ 9,625.00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.8 Proyección de Gastos Variables a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$ 223,666.80	\$ 394,111.12	\$ 568,079.00	\$ 722,467.74	\$ 921,230.24
Combustible	\$ 36,000.00	\$ 37,800.00	\$ 42,500.00	\$ 44,625.00	\$ 49,625.00
Luz	\$ 16,800.00	\$ 18,500.00	\$ 21,800.00	\$ 23,500.00	\$ 26,800.00
Agua	\$ 7,500.00	\$ 8,500.00	\$ 9,500.00	\$ 10,500.00	\$ 11,500.00
Telefonía e internet	\$ 3,600.00	\$ 4,200.00	\$ 4,600.00	\$ 5,200.00	\$ 5,700.00
Gas	\$ 9,600.00	\$ 12,600.00	\$ 16,600.00	\$ 20,600.00	\$ 25,600.00
Gastos de Mantenimiento	\$ 12,000.00	\$ 13,500.00	\$ 15,000.00	\$ 16,500.00	\$ 18,000.00

## 5.8 Estado de Resultados Pro-Forma

Tabla 5.9 Estado de Resultados Proforma

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 532,540	\$ 893,676	\$ 1,288,161	\$ 1,720,161	\$ 2,193,405
Costo de Ventas	\$ 223,667	\$ 375,344	\$ 541,028	\$ 722,468	\$ 921,230
Utilidad Bruta	\$ 308,873	\$ 518,332	\$ 747,133	\$ 997,694	\$ 1,272,175
Gastos Fijos	\$ 192,986	\$ 265,926	\$ 364,945	\$ 508,747	\$ 586,241
Gastos de venta	\$ 36,000	\$ 37,800	\$ 42,500	\$ 44,625	\$ 49,625
Gastos de administracion	\$ 19,600	\$ 20,580	\$ 21,750	\$ 22,900	\$ 23,923
Gastos de Mantenimiento	\$ 12,000	\$ 13,500	\$ 15,000	\$ 16,500	\$ 18,000
Utilidad antes de impuestos	\$ 48,287	\$ 180,526	\$ 302,938	\$ 404,922	\$ 594,386
Impuestos	\$ 896	\$ 34,455	\$ 64,526	\$ 86,248	\$ 126,604
Utilidad Neta	\$ 47,391	\$ 146,071	\$ 238,412	\$ 318,673	\$ 467,782

Fuente: Elaboración Propia

## 5.9 Balance general inicial

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	\$ 15,000.00	Documentos por pagar	\$ 32,000
Bancos (Capital de Trab	\$ 60,000.00	Total	\$ 32,000
Total Activo Circulante	\$ 75,000.00		
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
Terreno	0	Capital Contable	
Edificio	0	Capital Social	\$ 220,093.00
Maquinaria y Equipo	\$ 102,243.00		
Mobiliario y Equipo	\$ 12,340.00		
Equipo de Computo	\$ 6,010.00		
Equipo de Transporte	\$ 38,500.00		
Total Activo Fijo	\$ 159,093.00		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
Gastos Preoperativos	\$ 18,000		
Total Activo Diferido	\$ 18,000		
Suma del Activo	\$ 252,093.00	Suma del Pasivo y Capital	\$ 252,093.00

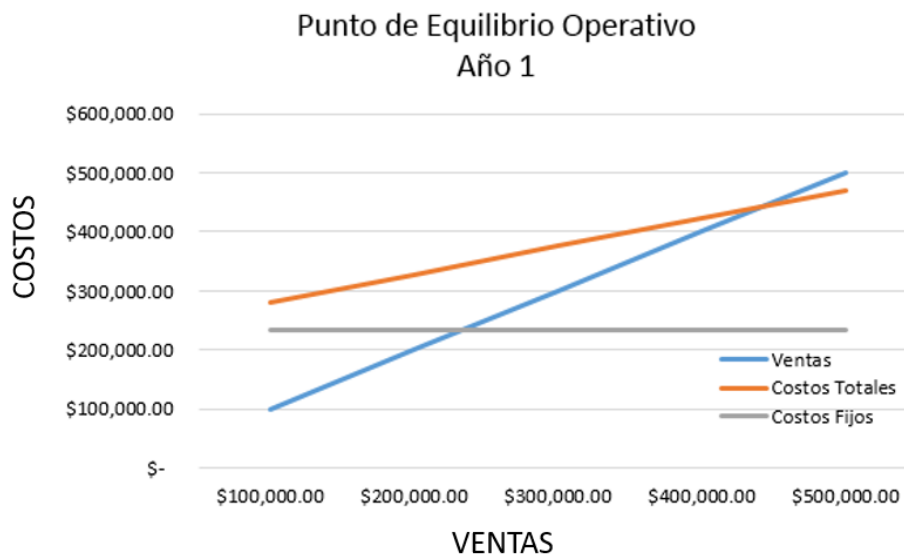
### 5.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio operativo que es el que se presenta. Es el nivel de las operaciones en el cuál los ingresos y los costos son los mismos, en este caso los costos no incluyen intereses pagados ya que no se está considerando ningún tipo de préstamo. En este punto la empresa no tendrá pérdida ni utilidad.

