

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de la Tesis:

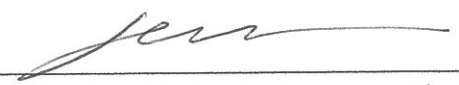

Dra. Blanca Rosa García Rivera

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.-


Sinodal Dra. María Concepción Ramírez Barón

2.-


Sinodal Dra. Sheila Delhumeau Rivera

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**FORMULACION Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN
MODELO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL, DE UNA EMPRESA
REPOSTERA EN ENSENADA**

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

PRESENTA:

GABRIELA MEXIA PACHECO

ENSENADA, B.C.

JUNIO DEL 2013

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**MODELO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE UNA EMPRESA
REPOSTERA EN ENSENADA**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

GABRIELA MEXIA PACHECO

ENSENADA, B.C.

Abril del 2013

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de la Tesis: Dra. Blanca Rosa García Rivera

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.- _____
Sinodal Dra. María Concepción Ramírez Barón

2.- _____
Sinodal Dra. Sheila Delhumeau Rivera

Agradecimientos

A mi esposo por apoyarme incondicionalmente en este camino, a motivarme cuando el cansancio llegaba a mí, por su amor y comprensión gracias.

A mi hijo que es la fuente de inspiración, el que me impulsa a ser mejor día a día.

A mis padres por enseñarme el trabajo duro y constante y darme los valores de un buen ser humano.

A mí querida amiga Dra. Blanca García Rivera por compartir sus conocimientos, por enseñarme a ser mejor profesionista, pero sobre todo por su invaluable amistad.

A la Dra. Ma. Concepción por su apoyo incondicional, por su experiencia y conocimiento compartido.

A mis maestros y amigos y a todos aquellos que participaron de manera directa e indirecta por la realización de este proyecto

A todos aquellos que creyeron en mí y gracias.

Dedicatoria

A mi esposo Oscar Almaraz Gabarain, a mi hijo Oscar Almaraz Mexia.

A mi familia, padres y hermanas Claudia y Maribel Mexia, por cuidar y darle amor a mi hijo, cuando yo estudiaba, por todo el tiempo que no les di por entregarme y comprometerme al estudio, por ausentarme en fechas importantes, pero hoy aquí está el fruto que compartiré con mucho orgullo.

Resumen

Este trabajo analiza la viabilidad de un proyecto de inversión que se llevara a cabo en la ciudad de Ensenada Baja California.

En Ensenada cada vez es más competitivo, la industria panificadora pues empresas posicionadas siguen creciendo, surge el nacimiento de nuevas empresas y llegan cadenas nacionales e internacionales que manejan productos que cumplen con la misma función, por ello surge la necesidad de estudiar a fondo la respuesta del consumidor y por consecuencia el éxito de la empresa.

Para la obtención de la información se aplico el instrumento a clientes actuales y posibles potenciales para identificar las variables e indicadores claves que nos permitirá analizar y estudiar para su implementación, distinguir también cuales son los factores clave que los impulsan a preferirlos para fortalecerlos y mejorarlos.

Hoy en día la demanda del consumidor no está solo en un producto diferenciado sino en todos aquellos factores tangibles e intangibles que rodean a la empresa y por consecuencia al producto, el costo-beneficio es cada vez más relacionado con la decisión de compra y eso hace tan vulnerables a todas la micro empresas, que están obligadas a una mejora constante para ser competitivas, para la empresa, no basta crecer sino mantenernos.

El presente trabajo realiza un estudio minucioso de todos los factores a considerar para la apertura de una nueva sucursal, el monto de la inversión, el punto de equilibrio y el periodo de recuperación de la inversión , posteriormente ofrece un estudio cuantificado del comportamiento de los siguientes años y la recomendación para todas las áreas funcionales del negocio.

Palabras clave: inversión, viabilidad, competencia, consumidor.

Tabla de contenido

	Página
Introducción	1
Justificación del trabajo terminal	2
Objetivos del trabajo terminal	3
Marco referencial	4
Marco teórico	11
Capítulo 1 Naturaleza del proyecto	
1.1 Nombre de la empresa	17
1.1.1 Lema y logotipo	17
1.2 Descripción de la empresa	17
1.3 Ubicación	17
1.4 Misión	18
1.5 Visión	18
1.6 Valores de la empresa	18
1.7 Objetivos de la empresa	19
1.8 Ventajas competitivas	20
1.9 Análisis de la industria	20
1.10 Productos de la empresa.....	21
1.11 Impacto económico ambiental	22
1.12 Impacto social y cultural	22
1.13 Impacto tecnológico	23
1.14 Metas del proyecto	24
1.15 Pregunta de investigación	24
1.16 Matriz de congruencia.....	25
Capítulo 2 El Mercado	
2.1 Investigación de mercados	26
2.1.1 Objetivos generales	27
2.1.2 Objetivos específicos.....	27
2.1.3 Metas del estudio.....	27

	Página
2.2 Análisis de la demanda.....	28
2.2.1 Análisis de la competencia	31
2.3 Población y muestra	32
2.4 Descripción del instrumento	32
2.4.1 Operalización de las variables	33
2.4.2 Instrumento.....	36
2.4.3 Resultados	38
2.5 Diagrama Ishikawa.....	46
2.5.1 Limitaciones y delimitaciones de la investigación	47
2.6 Distribución y puntos de venta.....	47
2.7 Promoción del producto	47
2.7.1 Fijación y políticas del precio	50
2.8 Plan de introducción al mercado	50
2.9 Riesgos y oportunidades del mercado	51
2.10 Sistema y plan de ventas	54
2.11 Plan de abastecimiento	54
Capítulo 3 Estudio Técnico	
3.1 Especificaciones del producto	55
3.2 Descripción del proceso productivo	56
3.3 Diagrama de flujo.....	57
3.4 Características de la tecnología	58
3.5 Equipo e instalaciones	59
3.6 Materia prima	60
3.7 Ubicación de la empresa	61
3.8 Diseño y distribución de la planta	63
3.9 Contratación del personal	63
3.10 Programa de producción	65
Capítulo 4 Organización	
4.1 Estructura organizacional	67

	Página
4.2 Funciones específicas de puestos	67
4.3 Capacidad del personal	70
4.4 Desarrollo de personal	70
4.5 Administración de sueldos y salarios	71
4.6 Evaluación y desempeño	71
Capítulo 5 Finanzas	
5.1 Inversión requerida	72
5.2 Calculo del punto de equilibrio	77
5.2.1 Modelo CVU	78
5.2.2 Análisis de la utilidad meta	80
5.3 Estados financieros.....	80
5.4 Proyección de ventas a 10 años.....	83
5.4.1 Pronóstico de ventas a 10 años.....	86
5.5 Punto de equilibrio proyectado	89
5.6 Análisis de razones.....	94
5.7 PR,VPN,TIR,CB	95
Capítulo 6 Riesgos críticos	
6.1 Riesgos críticos internos.....	98
6.2 Riesgos críticos externos.....	100
6.3 Riesgos financieros	102
Capítulo 7 Aspectos legales de la implementación y operación del proyecto	
7.1 Definición del régimen	103
7.2 Tramites de apertura	103
7.3 Tramites fiscales.....	103
7.4 Tramites laborales	103
Anexos.....	110
Referencias	118
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras	xii

Lista de graficasxiii

Lista de tablas

	Página
Tabla 2.3 Matriz del perfil competitivo	31
Tabla 2.5 Operación de la variable del producto	33
Tabla 2.6 Operación de la variable plaza	33
Tabla 2.7 Operación de la variable promoción	34
Tabla 2.8 Operación de la variable precio.....	34
Tabla 2.9 Operación de la variable personal	35
Tabla 2.10 Producto líder	38
Tabla 2.11 Ventaja competitiva	39
Tabla 2.12 Resumen procesamiento de datos	39
Tabla 2.13 Variedad de pasteles grandes deseados.....	40
Tabla 2.14 Contingencia en zonas comerciales	41
Tabla 2.15 Contingencia percepción del precio	41
Tabla 2.16 Contingencia en edad (ocupación).....	42
Tabla 2.17 Contingencia frecuencia de consumo (servicio / inversiones).....	43
Tabla 2.18 Contingencia frecuencia de consumo.....	44
Tabla 2.19 Contingencia precepción del precio	45
Tabla 2.20 Producto de menor rotación	45
Tabla 2.21 Acción estratégica (plan de introducción al mercado).....	51
Tabla 2.22 Matriz FODA	52
Tabla 3.1 Características de la tecnología.....	58
Tabla 3.2 Elección de equipo	59
Tabla 3.3 Lista de materias primas.....	60
Tabla 3.4 Análisis de la ubicación optima de la planta	61
Tabla 3.5 Medida de factores objetivos	61
Tabla 3.6 Calificación de factores subjetivos.....	61
Tabla 3.7 Media de factores subjetivos	62
Tabla 3.8 Medidas de las ubicaciones	62
Tabla 4.1 Sueldos	71
Tabla 4.2 Rendimiento de personal	71

	Página
Tabla 5.1 Inversión total activo fijo	72
Tabla 5.2 Proyección de crédito refaccionario	73
Tabla 5.3 Proyección de suministros de materia prima	74
Tabla 5.4 Proyección de gastos de mantenimiento	75
Tabla 5.5 Proyección de servicios	75
Tabla 5.6 Proyección de gastos de instalación	75
Tabla 5.7 Ejecución del proyecto	75
Tabla 5.8 Costos fijos anuales	76
Tabla 5.9 Costos variables anuales	76
Tabla 5.10 Costo de operación	77
Tabla 5.11 Formulas	77
Tabla 5.12 Margen de contribución marginal	78
Tabla 5.13 Simulador de margen de contribución	78
Tabla 5.14 Análisis de la utilidad meta	80
Tabla 5.15 Estado de resultados	80
Tabla 5.16 Balance general	82
Tabla 5.17 Ingresos a 10 años	83
Tabla 5.18 Ingresos a 10 años café	83
Tabla 5.19 Ingresos a 10 años pasteles chicos	84
Tabla 5.20 Ingresos a 10 años pasteles grandes	84
Tabla 5.21 Flujo de efectivo	85
Tabla 5.22 Estado de resultados proforma	86
Tabla 5.23 Entradas de efectivo	86
Tabla 5.24 Desembolso de efectivo	87
Tabla 5.25 Balance general proforma	88
Tabla 5.26 Análisis de razones	94
Tabla 5.27 Calculo VPN, TIR	96
Tabla 6.3 Simulador de riesgo financiero	102

Lista de Figuras

	Página
Figura 1.1 Logotipo	17
Figura 1.2 Ubicación	17
Figura 1.3 Productos	21
Figura 1.4 Matriz de congruencia	25
Figura 2.1 Distribución de la población	29
Figura 2.2 Distribución de género	29
Figura 2.3 Distribución de ingresos	30
Figura 2.4 Resumen de procesamiento de datos	32
Figura 2.5 Resultados de la variable producto	45
Figura 2.6 Resultados de la variable plaza	46
Figura 2.7 Resultados de la variable precio	46
Figura 2.8 Resultados de las variables promoción	46
Figura 2.9 Distribución al cliente	47
Figura 2.10 Plan de ventas	54
Figura 3.1 Productos	55
Figura 3.2 Árbol de estructura del producto	56
Figura 3.3 Diagrama de flujo del proceso del producto	57
Figura 3.4 Distribución de la planta	63
Figura 4.1 Organigrama	67

Lista de Gráficas

	Página
Gráfica 2.1 Producto líder	38
Gráfica 2.2 Variedad de pasteles grandes deseados	40
Gráfica 5.1 Punto de equilibrio	77
Gráfica 5.2 Punto de equilibrio año 1	89
Gráfica 5.3 Punto de equilibrio año 2	89
Gráfica 5.4 Punto de equilibrio año 3	90
Gráfica 5.5 Punto de equilibrio año 4	90
Gráfica 5.6 Punto de equilibrio año 5	91
Gráfica 5.7 Punto de equilibrio año 6	91
Gráfica 5.8 Punto de equilibrio año 7	92
Gráfica 5.9 Punto de equilibrio año 8	92
Gráfica 5.10 Punto de equilibrio año 9	93
Gráfica 5.11 Punto de equilibrio año 10	93

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional la cual es responsable de generar 96% de los empleos actuales.

Planteamiento del estudio

Este plan de negocios pretende diseñar el modelo ideal para la apertura de nuevos puntos de venta, en cualquier parte de la ciudad o del estado, asegurando su éxito. Al acercar el producto a nuevos consumidores potenciales que se encuentran en otras secciones comerciales, que no cuentan con el producto.

Se pretende; aumentar la afluencia de consumo, fortalecer el prestigio de la marca para comercializarla, conocer la viabilidad de integrar nuevos productos, saber si cumplimos con los objetivos de la empresa y si se está satisfaciendo a los distintos consumidores con nuestros productos. El producto es rentable, no es muy común, y eso se traduce a mayores posibilidades de éxito, ya que el mercado es muy amplio.

En Ensenada crece la tendencia de que hoy en día los habitantes están dispuestos a pagar por un buen producto, de calidad que genere satisfacción en sabor y presentación.

Con la apertura de un nuevo punto de venta se abrirán nuevas fuentes de empleo, se fortalecerá una empresa ya existente, con oportunidades de crecimiento en mas secciones comerciales. En Ensenada las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 95.5% del estado y las cuales generan 67.3% del empleo total.

Es por esto que la empresa estará impulsando la generación de empresas jóvenes competitivas con la intención de mejorar el bienestar de la población y marcar tendencias con productos que proporcionan mucho más que un buen sabor.

Justificación del estudio

La razón por la cual está el interés por este sector es que crece la tendencia de la sociedad a consumir productos finos, saludables y de calidad pues genera valores para el consumidor como son valor social, valor de servicio, valor del producto, de calidad, etc.

Las tendencias y comportamientos del consumidor se inclinan a seguir comprando los mismos productos básicos, como pan y pasta, pero están buscando versiones más saludables.

Las tendencias para el 2013 nos indican que:

1. Los consumidores buscan versiones más saludables de sus alimentos tradicionales
2. El 66% de los consumidores prefieren el pan de grano entero.
3. Los compradores están considerando si un producto cuenta con edulcorantes artificiales o jarabe de maíz alto en fructosa en la evaluación de su valor nutricional.
4. Los consumidores creen cada vez más que la nutrición juega un papel clave en mantener la salud y aplaza las enfermedades graves, por este motivo buscan productos que les ayuden a obtener los nutrientes importantes.
5. El 55 % de los consumidores creen que el calcio es muy eficaz para la salud ósea
6. El 55 % cree que la fibra es muy eficaz contra el cáncer de colon
7. El 38 % cree que las vitaminas omega son muy eficaces para la salud del corazón. (Dra. Sloan Elizabeth, ,2012, Sloan Trends)

Debido a que crece esta tendencia de consumir productos o suplementos naturales por una salud mejor y que el mercado actual de la salud se encuentra fragmentado en varios nichos, donde los alimentos mas naturales posibles se convierte en un requisito esencial, los consumidores quieren que sus beneficios para la salud sean lo más naturales posibles, Repostería La Reyne colabora con ese estado de salud que se desea, al cumplir con la dosis diaria recomendadas de ingredientes que contienen nuestros productos y que garantiza que brinda el beneficio buscado, explotar esta ventaja competitiva integrando una campaña publicitaria lo cual los haria aun más atractivo.

Demostrando la ventaja de elegir productos La Reyne porque maneja productos naturales sin conservadores, ni colorantes artificiales además de contar con vitaminas, y sin grasas saturadas.

Las frutas tienen la ventaja natural de poseer atractivos inherentes para el consumidor como sabor y naturalidad como la manzana que es altamente antioxidante.

La preocupación y responsabilidad del bienestar de nuestros consumidores tendrá como resultado:

Buen sabor, consumidores leales, crecimiento de la marca

Conocer las tendencias nos ayuda a detectar las oportunidades del negocio para responder a los distintos tipos de consumidores.

Objetivo del trabajo terminal

Realizar un estudio de factibilidad que permita justificar la expansión de repostería La Reyne, para hacer de esta una empresa competitiva, de mayor rentabilidad, y posicionamiento.

Marco referencial

La palabra pastel de origen germánico procede de *wastill*, después se cambia a *wastel* y luego en *gastel* que era sinónimo de manjar hasta convertirse en pastel.

La repostería tiene sus antecedentes en Persia, quinientos años A.C. y es ahí en donde se puede considerar el inicio de la evolución y diversificación del producto con la obtención del azúcar en estado sólido.

Poco se sabe de la repostería española antes de la época de los romanos. Es muy posible que se elaborasen pasteles con miel de Hispania. La miel era un producto conocido para endulzar. Poco se sabía de otros en los primeros tiempos, a no ser de la rara savia del arce (*Saccharum officinarum*) que se empleaba como elemento farmacológico (ya mencionado por Dioscórides). Cabe la posibilidad de que los primeros dulces antes de la llegada de los romanos a la península consistieran en una mezcla de miel y frutos secos molidos. La miel de Hispania era muy famosa en la época del imperio romano y de esto se tiene constancia por Macrobio (gobernador de Hispania a mediados del siglo IV) en sus *Commentarii in Somnium Scipionis*.

La pastelería romana fue la que primero influenció, debido principalmente a la introducción de nuevas técnicas reposteras, los romanos empleaban otros medios de dulcificación en la repostería: como el *mulsum* (vino melado), mezclando la harina de trigo con la miel para elaborar los primeros pasteles, en esta época la elaboración del pan y los pasteles era similar.

Quedan nombres de algunas preparaciones reposteras gracias a autores que las mencionan como la *tripartina* (por el empleo de huevos, leche y miel), el *globus* (especie de buñuelo), la *melca*, la popular placenta.

Los árabes trajeron esplendor a la repostería, con ellos vino una nueva forma de dulcificar con la caña de azúcar, refinando el azúcar de la caña en el siglo IX, dicho fenómeno revolucionó la repostería española donde gran parte de las referencias a la repostería andalusí se encuentra en la traducción que hizo el hispanista moderno Ambrosio Huici Miranda de un manuscrito anónimo que lo tituló *La cocina hispano-magrebí* en la época almohade referenciado habitualmente como manuscrito anónimo en el siglo XIII, donde describe dulces como el *alfaxor*, *gata'if*, las almojábanas (empanadillas rellenas de queso y fritas a las que se espolvoreaba azúcar), los cuernos

de gacela, etc. La aportación de la repostería andalusí queda el gusto por el uso de almendras en los pasteles.

De la misma forma se divulgaba la dulcería mosaica antes de la expulsión de los sefarditas decretada por los Reyes Católicos en 1492. Las celebraciones judías son muy pródigas en dulces y no faltaban en cada celebración como los letuarios de membrillo del Yom Kipur, en el Sucot las hojuelas y las roscas, en la Januca eran habituales los buñuelos y los pasteles de pasas, mucho de esta repostería se ha ido relegando al olvido. Otras variantes se recuerdan en la actualidad en países de Latinoamérica, Turquía o Grecia, lugares en donde habitan en la actualidad colonias de sefarditas.

La reconquista hace que todo ese saber repostero quede de alguna forma en el saber popular, no obstante hay manuscritos como Libre de *totes maneres de confits* (de treinta y tres capítulos) de autor anónimo que refleja una herencia árabe-española. En ella describe pasteles en forma de libros, jaleas, confites y bebidas como la *aloo*.

La proliferación del azúcar hace que las conservas en jaleas se consideren parte de la confitería, la más difundida en la España moderna fue la carne de membrillo, en Portugal denominada mermelada. Las recetas empiezan a incluir el azúcar frente a la miel, aparecen recetas del azúcar *cande*, la del *alfeñique*, el azúcar rosado, etc. Algunas de las salsas dulces mencionadas se encuentran la pólvora de duque empleada en las elaboraciones culinarias de la alta cocina navarra y catalana-aragonesa de la Baja Edad Media.

La cocina española de mediados del siglo XV se caracterizaba por la mezcla de sabores agridulces, su gusto es una constante de esta época que proviene de la pastelería romana, tomando el concepto lógico del choque de contrarios y de la mezcla de sabores. La repostería conventual nació en algún momento de la alta edad media, es muy posible que la elaboración de dulces fuera realizada con vistas a agasajar a los benefactores de la comunidad, siendo esta una actividad habitual.

Se destacan entre los reposteros a Miguel de Baeza que en Toledo escribe en 1592 Los cuatro libros del arte de confitar, Luis Vallés en su obra Regalo de la Vida Humana en el que muestra estrecha relación existente entre la confitería y gastronomía con la medicina y la dietética, se empiezan a regular las actividades de los confiteros, turroneiros o melcocheros en Castilla.

A mediados del siglo XVI la repostería cubría en una doble función tanto el tratamiento de la enfermedad y/o la degustación como golosina, se describen postres como los artalejos, las piñoneadas, el diacitrón, etc.

Francisco Martínez Montañón en su Arte de cocina, Pastelería y Conservería (1611) menciona elaboraciones de la Corte llenas de esplendor, Francisco Martínez Montañón cocinero de Felipe II que en 1611 escribe la primera obra dedicada en exclusiva a la repostería Arte de cocina, Pastelería, bizcochería y Conservería. Montañón es uno de los creadores de la masa de hojaldre, tan popular entre la pastelería española de este siglo y con el tiempo se asoció erróneamente a la cocina francesa. En esta época la tradición confitera española se transmitía en manuscritos pasados de mano en mano a través de los confiteros, eran los libros de secretos, cuyo valor gastronómico quizás no ha sido tomado muy en cuenta, y en los que las elaboraciones confiteras adquieren cierta importancia. Las especies más empleadas eran la canela, el clavo de olor y el azafrán.

(Martínez Llopiz, 1998, historia de la gastronomía española)

Repostería del Siglo de Oro

Los pasteles con masa de hojaldre una delicia del siglo XVII en España, muy típica hoy en día, la repostería cada vez abandonaba más el uso de la miel como elemento dulcificado siendo remplazada por el azúcar de caña. La popularidad del azúcar se proliferó en 1530 con la obra del médico Luis Lobera de Ávila, en el que muestra como los caballeros de la época no hablan de otra cosa más que del frecuente uso del azúcar y la llegada del chocolate del Nuevo Mundo, un ingrediente que revolucionaría la repostería española y posteriormente la europea, el chocolate, procedente de México. Los reposteros españoles fueron los primeros en Europa que lo trabajaron, añadiéndole azúcar para deshacer su sabor amargo y aromatizándolo con vainilla, agradó tanto a la sociedad española que pronto lo incorporarían como ingrediente a los pasteles y a sus costumbres culinarias como fue la típica merienda de chocolate con churros, pronto se convertiría, al chocolate, en un ingrediente muy popular, imprescindible en la vida social. Servido como desayuno a los niños y adultos, y según autores esta misma popularidad retrasó la incorporación de café en las costumbres españolas. La receta de la elaboración llegó a Francia debido a la venta de la receta para su fabricación, no

siendo introducido en la Corte francesa hasta que Ana de Austria hija de Felipe III de España divulgó su receta.

Por otra parte Domingo Hernández de Maceras que describe la cocina de los Colegios Mayores de Salamanca en el siglo XVII deja lugar para la repostería.

En 1883 se comienzan a abrir establecimientos especializados de venta de productos reposteros, como el Horno del Pozo en Madrid. Donde nacen refinadas obras de repostería, Lhardy donde se comentaba que su propietario había llegado para poner corbata a los bollos de tahona llamada así en aquel entonces.

En ese mismo siglo el repostero real Juan de la Mata publica su libro Arte de Repostería en Madrid y hace numerosas descripciones de la repostería de la Corte española, tras esta publicación de Juan de la Mata, no se realiza otra de repostería hasta comienzos del siglo XIX donde se empiezan a editar revistas especializadas como La confitería Española de la escritora María Mestayer de Echagüe ,Marquesa de Parabere donde en 1930 escribe el libro titulado Confitería y Repostería.(Díaz Flor.1989,España Dulce)

La alta gastronomía europea tuvo una de sus principales filtraciones en México a través de la cocina francesa, austriaca, italiana y húngara hasta finales del XIX. La entrada del séquito del “Emperador” Maximiliano de Habsburgo trajo la influencia de un señor de nombre Tudor de origen Húngaro que era el jefe de cocina del palacio de Chapultepec. Pronto los Conservadores de la época implementaron elementos como Ceferino, donde Noriega que escribe Manual del confitero y pastelero.

A mediados del siglo XIX surge en España el fenómeno de la repostería industrial y en el año 1962 el industrial Andrés Costafreda crea la empresa Donut Corporation española con el objetivo de la producción y comercialización de Donuts® en España. De la misma forma la compañía Chupa Chups comercializa en los años sesenta una fórmula muy original de caramelos en un palo.

La repostería y pastelería española hereda en gran medida los gustos andalusíes por el empleo de frutos secos como pueden ser las almendras, las castañas, etc., la harina de trigo es empleada con asiduidad en la elaboración de diversas masas pasteleras, es a veces mezclada con otros tipos de harinas, el empleo abundante de vainilla y canela, así como de azúcar .En el entorno de la tradicional repostería española, la repostería

industrial, empieza a aparecer en las panaderías y se hace con una clientela asidua entre los jóvenes. Ofrece pasteles a bajo coste y su hechura es estándar, pronto se hace muy habitual entre los españoles y cubre los espacios de las meriendas y de los aperitivos de mediodía y posee la característica de ser barata por su proceso de fabricación, y en sus primeras etapas surge su presencia en la sociedad española debido a anuncios: un caso famoso fue el de los donuts recubiertos con azúcar glasé que se hizo muy popular en los años setenta. En el año 1975 se lanza un spot publicitario del grupo Pan rico en la televisión española titulado "Anda, la cartera" que abrió paso a una fuerte demanda del consumo de donuts entre la población joven. Antes de donut hubo compañías como Nutrexpa que lanzaron con éxito el Colacao (polvo de cacao que se disuelve en leche caliente) que bajo un spot radiofónico de los años cincuenta, titulado: "Yo soy aquel negrito del África tropical..." lograron cierta fama. De la misma forma la galleta María se hizo muy popular en los desayunos, y en las elaboraciones reposteras como las natillas.

Posteriormente debido al éxito del donut, surgen otros tipos de pasteles industriales apoyados por compañías multinacionales como Bimbo que sacan al mercado bollos como el tigretón, el bimbocao. En algunos casos como el bollycao que surge a finales de los años setenta, alcanza su fama posteriormente a comienzos de los años noventa. A finales del siglo XX empiezan a establecerse en las grandes ciudades españolas establecimientos franquicias de compañías americanas como es Dunkin' Donuts.

Es costumbre en España emplear los alimentos dulces en el desayuno y al final de las comidas en forma de postre. La merienda en algunos casos es una oportunidad para degustar la repostería. Quitando este caos es poco frecuente encontrar ocasión para tomar algún dulce. Un alimento dulce es considerado "el fin de una comida", es quizás por esta razón por la que la costumbre española del tapeo evita, por regla general, alimentos con sabor dulce. El gusto por pasteles salados, o masas fritas en lo que se denomina frutas de sartén (entre las que se encuentran los churros y los buñuelos) es una costumbre muy arraigada en la mayor parte de territorio, siendo el chocolate con churros (antiguamente incluso los picatostes). Ahora las celebraciones de fechas importantes con pasteles es frecuente y un surtido de pasteles cumple funciones similares. De la misma forma resulta costumbre celebrar ciertas reuniones mediante el

empleo de una tarta. Como parte del devenir internacional con tendencia claramente liberal poco a poco se fue generando la apertura de diferentes lugares de aboengo, en el México de finales del siglo XIX, tendiendo siempre hacia el afrancesamiento. Hay que recordar que para este entonces Francia se consolidaba como uno de los principales países colonialistas del mundo y su gastronomía poco a poco había crecido bajo la sombra de los Luises (Principalmente Luis XIV) y la asimilación de elementos de los reinos italianos y Germanos. Estos elementos fueron conservados por el régimen Napoleónico y aun después Con el triunfo de la política liberal en México la entrada de lo francés estaba asegurada. Restaurantes como el “Colon” o el “Café París” tuvieron un auge entre la sociedad Mexicana pues Se sabe que en el viejo mundo de la cuna gastronómica la pasión por los placeres refinados de la buena mesa representaba un status que no cualquiera podía tener. (García Mabel,2002, paradojas de la alimentación contemporánea)

Con Porfirio Díaz a principios del siglo XX el culto a lo europeo llegó a su clímax con el chef *Sylvain Dumont* quien planeaba los menús de palacio nacional completamente en Francés, de esta manera se creaba un mito hacia la gastronomía francesa en México, que aún persiste en la excesiva admiración al cordón azul de la gastronomía francesa. Dentro de la cocina Mexicana son muchas las influencias de la cocina europea, comenzando por la francesa., actualmente a lo largo de la república mexicana existen cocinas francesas que se distinguen por su sabor, su elegancia y costo.