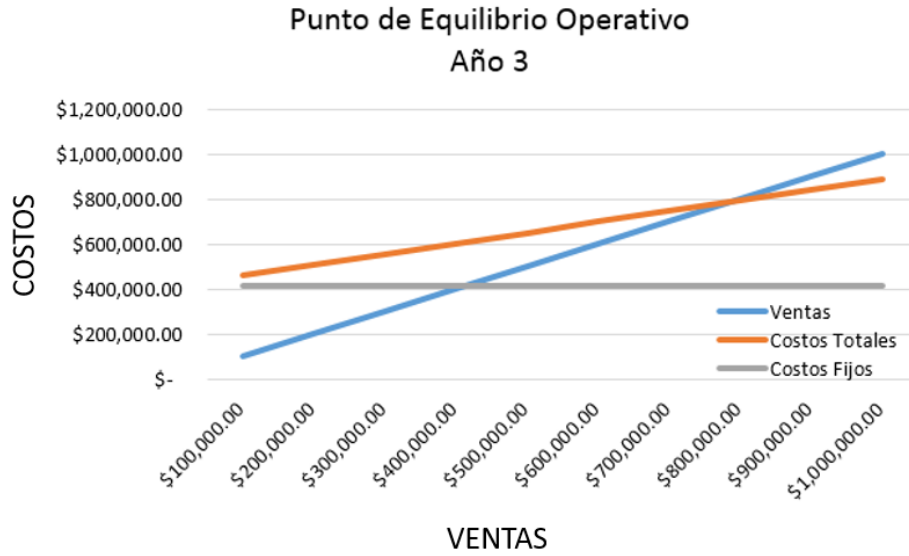
Tabla 5.11 Punto de Equilibrio a 5 años

PERIODO	P.E.O
Año 1	\$ 443,619
Año 2	\$ 578,168
Año 3	\$ 787,128
Año 4	\$ 1,140,768
Año 5	\$ 1,363,750

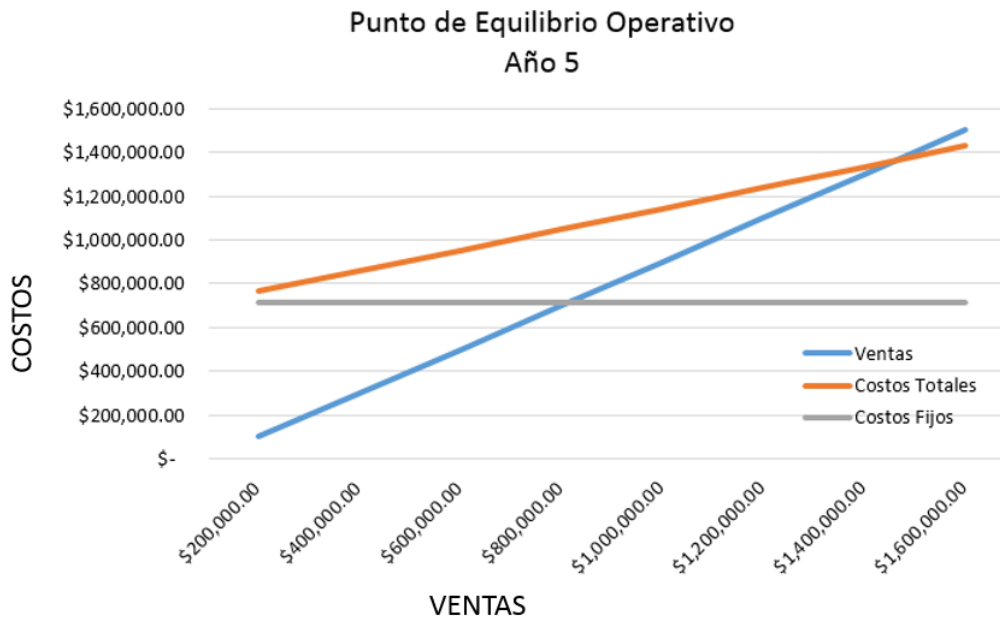
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



## **Capítulo 6. Riesgos Críticos**

Cuando se habla de un riesgo, lo primero que viene a la mente son aquellas situaciones adversas o inesperadas que se presentan en la vida normal. Las personas tienen el riesgo de tener accidentes, de perder su empleo, de enfermarse e incluso de perder la vida.

Algo similar ocurre con las empresas, siempre están expuestas a un serie de riesgos. Lo importante es identificar aquellos que sean los más críticos, por ejemplo los desastres naturales pueden ocurrir de un momento a otro pero definitivamente no puede ser considerado como un riesgo crítico.

La administración de riesgos considera tres tipos de riesgos: los financieros, los externos y los internos. Esto se refiere al aspecto de las finanzas ya que toda empresa sana tiene la finalidad de buscar generar utilidades y ser rentable, existen riesgos externos a nivel político y de ambiente fuera del control de la organización y por otra parte los riesgos internos, que se refiere a lo que ocurre dentro de la organización.

### **6.1 Riesgos Financieros**

Una de las principales causas del cierre de empresas es la falta de capital, en un principio la empresa Vita Sana no tiene contemplado hacer una solicitud de préstamo para su operación, pero en caso de requerirlo un riesgo crítico es no ser sujeto de crédito o bien padecer problemas de liquidez y por tanto poner en riesgo la operación.

Otro riesgo crítico es no alcanzar el punto de equilibrio en determinado año o periodo, para esto se tiene previsto tener un presupuesto “colchón” o de respaldo, pero de igual manera en caso de no ser suficiente se necesitará solicitar un préstamo.

De igual manera otro riesgo financiero considerado como crítico es un aumento repentino en las materias primas, solo basta recordar el caso del aumento en los precios del limón que terminó por impactar directamente a la inflación. En el caso de un aumento inesperado en los precios, será necesario sacrificar utilidades hasta encontrar un punto de estabilidad.

## **6.2 Riesgos Externos**

El año 2015 en particular ha traído varias sorpresas a nivel macroeconómico tanto en México como a nivel mundial, se ha hablado mucho acerca de la caída de los precios del petróleo. Pero por otra parte este año el peso alcanzó su mínimo histórico frente al dólar \$17.50 pesos por dólar. La devaluación siempre se encuentra latente como un riesgo crítico, y se debe intentar tener la menor deuda posible.

De igual manera en la última época se han presentado distintas reformas, incluidas la fiscal. Cada vez el gobierno exige un manejo financiero más transparente y más estricto. Un riesgo es una nueva reforma que apriete a las microempresas, ya que actualmente son las que cuentan con mayor tolerancia fiscal, en base a la política de la activación de la economía.

Otro riesgo externo y bastante crítico en el país y sobre todo en la región de baja california es la violencia y el crimen organizado, en los últimos años se ha experimentado una sensación de paz en la zona, pero no se debe olvidar que un tiempo la frontera de baja california fue considerada una de las zonas más peligrosas del país, la extrema violencia en las calles y el crimen organizado son un evidente freno al desarrollo de la economía local.

### **6.3 Riesgos Internos**

La rotación y el ausentismo son bastante riesgosos para las organizaciones, un estudio publicado en la revista Forbes indica que el ausentismo impacta en un 7.3% al costo de la nómina anual, y que la productividad registrada en las empresas mexicanas actualmente es menor a la que se tenía en la década de los 90's. Las microempresas sufren más por este factor ya que su plantilla laboral es limitada.

Otro de los riesgos internos identificados son las fallas en los equipos, de igual manera este riesgo es crítico para la microempresa ya que difícilmente se cuenta con equipo de respaldo. Por ejemplo en el caso de Vita Sana, un horno representa el mayor de sus activos y principal mecanismo de trabajo, una falla puede causar grandes pérdidas.

## **Capítulo 7. Aspectos legales de implementación y operación (relacionados al plan de negocio planteado)**

### **CAE Centro de Atención Empresarial Ensenada**

Ofrece el servicio de Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), el cual consiste en la simplificación de seis trámites municipales necesarios para la apertura de negocios de “riesgo ordinario” en tan solo 72 horas.

Los permisos que se obtienen mediante este programa son los siguientes: Factibilidad de uso de suelo (gratis), Licencia ambiental (\$420.55), Dictamen de uso de suelo (\$841.12), Instalación de anuncios, rótulos y similares. (\$84.11), Certificado de aprobación de dispositivos de seguridad (\$168.20), Constancia de aprobación de medidas de seguridad (\$420.55)

Solo podrán acceder a este programa los establecimientos que no se dediquen a la venta de alcohol, los que su giro de riesgo sea ordinario, cuya superficie sea no mayor a 150 metros cuadrados y los establecimientos que no vayan a construirse. El programa ofrece una ventanilla única de atención, así como el 60% de descuento si se realizarán los trámites en independiente. “Ver Anexo 7.1”

### **7.1 Definición del régimen de constitución de la empresa**

Sociedad de Responsabilidad Limitada

S de R.L

Se eligió este régimen, ya que la cantidad mínima para formar este tipo de sociedad son \$3 mil pesos. Y el manejo de acciones o transmisión de las “partes sociales” y admisión de nuevos socios debe ser aprobada previamente por los socios.