Y aunque la comida tradicional, forma parte importante de la cultura de un país, México, un país de gran diversidad, cuenta con comida con un auténtico mosaico de colores, sabores, ingredientes, aromas... abre las puertas a deleites internacionales de la cocina francesa. (Canainpa,2012)

La tradición culinaria de Baja California va de la mano con su historia y su desarrollo, la vocación turística le obligó a nutrirse de diversas fuentes hasta encontrar lo que sería su perfil propio. El sello gastronómico del estado tiene su base principal en los hábitos culinarios de la gente peninsular, que encontró en el mar su principal aliado. Ello explica el porqué numerosos platillos tienen como base los pescados y mariscos que brindan las aguas frías y tibias de la región. La cocina de Baja California está sazonada con una diversa variedad de ingredientes en los que participan los más diversos grupos

del país y del mundo. Puede decirse que el arte culinario de la región está en constante evolución, y que la experimentación forma parte de un breve pero interesante proceso, capaz de sorprender a cualquiera no solo con sus platillos sino también con sus refinados postres. Ensenada no solo se distingue por sus excéntricos platillos, sino también por su fina repostería.

En repostería con inclinaciones Europeas se cuenta con el famoso restaurant francés El Rey Sol que data de los 40's, la Reyna desde 1990, El rey Ecler desde 1992, y La Reyne del 2000.

Degustar un postre es mucho más que la satisfacción de una necesidad o un engolosinamiento forma parte de un concepto que se enlaza con las emociones, elevando a la cocina a la categoría del arte provocando visualmente al comensal. Mantenemos las costumbres europeas al degustar algo dulce después de los alimentos, o cuando se celebran acontecimientos extraordinarios, La gente se reúne para comer, celebrar y concretar negocios provechosos, firmar acuerdos o dirimir una disputa finalizando con un rico postre ya es parte también de nuestra cultura.

La gastronomía no conoce límites, habla un lenguaje universal, ese lenguaje que se transmite a través de los sentidos y permite conocer nuestros países vecinos con su cocina para así apreciar la calidad de sus refinados postres, es por ello que Reyne enriquece la gastronomía de Baja California con un postre Europeo.

Marco Teórico

Una herramienta que se fundamenta en el análisis interno y externo y que concilia debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, es el FODA técnica que fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

La matriz FODA es una metodología de estudio que permite conocer la situación en que se encuentra la empresa a través del análisis externo e interno, su objetivo es determinar las ventajas competitivas en comparación con la competencia, proporciona los factores críticos de éxito y que son la clave para generar las estrategias,(Bateman, & Snell, 2007, pp.120) por ello es de vital importancia para nuestra investigación , ya que brinda un panorama real y sustancioso de la empresa frente a todos los factores que intervienen en su éxito o fracaso.

Las oportunidades y amenazas se refiere a las tendencias y acontecimientos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o afectar significativamente a una organización en el futuro y se encuentran más allá del control de la organización por ello es necesario la exploración , monitoreo , pronóstico y evaluación de cada circunstancia para tomar decisiones y así lograr el éxito. Se hará uso de la matriz del perfil competitivo para ver la situación actual frente la competencia evaluando los factores de interés.

Las fortalezas y debilidades internas son las que se encuentran dentro del alcance de la organización en las áreas funcionales como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y el sistema de información gerencial, que pueden ser controladas y modificadas, para ello es importante destacar que el desempeño se puede medir a través de la comparación de periodos anteriores de la organización o con los promedios de la industria además utilizaremos herramientas para la obtención de datos como la encuestas, observación, tabuladores, tabla de competencias centrales, matriz EFI etc.

Ninguna empresa es igualmente fuerte y débil en todas las áreas y eso hace que las empresas sean distintivas.(Hit.,Irleand., Hoskisson, 2008, p.83)

El proceso FODA consta de cuatro pasos, análisis externo (también conocido como modelo las 5 fuerzas de Porter), análisis interno, formulación de la matriz y la conciliación de esos cuatro factores para formular las estrategias, fo, do, fa, da. Donde las estrategias fo utilizan las fortalezas internas para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, Las estrategias do, tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, Las estrategias fa, utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, Y las estrategias da, son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.(Freud David,2008, p 221)

En un análisis preliminar de la empresa se puede identificar una mezcla de las posiciones sostenibles y favorables dadas por el buen nombre y la calidad del producto. Esta posiciones permiten elaborar estrategias para un campo de oportunidades de crecimiento en los cuales se puede actuar, pero cabe destacar que se debe trabajar más en cuatro aspectos: la producción sostenida durante todo el año, ya que dicha producción fluctúa de acuerdo a eventos o temporadas, mejorar la capacidad instalada en busca de abastecer la demanda, controlar los procesos de elaboración para que los empleados no puedan convertirse más adelante en posible competencia y controlar los costos que se generan a lo largo de todo el proceso de producción.

Se trabajara con las estrategias genéricas mostradas por Michel Porter, en su libro Ventaja competitiva, modelo con el cual se pretende analizar la industria y la competencia, describiendo sus tres estrategias genéricas para alcanzar la ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque y/o concentración.

Las ventajas se encuentran en todas las actividades ejecutadas dentro de la organización ya que cada una de ellas contribuye en pequeña o en gran medida al incremento en los costos. (Porter, 2012)

Ser competitivo es determinante para la supervivencia de la empresa ya que a través de esa búsqueda se logra una posición mayormente rentable y sustentable frente a nuestros competidores. La ventaja competitiva nace cuando la empresa logra crear valor

para sus clientes y está dispuesto a pagar por el producto inclusive un valor superior que los de la competencia obteniendo los mismos o equivalentes beneficios.

“La estrategia competitiva en un sector industrial puede mejorar notablemente mediante las interrelaciones de unidades de negocios que compitan con otras, de tal manera que sea posible lograrlas. Este tipo de interrelaciones son el medio principal con el que la empresa diversificada genera valor y sienta las bases de una estrategia corporativa”(Porter, 2012, p 3)

La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia donde su finalidad principal es enfrentarnos con esas reglas y modificarlas a nuestro favor. “Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales” (Porter, 2012, p 8)

Donde la empresa que mayor cumpla con estos atributos será la más favorecida en sus rendimientos en comparación con la competencia. Las estrategias deben de cumplir con dos aspectos rentabilidad y posición competitiva dentro de la industria.

Para lograr el liderazgo en costo se busca que la organización sea el fabricante con los costos más bajos de la industria, en una constante búsqueda de mejora en todas las áreas de la organización, optimizando los recursos y disminuyendo los procesos. Sin embargo, no es garantía de éxito si la adoptamos por sí sola, ya que seríamos lo mismo pero más barato, en donde, si el consumidor logra tener una satisfacción mayor con la competencia, estará dispuesto a pagar el exceso e inclinarse por ella. Así que adoptada con la estrategia de diferenciación, que consiste, como su nombre lo dice en diferenciarnos de la competencia a través de diversos factores que generen valor a los consumidores. Se considerarán de vital importancia los atributos y necesidades de los clientes y para lograr un desempeño por arriba de la competencia y ser percibida como tal frente a los consumidores.

Utilizaremos La estrategia de concentración o Enfoque que consiste en elaborar productos o servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores y que cuenta con dos variantes el enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes al precio más bajo disponible

en el mercado, y enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación precio-valor disponible en el mercado.

Se tiene claro que hay que trabajar en elaborar estrategias, con un plan de acción para que la empresa avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle la ventaja competitiva sustentable que se desea. Para nuestra empresa es necesario que la ventaja sea sostenible en el tiempo para lo cual se necesitan barreras que hagan difícil que la estrategia sea imitable, sustituible, y sea valiosa y singular siendo el capital intelectual el mejor recurso para conseguirlo.

Otro aspecto de importancia dentro de los objetivos de la empresa es incrementar el nivel de ventas y ampliar el portafolio de servicios y/o productos para lo cual será necesario realizar una investigación de mercados aplicando un cuestionario, que permitirá reducir la incertidumbre que se afronta en la toma de decisiones

Para que la empresa acapare el mayor número de clientes y cumpla con sus objetivos de incrementar las ventas se hará uso de la mezcla de mercadotecnia como herramienta para que la empresa implante estrategias de mercadeo.

El concepto fue desarrollado en 1950 por Borden, quien listó 12 elementos, con las principales tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción por McCarthy en 1960.

En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de mercadotecnia: Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

A través del cuestionario se permitirá lograr un adecuado manejo de las diferentes variables expresadas en las Cinco P'S, Producto, Precio, Plaza, Promoción, y Personas, donde a través de su combinación adecuada se podrán conseguir los objetivos, que lo que buscan, por medio de la empresa, es cambiar los hábitos de consumo a favor de la misma.

A través de la variable producto se podrá evaluar: el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y/o ideas, mantenimiento, modificación o abandono del producto, imagen, empaque y etiquetado.

La variable precio, como valor de intercambio del producto o satisfacción, derivada de la compra y el uso del producto que será sometido constantemente a evaluación, para lo cual se necesita generar valores adicionales para que el cliente desarrolle un lazo con la empresa

La plaza la utilizaremos para conseguir que el producto llegue a clientes actuales y posibles potenciales, contemplando canales de distribución, planificación de la distribución, distribución física y comercialización.

Con la promoción se busca crear en el cliente razones para adquirir el producto donde se comunican las características del producto, sus beneficios y se fortalece la marca.

Con la variable personas se busca el seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes después de la compra del producto. Donde se mantiene al cliente informado sobre las nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías, para conseguir su fidelidad a la marca, a la empresa, al producto y al servicio. Impulsando que repita la acción de compra y motive a terceros.

Los clientes son la razón principal de la supervivencia y funcionamiento de cualquier empresa y para lograr que ellos se sientan a gusto es necesario saber qué es lo que ellos desean y hacer uso de todos los recursos para satisfacer sus necesidades y ser competitivos para ellos.

Uno de los factores más críticos que evalúa el cliente es la calidad pues está directamente relacionada con el valor y la satisfacción del cliente.

“ La calidad se alcanza cuando los clientes vuelven pero nuestro producto no”

Las preocupaciones por la calidad no se limitan a la manufactura y al servicio, toda función de negocios tiene un componente de calidad, la amplitud de las cuestiones que implica la calidad y que depende de los empleados nos lleva a hacer uso de la herramienta de TQM, el TQM (total quality management) sistema creado en 1980 que implanta la calidad en toda la empresa, implica que cada trabajador acepte la responsabilidad del mejoramiento continuo de la calidad no solo con filosofía y practicas especificas sino con una filosofía que compromete a la organización a una

mejora continua que se concentre en brindar un mejor servicio, calidad en el producto y los procesos empresariales.(Amstrong ,2008, p 281)

La calidad es una inversión, y es necesario determinar cuál es el nivel de calidad que sostendrá al negocio y debe ser elegido a uno que se ajuste a las necesidades del mercado y a los niveles de calidad de los productos de la competencia y está presente en todas las funciones del negocio por lo que necesitamos evaluar en qué grado estamos cumpliendo con ella y de qué manera impacta a nuestros consumidores.

Capítulo 1 Naturaleza del proyecto

En el presente capítulo se describirá a la empresa, su nombre, el plan estratégico, su misión, visión, valores, propuesta de valor, objetivos, ventajas, así como los productos que ofrece la empresa.

1.1 Nombre de la empresa

La Reyne

1.1.1 Logotipo

Figura 1.1 logotipo



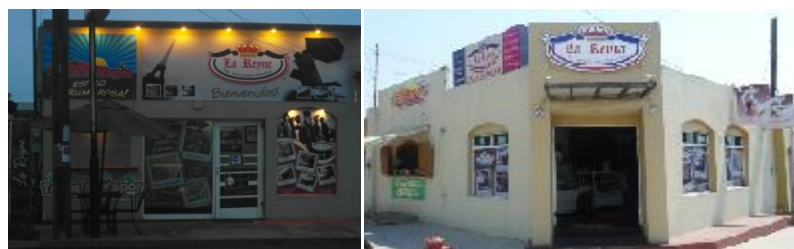
1.2 Descripción de la empresa

La Reyne es una microempresa familiar manufacturera de repostería francesa y pasteles finos que inicio operaciones en el 2000 manteniéndose hasta hoy en día por la calidad y prestigio de sus productos.

Cuenta con una sucursal que opera bajo la misma administración brindando el mismo concepto y servicio, en calle Diez esquina con Gastelum # 1000. Zona centro.

Actualmente la matriz de pastelería La Reyne se ubica en Valle Dorado en Boulevard Zertuche Esquina con lago Victoria 634-b y cuenta con un lugar de trabajo seguro e higiénico con amplias instalaciones que facilita el desempeño de la elaboración de sus productos. Cuenta con una plantilla de 8 empleados comprometidos con los valores de la empresa.

1.3 Ubicación



Fuente: elaboración propia figura 1.2

1.4 Misión:

Repostería La Reyne es la empresa de mayor éxito en la manufactura y venta de repostería francesa en Ensenad, al ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad, a precios competitivos. Comprometidos con esa responsabilidad, mantenemos una mejora continua, innovación de productos y expansión de nuestra marca generando un crecimiento sostenido, además de una buena conducta corporativa.

1.5 Visión

Aumentar el número de consumidores e incrementar las ventas de repostería y pastelería fina, ofreciendo variedad y calidad en sus productos, satisfaciendo al paladar más exigente a un precio justo. La Reyne aspira a crecer, y ofrecer un valor genuino todos los días.

1.6 Valores de la empresa

Los valores en los que se desenvuelve la empresa:

- ❖ **Excelencia:** Buscamos la mejora continua. (en productos, infraestructura, servicio etc.)
- ❖ **Higiene:** Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- ❖ **Respeto:** fomentamos armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- ❖ **Honestidad:** realizamos nuestras operaciones con transparencia y rectitud.
- ❖ **Responsabilidad:** actuamos con seriedad, cumpliendo con nuestros deberes, obligaciones y derechos.
- ❖ **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- ❖ **Liderazgo:** ya que nuestros empleados se sienten seguros en su trabajo, ofreciendo un buen desempeño.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales

- ❖ **Eficiencia:** Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.

1.7 Establecimiento de objetivos de la empresa

A corto plazo:

- ✓ Ofrecer servicio a domicilio
- ✓ Capacitación constante para un excelente servicio
- ✓ Lanzar una campaña publicitaria

Mediano plazo:

- ✓ Ofrecer una agradable área de consumo.
- ✓ Ser una empresa altamente competitiva en nuestro ramo.
- ✓ Ampliar la gama de productos con pan gourmet.
- ✓ Aumentar el número de consumidores en la comunidad Ensenadense.
- ✓ Agregar nuevos productos para mayor variedad manteniendo los ya existentes y ofrecer ediciones especiales.
- ✓ Ofrecer servicio gratuito de internet.
- ✓ Dar mayor publicidad a la presentación minis para pedidos en bodas, baby shower, despedidas de solteras, cumpleaños, reuniones etc.

Largo plazo:

- ✓ Permanecer en el mercado.
- ✓ Establecer sucursales en el estado de Baja California, Ensenada, Rosarito, Tijuana y Mexicali.
- ✓ Lograr un aumento del 20% de nuestras ventas actuales.
- ✓ Venta de franquicias.
- ✓ Fortalecer Ventajas competitivas.
- ✓ Comercializar la marca.

1.8 Ventajas competitivas

Calidad del producto (productos hechos con materia prima de alta calidad)

Productos 100% naturales.

Producto singular.

Precio

Producto con valores intangibles.

Prestigio y reconocimiento de la marca.

Marca registrada.

Actitud de crecimiento y mejora continúa.

Integración de nuevos productos.

Capacidades valiosas

Capacidades insustituibles

1.9 Análisis de la industria

La industria gastronómica ha crecido considerablemente en Ensenada , no solo en el sector restaurantero, si no, también, la llegada de cadenas internacionales que comercializan pasteles, pan y repostería fina como Costco, Walmart, Comercial Mexicana con un alto volumen de producción que les permite abaratar sus costos, en repostería. El crecimiento de las mismas empresas locales dedicadas a la venta de pasteles, reposterías y ambigús, y nuevas cadenas exclusivas de repostería han buscado una posición en el mercado,

La relación con proveedores que permita exclusividad en la región y mejores precios , el seguimiento que se tenga con los compradores, escuchando y satisfaciendo sus necesidades, superando expectativas, sin dejar a un lado los productos sustitutos de la repostería, las panaderías y pastelerías que siguen ofreciendo más variedad de sabores, tamaños, innovando en formas, mezclas y a precios económicos.

Esto y más nos obliga a actuar con inteligencia, estrategia, constancia e innovación para lograr supervivencia y crecimiento continuo con la apertura de más sucursales dentro de la ciudad y del estado trabajando con estrategias de Externas e internas que permitan abaratar nuestros costos, minimizar tiempos y generando eficiencia en

nuestros procesos, el manejo de productos nuevos que no podrán consumir en ningún otro lugar sin competencia en sabor y precio.

1.10 Productos de la empresa

La empresa produce repostería individual, pastelitos franceses.

Canastas de manzana, conversaciones de almendra, Napoleón de nuez, barquitas de nuez, chabacano, pera, Eclers, monjas, budín de hojaldra, zanahoria, phiti bier..

Además de contar con una gama de pasteles como brownie, niño envuelto de nuez, zanahoria, plátano, choco pay , choco flan, vainilla, chocolate. Sin embargo el estudio será del impacto que tiene los productos líderes.

PRODUCTOS

Figura 1.3 Productos



Fuente: elaboración propia

1.11 Impacto económico y ambiental.

Representa un factor de gran importancia, cuando hay cambios drásticos en el nivel de ingresos de la nación y su distribución.

La devaluación del peso que representa baja en las ventas y aumento de costos y gastos es tan representativo ya que limita el crecimiento de la organización por reducir ganancias considerables provocando disminución en las utilidades. El nivel de turbulencia que puede representar es riesgoso.

La importación de productos, el cobro de fletes, las relaciones cambiantes entre otros países, relación entre empresas privadas y de gobierno, entre empleados y la administración, tendencias de las personas a gastar, desempleo son algunos de los factores que constituyen una amenaza a las estrategias establecidas en la empresa ya que al sufrir cambios negativos en cualquiera de estas variables automáticamente tiene fuertes repercusiones para la empresa.

Las nuevas leyes ambientales que surgen y a las cuales no nos sometamos representan una amenaza.

1.12 Impacto social y cultural

Representan un desafío para las organizaciones pequeñas, ya que cada tendencia genera un nuevo tipo de consumidor y por consiguiente una demanda de productos y servicios diferentes los patrones cambiantes de trabajo, la urbanización, divorcios, tasas de natalidad, índices de emigración, actitud hacia el ahorro, hábitos de compra, ambiente en las ciudad, drogadicción, corrupción, valor que se le da al tiempo libre, el aumento de la delincuencia, el declive moral, convencional, manejo de los desperdicios, degradación del ambiente natural y por consecuencia alguna epidemia, entre muchos otros son algunos de los factores más significativos que sacudiría a la organización .

Ya que es considerado uno de los segmentos más importantes, ya que son capaces de generar nuevos mercados y nuevas necesidades, es muy importante mantener un monitoreo constante en cuanto al comportamiento de las sociedad.

Por otra parte el impacto positivo se reflejaría en la contribución de formación de nuevos empleos y la motivación de nuevos jóvenes a formar sus propios negocios debido al éxito de una empresa joven manejada por jóvenes profesionistas. Además de

formar una tradición en el estado donde albergan comentarios de “si no comes repostería de La Reyne es como si no hubieses venido a Ensenada”, clientes que nos visitan de Tijuana, Rosarito, Mexicali y de varias partes del interior de la República, solo por el antojo del producto lo cual nos habla que también estamos contribuyendo no solo con el crecimiento del sector industrial al que pertenecemos sino al crecimiento de la ciudad atrayendo turistas del estado generando un impacto social valorado por los clientes.

1.13 Impacto Tecnológico

Es necesario determinar la tecnología requerida en el proyecto para la instalación de la planta de forma que habrá de buscar aquellos equipos clave que manejan cantidades estandarizadas, la tecnología tendrá impacto en la inversión, donde a tecnología más avanzada, sofisticada y de mayor capacidad, mayor será su costo. Así que es importante determinar que sea productiva y eficiente que cumpla con las capacidades de producción sin caer en excesos.

Y aunque muchas veces los cambios y avances tecnológicos no influyen directamente por ser una microempresa que no requiere maquinaria y tecnología de punta, es necesario efectuar cambios en ella cuando así se requiera, pues tienen tiempo de vida donde sería riesgoso y contraproducente operar con una máquina desgastada y obsoleta y estaríamos incumpliendo con nuestros valores de responsabilidad.

La nueva tecnología ofrece nuevos artículos para fabricar repostería los cuales optimizan tiempo y espacio de cocción lo que adquirirla representaría reducción de los costos así que será necesario evaluar para tomar la decisión de adquirir nueva maquinaria.

Nota: Se debe de considerar que la mayoría de las batidoras que se manejan van innovando su presentación, y tamaño aunque tengan la misma capacidad lo cual nos limita un poco al trabajar con batidoras de la misma marca pero diferentes modelos ya que los aditamentos o accesorios no corresponden al momento de querer ensamblarlos para operar.(ver anexos pagina)

1.14 Metas del proyecto:

Estudio de mercado: conocer el comportamiento del mercado, características, preferencias y hábitos de consumo, así como áreas comerciales de oportunidad.

Estudio técnico: se estudiara nuestros procesos para conocer nuestras oportunidades en reducción de costos y/o mejora en la planta productiva y estudiar las necesidades de espacios para la nueva planta.

Estudio económico: conocer los montos de inversión necesarios para la apertura de un nuevo punto de venta.

1.15 Pregunta de investigación

¿Será factible la inversión que presenta este proyecto? , ¿Cuál es el tiempo de recuperación de la misma?

1.16 Hipótesis

A través del estudio de factibilidad será posible justificar la expansión de reposterías La Reyne que contribuirá para hacerla una empresa más redituable.

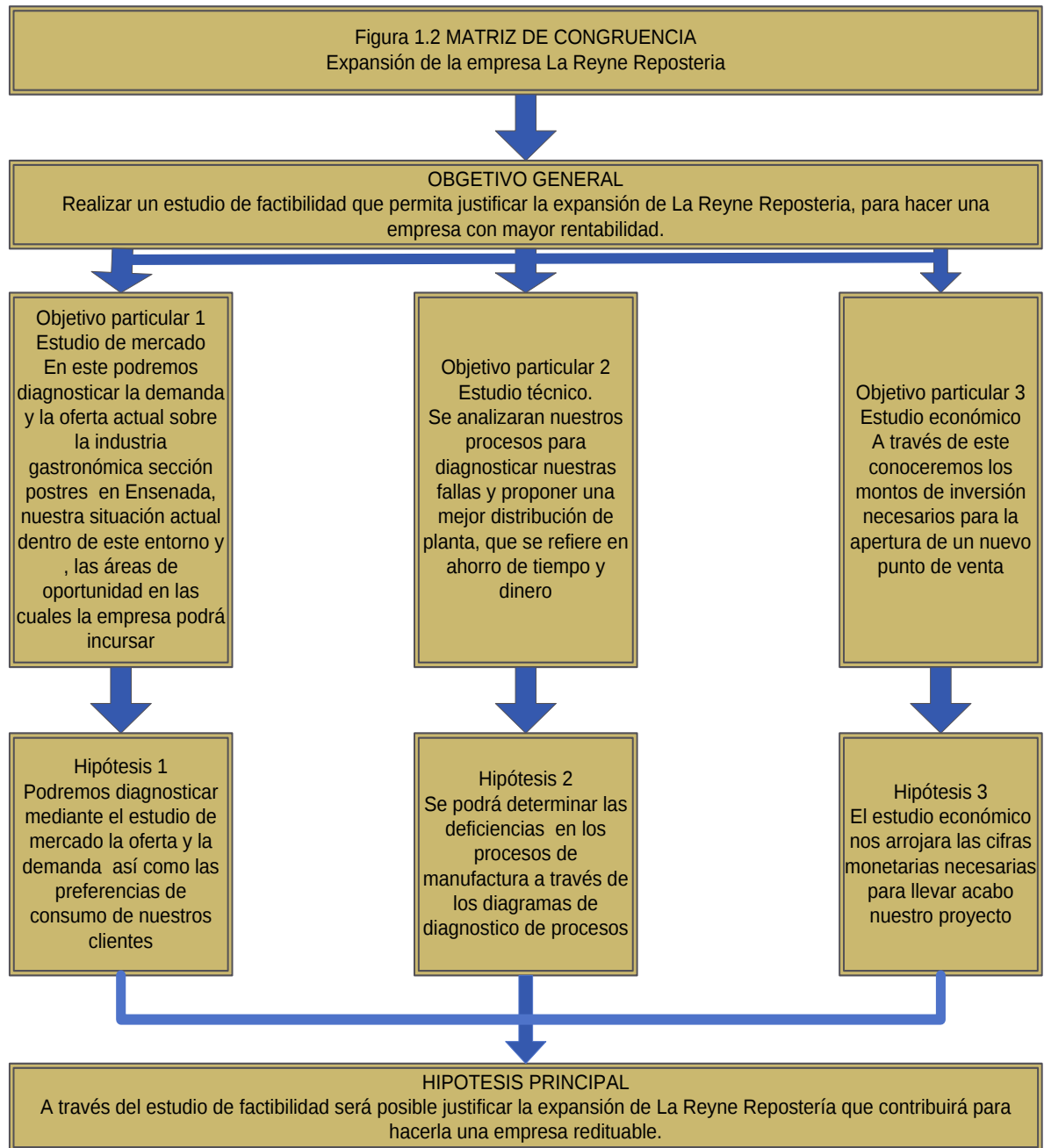


Figura 1.4 Matriz de congruencia

Capítulo 2. El Mercado

2.1 investigación de mercado

En el proyecto “Modelo ideal para la apertura de una sucursal de repostería La Reyne ” se aplicó un estudio de mercado para conocer la viabilidad del proyecto, aplicando el instrumento de cuestionario, y conocer no solo la opinión, sino también preferencia y hábitos de consumo de nuestros clientes y posibles clientes potenciales.

La zona sur de Ensenada ha mostrado un crecimiento sostenido. La reubicación de oficinas centrales de Gobierno del Estado, la participación de empresas nacionales e internacionales, la apertura de plazas comerciales entre otras han permitido que la zona sur sea más atractiva, no solo para comerciantes sino para los mismos locatarios y visitantes a la ciudad.

En la zona sur se encuentran zonas residenciales de las más prestigiadas de Ensenada de las más cómodas por su cercanía al centro de la ciudad, seguras para vivir, por la diversidad de comercios que la rodean y por la plusvalía que está adquiriendo al paso de los años. Solo por mencionar algunas citamos Loma Dorada, Juan Diego Residencial, y Valle Dorado.

Residentes - posibles clientes potenciales, además de todos aquellos que conviven diariamente en esta zona para asistir a su trabajo. Como oficinas de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) ,Gobierno del estado, PGR, Ayuntamiento, y próximamente la PGJ en ave. Pedro Loyola. Oficinas de cable más, Escuelas, colegios, oficinas, despachos, etc. Que al cubrir una jornada laboral, buscan disfrutar de un rico postre en su escritorio, para dar un detalle o simplemente para degustar y saciar un antojo, es por esto que elegimos esta zona porque aparte de haber mucho mercado la gente ya nos ubica con el nombre y el producto.

Así también otra zona de estudio es Plaza Caracoles ubicada en Boulevard Costero que permitiría a los turistas tener acceso al producto, y esto incluye a los que lleguen por mar y por la entrada principal, que visiten el museo CEARTE, Riviera de Ensenada, así como al Hotel Corona que cuenta con un gran número de visitantes en su restaurant donde saliendo pueden tener acceso a los postres de La Reyne, tomando también en cuenta los numerosos eventos que se realizan en todas las mencionadas instalaciones, la

carrera ciclista de Rosarito-Ensenada, las Bajas 500, 1000 que atrae a miles de turistas, eventos de vitivinícolas de la región, solo por mencionar algunas.

2.1.1 Objetivo general del estudio de mercado

A través de la aplicación del instrumento, Identificar las necesidades en cuanto a producto y servicio de los clientes, para generar las estrategias de mercadotecnia del mercado objetivo, permitiendo demostrar la factibilidad de la inversión en la apertura de una nueva sucursal de repostería La Reyne y hacer de ésta una empresa de mayor rentabilidad.

2.1.2 Objetivos específicos del estudio de mercado.

1. Identificar las características del producto y servicio que desean los consumidores
2. Identificar el precio que satisface al cliente de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado objetivo.
3. Identificar las estrategias de la plaza que impacten en la comercialización.
4. Identificar las características de promoción que mantengan el mercado cautivo y atraiga consumidores potenciales.
5. Identificar las estrategias de servicio que ofrecen los empleados para mantener o dar seguimiento a la relación con los clientes.

2.1.3 Metas del estudio:

Conocer la percepción que tiene el cliente en relación con las 5 P's (plaza, precio, promoción, producto y personal.) que a continuación se mencionan:

Plaza: A través de la plaza se identificará la zona donde al cliente le gustaría encontrar una sucursal más, así como lo que el cliente percibe de nuestras instalaciones y su recomendación y/o sugerencia para cubrir con sus expectativas. Así como el deseo de contar con servicio a domicilio para llevar el producto hacia los clientes.

La promoción: Permitirá conocer si el cliente ha participado en nuestras promociones y si tiene conocimiento de ellas. Para adecuarlas a las características y necesidades de nuestros clientes potenciales.

El producto: Pretende conocer la preferencia del consumidor ,y distinguir el producto líder ,así como las características de preferencia , saber si la variedad con la que se cuenta satisface al cliente, si le gustaría contar con productos adicionales que enriquezcan el menú y conocer cuáles son esos productos.

Precio: El impacto del precio en la frecuencia del consumo, conoceremos quienes son nuestros clientes frecuentes de acuerdo a sus ingresos. La percepción del precio en base a la calidad del producto y la respuesta al ofrecer servicio a domicilio gratuito.

Personas: Conocer a través de este estudio la percepción de servicio que tienen nuestros consumidores y saber si existe una necesidad de contar con servicio a domicilio. Mantener una relación y seguimiento con el cliente a través de la satisfacción de sus necesidades

Para la empresa es de vital importancia conocer la opinión y las preferencias de los Clientes, así como algunas de sus características ya que dependerá 100% en el éxito de la empresa.

Con la demanda del consumidor hacia nuestro producto sabremos si ese en verdad está cumpliendo con la misión y ofrece al consumidor lo que esperaba.

- A través de este estudio se pretende Justificar la expansión de repostería La Reyne.

2.2 Análisis de la demanda.

Fuentes secundarias

Este análisis está fundamentado con fuentes primarias y secundarias que arrojan datos del entorno local y estatal de La Reyne Repostería.

Como se ha venido mencionando la influencia de la cocina Europea en nuestro país es sinónimo de elegancia y glamur por lo que no en todas las ciudades lo encontramos.

En Ensenada Baja California los datos de la COPARMEX en Ensenada mencionan que actualmente se cuenta con 24 pastelerías registradas y 8 restaurantes con inclinación Europea de los cuales solo uno cuenta con postres franceses.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con sucursales, ni es parte de una franquicia, es una empresa familiar diversificada que argumenta rasgos Europeos.

Fuentes primarias

Los clientes a los que se pretende abarcar son personas de nivel socioeconómico media-alta ya que el producto tendrá un precio mayor que los productos existentes en su área por lo tanto la gente de nivel bajo no estaría dispuesta a pagar la diferencia. El mercado que se pretende abarcar y que son objeto de evaluación son en macro plaza del mar y Plaza Caracol la cual está habitada en su mayoría por gente de la clase media-alta de acuerdo al INEGI en esta localidad habitan un total de 466 814 habitantes de los cuales 218,216.7 en zona urbana y el resto se encuentra en localidades rurales que representa el 22% (61,548.3) y de estas la localidad mayor habitada es Maneadero.

Figura 2 En Ensenada

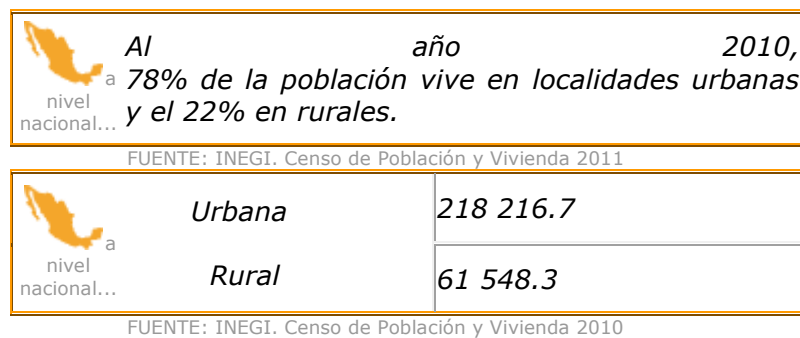


Figura 2.1 distribución por genero

Genero	Número de habitantes
Mujeres	231, 539.74
Hombres	235,274.25
Total	466,814

Fuente: Censo de población y vivienda INEGI

Habitantes por edad y sexo

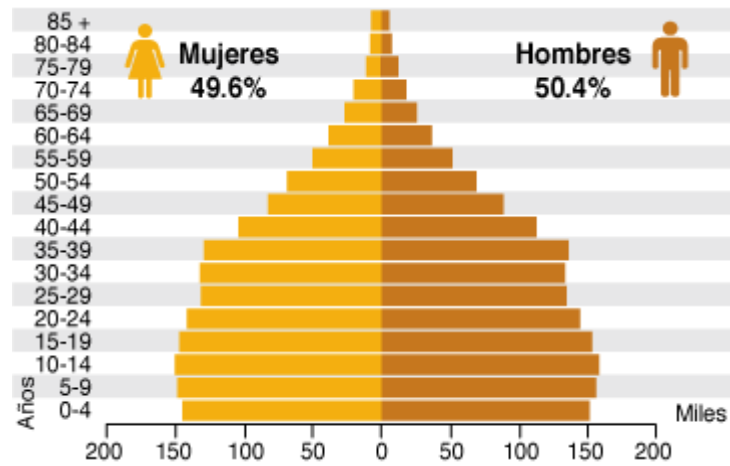


Figura 2.2 distribución por ingresos

Periodo	Ingresos	%	Por Habitantes	resultados
2011	2 A 3 SM	28.2	218 216.7	61 537.11
2011	3 A 5 SM	21.40%	218,216.7	55 863.47
2011	Más de 5 SM	12.4%	218 216.7	38 558.89
				155,959.46

Fuente ENOE/INEGI

2.2.1 Análisis de la competencia

Se pretende hacer un análisis de la oferta con la finalidad de estudiar las características de nuestros competidores y así poder realizar estrategias de mercado para incrementar Las ventas.

Tabla 2.3 Matriz del perfil competitivo.

Matriz del perfil competitivo		La Reyna 2da		Rey Sol		Lourdes pastelería		Martha pastelería	
Factores Críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	15%	1	.15	3	.45	4	.60	1	.15
Calidad en los productos	25%	3	.75	3	.75	3	.75	2	.5
Competitividad en los precios	20%	2	.40	1	.20	3	.60	3	.6
Lealtad de los clientes	5%	3	.15	1	.5	3	.15	3	.15
Expansión	15%	1	.15	1	.15	4	.60	3	.45
Participación del mercado	5%	1	.5	1	.5	3	.15	2	.1
Administración	10%	1	.10	2	.20	3	.30	2	.20
Posición financiera	5%	1	.5	3	.15	3	.15	2	.1
Total	100%		2.7		2.9		3.3		2.25

4=Fortaleza principal 3=Fortaleza Menor 2=debilidad menor 1=debilidad principal

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra el comportamiento de la competencia de acuerdo a los factores de mayor relevancia que impactan de manera significativa a la empresa dichos factores muestran la ruta a seguir para mejorar frente a la competencia ya que ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en las mismas áreas y es una oportunidad para mejorar.

2.3 Población y muestra

Se determinó que el nivel de confianza que se requiere es de 95% con un error de 5% en los resultados de las encuestas, para el cálculo del tamaño de la muestra, es necesaria la desviación estándar del consumo. Para obtenerla se aplicó una muestra piloto de 30 encuestas preguntando exclusivamente ¿Cuál era la frecuencia con la que consumían postres como pasteles o repostería al mes? La encuesta se aplicó al azar en la zona donde se pretende abrir la sucursal. El resultado obtenido fue una desviación estándar de 5% ya que eventualmente llegan a comer un poco del producto.

Calculando el tamaño de la muestra

Con un nivel de confianza de 95%

Error 5%

Desviación estándar 5%

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (5\%)^2}{(.05)^2} = 384.16$$

2.4 Descripción del instrumento

Se elaboro una herramienta para la obtención de datos "Encuesta" tipo exploratorio con base a las 5 variables que me permitirán obtener los datos de los consumidores, como sus preferencias, dicha herramienta está conformada por 19 items que a su vez mantienen una relación dependiente de las variables. Así mismo es importante destacar que a través de los datos obtenidos, gracias al instrumento, nos permitirá elaborar las estrategias adecuadas de mercadotecnia para el logro del objetivo.

Prueba de confiabilidad

Figura 2.4 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%	Estadísticos de fiabilidad	
Casos	Válidos	359	91.3	Alfa de Cronbach	N de elementos
	Excluidos(a)	34	8.7	.879	19
	Total	393	100.0		

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

2.4.1 Operación de las variables

Tabla 2.5 Operación de la variable producto

Operación de la variable Producto		Variable: Producto	
Dimensión	Indicador	Escala de medida	Ítem
Productos novedosos para ofrecer más variedad	Dietéticos Diferentes sabores. Nuevas presentaciones. Nuevos productos Calidad	Nominal	2
diversificar productos que el cliente gustaría encontrar	Diferente tipo de pan.	Nominal	3
Mejorar empaque y etiqueta	Tamaño Presentación	Nominal	6
Mejorar la textura y presentación	Textura Presentación Calidad	Nominal	4,14
Producto líder		Nominal	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.6 Operación de la variable plaza

Operación de la variable Plaza		Variable: Plaza	
Dimensión	Indicador	Escala de medida	Ítem
Cientes actuales que piden una sucursal	Diferentes zonas comerciales.	Nominal	14
Ubicación con frecuencia de consumo	Frecuencia de consumo. Servicio a domicilio para incrementar el consumo. Preferencia de consumo por la cercanía.	Nominal	11
Zonas comerciales recomendadas por el cliente.	En Ensenada	Nominal	10
Acercar más el producto a través del servicio a domicilio.	Gustaría de contar con este servicio gratuito	Nominal	9
Distribuir diariamente pastel fresco	Calidad del producto Nueva zona comercial	Ordinal	5
Planificar la distribución para cumplir con los horarios de servicio	Horarios de servicio Percepción del servicio	Ordinal	12,13

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.7 Operación de la variable promoción

Operación de la variable Promoción		Variable: Promoción	
Dimensión	Indicador	Escala de medida	Ítem
Invertir en medios de publicidad de mayor impacto visual.	Sugerencias	Ordinal	15
Elegir las promociones de acuerdo a nuestro mercado potencial.	Edad Sexo	Razón y nominal	16,17
Ofrecer paquetes de descuento atractivos de acuerdo a las necesidades del cliente.	Ocupación	Preguntas abiertas	18
Ofrecer promociones atractivas para nuestro mayor segmento de mercado.	Ingreso familiar	Razón	19
Invertir en la presentación del producto.	Percepción del empaque.	Ordinal	6

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.8 Operación de la variable precio

Operación de la variable: Precio		Variable: Precio	
Dimensión	Indicador	Escala de medida	Ítem
Ofrecer productos más económicos.	Ingreso familiar	Ordinal	19
Ofrecer los mismos productos en una presentación miniatura	Percepción del precio.	Ordinal	7
Ajustar el producto a lo que el cliente pueda pagar.	Productos más económicos	Nominal	8
Promocionar los valores intangibles de la empresa.	Seguimiento del cliente. Preocupación por su opinión	Razón	15
Incorporar servicio a domicilio gratuito.	Servicio a domicilio	Nominal	9

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.9 Operación de la variable personal

Operación de la variable personal		Variable: Personal	
Dimensión	Indicador	Escala de medida	Ítem
Mejorar el servicio.	Percepción del servicio Invertir en personal de ventas	Ordinal	12
Capacitación del personal de ventas.	Invertir en servicio	Nominal	14
Motivar al personal a través de reconocimiento	Invertir en el servicio	Nominal	14
Que ofrezcan más de lo que los clientes pidan.	Invertir en el servicio	Ordinal	12
Premiar a nuestros clientes frecuentes	Invertir en nuestros clientes Como perciben la atención	Ordinal	12
Mantener la relación seguimiento de los Clientes.	Percepción del servicio	Nominal	11
Ofrecer horarios amplios entre apertura y cierre	Los horarios de preferencia	Nominal	13

Fuente: elaboración propia

La encuesta se aplicó a clientes actuales que visitan las instalaciones así como a posibles clientes potenciales que visitan Macro plaza del mar, y algunos establecimiento cercanos a la calle 4ta y clientes de Tijuana.

Esta encuesta tiene por objetivo conocer su opinión acerca de los productos de repostería francesa y pasteles finos que ofrece la Pastelería "La Reyne".

1.- De los productos que ofrecemos, ¿Cuál es el de su preferencia?

- 1() Si
2() No
3() No aplica

10.- ¿En qué otras zonas comerciales de la ciudad considera que hace falta una sucursal?

- 1() Macro plaza del mar
- 2() Calle 4ta
- 3() Plaza Caracol
- 4() Tijuana
- 5() Mencione OTRO

11.- ¿Cada cuanto consume productos **la Reyne**?

- 1() Todos los días 2() Cada tercer día 3() Cada semana
- 4() Cada 15 días 5() Una vez al mes

12.- ¿Cómo calificaría la atención al cliente de Repostería "**La Reyne**"?

- 1() Muy malo
- 2() Malo
- 3() Regular
- 4() Bueno
- 5() Muy bueno

13.- Los horarios que manejamos son en calle 10 lunes a sábado de 8:30 am a 9:00 pm y domingo de 9:00 am a 9:00 pm, blvd Zertuche de 6:30 am a 10:00pm de lunes a domingo considera que:

- 1 () Se debería abrir más temprano
- 2 () Se debería cerrar más tarde
- 3 () Suficiente

14.- ¿Considera que la empresa debería invertir más en?

- 1() Infraestructura
- 2() Mas productos
- 3() Mejor servicio
- 4() Publicidad y promoción
- 5() Abrir más pastelerías

16.- ¿Podría hacernos una sugerencia para mejorar nuestro producto y/o servicio?

17.- De las siguientes opciones indique en que rango se encuentra su edad:

- 1() 16-25
- 2() 26-35
- 3() 36-45
- 4() 46-55
- 5() 56-65

18.- Indique a que género pertenece:

- 1() Femenino
- 2() Masculino

19. ¿Cual es su ingreso familiar?

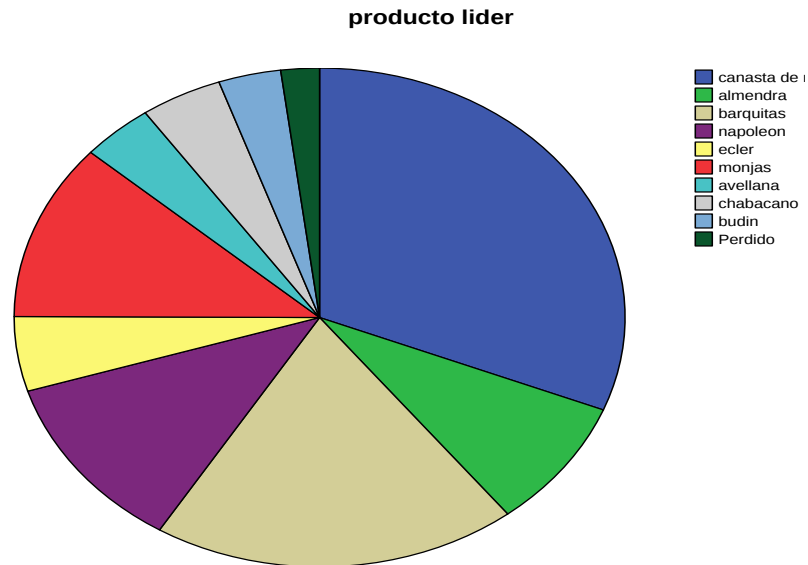
- 1() Hasta tres salarios mínimos por mes.
- 2() Entre tres y seis salarios mínimos al mes.
- 3() Más de seis salarios mínimos al mes.

20.- Ocupación: _____

¡Gracias por su valioso tiempo!
¡Esto nos ayudara a servirle mejor!

2.4.3 Resultados obtenidos

Grafica 2.1 producto líder



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.10 producto líder

Producto líder		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	canasta de manzana	122	31.0	31.7	31.7
	Almendra	33	8.4	8.6	40.3
	Barquitas	76	19.3	19.7	60.0
	Napoleón	45	11.5	11.7	71.7
	Ecler	19	4.8	4.9	76.6
	Monjas	45	11.5	11.7	88.3
	Avellana	15	3.8	3.9	92.2
	Chabacano	17	4.3	4.4	96.6
	Budín	13	3.3	3.4	100.0
	Total	385	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	8	2.0		
Total		393	100.0		

Fuente: elaboración propia

El siguiente histograma presenta una agrupación de los valores de la variable en intervalos de clase

Se observa que la gente prefiere más la canastita de manzana seguida por las barquitas, siendo un porcentaje de 31% del total los que comentaron que el producto líder es la canastita. El producto de menor consumo es el budín que se acaba de incorporar, por lo

que requiere apoyo en la promoción ,es importante mencionar que el material de este producto es limitado y cuenta con poca capacidad para producirlo , solo se ofrece los fines de semana.

Ratios

La finalidad de este procedimiento es obtener una serie de estadísticos que nos permita describir una variable generada con un cociente entre dos variables medidas en una escala de intervalo agrupando porque nos prefieren

Tabla 2.11Resumen de procesamiento de datos ventaja competitiva

		Recuento	Porcentaje
ventaja competitiva	Precio	18	4.7%
	Servicio	17	4.4%
	Calidad	121	31.5%
	Sabor	157	40.9%
	Ubicación	50	13.0%
	producto diferente	21	5.5%
Global		384	100.0%
Excluido		9	
Total		393	

Fuente: elaboración propia.

La principal ventaja competitiva que tiene la empresa es el sabor de los productos seguida por la calidad de los productos se puede observar una oportunidad de mejora en el servicio y considerar el precio para poder elevarlo el próximo año ya que no representa una ventaja competitiva principal

Tabla 2.12 Resumen de procesamiento de datos producto que gustan encontrar

		Recuento	Porcentaje
Producto que gustaría encontrar	Baguet	65	17.0%
	Bolillo	49	12.8%
	pan gourmet	24	6.3%
	Tarta tatin	4	1.0%
	Piti bie	5	1.3%
	Dietético	75	19.6%
	Tarta de frutas	101	26.4%
	Todos los anteriores	60	15.7%
Global		383	100.0%
Excluido		10	
Total		393	

Fuente: elaboración propia

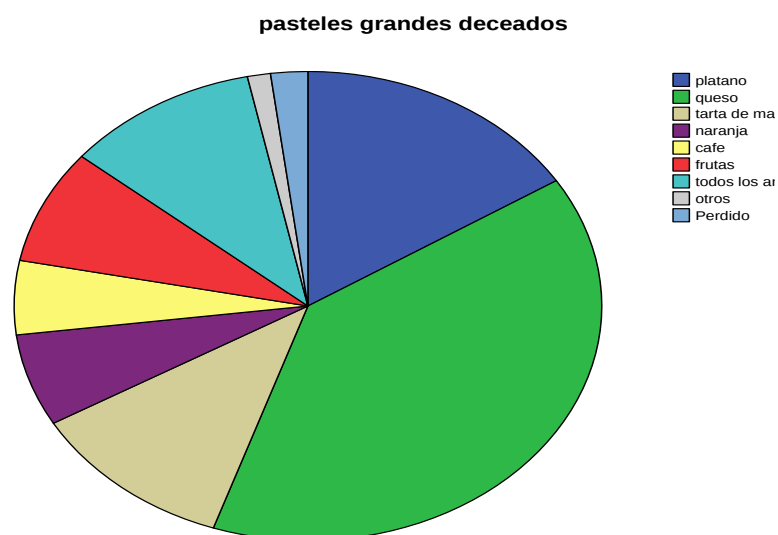
En nuestra muestra observamos que el producto que el cliente desearía encontrar mas es la tarta de frutas lo que la empresa considerara el incorporar esta nueva variedad, después encontramos los pasteles dietéticos con un 19.6% y posteriormente el baguete con un 17% lo cual representa nuevas oportunidades para el negocio que será necesario evaluar y pronosticar para tomar decisiones

Tabla 2.13 Pasteles grandes deseados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plátano	63	16.0	16.4	16.4
	Queso	154	39.2	40.0	56.4
	Tarta de manzana	45	11.5	11.7	68.1
	Naranja	25	6.4	6.5	74.5
	Café	20	5.1	5.2	79.7
	Frutas	31	7.9	8.1	87.8
	Todos los anteriores	42	10.7	10.9	98.7
	Otros	5	1.3	1.3	100.0
	Total	385	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	8	2.0		
Total		393	100.0		

Fuente: elaboración propia.

Grafica 2.2 Pasteles grandes deseados



Fuente: elaboración propia

Respecto a los productos novedosos que la clientela desea, encontramos que el mayor porcentaje se lo lleva el pastel de queso con 164 frecuencias seguido por el de plátano por 63 frecuencias lo cual nos indica que sería muy recomendable agregar el pastel de queso a nuestra variedad.

Tabla 2.14 contingencia zonas comerciales * servicio a domicilio

		servicio a domicilio			Total
		si	no	no aplica	
Zonas comerciales	Macro plaza	19	87	40	146
	calle 4ta	16	48	6	70
	Plaza Caracol	29	53	28	110
	Tijuana	1	39	5	45
	Otro	0	9	2	11
Total		65	236	81	382

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla se cruzaron datos de la zona comercial y el deseo de contar con servicio a domicilio se hizo esta relación para saber que tan factible es adicionar dicho servicio encontrando que la mayor frecuencia la encontramos en Macro Plaza del mar y Plaza Caracoles y les parece innecesario el servicio a domicilio no sería un factor que intervendría en su decisión de compra

Tabla 2.15 Contingencia percepción del precio * ingresos familiares

		ingresos familiares			Total
		Hasta tres salarios mínimos por mes	Entre tres y seis salarios mínimos al mes	Más de seis salarios mínimos al mes	
Percepción del precio	muy bajo	2	8	9	19
	Bajo	4	18	22	44
	Regular	17	84	177	278
	alto	8	4	25	37
	muy alto	1	5	0	6
Total		32	106	233	384

Fuente: elaboración propia

En la tabla expuesta se observa el impactó de los ingresos familiares frente a la percepción del precio lo cual nos ayuda a saber con exactitud cuál es el ingreso de nuestro cliente potencial para así ofrecer un precio competitivo para ellos, además de

evaluar el uso de tarjetas de clientes frecuentes, solo por mencionar algunas oportunidades. En general se considera que el precio es regular para aquellos que obtienen entre 3 y 6 salarios mínimos al mes, mientras que aquellos que gozan de un mayor ingreso les parece que el precio es alto, se refuerza nuestro mercado potencial clase media alta.

Tabla 2.16 Contingencia edad * ocupación * genero

Genero			Ocupación							
			Comer ciante	Emple ado	Estudi ante	Hogar	Jubilado	profesionis ta	técnico	Total
hombre	Edad	entre 16 y 25	1	3	30	2	0	2	2	41
		entre 26 y 35	4	13	5	8	0	17	8	57
		entre 36 y 45	20	26	0	13	0	17	0	76
		entre 46 y 55	0	24	0	13	0	13	2	53
		entre 56 y 65	2	1	1	0	1	1	0	6
	Total		27	67	36	36	1	50	12	235
mujer	Edad	entre 16 y 25	0	4	10	0	0	4	1	20
		entre 26 y 35	6	20	8	4	0	10	0	55
		entre 36 y 45	10	10	2	0	0	13	2	43
		entre 46 y 55	3	4	0	0	0	12	0	19
		entre 56 y 65	3	5	0	0	1	3	0	13
	Total		22	43	20	4	1	42	3	149

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla podemos observar que la mayor parte de la clientela son hombres de entre 36 y 45 años seguida por hombres de 26 y 35 años en su mayoría empleados seguidos por profesionistas, en el rango de mujeres observamos una frecuencia menor con 149 de entre las cuales oscilan entre las edades de entre 26 y 35 seguido de entre 36 y 45 en su mayoría empleadas o profesionistas, lo cual nos indica que ambos géneros coinciden en las ocupaciones lo que permitirá elaborar estrategias en base a las ocupaciones y edades que son iguales pero inversas.

Nota: una de las observaciones al aplicar la encuesta y que da como resultado en su mayoría hombres, es que algunas eran familias donde mientras la señora escogía los productos el compañero contestaba la encuesta y es un dato importante a considerar.

Tabla 2.17 Contingencia frecuencia de consumo * servicio * deberían invertir en....

Deberían invertir en....			Servicio					
			muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno	TOTAL
Infraestructura	frecuencia de consumo	cada tercer día			4	1	2	7
		cada semana			3	14	1	18
		cada 15 días			1	11	14	26
		una vez al mes			1	12	11	24
		Total			9	38	28	75
Mas productos	frecuencia de consumo	todos los días			0	1	0	1
		cada tercer día			5	7	0	12
		cada semana			0	25	11	36
		cada 15 días			0	5	11	16
		una vez al mes			22	32	8	62
	Total				27	70	30	127
Mejor servicio	frecuencia de consumo	todos los días		0		1	2	3
		cada tercer día		0		0	1	1
		cada semana		1		0	0	1
		una vez al mes		0		13	1	14
		Total		1		14	4	19
Publicidad y promoción	frecuencia de consumo	todos los días	0		1	0	0	1
		cada tercer día	0		1	13	3	17
		cada semana	0		5	7	6	18
		cada 15 días	3		0	6	1	10
		una vez al mes	0		7	7	20	34
	Total		3		14	33	30	80
Abrir más pastelerías	frecuencia de consumo	todos los días		0	0	0	4	4
		cada tercer día		0	0	3	6	9
		cada semana		0	0	3	12	15
		cada 15 días		0	1	1	13	15
		una vez al mes		1	7	18	14	40
	Total			1	8	25	49	83

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se relacionaron las variables frecuencia de consumo, percepción del servicio y los deseos del cliente hacia con la empresa, y se puede observar que los clientes que más nos visitan están entre cada semana y una vez por mes los cuales opinan que el servicio es bueno y lo que mas desearían es agregar nuevos productos al menú seguido por abrir más pastelerías.

Nota: es importante mencionar un dato importante, que las personas que en su mayoría nos visitan una vez al mes son personas que vienen de fuera, y desean pastelerías en su ciudad.

Tabla 2.18 Contingencia frecuencia de consumo * servicio

		servicio					Total
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Frecuencia de consumo	Todos los días	0	0	1	2	6	9
	Cada tercer día	0	0	10	24	12	46
	Cada semana	0	1	8	49	30	88
	Cada 15 días	3	0	2	23	40	68
	Una vez al mes	0	1	36	82	54	173
Total		3	2	58	180	142	384

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se aprecia la percepción del servicio de los clientes que mas visitan las instalaciones con una frecuencia de 173 se posiciona una vez al mes, seguida de una vez por semana, los cuales consideran que el servicio es bueno, mas sin embargo contamos v con un alto índice que consideran que el servicio es regular, lo cual representa una oportunidad y un punto de enfoque para trabajar y mejorarlo

Tabla 2.19 Contingencia percepción del precio * productos más económicos

		Productos más económicos			Total
		Si	No	No aplica	
Percepción del precio	Muy bajo	15	3	1	19
	Bajo	6	22	17	45
	Regular	170	70	33	273
	Alto	21	6	14	41
	Muy alto	2	0	4	6
Total		214	101	69	384

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior donde relacionamos la percepción que el cliente tiene sobre el precio y si le gustaría contar con productos mas económicos, consideran en su mayoría que el producto tiene un precio regular y que si desearían encontrar productos más económicos, lo que nos indica que debemos darle más promoción a los productos minis.