La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportaciones. Y la administración de la sociedad puede ser por parte de un gerente, socio o alguien ajeno a la misma sociedad.

## 7.2 Trámites de Apertura

- Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) en Ensenada
- Notarización de la escritura constitutiva en Ensenada
- Inscripción de la escritura constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado en Ensenada.
- Solicitud de uso de suelo.
- Solicitud e inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) en Ensenada
- Obtener la licencia de funcionamiento en Ensenada
- Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en Ensenada. Se puede realizar una Pre-Alta, y el trámite en línea Ver Anexo
- Registro de la compañía para el Impuesto Sobre Nómina (ISN) en Ensenada
- Registro al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en Ensenada
- Inscripción al Sistema de Información Empresarial (SIEM) en Ensenada, este trámite tiene un costo de \$670 pesos.
- Establecimiento de la comisión de Seguridad e Higiene.

## 7.3 Trámites Fiscales

Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. Trámite en el servicio de administración tributaria SAT. Este trámite se puede realizar en línea en el siguiente link o bien obtener mayor información al respecto: [www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/tramites/inscripcion\\_rfc/Paginas/fichas\\_40\\_cff.aspx](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/fichas_40_cff.aspx)

#### **7.4 Trámites Laborales**

Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del fondo Nacional para la Viviendo de los Trabajadores (INFONAVTI). Ver Anexo “8.2 y 8.3” En este trámite primero se debe registrar al patrón y posteriormente a los trabajadores.

Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud.

## ANEXOS

## **Anexo 1.1**

Principales Instituciones Bancarias con presencia en Baja California y los Productos Financieros que ofrecen a las MIPYMES.

Institución: Santander

Nombre del Programa: Súper Crédito Negocios, Financiamiento COMEX, Crédito Ágil, Crédito a proveedores del gobierno, Crédito simple (Santander 2014).

Más información en <http://www.santander.com.mx/pymes/productos.html>

Institución: BBVA / Bancomer

Nombre del Programa:

Apoyo a la Operación Diaria: Crédito líquido anual, Crediproveedores, Cadenas Productivas, Habilitación.

Apoyo al Crecimiento: Arrendamiento Financiero, Crédito Simple, Financiamiento Pemex, Plan Piso, Financiamiento Inmobiliario Comercial, Crédito Refaccionario, Arrendamiento Financiero Sale & Lease Back.

Hipotecario Promotor: Para Desarrollo de Proyectos, Para Operación Diaria (Bancomer 2014).

Más información en <https://www.bancomer.com/empresas/index.jsp>

Institución: Banamex

Nombre del Programa: Crédito Negocios Banamex, Tarjeta Impulso Empresarial, Crédito Simple, Crédito con Apoyo a la Construcción, Cadenas Productivas NAFIN, Financiamiento Electrónico a Proveedores.

Más información en <http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/pymes>

Institución: HSBC

Nombre del Programa: Crédito a Negocios Revolvente, Crédito a Negocios Simple, Factoraje a Proveedores.

Más información en <http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/pymes>

Institución: Banorte

Nombre del Programa: Tarjeta de Crédito de Empuje de Negocios, Crédito para Capital de Trabajo Activo/Fijo (Crediactivo)

Más información en <https://www.circulopymebanorte.com/>

## Anexo 8.1

### TRÁMITES PARA EMPRESAS DE BAJO IMPACTO ENSENADA

#### R.F.C. (SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO)

##### A) Persona Física

1. Formato C.U.R.P. (original y copia).
2. Acta de Nacimiento (original y copia).
3. Identificación Credencial Federal o Pasaporte Mexicano (original y copia).
4. Comprobante de domicilio (original y copia).

##### B) Persona Moral

1. Copia del Acta Constitutiva de la Sociedad (original y copia).
2. Comprobante de Domicilio Fiscal (original y copia)
3. Identificación Oficial del Representante Legal.

#### REGISTRO EN RECAUDACIÓN DE RENTAS DEL ESTADO

##### A) Persona Física

1. Solicitud de Empadronamiento de Recaudación y Rentas del Estado.
2. Copia de Constancia expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
3. Copia CURP
4. Croquis de Ubicación.
5. Copia del R1 o R2

##### B) Persona Moral


1. Solicitud de Empadronamiento elaborada a máquina.
2. Copia de C.U.R.P.
3. Acta constitutiva debidamente registrada ante Registro Público de la Propiedad y de Comercio.
4. Identificación de l representante legal (en su caso copia de poder notarial e identificación oficial).
5. R.F.C. del representante legal.
6. Croquis de Ubicación.