Tabla 2.20 Producto de menor rotación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dulce	36	9.2	9.6	9.6
	Esta duro	24	6.1	6.4	16.0
	No es crujiente	11	2.8	2.9	18.9
	Es pequeño	25	6.4	6.6	25.5
	Le falta relleno	28	7.1	7.4	33.0
	No lo he probado	24	6.1	6.4	39.4
	Otro	11	2.8	2.9	42.3
	No aplica	217	55.2	57.7	100.0
	Total	376	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	17	4.3		
Total		393	100.0		

Fuente: elaboración propia

De el producto de menor rotación se puede observar que es porque lo consideran dulce, seguido de, le falta relleno, lo cual nos indica que no estamos cumpliendo con la calidad donde el cliente quede satisfecho, en su mayoría no aplico dicha pregunta ya que están conformes con el producto.

2.8 Conclusiones del estudio realizado

DIAGRAMA ISHIKAWA 5 P'S

Figura 2.5 resultados variable producto

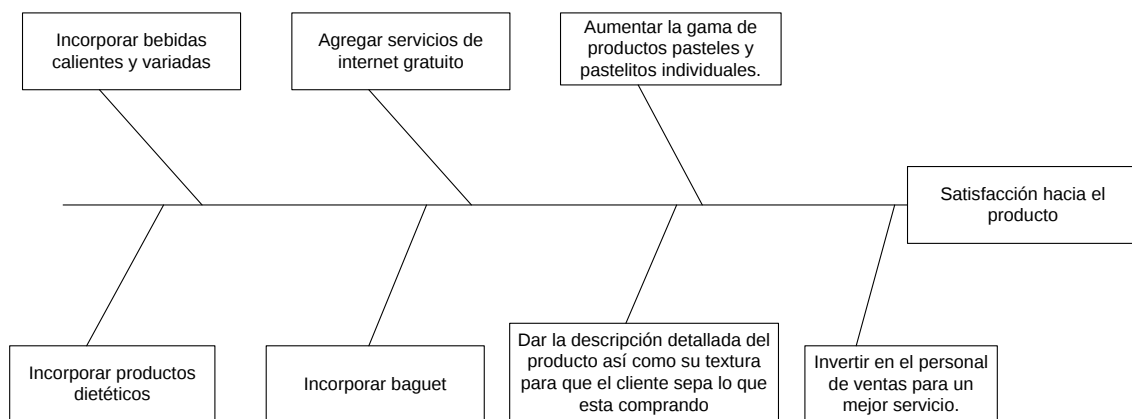


Figura 2.6 resultados de la variable plaza

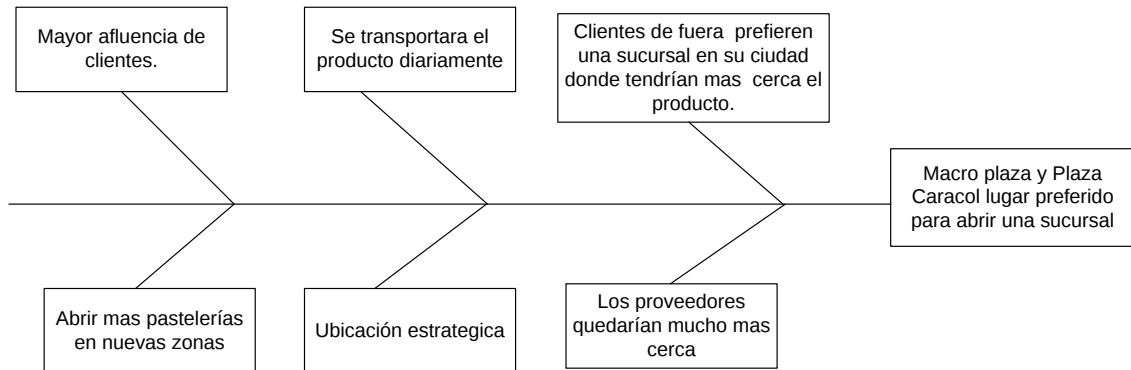


Tabla 2.7 resultados de la variable precio

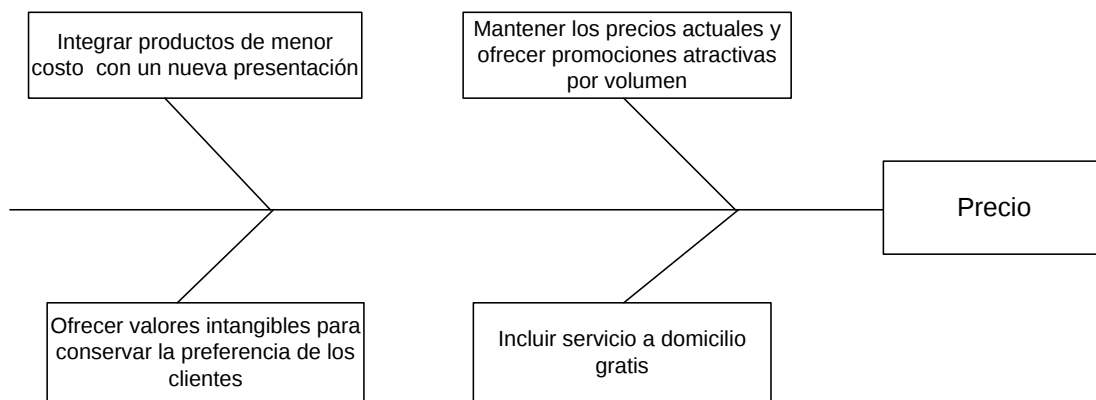
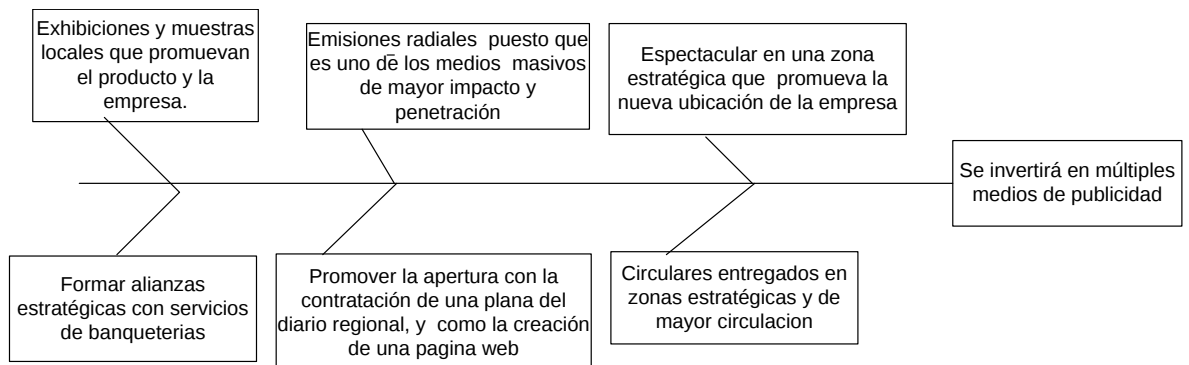


Tabla 2.8 resultados de la variable promoción



2.5.1 Limitaciones y delimitaciones para esta investigación

- ❖ Falta de disponibilidad de los clientes en el llenado de la encuesta.
- ❖ Ciertos cuestionarios no fueron llenados en su totalidad.
- ❖ Cuestionarios mal llenados y anulación de preguntas.

Recomendaciones

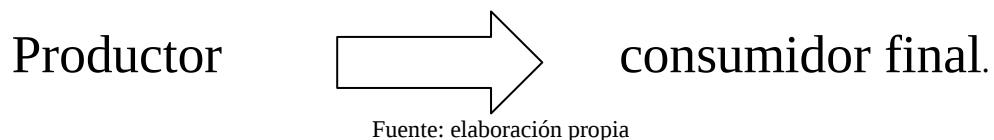
2.6 Distribución y puntos de venta.

La sucursal funcionará como "punto de venta" y será abastecida de forma diaria con pastel fresco con transporte propiedad de la empresa.

Dentro de las políticas de Distribución, se propone utilizar el canal de comercialización directa donde no habrá niveles intermediarios, y donde el fabricante venderá directamente a los consumidores, para tener trato directo con los clientes, y aunque los objetivos en el mediano plazo es contar con más puntos de venta se podría modificar y reconsiderar los canales de distribución con el objetivo de aumentar la red de ventas con la apertura de más pastelerías.

Así mismo la venta directa representa la distribución más eficiente y económica de los productos, acercándolo a los clientes potenciales puesto que existe mayor afluencia de clientes actuales y potenciales en zonas estratégicas para que este pueda adquirirlo con el menor esfuerzo posible.

Figura 2.9 distribución al cliente



Es muy importante conservar el lazo donde al cliente tiene la confianza para externar sus puntos de vista respecto a la empresa, producto etc.

Cabe mencionar la cercanía con proveedores de tal manera que no tendríamos restricciones o escases de insumos en caso de que se nos agotara por producción extra.

2.7 Publicidad y promoción del producto

La publicidad y promoción, se eligen como estrategia para dar a conocer el nuevo punto de venta, y permitirá mostrarse como una empresa de crecimiento, que ofrece

productos variados de calidad a un precio competitivo, preocupado por la salud del consumidor, destacando las características naturales del producto.

Mantener un contacto directo con clientes y proveedores permitirá hacer una promoción importante, ya que a través de su satisfacción y de la buena relación que exista entre ellos y la empresa, La empresa obtendrá publicidad favorable, de una imagen corporativa y el adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables, manteniendo una relación sana de lealtad hacia la empresa.

Entre los medios de publicidad y promoción a evaluar, que se eligieron de acuerdo a las características de los consumidores son:

Diarios, Internet, emisiones radiales y muestras locales, esta última con la finalidad de dar mayor fuerza de convicción al producto combinando lo visual, con comunicación.

La promoción dirigida a clientes que en su mayoría son profesionistas, empleados y estudiantes, podrán contar con paquetes especiales premiando su constancia.

Debido a que se es una empresa posicionada, en cuanto al manejo de publicidad y medios, se propone una publicidad de refuerzo, donde se garantice a los usuarios que han elegido la marca correcta para lograr su máxima satisfacción.

Objetivos de la promoción:

- Ampliar el número de consumidores.
- Mantener a nuestros clientes y premiarlos para conservar su fidelidad.
- Vender producto aunque no sea de temporada.
- Aumentar el consumo de productos minis.
- Convertir la compra del producto generando el hábito del "pequeño detalle" que brinda status.
- Artículos publicitarios como llaveros, plumas, imanes para refrigeradores u otros por la apertura.

Objetivos de la publicidad:

- Incrementar las ventas a fin de que se logre una mayor participación de la marca en el mercado.
- Crear y mantener una imagen adecuada del producto.
- Evitar la penetración de la competencia

- Lograr posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, esto se logra a través del tiempo y tiene como finalidad ir a mayores segmentos de mercado.
- Informar sobre las características naturales del producto, así como el manejo de productos de calidad.
- Persuadir en todo momento la decisión de compra.

Análisis de los medios de publicidad elegidos

La radio es considerado como uno de los medio de publicidad con más impacto, ya existen un gran número de difusoras que cuentan con numerosos auditorios con selectividad geográfica y demográfica y se eligió de acuerdo a sus siguientes características:

- Solo llega por un sentido
- Su costo es más bajo
- Lo usan en empresas con presupuestos reducidos
- Se usa como recordatorio para productos existentes
- Buena aceptación local.

Así que como forma de comunicación al consumidor, y considerando que en su mayoría son profesionistas que escuchan radio en el coche o en su oficina, estudiantes que escuchan la radio la mayor parte del tiempo y empleados que durante sus labores gustan de escuchar radio.

El internet que tiene elevada selectividad, con un costo reducido, inmediatez, capacidades interactivas y un amplio rango de clientes.

La prensa periódica, por ser un medio publicitario muy utilizado donde aunque solo llega por un sentido tiene penetración significativa entre los profesionistas y empleados.

Otras...

El Cine: tiene algunas de las ventajas como las de la televisión, como es el hecho de llegar a dos sentidos, así como mantener al auditorio cautivo.

Anuncios exteriores, como carretones que se exhiben en camiones edificios espectaculares.

Impresión de imanes para refrigeradores, calcomanías, calendarios, llaveros, plumas con la finalidad estar presente en el cliente.

2.7.1 Fijación de políticas de precio

De acuerdo a la investigación realizada el cliente considera que el precio es justo por la calidad del producto sin embargo, también nos interesa mantener a los clientes que consideran que el producto es alto, así que se implementara la integración de productos económicos con presentación miniatura que representa la $\frac{3}{4}$ parte de un pastelito regular para seguir contando con nuestros clientes de manera frecuente.

Para poder fijar las políticas de precios se aplico el modelo costo-volumen-utilidad determinando el margen de contribución para cubrir los costos fijos, y el punto de equilibrio.

Se es más ventajoso cuando el margen de contribución suele ser alto ya que a mayor venta mayor ganancia pues los gastos fijos se cubren cuando llego al punto de equilibrio. Por lo tanto

Se determina el precio de venta de los productos, buscando cubrir los costos fijos y variables, esto en base al punto de equilibrio, lo cual le arroja exactamente cuántas unidades debe vender por mes, para no perjudicar su margen de utilidad.

Políticas de compra:

- Se requiere del 50% de anticipo ante cualquier pedido.
- Ofrecer el mayor valor que nos permite estar en la preferencia del consumidor.
- No aplica discriminación de precios.
- No se fija precios depredatorios.
- Fijación del precio de penetración al mercado.
- Mantener precios atractivos para cubrir las exigencias del consumidor.
- Se ofrecerá servicio a domicilio.(se aplican restricciones)

2.8 Plan de introducción al mercado

El producto se encuentra posicionado, cuenta con su propio establecimiento de venta así que se distribuirá en las sucursales. Sin embargo se puede contemplar el optar por abrir más canales de distribución con nuevas sucursales y formar alianzas estratégicas

con otros negocios como empresas de banquetería, donde se beneficien ambas compañías por el grado de posicionamiento de cada una, así también con la implementación eficiente y eficaz de una planeación estratégica táctica que fortalezca aspectos orientados al exterior y que tengan impacto a corto, mediano y largo plazo. “como el compromiso con la calidad, innovación y crecimiento”.

Tabla 2.21 plan de introducción al mercado acciones estratégicas

Acción estratégica	Costo	Temporalidad
Radiales	\$4,500	Corto plazo
Internet	\$1,500	Corto plazo
Diario	\$3,500	Corto plazo
Espectacular	\$11,000	Corto plazo
Alianzas estratégica con dos empresas	varia	Mediano plazo
3 sesiones de Exhibición y muestras	\$4,000	Corto plazo
Cine	\$20,000	Largo plazo
Impresión de llaveros, calcomanías, plumas etc	\$3,800	Corto plazo

2.9 Riesgos y oportunidades del mercado

Se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa que pueden representar factores clave a la hora de facilitar o limitar el proceso de expansión en un nuevo punto de venta así como los riesgos a los que se está expuesto al abrir una nueva sucursal.

Relacionaremos las fortalezas y debilidades con el proceso de expansión, considerando mayormente las ventajas competitivas para sustentar el proyecto.

El impacto del desarrollo económico que estamos viviendo como país, a través de un comercio globalizado, que nos exige anticiparnos hacia un futuro donde se tenga más posibilidades de éxito permanente.

Las situaciones cambiantes de la economía pone a los pequeños negocios en el ojo del huracán debido a su vulnerabilidad para responder a los actos económicos y administrativos de las empresas actuales, sin embargo no es imposible enfrentarlos, la habilidad de anticiparnos consiste en el análisis de las tendencias, un estudio minucioso del comportamiento del mercado, benchmarking de empresas que pertenecen a la

industria, estudio de empresas similares que han fracasado ,o en otros casos solicitar los servicios de un experto, se podrán plantear estrategias de integración, cooperación y/o alianzas empresariales como una visión orientada a realizar los objetivos.

Prever riesgos no solo consiste en analizar situaciones externas, sino también factores internos de la organización, esos factores son todos los recursos que integra la organización y que nos permitirán llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el nuevo mercado, estos recursos son: los humanos, físicos y organizacionales.

Para la apertura de la nueva sucursal de repostería la Reyna se pretenden considerar dichos factores para lograr su éxito, disminuyendo riesgos o eligiendo los correctos, concientizando a la empresa de lo que puede enfrentar y para lo que se es necesario estar preparado.

En base a estos estudios y al análisis, se realizan nuestros campos de acción y el camino que debemos seguir.

Tabla 2.22 análisis DAFO

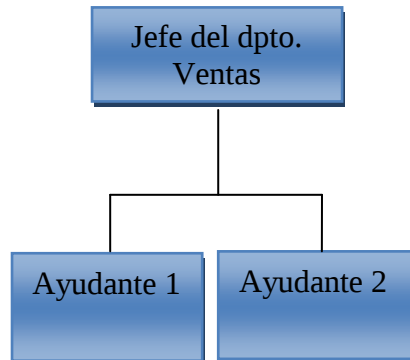
Fuerzas (externos)	Oportunidades (externo)
• El precio de nuestro producto comparado con la competencia. • La calidad del producto. • Capacidad de crecimiento. • Productos mini. • Cuenta con dos establecimientos. • Posicionamiento del producto y la marca. • Marca registrada. • Recursos intangibles. • Empresa familiar con fuertes convicciones • Empresa consolidada • Empresa regularizada. • Producto diferenciado • Diversificación geográfica	• Poca competencia. • Buena Ubicación. • Abarcar clientela de los afueras. • Ampliar la gama de productos en sabor y precio. • Agregar productos complementarios de interés. • Darle más publicidad y trabajar en imagen. • Sectores que no han sido abarcados. • Servicio a domicilio. • Que los servicios de banquetearía nos incluyan en sus menús. • Elaborar y llevar a cabo un plan de mercadotecnia para incrementar las ventas resaltando nuestro crecimiento

	sostenido y preocupación por la satisfacción del cliente. • Poseer experiencia previa en otros mercados que nos ayudara a desarrollar estrategias y capacidades que reducen la incertidumbre de entrada en un nuevo mercado. • Que incremente la capacidad de gestión y transmitir las a las distintas unidades de la empresa. • Obtener ventajas competitivas sostenibles como la habilidad de producir mejores productos, desarrollar nuevos procesos un marketin eficaz. • Generar fuentes de sinergia. • Dar a conocer las ventajas naturales de nuestros productos. • Las debilidades de la competencia.
Debilidades (interno)	Amenazas (interno)
• Depende mucho de cualquier empleada de producción se requiere capacitación constante. • El producto no es duradero y algunos son frágiles lo que dificulta su manipulación. • La capacitación del empleado no es sencilla. • En ocasiones puede ser agotador el trabajo para el empleado de producción. • Falta de un buen almacén. • Capacidad financiera baja. • Falta de estacionamiento. • Local arrendado las condiciones de renta pueden cambiar. • Recursos de la empresa insuficientes • Nepotismo	• La devaluación ya que el material es extranjero. • Ofertas que puedan ofrecer la Competencia. • Agotamiento de recursos de producción. • Que la competencia se instale en nuestra demarcación geográfica. • Cambio en los hábitos de consumo. • Que bajen las ventas por el clima. • Que los clientes a pesar de nuestros esfuerzos prefieran a la competencia.

Fuente: elaboración propia

2.10 Sistema y plan de ventas

Figura 2.10 plan de ventas



2.11 Plan de abastecimiento

1°. Tener abastecido el almacén de materia prima.

2do. iniciar la preparación de los pastelillos.

3°. Una vez elaborado el producto se procede a abastecer la sucursal por medio del canal de distribución asignado.

4°. Por la naturaleza del producto es imposible mantener un inventario de producto terminado de más de un día. Son productos perecederos que para mantener su calidad deben ser frescos.

5°. Se cuenta con un almacén fuera de las instalaciones con capacidad de poder conservar la producción de un mes (no incluye perecederos como leche) solo productos en seco como harina, azúcar, nuez, almendra, etc.

Capítulo 3 Estudio Técnico

3.1 Especificaciones del producto

Objetivo: Realizar un análisis interno sobre la funcionalidad de La Reyne Reposteria proponiendo mejoras que se reflejen en su rentabilidad.

Especificaciones de Producto: Los productos que se ofrecen dentro de esta pastelería están elaborados por una receta secreta de repostería francesa fina, cada uno contiene ingredientes naturales que le dan un sabor único y hace que la gente distinga y prefiera.

Figura 3.1 productos



Fuente: elaboración propia

Gama de productos que ofrece y su descripción:

Canastitas de manzana: Contiene manzana natural, con mermelada de chabacano.

Conversaciones de almendra: Pasta de hojaldre con relleno de almendra natural

Napoleón de nuez: Pasta de hojaldre con relleno de nuez

Ecler de crema pastelera: Pasta choux con relleno de crema pastelera cubierto de café o chocolate con un toque de moka

Monjitas de crema: Pasta Choux con relleno de crema pastelera cubierto de café y chocolate con un toque de moka

Chabacano: Pasta de hojaldra con relleno de chabacano y azúcar glass

Zanahoria : Zanahoria con nuez decorado con queso philadelphia y almendra tostada

Barquitas de nuez: Tartaleta con relleno de nuez natural cubierta con dulce de café y chocolate y cubierta de nuez moscada.

Pera: Rica tartaleta galletosa poro cita con relleno de avellana y tiras de pera.

Budín: pan a base de hojaldra bañado en dulce que lo compacta

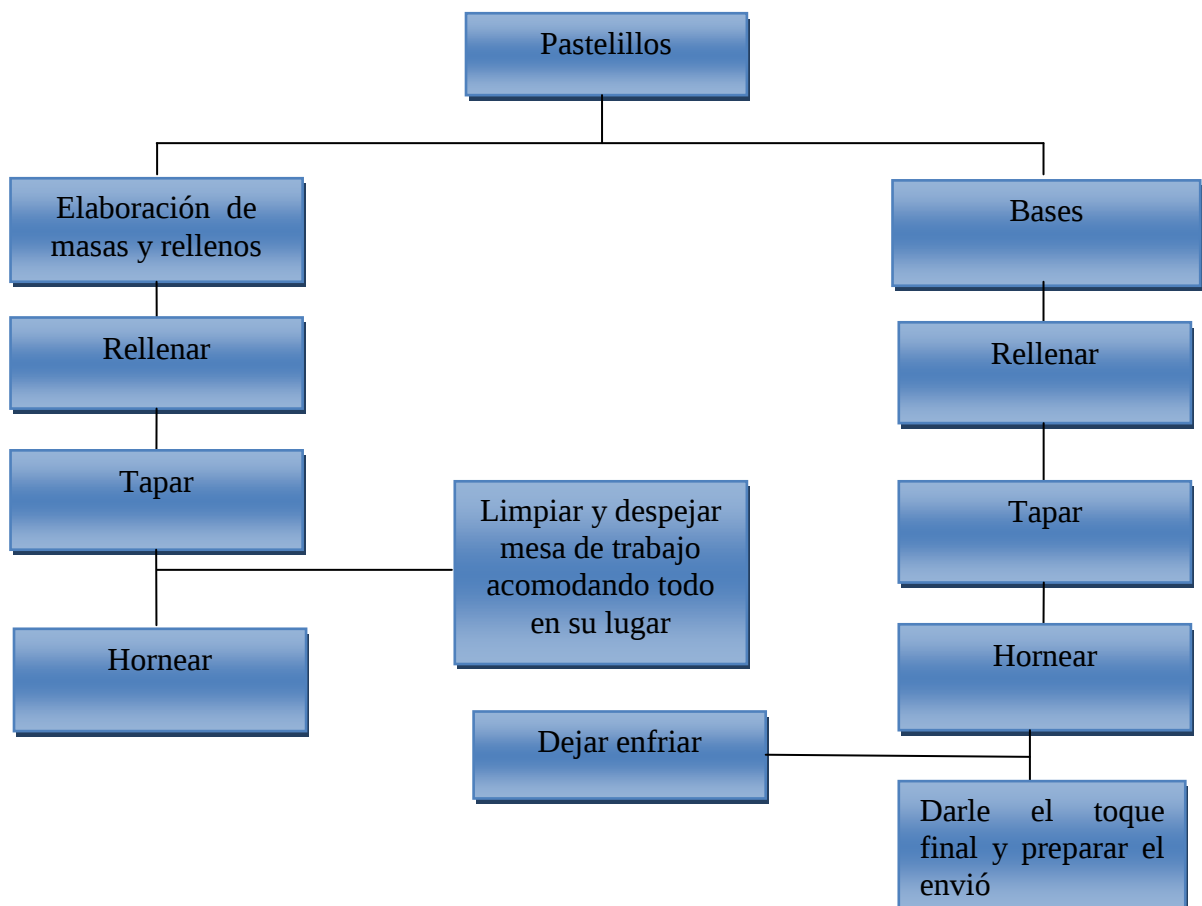
3.2 Descripción del proceso productivo

El procedimiento a seguir fue estudiado y seleccionado después de haber puesto a prueba otros procesos para el logro del mismo objetivo con la finalidad de trabajar de manera eficiente y eficaz.

Como primer paso se determina la cantidad de producción y cuantas piezas de cada artículo se van a elaborar, se comparte con el equipo de trabajo y empezamos a tomar el rumbo para armar el rompecabezas.

Al momento de que se hacen las masas, un asistente está dándole forma a los pastelitos con las masas restantes de un día anterior posteriormente en tiempo justo se elabora el relleno para empezar a rellenar cada pastelito, entre 2 personas una vez rellenados se procede a taparlos. Para después meter al horno aprovechando su máxima capacidad, por el tiempo necesario una vez transcurrido ese tiempo se procede a dejarlos templar y darles el toque final aplicando la decoración que lo hará aun más atractivo a los ojos del consumidor, Finalmente se desocupa el lugar de trabajo y se procede a preparar el envío, dejado constancia de la producción, merma, y pastel a enviar a la sucursal.

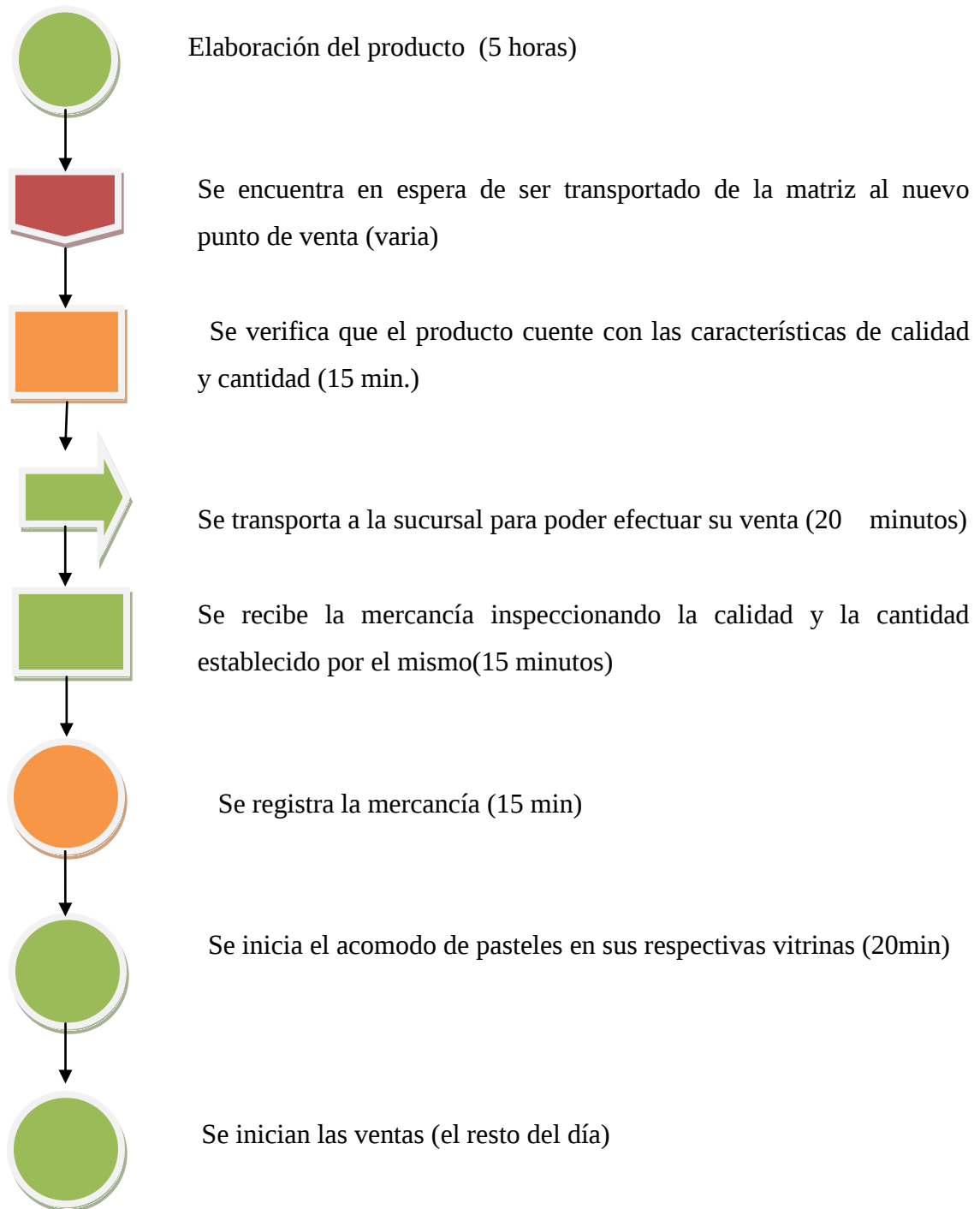
Figura 3.2 Árbol de estructura del producto



3.3 Diagrama de flujo

Se muestra el diagrama de flujo que muestra el recorrido a para poder llevar a la marcha la venta de producto este debe ser enviado de la matriz al nuevo punto de venta

Figura 3.3 diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

3.4 Características de la tecnología

Tabla 3.1 descripción del equipo

Equipo	Cantidad	Dimensión	Costo	Total
Vitrina con refrigeración	1	1.5 metros	24,000 pesos	24,000
Vitrina sin refrigeración	2	1.5 metros	20,000 pesos	40,000
Mueble para café y sus accesorios	1	1 metro	2,000 pesos	2,000
Modulo de atención	1	1.20 metros	1,500 pesos	1,500
Caja registradora	1	45 cm	4,500	4,500
Sillón para tomar café	2	70 cm2	1,800	3,600
Sillas	28	50 cm2	1,100	30,800
Mesas	7	50cm2 y 1m2	1,300	9,100
Cuadros	10	Diferentes medidas	700 pesos	7000
Espejos para baño	1	Chico	400 pesos	400
Espejo para recibidor de baño	1	Grande	1,800	1,800
Plantas	5	50cm2	500 pesos	2,500
Maquina p capuchino	1	80cm	35,000 pesos	35,000
Mueble almacén	1	2 metros	2,500 pesos	2,500
Estufa pequeña	1	Básica	500 pesos	500
Mesa de trabajo	1	Mediana	5,000 pesos	5,000
Tarja para trastes	1	Mediana	3,500 pesos	3,500
			Total	211,200

Fuente: elaboración propia

3.5 Equipo

Tabla 3.2 Elección de Equipo

Proveedor	Materia prima	Precio	Forma de pago	Calidad	Fecha de entrega	Proveedor seleccionado
TOREY	- Vitrinas - Charolas	\$64,000	Tres meses + intereses	Buena	3 días	
EL CHEFCITO	- Vitrinas - Mesas - Sillas	\$36,000	Contado	Buena	1 mes	
DICO	- Comedor sencillo - Sillones - Cuadros	2,300 2,700 700	12 mensualidades	Regular	2 semanas	
TODO PARA RESTAURANTES	- Vitrinas - Mesas - Sillas - Charolas	32,530 700 500 120	Contado	Buena	1 días	
CARPINTERO PARTICULAR	- Sillas - Mesas - Mueble de almacén - Recepción - Mueble de café	5000 por todo	Contado	Buena	10 días	
PROSAN	Mesas	700*8	Contado	Regular	1 dia	

3.6 Materias primas

Tabla 3.3 tabla materias primas

LISTA DE MATERIALES			
Empresa :Reposteria Reyne		Encargado :Gabriela Mexia Pacheco	
Producto: Pastelillos		Fecha :3 abril 2012	
Nombre del material	Cantidad	Fabricado	compra
Huevo	60 unidades		X
Harina	6 kilos		X
Azúcar morena	5 kilos		X
Nuez	2 kilos		X
Avellana	1.5 kilos		X
Pure de pera	500gramos		X
Manzana enlatada	3 kilos		X
Cajeta nutella	500gr		
Almendra en rebanadas	1.0 kilo		X
Licor de naranja	125ml		X
Licor de menta	125ml		X
Rompope	125ml		X
Manga Dulce chocolate	300gr		x
Wipinn cream	500ml		X
Queso crema	1.36 kg		
Crema agria	1kg		
Maicena	1 kg		
Grenetina	500gr		

3.7 Ubicación de la empresa

Para la localización óptima de la expansión de repostería la Reyne, consideramos su ubicación en Macro Plaza del Mar, Plaza Caracoles y Transpeninsular y calle cuarta

Para obtener la localización óptima empleamos el método de ponderación de factores objetivos o subjetivos del que se muestra su desarrollo a continuación.

Tabla 3.4 análisis de localización óptima de la planta

Costo en pesos por mes

	Renta	Teléfono	Mano de obra	Combus tible	Luz	Agua	Totales
Macroplaza	11,000	550.00	3,600	800	1,100	350.00	17,400
Plaza caracol	5,500	550.00	3,600	800	7,00	350.00	11,500
Transpeninsular	5,500	550.00	3,600	800	1,000	350.00	11,800
Y calle 4ta							

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.5 factores objetivos

Medida de factores objetivos	Renta	Teléfono	m. obra	Combustible	Luz	Agua	Totales
Macroplaza		1	1	1		1	5
Plaza Caracol	1	1	1	1	1	1	6
Transpeninsular	1	1	1	1		1	3
Y calle 4ta							

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.6 Calificación de factores subjetivos

	Calificación
Factores subjetivos	
Excelente	1
Muy bueno	.9
Bien	.8
Adecuado	.7
Regular	.6
Significativo	.5

Activo	.4
Suficiente	.3
Despreciable	.1

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.7 Media de factores subjetivos

Alternativas	Disponibilidad del local	Mano de obra disponible	Cercanía con los principales centros de consumo	infraestructura	Transporte	Totales (MFS)
Macroplaza	.5	.9	1	.8	.9	4.1
Plaza Caracol	1	.9	1	1	.9	4.8
T. y Calle 4ta	.7	.9	1	.7	.9	4.2

Fuente: elaboración propia

Una vez teniendo los valores totales de los factores objetivos y subjetivos para cada ubicación, obtenemos la medida de la ubicación ($ML=MFO+MFS$) de cada local como se muestra en el siguiente recuadro.

Tabla 3.8 Medida de la ubicación

Alternativas	ML
Macroplaza	9.1
Plaza Caracol	10.8
t. y calle 4ta	7.2

Fuente: elaboración propia

Con este resultado podemos concluir que Plaza Caracol es el lugar más óptimo de las tres para llevar a cabo la expansión de reposterías La Reyne mientras que la calle cuarta es la menos óptima

3.8 Análisis de distribución de la planta

Figura 3.4 distribución de la planta



Fuente: elaboración propia

3.9 Contratación del personal

Una de las decisiones más importantes es la selección del personal , ya que tomar decisiones respecto a quien se contrata no es tarea fácil, saber quiénes son las personas indicadas , conocer sus características individuales de aptitudes y experiencia junto con los requerimientos del puesto como Amplio criterio, facilidad de palabra, carisma, respeto, iniciativa , ser mayor de edad disponibilidad, escolaridad mínima preparatoria, presentable y de preferencia con experiencia en el trato al servicio al cliente

Departamento de ventas: se ocupara de algunas estrategias de mercadotecnia para promoción y difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo y de regresar a las instalaciones.

El reclutamiento del personal se hace atreves del periódico y un anuncio en la misma empresa por ser de los medios más comunes. El costo es de \$180 por 3 días de anuncio.

Redacción: Se solicita ayudante de cocina con muchas ganas de trabajar, trabajo bajo presión interesadas acudir a boulevard Zertuche ·634-b solicitud elaborada con foto de 10:00 am a 2:00 pm.

La selección se lleva a cabo en 3 procesos, primeramente se lleva a cabo la selección inicial por medio de la herramienta, solicitud de empleo para checar sus características y requisitos básicos que debe de cumplir como edad, peso, educación, experiencia,

domicilio etc. Y posteriormente se comprueban los antecedentes llamando a sus referencias y empleos anteriores para checar como fue su desempeño, su salud, su inconstancia y su confiabilidad.

El segundo paso (selección sustantiva) es uno de los procesos más importantes pues por medio de la herramienta entrevista estructurada y se empatan los datos de la solicitud con su desempeño a la hora de la entrevista, esta suele tener mucho peso para la empresa ya que la seguridad, la comunicación visual, la simpatía son de los recursos intangibles que crean valor a la empresa.

El tercer paso es la selección donde se le hace una propuesta de trabajo, se habla de sueldos, prestaciones, actividades a desempeñar y el candidato está listo para iniciar a trabajar.

3.10 Diagrama del proceso productivo

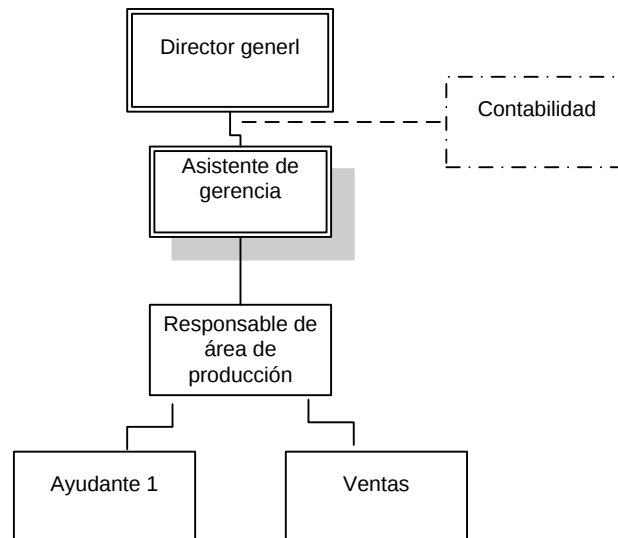
El siguiente diagrama de procesos se enfoca a los procesos de dos productos que repostería La Reyne fábrica

Ubicación: Área de producción						Resumen	
Actividad : producción de pasteles						Actividad	Actual
Fecha: 3 abril del 2012						Operación ○	
Operador: Gabriela Mexia Pacheco						Transporte ⇨	
Método: actual						Demora D	
Comentarios:						Inspección □	
						Operación inspección	
						Almacenaje ▽	
						Tiempo	
						Distancia	
Descripción de la actividad	Símbolo					Tiempo Horas	Distancia (Pies)
Preparación de masas	○	⇨	D	□	▽	.48	
Llevar a reposo	○	⇨	D	□	▽	.15	8
Preparación de rellenos	○	⇨	D	□	▽	.25	8
Moldear el pastel	○	⇨	D	□	▽	.40	10
Rellenar el pastel	○	⇨	D	□	▽	.28	
Cubrir el pastel	○	⇨	D	□	▽	.40	6
Llevar a reposo	○	⇨	D	□	▽	.15	6
Proceso de horneado	○	⇨	D	□	▽	1.45	10
Toque final	○	⇨	D	□	▽	.15	15
Preparación para envío	○	⇨	D	□	▽	.25	6
Registrar el envío	○	⇨	D	□	▽	.10	7
Abordar y transportar	○	⇨	D	□	▽	.20	20 km
Entregar	○	⇨	D	□	▽	.10	20
Inspeccionar y registrar	○	⇨	D	□	▽	.10	8
Acomodar para su venta	○	⇨	D	□	▽	.20	6

Capítulo 4 Organización

4.1 Estructura organizacional de la empresa

Figura 4.1 organigrama



Fuente: elaboración propia

4.2 Descripción de puestos

Director general

Director general: persona que está a cargo de la administración, el control y desarrollo, cuidando que las distintas áreas de la empresa lleven a cabo sus funciones de la forma correcta, es decir, que cumplan con los objetivos y que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y eficiencia.

Responsabilidades

- Coordinar el equipo de trabajo.
- Orientar la dirección de la empresa.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa determinando que se requiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo los diferentes plazos. (corto, mediano y largo)
- Controlar y ampliar las ventajas competitivas de la empresa.
- Controlar y planear la forma integral de las funciones de los diferentes departamentos que componen a la organización.
- Determina el plan de producción.

- Pago de gastos.
- Pago de compras.
- Pago de sueldos.
- Elaborar estrategias de promoción.
- Elaborar estrategias de ventas para difundir de manera mas rápida el producto.
- Planear un sistema de distribución.

Asistente: Persona que está a cargo de las actividades designada por el director general constituyendo su mano derecha y complementando las actividades del mismo. Recauda las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa, así como mantener la contabilidad del negocio al día.

Responsabilidades:

- Elaboración de contratos de trabajo
- Reclutamiento de personal.
- Compras.
- Presupuestos
- Apoyo en área de producción.
- Proponer programas que eficiente los procesos productivos.
- reportar mensualmente de los estados financieros y los análisis de las razones financieras.
- Presentar los registros de ingresos y egresos.
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Planear inversiones.
- Planear y controlar todas las actividades económicas de la empresa.
- Lleva registro de las cuentas en bancos.
- Pago del seguro de los empleados

Responsable de producción: persona encargada de responsabilizarse de los hornos y dirigir al personal cuando el director general se lo indique.

- Encargada del ensamble de pastelillos
- Encargada de hornos

- Encargada de decoración de pasteles
- Encargada de supervisar el área de ventas

Ayudante 1: persona supervisada directamente por el director general y el responsable de producción.

Responsabilidades:

- Auxiliar en el proceso productivo siempre y cuando se le indique.(participación mínima)
- Responsable de mantener el área de producción limpia, mesas, piso, trastes, batidoras, laminadoras, almacén, refrigeradores, baño.
- Funge un papel de "comodín" concentrándose sus principales actividades en la limpieza.
- Traspasa los pastelillos listos a charolas y los desplaza a sus racas para que el personal de ventas lo tenga listo para su acomodo.

Ventas: es la persona de formular las ventas y trato directo con el cliente. Este supervisado directamente por el director general y el responsable de producción por su experiencia y antigüedad en la empresa.

Responsabilidades:

- Llenado y elaboración de cajas
- Corte del día
- Acomodo de pasteles para exhibición
- Limpieza de vitrinas, área de café. Todo aquello con lo que esté en contacto con el cliente.
- Mantener comunicación con nuestros clientes actuales para su mantenimiento y preferencia.
- Identificación clientes potenciales y probables.

Contabilidad: personal externo que se encarga de los tramites gubernamentales y de seguro social básicos.

- Llenado de formatos para pagos trimestrales
- Llenado de formatos para pagos de riesgos de trabajo

- Interviene cuando existe una multa, atraso etc.
- Y en cualquier actividad que se le indique.

4.3 Capacitación y desarrollo de personal

La capacitación incluye enseñar aptitudes de llenado de formatos, actividades técnicas, aptitudes interpersonales y de solución de problemas.

Se le enseña el mantenimiento de las instalaciones, así como del equipo de trabajo, ya que los empleados necesitan dominar las tareas a desarrollar y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera la organización, se explica la importancia de las actividades que va a desempeñar, así como las consecuencias de no realizarlas, ninguna actividad es menos importante que otras, todas son necesarias y diario tienen que ser terminadas. se realiza un trabajo en equipo y se debe interactuar con eficiencia, comunicando sus ideas con claridad para ser un miembro más eficaz dentro del equipo de trabajo. Se le enseña también el manejo de calidad, agudizando su lógica, criterio, razonamiento, y selección de alternativas en caso de suscitarse un problema.

La capacitación es uno de los elementos básicos al momento de integrar a un nuevo miembro ya que podría ser el candidato ideal y debido a una mala capacitación no realice con éxito su trabajo. Al capacitar al empleado aumenta su seguridad y su auto eficacia para desempeñar las tareas en un nivel superior ya que están dispuestos a emprender trabajos y esforzarse más.

La empresa cuenta con 7 empleados 2 en el área de producción y un ayudante, se otorga la capacitación y tiene como duración una semana medio turno y los propietarios estarán con ella en todo momento después procederán solo a una supervisión continua en su turno completo.

La capacitación tiene un costo de \$600 pesos por 6 días de ½ turno

4.5 Administración de sueldos y salarios

Tabla 4.1 Sueldos

Empleada 1	1000 por semana
Empleada 2	1200 por semana
Empleada 3	900 por semana
Empleada 4	700 por semana de ½ turno
Empleada 5	800 por semana
Empleada 6	400 por 2 días
Empleada 7	850 por semana de ½ turno
Prestaciones de ley	

Fuente: elaboración propia

4.6 Evaluación de desempeño

El rendimiento se lleva a cabo por medio de un Formato de evaluación de desempeño check list donde se va evaluando si se cumplió con la actividad correctamente, se evalúa la relación con el equipo de trabajo, orientación de tiempos y su grado de responsabilidad. De contar con deficiencias se la otorga una retroalimentación para que realice las actividades de manera correcta.

Este formato se elaboro con el fin de agilizar el trabajo y evitar los tiempos perezosos , trabajar con vitalidad y energía motivando al empleado de que puede hacer mas en menos tiempos ,y reconocerle las habilidades adquiridas.

Tabla 4.2 rendimiento del personal

Objetivos	producción	tiempo	mermas	resultados	
Semana 1	30	1 hora	0	Semana 1	30
Semana 2	35	1 hora	0	Semana 2	35
Semana 3	50	1 hora	0	Semana 3	46
Semana 4	60	1 hora	0	Semana 4	55

Fuente: elaboración propia

Leyes que nos regulan

- Gobierno del estado: se efectúa el pago de impuestos bimestral.
- Seguro social: se paga el seguro de los trabajadores mensual y trimestral
- Ayuntamiento: nos regula con el pago de permiso para uso de suelo, con los luminosos, mesas, sillas, estacionamiento exclusivo.
- Contamos con un contrato de trabajo.
- Secretaria de salud. (salubridad)

Capítulo 5 Estudio Económico

Objetivo

- Realizar un análisis sobre la situación económica actual de repostería La Reyne.
- Calcular las inversiones totales del proyecto, tomar decisiones en materia de inversiones y créditos.
- Mostrar el costo beneficio de la apertura de una nueva sucursal.
- Obtener información de las proyecciones financieras a 5 años.

5.1 Inversión total

Se considera la inversión total a los costos para operar a la empresa y a los gastos que este genere.

Tabla 5.1 Inversión total en activo fijo

Equipo	Cantidad	Dimensión	Costo	Total
Vitrina con refrigeración	1	1.5 metros	24,000 pesos	24,000
Vitrina sin refrigeración	2	1.5 metros	20,000 pesos	40,000
Mueble para café y sus accesorios	1	1 metro	2,000 pesos	2,000
Modulo de atención	1	1.20 metros	1,500 pesos	1,500
Caja registradora	1	45 cm	4,500	4,500
Sillón para tomar café	2	70 cm2	1,800	3,600
Sillas	28	50 cm2	1,100	30,800
Mesas	7	50cm2 y 1m2	1,300	9,100
Cuadros	10	Varios tamaños	700 pesos	7000
Espejos para baño	1	Chico	400 pesos	400
Espejo recibidor/baño	1	Grande	1,800	1,800
Plantas	5	50cm2	500 pesos	2,500
Maquina p capuchino	1	80cm	35,000 pesos	35,000
Mueble almacén	1	2 metros	2,500 pesos	2,500
Estufa pequeña	1	Básica	500 pesos	500
Mesa de trabajo	1	Mediana	5,000 pesos	5,000
Tarja para trastes	1	Mediana	3,500 pesos	3,500
			Total	211,200

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.2 Proyección de crédito refaccionario

Programa de amortización del préstamo						
Capital a solicitar:		100,000.00				
Crédito Refaccionario:						
TIIE:		4.30%		Intereses		12.00%
Plazo años (n):		4				
No. pagos	Capital	Abono a Capital	Intereses	Pago igual	IVA 15%	Pago Total
0	\$100,000.00	\$	\$	\$		
1	79,076.56	20,923.44	12,000.00	32,923.44	\$ 1,800.00	\$ 34,723.44
2	55,642.30	23,434.26	9,489.19	32,923.44	\$ 1,423.38	\$ 34,346.82
3	29,395.93	26,246.37	6,677.08	32,923.44	\$ 1,001.56	\$ 33,925.01
4	0.00	29,395.93	3,527.51	32,923.44	\$ 529.13	\$ 33,452.57

Fuente: elaboración propia

FORMULA PARA DETERMINAR EL PAGO IGUAL

$$R = C \frac{I (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = 100,000.00 \frac{.163(1+.163)^4}{(1+.163^4)-1}$$

$$R = 32,923.44 \frac{0.188822323}{0.573519360} = 0.3292344 = \underline{\underline{32,923.44}}$$

Donde:

R= Pago Igual
i= % de interes
n= Plazo

Tabla 5.3 Proyección de suministros de materia prima.

LISTA DE MATERIALES			
Empresa :Reposteria Reyne		Encargado :Gabriela Mexia Pacheco	
Producto: Pastelillos		Fecha :3 abril 2013	
Nombre del material	Cantidad	Fabricado	Compra anual
Huevo	60 unidades		X
Harina	6 kilos		X
Azúcar morena	5 kilos		X
Nuez	2 kilos		X
Avellana	1.5 kilos		X
Pure de pera	500gramos		X
Manzana enlatada	3 kilos		X
Cajeta nutella	500gr		X
Almendra en rebanadas	1.0 kilo		X
Licor de naranja	125ml		X
Licor de menta	125ml		X
Rompope	125ml		X
Manga Dulce chocolate	300gr		X
Media crema	500ml		X
Queso crema	1.36 kg		X
Crema agria	1kg		X
Mantequilla	1 kg		X
Grenetina	500gr		X
Margarina	30 libras		X
Miel	1 litro		X
Vainilla	1 litro		X
Zanahoria	2 kilos		X
Total:			182,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4 Proyección de gastos de mantenimiento

CONSETRADO DE GASTOS DE MANTENIMIENTO				
Concepto	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
		por 4 semanas	por 3 meses	por 12 meses
Papel	50.00	200.00	600.00	2,400.00
Jabón	30.00	120.00	360.00	1,440.00
Cloro	36.00	144.00	432.00	1,728.00
Limpiadores	45.00	180.00	540.00	2,160.00
Varios	80.00	320.00	960.00	3,840.00
Total	241.00	964.00	2,892.00	11,568.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.5 Proyección de gastos de servicios

CONSETRADO DE GASTOS DE SERVISIOS			
Concepto	Mensual	Trimestral	Anual
		por 3 meses	por 12 meses
Luz	1,100.00	3,300.00	13,200.00
Teléfono	700.00	2,100.00	8,400.00
Agua	500.00	1,500.00	6,000.00
Total	2,300.00	6,900.00	27,600.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6 Proyección de gastos de instalación

Concepto	Monto
Deposito de renta	5500
Acondicionamiento	6,000
Contratación de línea telefónica	1500
Total	13,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.7 Ejecución del proyecto

Costo de ejecución del proyecto.		
Concepto	Calculo	Relativo
Planeación e integración	6,336	3%
Ingeniería del proyecto	7,392	3.5%
Supervisión del proyecto	3,168	1.5%
Administración	1,056	.5%
Total	16,896	8%

Fuente: elaboración propia

Para la empresa y en la etapa inicial, los activos diferidos relevantes son: planeación e integración del proyecto, el cual se calcula como el 3% de la inversión total, la ingeniería del proyecto que comprende la instalación y puesta en funcionamiento de todos los equipos el cual se calcula con 3.5%, la supervisión del proyecto que comprende la verificación de precios, compra de equipo y servicios contratados y se calcula con 1.5 % de la inversión total y la administración del proyecto la cual incluye la ruta crítica para el control y funcionamiento de la empresa, se calcula con el .5% también de la inversión total. El cálculo de estos conceptos se muestra en la tabla 5.3.

Tabla 5.8 Costos fijos anuales

Costos fijos anuales	
Renta	66,000
Sueldo de 2 turnos	60,000
Seguro	6,000
Total	132,000

Fuente: elaboración propia

El costo de producción está conformado, por todas aquellas partidas que intervienen directamente en producción, en este caso tomamos como base de cálculo la cantidad total del producto que se pretende vender, se considera un año de labor con 364 días. Y está representado en la tabla 5.5.

Tabla 5.9 Costos variables anuales

Costos variables anuales	
Costo de operación	278,000
Luz	13,200
Agua	6,000
Teléfono	8,400
Combustible	9,600
Total	315,200

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5.9 se muestra el costo total que tendrá la producción anual de 36,400 piezas de pan.

Tabla 5.10 Costos de operación

Costos totales de la operación de la empresa		
Concepto		Porcentaje
Costo de producción	278,000	58%
Gastos de administración	9,000	1.8%
Gastos de ventas	169,200	35.3%
Gastos financieros	32,923	4.9%
Total	479,352	100%

Fuente: elaboración propia

5.2 Calculo del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se tomaran las piezas de pan que deben ser vendidas diario durante un año.

Tomamos como referencia la venta que se espera de por lo menos de 100 pastelillos diarios considerando el cierre de dos días al año, para el cálculo del punto de equilibrio se utilizaran las formulas representadas en la tabla 5.6.

Ingreso total = 546,000

Unidades producidas al año= 36,400 piezas

Tabla 5.11 Formulas

Formulas	
CVu=costo variables por año/unid producida por año	Donde: CVu =309,472/36400=8.50
Costo total=CF+CV	CT =132,000 + 309,472= 441,472
Utilidad Neta= IT-CT	UN =546,000- 441,472= 104,528
P.E= $\frac{CF}{PVu- CVu}$	P.E $\frac{132,000}{15-8.5}$ = 20,307.69 unidades anuales
P.E=PUNTO DE EQUILIBRIO	56 unidades diarias
CF=Costos fijos anuales	
PVu=Precio de venta por unidad	
CVu=Costo variable por unidad	

Fuente: elaboración propia

5.2.1 Modelo CVU

El modelo costo volumen utilidad es una de las herramientas más valiosas que los administradores podemos tener a nuestro alcance. Ya que nos ayuda a entender la relación entre el costo, volumen utilidad en una organización y se enfoca en las interacciones de los elementos:

Precio de los productos, volumen o nivel de actividad, costo variable por unidad, costos fijos totales, mezcla de productos vendidos. Y saber distinguir cual es lo que le conviene al crecimiento de la empresa. Se representa en la tabla 5.7.

Tabla 5.12 Margen de contribución marginal

Margen de contribución marginal			
	CVU	precio por unidad	Unidades
Ventas	15	15	1
Menos gastos variables	8.5	9.02	
Margen de contribución	6.5		
Menos gastos fijos	362.63		
Pérdida neta operativa	(356.13)		

Fuente: elaboración propia

Por cada pastelito vendido estarán disponibles 6.5 pesos de margen de contribución para cubrir los costos fijos y el resto queda como utilidad.

Tabla 5.13 Simulador margen de contribución

Margen de contribución			
	CVU	\$ por unidad	Unidades
Ventas	840	15	56
Menos gastos variables	467.5	8.5	
Menos gastos fijos	362.63		
Pérdida o utilidad neta operativa	9.87		

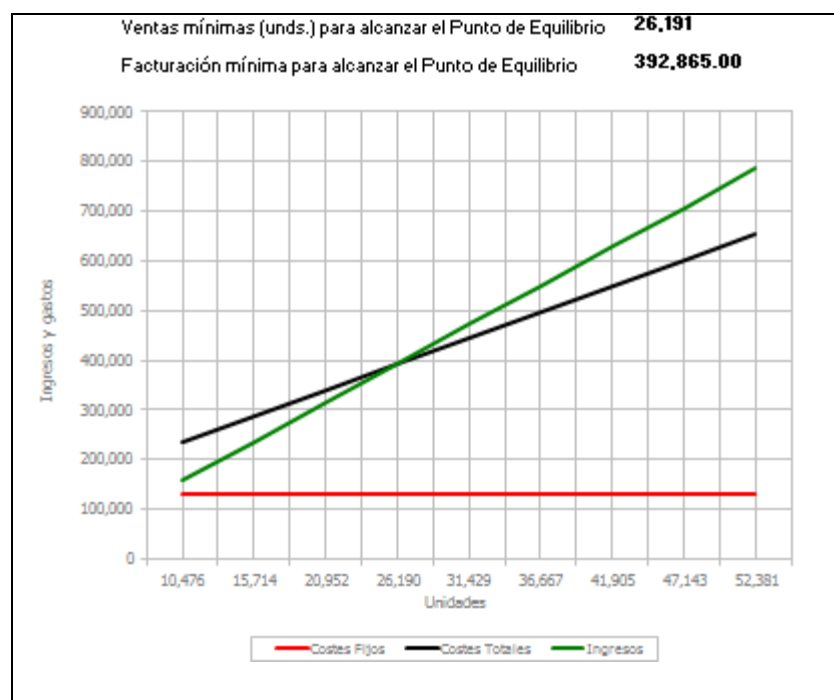
Fuente: elaboración propia

Sin embargo si se venden los suficientes pastelitos donde todos los gastos variables y fijos queden cubiertos se generaría el punto de equilibrio cuando aumenta el

número de pastelitos vendidos aumenta la utilidad manteniendo los mismos costos fijos.