#### REQUISITOS PARA NEGOCIOS MENORES DE 100 mts<sup>2</sup>

1. Copia del Recibo del Impuesto Predial Vigente.
2. Tres Fotografías del Local, que muestren el frente del local, interior y exterior del local.
3. Copia de Identificación Oficial del Solicitante y propietario del predio.
4. Acreditación de la Propiedad(según sea el caso):
  - a. Copia de Contrato de Arrendamiento (en caso de que sea rentado)
  - b. Copia de Escrituras (copia simple)
  - c. Copia de contrato de comodato (en caso de que sea prestado)
  - d. Copia de Contrato de Compra-Venta
5. Copia del deslinde Catastral (en caso de construcción copia del ante proyecto)
6. Descripción, medida y dibujo del anuncio que se desea colocar.
7. Croquis de localización del Negocio.
8. Croquis de distribución del establecimiento por dentro.
9. Contar con mínimo un cajón de estacionamiento.
10. Copia del contrato de la empresa que recolecta la basura.

## Anexo 8.2

Solicitud de Número de Registro Patronal			
<b>Personas Morales en el Régimen Obligatorio</b>			
			Datos Opcionales (*)
Fecha de presentación de este aviso	<input type="text" value="05-09-2014"/>	Fecha a partir de la cual surte efectos este movimiento	<input type="text"/>
<b>Datos generales del patrón o sujeto obligado</b>			
Denominación o razón social (El nombre no debe incluir las siglas que identifican el tipo de sociedad)			
<input type="text"/>			
Tipo de sociedad	<input type="text" value="Seleccione uno:"/>		
RFC	<input type="text"/>		
Nombre Comercial (*)			
<input type="text"/>			
<b>Domicilio fiscal</b>			
Calle	<input type="text"/>		
Número y/o letra exterior	<input type="text"/>	Número y/o letra interior	<input type="text"/>
Entre la calle de	<input type="text"/>		
Y la calle de	<input type="text"/>		
Entidad Federativa	<input type="text" value="Seleccione uno:"/>		
Municipio o Delegación	<input type="text" value="Seleccione uno:"/>		
	Código Postal	<input type="text"/>	
Colonia	<input type="text" value="Seleccione uno:"/>	Localidad	<input type="text" value="Seleccione uno:"/>
Teléfono fijo con clave de larga distancia (*)	<input type="text"/>	Extensión(*)	<input type="text"/>
Teléfono fijo2 con clave de larga distancia (*)	<input type="text"/>	Extensión(*)	<input type="text"/>
Dirección de correo electrónico (*)	<input type="text"/>		
<b>Escritura constitutiva</b>			

Escritura constitutiva			
Número de Escritura (*)	<input type="text"/>	No. de Notaría o Correduría (*)	<input type="text"/>
Folio Mercantil(*)	<input type="text"/>		
Lugar y fecha de expedición			
Estado (*)	Seleccione uno: <input type="text"/>	Municipio (*)	Seleccione uno: <input type="text"/>
Fecha de expedición (*)	<input type="text"/> 		
Representante legal			
Poder para	<input type="checkbox"/> Actos de administración		
Apellido paterno	<input type="text"/>	Apellido materno	<input type="text"/>
Nombre(s)	<input type="text"/>	RFC	<input type="text"/>
CURP	<input type="text"/>		
Teléfono fijo con clave de larga distancia(*)	<input type="text"/>	Extensión(*)	<input type="text"/>
Teléfono móvil con clave de larga distancia (*)	<input type="text"/>	Dirección de correo electrónico (*)	<input type="text"/>
Datos del centro de trabajo por el que solicita el registro patronal			
Domicilio <input type="checkbox"/> Si es el mismo que el domicilio fiscal			
Calle	<input type="text"/>		
Número y/o letra exterior	<input type="text"/>	Número y/o letra interior	<input type="text"/>
Entre la calle de	<input type="text"/>		
Y la calle de	<input type="text"/>		
Entidad Federativa	Seleccione uno: <input type="text"/>		
Municipio o Delegación	Seleccione uno: <input type="text"/>	Código Postal	<input type="text"/>
Colonia	Seleccione uno: <input type="text"/>	Localidad	Seleccione uno: <input type="text"/>
Teléfono fijo con clave de larga	<input type="text"/>	Extensión(*)	<input type="text"/>

### Anexo 8.3

<b>INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES</b> <b>SUBDIRECCIÓN GERAL JURÍDICA Y DE FISCALIZACIÓN</b> <b>GERENCIA DE FISCALIZACIÓN</b> <b>DELEGACIÓN:</b>	<b>AVISO PARA PRESENTAR DICTAMEN RESPECTO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES QUE LA LEY DEL INFONAVIT Y SUS REGLAMEN OS IMPONEN A LOS PATRONES Y DEMAS SUJETOS OBLIGADOS</b>	<b>AVISO No.</b>  <b>PARA USO EXCLUSIVO INFONAVIT</b>
---	--	---



PRIMER DICTAMEN       DICTAMEN SUBSECUENTE       SUSTITUCIÓN C.P.A.