Con base en el presupuesto de ingresos y de los costos de producción, administración y ventas, se clasificaron los costos como fijos y variables, con la finalidad de poder determinar cuál es el nivel de producción donde los costos totales se igualan a los ingresos. Con esos datos se construye la grafica de punto de equilibrio y se muestra en la grafica 5.1.

Grafica 5.1 Punto de equilibrio



5.2.2 Análisis de la utilidad meta

Tabla 5.14 Análisis de la utilidad meta

Análisis de la utilidad meta		
Unidades requeridas	363.48	
Q=	Cantidad de pastelitos vendidos	
15	precio unitario de venta	
8.5	precio variable por unidad	
362.63	gastos fijos	
2000	utilidad meta	
6.5	margen de contribución	
Formula:		Margen de
Q= gastos fijos	+ utilidad deseada /	contribución

Fuente: elaboración propia

5.3 Estados financieros

se tomaron los costos e ingresos en base a la demanda esperada para determinar la utilidad que se espera obtener y se representa en la tabla 5.10.

Tabla 5.15 Estados financieros de repostería La Reyne al 31 de diciembre del 2014

Estado de resultados al 31 de diciembre 2014	
Ventas	546,000.00
Costo de lo vendido	278,096.00
Utilidad bruta	267,904.00
Gastos de operación	
Gastos de venta	169,200
Gastos administrativos	9000
Total utilidad operativa	89,704.00
Otros ingresos	145,600.00
otros gastos	47,210.40
UAI	188,093.6
Impuestos	3600
utilidad neta	\$179,093.6

Fuente: elaboración propia

El costo de lo producido muestra el costo total anual que tendrá la producción de 36400 unidades de repostería francesa.

Los gastos de venta corresponden al sueldo de los vendedores, la publicidad, mantenimiento de equipo de reparto, combustible, arrendamiento del local para ventas entre otros.

Los gastos de administración corresponden a la contabilidad externa, papelería general y comida para los empleados.

Otros ingresos provienen de la venta de pasteles grandes y café estimando una venta promedio de 30 piezas al mes y 60 respectivamente. Otros ingresos incluye las entradas por la venta de pasteles grandes, medianos y servicio de café tomando por lo menos una unidad vendida al día de cada cual y otros egresos está representado por el costo por producir los antes mencionados.

El balance general mostrara la aportación neta que deberán de realizar los accionistas o promotores del proyecto. Tal como se encuentra en la tabla 5.11.

Tabla 5.16 Balance general

ACTIVOS			
Activos corrientes			
Efectivo		\$50,000	
Bancos		\$100,000	
Inventarios		\$111,816	
Pagos anticipados			
Total de activo circulante			261,816
Activos fijos			
Maquinaria	180,000		
Depreciación	18,000	162,000	
Maquinaria y equipo	\$211,200		
Depreciación	21,120	190,080	
Vehículos	\$50,000		
Depreciación	5,000	45,000	
Total de activos fijos			397,080
Activo diferido			16,896
Total de activos			675,792
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Proveedores	325,596.64		
doc por pagar	32,923.44		
Documentos por pagar	37,200		
Sueldos por pagar	60,000		
Arrendamiento	66,000		
Ejecución del proyecto	16,896		
Otros doc. por pagar seguro	6000		
Impuestos por pagar	3,600		
Pasivos a largo plazo	100,000		
Total pasivo			648,216.08
Patrimonio de los accionistas			
Capital social.		17,576	
Superávit (apoyo pyme Gobierno del estado)		10,000	
Total de patrimonio			27,576
Total pasivos y capital			675,792

Fuente: elaboración propia

5.4 Proyección de ventas a 10 años

Flujo de efectivo se realizo en base al año anterior y los aumento y disminuciones que has sufrido las diversas partidas teniendo un incremento anual de 236,444 pesos lo cual representa un aumento del 21 % sobre su ingreso anual.

Tabla 5.17 ingresos repostería francesa

Aumento precios por la inflación			Ingresos La Reyne		Total
Año	Precio Unitario				
Año 1			Año 1	\$	546,000.00
Año 2	1.04	15.60	Año 2		567,840.00
Año 3	1.05	16.38	Año 3		596,232.00
Año 4	1.05	17.20	Año 4		626,043.60
Año 5	1.05	18.06	Año 5		657,345.78
Año 6	1.05	18.96	Año 6		690,213.07
Año 7	1.15	21.81	Año 7		793,745.03
Año 8	1.10	23.99	Año 8		873,119.53
Año 9	1.08	25.91	Año 9		942,969.09
Año 10	1.05	27.20	Año 10		990,117.55
			Suma	\$	7,283,625.66

Fuente: elaboración propia

Los ingresos son por medio de la repostería francesa mas sin embargo recordemos que también se cuenta con la venta de café y pasteles tamaño familiar y estos los contemplamos en otros ingresos

5.18 ingresos a 10 años

% inflación Precio Unitario			Ingresos por café		Total
Año	% inflación	Precio Unitario			
Año 1			Año 1	\$	10,920.00
Año 2	1.04	15.60	Año 2		11,356.80
Año 3	1.05	16.38	Año 3		11,924.64
Año 4	1.05	17.20	Año 4		12,520.87
Año 5	1.05	18.06	Año 5		13,146.92
Año 6	1.05	18.96	Año 6		13,804.26
Año 7	1.15	21.81	Año 7		15,874.90
Año 8	1.10	23.99	Año 8		17,462.39
Año 9	1.08	25.91	Año 9		18,859.38
Año 10	1.05	27.20	Año 10		19,802.35
			Suma	\$	145,672.51

Tabla 5.19 ingresos a 10 años

Año	Aumento precios por la inflación %	Precio Unitario	Ingresos pastel chico	Total
Año 2	1.04	156.00	Año 1	\$54,600.00
Año 3	1.05	163.80	Año 2	56,784.00
Año 4	1.05	171.99	Año 3	59,623.20
Año 5	1.05	180.59	Año 4	62,604.36
Año 6	1.05	189.62	Año 5	65,734.58
Año 7	1.15	218.06	Año 6	69,021.31
Año 8	1.10	239.87	Año 7	79,374.50
Año 9	1.08	259.06	Año 8	87,311.95
Año 10	1.05	272.01	Año 9	94,296.91
			Año 10	99,011.75
			Suma	\$728,362.57

Tabla 5.20 ingresos a 10 años

Año	Aumento precios por la inflación %	Precio Unitario	Ingresos grande	pastel	Total
Año 2	1.04	228.80	Año 1	\$	80,080.00
Año 3	1.05	240.24	Año 2		83,283.20
Año 4	1.05	252.25	Año 3		87,447.36
Año 5	1.05	264.86	Año 4		91,819.73
Año 6	1.05	278.11	Año 5		96,410.71
Año 7	1.15	319.82	Año 6		101,231.25
Año 8	1.10	351.81	Año 7		116,415.94
Año 9	1.08	379.95	Año 8		128,057.53
Año 10	1.05	398.95	Año 9		138,302.13
			Año 10		145,217.24
			Suma		\$ 1,068,265.10

Tabla 5.21 Flujo de efectivo

Flujos de efectivo	Repostería francesa	Pasteles chicos	Pasteles grandes	Café	Total
Año 1	546,000.00	109,200.00	80,080.00	10,920.00	746,200.00
Año 2	567,840.00	113,568.00	83,283.20	11,356.80	776,048.00
Año 3	596,232.00	119,246.40	87,447.36	11,924.64	814,850.40
Año 4	626,043.60	125,208.72	91,819.73	12,520.87	855,592.92
Año 5	657,345.78	131,469.16	96,410.71	13,146.92	898,372.57
Año 6	690,213.07	138,042.61	101,231.25	13,804.26	943,291.19
Año 7	793,745.03	158,749.01	116,415.94	15,874.90	1,084,784.87
Año 8	873,119.53	174,623.91	128,057.53	17,462.39	1,193,263.36
Año 9	942,969.09	188,593.82	138,302.13	18,859.38	1,288,724.43
Año 10	990,117.55	198,023.51	145,217.24	19,802.35	1,353,160.65
Total	7,283,625.66	1,456,725.13	1,068,265.10	145,672.51	9,954,288.40

Fuente: elaboración propia

5.4.1 Pronostico de ventas

La entrada clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas, y de acuerdo a este pronóstico podremos determinar los flujos de efectivo generados por el ingreso de las ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, inventarios y ventas. También se determina si es necesario adquirir más maquinaria o recurrir a otro financiamiento para apoyar las ventas.

Para el pronóstico de venta nos basamos en una serie de análisis internos y externos. En el análisis externo integramos el comportamiento de la economía, la confianza y comportamiento del consumidor y el ingreso personal disponible, el crecimiento de la ciudad entre otros.

Los factores internos a evaluar/analizar para el pronóstico de ventas fueron las ventas actuales y la capacidad de producción ya que a través de saber con que contamos podremos saber que podemos hacer.

Para caso práctico utilizaremos un pronóstico anual y los desembolsos requeridos para el área de producción, ventas, inventarios.

Se desea un incremento 21% de las ventas ambicionando más de lo generado anualmente con apoyo de marketing.

Tabla 5.22 Pronostico de ventas

Estado de resultados proforma										
	año1	año2	año3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ventas	546,000.00	567,840.00	596,232.00	626,043.60	657,345.78	690,213.07	793,745.03	873,119.53	942,969.09	990,117.55
Costo de lo vendido	278,096.00	280,988.20	281,016.01	281,016.01	281,016.01	283,966.68	281,294.10	281,155.06	281,099.44	281,016.01
Utilidad bruta	267,904.00	286,851.80	315,215.99	345,027.59	376,329.77	406,246.39	512,450.93	591,964.48	661,869.66	709,101.54
Gastos de operación										
Gastos de veta	169,200	170,959.68	170,976.60	170,976.60	170,976.60	170,976.60	171,145.80	171,061.20	171,027.36	170,976.60
Gastos administrativos	9000	9,093.60	9,094.50	9,094.50	9,094.50	9,094.50	9,103.50	9,099.00	9,097.20	9,094.50
Total utilidad operativa	89,704.00	106,798.52	135,144.89	164,956.49	196,258.67	226,175.29	332,201.63	411,804.28	481,745.10	529,030.44
Otros ingresos	145,600.00	147,114.24	147,128.80	147,128.80	147,128.80	147,128.80	147,274.40	147,201.60	147,172.48	147,128.80
otros gastos	47,210.40	47,706.11	47,706.11	47,706.11	47,706.11	47,753.32	47,729.71	47,720.27	47,706.11	47,706.11
UAI	188,093.60	188,093.60	206,206.65	234,567.58	264,379.18	295,681.36	325,550.77	431,746.31	511,285.60	581,211.47
Impuestos	3600	3,637.44	3,637.80	3,637.80	3,637.80	3,637.80	3,641.40	3,639.60	3,638.88	3,637.80
utilidad neta	\$179,093.60	184,456.16	202,568.85	230,929.78	260,741.38	292,043.56	321,909.37	428,106.71	507,646.72	577,573.67

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.23 Entrada de efectivo

Flujos de efectivo proyectados										
	año1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Entradas de efectivo	746,200.00	776,048.00	814,850.40	855,592.92	898,372.57	943,291.19	1,084,784.87	1,193,263.36	1,288,724.43	1,353,160.65
Desembolso de efectivo	494,797	511,949	534,246	557,658	582,241	608,053	689,361	751,697	806,553	843,581
Flujo de efectivo neto	251,403.36	264,099.49	280,604.47	297,934.69	316,131.43	335,238.00	395,423.70	441,566.07	482,171.35	509,579.92
Más efectivo inicial	100,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Igual al efectivo final	351,403	314,099	330,604	347,935	366,131	385,238	445,424	491,566	532,171	559,580

Fuente: elaboración propia

La tabla nos muestra todas las entradas de efectivo de 10 periodos, los componentes más comunes de entradas en efectivo son las ventas en efectivo y otras entradas en efectivo como repostería La Reyne no tiene cuentas por cobrar puesto que todas las ventas se realizan en efectivo.

Tabla 5.24 Desembolso de efectivo

Desembolso de efectivo proyectado											
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		1.04	1.05	1.05	1.05	1.05	1.15	1.1	1.08	1.05	1.05
Luz	13,200	13728	14414.4	15135.12	15892	16686	19189	21108	22797	23937	25134
Agua	6,000	6240	6552	6880	7224	7585	8722	9595	10362	10880	11424
Teléfono	8400	8736	9173	9631	10113	10619	12211	13433	14507	15233	15994
Combustible	9600	9984	10483	11007	11558	12136	13956	15352	16580	17409	18279
Costos de operación	325597	338621	355552	373329	391996	411595	473335	520668	562322	590438	619960
Sub Total	362,797	377,309	396,174	415,983	436,782	458,621	527,414	580,155	626,568	657,896	690,791
		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Costos fijos		1.04	1.05	1.05	1.05	1.05	1.15	1.1	1.08	1.05	1.05
Renta	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Sueldos	60000	62400	65520	68796	72236	75848	87225	95947	103623	108804	114244
Seguros	6000	6240	6552	6879.6	7224	7585	8722	9595	10362	10880	11424
Sub Total	132,000	134,640	138,072	141,676	145,459	149,432	161,947	171,542	179,985	185,685	191,669
TOTAL	494,797	511,949	534,246	557,658	582,241	608,053	689,361	751,697	806,553	843,581	882,460

Tabla Fuente: elaboración propia

La tabla de desembolso de efectivo incluye todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa en varios periodos proyectados.

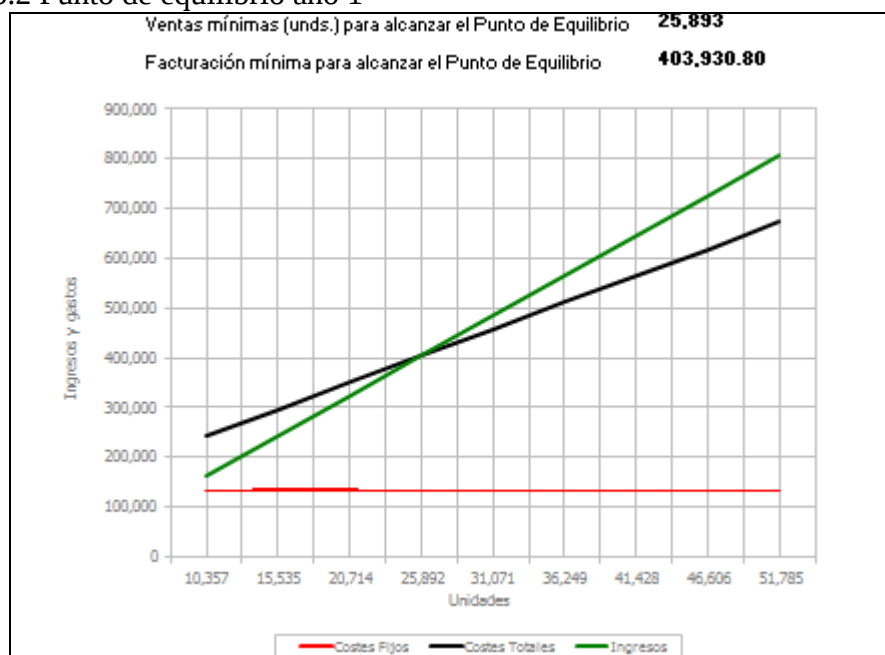
Tabla 5.25 Balance general proforma

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Efectivo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Bancos	100,000							1,084,784.8	1,193,263.3	1,288,724.4
		746,200.00	776,048.00	814,850.40	855,592.92	898,372.57	943,291.19	7	6	3
Inventarios	111,816	\$325,596.6	\$338,620.5	\$341,876.4	\$341,876.4	\$341,876.4	\$341,876.4	\$374,436.1	\$305,800.0	\$351,644.3
		4	1	7	7	7	7	4	0	7
total activo circulante	261,816	1,121,797	1,164,669	1,206,727	1,247,469	1,290,249	1,335,168	1,509,221	1,549,063	1,690,369
Activo fijo										
Maquinaria	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Depreciación	18,000.00									
		36,000	54,000.00	72,000.00	90,000.00	108,000.00	126,000.00	144,000.00	162,000.00	180,000.00
total	162,000.00	144,000.00	126,000.00	108,000.00	90,000.00	72,000.00	54,000.00	36,000.00	18,000.00	-
maquinaria y equipo	211200	211200	211200	211200	211200	211200	211200	211200	211200	211200
Depreciación	21,120									
		42,240	63,360	84,480	105,600	126,720	147,840	168,960	190,080	211,200
total	190,080	168,960	147,840	126,720	105,600	84,480	63,360	42,240	21,120	0
Vehículo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Depreciación	5000									
		10000	15000	20000	25000	30000	35000	40000	45000	50000
total	45,000	40,000	35,000	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000	0
Total activo fijo	397,080	352,960	308,840	264,720	220,600	176,480	132,360	88,240	44,120	-
Activo diferido	16,896									
inversiones									141579	147,414
total										
ACTIVOS	675,792	1,474,757	1,473,509	1,471,447	1,468,069	1,466,729	1,467,528	1,597,461	1,734,762	1,837,783
Pasivo										
Proveedores	325,596.64	338621	355552	373329	391996	411595	473335	520668	562322	590438
Doc por pagar	32,923	32,923	32,923	32,923	-	-	-	-	-	-
Doc por pagar	37,200	38688	40622	42654	44786	47026	54079	59487	64246	67459
sueldos por pagar	60,000	62400	65520	68796	72236	75848	87225	95947	103623	108804
arrendamient	66,000	68640	72072	75676	79459	83432	95947	105542	113985	119685
o										
Ejecución del proyecto	16896	17572								
seguro por pagar	6000	6240	6552	6880	7224	7585	8722	9595	10362	10880
Impuestos	3600	3744	3931	4128	4334	4551	5233	5757	6217	6528
Total pasivos	548,216.08	568,827.79	577,172.57	604,385.03	600,034.67	630,036.40	724,541.86	796,996.05	860,755.73	903,793.52
pasivos circulantes										
Pasivos a largo plazo	100,000	100,000	100,000	100,000						
Total pasivo	648,216.08	668,827.79	677,172.57	704,385.03	600,034.67	630,036.40	724,541.86	796,996.05	860,755.73	903,793.52
Patrimonio capital	17,576	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	139,783	153,762	166,062	174,366
social										
Utilidad del ejercicio		251,403	264,099	298,614	339,356	382,136	427,055	525,669	707,943	759,624
Aportación de capital		454,526	427,237	358,198	412,915	333,006	176,148	121,035	-	-
Superávit	10,000									
total capital	27,576	805,929	796,336	767,062	868,034	836,693	742,986	800,465	874,006	933,990
total pasivo y capital	675,792	1,474,757	1,473,509	1,471,447	1,468,069	1,466,729	1,467,528	1,597,461	1,734,762	1,837,783

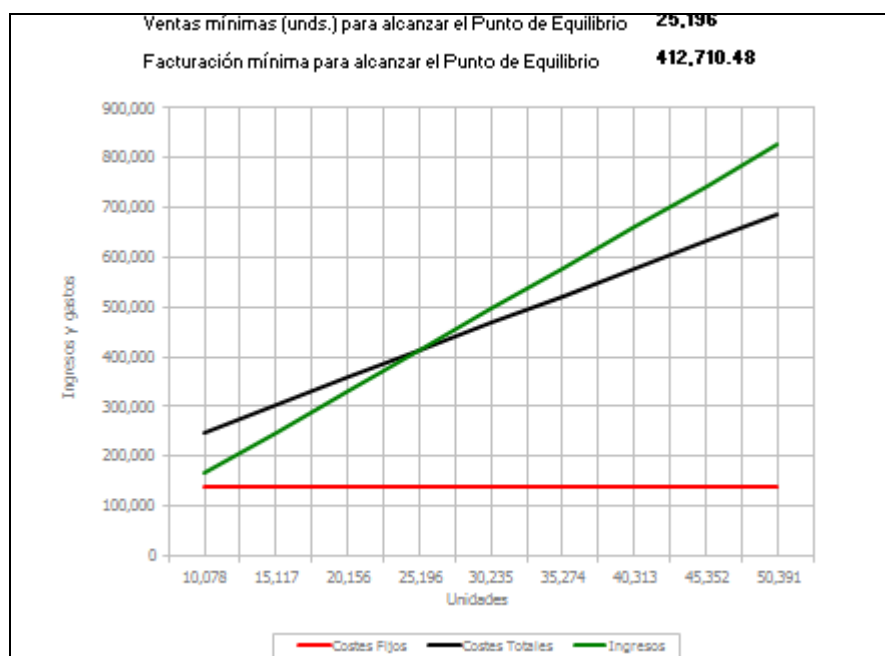
Fuente: elaboración propia

5.5 Punto de equilibrio proyectado a 10 años

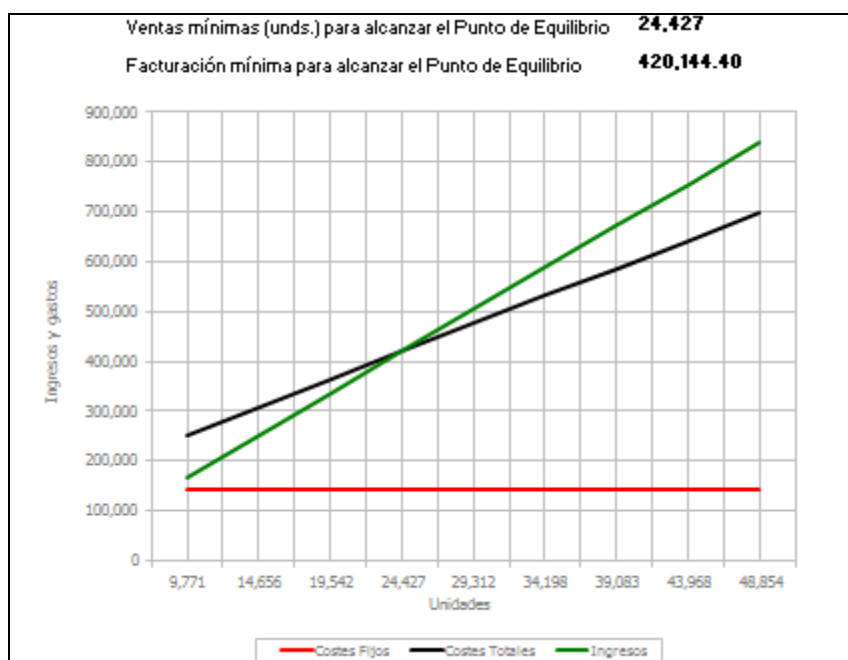
Grafica 5.2 Punto de equilibrio año 1



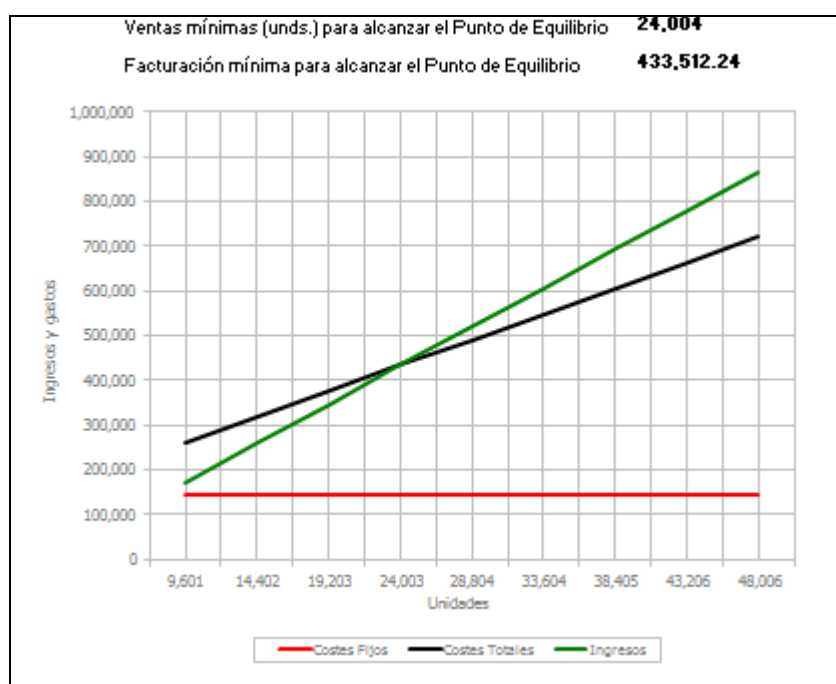
Grafica 5.3 Punto de equilibrio año 2



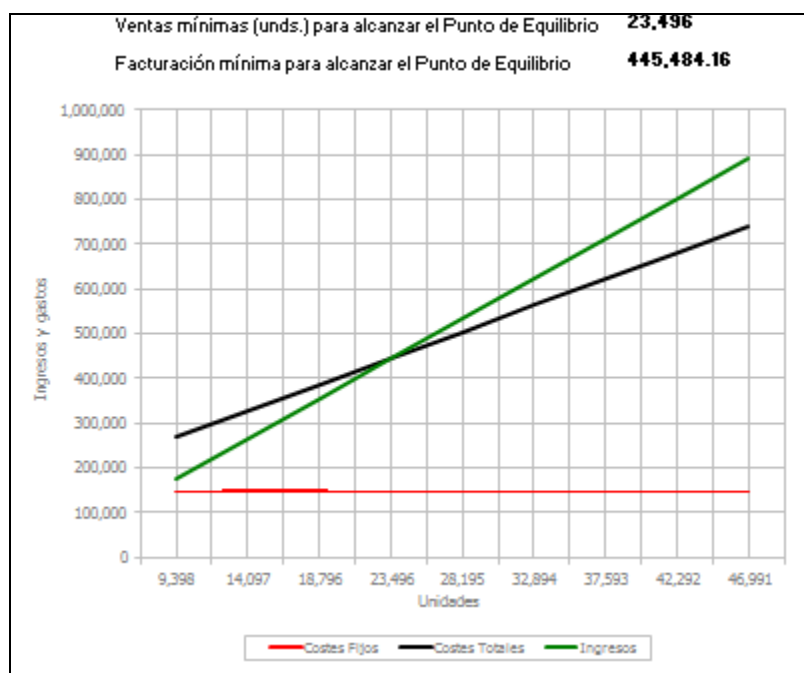
Grafica 5.4 Punto de equilibrio año 3



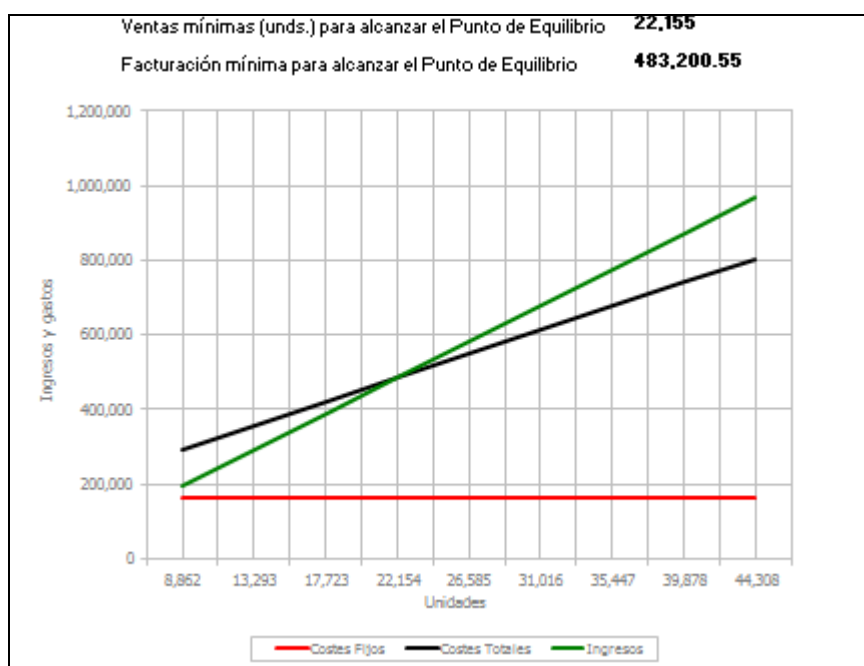
Grafica 5.5 Punto de equilibrio año 4



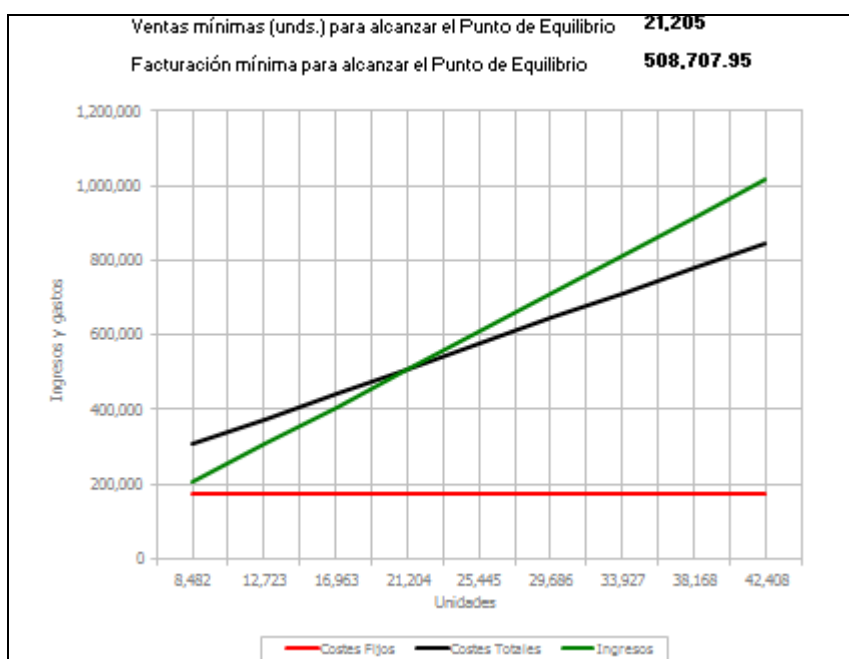
Grafica 5.6 Punto de equilibrio año 5



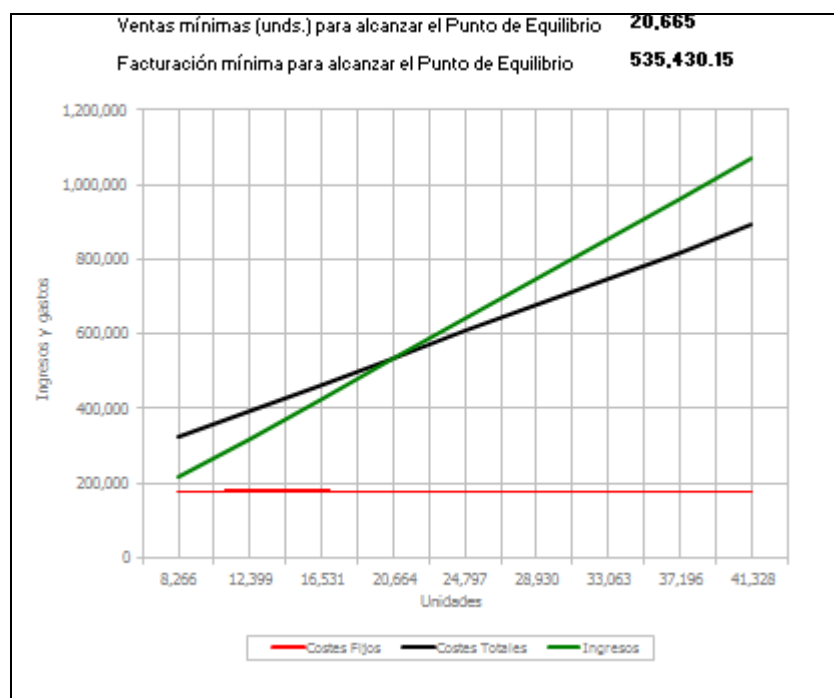
Grafica 5.7 Punto de equilibrio año 6



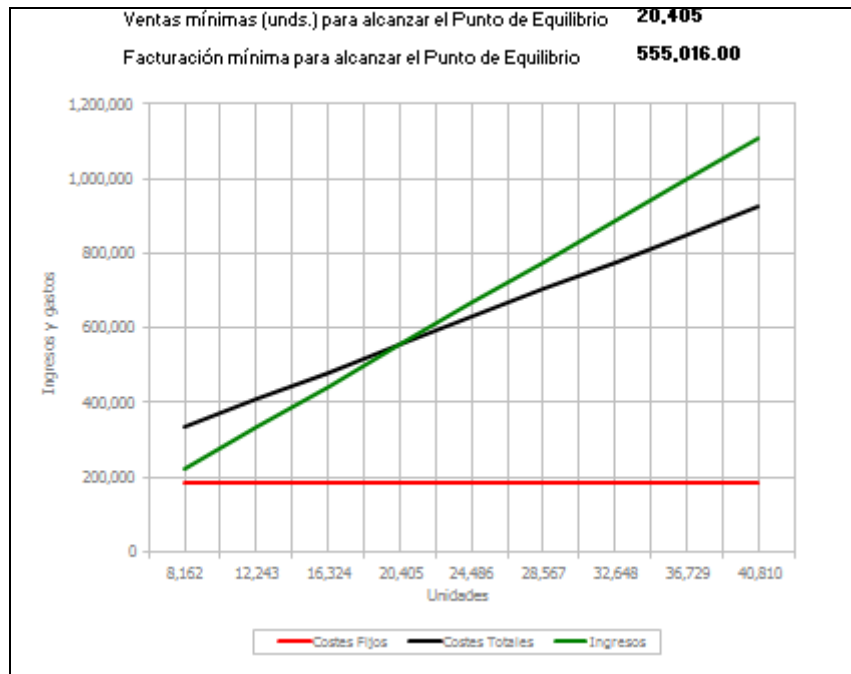
Grafica 5.8 Punto de equilibrio año 7



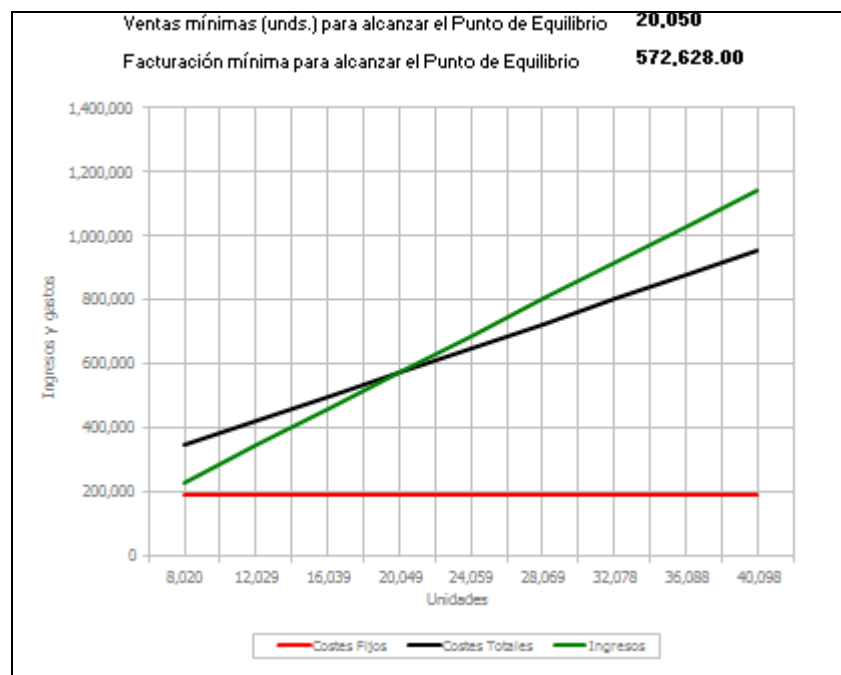
Grafica 5.9 Punto de equilibrio año 8



Grafica 5.10 Punto de equilibrio año 9



Grafica 5.11 Punto de equilibrio año 10



5.6 Análisis de razones

Tabla 5.26 Análisis de razones financieras

	Formulas
Liquidez corriente=	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Prueba acida =	$\frac{\text{activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Rotación de los activos totales=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$
Margen de utilidad=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Margen de seguridad=	$\frac{\text{Activo C.}-\text{Pasivo C.}}{\text{Pasivo circulante}}$
ROA=	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
Capital contable=	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Capital contable inicial}}$
Apalancamiento=	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$
“ a corto plazo=	$\frac{\text{Pasivo a corto plazo}}{\text{Capital contable}}$
“ a largo plazo=	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$
Periodo de recuperación de la inversión	$= \frac{\text{Desembolso inicial}}{\text{Flujos anuales}}$
VPN	
TIR	

Fuente: elaboración propia (Para una explicación más detallada del TIR y VPN ver anexos.)

Tabla 5.26.1 Análisis de razones financieras proyectadas

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Liquidez corriente	0.48	1.97	2.02	2.02	2.13	2.13	1.94	2.02	2.05	2.10
Prueba acida	0.27	1.40	1.43	1.43	1.51	1.51	1.37	1.42	1.44	1.48
Rotación de inventarios	2.49	0.86	0.83	0.79	0.75	0.72	0.68	0.59	0.54	0.50
Rotación de los activos totales	0.81	0.39	0.40	0.42	0.44	0.46	0.52	0.51	0.48	0.48
Índice de endeudamiento	0.96	0.45	0.46	0.47	0.40	0.42	0.47	0.47	0.44	0.44
Margen de utilidad operativa	16%	19%	23%	26%	30%	33%	42%	47%	51%	53%
Margen de seguridad	-0.52	0.97	1.02	1.02	1.13	1.13	0.94	1.02	1.05	1.10
ROA	0.27	0.13	0.14	0.16	0.17	0.19	0.21	0.25	0.26	0.28
Capital contable	6.49	0.23	0.25	0.31	0.32	0.38	0.49	0.64	0.84	0.88
Apalancamiento	3.63	0.12	0.13	0.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Apalancamiento a corto plazo	19.88	0.71	0.72	0.81	0.73	0.82	1.11	1.19	1.42	1.38
Apalancamiento a largo plazo	23.51	0.83	0.85	0.94	0.73	0.82	1.11	1.19	1.42	1.38

Fuente: elaboración propia

5.7 PR, TSR, VPN, TIR,CB.

Tiempo de recuperación

Mediante la aplicación de este método se puede determinar el tiempo que se requerirá para recuperar la inversión inicial neta, es decir en cuantos años los flujos de efectivo igualaran el monto de la inversión inicial. Y se calcula con la siguiente formula.

$$PR = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo neto de efectivo}} = \frac{675,792}{351,403} = 1.92$$

Tasa simple de rendimiento sobre la inversión (TSR)

Esta herramienta mide la relación que existe entre el flujo de fondos netos y la inversión inicial neta. Este porcentaje significa que de la inversión inicial recupera el flujo de efectivo neto.

$$TSR = \frac{\text{Flujo de efectivo}}{\text{Inversión}} = \frac{351403}{675792} = 52\%$$

VPN

La inversión que realizó la empresa es de 675,792 para abrir la sucursal y se calcula en un tiempo de 5 años con diferentes flujos de efectivo. Al calcular el VPN se utiliza una tasa de descuento de 10% en la cual se considera que el costo del capital arroja un valor de \$1,881,191 pesos importe que representa la ganancia adicional después de recuperar la tasa de rendimiento exigida por los inversionistas y el monto de la inversión inicial.

Tabla 5.27 Calculo VPN

Costo del capital 10%	
año	Monto
0	(675,792.00)
1	351,403
2	314,099
3	330,604
4	347,935
5	366,131
VPN	1,881,191

Fuente: elaboración propia

En el momento que los flujos de efectivo se descuentan a valor presente según la tasa mínima de rendimiento, se recupera la tasa mínima de rendimiento que se desea que el proyecto de inversión genere y cuando se resta la inversión inicial neta a la sumatoria de los flujos de efectivo se recupera la inversión inicial neta a la sumatoria de los flujos de efectivo se recupera la inversión inicial neta, de tal manera que el VPN que es obtenido es la ganancia adicional, después de recuperar la tasa mínima de rendimiento y la inversión inicial neta.

TIR

Es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión a 0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganara si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas

Tabla 5.28 Calculo de TIR

Año		FEN
0	-\$	675,792.00
1		351,403
2		314,099
3		330,604
4		347,935
5		366,131
TIR		41%

Fuente: elaboración propia

Los criterios de decisión para aceptar o rechazar son;

Si TIR es mayor que el costo de capital aceptar el proyecto

Si TIR es menor que el costo de capital rechazar el proyecto

Costo beneficio

Representa la ganancia adicional en porcentaje de la inversión actualizada y se calcula con la siguiente formula

$$CB = \left[\frac{\frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \frac{VS}{(1+i)^n}} \right] * 100 \quad CB = \left[\frac{351,403}{675,792 - \frac{37304}{(1.15)^5}} \right] * 100 = 53.5$$

Capítulo 6 Riesgos Críticos

En su operación normal los proyectos de inversión se enfrentan a factores internos y externos que afectan directamente los resultados esperados. A continuación se presenta una serie de riesgos que incluye:

Riesgos del negocio, riesgos financieros, riesgos estratégicos, riesgos relacionados con el funcionamiento de la planta de producción, riesgos asociados con la estructura de la organización, riesgos asociados con el área de marketing y los riesgos que implica el estudio financieros.

6.1 Factores internos de riesgo a evaluar:

1. Capacidad productiva insuficiente
2. Instalaciones pequeñas
3. Controles del negocio.
4. El traslado del producto hacia la nueva tienda
5. La administración y servicio de la nueva sucursal.
6. Alcanzar una dimensión empresarial a la que la empresa es capaz de gestionar.
7. La llegada de empresas que manejen productos similares en la zonas donde se abra la nueva pastelería
8. La inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa actualmente no dispone.

1. Capacidad productiva insuficiente:

Que no se cuente con la materia prima necesaria, ni con la mano de obra calificada para cumplir con la demanda, el pagar horas extras o contratar a otra persona, así también con el equipo y maquinaria que nos retrasen en la producción por la capacidad y tiempo de los hornos.

2. Instalaciones pequeñas:

Que debido al aumento de la producción la línea productiva entorpezca actividades, se produzca un cuello de botella, que no se controlen las actividades, que no haya una planeación previa, que no se tenga lugar para mantener productos en refrigeración, exhibición y almacenamiento. Para lo cual la empresa necesita estar preparada para la adquisición de nuevo equipo.

3. Controles del negocio:

Controlar los números sobre todo para que no exista sobre producción, o productos sin declara, así también el monitoreo de la calidad en cada una de las fases de cada producto debido al saturamiento de actividades por parte del encargado de supervisar los productos.

Menor tiempo del propietario para supervisar y actuar como autocritico y visionario de la empresa debido a que sus actividades estarán concentradas en la producción, controles en el inventario que no haga falta la mercancía en el momento que se requiera.

4. Traslado:

Que el producto no llegue en la optimas condiciones debido a las contingencias que se puedan suscitar en el camino como la contaminación de los mismos, la baja calidad con el cambio de clima en un carro sin refrigeración y sin poder protegerlos del sol lo que provocaría que el dulce se derritiera y tenga un aspecto desagradable. Que el carro se ponche, se quede sin gasolina, sufra una falla mecánica o cualquier situación que impida abrir en tiempo la nueva sucursal.

Que al subir las charolas y bajar las mismas se pueda tropezar mermando todo el producto.

5. Administración y servicio de la nueva sucursal

Que el servicio sea malo, descuidado por no estar monitoreado ni supervisado para que se cumplan las actividades y respeten las políticas para lo cual se debe de invertir en los controles

6. Alcanzar una dimensión empresarial a la que la empresa es capaz de gestionar:

Actualmente se gestionan 2 negocios un tercero es controlable todavía más sin embargo es necesario mencionar que para una sola persona es pesado y desgastante mas porque no son las únicas actividades que realiza así que en la apertura de mas sucursales se debe considerar contratar a un supervisor con actividades administrativas para complementar sus servicios y el propietario tenga más tiempo para seguir visionando el crecimiento de la empresa.

7. La llegada de empresas que manejen productos similares en la zona donde se abra la nueva pastelería

Si bien estamos consientes que la competencia está pendiente de nosotros no hay que descartar que esta siga nuestros pasos participando en zonas cercanas para abarcar clientes potenciales.

8. La inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades:

Uno de los limitantes de muchos negocios sin duda es los recursos financieros instalaciones agradables de primera, que aparte de un buen producto , cuente con instalaciones confortables, además variedad en productos complementarios . Invertir en la presentación y servicio, una inversión que otorga beneficios en cuanto a la preferencia de los consumidores, lo cual representa un riesgo para nosotros ya que no se cuenta con la capacidad financiera suficiente para competir con empresas de esa capacidad.

6.2 Factores externos a evaluar

Factores externos a evaluar

1. Los controles del negocio
2. Niveles de inseguridad
3. Los hábitos de compra cambien.
4. La preferencia por mercados locales posicionados
5. Falta de recursos financieros
6. Escasa disposición de los directivos a formar alianzas
7. Movimientos adversos a la economía.

Todo aquello que no podamos controlar por falta de atención, o porque nuestra condición no nos permite

1. Los controles del negocio:

Con la apertura de la nueva sucursal se necesitan controlar las obligaciones de la compañía, los recursos y la implementación de las estrategias a llevar a cabo, controlando los riesgos que deben y los que no deben asumirse.

2. Niveles de inseguridad:

Tijuana cuenta con los índices más altos de inseguridad nacional lo cual representa un riesgo que expone nuestros recursos materiales , y financieros con un robo o un asalto , los controles para este tipo de riesgos son de los más sencillos y menos costos puesto que con una alarma, cámaras y la elección de una zona de mayor control y trafico en esta ciudad.

3. La preferencia por mercados locales posicionados
4. Falta de recursos financieros:

Como pequeña empresa familiar cuenta con la desventaja y con el riesgo de arriesgar el capital familiar a un nuevo proyecto, no se cuenta con apoyos gubernamentales, ni con alianzas que permita compartir riesgos.

Elaborar estrategias de crecimiento dependerá de las capacidades disponibles en cada momento y de la predisposición a afrontar riesgos, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos a los que se intenta buscar utilidad y se decide explotarlos, son numerosos los riesgos y múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial y entre los beneficios donde podemos destacar:

1. Mayor prestigio de los directivos o mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que nos permitirá que las personas de más valía asuman mayores responsabilidades.
2. Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
3. Capacidad de atraer capital de inversores externos que nos permita afrontar proyectos de mayor peso.
4. La posición de la empresa en el mercado.
5. Adquirir una posición competitiva mas solida.
6. Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.

La mayor parte de las fortalezas y debilidades de la empresa tiene su razón en la cultura organizacional (valores y actitudes) ya que como empresa familiares se caracteriza por un mayor grado de implicación, identificación y lealtad con sus empleados con mayores niveles de confianza, participación cohesión y un mayor grado de reinversión de los beneficios generados que se traducen en compromiso armonía con influencia

positiva sobre su rentabilidad. Lo que nos lleva a pensar que la cultura de la empresa, y su estilo de dirección pueden convertirse en activos de carácter intangible fundamentales

6.3 Riesgos financieros:

El primer riesgo financiero es que las ventas no lleguen al punto de equilibrio y no obtenga los ingresos esperados, y para esto se analizaron 3 panoramas el esperado, el optimista y el pesimista el análisis de sensibilidad va de acuerdo a la incertidumbre de que las cosas puede ocurrir.

Tabla 6.3 Simulador de riesgo

Inversión inicial	%	675,792	TIR
Entradas en efectivo anuales			
Pesimista	25%	263,552	15%
Probable	50%	351,403	45%
Optimista	25%	439,253	70%
Intervalos			
Valor presente neto			
Pesimista	25%	289,907	15%
Probable	50%	386,544	45%
Optimista	25%	483,178	70%
Intervalos			

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior nos indica que conforme bajen nuestras ventas bajaran nuestros costos variables y conforme aumenten aumentaran los costos variables cabe señalar que falta por deducir los costos fijos que no están contemplados en los variables y que no son cubiertos en el escenario pesimista, no cumple puesto que no alcanza el punto donde se cubren todos mis gastos.

Capítulo 7 aspectos legales de la implementación y operación del proyecto

7.1 Definición del régimen

Repostería La Reyne está constituida como persona física con actividad empresarial, de conformidad con las garantías individuales de los mexicanos contenidas en el artículo 5º de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos que dice lo siguiente:

Artículo 5º a ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad solo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de un tercero, o por resolución gubernativa dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial (...)(Congreso de la unión, 2007 ,p.6)

Así mismo no rebasa los ingresos para pasar a la escala de régimen moral que es de 2, 000,000 millones de pesos anuales.(anexos 7.1)

7.3 Tramites fiscales

Una vez dada la empresa de alta se procederá al pago de impuestos ya que como persona física debe de contribuir para el gasto publico....

Artículo 1º .- las personas físicas y las morales ,están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.las disposiciones de este código se aplicaran en su defecto y sin perjuicio de los dispuesto por los tratados internacionales de México sea parte. Solo mediante la ley podrá destinarse una contribución a un gasto publico específico.(...)(Congreso de la unión ,2006,p1)

Así también se procederá al pago de impuestos al valor agregado es obligación de la empresa, los montos son determinados por Gobierno del Estado y van aumentando cada año, de acuerdo al incremento de las ventas.(anexos 7.3)

7.4 Tramites laborales

Los tramites que procederán son los que determina la ley federal de trabajo, todos los empleados contarán con un contrato de trabajo y la inscripción al Seguro Social, el trabajador se obliga a firmar la nomina cada fin de semana, donde acepta que

recibe la cantidad prometida por la prestación de sus servicios y no se le adeuda nada. Así también percibirá todas las prestaciones de ley como son vacaciones, aguinaldos, prima dominical.(ver anexos 7.4)

Contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

QUE CELEBRAN _____ QUIEN SE DENOMINARA EL PATRÓN Y EL (A) C. _____ MISMO A QUIEN EN EL RESTO DE ESTE DOCUMENTO SE LA LLAMARA TRABAJADOR, ESTA RELACIÓN SE SOMETE AL CONTENIDO DE LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES;

DECLARACIONES

1.-MANIFIESTA EL PATRÓN SER MEXICANO(A) MAYOR DE EDAD. EN PLENO USO DE LA CAPACIDAD DE EJERCICIO CON DOMICILIO DE _____ DE ESTA CIUDAD DEDICARSE AL RAMO DE LA GASTRONOMÍA ESPECIFICAMENTE MANUFACTURA DE TACOS AL VAPOR Y REPOSTERIA FRANCESA.

2.-EXPONE DEL PATRÓN QUE CONOCE AL TRABAJADOR QUE SABE DE SU CAPACIDAD PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES QUE EN LAS CLAUSULAS DE ESTE DOCUMENTO ESPECIFICAN.

3.-REFIERE EL TRABAJADOR QUE CONOCE AL PATRÓN Y QUE ESTA EN SU ANIMO LA SUSCRIPCIÓN DEL PRESENTE CONTRATO.

4.-MANIFIESTA EL TRABAJADOR POR SUS GENERALES SER DE NACIONALIDAD _____ SEXO _____ CON _____ DOMICILIOS _____ EN _____ ESCOLARIDAD _____ DE _____ OFICIO _____ Y EXPERIENCIA EN EL RAMO _____ DE _____ AÑOS EN DICHO OFICIO.

5.-BAJO LA PROTESTA DE MANIFESTAR LA VERDAD, LAS PARTES INDICAN QUE SU CAPACIDAD DE VOLICIÓN NO HA SIDO MENOSCABADA ,POR LO QUE EL PRESENTE DOCUMENTO NO TIENE NINGUN VICIO QUE LO INVALIDEY EN CONSECUENCIA ESTA RELACIÓN SE SOMETE A LAS SIGUIENTES;

CLAUSULAS

PRIMERA.-ESTA RELACION ES POR _____ COMPUTADOS APARTIR DE LA FECHA Y FIRMA DEL PRESENTE DOCUMENTO, POR LO QUE CONCLUYE EL DIA _____ DEL MES DE _____ DE _____.

SEGUNDA.-COMO SU NOMBRE LO INDICA ESTA RELACION ES POR TIEMPO DETERMINADO, LO QUE IMPLICA QUE UNA VEZLLEGADA LA FECHA REFERIDAEN ULTIMO TERMINO EN QUE LA OBLIGACION ANTERIOR ,-CESA ESTA.

TERCERA .- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A :

1.-PRESENTAR UNA CARTA DE NO ANTECEDENTES PENALES EN UN PLAZO NO MAYOR A LOS 5 DIAS HABILES APARTIR DE LA FECHA DE SUSCRIPCION DEL PRESENTE DOCUMENTO.

2.-PRESENTAR AL PATRON EL CERTIFICADO DE NO ADICCION (ANTIDOPING) EN UN PLAZO MAXIMO DE 3 DIAS HABILES APARTIR DE LA FECHA DE ESTE CONTRATO.

3.-PRESENTAR AL PATRON UN COMPROBANTE DE DOMICILIO.

4.-LLEGAR PUNTUAL AL AREA DE TRABAJO.

5.-OBSERVAR Y EJECUTAR LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE QUE REQUIERE EL TRABAJO ENCOMENDADO.

6.-OBSERVAR LAS OBLIGACIONES ESTIPULADAS EN EL ARTICULO 134 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

7.-DECLARA QUE HA DICHO LA VERDAD.

8.-PRESENTARSE CON ROPA ADECUADA A TRABAJAR SIN ESCOTES Y ROPA PROVOCATIVA.

9.-NO MANTENER NINGUN TIPO DE RELACION PERSONAL CON LOS CLIENTES, NI PROVEEDORES DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

10.-HACER CORRECTO USO DE LOS RECURSOS DE TRABAJO.

CUARTA.-SE OBLIGA AL PATRON SATISFACER LAS OBLIGACIONES CONTEMPLADAS EN EL ARTICULO 132 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.

QUINTA.-EL TRABAJADOR HABRA DE CUBRIR UNA JORNADA LABORAL DE _____ HORAS, CON HORARIO DE _____ A _____ DE LOS DIAS LUNES A _____ CON UN DIA DE DESCANSO QUE SERA _____.

SEXTA.-ESTA RELACION ESTARA VIGENTE HASTA EN TANTO SE CONCLUYA EL PLAZO MENCIONADO EN LA CLAUSULA PRIMERA DEL PRESENTE CONTRATO ,UNA VEZ TERMINADO EL PLAZO MENCIONADO,ESTE CONTRATO SE TENDRA POR EXTINGUIDO ,EN FUNCION DE HABERSE LOGRADO SU OBJETIVO, SALVO QUE EL TRABAJADOR INCURRIESE EN ALGUNA DE LAS CLAUSULAS PREVISTAS EN EL ARTICULO 47 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO PODRA DARSE POR CONCLUIDO DE MANERA ANTICIPADA.

SEPTIMA.-NO PODRA EL TRABAJADOR PRESENTARSE EN EL SITIO DE LABOR EN ESTADO DE EBRIEDAD, INTERDICCION O BIEN EMPLEANDO LENGUAJE SOEZ EN CONTRA DE COMPAÑEROS O EL PATRON O BIEN HACIENDO USO DE ESTE, EN EL EJERCICIO DE SUS LABORES.

OCTAVA.-LAS PARTES ACUERDAN QUE COMO SUELDO EL PATRON CUBRIRA AL TRABAJADOR UN SUELDO SEMANAL DE _____ LOS DIAS _____.

NOVENA.- SALVO LA CANTIDAD EXPRESADA EN LA OBLIGACION ANTERIOR EL PATRON NO TIENE OBLIGACION ALGUNA PARA CON EL TRABAJADOR.

DECIMA.-RECONOCE EL TRABAJADOR QUE POR MOTIVO DE LA RELACION ESTABLECIDA CON EL PATRON A LO UNICO QUE TIENE DERECHO A PERCIBIR ES LA CANTIDAD MENCIONADA EN LA CLAUSULA OCTAVA DE ESTE DOCUMENTO.

DECIMOPRIMERA.-SE EXEPTUA DE LA OBLIGACION ANTERIOR EL JORNAL EXTRA,QUE PREVIO REQUERIMIENTO LE HUBIESE HECHO EL PATRON AL TRABAJADOR (HORAS EXTRAS)O BIEN ALGUNA ACTIVIDAD EXTRA,QUE PREVIO REQUERIMIENTO LE HUBIESE HECHO EL PATRON AL AREA DE TRABAJO QUE NO ESTE CONTEMPLADA COMO ORIGEN DE ESTE CONTRATO.