**I. DATOS DEL PATRON**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_  
**C.F.O.:** \_\_\_\_\_

DOMICILIO FISCAL: CALLE \_\_\_\_\_  
 NÚMERO: \_\_\_\_\_

COLONIA: \_\_\_\_\_      CODIGO POSTAL: \_\_\_\_\_

POBLACION: \_\_\_\_\_ ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_      TELEFONO: \_\_\_\_\_

GIRO: \_\_\_\_\_

NO. EXPEDIENTE INFONAVIT: \_\_\_\_\_      REGISTRO PATRONAL \_\_\_\_\_

PERIODO A DICTAMINAR: \_\_\_\_\_      APORTACIONES PAGADAS EN EL \_\_\_\_\_

EL CONTADOR PUBLICO DICTAMINADOR DECLARA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE NO SE ENCUENTRA EN NINGUNO DE LOS SUPUESTOS SEÑALADOS EN EL ARTICULO 23 DEL REGLAMENTO DE INSCRIPCION, PAGO DE APORTACIONES Y ENTERO DE DEPOSITOS AL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

PATRON Y CONTADOR PUBLICO ACEPTAMOS Y NOS SOMETEMOS A REALIZAR EL DICTAMEN CONFORME A LA LEY DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES, SUS REGLAMENTOS Y DEMAS NORMATIVIDAD VIGENTE.

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL      NOMBRE Y FIRMA DEL CONTADOR PUBLICO      NO. REGISTRO DEL **C.F.O.** ANTE INFONAVIT

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DEL INFONAVIT**

CONCLUSION:      A C E P T A D O: \_\_\_\_\_      R E C H A Z A D O: \_\_\_\_\_

CAUSA DEL RECHAZO: \_\_\_\_\_

EVALUADOR	FECHA	FECHA DE RECEPCION DEL AVISO	AUTORIZACION
_____	____/____/____	PRORROGA/VECES _____ No. OFICIO _____ FECHA AUTORIZACION _____	_____
NOMBRE Y FIRMA	DÍA / MES / AÑO		NOMBRE Y FIRMA
			DÍA / MES / AÑO

**SE PRESENTA POR TRIPLICADO**

## REFERENCIAS

Alcaraz Rafael. El emprendedor del éxito.2006. 3era edición. Mc Graw Hill. México Df.

Andersen Arthur, (1999). Diccionario de Economía y Negocios, Editorial Espasa, España.

Bancomer/BBVA (2014). Financiamientos para empresas. Consultado el 3 de Agosto del 2014. Disponible en <https://www.bancomer.com/empresas/index.jsp>

Change Org. (2014). Petitions. It's time for a Healthy, meatless option at Mc Donald's. Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.change.org/petitions/mcdonald-s-it-s-time-for-a-healthy-meatlessoption>

CNN Expansión (2012). Consejos de oro para incubar tu empresa. Consultado el 4 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores>

CNN Expansión (2013). Créditos para la empresa. Consultado el 12 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/08/09/financiamiento-pymes>

CNN Expansión (2013). Negocios. Ventas de Mc Donald's decepcionan al mercado. Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/10/21/las-ganancias-de-mcdonalds-crecen-4>

Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX (2013). Seguimiento Empresarial. Ensenada. Editado por la COPARMEX

Consejo de Comunicación (2014). Empresas Pepe y Toño. Consultado en Julio del 2014. Disponible en [www.pepeytono.com.mx](http://www.pepeytono.com.mx)

Consejo de la Comunicación (2014). Empresas Pepe y Toño. Misión. Consultado el 18 de Julio del 2014. Disponible en [http://www.pepeytono.com.mx/quienes\\_somos](http://www.pepeytono.com.mx/quienes_somos)

Consejo de la Comunicación (2014). Empresas Pepe y Toño. Crea tu Empresa. Consultado el 18 de Julio del 2014. Disponible en

[http://www.pepeytono.com.mx/crea\\_tu\\_empresa](http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa)

Consejo de la Comunicación (2014). Empresas Pepe y Toño. Crédito y Financiamiento Pyme. Consultado el 12 de Agosto del 2014. Disponible en

[http://pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/como\\_y\\_donde\\_conseguir\\_credito\\_y\\_financiamiento\\_para\\_pymes](http://pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/como_y_donde_conseguir_credito_y_financiamiento_para_pymes)

[Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología COMECYT. Estudio de Tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados en el estado de México.](#)

[Consultado el 26 de Agosto del 2014 Disponible en.](#)

<http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>

Contacto PYME La Investigación de mercados en la PYME. Consultado en Julio del 2014. Disponible en

[http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso\\_tc/index.htm](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso_tc/index.htm)

Diario Oficial de la Federación DOF 2014. Acuerdo mediante el cual se establecen los lineamientos generales para el expendio y distribución de alimentos y bebidas preparados y procesados en las escuelas del Sistema Educativo Nacional.

Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5344984&fecha=16/05/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5344984&fecha=16/05/2014)

El Financiero. Miércoles 12 de Diciembre del 2007. Mercados, La importancia de las Pymes en la sociedad Mexicana. Disponible en [www.elfinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx)

Gobierno de Baja California (2014). Sistema de Apertura Rápido de Empresas

Consultado el 4 de Septiembre del 2014. Disponible en

[http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cae/cae\\_sare\\_ens.html](http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cae/cae_sare_ens.html)

Gómez Liyis (2007). The process and problems of business Start Ups.

*Pensamiento y Gestión*, 22. 234-248. Consultado en Marzo del 2014. Disponible

en <http://148.231.10.114:3017/ehost/detail?vid=3&sid=a3d77816-b838-4e85-be03->

[749cc1b12ed7%40sessionmgr4003&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=a9h&AN=26560534](http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=257cd854-0b14-40c6-9f2f-a6b69d2fbfd0%40sessionmgr110&vid=12&hid=117)

Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS (2012). Escenario actual de la obesidad en México. Revista Médica del IMSS. Vol. 51 Núm. 3. Consultada el 7 de Agosto del 2014. Disponible en EBSCO

<http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=257cd854-0b14-40c6-9f2f-a6b69d2fbfd0%40sessionmgr110&vid=12&hid=117>

Instituto Nacional del Emprendedor (2014). INADEM. Consultado el 28 de Julio del 2014. Disponible en [www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx)

Instituto Nacional del Emprendedor INADEM (2014). Convocatorias FNE. Consultado el 4 de Agosto del 2014. Disponible en <https://www.inadem.gob.mx/convocatorias.html>

Instituto Nacional del Emprendedor INADEM (2014) Misión y Visión del INADEM. Consultado el 3 de Agosto del 2014. Disponible en [https://www.inadem.gob.mx/que\\_es\\_inadem.html](https://www.inadem.gob.mx/que_es_inadem.html)

Instituto Nacional del Emprendedor INADEM (2014) Quiero Emprender. Consultado el 3 de Agosto del 2014. Disponible en [https://www.inadem.gob.mx/quiero\\_emprender.html](https://www.inadem.gob.mx/quiero_emprender.html)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). Censos Económicos 2009. Micro, Pequeña y Gran Empresa, Estratificación. Aguascalientes. Consultado en Julio del 2014. Disponible en [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon\\_o\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Micro_peque_mediana.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). Consultado el 10 de Junio del 2014. Población de los municipios de Baja California. Disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapatematico/default.aspx>

Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal INAFED (2014). Enciclopedia de Municipios y Delegaciones de México. Consultado el 8 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM02bajacalifornia/municipios/02001a.html>

Instituto Tecnológico Autónomo de México (2014). ITAM. Opciones de Financiamiento Gubernamental en México. Dirección Estratégica Revista de Negocios del ITAM. Edición No.48 Consultada el 6 de Agosto del 2014. Disponible en <http://direccionestrategica.itam.mx/opciones-de-financiamiento-gubernamental-en-mexico/3/>

Jaramillo Rivas Milagro (2011). Enfoque Neoclásico de la Administración. Consultado el 8 de abril del 2014. <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>

Luna Rafael (1999) Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos. PROARCA / CARPAS Consultado en Marzo del 2014. Disponible en [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnack395.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnack395.pdf)

Medellín Cabrera, Soto Flores (2010). La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker La innovación y el empresario innovador en Drucker. SINNCO. Consultado en Julio del 2014. Disponible en [http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT15/SESSION2/MT152\\_RSO\\_TOF\\_261.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT15/SESSION2/MT152_RSO_TOF_261.pdf)

Milenio (2014). Política. Retiran anuncios chatarra de la televisión infantil. Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en [http://www.milenio.com/politica/comida\\_chatarra-comercial\\_TV-comida\\_chatarra-restriccion\\_55\\_horas-mikel\\_arriola\\_0\\_335966572.html](http://www.milenio.com/politica/comida_chatarra-comercial_TV-comida_chatarra-restriccion_55_horas-mikel_arriola_0_335966572.html)

Morales Nájjar Isaías, (2011). Las Pymes en México entre la creación fallida y la destrucción creadora. Consultado en Julio del 2014. Disponible en

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>

Noticias Terra 2014. SEP multará a escuelas que vendan comida "chatarra".

Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en

<http://noticias.terra.com.mx/mexico/sep-multara-a-escuelas-que-vendan-comida-chatarra,3109a15984544410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>

Observatorio Estratégico Tecnológico OET (2014). Megatendencias Sociales.

Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en <https://oet.itesm.mx>

Potencial Pymes Microsoft (2013). 10 Cosas que no sabías de las incubadoras de empresas Consultado el 4 de Agosto del 2014. Disponible en

<http://www.potencialpymes.com/>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua Española (22ª edición). Madrid, España.

Real Academia de la Lengua Española RAE (2014). Definición de Financiar.

Consultado el 14 de Agosto del 2014. Disponible en

<http://lema.rae.es/drae/?val=financiamiento>

Sánchez Vélez C & Valdés Flores P (2011). Efectividad Institucional de los Programas de Apoyo a las MIPYMES en México. Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 4. Núm2. Consultada el 16 de Julio del 2014.

Disponible en Ebsco Host

<http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0c0046b6-0b1e-49d1-b796-08db97d21c8b%40sessionmgr111&vid=4&hid=121>

Santander (2014.) Productos Financieros MIPYMES. Consultado el 3 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.santander.com.mx/pymes/productos.html>

Secretaría de Gobierno del Estado de Guanajuato. Estudio de Mercado/ Guía de Estudio de Mercado. Consultado en Julio del 2014. Disponible en

<http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaEstudioMercado.pdf>

Secretaría de Salud SS (2010). Acuerdo Nacional para la salud alimentaria. Estrategia contra el Sobrepeso y la Obesidad. México. Editado por Dirección General de la Promoción de la Salud.

Secretaría de Salud del Distrito Federal (2014). Programa no a la obesidad. Consultado el 7 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php>

Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2014). STPS. Programa de Fomento al Autoempleo. Consultado el 6 de Agosto del 2014. Disponible en [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/servicio\\_empleo/fomento\\_empleo.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/servicio_empleo/fomento_empleo.html)

Simón V, Revuelto L & Medina A (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. Estudios Gerenciales, 28, 237-255. Consultado el 17 de Marzo del 2014 en: <http://148.231.10.114:3017/ehost/detail?vid=5&sid=2e506a53-25bb-491a-baf2-fa710f80bb2f%40sessionmgr4001&hid=4112&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=88906092>

Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2014). *Empresas Registradas en el municipio de Ensenada*. Consultado en Abril del 2014. Disponible en [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Sistema Emprendedor Mexicano (2014). Consultado el 6 de Agosto del 2014. Disponible en <http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/>

Veciana José María (2005). La creación de empresas un enfoque gerencial. (1era Edición). Barcelona. Editorial “La Caixa”

## Bibliografía

Asociación Mexicana de Agencias de inteligencia de mercado y Opinión A.C. AMAI. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.amai.org/>

Asociación Mexicana de Agencias de inteligencia de mercado y Opinión A.C. AMAI. Niveles Socioeconómicos NSE. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.amai.org/>

Campos & Mecina. Consulta Mitofsky (2011). Hábitos Alimenticios y concepto de comida chatarra: Encuesta Nacional en Viviendas.

Comisión Nacional de Salarios Mínimos (2015). Salarios mínimos por área. Consultado en Septiembre del 2015. Disponible en [http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla\\_salarios\\_minimos/2015\\_abril/TABULADOR\\_ABRIL\\_2015.pdf](http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2015_abril/TABULADOR_ABRIL_2015.pdf)

Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX (2013). Seguimiento Empresarial. Ensenada. Editado por la COPARMEX

Contacto PYME La Investigación de mercados en la PYME. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en [http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso\\_tc/index.html](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso_tc/index.html)

Joost van (Et. Al) Diccionario LID. Marketing Directo e Interactivo. (2012). LID. (1era edición). España. Editorial Empresarial, S.L

Gómez-Puig Marta (2006). Universitat de Barcelona. Introducción a la microeconomía. Microeconomía.org. Consultado el 10 de Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.microeconomia.org/documentospdf/introduccionalamicro.pdf>

Hernández Sampieri R, Fernandez Collado C, Baptista Lucio P (2010). Metodología de la Investigación, (5a ed.), México, McGraw-Hill.  
Montoya Restrepo Constanza. Universidad Nacional de Colombia. Economía General Consultado el 15 de Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydeman3.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). Consultado en Diciembre 2014. Población de los municipios de Baja California. Disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapatematico/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2014). Mapas de marginación urbana de las zonas metropolitanas y ciudades de 100 mil habitantes o más. Consultado en Diciembre 2014. Disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

López Torres Virginia G. (2014). Seminario de Investigación II. México. Universidad Autónoma de Baja California

Real Academia Española RAE (2014). (23ª edición). Madrid. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.rae.es/>

Secretaría de Gobierno del Estado de Guanajuato. Estudio de Mercado/ Guía de Estudio de Mercado. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaEstudioMercado.pdf>

Universitat De Valencia (2014). Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en <http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. Seminario de Investigación.  
Consultado en Diciembre del 2014. Disponible en  
[http://profesores.fi.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodo\\_Cientifico.pdf](http://profesores.fi.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodo_Cientifico.pdf)