DECIMA SEGUNDA.-EL SITIO DONDE DESARROLLARA SU LABOR EL TRABAJADOR SERA _____ EL _____ UBICADO _____ EN _____.

DECIMATERCERA.-SI EL PATRON TIENE UN SITIO DE TRABAJO DISTINTO AL MENCIONADO EN LA CLAUSULA QUE ANTECEDE PERO DE IGUAL NATURALEZA AL QUE SE MENCIONA PARA QUE REALICE SU TRABAJO EL MENCIONANDO EMPLEADO , Y REQUIERE QUE EL TRABAJADOR DESARROLLE SUS LABORES EN ESTE ULTIMO SE OBLIGA A PRESENTARSE , SIEMPRE Y CUANDO NO SEA FUERA DEL FUNDO LEGAL DE LA CIUDAD DE ENSENADA BAJA CALIFORNIA SIN QUE CON ELLO REPRESENTA NINGUNA RESPONSABILIDAD PARA EL PATRON O CARGA ECONOMICA ADICIONAL.

DECIMA CUARTA.-AGOTADO EL PLAZO QUE SE INDICA EN LA CLAUSULA PRIMERA, SE TERMINA ESTE CONTRATO ,SIN OBLIGACION ALGUNA PARA CUALQUIERA DE LAS PARTES.

DECIMAQUINTA.-SE OBLIGA EL TRABAJADOR A PONER EN CONOCIMIENTO DE EL PATRON CUALQUIER ANOMALIA QUE PERSIVIESE EN SU AREA DE LABOR Y A CUIDAR Y VER POR LOS INTERESES DE LA FUENTE DE TRABAJO.

DECIMA SEXTA.- EL TRABAJADOR SE OBLIGA A FIRMAR EN UNA HOJA ESPECIFICAMENTE DETERMINADA PARA TAL FIN LA HORA DE INGRESO Y DE SALIDA .

DECIMA SEPTIMA.- EL TRABAJADOR ESPECIFICAMENTE DESARROLLARA _____.

DECIMA OCTAVA.- EL TRABAJADOR ACEPTA LAS OBLIGACIONES QUE A EL POR MOTIVO DE ESTE CONTRATO SE LE ATRIBUYEN.

DECIMA NOVENA.-SE ACUERDA QUE TODO AQUELLO NO PREVISTO SE NORME POR LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

VIGECIMA.- EL TABAJADOR DEBERA PRESENTARSE PUNTUALMENTE A SU TRABAJO, DE NO SER ASI Y LOS RETARDOS CONSECUTIVOS PODRAN SER MOTIVO DE RESICION DE ESTE CONTRATO.

VIGESIMA PRIMERA.-EL TRABAJADOR SE OBLIGA A PRESENTARSE A SU TRABAJO ACEADA CON ROPA ADECUADA, NO SHORTS,NO FALDAS, NO ECOTES,NO PANTS, NO BLUSAS DESMANGADAS, ETC. Y CON ALGO DE MAQUILLAJE, DE NO SER ASI SE LE ASIGNARA UNA SANCION QUE EL PATRON INDIQUE Y DE REPETIRSE LA CONDUCTA N DESOBEDIENCIA SERA CAUSA DE RESICION DE ESTE PRESESNTE CONTRATO POR INCUMPLIMIENTO

VIGESIMA SEGUNDA.-SE FIJA COMPETENCIA.-SERA COMPETENTE PARA CONOCER DE CUALQUIER DILIGENCIA EMANADA DEL PRESENTE CONTRATO LA JUNTA ESPECIAL NUMERO CUATRO DE CONCILIACION Y ARBITRAJE DE TIJUANA BAJA CALIFORNIA CON RESIDENCIA EN ENSENADA BAJA CALIFORNIA CONCIENTES QUIENES INTERVIENEN DEL ALCANCE Y LAS FUERZAS LEGALES DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, LO FIRMARON Y DAN FE DEL MISMO A LOS _____ DIAS DEL MES DE _____ DEL AÑO 20____ EN LA CIUDAD Y PUERTO DE ENSENADA BAJA CALIFORNIA.

PATRON

TRABAJADOR

RECIBO FINIQUITO

RECIBÍ DE ACUERDO A LOS ARTÍCULOS 33 Y 53 FRACCIÓN I DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y SIN RESPONSABILIDAD DE NINGUNA NATURALEZA PARA EL PATRÓN, LA SUMA DE \$ **4,000.00** PESOS, M.N. (**CUATROMIL PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL**) AL HABERSE DADO POR TERMINADA VOLUNTARIAMENTE LA RELACIÓN LABORAL QUE EXISTÍA ENTRE **(NOMBRE DEL PATRON)** Y LA SUSCRITA, EN EL ENTENDIDO QUE AL RECIBIR LA SUMA ANTES DICHA, RECONOZCO QUE EL PATRÓN NO ME ADEUDA CANTIDAD POR NINGÚN CONCEPTO, YA SEA HORAS EXTRAORDINARIAS, NI SÉPTIMOS DÍAS, SALARIOS DEVENGADOS, ETC., POR LO QUE ME DOY INTEGRA Y LEGALMENTE PAGADA, NO RESERVÁNDOME ACCIÓN O DERECHO QUE EJERCITAR EN CONTRA DEL MISMO, EN CONSECUENCIA OTORGO EL PRESENTE RECIBO CON CARÁCTER DEL MÁS AMPLIO FINIQUITO QUE CONFORME A DERECHO CORRESPONDA, MANIFESTANDO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE EN ESTA FECHA FUE EL ULTIMO DIA QUE LABORE PARA EL PATRÓN.

CONCEPTOS QUE COMPRENDE EL PRESENTE FINIQUITO:

AGUINALDO:	\$ 1,714.20
PRIMA VACACIONAL	\$ 257.13
GRATIFICACION:	\$2,028.67
TOTAL:	\$ 4,000.00

(SON CUATROMIL PESOS 00/)

ENSENADA, BAJA CALIFORNIA A DE SEPTIEMBRE DEL **2009**.

C. _____
(NOMBRE DEL EMPLEADO)

(NOMBRE Y FIRMA DE LA TRABAJADORA)

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD
EL DEBER DE SECRETO Y CLÁUSULAS DE CONFIDENCIALIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL

QUEDA PROHIBIDO AL TRABAJADOR, SALVO AUTORIZACIÓN PREVIA, DE COMUNICAR INFORMACIÓN A TERCEROS QUE COMPRENDE CUALQUIER CLASE DE INFORMACIÓN REFERENTE AL PROYECTO RELACIONADO. DICHA INFORMACIÓN SERÁ MANTENIDA EN RESERVA POR QUIEN LA RECIBE Y NO SERÁ REVELADA DE NINGUNA FORMA, EN TODO O EN PARTE, A NINGUNA PERSONA FÍSICA O JURÍDICA QUE NO SEA PARTE DE ESTE CONTRATO.

EL TRABAJADOR MANIFIESTA CONOCER QUE LAS INFORMACIONES CONFIDENCIALES A CUYO CONOCIMIENTO ACCEDA O QUE GENERE CON MOTIVO DE SU RELACIÓN CON

LA EMPRESA FORMAN PARTE DEL PATRIMONIO DE ÉSTA, DE SUS CLIENTES Y/O DE TERCEROS DE LOS CUALES ES DEPOSITARIO DE SECRETO.

EL TRABAJADOR AFIRMA SABER QUE EL MANTENIMIENTO DE UNA ABSOLUTA RESERVA RESPECTO DE TODAS Y CADA UNA DE ESTAS INFORMACIONES CONSTITUYE UNA CONDICIÓN ESENCIAL DE SUS RELACIONES LABORALES PRESENTES Y FUTURAS CON LA EMPRESA, DANDO CUMPLIMIENTO CON ELLO A LO ESTABLECIDO EN LA LEGISLACIÓN VIGENTE, DADO QUE EL CONOCIMIENTO POR TERCEROS DE DICHOS SECRETOS PERJUDICARÍA A LA EMPRESA EN EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD COMERCIAL Y/O LO COLOCARÍA EN FALTA RESPECTO DE SU OBLIGACIÓN DE GUARDA DE SECRETOS HACIA LOS CLIENTES Y/O TERCEROS.

EN RAZÓN DE LO ANTERIOR, EL TRABAJADOR SE OBLIGA A UTILIZAR TODA LA INFORMACIÓN A LA QUE TENGA ACCESO ÚNICAMENTE EN EL MARCO DE LA RELACIÓN LABORAL Y PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA MISMA Y A PRESERVAR LOS SECRETOS DE LA EMPRESA, DE LOS CLIENTES Y/O DE LOS TERCEROS, MANTENIÉNDOLOS EN ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD.

EL TRABAJADOR ENTIENDE QUE EN ESTE SENTIDO ASUME UNA OBLIGACIÓN LABORAL ESPECÍFICA, Y QUE EN CASO DE INCUMPLIRLA, DICHO INCUMPLIMIENTO PODRÁ SER MOTIVO DE DESPIDO POR JUSTA CAUSA, GENERÁNDOSE ADEMÁS A FAVOR DEL EMPLEADOR UNA ACCIÓN JUDICIAL POR LOS DAÑOS Y PERJUICIOS QUE PUDIERAN HABER SIDO OCASIONADOS AL MISMO Y/O A TERCERAS PERSONAS.

EL TRABAJADOR ACEPTA QUE POR LA ÍNDOLE ESPECIAL DE LAS COMUNICACIONES E INFORMACIONES A LA QUE TENDRÁ ACCESO EN EL DESEMPEÑO DE SU TAREA QUE DEBE CONSIDERAR EN PRINCIPIO SECRETA TODA LA INFORMACIÓN, POR VÍA ESCRITA, ORAL O POR ACCION OSEA A PETICION DEL PATRON COMO PARTE DE SUS ACTIVIDADES O A LA QUE ACCEDA O GENERE EN EL CURSO DE SU RELACIÓN CON ESTE. PARTICULARMENTE, CONSIDERAR COMO INFORMACIONES RESPECTO DE LAS CUALES EXISTE LA OBLIGACIÓN DE GUARDAR SECRETO TODAS AQUELLAS QUE SE REFIERAN A SU MÉTODO DE TRABAJO, A LOS NEGOCIOS, A LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA O DE LOS CLIENTES O DE LOS TERCEROS QUE LE COMUNICARON SECRETOS EN GENERAL.

DESPUÉS DE TODO LO EXPUESTO, SE CONCLUYE QUE EL SECRETO PROFESIONAL ES UNA OBLIGACIÓN ÉTICA QUE ES REGULADA DESDE EL ÁMBITO LEGAL CON EL OBJETIVO DE TUTELAR EL DERECHO DE LAS PERSONAS AL HONOR Y LA PRIVACIDAD

SE ESPECIFICA QUE LOS DATOS QUE SERÁN CONSIDERADOS COMO CONFIDENCIALES, SON LOS ENUMERADOS.

- 1.-INGREDIENTES ,MARCAS, Y/O RECETAS UTILIZADAS DENTRO DE LA EMPRESA
- 2.-NUMEROS DE VENTAS E INGRESOS CAPTURADOS.
- 3.-INFORMACION SOBRE PROVEEDORES
- 4.-INFORMACION REFERENTE A UN PROYECTO RELACIONADO NO PUESTO EN MARCHA
- 5.-PROCESO DE PRODUCCION, PLAN DE PRODUCCION
- 6.-SUELDOS Y SALARIOS.
- 7.-ELABORACION DE CUALQUIER PRODUCTO MANUFACTURADO DENTRO DE LA EMPRESA

LA OBLIGACION DE MANTENER LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION CONTINUARA EN VIGOR INDEFINIDAMENTE AUN CUANDO EL TRABAJADOR NO FORME PARTE DE LA EMPRESA NO PODRA HACER USO DE ELLA

TODO EL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN EXPRESAMENTE IDENTIFICADOS POR LA EMPRESA POR ESCRITO COMO «CONFIDENCIAL» A LOS QUE EL TRABAJADOR TENGA ACCESO DURANTE EL TÉRMINO DE SU RELACIÓN, CON REFERENCIA AL NEGOCIO Y LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA SERÁN MANTENIDOS BAJO LA MÁS ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD POR PARTE DEL TRABAJADOR Y, A EXCEPCIÓN HECHA DEL CASO EN QUE LA EMPRESA EXPRESAMENTE LO AUTORICE POR ESCRITO, NO SERÁN DIVULGADOS NI PUBLICADOS POR EL TRABAJADOR NI AUTORIZARÁ EL TRABAJADOR A TERCEROS A DIVULGARLOS O PUBLICARLOS.

AMBAS PARTES DECLARAN CONOCER QUE CUALQUIER REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL A LA QUE TENGA ACCESO, PODRÁ CONSTITUIR UN ILÍCITO DE NATURALEZA PENAL, DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECE EL CÓDIGO PENAL, SUJETÁNDOSE EN CONSECUENCIA A LAS SANCIONES QUE PREVÉ DICHA DISPOSICIÓN, HACIÉNDOSE ASIMISMO RESPONSABLE DE LOS DAÑOS Y PERJUICIOS QUE SU ACTITUD PUEDA OCASIONAR TANTO AL TRABAJADOR COMO A LA EMPRESA, A LOS CLIENTES DE LOS MISMOS O A LOS TERCEROS PROPIETARIOS DE SECRETO CONFIDADOS A LA GUARDA DE ALGUNA DE LAS PARTES.

LAS PARTES SE OBLIGAN A DEVOLVER CUALQUIER DOCUMENTACIÓN, PUBLICACIÓN, MATERIAL O ANTECEDENTE SUSTENTADO EN CUALQUIER TIPO DE SOPORTE QUE CONSTITUYA UNA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL O SECRETA, EN EL ACTO DE CESAR SU RELACIÓN LABORAL EN RAZÓN DE CUALQUIER CIRCUNSTANCIA.

LAS OBLIGACIONES DERIVADAS DEL PRESENTE SE MANTENDRÁN VIGENTES, AUN LUEGO DE FINALIZADA LA RELACIÓN ENTRE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR DE FORMA INDEFINIDA

ACEPTO
FIRMA DEL TRABAJADOR

FIRMA DEL PATRON

ANEXOS

El periodo de la recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que la empresa recupere su inversión inicial, y es calculado a partir de las entradas de efectivo hasta recuperar la inversión inicial, es una técnica muy sencilla porque no considera el valor temporal del dinero. A través de ese momento sabremos en qué momento ocurren los flujos del dinero y por lo tanto el valor temporal del dinero.

El valor presente neto toma en cuenta el valor temporal del dinero, se considera la inversión inicial del proyecto del valor de sus entradas en efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa.

- Donde mayor que cero aceptar el proyecto
- Menor que cero rechazar el proyecto

Ya que si VPN es mayor la empresa ganara un rendimiento mayor que el costo de su capital

La TIR es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión a 0 (debido a que el valor presente neto es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganaría si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. El uso de la TIR asume la tasa de reinversión a la tasa frecuentemente alta que especifica la TIR, es un cálculo razonable que la empresa podría volver a reinvertir en realidad

Para el Análisis de sensibilidad se utilizaron los siguientes criterios.

Optimista 25%	Esperado (50%)	Pesimista (25%)
---------------	----------------	-----------------

Este análisis es un método conductual que usa diversos valores posibles para una variable específica como las entradas de efectivo, esta técnica es útil para tener una sensación del grado de variación del rendimiento en respuesta a los cambios de una variable clave, este método es de los más comunes consiste en determinar VPN relacionado con el cálculo pesimista, más probable y optimista de entrada de efectivo (Gittman,2009,371).



GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA
DECLARACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO
AL VALOR AGREGADO A ENTIDADES FEDERATIVAS
RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO, LEA LAS INSTRUCCIONES (Cantidades sin centavos, alineadas a la derecha, sin caracteres distintos a los números)

200000	REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	200000	CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN	MES	AÑO	MES	AÑO
				200007	200009	200009	200010

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) _____ BIMESTRE _____ AÑO _____

ANOTE LA LETRA DE LA DECLARACIÓN CORRESPONDIENTE:
 N= NORMAL
 C= COMPLEMENTARIA
 R= CORRECCIÓN FISCAL
 P= PRIMERA PARCIALIDAD

NÚMERO DE COMPLEMENTARIA _____

EN CASO DE COMPLEMENTARIA O CORRECCIÓN FISCAL, FECHA DE PRESENTACIÓN DE LA DECLARACIÓN INMEDIATA ANTERIOR _____

DÍA _____ MES _____ AÑO _____

1 PAGO DEL IMPUESTO			
A. IMPUESTO SOBRE LA RENTA (Anote la suma de los campos a + i)		I. MONTO PAGADO (en la declaración que rectifica) CON ANTERIORIDAD	
B. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (Anote el valor del campo J, L y M)		J. SUBTOTAL A CARGO (F - G - H) cuando I es mayor	
C. PARTE ACTUALIZADA DEL IMPUESTO (Se anotará la diferencia entre los impuestos y los mismos ya actualizados, conforme lo dispone el CDF)		K. PAGO EN EXCESO (L - (F - G - H) cuando I es mayor)	
D. RECARGOS		L. MONTO DE LA PRIMERA PARCIALIDAD	
E. MULTA POR CORRECCIÓN FISCAL		M. NÚMERO DE PARCIALIDADES A PAGAR	
F. TOTAL DE CONTRIBUCIONES Y ACCESORIOS (A + B + C + D + E)		N. MONTO A PAGAR EN PARCIALIDADES, DESCONTADA LA PRIMERA PARCIALIDAD (J - L)	
G. CRÉDITO AL SALARIO (Sin exceder de A)		O. CANTIDAD A PAGAR (J - N)	
H. OTROS ESTÍMULOS (Sin exceder de F - G)			

CAPÍTULO II DEL TÍTULO IV DE LA LEY DEL ISR, DE LOS INGRESOS POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES

SECCIÓN III. RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

a. TOTAL DE INGRESOS COBRADOS DEL PERÍODO		d. TASA		% 111605
b. DEDUCCIÓN (Sin exceder de a)		e. MONTO A PAGAR (a por d)		
c. BASE DEL IMPUESTO (a - b)				

3 INGRESO POR LA ENAJENACIÓN DE MERCANCÍAS EXTRANJERAS (ART. 137 SEXTO PÁRRAFO)

f. INGRESOS POR LA ENAJENACIÓN DE MERCANCÍAS EXTRANJERAS		h. UTILIDAD BASE DEL PAGO (f - g)	
g. VALOR DE ADQUISICIÓN DE DICHAS MERCANCÍAS		i. IMPUESTO A PAGAR (% por Tasa 20%)	

4 PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES (MARQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN DESEADA)

j. CUOTA BIMESTRAL ESTIMADA		k. INICIO DE ACTIVIDADES EN EL EJERCICIO EN CURSO O NO SE OBTUVO I.S.R. A CARGO EN EL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR	
l. OPCIÓN DE PAGO EN PARCIALIDADES (MARQUE EN EL ÚLTIMO BIMESTRE DEL EJERCICIO EN CURSO)		m. CONTRIBUYENTE CON ACTIVIDADES AFECTAS A LA TASA DEL 0%	

INSTRUCCIONES

- Esta forma fiscal se llena a máquina o mediante impresora. Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos.
- En el caso de que tenga establecimientos, sucursales o agencias en dos o más Entidades Federativas, deberá presentar el pago en la Entidad en donde se encuentra el establecimiento en donde obtuvo sus ingresos (ver el párrafo de la fracción VI del Art. 139 de la LISR).
- Los contribuyentes que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en el espacio correspondiente.
- Los datos referentes a la fecha se anotarán utilizando dos números arábigos para el día (en su caso), dos para el mes y cuatro para el año.
 Ejemplo: 17 de junio del año 2006. DÍA 17 MES 06 AÑO 2006
- DECLARACIONES COMPLEMENTARIAS:**
 En caso de presentar oportunamente una declaración para corregir errores u omisiones de una declaración anterior, anote "C" en el recuadro 200002 y deberá señalar la fecha de presentación de la declaración inmediata anterior.
- R= CORRECCIÓN FISCAL.** Cuando la autoridad en el ejercicio de sus facultades de comprobación determine errores u omisiones y el contribuyente no pida corrección su situación fiscal, anote "R" en el recuadro 200002 y anotará el monto de la multa correspondiente en el campo E, MULTA POR CORRECCIÓN FISCAL. En ambos casos, se deberá proporcionar la información completa de la forma fiscal, tanto la corregida como la que no se modificó y utilizará el (los) campo(s) MONTO PAGADO (en la declaración que rectifica) CON ANTERIORIDAD para anotar la(s) cantidad(es) que haya pagado previamente en el rubro que corresponda.
- PAGO EN PARCIALIDADES:**
 Cuando se reúnan los requisitos legales para pagar en parcialidades, se anotará la letra P en el campo 200002 y se utilizarán los campos L, MONTO DE LA PRIMERA PARCIALIDAD, M, NÚMERO DE PARCIALIDADES y N, MONTO A PAGAR EN PARCIALIDADES DESCONTADA LA PRIMERA PARCIALIDAD. Adicionalmente, se deberá presentar el AVISO O SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE PAGO EN PARCIALIDADES (forma fiscal 44) ante la oficina recaudadora de la Entidad Federativa, dentro del plazo establecido. Solo se podrá realizar en esta forma el pago de la primera parcialidad para realizar el pago de la segunda parcialidad y posteriores se deberá recabar el formato respectivo en las oficinas recaudadoras de la Entidad Federativa.
- IVA PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES:**
 Cuando seleccione "T" o "U", el monto a pagar será de \$ 200.00. En caso de seleccionar "N", el monto a declarar será cero \$0.00.
- Para cualquier aclaración en la realización del pago mediante esta declaración, puede obtener información en la oficina recaudadora de la Entidad Federativa.

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE DECLARACIÓN SON CERTOS.

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O BENEFICIARIO DEL IMPUESTO, QUE SE DESTIENAN HA SER MODIFICADO O REVOCADO.



SE PRESENTA POR DUPLICADO



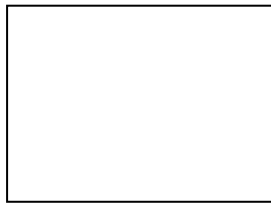
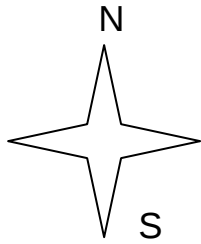
Secretaría de Planeación y Finanzas

CROQUIS DE UBICACIÓN

R.F.C. _____.

NOMBRE O

RAZONSOCIAL: _____.



REFERENCIA: _____



GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA
DECLARACION DE IMPUESTOS ESTATALES
Y REVALIDACION DEL REGISTRO ESTATAL

IF-02

ESPACIO MAQUINA REGISTRADORA

(1) TIPO DE DECLARACION

Normal ☐ Complementaria ☐

(2) Motivo de Complementaria por error:

☐ Aritmético ☐ R.F.C. ☐ Sucursal ☐ Periodo ☐ Base

☐ Otro, especifique: _____

DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE

(3) Nombre, Denominación o Razon Social

(4) R.F.C.

(5) Sucursal

(6) Clave Unica de Registro de Población (CURP)

(7) Calle, Av., Blvd., Cjon. Etc.

No. exterior

No. interior

Colonia

Localidad o Poblado

Municipio

Código Postal

INFORMACION ADICIONAL

IMPUESTO SOBRE REMUNERACIONES AL TRABAJO PERSONAL

(8) Cantidad Empleados en cada municipio:

(8a) Cantidad Empleados con salarios exentos

Mexicali Tijuana Ensenada Tecate Rosarito Total

(8b) Monto de Remuneraciones exentas

(8c) Motivo de exención

IMPUESTO AMBIENTAL

(10) Factor de emisión:

(11) Determinación base del impuesto:

Regla general ☐

Medición directa ☐

IMPUESTO SOBRE LOTERIAS, RIFAS, SORTEOS, JUEGOS PERMITIDOS Y CONCURSOS

(9) Permiso de Gobernación No.

CEDULA DE LIQUIDACION

CONCEPTO / TASA o TARIFA	(12) PERIODO DE PAGO	(13) BASE GRAVABLE	(14) CONTRIBUCION	(15) PAGOS ANTERIORES	(16) IMPORTE
Impuesto Sobre Actividades Mercantiles e Industriales (ISAM) 2%	Men. An.				118.1
Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal (ISRTP) 1.8%	Men. An.				118.1
Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal (ISRTP) 1.8%	Tria. An.	Trimestral			118.2
Impuesto Sobre Loterías, Rifas, Sorteos, Juegos permitidos y Concursos (ORGANIZADOR) (ISL) 2%	Men. An.				118.3
Impuesto Ambiental (IA)	Men.				118.4
(17) SUMA					
(18) Impuesto Adicional para Educación Superior 6%	Men. An.				118.5
Impuesto Sobre Servicios (ISSE) 2%	Men. An.				118.6
(19) TOTAL IMPUESTOS					411.1
(20) RECARGOS					411.1
(21) MULTAS					411.1
(22) TOTAL A CARGO					411.1
(23) TOTAL A FAVOR					411.1
(24) IMPORTE A COMPENSAR					411.1
(25) TOTAL A PAGAR					411.1

No. Autorización de la compensación:

INTEGRACION DEL TOTAL A COMPENSAR

ISAM	ISRTP	ISL	IA	ISSE	15% Educación Recargos
118.4	118.4	118.5	118.2	117.2	112.8

(24a) SALDOPENDIENTE DE COMPENSAR

(26) REVALIDACION DEL REGISTRO ESTATAL

(27) Establecimientos a revalidar:

Sólo el indicado en el punto 5 ☐

El indicado en el punto 5 y los enlistados en escrito anexo ☐

(28) Ejercicio fiscal que revalida:

(29) Promedio mensual de Empleados en el ejercicio inmediato anterior al que revalida:

R.F.C. DEL REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE Y FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL

spf
Secretaría de Planeación y Finanzas

7.4 Tramites laborales

Artículo 69. Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 71. En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 76. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 83. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate.

Artículo 87. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Artículo 117. Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y 58 Sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Alta en el seguro social

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SERVICIOS DE AFILIACIÓN Y CANCELACIÓN DE DERECHOS AVISO DE MODIFICACIÓN DE SALARIO DEL TRABAJADOR		INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES CLAVE DE IDENTIFICACIÓN 43077912900	
Y 14 27270 10 0		MFQ8770612H20	
MEXICO		GACHUPAN	
SALARIO BASE DE COTIZACIÓN \$ 270.27		TPO DE SALARIO 0 X	
SALARIO BASE DE COTIZACIÓN \$ 297.50		EXTEMPORANEO 1	
FECHA DE LA MODIFICACIÓN 01 04 2014		FECHA DE LA MODIFICACIÓN 01 04 2014	
NOMBRE, CÉDULA PROFESIONAL, RAZÓN SOCIAL DEL PATRÓN O SALUDADO 0010400		NOMBRE, CÉDULA PROFESIONAL, RAZÓN SOCIAL DEL PATRÓN O SALUDADO 0010400	
PELOTELLAS AMBLIGUERAS S.A. DE C.V.		PELOTELLAS AMBLIGUERAS S.A. DE C.V.	
NOMBRE DEL TRABAJADOR		NOMBRE DEL TRABAJADOR	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
TRABAJADOR		TRABAJADOR	

Referencias

- Bateman Snell (2007) Administración un nuevo panorama administrativo
- Bruce, Stanton , Etzel, 2007 Fundamentos de marketing
- Constitución política de los estados unidos mexicanos
- Congreso de la unión (2007)
- Congreso de la unión (2006) ley federal de trabajo
- Fred R. David (2008) Conceptos de administración estratégica
- Gitman Lawrence (2007) Principios de Administración Financiera
- Hitt, Irleand , Hoskisson(2008) Administración Estratégica Competitividad y globalización
- <http://www.inegi.gob.mx/est/default.aspx>
- <http://www.economia.gob.mx>
- <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/>
- http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
- INEGI (2009) Censo de población y vivienda resultados definitivos. Baja California
- Judge. Stephen Robbins (2009), Comportamiento organizacional
- Judge. Stephen Robbins (2009), Comportamiento organizacional
- Kotler Y Garay Armstrong (2008) Principios de marketing
- Morales, Morales(2009) Proyectos de inversión
- Porter Michael E. (2012) Ventaja Competitiva
- Secretaría de Economía NOM
- Secretaría del desarrollo económico (2007) Estadísticas básicas de baja california
- Visauta Vinacua (2002) Análisis estadístico con SPSS para Windows